

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI
FAKULTA EKONOMICKÁ

Bakalářská práce

Proces orientace a adaptace v organizaci

The process of orientation and adaptation in organization

Ivana Siegerová

Plzeň 2013

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

„Proces orientace a adaptace v organizaci“

vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucího bakalářské práce za použití pramenů uvedených v seznamu použité literatury.

V Plzni, dne

.....

podpis autora

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala vedoucí mé bakalářské práce PhDr. Věře Dvořákové, za její metodické vedení, odborné rady a čas, který mi při vedení bakalářské práce poskytla.

Dále mé díky patří Ing. Karlu Siegerovi, obchodnímu náměstkovi společnosti Zbirovia, a.s., za ochotu a vstřícnost při poskytování podkladů k této bakalářské práci. Děkuji také zaměstnancům společnosti Zbirovia, a.s., za ochotu při vyplňování dotazníku pro praktickou část práce.

V neposlední řadě děkuji rodičům, kteří mi umožnili studovat na vysoké škole a celé rodině za poskytnutou podporu během psaní této bakalářské práce.

OBSAH

OBSAH.....	5
ÚVOD.....	8
1 VYMEZENÍ A CHARAKTERISTIKA STĚŽEJNÍCH POJMŮ.....	10
1.1 Personalista	10
1.2 Socializace a adaptace v podniku.....	11
1.3 Orientace	11
1.4 Firemní kultura.....	13
2 VYHLEDÁVÁNÍ A VÝBĚR ZAMĚSTNANCŮ JAKO ÚVODNÍ FÁZE PROCESU ORIENTACE A ADAPTACE V ORGANIZACI.....	14
2.1 Specifikace požadavků pro pracovní pozici.....	16
2.1.1 Odborné schopnosti	17
2.1.2 Požadavky na chování a postoje	17
2.1.3 Příprava zaměstnance z hlediska odborné stránky	17
2.1.4 Požadavky dle konkrétní pracovní pozice	18
2.1.5 Schopnost adaptace nového zaměstnance na podnikovou kulturu	18
2.1.6 Možnosti podniku naplnit očekávání kandidáta	18
2.2 Oslovení kandidátů.....	19
2.2.1 Inzerce.....	19
2.2.2 E-recruitment	20
2.2.3 Outsourcing.....	21
2.2.4 Spolupráce se vzdělávacími institucemi	21
2.3 Výběr nejvhodnějších kandidátů.....	22
2.4 Zahájení procesu adaptace nového zaměstnance	24
2.5 Uvedení nových zaměstnanců do podniku.....	24
3 MOTIVACE ZAMĚSTNANCŮ V ORGANIZACI	27
3.1 Odměňování jako nástroj pozitivní formy motivace.....	29

4	PŘEDSTAVENÍ FIRMY Zbirovia, a.s.	32
4.1	Základní informace o firmě.....	33
4.2	Konkurenční výhody	35
4.3	Ukazatele rentability podniku Zbirovia, a.s.	36
4.4	Proces orientace v podniku Zbirovia, a.s.	38
4.4.1	Vyhledávání a oslovování nových pracovníků.....	38
4.4.2	Proces výběru nových pracovníků.....	39
4.4.3	Proces přijetí vhodného uchazeče.....	40
4.4.4	Proces orientace a adaptace	40
4.5	Dotazníkové šetření ve společnosti Zbirovia, a.s.	43
5	VYHODNOCENÍ PROBLÉMOVÝCH OBLASTÍ VE SPOLEČNOSTI Zbirovia, a.s. 51	
5.1	Fluktuace zaměstnanců ve výrobním oddělení kovárna	51
5.2	Zaměstnanci na administrativních pozicích neznající nové trendy.....	53
5.3	Chybějící motivace zaměstnanců	53
5.4	Nespokojenost zaměstnanců	54
5.5	Délka osvojení pracovních postupů	55
6	NÁVRHY SMĚŘUJÍCÍ K ZLEPŠENÍ PROBLÉMOVÝCH OBASTÍ.....	57
6.1	Fluktuace zaměstnanců v kovárně	57
6.2	Neznalost nových trendů u administrativních pracovníků.....	57
6.3	Chybějící motivace zaměstnanců.....	59
6.4	Nespokojenost zaměstnanců	61
6.5	Doba osvojení pracovních postupů	62
6.5.1	Pracovníci na výrobních pozicích.....	62
6.5.2	Pracovníci na administrativních pozicích.....	63
	<i>Zdroj: vlastní zpracování.....</i>	64
	ZÁVĚR	65

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	67
Publikace.....	67
Internetové zdroje	68
SEZNAM OBRÁZKŮ A TABULEK	69
Obrázky.....	69
Tabulky	69
SEZNAM PŘÍLOH.....	70
ABSTRAKT	14
ABSTRACT.....	15

ÚVOD

Kvalitní organizace se v současné době již nesoudí dle velikosti, odvětví, v němž působí nebo dle finančního hospodaření, nýbrž její úspěch spočívá v programech v personální oblasti [12]. Lidské zdroje jsou základním výrobním faktorem a hnací silou každé organizace, a proto jejich řízení a rozvoj tvoří jednu z nejvýznamnějších strategií podniku. Stěžejní oblastí je především přijímání, adaptace, potažmo udržení klíčových zaměstnanců v podniku [19].

Již od prvního dne nástupu nového zaměstnance na pracoviště je velmi důležité navodit mu pocit spokojenosti a motivovanosti. Prostřednictvím těchto kroků si zaměstnavatel může v podniku zaměstnance udržet. Je potřeba věnovat prostor pro adaptaci na nové prostředí a dostatek informací, které napomohou k rychlejší orientaci v novém zaměstnání a prostředí celkově. Nutné informace pro nového zaměstnance v prvních dnech v novém zaměstnání se týkají charakteristiky organizace a konkrétní pracovní pozice, na kterou byl nový zaměstnanec přijat. Velmi významná je také ochota ze strany nadřízených pracovníků a kolegů. Zaměstnavatel usiluje o to, aby v rámci dobře provedeného procesu orientace nový zaměstnanec co nejrychleji odváděl co nejlepší výkony. Personalista na základě znalosti firemní kultury a uchazečů, by měl být schopen odhadnout, který z nich bude schopen se nejlépe a v co nejkratším časovém intervalu zorientovat a adaptovat na konkrétní pracovní podmínky.

Cílem této bakalářské práce je zjistit a zhodnotit proces orientace a adaptace ve vybraném podniku, konkrétně v podniku Zbirovia, a.s. Na základě analýzy aktuální situace v podniku je cílem navrhnout opatření, která by vedla k zefektivnění procesu orientace a adaptace v podniku tak, aby byla uspokojivější jak pro nové zaměstnance, tak pro samotného zaměstnavatele.

Text práce je primárně rozdělen do dvou částí, u kterých však dochází ke vzájemnému provázání. První část se zaměřuje na teoretické vymezení problematiky, druhá část je věnována konkrétnímu podniku Zbirovia, a.s. a procesu orientace a adaptace vně tohoto podniku a následný popis průběhu a výstupu z tohoto výzkumu.

Teoretická část práce je rozdělena do tří hlavních kapitol. Každá kapitola obsahuje podkapitoly, které analyzují danou problematiku. První kapitola je věnována čtyřem klíčovým pojmům tématu. Jedná se o pojmy personalista, socializace a adaptace v podniku, orientace a firemní kultura. Ve druhé kapitole je charakterizována problematika vyhledávání a výběru zaměstnanců, kdy kapitola dále pojednává o celkovém procesu orientace a adaptace v podniku. Třetí kapitola práce popisuje

motivaci zaměstnanců, která je nejdůležitějším faktorem vedoucím ke spokojenosti daného pracovníka v organizaci.

Na teoretickou část bakalářské práce navazuje dále **část praktická**, která aplikuje získané informace z teoretické části na podnik Zbirovia, a.s. Praktické části jsou věnovány čtvrtá, pátá a šestá kapitola práce. Ve čtvrté kapitole je představena firma Zbirovia, a.s., kde jsou uvedeny základní informace o podniku, ale také konkurenční výhody, ukazatele rentability a následně proces orientace a adaptace v podniku. V závěrečné podkapitole je uvedena analýza dotazníkového šetření prováděného v podniku Zbirovia, a.s. Pátá kapitola vyhodnocuje problémové oblasti v podniku Zbirovia, a.s., které byly vyhodnoceny na základě výsledků dotazníkového šetření. Šestá kapitola prezentuje návrhy na zlepšení vedoucí k efektivnějšímu procesu orientace a adaptace v podniku Zbirovia, a.s. Tyto návrhy vycházejí především z nedostatků, které pocítili nově přijímaní zaměstnanci.

Při vypracovávání práce byla nejprve provedena rešerše české i zahraniční literatury věnující se problematice řízení lidských zdrojů, kdy se jednalo zejména o monografie. Dílčí informace byly doplněny z odborných článků, internetových zdrojů a platné legislativy České republiky. Při vypracovávání praktické části byly informace získávány od řadových zaměstnanců, personalistky obchodního náměstka společnosti Zbirovia, a.s., dále bylo čerpáno z výročních zpráv a interních dokumentů podniku, přičemž za důležitý zdroj informací lze považovat i provedené dotazníkové šetření.

1 VYMEZENÍ A CHARAKTERISTIKA STĚŽEJNÍCH POJMŮ

Při zpracovávání bakalářské práce bude pracováno s několika stěžejními pojmy, které budou vymezeny v následujících podkapitolách.

1.1 Personalista

„Personalisté tradičně odpovídají za personální administrativu i koncepční a metodické aspekty personální práce.“ [5, s. 16]

Pozice **personalisty** předpokládá znalosti a dovednosti jak na **teoretické** bázi, tak na bázi **praktické**. Dále musí personalista disponovat komplexními informacemi, týkající se podniku a vyznat se v jeho případných nedostatcích či problémech. S tím souvisí tedy znalost technologií využívaných v podniku a platné legislativy. Personalista by měl prosazovat moderní řízení lidských zdrojů v daném podniku. Osobnost personalisty již není charakteristická pouze administrativní činností. V současné době mezi požadavky pro pozici personalisty spadá tvůrčí činnost, znalost psychologie a flexibilita. Moderní personalistika vyžaduje **neustálé vzdělávání** v oblasti řízení lidských zdrojů [9]. Jak uvádí Armstrong [1] personalista by měl plnit roli partnera v podnikání pro management a vlastníky podniku, působit jako interní poradce v oblastech týkajících se udržování a rozvíjení tradičních hodnot podniku.

Práce personalisty nezahrnuje jen výše uvedené, ale i informování zaměstnanců o jejich nadbytečnosti nebo rušení pracovních míst [5].

Charakteristickým rysem personalistiky je, jak konstatuje Koubek [8], stále větší delegování personální práce na zaměstnance pracující na vedoucích pozicích, zejména na liniové manažery. Personální práce se pak stává nedílnou součástí jejich pracovní náplně. Významnými **úkoly personální práce** dle Koubka [8] jsou:

- vyhledávání ideální provázanosti mezi zaměstnanci a jejich pracovní náplní,
- optimalizace zapojení pracovní síly v podniku,
- participace na vytváření podnikové kultury,
- zabezpečení personálního a sociálního rozvoje pracovníků,
- respektování a zajištění platné legislativy.

1.2 Socializace a adaptace v podniku

Proces socializace a proces adaptace spolu velice úzce souvisí a v podnikové praxi dochází k jejich vzájemnému prolínání a provázání. Bláha a kol. [2, s. 64] definuje socializaci jako „*přenos osobních znalostí typu tacitních znalostí jedněch osob na osobní znalosti druhých osob.*“ Průběh socializace počíná u pracovníka již ve fázích přijímání uchazeče o pracovní místo do zaměstnaneckého poměru. Dle Armstronga [1] je za velmi důležitý považován **den nástupu** pracovníka do organizace a následně proces získávání klíčových informací nutných pro efektivní adaptaci do pracovních činností. Proces socializace a adaptace nových pracovníků plní **několik základních úloh**, které lze vyjádřit jako úspěšné začlenění pracovníka do organizace. Jednou ze základních úloh je zvládnutí prvotní fáze pocitu cizího prostředí a počáteční nervozity. Dále je za cíl dáváno v co nejkratší době vytvořit v zaměstnancově mysli pozitivní vztah k podniku. Velmi důležitým úkolem je i dosažení kvalitního pracovního výkonu zaměstnance v co nejkratší době po nástupu. Naplnění předchozích cílů napomůže ke splnění i posledního stěžejního cíle, což je eliminace brzkého odchodu zaměstnance. Hladký průběh socializace přispěje k rychlé adaptaci nového zaměstnance a vytvoření optimálního postoje k práci v novém sociálním prostředí. Důležitými sociálními aspekty jsou také vztahy s ostatními pracovníky.

Za klíčové lze považovat dle Fowlera [6] setkání s **prvním člověkem** zaměstnaným v novém podniku. Proto je doporučeno stanovení přesného času, kdy se nový pracovník dostaví do podniku. V této souvislosti je potřeba vybavit personál (vrátný, recepční atd.) příslušnými instrukcemi, jak s novým pracovníkem jednat (přátelské chování, doprovod na místo, kam se má dostavit apod.). Dále je doporučeno nenechávat nového pracovníka čekat, neboť by hrozil nárůst jeho počáteční nervozity.

V rámci adaptace musí být zajištěna průběžná kontrola výsledků tohoto procesu. Jedná se o plánované schůzky personalisty s novým zaměstnancem, dále distribuce formulářů pro zjištění informací o případných problémech. Získané informace poskytují podklady pro následné zlepšování adaptačního procesu v organizaci [5].

1.3 Orientace

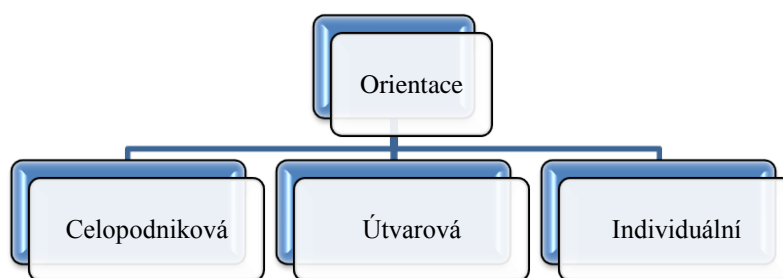
Orientace dle Sharpe [13, s. 1] je část z celkové integrace nových zaměstnanců do podniku, při které je novým zaměstnancům pomáháno adaptovat se na pracovní

prostředí a na pracovní činnost. Dle Koubka [9] představuje orientace soubor aktivit napomáhající urychlení a usnadnění procesu seznamování se nových pracovníků s jejich pracovními úkoly, pracovními podmínkami a pracovním prostředím. Cílem je co nejrychlejší dosažení optimálního pracovního výkonu. Armstrong [1] uvádí, že orientace symbolizuje vodítka pro budoucí i současné zaměstnance. Orientace představuje dle Mathese a Harolda [10, s. 277] plánované seznámení nových zaměstnanců s jejich prací, spolupracovníky a celou organizací.

Průběh orientace má za cíl **efektivní zařazení** pracovníka do pracovního kolektivu a osvojení pracovních postupů v podniku včetně získání loajálního postoje vůči podnikovým cílům. Toto v konečném důsledku přispívá ke zkrácení doby, kdy pracovník nepodává optimální výkon, neboť nový pracovník nedisponuje plnohodnotnými informacemi o pracovních postupech. Nelze opominout ani vzdělávací aspekty orientace pracovníků. Nový pracovník se učí novým pracovním postupům, kdy získává odborné informace a další informace, které mohou vést k jeho dalšímu profesnímu rozvoji. V situaci, kdy současný pracovník přechází na novou pracovní pozici, hovoříme o **reorientaci** zahrnující adaptování na nové pracovní postupy a požadavky nového pracovního místa. Rozhodující vliv na orientaci nových pracovníků mají jejich nadřízení a spolupracující osoby.

Dle Koubka [9] se orientace nových pracovníků soustředí na **tři hlavní oblasti** (viz obrázek 1).

Obr. č. 1: Oblasti orientace



Zdroj: vlastní zpracování dle [9]

Princip **celopodnikové orientace** spočívá v zaměření na veškeré pracovníky. **Útvarová orientace** se pak týká konkrétní organizační jednotky a má zachytit zejména detaily a zvláštnosti charakteristické pro daný útvar. Noví pracovníci budou požadovat informace o tom, pro koho a s kým budou pracovat, co bude náplní jejich práce, jak bude vypadat jejich pracovní prostředí, jaká bude struktura a velikost pracovního kolektivu

a v neposlední řadě, jaká je vize a cíle podniku. Dále se noví pracovníci budou zajímat o podobu samotného místa výkonu práce (pracoviště). **Individuální orientace** představuje obsahově diferencovanou orientaci dle charakteru a náplně práce na pracovním postu [1].

Délka procesu orientace se liší v závislosti na náročnosti pracovní pozice. Čím vyšší pracovní pozice, tím delší bude orientační proces. Jak uvádí Koubek [9] u celopodnikové orientace převažuje předávání informací písemnou formou. U zbylých dvou oblastí orientace nastává převaha ústní formy předávání informací

Uvedení nového pracovníka do pracovního prostředí spadá zpravidla do kompetencí nadřízeného pracovníka, kdy toto uvedení by mělo respektovat několik základních cílů. Například se jedná o nastolení příjemného a vstřícného prostředí, tzn. umožnit pracovníkovi cítit se jako doma. Důležité je dále zvýšit loajalitu pracovníka jak vůči práci, tak vůči organizaci, uvést pracovníka do oblasti pracovních podmínek a zvyklostí, informovat jej o požadovaném pracovním výkonu a o možnostech vzdělávání a kariérního růstu [1].

1.4 Firemní kultura

Firemní kultura vymezuje základní představy, hodnoty a normy chování, které jsou dodržovány a prosazovány ve firmě a vedou k posilování konkurenceschopnosti a diferenciaci [16]. Jedná se o taková **pravidla**, která obvykle nejsou písemně zformulována (vstřícnost vůči klientům, výjimečnost, flexibilita, odpovědnost, etika chování, prvotřídní kvalita produktů, kombinace firemních barev, kvalita zvládnutí pracovních úkolů, formulace strategických cílů a precizace vize podniku, apod.). Zaměstnanci mají povinnost respektovat a jednat dle těchto hodnot a norem. Prioritní úlohu firemní kultury lze spatřovat v neustálé tvorbě **příznivých podmínek** pro činnost zaměstnanců ve firmě a podpora prosperity firmy v jejím podnikatelském prostředí [2].

Ukazatelem úrovně podnikové kultury a efektivnosti celé organizace je organizační zdraví. **Organizační zdraví** by mělo být začleněno mezi klíčová kritéria v hodnocení firmy. Mezi tyto kritéria řadíme výkon, kvalita (řízení, výrobních procesů, vzdělávání atd.), postoje, stávky, opakovaná nepřítomnost, profit [11]. Hodnocení úrovně podnikové kultury je ovšem mnohem složitější, neboť je velmi složité měřit či hodnotit subjektivní domněnky a přesvědčení, normy chování, apod. [1].

2 VYHLEDÁVÁNÍ A VÝBĚR ZAMĚSTNANCŮ JAKO ÚVODNÍ FÁZE PROCESU ORIENTACE A ADAPTACE V ORGANIZACI

Pozorně se věnovat lidským zdrojům nezahrnuje pouze proces přijímání nových pracovníků ale i jejich adaptaci a udržování v podniku. Jedná se o společnou věc, vytváření příznivého pracovního prostředí, osobní uspokojení i případný odborný růst, čímž podnik usiluje o budování firmy jako společenství spolupracujících jedinců, kteří slušně a účinně dosahují firemních cílů. Dle Jiang [20], výkonnost zaměstnanců je ovlivněna schopnostmi k výkonu, motivací k výkonu a příležitostmi k výkonu.

Než podnik přistoupí k procesu vyhledávání a samotnému výběru zaměstnanců, zjišťuje **potřebu získání nových pracovních sil**. Podnik by měl analyzovat a zohledňovat stav pracovních sil ve smyslu sledování věku pracovníků. Zejména je potřeba věnovat pozornost pracovníkům předdůchodového věku, které bude nutno nahradit novými pracovníky. Je potřeba dále sledovat fluktuaci zaměstnanců uvnitř podniku. Některé potřeby však předvídat nelze, jedná se například, jak uvádí Koubek [9], o náhlou invaliditu nebo v krajním případě úmrtí pracovníka.

Před přistoupením k vyhledávání nových pracovníků pro konkrétní pracovní pozici je doporučeno, aby podnik zvážil **alternativní možnosti** typu, zda je potřeba zachovat dané pracovní místo, neboť se vyskytuje řada možností pro jeho případné zrušení. Například se dle Koubka [9] jedná o rozdělení práce mezi ostatní pracovníky, zajištění pracovní náplně prostřednictvím práce přesčas, přijutím pracovníka na částečný úvazek při přidělení části pracovní náplně mezi ostatní spolupracovníky. Další možností je zajištění uvolněné pracovní pozice formou outsourcingu.

Vyhledávání a výběr vhodných pracovníků patří mezi nejzákladnější činnosti podniku. Jak uvádí Koubek [9], získávání a výběr pracovníků je stěžejní fází formování pracovní síly organizace. Požadavky a kritéria pro výběr uchazečů a jednotlivá pracovní místa jsou velice rozličná dle náročnosti pracovní pozice. Před samotným výběrem vhodného kandidáta je potřeba tyto kritéria přesně vymezit. Dle Armstronga [1] spočívá cíl získávání a výběru zaměstnanců v získání **správného množství** pracovníků splňujících požadovaná kritéria při zachování efektivity tohoto procesu (vynaložení co nejnižších nákladů při respektování podmínky získání kvalitní pracovní síly). Dále nutno podotknout, že moderní získávání pracovníků spočívá nejen ve využití **externích** zdrojů pracovních sil, ale i zdrojů **interních**, tedy z řad současných pracovníků.

