

Projekt implementace nového přístupu k personální práci s ohledem na zvýšení hospodárnosti podniku

Bc. Markéta Vítová

Diplomová práce
2015



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta managementu a ekonomiky

Ústav podnikové ekonomiky

akademický rok: 2014/2015

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Markéta Vítová**
Osobní číslo: **M13377**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Podniková ekonomika**
Forma studia: **prezenční**

Téma práce: **Projekt implementace nového přístupu k personální práci s ohledem na zvýšení hospodárnosti podniku**

Zásady pro vypracování:

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Proveďte literární rešerši na téma využití personální práce a faktorů ovlivňujících hospodárnost podniku.

II. Praktická část

- Analyzujte současnou situaci na trhu práce z pohledu zaměstnavatelů.
- Vytvořte projekt implementace nového přístupu k personální práci s ohledem na zvýšení hospodárnosti podniku.
- Projekt podrobte časové, nákladové a rizikové analýze.

Závěr

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

Seznam odborné literatury:


- BLÁHA, Jiří. Pokročilé řízení lidských zdrojů. 1. vyd. Brno: Edika, 2013, 264 s. ISBN 978-80-266-0374-0.
DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. Řízení lidských zdrojů. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2012, 559 s. ISBN 978-80-7400-347-9.
KOCMANOVÁ, Alena. Ekonomické řízení podniku. 1. vyd. Praha: Linde Praha, 2013, 358 s. ISBN 978-80-7201-932-8.
NOE, Raymond A. Fundamentals of human resource management. 5th ed. New York: McGraw-Hill/Irwin, 2014, 570 s. ISBN 978-0-07-811261-4.
TULGAN, Bruce. Not everyone gets a trophy: how to manage Generation Y. 1st ed. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 2009, 182 s. ISBN 978-0-470-25626-8.

Vedoucí diplomové práce: Ing. Martin Mikeska, Ph.D.
Ústav ekonomie
Datum zadání diplomové práce: 16. února 2015
Termín odevzdání diplomové práce: 27. dubna 2015

Ve Zlíně dne 16. února 2015


prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
děkanka




doc. Ing. Boris Popesko, Ph.D.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA DIPLOMOVÉ PRÁCE

Prohlašuji, že

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

Prohlašuji,

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

Ve Zlíně 27.4.2015

.....
podpis diplomanta

ABSTRAKT

V současné době se na trhu práce objevují první zástupci z generace Z, která v průběhu několika dalších let nahradí stávající generace na trhu práce, generaci X a Y. Cílem této diplomové práce je vytvoření nového přístupu k personální práci zaměřeného na generaci Z. Na úvodní teoretický rozbor navazuje analytická část. Analytická část je postavena na dotazníkovém šetření, které proběhlo mezi podniky v České republice a vytvořilo pohled na současný přístup k personální práci. Projektová část se věnuje implementaci nového přístupu do vybraného podniku ve Zlínském kraji. Na závěr práce je projekt podroben časové, nákladové a rizikové analýze.

Klíčová slova:

Generace Z, nový přístup k personální práci, proces zabezpečování lidských zdrojů

ABSTRACT

Nowadays, first members of the generation Z can be found on the labour market. In the next few years, this generation will replace current generations X and Y. The aim of this Master's Thesis is to develop a new approach towards human resource management with focus on generation Z. The introduction is followed by analytical part. The analytical part is based on questionnaire, which was distributed to the selected companies in the Czech Republic. The results of this questionnaire have provided realistic view on current approach towards human resource management. The project part describes implementation of the proposed approach towards human resource management into the selected company in the Zlín region. In conclusion, project has undergone time, costs and potential risks analysis

Keywords:

Generation Z, New Human Resource Management Approach, Human Resource Planning

Ráda bych poděkovala vedoucímu mé diplomové práce Ing. Martinu Mikeskovi, Ph.D. za odborné vedení, cenné rady, informace a náměty při zpracování mé diplomové práce.