Proces vyhledávání, výběru a získávání pracovníků zahrnuje dva základní subjekty. První subjekt je **organizace**, která identifikuje potřebu pracovní síly pro určitou pracovní pozici či pozice. Dalším subjektem nebo subjekty jsou **potencionální uchazeči** o pracovní místo [9]. Z pohledu ekonomie tedy dochází ke střetu nabídky práce a poptávky po práci. Uchazeči o práci mohou být z řad zaměstnaných osob (například zaměstnanci jiných podniků hledající výhodnější pracovní místo) i z řad nezaměstnaných osob (například osoby hlášené na úřadech práce nebo absolventi). Zdroje potencionálních pracovníků mohou být tvořeny v podniku několika způsoby. Může se jednat například o vzniknutí nadbytečných pracovních pozic v důsledku technologického pokroku a automatizace výroby. Dále v rámci podnikového vzdělávání dochází ke zvyšování kvalifikace pracovníků a otevírá se možnost pro jejich zařazení na případně uvolněné vyšší pozice. Potencionální zaměstnavatel (subjekt nabízející pracovní pozici) se může v jisté situaci dostat do určité výhody, například při jednání s uchazeči z úřadů práce, kteří se mohou nacházet v závažné životní situaci a o pracovní místo velice stojí.


Přehled o výhodách a nevýhodách využívání interních a externích zdrojů pro obsazování pracovních pozic [9]:

Tab. č. 1: Výhody a nevýhody interních a externích zdrojů pracovníků

	Výhody	Nevýhody
Interní zdroje	<ul style="list-style-type: none"> ■ Vzájemná znalost uchazeče i podniku ■ Růst motivace pracovníků ■ Vyšší efektivita 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Riziko nezvládnutí vyšší pozice zaměstnancem ■ Negativní rivalita ■ Omezení získání externího know how
Externí zdroje	<ul style="list-style-type: none"> ■ Nové know how ■ Širší nabídka pracovních sil ■ Levnější získání kvalifikované pracovní síly 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Komplikace při vyhledávání nových pracovních sil ■ Delší adaptace a orientace v podniku ■ Riziko vzniku konfliktu se stávajícími pracovníky

Zdroj: [9, s. 121]

Oslovení a výběr pracovníků se skládá, jak uvádí Armstrong [1], ze **tří základních fází**:

- 
1. specifikace požadavků,
 2. oslovení kandidátů,
 3. výběr nejvhodnějších kandidátů.

2.1 Specifikace požadavků pro pracovní pozici

Po zjištění potřeby obsadit určité pracovní místo následuje detailní specifikace nároků na tuto pozici. Správná specifikace požadavků spojených s pracovním místem napomůže ke snížení nákladů při obsazování jednotlivých pracovních míst. Specifikace pracovní pozice představuje souhrn znalostí, zkušeností a požadavků očekávaných od uchazeče o pracovní místo [3, s. 150]. Základním východiskem pro vymezení nároků pracovní pozice je **plán lidských zdrojů**, zpracovaný zejména ve větších podnicích pro střednědobý a dlouhodobý časový horizont. Podnik se dostává do situací, kdy jednak jsou vytvářena nová pracovní místa a dále v rámci fluktuace pracovníků dochází k uvolnění stávajících míst a vyhledávání vhodných kandidátů pro tyto uvolněné pozice. Armstrong [1] zdůrazňuje, že při nově vytvořené pracovní pozici je potřeba vyhodnotit její **oprávněnost**.

Specifikace požadavků na konkrétní pracovní pozici se zvyšuje přímo úměrně s důležitostí dané pozice. „*Definice (profil) určité role uvádí přehled schopností, dovedností, požadavků na vzdělání a praxi a vytváří tak kritéria, na jejichž základě budou uchazeči posuzováni při výběru pohovoru nebo pomocí testů pracovní způsobilosti.*“ [1, s. 343]

Specifikace požadavků pro pracovní pozici dle Armstronga [1] v obecné rovině zahrnuje vymezení požadavků na vzdělání a praktických dovedností.

Z obecného hlediska lze rozčlenit požadavky na pracovní pozici na **tři segmenty**:

1. bezpodmínečně nutné pro výkon pracovní činnosti,
2. doporučené pro výkon pracovní činnosti,
3. ostatní, které napomáhají zkvalitnit pracovní činnost.

2.1.1 Odborné schopnosti

Jedná se o soubor schopností a dovedností, které daný kandidát na konkrétní pracovní pozici musí splňovat, aby mohl být vybrán pro danou pozici a co nejrychleji se adaptoval na pracovní postupy a metody. Dle Thomson [15] plní důležitou roli i **znalosti**, které mohou být technického, odborného, administrativního nebo organizačního charakteru. Nároky na odborné **schopnosti** se u jednotlivých pracovních pozic liší, některé pozice se vyznačují spíše technickými požadavky a schopnostmi, jiné pozice jsou naopak charakteristické vyšším podílem mentální práce, a tím pádem se vyznačují spíše požadavky na intelektuální schopnosti. Například bude podstatný rozdíl mezi odbornými požadavky na post uměleckého kováře a obchodního manažera.

2.1.2 Požadavky na chování a postoje

Přístupy k chování a postoje kandidáta je nutno pečlivě analyzovat a zajistit jejich co nejvyšší ztotožnění se s vizí podniku a jeho cíli a dále soulad s podnikovou kulturou. V souvislosti s konkrétní pracovní pozicí by měla být provedena i analýza vlastností budoucích spolupracovníků a přistoupeno k vyhodnocení případných problémů souvisejících se zařazením do pracovního kolektivu. V případě zjištění závažných překážek by měl být vypracován návrh jejich překonání popřípadě přistoupeno k výběru jiného vhodnějšího kandidáta. Toto je charakteristické spíše pro obsazování řídicích pracovních pozic zahrnující práci v týmu.

2.1.3 Příprava zaměstnance z hlediska odborné stránky

V tomto bodě dochází k **charakteristice odborného růstu** kandidáta. Je vymezen jeho další výcvik a vzdělávání po jeho přijetí. Dále je zde přirozeně určeno jeho požadované již dosažené vzdělání nutné pro danou pracovní pozici. V dnešní době se ovšem klade větší důraz na praktické dovednosti a zkušenosti. V případě nalezení dostatečně odborně způsobilého kandidáta může dojít ke značným úsporám podniku, neboť takovýto uchazeč v případě přijetí nemusí být účasten často časově náročného a nákladného školícího procesu [1].

2.1.4 Požadavky dle konkrétní pracovní pozice

Při vyhledávání kandidátů je důležité, zda uchazeč **může** danou pozici vykonávat a zda ji **chce** vykonávat [14]. Zejména vyšší pracovní pozice vyžadují užší specifikaci požadavků na uchazeče. Jak uvádí Armstrong [1], úlohou pracovníka bude uspět v konkrétních oblastech, např. controlling, řízení a vedení lidí nebo účetnictví, atd. Pro pracovní pozice manuálního charakteru se klade důraz zvláště na schopnost adaptovat se na konkrétní vykonávanou práci. Je potřeba si uvědomit nejen požadavky na bázi odbornosti nýbrž i požadavky **psychologického charakteru**. Jak bylo uvedeno výše, rozdílné požadavky psychologického charakteru (schopnost vést a motivovat lidi, komunikovat s nimi, řešit spory, atd.) se budou lišit dle dané pozice.

Mezi další požadavky na uchazeče lze zařadit například flexibilitu, vstřícný postoj k cestování (služební cesty, veletrhy apod.), ochota dále se vzdělávat (absolvování školeních mimo bydliště), různá místa výkonu práce, odolnost vůči stresu.

Mimo určení požadavků podniku na potenciálního kandidáta na pracovní pozici je doporučeno zakomponovat do nabídky pracovního místa výhody, které při případném navázání pracovního kontaktu budou pracovníkovi plynout [9].

2.1.5 Schopnost adaptace nového zaměstnance na podnikovou kulturu

Vyspělost podnikové kultury záleží na vžitých, zpravidla písemně nezformulovaných způsobech chování a jednání jak uvnitř organizace, tak mimo ni. Osvojením si těchto zarytých způsobů, typických pro danou organizaci, se nový zaměstnanec plně začlení do pracovního kolektivu. Je potřeba posoudit schopnost uchazeče, přizpůsobit se dané podnikové kultuře a působit v ní. Podnikovou kulturu rozlišujeme na dva základní typy. Buď se jedná o formální podnikovou kulturu, nebo neformální podnikovou kulturu [1], [9].

2.1.6 Možnosti podniku naplnit očekávání kandidáta

Před samotným přijetím pracovníka je doporučeno zjistit jeho očekávání od nabízené pozice, potažmo jeho výhledy do budoucích období. Organizace by měla pracovníkovi sdělit, v jaké míře může uspokojit jeho očekávání. Jedná se například o kariérní růst,

vývoj výše platu, vzdělávací možnosti, výběr spolupracovníků (u vyšších pozic), časová náročnost dané pozice (např. pracovník požaduje volné víkendy), jistota zaměstnání.

2.2 Oslovení kandidátů

Pro oslovení kandidátů pro pracovní pozici existuje celá řada nástrojů. Jak uvádí Armstrong [1], důležitým bodem je identifikace **nejvhodnějších zdrojů** potenciálních kandidátů. Zdroje rozlišujeme na interní a externí. Pokud nelze najít vhodné uchazeče v rámci organizace, musí podnik začít s oslovováním externích potenciálních uchazečů. Oslovování může mít řadu forem (internetové portály, inzerování v médiích, využití služeb specializované firmy - personální agentura). Při oslovování uchazečů musí podnik dbát na platnou legislativu dané země, kdy například v České republice nesmí činit nabídky zaměstnání diskriminačního charakteru [14]. Jak již bylo uvedeno, organizace může oslovit kandidáty na základě databáze životopisů dříve odmítnutých uchazečů.

V některých případech je nutno nejprve vypracovat **analýzu silných a slabých stránek** získávání zaměstnanců, která zahrnuje pověst organizace, finanční ocenění práce v dané organizaci, případně zaměstnanecké benefity, pracovní podmínky, prestiž pracovní pozice, jistota zaměstnání, možnosti kariérního růstu, vzdělávání a seberealizace, místo výkonu práce. Tato a další kritéria by měla být podrobena komparaci s nabídkou konkurenčních podniků. Poté by mělo být přistoupeno k vyhodnocení postavení podniku vyhledávajícího nové zaměstnance. Jinými slovy, jak uvádí Armstrong [1], měl by být vypracován seznam předností, které podnik činí pro nové uchazeče zajímavým. Při této činnosti je vhodné vycházet z teorie marketingu. V zásadě je výstupem této analýzy vytvoření **pozitivní image** podniku v oblasti zaměstnávání.

2.2.1 Inzerce

Nejčastějším způsobem oslovování potenciálních uchazečů je metoda inzerování. Organizace by však měla zvážit, zda inzerování je nejvhodnějším způsobem, jak přilákat nové uchazeče a zda není vhodnější využít služeb **personální agentury** zabývající se poradenskou činností na získávání pracovníků. Agentura tohoto typu by měla být schopna dodat žadatelskému podniku pracovníky dle požadovaných kritérií. Rozhodující je rychlost a spolehlivost výběru vhodných uchazečů za vynaložení co

nejnižších nákladů. Tvorba inzerátu by měla zahrnovat nejen dodání správných a výstižných informací, ale i kreativitu, která učiní inzerát zajímavým [3, s. 190]. Inzerát musí především upoutat pozornost a zvýšit tak konkurenceschopnost před ostatními podniky. Musí podávat atraktivním způsobem stručné, výstižné a pravdivé informace, čímž dojde ke zvýšení počtu odpovědí a z toho plyne i zvětšení souboru uchazečů, ze kterých poté bude vybírán nejlepší kandidát [1]. V inzerátu by mělo být uvedeno, co je po uchazeči vyžadováno (např. flexibilita, požadavek týmového hráče, aktivita) [11].

Je vhodné vzít v potaz předešlé pozitivní a negativní zkušenosti s inzerováním a zjistit tak, zda tento způsob byl efektivní či nikoli. Primárně dochází k určení počtu pracovních míst a času, kdy tato místa mají být obsazena. Dále se musí analyzovat, odkud budou uchazeči získáváni a nakonec je potřeba specifikovat informace o pracovním místě. Pokud podnik usiluje o získání klíčového zaměstnance, obvykle se obrací na specializované inzertní agentury. Tato agentura disponuje zkušenostmi a je schopna podniku doporučit nejvhodnější možnost. Inzerát by měl zahrnovat informace o organizaci, pracovní pozici, požadavcích na uchazeče, výši a podobě platu, místu výkonu práce atd.

Podnik by měl vyhodnocovat odezvy na podané inzeráty, což povede ke zjištění, jak je inzerce efektivní. Často využívanými médii k podávání inzerátů jsou rozhlas, tiskoviny [1].

2.2.2 E-recruitment

Další možností oslovení uchazečů je pomocí využití **internetu**, což je v současné době v hojné míře využíváno. Existuje dokonce několik portálů, které jsou přímo specializované na tento druh činnosti. Armstrong [1] nazývá tento proces jako **e-recruitment**. Podnik, který disponuje internetovými stránkami, může nabídky pracovních pozic umisťovat přímo na tyto své stránky, kde je obvykle zřízena záložka nazvaná například „Kariéra“, kde potencionální uchazeči najdou informace o případných volných pozicích a požadavcích na dané pozice. Jak bylo uvedeno výše, další možností je využití **specializovaných portálů** (např. www.jobs.cz; www.prace.cz atd.). Nevýhodou některých těchto portálů je poplatek za zveřejnění inzerátu nebo poplatek za jeho upřednostnění před inzeráty ostatními. Naopak výhodou by měla být

profesionalita. Jak uvádí Armstrong [1], poptávka po pracovních místech prostřednictvím internetu stojí podnik přibližně pouze **jednu dvacetinu nákladů** oproti tradičním metodám. Dochází tedy k výrazným úsporám pro podnik a zároveň je možné velmi rychle aktualizovat zveřejněné informace. Dále lze zveřejňovat pracovní nabídky na běžných internetových stránkách (stránky médií), kde se však jedná o poměrně nákladný prostředek získání pracovníků. Výše nákladů se odvíjí od návštěvnosti dané stránky.

2.2.3 Outsourcing

V některých případech je vhodné využít outsourcingu, kdy je kontaktována například personální agentura. Tento způsob získávání pracovníků může v řadě případů být velice **efektivní**. Jedná se ale o nákladný způsob výběru pracovníků, protiváhou může být rychlost a kvalita získaných pracovníků. Nákladnost se u tohoto způsobu může dle Armstronga [1] vyšplhat až k patnácti procentům ročního platu pracovníka. V tomto případě je velice nutné podrobně informovat agenturu o požadavcích na uchazeče, což pak povede k úspoře nákladů, než když informace jsou podány nepřesné a v konečném důsledku by bylo zjištěno, že vybraný pracovník není pro danou pozici vhodný. Náplní činnosti specializované agentury je i provedení tzv. **předvýběru uchazečů**, to znamená, je realizována první selekce, kdy jsou vyřazeni uchazeči, kteří nesplňují zadaná kritéria [9].

2.2.4 Spolupráce se vzdělávacími institucemi

Mezi varianty získávání pracovníků spadá komunikace se vzdělávacími institucemi, jako jsou střední odborná učiliště, střední školy nebo vysoké školy. U těchto potenciálních pracovníků má obvykle podnik jistotu flexibility, ochoty učit se novým věcem, entuziasmu a ochoty přijímat nové výzvy. Absolventovi však obvykle chybí potřebné **praktické zkušenosti**, je proto potřeba počítat s tím, že bude vyžadováno jeho zaškolení. Pro některé pozice však jsou absolventi vhodnými uchazeči. Vhodná se jeví průběžná spolupráce se vzdělávacími institucemi a nabízení odborných praxí studentům, z nichž pak podnik má možnost oslovit osvědčené studenty, což umožní odbourání času a nákladů na prvotní zaškolení absolventa, jež není seznámen s podnikem.

Rozšířením této metody je kontakt podniku s konkrétními studenty a navázání spolupráce s nimi například formou stipendia se závazkem uzavření pracovní smlouvy po dokončení studia.

2.3 Výběr nejvhodnějších kandidátů

V okamžiku, kdy podnik disponuje dostatečným množstvím nabídek od uchazečů, dochází k **třídící fázi**, kdy je potřeba vybrat nejvhodnější uchazeče, kteří budou přijati nebo postoupí do dalších kol výběrového řízení. Fáze třídění dle Armstrong [1] zahrnuje několik kroků:

1. vytvoření seznamu uchazečů,
2. zaslání poděkování každému uchazeči,
3. specifikace požadavků na uchazeče (např. požadavek vyplnění dotazníku, napsání průvodního dopisu atd.),
4. komparace vlastností uchazečů s rozhodujícími kritérii sledovanými u dané pracovní pozice,
5. výběr vhodných uchazečů => tvorba souboru uchazečů pozvaných k pohovoru,
6. sestavení harmonogramu pohovorů,
7. vytvoření zvacího dopisu k pohovoru pro jednotlivé uchazeče,
8. vytvoření „rezervního souboru“ uchazečů vzešlého z uchazečů, kteří nebyli pozváni na přijímací pohovor.

Mezi hlavní metody výběru pracovníků dle Armstronga [1] řadíme pohovor, assessment centre a testy pracovní způsobilosti. Další možnou metodou je **přímé oslovení** případného kandidáta. Tuto metodu lze doporučit zejména při obsazování pozic vrcholového managementu podniku. Hojně využívaná je i metoda vývěsek a letáků vkládaných do poštovních schránek. **Pohovor** by měl být řádně připraven, zejména musí být předem přesně vymezeny otázky, které budou uchazeči kladeny. Vhodné je předem také alespoň nastínit mechanismus vyhodnocování otázek. Pohovor může s uchazečem vést jeden pracovník, popřípadě skupina pracovníků. Komplexní metoda vyhledávání a výběru pracovníků je **assessment centre**. U této metody je kladen důraz na chování, hraní rolí, z čehož lze poté usuzovat na budoucí chování potenciálního pracovníka v podniku. Metoda je doplňována zadáváním testů a absolvováním průběžných pohovorů. K hodnocení výkonu uchazeče, respektive potenciálního

pracovníka dochází na několika stupních. Výhodou této metody je i skupinové hodnocení, které umožní vyvodit, zda potenciální pracovníci jsou schopni práce v týmu. Důležitým aspektem metody je hodnocení několika pozorovateli a zapojení vedoucích pracovníků. Jak tedy bylo uvedeno výše, jedná se o velmi komplexní metodu, která umožní podniku vyhodnotit vhodnost kandidáta po všech stránkách a dochází tedy ke snížení rizika neúspěchu při jeho přijetí. Modifikací metody assessment centre je metoda **development centre** zabývající se hodnocením způsobilosti zaměstnanců vrcholového managementu podniku [14].

Při vyhledávání vhodného kandidáta na pracovní pozici je vhodné i kontaktovat **úřad práce**, který poté informuje nezaměstnané osoby dle prvotních požadavků vhodné pro danou pracovní pozici o možnosti získání pracovního místa.

Vodítkem při výběru vhodného uchazeče mohou být i **reference**. Může se jednat o reference obzvláště předchozích zaměstnavatelů. Zde je potřeba si uvědomit možnou zkreslenost těchto referencí od předchozích zaměstnavatelů. Uchazeč nemusí mít s předchozím zaměstnavatelem pozitivní vztah a reference mohou pak nabývat spíše negativního charakteru nebo naopak se může jednat o přátele a pak reference mohou být zkresleny ve smyslu přespříliš pozitivních informací. Téměř žádný význam nemají osobní reference, které by poskytovali v drtivé většině přátelé uchazeče. Reference od předchozích zaměstnavatelů je vhodné si vyžádat v písemné formě, kdy je zaslán předchozím zaměstnavatelům standardizovaný formulář [1]. Při vyhledávání nových pracovníků je možné využít i informací stávajících zaměstnanců, kteří podniku doporučí vhodného kandidáta z okruhu svých přátel. Za toto doporučení lze stávajícím zaměstnancům vyplatit odměnu za doporučeného kandidáta, který se osvědčí v pracovní činnosti. Toto opatření eliminuje situaci, kdy pracovníci budou hromadně doporučovat své známé, kteří se poté neosvědčí a jsou buď propuštěni, nebo odejdou sami.

Jedním z kritérií posouzení vhodnosti uchazeče je i analýza jím předložených **dokumentů**. Požadavky na předložené dokumenty musí podnik řádně specifikovat. Podnik může požadovat například životopis, průvodní dopis, doklady o dosaženém vzdělání, lékařské potvrzení o vhodnosti pro danou pracovní pozici. V některých případech je vyžadován i výpis z Rejstříku trestů.

2.4 Zahájení procesu adaptace nového zaměstnance

Celý proces vyhledávání vhodného kandidáta je zakončen nejprve **potvrzením nabídky** zaměstnání. Tomuto kroku předchází lékařské vyšetření a je vypracována pracovní smlouva, což lze považovat za zahájení celého procesu adaptace zaměstnance do podniku. Dle české legislativy jsou povinnými náležitostmi den nástupu do práce, místo výkonu práce a druh práce, který má zaměstnanec vykonávat (§ 34, Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce). Přijetím pracovníka nedochází k úplnému zakončení procesu, neboť je potřeba i dále pracovníka sledovat, zjišťovat, jak se zapracovává a zda se dostatečně adaptoval do nového pracovního prostředí včetně začlenění se do pracovního kolektivu. Případné problémy je potřeba včas identifikovat a nalézt způsob jejich řešení.

V případě odmítnutí uchazeče o pracovní pozici by tento uchazeč měl být o tomto kroku informován. Zdvořilou formou odmítnutí je vyjádření tohoto faktu písemnou formou.

2.5 Uvedení nových zaměstnanců do podniku

Noví zaměstnanci by měli být uváděni do nového zaměstnání efektivním způsobem, aby na ně daná firma udělala **co nejlepší první dojem** a evokovala v nich entuziasmus. Nejdůležitější je pro nového zaměstnance především první den nástupu do zaměstnání a následné poskytnutí co nejvíce základních informací, které mu napomohou k rychlému přizpůsobení se pracovním procesům, ale také novému kolektivu spolupracovníků. Cílené uvádění nových pracovníků do organizace je prováděno z několika důvodů. Především proto, aby se nový zaměstnanec co nejrychleji seznámil s novým prostředím, které je pro něj doposud neznámé. Čím rychleji se zaměstnanec tomuto prostředí přizpůsobí, tím rychleji se adaptuje na pracovní procesy. Velice žádoucí je tvorba pozitivního postoje k práci i k organizaci, aby došlo k zaměstnancově stabilizaci, čímž organizace zamezí jeho brzkému odchodu ze zaměstnání.

Důraz kladený na první dny, které zaměstnanec prožívá v novém zaměstnání, má hned několik důvodů. Především se jedná o vzniklé náklady spojené s jeho nástupem, potažmo náklady spojené s jeho případným brzkým odchodem [1]. Fowler [6] píše o několika druzích nákladů spojených s odchodem zaměstnanců během prvních měsíců. Pro příklad se zmiňuje o nákladech spojených se zácvikem, počátečními školeními nových zaměstnanců, náklady spojené s přijetím náhradních lidí, náklady spojené s existencí pracovního místa, které není obsazeno, náklady spojené s odstraňováním

chyb po zaučujícím se pracovníkovi. Pokud se jedná o vysoce postaveného zaměstnance, pak náklady vzniklé s jeho odchodem jsou pro organizaci značně vysoké [1].

Dalším cílem je v nově přijatém zaměstnanci vyvolat pocit entuziasmu. Pokud je v zaměstnancově mysli vyvolán pocit, že pracovat pro danou organizaci je smysluplné a má cenu pracovat právě pro onu organizaci, pak je přirozeným záměrem pracovníka v takovéto organizaci zůstat a plnit úkoly s vysokým pracovním nasazením. Důležité je také v prvotní fázi procesu začleňování se do nového zaměstnání vědět, co se od nového zaměstnance očekává a zároveň, co tento zaměstnanec očekává od organizace. Jedná se především o seznámení se a identifikaci s firemní kulturou. Jak již bylo výše uvedeno, cílem organizace je co nejrychlejší začlenění pracovníka. Aby tomu tak mohlo být, měl by být od prvního dne **systematicky** a **intenzivně** učen novým pracovním postupům souvisejícím s jeho pracovní pozicí. Promptním pochopením těchto pracovních postupů dochází k rychlejšímu dosahování žádané úrovně výkonu. Posledním ideálním krokem jsou vztahy se spolupracovníky. Pro některé pracovníky může být tento bod velice důležitý, avšak jeho ovlivňování je mnohdy omezené.

Celopodniková orientace říká, že není vhodné, aby organizace podávala prvotní informace v tištěné formě. Naopak velmi příjemným a lidským přístupem je **osobní kontakt** s pracovníkem organizace, který má na starosti nové zaměstnance, případně personalistou, který může okamžitě reagovat na případné otázky nových zaměstnanců. Následně je vhodné doprovodit pracovníka na jeho pracoviště, představit jej vedoucímu oddělení, který jej následně představí ostatním zaměstnancům daného oddělení. Jako příznivé se osvědčilo svěření nového zaměstnance do rukou stávajícího zaměstnance, který mu je tzv. „**patronem**“. Nedoporučuje se, aby tímto „patronem“ byl zaměstnanec, který v organizaci pracuje dlouhou dobu, neboť si obvykle již nepamatuje počáteční obavy jako zaměstnanec, který v organizaci pracuje kratší dobu, a tak může pohotově uklidnit nového zaměstnance. Tento proces se již nazývá **útvarová orientace**. V tomto procesu je zpravidla na vedoucím pracovníkovi, aby poskytl novému zaměstnanci informace o tom, s kým bude pracovat a co vlastně bude dělat, pro koho bude pracovat a kde najde vchody, východy, jídelnu či umývárnu. V průběhu tohoto procesu by mělo být pro zaměstnance pracovní prostředí již povědomé a komfortní. Zintenzivňuje se angažovanost na práci a je seznámen s **podmínkami pracovní pozice**. Dále je

obeznámen o tom, co se od něj očekává a má dostatek informací o možnostech vzdělávání a případném kariérním růstu [1].

Vzdělávání nových pracovníků probíhá v některých organizacích v rámci formálních informačních kurzů, avšak v menších organizacích probíhá vzdělávání během samotného výkonu. Dochází k němu přímo na pracovišti, popřípadě dochází k externím vzdělávacím kurzům. Aby vzdělávání na pracoviště mělo požadovaný maximální efekt, musí být především systematické a plánovité. Dle Tureckiové [16] vzdělávání a vedení lidí v podniku vede k jejich větší motivovanosti, angažovanosti a loajálnosti, z čehož firma v konečném důsledku profituje ve formě zkvalitněných služeb poskytovaných zákazníkům, ve zvyšující se výkonnosti zaměstnanců a celkového zlepšeného dojmu na veřejnost. Pokud podnikové vzdělávání není propojeno s podnikovou strategií a postrádá sjednocení personálních funkcí, pak přestože je tříděno a uspořádáno, může selhávat.

3 MOTIVACE ZAMĚSTNANCŮ V ORGANIZACI

Motivace vychází z výrazu **motiv**, jenž představuje impulz pro to, aby jedinec něco udělal [1]. Motivace představuje nedílnou součást moderního řízení lidských zdrojů v organizaci a je nedílnou součástí procesu orientace a adaptace v podniku. Jak uvádí Dvořáková [5], motivaci pracovníka v organizaci lze identifikovat jako soubor tezí mezi podněty a lidským jednáním, kdy důležitou roli v procesu ovlivňování hrají síla a trvalost výsledného jednání jako důsledek působení podnětů. Oproti tomu Mayerová [11] definuje motivaci jako **cílevědomé jednání** člověka, kdy motivaci ovlivňují vnitřní „hnací síly“ člověka. Motivace člověka určuje přístup pracovníka k jeho pracovním úkolům, jedná se o cílově orientované chování, neboť pracovník je motivován, pokud očekává, že jeho činnost povede k dosažení určitého cíle [1]. Ovlivňuje rychlost začlenění nového zaměstnance do podniku, kvalitu provedení práce, rychlost práce a další faktory, které v konečném důsledku ovlivňují **celkovou efektivitu** vykonávaných pracovních činností. Motivace tedy má velký vliv na výkonnost zaměstnance v podniku. Jednoznačný se jeví závěr, kdy nedostatečně motivovaní zaměstnanci podávají nižší pracovní výkon než motivovaní zaměstnanci. Motivace však, jak uvádí Mayerová [11], může nabývat podobu pozitivní i negativní. **Pozitivní motivace** spočívá například v odměňování či jiných ohodnoceních. V případě **negativní motivace** může docházet k nesplnění pracovního úkolu nebo k vyhýbání se pracovnímu úkolu. Dále může nastat situace, kdy pracovní úkol je zaměstnancem proveden nekvalitně. Armstrong [1] dělí motivaci na vnitřní a vnější. **Vnitřní motivace** vychází z nitra člověka a je ovlivněna charakterovými vlastnostmi člověka. **Vnější motivace** je tvořena podněty vně člověka (z jeho okolí).

S pojmem motivace úzce souvisí i vztah k pracovní činnosti. Dle Mayerové [11] se jedná o hodnocení pracovní činnosti pracovníkem. Toto hodnocení je ovlivněno jednak prostředím a jednak i výchovou, dosavadními životními a pracovními zkušenostmi či dalšími faktory, jako je například společenské postavení nebo životní cíle.

Motivaci pracovních sil je možno v organizaci ovlivňovat. V této souvislosti hovoříme o **pracovní motivaci**, která, jak definuje Tureckiová [16], vypovídá o přístupu jednotlivce k práci v návaznosti na jeho motivy.

Hlavní roli v procesu motivace v podniku mají manažeři, jejichž cílem by mělo být, aby pracovníci odváděli svoji práci co nejlépe, k čemuž slouží správná motivace. Zároveň manažeři musí být motivováni k řídicí činnosti. **Motivace manažerů** přichází z jejich vnějšího prostředí (pobídky) a z vnitřního (dána především charakterem) [16].

Organizace se správným řízením lidských zdrojů neopomíná oblast motivace pracovníků a neustále se snaží zvyšovat motivaci svých zaměstnanců, což, jak bylo již uvedeno, vede k vyšší výkonnosti těchto pracovníků. Vnější působení na motivaci člověka nazýváme **stimulace** [11]. Stimulaci lze opět pojmout ze dvou směrů. První formou stimulace je **pozitivní stimulace**, kdy je pracovník motivován pozitivními faktory, jako může být například peněžitá či nepeněžitá odměna, postup v hierarchii organizace. Další formou stimulace je její **negativní podoba**. V tomto případě se může jednat o hrozbu sankcí v podobě srážek ze mzdy, pokles v podnikové hierarchii nebo jinou formu trestu.

Tureckiová [16] charakterizuje motivační proces jako cyklus skládající se ze **čtyř fází**:

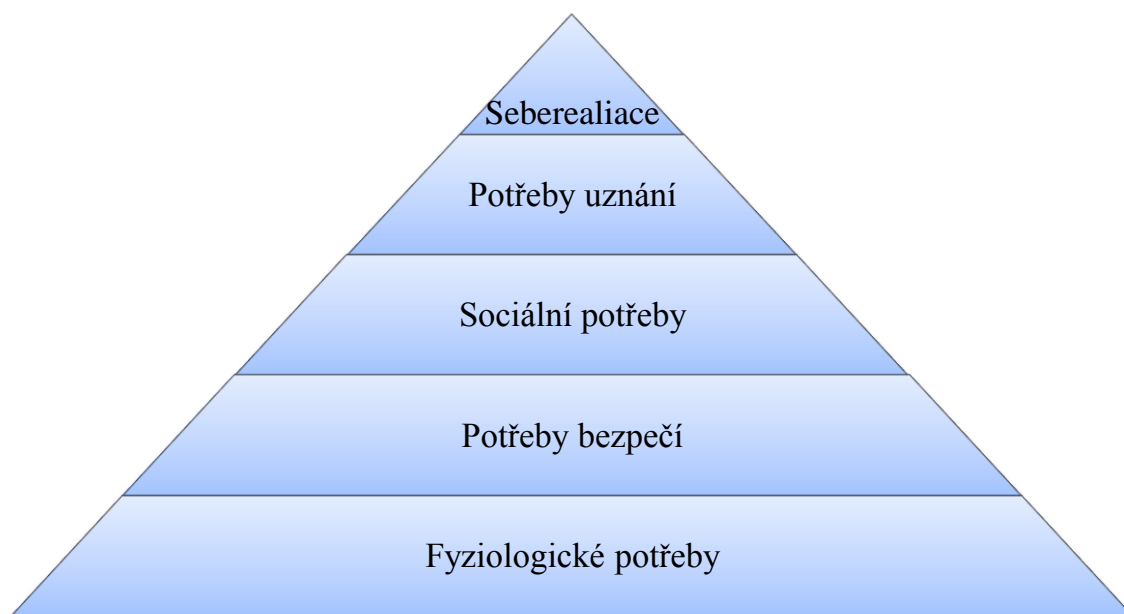
1. vyvolání vnitřního napětí a potřeby dosáhnout psychické rovnováhy,
2. účelné chování v závislosti na síle motivu,
3. dosažení cíle,
4. uspokojení potřeby.

Míra účinnosti motivace závisí na **osobnosti pracovníka**. Jak uvádí Mayerová [11] velmi důležitou roli hrají osobnostní vlastnosti člověka, vnitřní systém hodnot atd.

V rámci motivace pracovníků dochází k ovlivňování zaměstnanců v souladu s podnikovými cíli. Ovlivňování a motivace pracovníků se ve vyspělých podnicích řadí do běžné činnosti řídicích pracovníků. Tito řídicí pracovníci však musí dbát na určitý **řád ovlivňování** [11]. V této souvislosti je nutno zmínit společenské hodnocení práce, které zahrnuje například hodnocení pracovního výsledku za určený čas nebo hodnocení celkového pracovního profilu. Při ovlivňování zaměstnanců se jeví jako vhodný **individuální přístup**, pokud to situace umožňuje. Jako mylný se jeví zažitý předsudek, kdy lze každého zaměstnance ovlivňovat peněžní odměnou.

Abraham H. Maslow formuloval hierarchii potřeb, které schematicky ilustroval v pomyslné pyramidě.

Obr. č. 2: Maslowova hierarchie potřeb



Zdroj: vlastní zpracování dle [16]

Velké podniky sestavují vlastní **motivační program** pro zaměstnance. Tento motivační program je koncipován jak pro zaměstnance na nižších pozicích, tak pro zaměstnance z vrcholového vedení společnosti. Jak uvádí Mayerová [11] motivační program obsahuje skutečnosti stimulující zaměstnance k naplňování společných cílů podniku v návaznosti na dlouhodobé podnikové cíle. Zohledněno by mělo být i společenské poslání podniku a dále vize společnosti. Motivační program podniku, stručně vyjádřeno, musí působit komplexně na jednání zaměstnanců společnosti. Motivační program organizace by měl být dostupný všem zaměstnancům organizace. Zajištění dostupnosti zaměstnancům může nabývat formy tištěné nebo zveřejnění například na firemních internetových stránkách. Vhodné je i motivační program zpracovat do krátké prezentace, která stručně podá zaměstnancům informace o jeho cílech a náplni.

3.1 Odměňování jako nástroj pozitivní formy motivace

Odměňování pracovníků v podniku může nabývat dvou základních podob. Prvotní je **finanční odměňování** formou peněžitých mzd, jako další forma je nepeněžní odměňování, jež bylo zmíněno stručně výše. **Nepeněžní odměňování** plní doplňkovou funkci k peněžnímu ocenění práce. Dle Koubka [8] spadají do oblasti odměňování v moderním personálním řízení zaměstnanecké výhody, postup na vyšší pracovní

pozici, rozšiřování znalostí pracovníka formou dalšího vzdělávání, pochvaly, pověření významným pracovním úkolem či vedením týmu lidí, rozmanitá a zajímavá práce nebo harmonický způsob vedení lidí v organizaci.

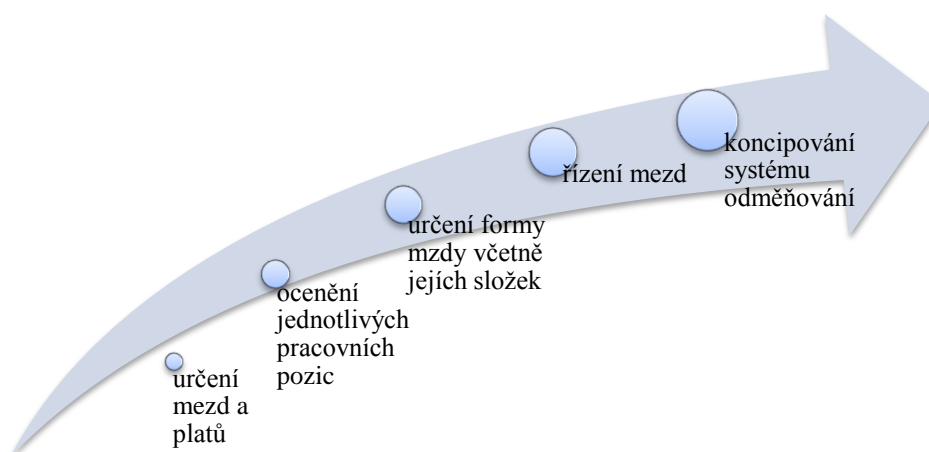
Při odkázání na Koubka [8] lze tedy rozčlenit odměny pracovníkům na hmotné a nehmotné (psychologické). Podnik v souvislosti s odměňováním často vytváří systém odměňování, který je dle Koubka [8, s. 157] definován jako: „*způsob stanovování mezd a platů, popřípadě zaměstnanecký výhod pracovníků.*“ Tento systém odměňování musí být v souladu s podnikovými cíli a podnikovou kulturou.

Systém odměňování organizace by měl plnit celou řadu funkcí [8]:

- nástroj k oslovení potenciálních pracovníků a vytvoření stabilní pozice na trhu práce,
- prostředek omezení fluktuace pracovníků,
- motivační faktor,
- respektovat platnou legislativu,
- stimulační nástroj ke zvyšování odbornosti pracovníků,
- umožnění kontroly pracovních nákladů.

Vytváření systému odměňování zahrnuje prvotně stanovení formy mzdy. Při koncipování mzdy je potřeba vycházet z charakteru pracovní činnosti. Mzda může nabývat několika podob – úkolová mzda, hodinová mzda atd. Mzdová politika podniku by se měla odvíjet od následujícího schéma (viz obr. č. 3):

Obr. č. 3: Schéma mzdové politiky podniku



Zdroj: vlastní zpracování dle [8]

Dodržováním určitých zásad dochází k **efektivitě systému odměňování**. Jednou ze základních zásad je dodržování stability systému, kdy rozdílná práce (dle náročnosti) zahrnuje rozdílné odměňování. Dále by výše odměn (mzdy, platy) měla korespondovat se situací na trhu práce. Velice důležitou zásadou je pak zásada rovnosti, z čehož vyplývá, že tatáž práce musí být odměňována stejně. V podniku by mělo docházet k individuálnímu rozpoznání přínosu pracovníka pro podnik. Dále, jak bylo uvedeno výše, musí být pracovníci seznámeni se systémem odměňování v organizaci.

4 PŘEDSTAVENÍ FIRMY Zbirovia, a.s.

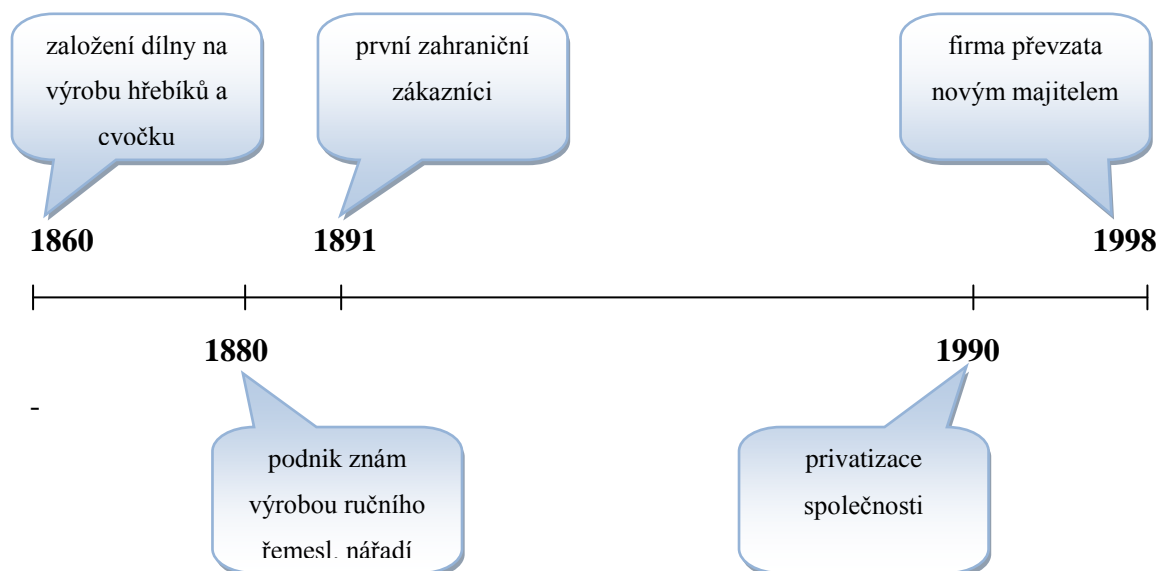
Obr. č. 4: Logo společnosti Zbirovia, a. s.



Zdroj: [21]

Počátky firmy Zbirovia, a.s. sahají do roku 1860, kde byla na místě dnešního závodu založena dílna na výrobu hřebíků a cvočků. Od roku 1880 je podnik znám výrobou kleští, kladiv a lehkých palic a roku 1891 objevují společnost první zahraniční zákazníci z Vídně, Maďarska a Polska. Během dalších let se obchod stále rozšiřoval. Po první světové válce bylo v závodě zaměstnáno přes 100 zaměstnanců. Po pádu železné opony byla společnost privatizována a v roce 1998 převzata panem Zdeňkem Matějkou, který získal 80 % akcií. Společně se synem podnikl nový vlastník celkovou modernizaci podniku včetně budov a výrobních linek. Tato modernizace byla milníkem v historii společnosti a připravila základ pro budoucí růst.

Obr. č. 5: Historie podniku



Zdroj: [21]

V mnoha průmyslových sektorech výrazně roste konkurence dodavatelů s nízkými náklady. Zatímco někteří tradiční dodavatelé ze západních zemí vstupují do nelítostné

cenové války, jiní kladou důraz na vysokou kvalitu. Tato společnost je největší tuzemský dodavatel ručního nářadí. Obsáhlé portfolio nářadí a nekompromisní strategie kvality odlišují tohoto specialitu na nářadí od nízkocenné konkurence.

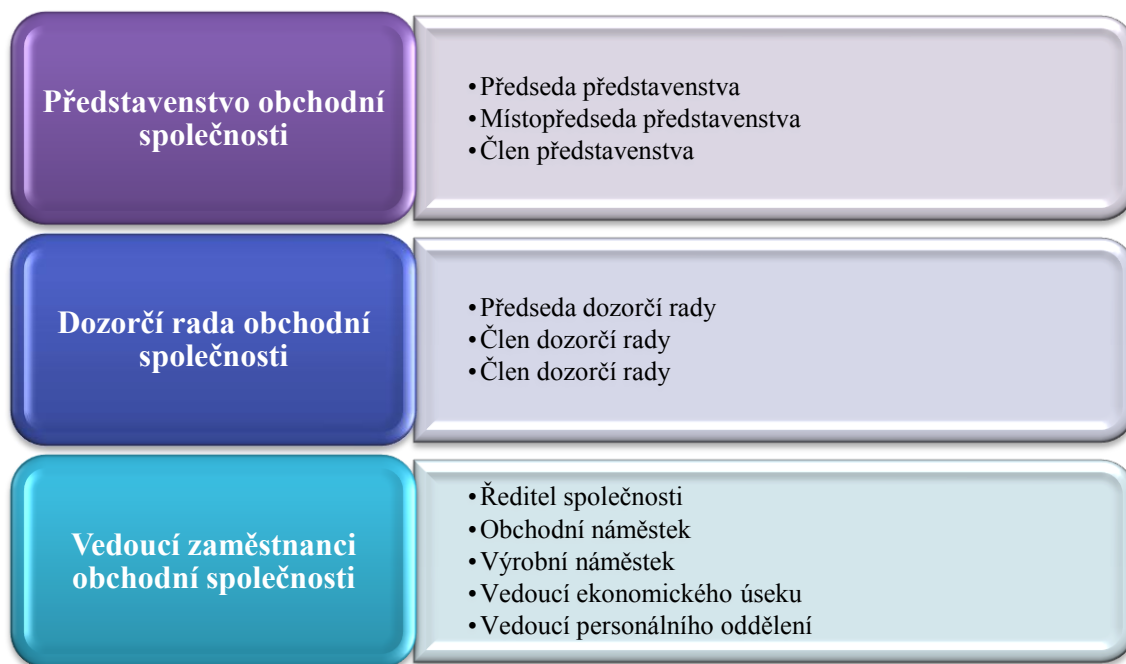
Po překonání recese podnik opět začíná inklinovat k období růstu. K tomuto výrazně přispěla intenzivní činnost obchodního oddělení, kterému se právě v období největšího útlumu podařilo významně rozšířit počet odběratelů a navýšit počet výrobků. Toto se podařilo jak v prodeji vlastních výrobků (ručního nářadí), tak i v oblasti kování externích výrobků. Aby se podniku podařilo vrůstající trend nadále udržet, velice pečlivě se stará o spokojenost stávajících zákazníků a permanentně usiluje o další rozšíření klientely. V oblasti ručního nářadí usilují o zvýšení zákaznického servisu (rozšiřování sortimentu nabízeného zboží, navyšování kvality výrobků atd.).

Rozsah výroby společnosti obsahuje více než 100 různých výrobků ve 300 různých velikostech. S podílem 65 % z ročního obrátu zaujímá výroba nářadí hlavní pilíř firmy Zbirovia, a.s.. Nabídka sekyr, hasáků, kleští, násad, kladiv a dalších uspokojují každé přání. Jako dodatek k výrobě nářadí poskytuje firma Zbirovia, a.s. také výkovky, lakování práškovou barvou, vstřikování plastů, truhlářskou výrobu, klempířské a zámečnické práce, konstrukci a výrobu zápustek včetně tepelného zpracování.

4.1 Základní informace o firmě

Název:	Zbirovia, a.s.
Právní forma:	akciová společnost
Sídlo:	Sládkova 219, 338 08 Zbiroh
Činnost:	Hlavním a nosným výrobním programem je výroba a prodej ručního řemeslnického nářadí a výroba externích výrobků - zápustkové kování za tepla (zámečnictví, kovářství, obchodní činnost, truhlářství, klempířství, služby, nástrojářství, kovoobráběčství).
Základní jmění:	182 214 000 Kč
Registrace:	Obchodní rejstřík, vedený Městským soudem v Plzni Datum zápisu 21. 12. 1990
Počet zaměstnanců:	89

Obr. č. 6: Organizační struktura společnosti Zbirovia, a.s.



Zdroj: vlastní zpracování dle [21]

Následující tabulka č. 2 znázorňuje věkovou strukturu zaměstnanců společnosti Zbirovia, a.s. Z tabulky je zřejmé, že nejvíce zaměstnanců je předdůchodového věku tedy starších 50ti let (celkem 40 z 89 zaměstnanců).

Tab. č. 2: Věková struktura zaměstnanců podniku Zbirovia, a.s.

Od	Do	Počet pracovníků
0	20	0
21	30	8
31	40	19
41	50	22
51	60	33
61	99	7
Celkem		89

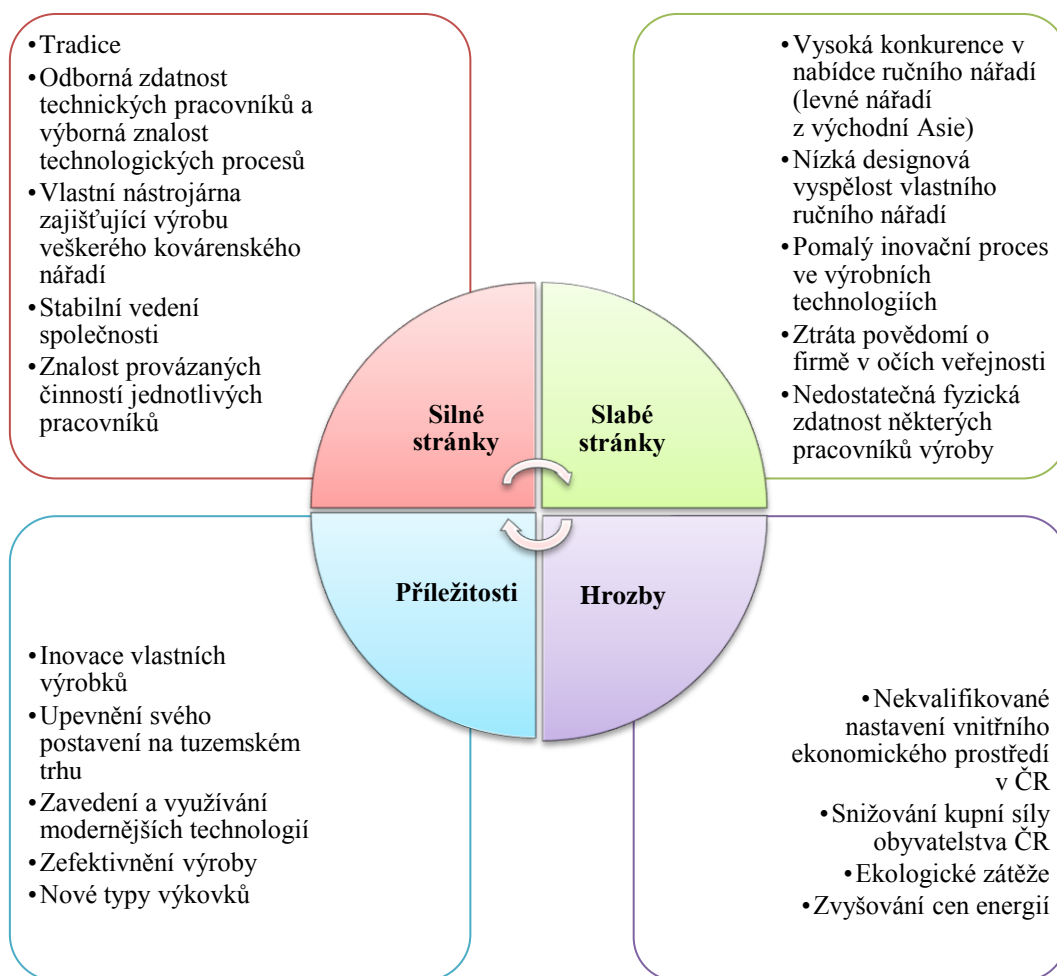
Zdroj: vlastní zpracování dle [21]

4.2 Konkurenční výhody

V roce 1972 zřídila firma Zbirovia, a.s. novou kovárnu jako reakci na narůstající požadavky kvality svých zákazníků. Firma Zbirovia, a.s. má velmi dobrou pověst v oblasti kovovýroby a jejím cílem je přirozeně udržení si tohoto dobrého jména, jak rovněž potvrdil generální ředitel Aleš Bouchal. Pro udržení si konkurenční výhody firma provedla modernizaci vybavení provozoven. Areál podniku je k nahlédnutí v příloze C. V současnosti kovárna obsahuje kompletní kovací linky, několik kovacích bucharů, padací kovací stroj, kalibrovací lisy, vybavení pro tepelné zpracování v neutrální atmosféře, ostříhovací lisy, elektrické pece a vybavení pro tryskání. Toto moderní vybavení napomáhá podniku neustále vylepšovat její image v očích zákazníků a získávat tím náskok před konkurencí.

V posledních letech podnik zaznamenává neustálý nárůst podílu výkovek. Nejvyšší prioritou firmy je prvotřídní kvalita jejích výrobků (náhled výrobků viz příloha D). Společnost disponuje certifikací ČSN EN 9001:2001, ISO 14001. Výroba a konstrukce výrobků podniku je prováděna přímo v sídle firmy. Firma neustále usiluje o vylepšování kvality svých produktů a snaží se dodávat výrobky v ještě vyšší kvalitě, než zákazníci požadují. Díky svému silnému postavení na českém trhu firma téměř nepotřebuje reklamu. Firma již nedodává své výrobky jen tuzemským zákazníkům, ale v rámci spolupráce s podniky ze strojírenského a automobilového průmyslu stejně jako s velkoobchody, došlo k expanzi i na zahraniční trhy, zejména do Spolkové republiky Německo a do Slovenské republiky. Podnik v rámci zkvalitňování svých služeb a vztahů se zákazníky reaguje na případné připomínky a požadavky svých zákazníků, přičemž neváhá ani zavádět nové produkty do výroby. Mezi hlavní konkurenty podniku se řadí především dodavatelé z Asie, kteří dodávají velmi levné výrobky, avšak kvalitou se společností Zbirovia, a.s. nevyrovnají.

Obr. č. 7: SWOT analýza



Zdroj: Vlastní zpracování dle [21]

4.3 Ukazatele rentability podniku Zbivoia, a.s.

Ukazatele rentability se řadí mezi základní nástroje finanční analýzy podniku. V praxi se jedná, jak uvádí Kislingerová [7], o nejsledovanější ukazatele, neboť vyjadřují efekt dosažený pomocí vloženého kapitálu. Pro podnik Zbivoia, a.s. budou v práci vypočítány ukazatele rentability aktiv a rentability vlastního kapitálu pro léta 2008 – 2012.

Ukazatel rentability aktiv informuje o tom, jakého efektu podnik dosáhl z jeho celkových aktiv. Pro výpočet byl do čitatele dosazen zisk před úroky a zdaněním (EBIT), aby nedošlo ke zkreslení vlivem různorodého financování. Rentabilita aktiv (anglicky return on assets) se vypočítá dle následujícího vztahu [7]:

$$ROA = \frac{EBIT}{A} \quad (1)$$

kde: *ROA*.....Return On Assets (rentabilita aktiv)
EBIT.....Earnings Before Interest and Tax (zisk před úroky a zdaněním)
A.....Assets (aktiva)

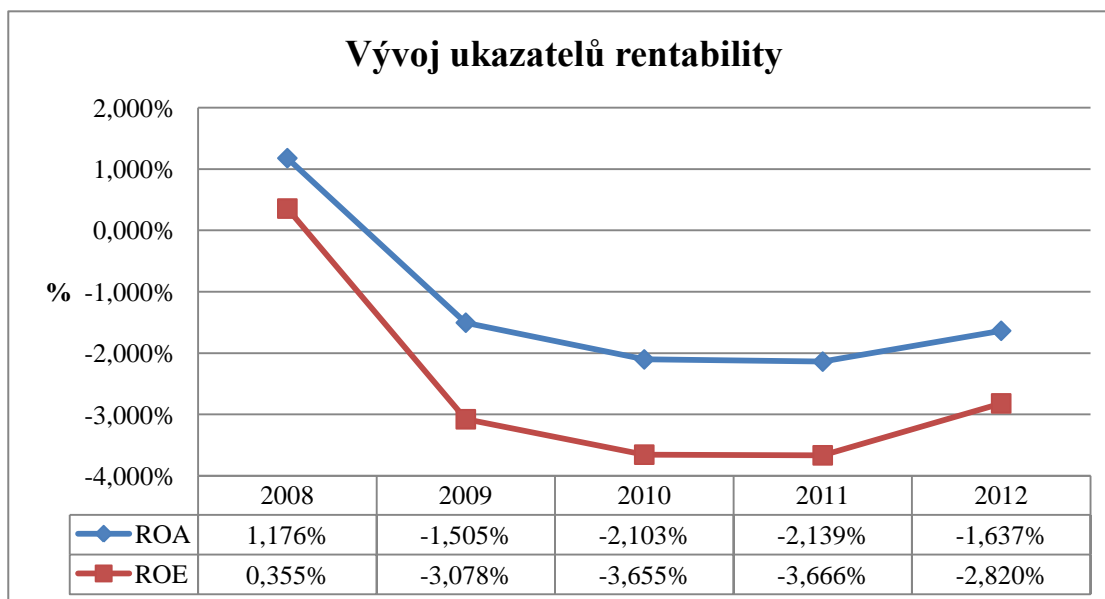
Ukazatel rentability vlastního kapitálu podává informaci o výnosu pro vlastníky podniku. Tento ukazatel se vypočítá dle následujícího vzorce, kdy do čitatele je dosazován čistý zisk [7]:

$$ROE = \frac{EAT}{E} \quad (2)$$

kde: *ROE*.....Return On Equity (rentabilita vlastního kapitálu)
EAT.....Earnings After Tax (čistý zisk)
E.....Equity (vlastní kapitál)

Následující obrázek č. 8 přehledně zobrazuje dosahované výsledky podniku v ukazatelích rentability aktiv a rentability vlastního kapitálu. Provedené výpočty ukazují, že oba ukazatele vykazují klesající tendenci až do roku 2011, přičemž od roku 2009 jsou v záporných hodnotách. Primárním důvodem je, že společnost nedosahuje od roku 2009 zisku, což lze přičítat následkům světové hospodářské krize, kdy společnost měla problémy s odbytem svých výrobků a navíc docházelo k rozšiřování výrobního sortimentu podniku. Ukazatele rentability se od roku 2012 začínají zvyšovat, nicméně stále dosahují záporných hodnot vzhledem k pokračující ztrátovosti společnosti.

Obr. č. 8: Vývoj ukazatelů rentability společnosti Zbirovia, a.s.



Zdroj: vlastní zpracování dle [21]

4.4 Proces orientace v podniku Zbirovia, a.s.

Tato kapitola zkoumá celkový proces vyhledávání, výběru, přijímání, orientace a adaptace v podniku Zbirovia, a.s. Předně je nutno zmínit, že v podniku neexistuje dokument věnující se procesu orientace. Proces orientace je zajišťován prostřednictvím nadřízeného pracovníka a spolupracovníků a nezastupitelnou roli hraje i personalistka podniku.

4.4.1 Vyhledávání a oslovování nových pracovníků

K vyhledávání nových pracovníků na neobsazené či nově vzniklé pozice v podniku Zbirovia, a.s. dochází primárně interní selekcí. Pokud se jedná o pozici, kterou je možné obsadit současným pracovníkem, je pro podnik výhodnější zvolit právě tento způsob, neboť získávání nových pracovníků z externích zdrojů je pro podnik nákladnější. Podnik musí vynakládat větší výdaje na zaučování nového zaměstnance. Pakliže podnik nemá vhodného kandidáta z řad současných zaměstnanců, pak volí způsob druhý, kterým je externí výběr nových pracovníků. Cílem celého tohoto procesu je především co nejrychlejší nalezení vhodného pracovníka, aby tak podnik dosáhl co nejnižších nákladů na získání nového zaměstnance.

V případě potřeby podnik Zbirovia, a.s. vyhledává a oslovuje nové potenciální zaměstnance prostřednictvím Úřadu práce České republiky a prostřednictvím inzerátů v novinách. Firma Zbirovia, a.s. nespolupracuje s žádnou personální agenturou.

Při analýze inzerátů, jimiž podnik oslovuje nové uchazeče, bylo zjištěno několik nedostatků. Jak bylo uvedeno v teoretické části této práce, inzerát by měl stručně a výstižně informovat uchazeče o tom, co je po něm vyžadováno, dále by měl obsahovat stručné informace o podniku, výši a podobě platu a informaci o místu výkonu práce. Inzerát, jež firma Zbirovia, a.s. zveřejnila v tiskovinách (viz příloha B), však neobsahuje všechny tyto náležitosti, což může vést ke snížení počtu odpovědí potenciálních kandidátů na pracovní místo. Především inzerátu chyběla poutavost a zajímavý způsob oslovení uchazečů. Dále se v inzerátu nevyskytovaly informace o organizaci a požadavcích na uchazeče. Co se týče informací o platovém ohodnocení, v inzerátu bylo pouze uvedeno, že platové podmínky jsou dobré. To je však značně relativní pojem. Podoba platu rovněž nebyla v inzerátu uvedena. Shledán byl také nedostatek v podobě nejednoznačného uvedení místa výkonu práce. V tomto ohledu by proto podnik měl zvážit vhodné doplnění inzerátu o výše uvedené informace, aby docházelo k efektivnějšímu oslovování uchazečů. Inzerát zveřejněný na internetových stránkách Úřadu práce rovněž obsahoval podobné nedostatky s tím rozdílem, že zde bylo přesně vymezené místo výkonu práce a byly upřesněny požadavky na vzdělání uchazeče a platové podmínky.

4.4.2 Proces výběru nových pracovníků

Požadavek potřeby přijmutí nového pracovníka vznáší nadřízený konkrétního úseku provozu personalistce. Spolu s tímto požadavkem informuje personalistku o tom, jaké jsou kladeny nároky pro danou pozici.

Jestliže podnik Zbirovia, a.s. vyhledává pracovníka výroby, jako například pro pozici kovář, požadavkem je střední odborné vzdělání v jakémkoli oboru. V důsledku zrušení učebního oboru kovář není rozhodující obor vyučení, neboť se na tuto pracovní pozici musí každý nový pracovník zaškolit. Proto není kladen důraz ani na praxi. Důležitá je však pro tuto pozici fyzická zdatnost, ochota pracovat v hlučném prostředí kovárny, učit se novým postupům a manuální zručnost.

V případě vyhledávání administrativního pracovníka, je požadavkem středoškolské vzdělání s maturitou, praxe výhodou, avšak nutností je komunikativní znalost

anglického či německého jazyka. Při přijímacím pohovoru má za úkol přeložit text o délce poloviny strany A4. Jedná se o obecné znalosti cizího jazyka. Odborné termíny související s tímto oborem podnikání si pracovníci musí doplnit sami. Překlad textu ověří znalosti uchazeče a v některých případech pomůže personalistce s výběrem vhodného kandidáta.

Personalistka informuje Úřad práce České republiky o volné pracovní pozici v podniku. Úřad práce České republiky na svých internetových stránkách zveřejní inzerát, kde jsou uvedeny veškeré informace o pracovní pozici. Spolu s tím je pracovní nabídka zveřejněna na vývěsce tohoto úřadu. Druhým krokem je oslovení deníku, kam personalistka také zasílá inzerát o pracovní nabídce. Postup při výběru vhodných uchazečů je především na základě životopisu uchazeče a pohovoru.

4.4.3 Proces přijetí vhodného uchazeče

Pakliže pohovor proběhl úspěšně, firma je schopna uspokojit potřeby potenciálního zaměstnance, který je schopný splnit požadavky firmy, následuje realizace formálních záležitostí. Nový zaměstnanec vyplní osobní dotazník, který slouží personálnímu oddělení pro získání základních informací o novém zaměstnanci. Dochází k podpisu pracovní smlouvy spolu s právními náležitostmi, mzdového výměru, popisu pracovní pozice. Nový zaměstnanec se zaváže k absolvování vstupní zdravotní prohlídky u závodního lékaře.

4.4.4 Proces orientace a adaptace

K procesu orientace a adaptace dochází již první den nástupu do zaměstnání. Nově přijatý pracovník výroby se dostaví na personální oddělení, kde je představen vedoucímu provozu. Vedoucí provozu zavede nového pracovníka na pracoviště, kde bude probíhat výkon pracovní činnosti, ukáže mu, kde se nachází ostatní prostory (toalety, kantýna, sklad), vybaví jej pracovními pomůckami (sluchátka k ochraně sluchu, rukavice, pracovní nářadí). Povinností vedoucího provozu je seznámit nového pracovníka s **pracovním řádem**, který je dále zaměstnancům k dispozici v tištěné podobě na pracovišti a směrnicí příslušného úseku. Neopomenutelným je školení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci (dále jen BOZP), které má na starosti vedoucí provozu, nicméně podnik Zbirovia, a.s. najímá dle potřeb i externího školitele, který hloubkově školí nové zaměstnance o BOZP. Externí školitel se věnuje každému

zaměstnanci 4 hodiny, což pro podnik znamená 800,- Kč za každého zaměstnance. V roce 2012 podnik přijal 9 nových zaměstnanců. Takto vzniklé náklady činily 7 200,- Kč.

Pakliže by podnik vybral jednoho ze svých zaměstnanců, poslal jej na kurz, který by z něj na základě závěrečné zkoušky učinil osobu odborně způsobilou pro úkoly a prevenci rizik v oblasti BOZP, jednorázové náklady by dosáhly **32 230,-** (viz Tab. č. 3). Tyto náklady by se podniku vrátily po 4,5 letech a teprve poté by začal podnik zaznamenávat úspory (v případě průměrného příjímání 9 zaměstnanců za rok). Proto si myslím, že tento návrh není pro podnik vhodnou volbou.

Na základě vyhledávání vzdělávacích kurzů týkajících se BOZP v blízkosti Zbirohu, byl nejbližše nalezen Dům techniky v Plzni. Tato vzdělávací instituce nabízí přípravný kurz, potažmo složení zkoušky. Přípravný kurz se jmenuje Osoba odborně způsobilá pro úkoly v prevenci rizik v oblasti BOZP. Cena kurzu činí 13 310,- Kč a zahrnuje 130 hodin, což je koncipováno do 14 dní. Kurz probíhá vždy od 8⁰⁰ hod. do 15³⁰ hod. Po absolvování celého kurzu je možno složit zkoušku z odborné způsobilosti fyzických osob v prevenci rizik v BOZP. Tato zkouška je jednodenní akcí trvající od 8⁰⁰ hod. do 17⁰⁰hod., avšak předpokladem je 3 letá praxe v oboru BOZP. Cena zkoušky činí 7 260,- Kč.

Absence zaměstnance na pracovišti by se řešila delegováním jeho úkolů na jiného zaměstnance stejné pozice, avšak z jiného úseku. Tomuto zaměstnanci by podnik vyplácel příplatek ve výši 40,-/ hod. za práci navíc. Tento stav je dlouhodobě neudržitelný, proto by se realizoval vždy jen v případech školení jiného zaměstnance.

Cestovní náhrady podnik Zbirovia, a.s. hradí pouze na veřejnou dopravu. Městská hromadná doprava není uvedena, neboť se školící středisko nachází v blízkosti autobusového i vlakového nádraží.

Stravné se hradí v podobě 1 kusu stravenky.

Tab. č. 3: Náklady vznikající podniku Zbirovia, a.s. se školením a zkouškou BOZP pro 1 zaměstnance

Náklady	Poznámky	Cena
Cena přípravného kurzu		13 310 Kč
10 dní mimo pracoviště	10 dní x 8 hod. x 70,-/ hod. mzda	5 600 Kč
Příplatek zastupujícímu pracovníkovi v podniku za práci navíc	10 dní x 8 hod. x 40,-/ hod. mzda	3 200 Kč
Cestovné - levnější varianta	Vlak : 50,- / cesta x 2 cesty x 10 dní = 1 000,-	1 000 Kč
	Autobus : 60,-/ cesta x 2 cesty x 10 dní = 1 200,-	
Stravné	Stravenka v hodnotě 80,- / den x 10 dní	800 Kč
Zkouška		7 260 Kč
1 den mimo pracoviště	1 den x 8 hod. x 70,-/ hod. mzda	560 Kč
Příplatek zastupujícímu pracovníkovi v podniku za práci navíc	1 den x 8 hod. x 40,-/ hod. mzda	320 Kč
Cestovné - levnější varianta	Vlak : 50,- / cesta x 2 cesty x 1 den = 100,-	100 Kč
	Autobus : 60,-/ cesta x 2 cesty x 1 den = 120,-	
Stravné	Stravenka v hodnotě 80,- / den x 1 den	80 Kč
CELKEM		32 230 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Vedoucí provozu má také na starosti uvedení a představení nového pracovníka ostatním spolupracovníkům. Začlenění jej do skupiny pracovníků a nový zaměstnanec se postupně seznamuje s pracovními procesy.

Dle zkušeností vedoucích pracovníků se jako rozhodující považují **tři týdny**. Během této doby již lze identifikovat, zda je nový pracovník schopen tuto práci vykonávat či nikoli. Dle interních analýz se zjistilo, že v úseku kovářny je velmi vysoká fluktuace nově příchozích zaměstnanců, konkrétně se dá hovořit o poměru, kdy při přijmutí deseti pracovníků na pozici kovář je pouze jeden přijat. Celkový proces orientace v podniku trvá obvykle 1 – 2 týdny u výrobních pracovníků. U technickohospodářských pracovníků je proces podstatně delší (viz dále řešení problémových oblastí). V podniku Zbirovia, a.s. problém pramení především z toho, že zaměstnanci vykonávají rutinní činnosti, které si velmi rychle osvojí, ovšem jejich náplní práce jsou také činnosti, které se nevyskytují pravidelně (např. zpracování údajů pro Intrastat) a kvůli těmto zřídka se objevujícím činnostem se prodlužuje proces orientace a adaptace administrativních pracovníků. Předávání informací ve společnosti je zajišťováno zejména **ústní formou**.

4.5 Dotazníkové šetření ve společnosti Zbirovia, a.s.

V rámci vypracování bakalářské práce bylo v podniku Zbirovia, a.s. provedeno dotazníkové šetření. Dotazník se skládal z 15 otázek a je součástí příloh této práce (Příloha A). Otázky měly uzavřený a polouzavřený charakter, kdy respondent měl vždy několik možností na výběr. Polouzavřené otázky dávaly respondentovi možnost uvést další podrobnosti. Celkový počet respondentů činil 89 osob, přičemž návratnost dotazníků dosáhla hodnoty 64 %. Cílem dotazníkového šetření bylo získat informace z oblasti personálního řízení v podniku Zbirovia, a.s. a analýzou těchto poznatků odhalit případné nedostatky, pro které budou v závěru práce formulovány návrhy na jejich odstranění či zmírnění. Dotazník byl rozdán pracovníkům podniku Zbirovia, a.s.. Anonymně vyplněné dotazníky pracovníci odevzdávali na vrátnici do uzamčené schránky.

První otázka v dotazníkovém šetření dělila respondenty dle pohlaví na muže a ženy. Z celkového počtu 57 odpovídajících osob bylo 31 mužů a 26 žen.

Další otázka dělila respondenty dle pracovního zařazení na řídicí pracovníky, administrativní pracovníky, vedoucí provozu (mistry) a pracovníky výroby. Tato otázka byla stěžejní pro další zjišťování, neboť dílčím cílem dotazníkového šetření bylo analyzovat, jak se adaptují a orientují v podniku jednotlivé skupiny pracovníků.

Obr. č. 9: Pracovní zařazení respondenta v podniku Zbirovia, a.s.



Zdroj: vlastní zpracování

Jak dokládá obrázek č. 9, 6 respondentů pracuje na řídicí pozici v podniku, 15 respondentů vykonává administrativní činnost, 5 respondentů zastává funkci vedoucího provozu (mistr) a zbylých 31 respondentů jsou výrobními pracovníky.

Třetí krok dotazníkového šetření zahrnoval zjištění, jak dlouho respondenti pracují v podniku Zbirovia, a.s. Tento krok přinesl důležité výsledky (viz obrázek č. 10) odhalující zjištění, kdy 39 z dotazovaných pracovníků (68 %) pracuje u společnosti 6 a více let, což je způsobeno tím, že tyto pracovníci jsou buď předdůchodového věku, nebo se jedná o pracovníky, kteří nejsou ochotni za práci cestovat do vzdálenějších měst. Tyto údaje byly zjištěny doplňkovým šetřením u těchto pracovníků a doplněny informacemi z rozhovoru s obchodním náměstkem podniku.

Obr. č. 10: Délka pracovního poměru respondenta ve společnosti Zbirovia, a.s.



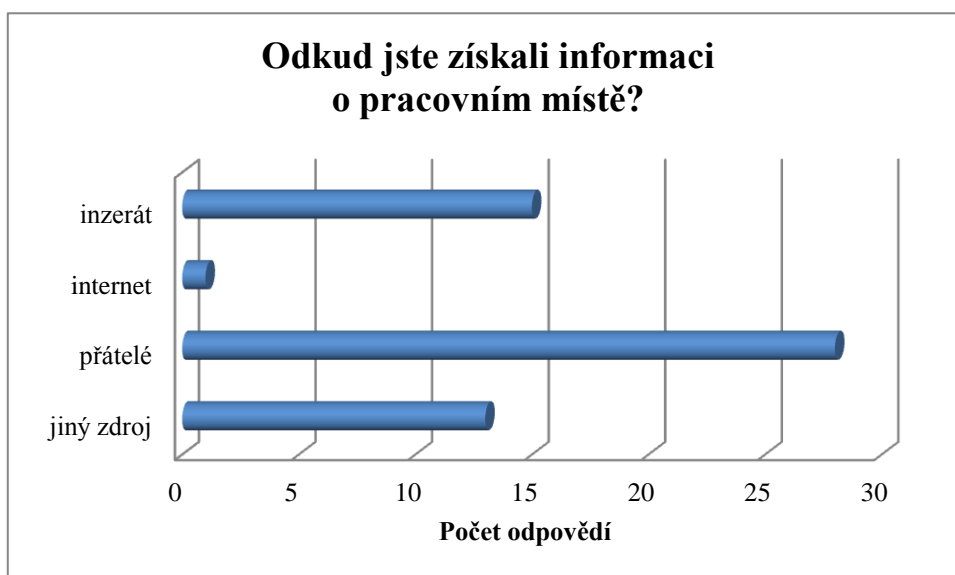
Zdroj: vlastní zpracování

Čtvrtá otázka šetření zjišťovala, co bylo hlavním zdrojem motivace současných pracovníků pro ucházení o místo v podniku Zbirovia, a.s. Analýza získaných výsledků potvrzuje výsledky z předchozího kroku, kdy 35 respondentů (61 %) uvedlo jako hlavní motivační faktor vzdálenost od místa bydliště. Pouze 2 respondenti (4 %) uvedli, že rozhodujícím motivem pro ucházení o dané pracovní místo bylo platové ohodnocení. Jako důvod ucházení se o pracovní místo u společnosti pak uvedlo 17 respondentů (30

%) pracovní náplň. Zbylí 3 respondenti (5 %) uvedli jiný druh motivace pro zaměstnání v podniku (např. rodinný příslušník v podniku či dobré jméno společnosti).

Následující krok dotazníkového šetření měl za cíl zjistit, odkud zaměstnanci získali informace o volném pracovním místě v podniku. Jak znázorňuje obrázek č. 11, z inzerátu získalo tuto informaci 15 respondentů (26 %), od přátel a známých se o volné pracovní pozici dozvědělo 28 respondentů (49 %). Pouze 1 respondent zjistil informaci z internetu (2 %) a 13 respondentů z jiných zdrojů (23 %). Ze zjištěného vyplývá, že významnou roli při získávání zaměstnanců hrají stávající zaměstnanci.

Obr. č. 11: Zdroj informací respondentů o pracovním místě ve společnosti Zbirovia, a.s.



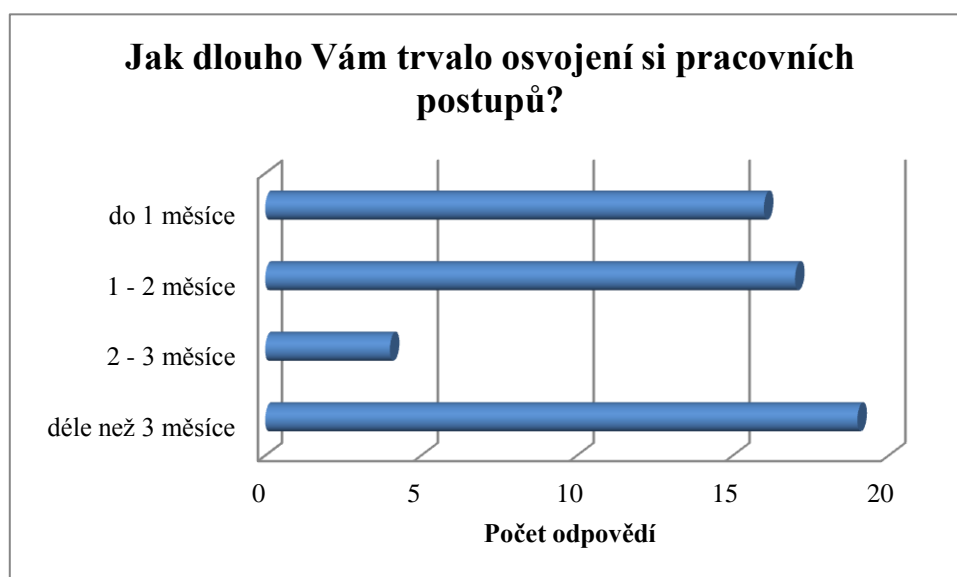
Zdroj: vlastní zpracování

Proces orientace a adaptace zahrnuje informování zaměstnanců v oblasti pracovní činnosti, v oblasti vzdělávání či informování o rozmístění budov atd. V této souvislosti byla zahrnuta do dotazníkového šetření **šestá otázka**, jejíž výstup měl objasnit, zda stávající zaměstnanci dostali při nástupu do zaměstnání dostatek výše zmíněných informací. Výsledek byl pozitivní, neboť 41 dotazovaných zaměstnanců (72 %) byla dostatečně informována.

Další krok šetření zahrnoval zjišťování, jak dlouho dotazovaným zaměstnancům trvalo osvojení si pracovních postupů po nástupu do zaměstnání. Interval, ze kterých

respondenti vybírali, byly po jednom měsíci, přičemž poslední interval, který mohli zaměstnanci volit, byl déle než 3 měsíce. Délka intervalů byla zvolena v návaznosti na zaměření pracovních činností v podniku Zbirovia, a.s. Rychlost osvojení si těchto postupů závisí právě na dostatku podaných informací. Výsledky tohoto kroku shrnuje obrázek č. 12, kdy 16 respondentů (28 %) si osvojilo pracovní postupy do 1 měsíce. Druhý interval byl 1 – 2 měsíce. Tuto dobu uvedlo 17 respondentů (30 %). Pouze 4 respondenti (7 %) uvedli, že osvojení si pracovních postupů jim zabralo dobu 2 – 3 měsíce a 19 respondentů (35 %) uvedlo dobu delší než 3 měsíce. Z tohoto tedy lze předpokládat, že v podniku se vyskytují nedostatky v oblasti zaškolování nových pracovníků a společnost by se měla zaměřit na zrychlení a celkové zefektivnění tohoto procesu, což by mělo vést ke snížení nákladů podniku, neboť čím rychleji je pracovník schopen vykonávat správně a efektivně svoji práci, tím nižších nákladů podnik dosahuje. V této situaci by měl podnik zvážit možnosti zefektivnění zaškolování nových pracovníků a vyčíslit náklady na toto zaškolování.

Obr. č. 12: Délka osvojení pracovních postupů respondentem



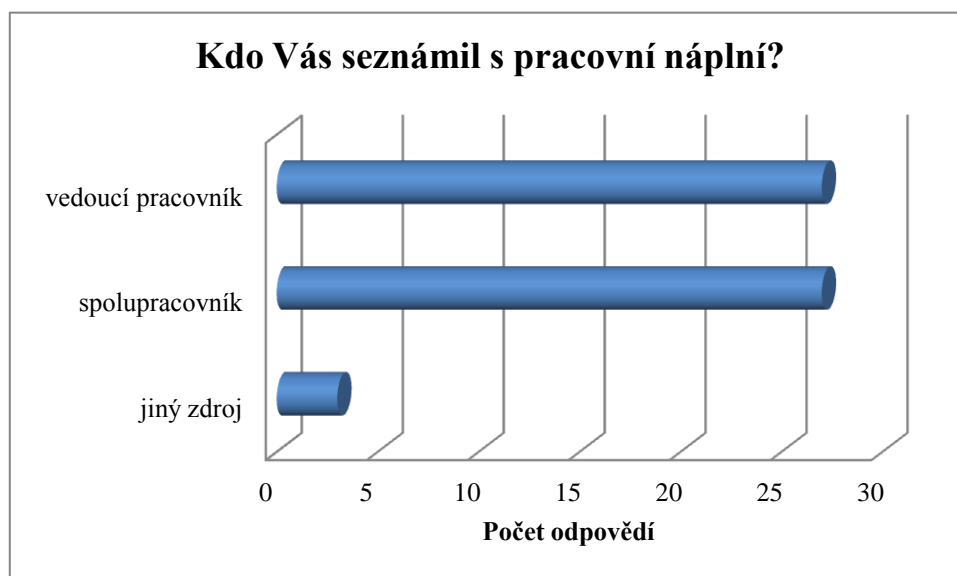
Zdroj: vlastní zpracování

Při detailní analýze odpovědí jednotlivých skupin pracovníků bylo zjištěno, že nejrychleji si osvojili pracovní postupy pracovníci výroby. Nejdéle naopak trvalo osvojení si pracovních postupů administrativním pracovníkům. Délka osvojení pracovních postupů u administrativních pracovníků se prodlužuje zejména kvůli činnostem, které pracovníci neprovádějí denně, ale setkávají se s nimi pouze ojediněle.

Osmý krok dotazníkového šetření si kladl za cíl zjistit, jak dlouho trvalo jednotlivým pracovníkům zapojení do pracovního kolektivu po nástupu do zaměstnání. V této souvislosti je potřeba zmínit, že z části je délka tohoto procesu ovlivněna i charakterovými vlastnostmi jedince, tudíž nelze vyvozovat jednoznačné závěry o pracovním kolektivu v podniku. Nicméně, jak bylo uvedeno v teoretické části práce, podnik může výrazně napomoci ke snadnějšímu zařazení nového zaměstnance do pracovního kolektivu. Zjišťování odhalilo, že nejvíce zaměstnancům, celkem 23 (40 %), trvalo začlenění do pracovního kolektivu déle než 4 týdny. Do jednoho týdne se začlenilo 18 zaměstnanců (32 %). Odpověď 1 – 2 týdny označilo 10 zaměstnanců (18 %) a 2 – 4 týdny 6 zaměstnanců (10 %).

Na předchozí dva kroky šetření navazuje **devátý krok** zjišťující, kdo nového pracovníka obeznámil s jeho pracovní náplní po nástupu do zaměstnání. Výsledky tohoto kroku potvrdily vyjádření vedení společnosti, kdy nové zaměstnance informují především jejich nadřízení pracovníci a spolupracovníci. Z celkového počtu 57 respondentů odpovědělo 27 (47 %), že je s pracovní náplní obeznámil vedoucí pracovník a stejný počet respondentů uvedl, že je o pracovní náplni informoval spolupracovník. Pouze 3 respondenti (6 %) získali informace o pracovní náplni z jiných zdrojů.

Obr. č. 13: Zdroj informací týkající se pracovní náplně pro nové pracovníky společnosti Zbirovia, a.s.



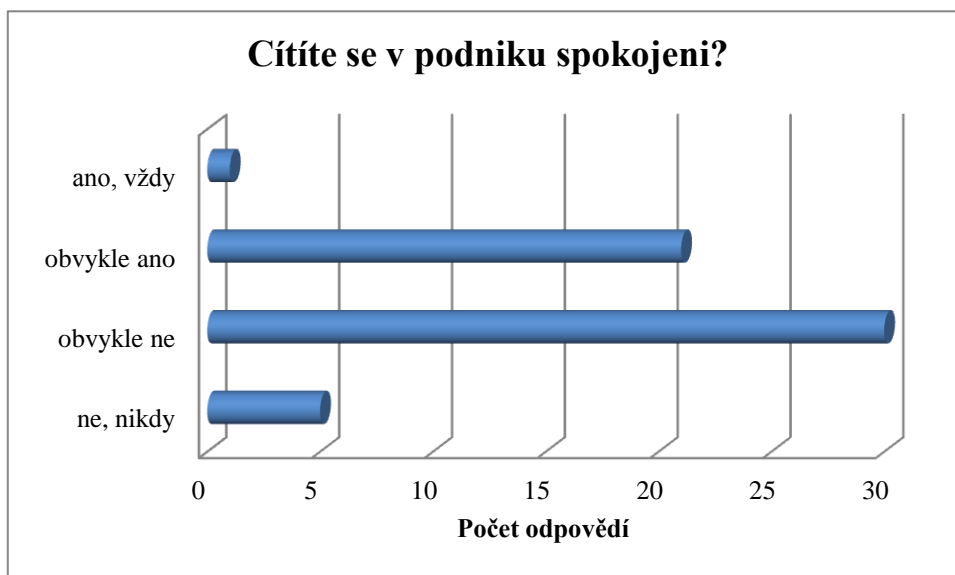
Zdroj: vlastní zpracování

Pro podnik hraje velice důležitou roli loajalita pracovníků. Částečně lze usuzovat na loajalitu a spokojenost pracovníků z **následujícího kroku** šetření, který dokládá, že 44 respondentů (77 %) má záměr dlouhodobě působit ve společnosti Zbirovia, a.s. a pouze 13 respondentů (23 %) dlouhodobé působení v podniku neplánuje.

Na desátý krok dotazníkového šetření pak navazuje jedenáctý a dvanáctý krok. Jedním z motivačních faktorů pro dlouhodobé působení v podniku je možnost kariérního růstu. Tomuto problému se věnoval právě **jedenáctý krok** šetření, kde bylo zjišťováno, zda si zaměstnanci uvědomují možnost kariérního postupu v podniku. Zde vyplynulo jednoznačné zjištění související s charakterem podniku, kdy 51 respondentů (89 %) nevidí v podniku možnost kariérního růstu. Zbýlých 6 odpovídajících zaměstnanců (11 %) tuto možnost shledává jako reálnou. Možnost kariérního růstu shledávají zejména řídicí pracovníci. Z výrobních a administrativních pracovníků žádný respondent nespatřuje v podniku možnost kariérního postupu.

Ve dvanáctém kroku pak bylo cílem určit, zda se zaměstnanci cítí v podniku spokojeni. Zde bylo dosaženo tristního výsledku, kdy pouze 1 zaměstnanec (2 %) se vždy cítí v podniku spokojen. Obvykle se v podniku cítí spokojeno 21 respondentů (37 %). Zcela nespokojeno se cítí v podniku 5 respondentů (9 %) a obvykle nespokojeno 30 respondentů (52 %). Pokud tedy uvedené shrneme, dojdeme k závěru, že 61 % odpovídajících zaměstnanců necítí v podniku pocit spokojenosti. Toto by měl být impuls pro vedení společnosti, které by mělo provést analýzu faktorů nespokojenosti zaměstnanců a sestavit návrh na opatření, která by vedla ke zlepšení této situace. Jako vhodná se jeví spolupráce vrcholového vedení společnosti s pracovníky na nejnižších vedoucích pozicích. Vedení společnosti by rovněž mělo zvážit, zda by nemělo zavést pravidelné pracovní porady či pohovory se zaměstnanci podniku.

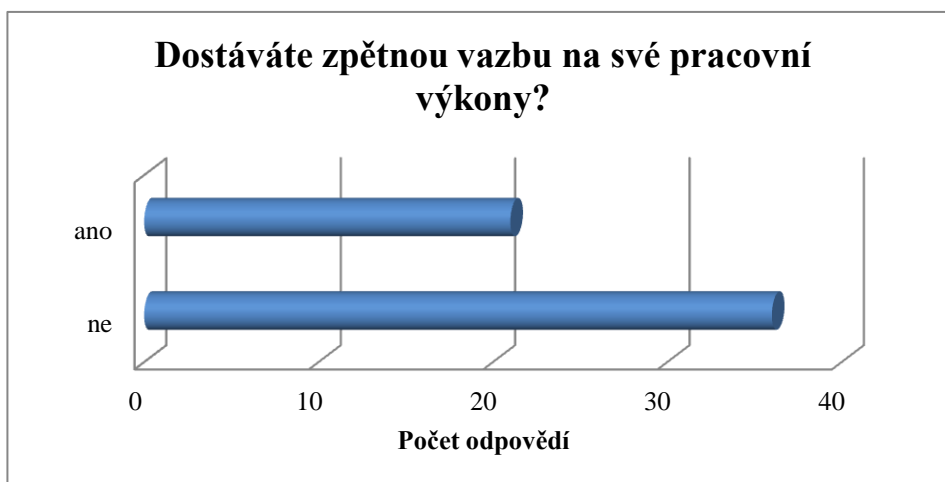
Obr. č. 14: Spokojenost zaměstnanců ve společnosti Zbirovia, a.s.



Zdroj: vlastní zpracování

Spokojenost zaměstnanců je ovlivněna i tím, zda dostávají zpětnou vazbu na své pracovní výkony. Tomuto problému se věnoval **třináctý krok** šetření, kdy pouze 21 respondentů (37 %) tuto vazbu dostává a naopak 36 respondentů (63 %) ji nedostává. I zde by tedy měl podnik zvážit možnosti, jak zaměstnancům zpětnou vazbu poskytovat a především jakými způsoby.

Obr. č. 15: Fungování zpětné vazby na pracovní výkony ve společnosti Zbirovia, a.s.



Zdroj: vlastní zpracování

Součástí tohoto kroku šetření bylo u kladně odpovídajících zaměstnanců zjistit, jakou formu zpětná vazba má. Zde 11 zaměstnanců (52 %) odpovědělo, že zpětná vazba má finanční podobu. Naopak 8 zaměstnanců (38 %) dostává zpětnou vazbu v nefinanční podobě, konkrétně se jedná o pochvalu a zbylí 2 zaměstnanci (10 %) dostávají zpětnou vazbu jiným způsobem.

Poslední krok dotazníkového šetření se věnoval nespokojenosti zaměstnanců a případným řešením této nespokojenosti. Výsledky přinesly zjištění, kdy 24 respondentů (42 %) řeší nebo by řešili svoji nespokojenost v zaměstnání s vedoucím provozu (s mistrem). Zde se jedná o pracovníky dělnických profesí. Celkem 15 pracovníků (26 %) by kontaktovalo přímo vedení společnosti a 12 respondentů (21 %) by pracovní nespokojenost řešilo podáním výpovědi. Zbylých 6 odpovídajících (11 %) uvedlo jiný způsob řešení, často poradou s kolegy.

Obr. č. 16: Způsoby řešení pracovní nespokojenosti zaměstnanců společnosti Zbivoia, a.s.



Zdroj: vlastní zpracování

5 VYHODNOCENÍ PROBLÉMOVÝCH OBLASTÍ VE SPOLEČNOSTI Zbirovia, a.s.

Výsledky dotazníkového šetření a rozhovory s konzultantem společnosti napomohly **identifikovat několik problémů** v oblasti orientace a adaptace zaměstnanců ve společnosti a v oblasti personálního řízení v komplexním pojetí:

- fluktuace zaměstnanců ve výrobním oddělení kovárna,
- neznalost nových trendů u administrativních pracovníků,
- chybějící motivace zaměstnanců,
- nespokojenost zaměstnanců v podniku,
- délka osvojení pracovních postupů.

Jednotlivé problémové oblasti budou charakterizovány v následujících podkapitolách současně s návrhy na jejich řešení.

5.1 Fluktuace zaměstnanců ve výrobním oddělení kovárna

Fluktuace úzce souvisí s procesem adaptace a pro organizaci může mít jak pozitivní, tak negativní vliv. **Pozitivní vlivy** fluktuace lze spatřit v tom, že noví pracovníci vnášejí do organizace tzv. nového ducha, mohou organizaci obohatit novými poznatky i získanými zkušenostmi. Pokud by v organizaci nedocházelo k fluktuaci a nedocházelo tak k přílivu nových pracovníků, došlo by k nežádoucí stagnaci organizace. V důsledku stárnutí pracovníků, změny zdravotního stavu, apod. je fluktuace v tomto smyslu žádoucím jevem. Pro organizaci je to v jistých případech příležitost, aby za méně vhodného pracovníka získala pracovníka zručnějšího či rychlejšího. Dalším pozitivním vlivem fluktuace může být pro pracovníky i příležitosti k postupu, tím pádem motivací pro podprůměrně se angažující pracovníky. Naopak **nežádoucími důsledky** nestability pracovníků v organizaci je především ztráta kvalifikovaných a již zaučených zaměstnanců, zvyšování nákladů spojených s přijímáním nových zaměstnanců a následně na udržení fungujících výrobních procesů. Dochází také ke snižování produktivity práce a zvýšení produkce vadných výrobků.

Dle výsledků dotazníkového šetření v podniku Zbirovia, a.s. by se dalo konstatovat, že se zde **fluktuace neprojevuje**. Na základě dotazníkového šetření bylo zjištěno, že 39 respondentů (68 %) pracuje v podniku 6 let a více. U jednotlivých pracovních pozic bylo zjištěno, že se jedná především o řídicí pracovníky a vedoucí pracovníky. Celkem 6 respondentů (100 %) z řad řídicích pracovníků odpovědělo, že v podniku pracuje

6 a více let, na pozici administrativní pracovník takto odpovědělo 10 respondentů (67 %), na pozici vedoucí pracovník (mistr) 5 respondentů (100 %) a na pozici pracovník výroby odpovědělo 19 respondentů (61 %), že v podniku pracují po dobu 6 a více let. Problémem, který byl identifikován na základě rozhovoru s odchodním náměstkem podniku, bylo ale zjištěno, že fluktuace je velkým problémem, pouze však ve **výrobním oddělení kovářna**. Toto výrobní oddělení vyžaduje vysoké pracovní nasazení a především fyzickou zdatnost pracovníků. Z interních zdrojů podniku Zbirovia, a.s. bylo zjištěno, že v roce 2012 nastoupilo do pracovního poměru 9 nových pracovníků a 6 z nich bylo na pozici kovář - ohřívač. Paradoxem je, že právě v tomto výrobním oddělení je počáteční péče o nového zaměstnance nejintenzivnější, neboť se o něj ucházejí potenciální pracovníci, kteří nejsou zpravidla v oboru kovář vyučení a s typem této práce se mohou setkávat poprvé ve svém životě.

Dle interních informací bylo zjištěno, že platy zaměstnanců ve výrobním oddělení kovářna za posledních 10 let klesly o polovinu, což je pro zaměstnance demotivující. Proto již během zkušební doby dochází k situaci, kdy zaměstnanci ukončují pracovní poměr a odchází do jiného podniku, kde budou podobně platově ohodnoceni a budou vykonávat méně fyzicky náročnou práci, což tito pracovníci uváděli zaměstnavateli jako nejčastější důvod ukončení pracovního poměru. Na druhou stranu i zaměstnavatel ve zkušební době s 90 % nových zaměstnanců ukončuje pracovní poměr, neboť nejsou dostatečně zdatní či nejsou schopni se adaptovat na tuto fyzicky náročnou činnost. Podnikem bylo dle předchozích zkušeností ověřeno, že přestože je zákonem stanovená 3 měsíční zkušební doba (§ 35, Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce), ve výrobním oddělení kovářny vedoucí pracovník (mistr) již po 3 týdnech pozná, zda je daný pracovník pro pozici kovář vhodný.

Ukazatel fluktuace se vypočítá jako podíl zaměstnanců, kteří ukončili pracovní poměr během roku a průměrného počtu zaměstnanců během roku [4, s. 146]. Konkrétně pro oddělení kovářna v podniku Zbirovia, a.s. vycházíme z faktu, že během roku 2012 ukončilo pracovní poměr v tomto oddělení 6 zaměstnanců a průměrný počet zaměstnanců v roce 2012 byl 89. Dle výše uvedeného vzorce vypočteme:

$$\text{Ukazatel fluktuace: } \frac{6}{89} = 0,0674$$

Z uvedeného vzorce vyplývá, že fluktuace v oddělení kovářny v podniku Zbirovia, a.s. v roce 2012 dosahovala 6,74 %.

5.2 Zaměstnanci na administrativních pozicích neznající nové trendy

Dalším závažným nedostatkem v podniku Zbirovia, a.s. je neznalost aktuálních trendů u technickohospodářských pracovníků. V této oblasti by se podnik měl zaměřit na **vzdělávání** těchto zaměstnanců a neustálé doplňování jejich znalostí. Po rozhovorech s konzultantem pracujícím v podniku Zbirovia, a.s. bylo zjištěno, že zcela chybí v podniku vzdělávání zaměstnanců na administrativních pozicích.

5.3 Chybějící motivace zaměstnanců

Jak bylo uvedeno v teoretické části práce, pro pozitivní motivaci zaměstnanců je důležité, aby byli zaměstnanci **motivováni již od nástupu do zaměstnání**. V zaměstnancích podniku by mělo být od prvního dne navozováno pozitivní myšlení a budována loajalita vůči podniku. Z provedeného dotazníkového šetření vyplývá, že podnik Zbirovia, a.s. **nevěnuje dostatečnou pozornost** počátečním fázím adaptace nových zaměstnanců, což lze chápat jako jeden z důvodů, proč řada zaměstnanců po několika měsících opouští podnik, a to pro podnik znamená **další náklady**. Jedná se například o náklady spojené s přijetím nových zaměstnanců, náklady spojené s odstraňováním chyb, které nedostatečně zaškolený zaměstnanec vytvořil. Velmi závažným problémem v podniku Zbirovia, a.s. je **nedostatečná motivace** zaměstnanců využít své znalosti a schopnosti. Aby pracovníci odváděli kvalitní výkony a byli v zaměstnání spokojeni, je velmi nutná finanční i nefinanční motivace. Jak bylo zjištěno, v podniku je velký problém především to, že pracovníci nejsou dostatečně finančně ohodnoceni za vykonávanou práci, což je vede k jejich demotivaci a způsobuje brzký odchod z podniku za lépe placeným pracovním místem. V podniku Zbirovia, a.s. chybí i benefity, jako například příspěvky na penzijní připojištění, flexi passy, mobilní telefony a notebooky pro řídicí pracovníky, apod. Jak bylo výše uvedeno, co se týče finančního ohodnocení, velkým problémem je současné nedocnění zaměstnanců. V porovnání s minulými roky lze spatřit v horizontu 10 let rapidní pokles mezd ve výrobním oddělení kovárny, kdy v současné době jsou platy těchto zaměstnanců poloviční.

Zaměstnanci nemají potřebu dosahovat vyššího pracovního výkonu, neboť jejich snaha nevede k pozitivní zpětné vazbě. V případě prémie dochází v podniku také k relativně **nespravedlivému přerozdělování**, neboť každý vedoucí pracovník dostane přidělen určitý finanční obnos a jeho úkolem je tuto částku přerozdělit mezi podřízené

zaměstnance. Na základě předchozích neshod s vedením podniku mistři rezignovali, neboť docházelo ke stížnostem z řad zaměstnanců na nespravedlivě odměňování a zaujatosti, a proto vedoucí pracovníci rozdělují finanční prostředky stejnou měrou všem svým podřízeným pracovníkům, bez ohledu na jejich pracovní výkony.

Nefinanční formou motivace zaměstnanců by mohla být pochvala, které se v podniku pracovníkům nedostává. Zaměstnanci tak nemají pocit, že jsou pro podnik potřební a důležití, necítí se být součástí podniku a snižuje se jejich loajalita vůči podniku. Na základě tohoto negativního jevu nejsou do svých pracovních činností maximálně zainteresováni. Pokud by zaměstnanci dostávali tzv. objektivní kritiku, lze předpokládat, že by i případnou pochvalu brali jako uznání a docházelo by ke zvyšování jejich zainteresovanosti na pracovním výkonu.

Jako nepeněžitý benefit pro zaměstnance lze chápat pracovní dobu, kdy všichni pracovníci pracují pouze v jednosměnném provozu.

Peněžitá odměna by měla mít závislost na kvalitním pracovním výkonu, proto by bylo vhodné, kdyby se v podniku změnil **system odměňování pracovníků** ve výrobním oddělení kovářna z hodinového ohodnocení na ohodnocení za výkon. To by pak mohlo motivovat zaměstnance k větším výkonům, zaměstnanci by v konečném důsledku mohli mezi sebou soutěžit, kdo je schopen podat lepší výkon.

Pokud výše uvedené shrneme, podnik Zbirovia, a.s. by se měl zaměřit na oblast motivování zaměstnanců a to již **od samotného počátku** jejich pracovního poměru, neboť v současné době převládá v podniku **negativní motivace** pracovníků. Motivovaný zaměstnanec, u kterého je navozen pocit entusiasmů pak vykonává práci s vysokým pracovním nasazením, což přispívá k celkové efektivitě podniku.

5.4 Nespokojenost zaměstnanců

V rámci dotazníkového šetření byla zjišťována spokojenost zaměstnanců v podniku, která má značný vliv na pracovní výkony zaměstnanců. Tristním zjištěním bylo, že 35 respondentů (61 %) odpovědělo na tuto otázku negativně. Nespokojenost v podniku způsobuje nižší produktivitu, zvyšuje absenci zaměstnanců, potažmo dřívější odchod z podniku.

Zde je opět nutné zmínit primární problém **nízkého ohodnocení pracovníků**. Nicméně nespokojenost zaměstnanců pramení také z **nedostatečné komunikace** mezi vedením a řadovými zaměstnanci. Pakliže zaměstnanci neznají smysl práce, kterou vykonávají,

pak je tato činnost neuspokojuje. Toto se následně projevuje v plnění požadovaných úkolů, kdy je zaměstnanec splní, ale neudělá více, než je nezbytně nutné a jeho iniciativa je potlačena.

Dalším velkým problémem způsobující nespokojenost zaměstnanců je **nedostavující se zpětná vazba**. Na základě dotazníkového šetření 35 respondentů (61 %) uvedlo, že zpětnou vazbu nedostávají, přičemž právě zpětná vazba je jeden z nejdůležitějších motivačních faktorů, který podněcuje zaměstnance k aktivitě. Na základě zpětné vazby má zaměstnanec možnost si uvědomit své silné stránky, které je možno dále rozvíjet a slabé stránky, které je nutné eliminovat. V podniku Zbirovia, a.s. nedochází k žádnému hodnocení zaměstnanců, a proto je jim jejich výkon lhostejný. Lidé, kteří dlouhodobě pracují v podniku, jsou nuceni smířit se s firemní kulturou svého zaměstnavatele.

Nespokojenost pramení také z toho, že zaměstnanci vykonávající administrativní činnost a vedoucí pracovníci (mistři) nemají možnost realizovat svůj potenciál, vzdělávat se a růst. To znamená, že zaměstnanci na těchto pozicích **nemají vidinu kariérního růstu**, neboť v podniku Zbirovia, a.s. se jim tato možnost nenabízí, jak uvedlo 14 respondentů z 15 (93 %) na administrativní pozici a 4 respondenti z 5 (80 %) z vedoucích pracovníků (mistrů).

5.5 Délka osvojení pracovních postupů

Cílem kvalitně provedeného procesu orientace a adaptace v podniku je co nejrychlejší seznámení se s pracovními postupy a s prostředím podniku. Dotazníkovým šetřením byl odhalen problém, že u **pracovníků administrativních oddělení** dochází k příliš dlouhému osvojování si těchto postupů. V podniku Zbirovia, a.s. problém pramení především z toho, že zaměstnanci vykonávají rutinní činnosti, které si velmi rychle osvojí, ovšem jejich náplní práce jsou také činnosti, které rutinní charakter nemají (např. zpracování údajů pro Intrastat) a kvůli těmto zřídka se objevujícím činnostem se prodlužuje proces orientace a adaptace administrativních pracovníků. Problémem je také to, že zaměstnanci na administrativních pozicích nejsou přijímáni s dostatečným časovým předstihem tak, aby měli postačující časový prostor na seznámení se se všemi činnostmi, které s výkonem pracovní pozice souvisí.

Ve **výrobním oddělení kovárny** je délka osvojení pracovních postupů velmi individuální. Přestože existuje učební obor „Kovář“, absolventi neprojevují zájem

o zaměstnání v tomto oboru. Nejbližší vzdělávací zařízení, kde se obor „Kovář“ vyučuje, je v Plzni na Střední průmyslové škole strojnické, avšak místo výkonu práce ve Zbirohu není pro absolventy příliš lákavé, neboť je vzdálené. V případě navázání spolupráce podniku Zbirovia, a.s. se Střední průmyslovou školou například formou odborných praxí a nabídky možného nástupu absolventů na pozici kovář by se celý proces adaptace výrazně zkrátil. Délka tohoto procesu se tedy v případě, kdy se jedná o pracovníky jakéhokoli oboru vyučení (tzn. jiného než kovář), odvíjí od jejich zručnosti a fyzické zdatnosti. Jak bylo uvedeno výše, na zaměstnancovu zručnost a vhodnost pro výrobní oddělení kovárna lze usuzovat již po 3 týdnech. Délka osvojení pracovních postupů u výrobních pracovníků je odvislá od jejich profese a také od jejich přirozené manuální zručnosti.

6 NÁVRHY SMĚŘUJÍCÍ K ZLEPŠENÍ PROBLÉMOVÝCH OBASTÍ

6.1 Fluktuace zaměstnanců v kovárně

Aby nedocházelo k časté fluktuaci nových zaměstnanců v podniku Zbirovia, a.s., bylo by žádoucí zavádět vhodná opatření již od samého koncipování inzerátu. Pokud se jedná o pozici kovář, měla by být **pozice lépe charakterizována**, což by vedlo k jasnější představě o nabízeném místě. Pokud by bylo volné pracovní místo na jakoukoli pozici v podniku správně popsáno, mohlo by oslovit mnohem **více uchazečů**, naopak inzerát nevhodně popisující pracovní místo osloví zpravidla málo kandidátů a v konečném důsledku může uchazeče odradit.

Jak uváděli zaměstnanci při odchodu z podniku, jejich nejčastějším důvodem odchodu z pracovní pozice kovář byla **fyzicky vysoká náročnost práce**. Tento problém by neměl být přehlížen a měl by být brán v úvahu již při výběrovém procesu. Především by mělo být již při samém oslovování potenciálních kandidátů na pracovní místo upřesněno, že se jedná o velmi fyzicky náročnou práci. Před přijetím zaměstnance by měl být uchazeč o pracovní místo proveden výrobním provozem a seznámen s náročností dané pracovní pozice, kdy v této fázi by sám mohl posoudit, zda je pro něj pracovní pozice vhodná. Společnost by při výběru nových zaměstnanců měla přihlížet i k předchozím pracovním zkušenostem a na základě těchto znalostí posuzovat, jak by se pracovník byl schopný adaptovat na nové pracovní místo.

6.2 Neznalost nových trendů u administrativních pracovníků

Jak již bylo uvedeno, u administrativních pracovníků dochází k minimální fluktuaci a tato místa pro některé znamenají celoživotní zaměstnání. V důsledku stárnutí zaměstnanců a průběžnému nedoplňování znalostí dochází na těchto pozicích přirozeně ke **stagnaci jejich vzdělání**, v důsledku čehož jim chybí povědomí o nových trendech, způsobech či metodách, které by vedly k usnadnění a zefektivnění jejich práce. V případě, kdy se jedná o nový typ softwaru, například o nový program pro vedení účetnictví, zaměstnanci většinou nedokážou využít všechny jejich funkce, a tak se tento pomyslný „pomocník“ stává spíše přítěží. Podnik Zbirovia, a.s. by se tedy měl zaměřit na **vzdělávání svých zaměstnanců**. Vzdělávacími procesy se zlepšuje vztah k podniku a zvyšuje se motivace pracovníků. V krátkodobém časovém horizontu vzdělávání pracovníků zvyšuje náklady, naopak v dlouhodobém horizontu se tato investice vyplatí.

Jelikož se většinou jedná o zaměstnance dlouhodobé, je nepravděpodobné, že vložené finanční prostředky do vzdělávání zaměstnance by byly zneužity následným odchodem ze zaměstnání. Pokud pracovníci budou rozvíjet své schopnosti a budou se neustále vzdělávat, přispěje to k efektivitě vykonávané práce. Firma se vzdělanými pracovníky, kteří mají přehled o aktuálních trendech, lépe obstojí v konkurenčním prostředí a je schopna pružně reagovat na požadavky trhu. Pracovníci jsou spokojenější a podávají lepší pracovní výkony. Pro výběr a vhodnost vzdělávacího kurzu je velmi důležité zajistit, aby zaměstnanec své znalosti náležitě v podniku uplatnil. V podniku Zbirovia, a.s. by se především mělo jednat o školení pro pracovníky na administrativních pozicích, týkající se **informačních a komunikačních technologií**. Školení není vhodné provádět v podniku, mělo by se uskutečnit pokud možno v blízkosti sídla podniku, ale mimo samotný areál podniku. To především proto, aby účastník školení nebyl rušen pracovními povinnostmi a mohl se plně soustředit na vzdělávací proces.

S ohledem na průběžně nevzdělávání pracovníků na administrativních pozicích navrhuji především kurz, který by prohloubil znalosti informačních a komunikačních technologií. Dle vyhledávání na internetových serverech byl pro tento požadavek vybrán Dům techniky Plzeň. Plzeň byla zvolena, protože je nejbližší Zbirohu, co se týče nabídky vzdělávacích kurzů, a tak budou vynaloženy nejnižší náklady na cestovné. Dům techniky v Plzni proto, neboť poskytuje širokou škálu kurzů a školení. Kurz, který byl zvolen jako ideální, se nazývá Informační a komunikační technologie MS Office verze 2010. Jedná se o dvoudenní kurz probíhající vždy od 8⁰⁰ hodin do 14³⁰ hodin. Cena kurzu činí 3 630,- Kč. Absolvent tohoto kurzu se zdokonalí a dokáže lépe využívat možnosti programů MS. Dále mu prohloubí, rozšíří, obnoví a udrží kvalifikaci. Velkým přínosem pro firmu budou **časové úspory** na plnění jednotlivých úkolů a **usnadnění práce**. Náklady činí **5 430,- Kč** a jsou podrobně vyčísleny níže (viz Tab. č. 4). Cestovní náhrady, stravné a absence zaměstnance by byla řešena stejně jako u vzdělávacího kurzu BOZP (viz výše).

Tab. č. 4: Náklady vznikající podniku Zbirovia, a.s. při zajištění vzdělávacího kurzu pro 1 administrativního pracovníka

Náklady	Poznámky	Cena
Cena kurzu		3 630 Kč
2 dny mimo pracoviště	2 dny x 8 hod. x 70,-/ hod. mzda = 200,- Kč	1 120 Kč
Příplatek zastupujícímu pracovníkovi v podniku za práci navíc	1 den x 8 hod. x 40,-/ hod. mzda	320 Kč
Cestovné - levnější varianta (vlak)	Vlak : 50,- / cesta x 2 cesty x 2 dny = 200,- Kč	200 Kč
	Autobus : 60,-/ cesta x 2 cesty x 2 dny = 240,- Kč	
Stravné	Stravenka v hodnotě 80,- / den x 2 dny	160 Kč
CELKEM		5 430 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

6.3 Chybějící motivace zaměstnanců

Motivace je velkým problémem v podniku Zbirovia, a.s. a negativním zjištěním bylo, že se týká zaměstnanců na všech pozicích. Největším problémem, který spatřují zaměstnanci v podniku, je **negativní motivace** díky finančnímu ohodnocení. Pracovníci, kteří pracují na výrobních pozicích více než 10 let, pocítili prudký pokles mezd, a však bez jakékoli návaznosti na jejich výkony. U ostatních pracovních pozic v podniku prudký pokles mezd shledán nebyl. V době finanční krize není shledáváno jako reálné zvyšovat platy zaměstnancům, nicméně by bylo vhodné, kdyby v podniku byla zavedena **variabilní složka v mzdových tarifech**. Tato variabilní složka by musela mít návaznost na výkony podávané zaměstnancem podniku. Pevná výše mzdy je pro pracovníky výrobních oddělení nevhodná, neboť nevede ke zvýšení motivace pracovníka a pracovníkův výkon její výši nijak neovlivní. V konečném důsledku tento způsob odměňování zaměstnanců způsobuje utlumení těch, kteří mají vysoký potenciál výkonu práce. Mohou se dokonce cítit nekomfortně, protože plní své úkoly s vyšším pracovním nasazením a jsou stejně finančně ohodnoceni jako spolupracovníci, kteří svoji práci vykonávají pouze tak, aby nebyli z podniku propuštěni. Pakliže v podniku vznikne variabilní složka mzdových tarifů, náklady podniku na mzdy vyplácené zaměstnancům se budou zvyšovat v závislosti na pracovním výkonu. Vyšší nákladovou náročnost podnik nezaznamená, protože předem bude muset být zabezpečena návaznost na výkon a efektivnější využívání lidských zdrojů podniku Zbirovia, a.s.

V souvislosti s variabilní složkou odměňování je nutné v podniku zavést **průběžné hodnocení** zaměstnanců. Hodnocení zaměstnanců velice úzce souvisí s měřením výkonnosti, což vede k procesu odměňování. V podniku Zbirovia, a.s. nedochází

k žádnému hodnocení zaměstnanců, což má opět demotivující dopady na pracovníky. Hodnocení v podniku by měl provádět **nadřízený pracovník**, který je denně v kontaktu se svými podřízenými, a proto je jako jediná osoba nejkompetentnější ke sledování jejich výkonnosti. Hodnocení je vhodné realizovat jednou za rok, zpravidla koncem kalendářního roku, kdy nadřízený pracovník zhodnotí plnění úkolů podřízeným pracovníkem za celý předcházející rok. Hodnocení by mělo probíhat v **písemné formě**, kdy je velmi nutné, aby měl podřízený pracovník prostor na sebehodnocení. V konečné fázi hodnotícího procesu by se měl sejít nadřízený pracovník s podřízeným pracovníkem a formou rozhovoru prodiskutovat stěžejní oblasti hodnocení. Pro pozici výrobního pracovníka bych se zaměřila na oblasti plnění úkolů a především na výkon jako takový, neboť si myslím, že pro pracovníky na těchto pozicích je výkonnost vhodným měřítkem. V oddělení kovář, které je velmi náročné na fyzickou zdatnost a navíc v tomto oddělení je zvýšená hlučnost, bych kladla důraz na bezpečnost práce a požární ochranu. U ostatních pracovních pozic je vhodné se zaměřit na využívání pracovní doby, na ochotu pracovat, flexibilitu, praxi, mezilidské vztahy apod. Samozřejmě každá pracovní pozice bude mít jiný soubor hodnocených oblastí, což se odvíjí od složitosti práce či od odpovědnosti náležející dané pracovní pozici. Náklady na hodnocení pracovníků spočívají v tisku formulářů. Hodnocení zaměstnanec provádí během pracovní doby, což způsobuje úbytek času, během kterého by za normálních okolností plnil pracovní úkoly. Hodnocení však není nikterak zdlouhavou záležitostí, a pakliže by se provádělo pouze jednou za rok, čas nad tím strávený je v porovnání s vykonáváním pracovní činnosti zanedbatelný. Hodnocení pracovníků ale nakonec může podniku přinést **mnohé výhody**. Zaměstnanci díky hodnocení mohou být produktivnější a rychlejší a také díky tomuto procesu mohou získat více informací o jejich poslání ve firmě. Vyšší uspokojení z odváděné práce přirozeně způsobí zvýšení motivace pracovníků.

Motivovat zaměstnance v podniku Zbirovia, a.s. je také možné **zaměstnaneckými výhodami**, jako např. 5 týdnů dovolené. S ohledem na oddělení kovářna, kde dochází k výkonu velice fyzicky náročné činnosti, bylo by vhodné zaměstnance motivovat i pomocí poukázek Flexi Passy, které by zaměstnanci mohli využívat na masáže, odpočinek v bazénech či v jakýchkoli jiných sportovních a relaxačních zařízeních, kde by měli možnost regenerovat své tělo po fyzicky náročné práci. Tyto poukazy je možno také uplatnit v cestovních kancelářích, a tak by zaměstnanci mohli poukázky využívat na relaxační víkendy v lázních či podobných zařízeních, kde by si opět odpočinuli.

Podnik by tím dal najevo, že si váží zdraví svých zaměstnanců a snaží se zaměstnanci přispívat na jeho regeneraci. Samozřejmě fyzická zdatnost pracovníků by se měla velice pečlivě ověřovat již při nástupu do zaměstnání, aby se tak snížilo procento fluktuace.

6.4 Nespokojenost zaměstnanců

Nespokojenost zaměstnanců je velkým problémem ve společnosti Zbirovia, a.s. Přestože ale zaměstnanci uváděli, že jsou nespokojení ve svém současném zaměstnání, zároveň uváděli, že v podniku plánují dlouhodobě zůstat.

Ze strany vedení podniku by bylo velmi žádoucí, aby začalo **více komunikovat** se svými řadovými zaměstnanci. Tento krok by vedl k informovanosti o dění v podniku, o aktuálních změnách ve výrobě i o tom, jak firma dokázala splnit své zakázky a jak si vede z hlediska finančního, zda je ve ztrátě či v zisku. Znalost smyslu práce je velmi důležitá pro každého pracovníka, zvláště pro pracovníka, který právě nastoupil do podniku. Díky tomuto vědění zaměstnanec dokáže identifikovat konkrétní význam svého počínání. Velmi důležité pro nového zaměstnance je znalost **organizační struktury** v podniku. Díky tomu zaměstnanec získá hlubší povědomí o podniku. Personalistka by proto měla na nástěnce v podniku Zbirovia, a.s. zveřejnit základní údaje o zaměstnancích ve vedení podniku, případně kontakty na tyto osoby a čísla kanceláří, kde je možno zaměstnance zastihnout. Při případných potížích zaměstnanec ihned ví, na koho a kde se může obrátit.

Komunikace by se měla zlepšit i na konkrétních pracovištích. S novými zaměstnanci by bylo vhodné dělat **průběžné pohovory**, kde by nadřízený s novým zaměstnancem měl možnost prodiskutovat problémové oblasti, které vznikly během určitého časového horizontu, pohovořit o spokojenosti či nespokojenosti zaměstnance a spolu s ním projednat možnosti případných změn. Za účelem motivace by bylo velmi vhodné, aby byl projeven zájem o pocity zaměstnance, tzn. zeptat se na jeho návrhy na zlepšení či řešení daného problému, čímž by se v novém zaměstnanci vyvolal pocit potřeby pro podnik. Tyto pohovory bych navrhovala provádět v prvních 3 měsících každých 14 dní, neboť pravděpodobnost výskytu problému je v době, kdy se zaměstnanec adaptuje na nové pracovní místo, nejčastější. Po uplynutí tří měsíců bych navrhovala uskutečňovat tyto průběžné pohovory jednou za měsíc. V případě potřeby či naléhavosti vyskytlého problému bych zaměstnancům nabídla individuální přístup a řešení tohoto problému.

Některá oddělení spolu kooperují, a tak by bylo přínosné, aby noví zaměstnanci absolvovali „kolečko“ na pracovištích, což by vedlo k rychlejší orientaci v pracovních postupech. Hlubší seznámení s činnostmi oddělení by nabízelo opět lepší pochopení provázanosti jednotlivých činností, v konečném důsledku by bylo možné analyzovat, jak si mohou zaměstnanci pomáhat či usnadňovat práci. Zaměstnanci oddělení, která spolu spolupracují, by se proto jednou či dvakrát za měsíc měli sejít a vyhodnotit možné způsoby vedoucí k efektivnější kooperaci v podniku vedoucí k odstranění případných komplikací. Při identifikaci případných komplikací by měly být formulovány návrhy na jejich předcházení.

Úroveň spokojenosti zaměstnanců by bylo možné analyzovat, potažmo řešit pomocí provádění hodnocení zaměstnanců (viz kapitola 6.3. Chybějící motivace zaměstnanců). Náklady na všechna výše uvedená opatření vedoucí k vyřešení problému nespokojenosti zaměstnanců jsou nulové. Postavily se na bázi psychologických aspektů a především obousměrné aktivní komunikaci.

Vzhledem ke vzdálenému místu výkonu práce Zbiroh – Plzeň, se jeví jako vhodné najít efektivní způsob, jak tyto potenciální zaměstnance motivovat k zaměstnání v podniku Zbirovia, a.s. Podnik nabízí svým zaměstnancům možnost ubytování v podnikové ubytovně. Jako další možnost získání zaměstnanců lze identifikovat příspěvek na dopravu do zaměstnání formou benefitu ke mzdě.

6.5 Doba osvojení pracovních postupů

V následujících podkapitolách bude charakterizována doba osvojení pracovních postupů na výrobních a administrativních pozicích.

6.5.1 Pracovníci na výrobních pozicích

Prvním a velmi důležitým krokem, jak by podnik Zbirovia, a.s. mohl snižovat dobu osvojení pracovních postupů je, že by začal **spolupracovat se vzdělávacími institucemi**, na kterých existuje učební obor Kovář. Podnik by se školami nemusel spolupracovat přímo, i když by bylo velmi vhodné, kdyby studenti měli možnost v podniku vykonávat praxi, jak již bylo nastíněno výše, a tím si osvojovali pracovní postupy již během studijního období. Podnik by měl tak možnost oslovovat studenty, kteří budou studium končit a případně by mohli navázat spolupráci. Studenti oboru Kovář by do podniku přicházeli s jasnou představou o výkonu této činnosti. Nezalekli

by se proto v prvních měsících fyzické náročnosti. Výhodou zaměstnávání absolventů celkově je jejich flexibilita. Pokud se jedná o absolventa z oboru, jde pouze o orientaci a adaptaci na pracovní prostředí a kolektiv.

6.5.2 Pracovníci na administrativních pozicích

Pokud by se jednalo o administrativní pozice, tam je flexibilita velice žádanou vlastností nového zaměstnance, neboť si jej podnik může přizpůsobit dle svých potřeb.

Náklady na získávání absolventů by pro podnik byly zanedbatelné. Jednalo by se pouze o tisk propagačních materiálů, které by byly ve škole, kde se daný obor vyučuje, k dispozici.

Podnik by měl analyzovat **budoucí potřeby lidských zdrojů** a provádět proces vyhledávání a přijímání nových zaměstnanců s dostatečným časovým předstihem. Tímto podnik Zbirovia, a.s. dosáhne maximálního možného efektu rychlosti orientace a adaptace nového zaměstnance. Následně bude možné novému zaměstnanci předat veškeré informace, které souvisejí s náplní práce, a také vznikne dostatečný časový prostor k zaučení nového zaměstnance v počítačových programech, se kterými následně bude pracovat. Vytvoří se také čas na předání informací o činnostech, které se dané pozice týkají pouze příležitostně (např. zpracování údajů pro Instrastat). Je možné, že tyto informace nebude moci stávající zaměstnanec ukázat novému zaměstnanci, a však časový prostor umožní alespoň předání teoretických informací a nový zaměstnanec potažmo bude vědět, jak daný úkol splnit. V budoucnu, pokud bude mít nový pracovník potíže s tímto problémem, obrátí se na svého nadřízeného pracovníka.

Společně s personálním oddělením byly vyhodnoceny **měsíční náklady** na nového pracovníka do oddělení kovárna ve výši **21 140,- Kč**.

Tab. č. 5: Náklady vznikající podniku Zbirovia, a.s. při přijetí nového zaměstnance

Náklady	Poznámky	Částka
Vznik potřeby přijmutí nového zaměstnance a příprava přijímacího řízení		500 Kč
Adaptační proces		
Činnosti interních zaměstnanců	personalista: 4 hod. x 70,-/ hod. = 280,-	780 Kč
	vedoucí pracovník (mistr): 6 hod. x 70,-/ hod.= 420,-	
Činnosti externího školitele	4 hod. x 200,-/ hod.	800 Kč
Měsíční mzda nového pracovníka	dle interních údajů	14 000 Kč
Náklady související s výrobou zmetků	dle interních údajů	4 000 Kč
Ochranné a pracovní pomůcky	sluchátka k ochraně sluchu	450 Kč
	rukavice	60 Kč
	pracovní obuv	300 Kč
	montérky	250 Kč
CELKEM		21 140 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

ZÁVĚR

Prezentovaná bakalářská práce se zaměřila na proces orientace a adaptace v podniku a následně tato problematika byla aplikována na konkrétní podnik Zbirovia, a.s. V teoretické části usiluji o objektivní pohled na danou problematiku očima odborníků, což dokládá komparace názorů mnoha autorů. V praktické části jsem se zaměřila na aplikaci získaných teoretických poznatků na konkrétní podnik Zbirovia, a.s. V této části také prezentuji osobní zkušenosti lidí, kteří tímto procesem v podniku Zbirovia, a.s. prošli.

Teoretická část představuje nejprve stěžejní charakteristické pojmy, které považuji za klíčové pro téma proces orientace a adaptace v podniku. Jedná se o pojem personalista, který hraje velmi důležitou roli při prvotním kontaktu s novým zaměstnancem. Jako další velmi důležité pojmy jsem zvolila charakteristiku socializace a adaptace v podniku, orientaci a firemní kulturu. Velmi důležité aspekty v řízení lidských zdrojů shledávám v samotné realizaci personálních činností či faktorech ovlivňujících řízení lidských zdrojů. Pozornost věnuji také firemní kultuře, což dle mého názoru, potažmo dle četnosti výskytu v odborné literatuře, je velmi důležitou součástí celého procesu orientace a adaptace nového zaměstnance v podniku.

Pilířem teoretické části je 2 kapitola, kterou jsem nazvala vyhledávání a výběr zaměstnanců. V této kapitole jsem popsala celý proces. Nejprve jsem se zaměřila na specifikaci požadavků na pracovní pozici, dále jsem se zabývala možnostmi oslovení kandidátů, což jsem zakončila výběrem nejvhodnějšího kandidáta a uvedení jej do podniku. V neposlední řadě jsem do této bakalářské práce začlenila kapitolu věnující se motivaci zaměstnanců v organizaci, což chápu jako velmi důležitý faktor, který souvisí s procesem orientace a adaptace v organizaci.

V praktické části jsem nejvíce usilovala o návaznost na teoretickou část. Prostřednictvím rozhovorů s konzultantem, personalistkou a zaměstnanci podniku Zbirovia, a.s., posléze na základě dotazníkového šetření, jsem analyzovala proces orientace a adaptace v daném podniku. Na základě dotazníkového šetření bylo zjištěno, že přestože proces orientace a adaptace není v podniku nijak písemně zformulován, zaměstnanci s ním neměli větší problémy, avšak upozorňují na věci, které by bylo potřeba změnit, neboť nebyly dle jejich počátečních představ.

Jako výrazný faktor, který napomohl k rychlejšímu přizpůsobení se a orientaci v novém zaměstnání, spatřili ochotu a pomoc ze strany spolupracovníků, kteří je na novém pracovním místě zaučovali. Z výsledků dotazníkového šetření ovšem vyplynulo, že

zaměstnanci mnohdy nepochopili firemní kulturu podniku, neboť v některých případech nedokázali identifikovat konkrétní projevy, jako například tradice či jiná specifika týkající se podniku Zbirovia, a.s. Z toho vyplývá, že adaptace na firemní kulturu není až tak nutná, jak je uvedeno v některých odborných publikacích.

Na základě výstupů z dotazníkového šetření jsem identifikovala problémové oblasti týkající se procesu orientace a adaptace v podniku a následně jsem se zaměřila na navržení opatření, která by vedla ke zkvalitnění a zefektivnění celého procesu. Domnívám se, že z navržených opatření by těžili i zaměstnanci, kteří v podniku Zbirovia, a.s. pracují již delší dobu. Pro zkvalitnění, zefektivnění a zpříjemnění procesu nastupujícím zaměstnancům navrhuji lépe charakterizovat pracovní pozice, více se zaměřit na vzdělávání administrativních pracovníků, vytvořit variabilní složku v mzdových tarifech, provádět průběžné hodnocení zaměstnanců, poskytnout pracovníkům zaměstnanecké výhody, více komunikovat s podřízenými zaměstnanci, provádět průběžné pohovory a „kolečka“ na jednotlivých pracovištích, začít spolupracovat se vzdělávacími institucemi a v neposlední řadě začít přijímat zaměstnance s dostatečným časovým předstihem.

Čím lépe bude v podniku realizován proces orientace a adaptace, tím vyšší bude úroveň zaměstnanců, která se v konečném důsledku projeví na efektivnějším fungování podniku.

Věřím, že tato bakalářská práce poskytla dostatečné informace k dané problematice, týkající se začlenění a zapracování nových pracovníků v podniku. Ráda bych na základě navržených opatření přivedla k zamyšlení se nad danou problematikou alespoň některé zaměstnance podniku Zbirovia, a.s. Doufám, že tato bakalářská práce může být inspirací nejen pro podnik Zbirovia, a.s., ale také pro další zájemce mající zájem o zmiňovanou problematiku.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Publikace

- [1] ARMSTRONG, Michael, KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vydání, Praha: Grada, 789 s., 2007. ISBN: 978-80-247-1407-3.
- [2] BLÁHA, Jiří, MATEICIUC, Aleš, KAŇÁKOVÁ, Zdeňka. *Personalistika pro malé a střední firmy*. 1. vydání, Brno: CP Books, 284 s., 2005. ISBN: 80-251-0374-9.
- [3] BOHLANDER, George W., SNELL, Scott A. *Managing Human Resources with Infotrac*. 15. vydání, South – Western: Cengage Learning, 821 s., 2009. ISBN 978-03-2459-331-0.
- [4] COLE, Gerald A. *Personnel and human resource management*. 5. vydání, South – Western: Cengage Learning EMEA, 506 s., 2002. ISBN 978-08-2645-863-6.
- [5] DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů*. 1. vydání, Praha: C. H. Beck, 485 s., 2007. ISBN: 978-80-7179-893-4.
- [6] FOWLER, Alan F. *Employee Induction : A Good Start*. 3. vydání, London: Institute of Personnel and Development, 95 s., 1996. ISBN: 0-85292-645-6.
- [7] KISLINGEROVÁ, Eva, HNILICA, Jiří. *Finanční analýza: krok za krokem*. 1. vydání, Praha: C. H. Beck, 137 s., 2005. ISBN: 80-7179-321-3.
- [8] KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých podnicích*. 1. vydání, Praha: Grada, 192 s., 1996. ISBN: 80-7169-206-9.
- [9] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozšířené a doplněné vydání, Praha: Management Press, 399 s., 2009. ISBN: 978-80-7261-168-3.
- [10] MATHIS, Robert L., JACKSON, John H. *Human ressource management*. 12. Vydání, South - Western: Cengage Learning, 592 s., 2008. ISBN: 978-03-2454-275-2.
- [11] MAYEROVÁ, Marie, RŮŽIČKA, Jiří. *Moderní personální management*. 1. vydání, Praha: Nakladatelství H&H, 173 s., 2000. ISBN: 80-86022-65-X.
- [12] MILKOVICH, George T., BOUDREAU, John W. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 936 s., 1993. ISBN: 80-85623-29-3.
- [13] SHARPE, Cat. *Successful Orientation Programs*. Alexandria: American Society for Training and Development, 16 s., 2000. ISBN: 978-15-6286-157-5.
- [14] ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 1. vydání, Praha: Grada, 207 s., 2012. ISBN: 978-80-247-4151-2.

- [15] THOMSON, Rosemary, KOUBEK, Josef. *Řízení lidí = Managing People*. 1. vydání, Praha: ASPI, 249 s., 2007. ISBN: 978-80-7357-267-9.
- [16] TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1. vydání, Praha: Grada, 168 s., 2004. ISBN: 80-247-0405-6.
- [17] Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce.

Internetové zdroje

- [19] Hewitt Associates. *Studie Best employers* [online]. [cit. 2013-03-05]. Dostupné z: <<http://was2.hewitt.com/bestemployers/europe/czechrepublic/pages/methodology.htm>>.
- [20] JIANG, Kaifeng, LEPAK, P. David, HAN, Kyongji, HONG, Ying, KIM, Andrea and WINKLER, Anne-Laure, 2012. Clarifying the construct of human resource systems: Relating human resource management to employee performance. *Human resource management review*. New Jersey: Department of Human Resource Management, Rutgers University, 22, 73-85. ISSN 1053-4822.
- [21] Zbirovia, a.s. *O nás* [online]. [cit. 2013-04-04]. Dostupné z: <<http://zbirovia.cz/cs>>.

SEZNAM OBRÁZKŮ A TABULEK

Obrázky

Obr. č. 1: Oblasti orientace	12
Obr. č. 2: Maslowova hierarchie potřeb	29
Obr. č. 3: Schéma mzdové politiky podniku	30
Obr. č. 4: Logo společnosti Zbirovia, a. s.	32
Obr. č. 5: Historie podniku	32
Obr. č. 6: Organizační struktura společnosti Zbirovia, a.s.	34
Obr. č. 7: SWOT analýza.....	36
Obr. č. 8: Vývoj ukazatelů rentability společnosti Zbirovia, a.s.	38
Obr. č. 9: Pracovní zařazení respondenta v podniku Zbirovia, a.s.	43
Obr. č. 10: Délka pracovního poměru respondenta ve společnosti Zbirovia, a.s.	44
Obr. č. 11: Zdroj informací respondentů o pracovním místě ve společnosti Zbirovia, a.s.	45
Obr. č. 12: Délka osvojení pracovních postupů respondentem	46
Obr. č. 13: Zdroj informací týkající se pracovní náplně pro nové pracovníky společnosti Zbirovia, a.s.	47
Obr. č. 14: Spokojenost zaměstnanců ve společnosti Zbirovia, a.s.	49
Obr. č. 15: Fungování zpětné vazby na pracovní výkony ve společnosti Zbirovia, a.s.	49
Obr. č. 16: Způsoby řešení pracovní nespokojenosti zaměstnanců společnosti Zbirovia, a.s.	50

Tabulky

Tab. č. 1: Výhody a nevýhody interních a externích zdrojů pracovníků.....	15
Tab. č. 2: Věková struktura zaměstnanců podniku Zbirovia, a.s.....	34
Tab. č. 3: Náklady vznikající podniku Zbirovia, a.s. se školením a zkouškou BOZP pro 1 zaměstnance	42
Tab. č. 4: Náklady vznikající podniku Zbirovia, a.s. při zajištění vzdělávacího kurzu pro 1 administrativního pracovníka	59
Tab. č. 5: Náklady vznikající podniku Zbirovia, a.s. při přijetí nového zaměstnance....	64

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A: Dotazník	5
Příloha B: Inzerát zveřejněný v tiskovinách	7
Příloha C: Areál podniku	8
Příloha D: Náhled výrobků společnosti Zbirovia, a.s.	9
Příloha E: Rozvaha z roku 2011	10

Příloha A: Dotazník

Ivana Siegerová
Katedra podnikové ekonomiky a managementu
Fakulta ekonomická Západočeské univerzity v Plzni

Vážení,

prosím o vyplnění tohoto dotazníku, cílem je získat poznatky z personální oblasti v podniku Zbiřovia, a.s. Výsledky získané formou tohoto dotazníku budou sloužit pro vypracování bakalářské práce na téma „Proces orientace a adaptace v podniku“.

Své odpovědi označujte **kroužkováním**, vyplnění dotazníku Vám zabere přibližně 10 minut. Dotazník je zcela anonymní. Děkuji za Váš čas při vyplňování dotazníku.

1. Jaké je Vaše pohlaví?

- a) muž
- b) žena

2. Jaká je Vaše pracovní pozice v podniku?

- a) řídicí pracovník
- b) administrativní pracovník
- c) vedoucí provozu (mistr)
- d) pracovník výroby

3. Jak dlouho pracujete v podniku?

- a) do 1 roku
- b) 1 – 3 roky
- c) 3 – 6 let
- d) 6 let a více

4. Co bylo Vaší hlavní motivací pro ucházení se o pracovní místo v podniku?

- a) platové ohodnocení
- b) vzdálenost od místa bydliště
- c) pracovní náplň
- d) jiné (prosím, uveďte)

5. Kde jste získal/a informaci o volném pracovním místě v podniku?

- a) inzerát
- b) přátelé
- c) internet
- d) jiné (prosím uveďte)

6. Byl Vám po nástupu do zaměstnání předán dostatek informací pro výkon pracovní pozice a povinnostech související s Vaší pracovní pozicí?

- a) ano
- b) ne

7. Jak dlouho Vám trvalo osvojení si pracovních postupů po přijetí do zaměstnání?

- a) do 1 měsíce
- b) 1 – 2 měsíce
- c) 2 – 3 měsíce
- d) déle než 3 měsíce

8. Jak dlouho Vám trvalo zapojení do pracovního kolektivu po přijetí do zaměstnání?

- a) do 1 týdne
- b) 1 – 2 týdny
- c) 2 – 4 týdny
- d) déle než 4 týdny

9. Kdo Vás obeznámil s pracovní náplní po nástupu do zaměstnání?

- a) vedoucí provozu (mistr)
- b) spolupracovník
- c) jiný pracovník

10. Plánujete dlouhodobě působit v podniku?

- a) ano
- b) ne

11. Vidíte možnosti pro kariérní růst?

- a) ano
- b) ne

12. Cítíte se v podniku spokojeni?

- a) ano, vždy
- b) obvykle ano
- c) spíše ne
- d) ne

13. Dostáváte zpětnou vazbu na Vaše pracovní výkony?

- a) ano
- b) ne

14. Jakou formu má zpětná vazba?

- a) finanční ocenění
- b) pochvala
- c) jiné (prosím, uveďte)

15. Jakým způsobem byste řešil/a nespokojenost v zaměstnání?

- a) podáním výpovědi
- b) kontaktováním vedoucího provozu (mistr)
- c) kontaktováním vedení podniku
- d) jiné (prosím, uveďte)

Příloha B: Inzerát zveřejněný v tiskovinách

**Zbirovia a.s., Sládkova ul. 219,
338 08 Zbiroh**

přijme do trvalého pracovního poměru zaměstnance na pozici

- kovář - ohřívač
- řidič motorového vozíku
- závodní strážný
- obráběč kovů - soustružník.

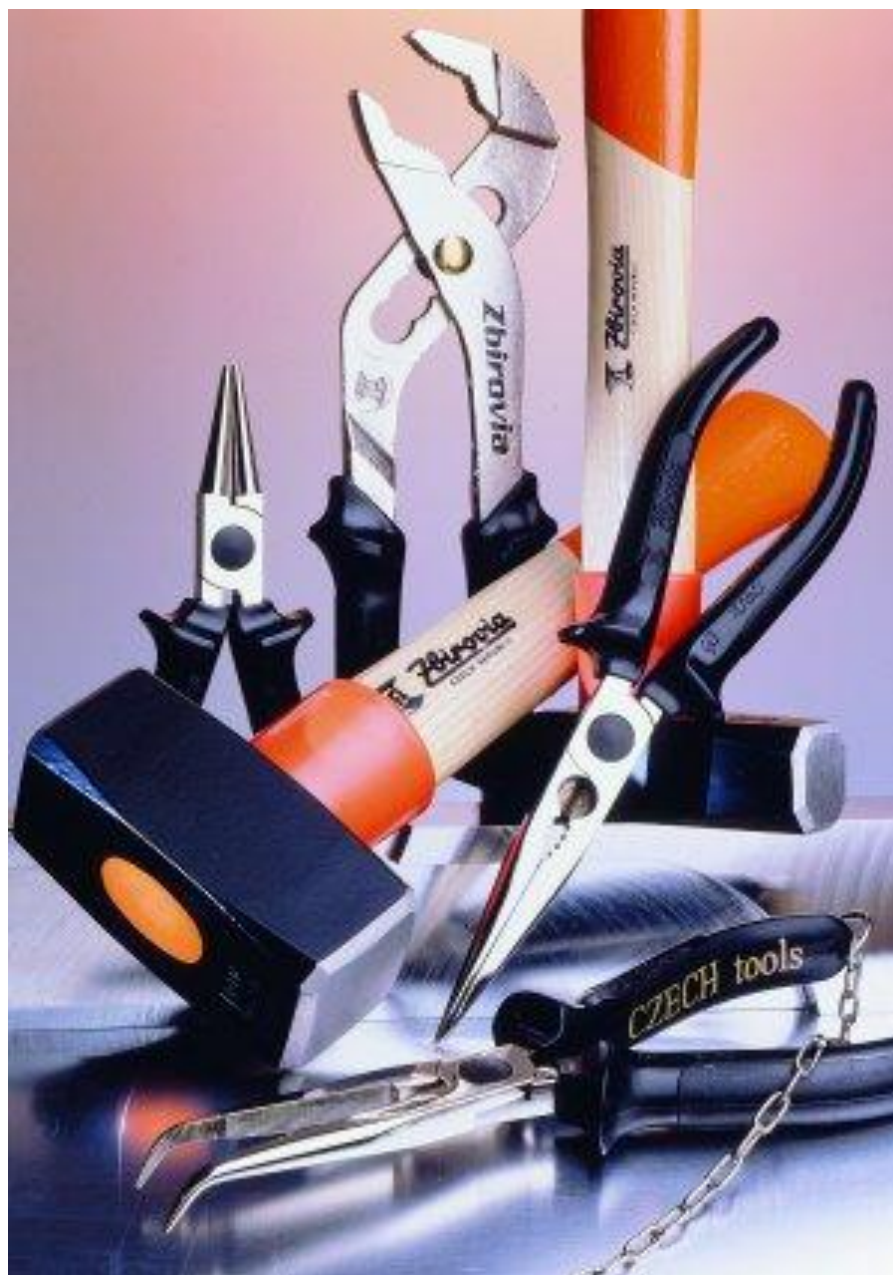
Dobré platové podmínky, ubytování na ubytovně společnosti.

Nabídky zasílejte na adresu Zbirovia a.s. Sládkova ul. 219,
338 08 Zbiroh
nebo nás kontaktujte na telefonu 371794301 linka 130.

Příloha C: Areál podniku



Příloha D: Náhled výrobků společnosti Zbirovia, a.s.




Příloha E: Rozvaha z roku 2011

<p>Minimální závazný výčet informací podle vyhlášky 600/2002, S.č. ve znění pozdějších předpisů</p> <p>Účetní jednotka dle Účetní závěrečné součinnosti a sdružení dle Účetního zákona za daný příjmový rok</p> <p>Právní forma: s.r.o.</p>	<p>ROZVAHA v plném rozsahu ke dni 31.12.2011 (v celých tisících Kč)</p>	<p>Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky ZBIROVIA, a.s.</p> <p>Sídlo nebo bydliště účetní jednotky a místo podnikání IČ-III se od bydliště Sládkova 219 Zbiroh</p>
---	---	--

Rok	Měsíc	IČO
2011	12	00169650

Označení a	AKTIVA b	Číslo řádku c	Běžné účetní období			Minulé úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
	AKTIVA CELKEM	001	498 082	-270 862	227 219	236 175
	A. Pohledávky za upsaný základní kapitál	002				
	B. Dlouhodobý majetek	003	427 309	-263 400	163 907	167 676
	B.I. Dlouhodobý nehmotný majetek	004	1 259	-1 136	123	246
	1. Zřizovací výdaje	005				
	2. Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	006				
	3. Software	007	1 259	-1 136	123	246
	4. Ocenitelná práva	008				
	5. Goodwill	009				
	6. Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	010				
	7. Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	011				
	8. Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	012				
	B.II. Dlouhodobý hmotný majetek	013	426 050	-262 264	163 784	167 430
	1. Pozemky	014	27 413		27 413	27 553
	2. Stavby	015	190 586	-72 614	117 970	121 601
	3. Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	016				
	4. Pěstičské celky trvalých porostů	017				
	5. Základní stádo a tažná zvířata	018				
	6. Jiný dlouhodobý hmotný majetek	019				
	7. Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	020	2 265		2 265	364
	8. Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	021	1 272		1 272	
	9. Oceňovací rozdíly k nabytému majetku	022				
	B.III. Dlouhodobý finanční majetek	023				
	1. Podíly v ovládaných a řízených osobách	024				
	2. Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	025				
	3. Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	026				
	4. Půjčky a úvěry - ovládací a řídicí osoba, podstatný vliv	027				
	5. Jiný dlouhodobý finanční majetek	028				
	6. Pořizovaný dlouhodobý finanční majetek	029				
	7. Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	030				


 spol. s r.o.
 Na Pankráci 1618/30, 160 00 Praha 4
 DIČ: CZ62657368, email: info@zbirovia.cz
 tel.: 234633231, fax: 234633230

Označení a	AKTIVA b	Číslo řádku c	Běžné účetní období			Minulé úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
C. Oběžná aktiva		031	67 952	-7 462	60 491	63 415
C.I. Zásoby		032	44 281		44 281	46 040
1. Materiál		033	6 787		6 787	8 371
2. Nedokončená výroba a polotovary		034	20 058		20 058	23 858
3. Výrobky		035	15 497		15 497	11 960
4. Zvřátla		036	124		124	124
5. Zboží		037	1 692		1 692	1 720
6. Poskytnuté zálohy na zásoby		038	123		123	7
C.II. Dlouhodobé pohledávky		039	3		3	74
1. Pohledávky z obchodních vztahů		040	3		3	3
2. Pohledávky - ovládající a řídicí osoba		041				
3. Pohledávky - podstatný vliv		042				
4. Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení		043				
5. Dlouhodobé poskytnuté zálohy		044				
6. Dohadné účty aktivní		045				
7. Jiné pohledávky		046				71
8. Odložená daňová pohledávka		047				
C.III. Krátkodobé pohledávky		048	22 932	-7 462	15 471	15 690
1. Pohledávky z obchodních vztahů		049	14 402	-281	14 121	15 032
2. Pohledávky - ovládající a řídicí osoba		050				
3. Pohledávky - podstatný vliv		051				
4. Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení		052				
5. Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění		053				
6. Stát - daňové pohledávky		054	7 352	-7 181	172	2
7. Krátkodobé poskytnuté zálohy		055	1 143		1 143	528
8. Dohadné účty aktivní		056				
9. Jiné pohledávky		057	35		35	128
C.IV. Krátkodobý finanční majetek		058	736		736	1 611
1. Peníze		059	112		112	99
2. Účty v bankách		060	624		624	1 512
3. Krátkodobé cenné papíry a podíly		061				
4. Pořizovaný krátkodobý finanční majetek		062				
D.I. Casové rozlišení		063	2 821		2 821	5 084
1. Náklady příštích období		064	2 833		2 833	5 100
2. Komplexní náklady příštích období		065				
3. Příjmy příštích období		066	-12		-12	-16

Označení	PASIVA	Číslo řádku	Stav v běžném účet. období	Stav v minulém účet. období
a	b	c	d	e
PASIVA CELKEM		067	227 219	236 175
A. Vlastní kapitál		068	181 350	188 004
A. I. Základní kapitál		069	185 214	185 214
1. Základní kapitál		070	185 214	185 214
2. Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly		071		
3. Změny základního kapitálu		072		
A. II. Kapitálové fondy		073	101	131
1. Emisní ážio		074		
2. Ostatní kapitálové fondy		075	101	131
3. Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků		076		
4. Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách		077		
A. III. Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku		078	3 945	9 530
1. Zákonný rezervní fond/Nedělitelný fond		079	3 821	3 821
2. Statutární a ostatní fondy		080	24	5 709
A. IV. Výsledek hospodaření minulých let		081	-1 182	
1. Nerozdělený zisk minulých let		082		
2. Neuhrazená ztráta minulých let		083	-1 182	
A. V. Výsledek hospodaření běžného		084	-6 648	-6 871
B. Cizí zdroje		085	45 429	48 053
B. I. Rezervy		086		
1. Rezervy podle zvláštních právních předpisů		087		
2. Rezervy na důchody a podobné závazky		088		
3. Rezerva na daň z příjmů		089		
4. Ostatní rezervy		090		
B. II. Dlouhodobé závazky		091	1 666	4 231
1. Závazky z obchodních vztahů		092		
2. Závazky - ovládající a řídicí osoba		093		
3. Závazky - podstatný vliv		094		
4. Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení		095		
5. Dlouhodobé přijaté zálohy		096		
6. Vydané dluhopisy		097		
7. Dlouhodobé směnky k úhradě		098		1 503
8. Dohadné účty pasivní		099		
9. Jiné závazky		100	1 666	2 728
10. Odložený daňový závazek		101		
B. III. Krátkodobé závazky		102	15 371	16 141
1. Závazky z obchodních vztahů		103	10 563	10 813
2. Závazky - ovládající a řídicí osoba		104		
3. Závazky - podstatný vliv		105		
4. Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení		106	1 500	1 934
5. Závazky k zaměstnancům		107	1 302	1 396
6. Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění		108	666	775
7. Stát - daňové závazky a dotace		109	114	222

IČO: 00000000, DIČ: CZ00000000
 IČO: 00000000, DIČ: CZ00000000
 IČO: 00000000, DIČ: CZ00000000

Označení	PASIVA	Číslo řádku	Stav v běžném účet. období	Stav v minulém účet. období
a	b	c	s	e
8. Krátkodobé přijaté zálohy		110	537	493
9. Vydané dluhopisy		111		
10. Dohadné účty pasivní		112	689	508
11. Jiné závazky		113		
B.IV. Bankovní úvěry a výpomoci		114	28 392	27 661
1. Bankovní úvěry dlouhodobé		115	13 365	12 917
2. Krátkodobé bankovní úvěry		116	15 027	14 764
3. Krátkodobé finanční výpomoci		117		
C.I. Časové rozlišení		118	440	118
1. Výdaje příštích období		119	440	118
2. Výnosy příštích období		120		

Sestaveno dne: 16.4.2012		Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový záznam fyzické osoby, která je účetní jednotkou	
J.Simandlová		Předseda představenstva : Zdeněk Matějka <i>Zdeněk Matějka</i>	
Právní forma účetní jednotky	Předmět podnikání (NACE):	Pozn.:	
Akciová společnost	Výroba nástrojů a nářadí		

Orsoft Finanční účetnictví 12.1

ORTEX spol. s r.o. Hradec Králové

Podle souborů: VYR - SRozLx4 (6); VYS - SSRozv (6); SIR - SRRozv (1);

Varianta tisku: 4000; Šablona OOMS: SVYKX;

ORTEX spol. s r.o.
Na Pankovské 1010/30, 140 00 Praha 4
IČ: 2562547875, e-mail: ortex@ortex.cz
t4: 2562547875, Fax: 256435330

ABSTRAKT

SIEGEROVÁ, I. *Proces orientace a adaptace v organizaci*. Bakalářská práce. Plzeň: Fakulta ekonomická ZČU v Plzni, 70 s., 2013

Klíčová slova: orientace, adaptace, personalista, firemní kultura, motivace, lidské zdroje

Práce pojednává o nadčasovém tématu procesu orientace a adaptace v podniku. V práci je nejprve položen teoretický základ zkoumané problematiky a poté je přistoupeno k aplikaci teoretických znalostí na podniku Zbirovia, a.s. V teoretické části jsou nejprve vymezeny stěžejní pojmy zkoumané problematiky (personalista, adaptace, orientace, firemní kultura), následované charakteristikou vyhledávání a výběru zaměstnanců a motivací zaměstnanců. Na teoretickou část navazuje část praktická, kde je nejprve představen podnik Zbirovia, a.s., poté je analyzován proces orientace a adaptace v tomto podniku. Následně jsou identifikovány problémové oblasti a koncipovány návrhy opatření k jejich odstranění nebo alespoň eliminaci. V práci tedy dochází k úzkému provázání teoretické a praktické části. Výstupy práce jsou podpořeny dotazníkovým šetřením provedeným mezi zaměstnanci podniku Zbirovia, a.s.

ABSTRACT

SIEGEROVÁ, I. *The process of orientation and adaptation in organization*. Bachelor thesis. Pilsen: University of West Bohemia in Pilsen, Faculty of economics, 70 p., 2013

Key words: orientation, adaptation, human resources officer, company culture, motivation, human resources

The work deals with the timeless theme of process orientation and adaptation in business. The work is first laid a theoretical foundation research problems and then proceed to the application of theoretical knowledge of the business ZBIROVIA a.s, In the theoretical part the first defined key concepts of research problems (HR, adaptation, orientation, corporate culture), followed by a search feature recruitment and motivation of employees. On the theoretical part of the follow-up practical, where the company first introduced company Zbirovia a.s, and then is analyzed process orientation and adaptation in this company. Subsequently identified problem areas and propose measures designed to remove them or at least eliminate. The work thus come into close tying theoretical and practical part. Outputs work is supported by the surfy investigations carried out by the employees of the company Zbirovia a.s