OBSAH

ÚVOD	9
CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE	11
I TEORETICKÁ ČÁST	12
1 PERSONÁLNÍ PRÁCE	13
1.1 VÝZNAM ČLOVĚKA A JEHO PRÁCE.....	13
1.2 PŘÍSTUPY K PERSONÁLNÍ PRÁCI.....	14
1.3 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	16
1.4 ROLE PERSONALISTŮ A POSTAVENÍ PERSONALISTY NA ČESKÉM TRHU	16
1.5 CÍLE ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	17
1.6 PERSONÁLNÍ ČINNOSTI	18
1.7 ZABEZPEČENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	19
1.7.1 Získávání pracovníků	20
1.7.1.1 Získávání z vnějšího trhu práce	20
1.7.1.2 Získávání z vnitřního trhu práce	21
1.7.2 Výběr pracovníků.....	21
1.8 ZABEZPEČOVÁNÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ PERSONÁLNÍ AGENTUROU	23
1.9 GENERACE NA SOUČASNÉM TRHU PRÁCE	24
1.9.1 Generace X.....	24
1.9.2 Generace Y.....	25
1.9.3 Generace Z	25
1.10 NOVÝ POHLED NA PERSONÁLNÍ PRÁCI.....	26
2 EKONOMICKÁ STRÁNKA ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	27
2.1 NÁKLADY SPOJENÉ SE ZABEZPEČENÍM LIDSKÝCH ZDROJŮ.....	27
2.1.1 Náklady na získávání a výběr pracovníků	27
2.1.2 Přímé a nepřímé náklady zabezpečení lidských zdrojů	29
2.1.3 Účelnost personalistovy práce.....	30
2.1.4 Náklady spojené se spoluprací se vzdělávacími institucemi.....	31
3 TEORETICKÁ VÝCHODISKA ANALYTICKÝCH METOD	32
3.1 DOTAZOVÁNÍ	32
3.2 TESTOVÁNÍ HYPOTÉZ	33
II PRAKTICKÁ ČÁST	34
4 FORMULACE PROBLÉMU	35
4.1 DÍLČÍ CÍLE ANALYTICKÉ ČÁSTI.....	35
4.2 HYPOTÉZY.....	35
5 PLÁN VÝZKUMU	36
5.1 TECHNIKA SBĚRU DAT	36
5.2 VELIKOST VÝBĚROVÉHO VZORKU	36
6 ZABEZPEČOVÁNÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ Z POHLEDU ZAMĚSTNAVATELŮ	37
6.1 ZÍSKÁVÁNÍ	39
6.1.1 Frekvence oslovení.....	39

6.1.2	Tradiční přístupy k získávání uchazečů	40
6.1.3	Moderní přístupy získávání uchazečů	41
6.1.4	Náklady spojené se získáním absolventa	42
6.2	PŘEDVÝBĚR.....	43
6.2.1	Způsoby komunikace v předvýběrovém kole	43
6.2.2	Rozhodující faktory předvýběrového kola	44
6.3	VÝBĚR.....	46
6.3.1	Počet účastníků do výběrového kola	46
6.3.2	Způsoby pohovorů ve výběrovém kole	47
6.3.3	Rozhodující faktory ve výběrovém kole	48
6.4	MOŽNOSTI SPOLUPRÁCE	58
6.4.1	Financování spolupráce	59
6.5	NOVÉ TRENDY	60
6.5.1	Zdroje inspirace k novým trendům	60
7	VYHODNOCENÍ ANALYTICKÉ ČÁSTI.....	62
7.1	H ₁ : GENERACE Z POTŘEBUJE NOVÝ PŘÍSTUP K PERSONÁLNÍ PRÁCI.	62
7.2	H ₂ : PODNIKY SI UVĚDOMUJÍ POTŘEBU ZMĚNY DOSAVADNÍHO PŘÍSTUPU K PERSONÁLNÍ PRÁCI.	63
7.3	H ₃ : PODNIKY JSOU SCHOPNY ZMĚNU PERSONÁLNÍ PRÁCE FINANCOVAT Z VLASTNÍCH ZDROJŮ.	65
7.4	SROVNÁNÍ HYPOTÉZ	66
8	SOUČASNÝ PŘÍSTUP K PERSONÁLNÍ PRÁCI.....	67
9	NOVÝ PŘÍSTUP K PERSONÁLNÍ PRÁCI	71
9.1	NÁKLADY NOVÉHO PŘÍSTUPU	74
9.2	KONTROLA	76
9.3	LIMITY PROJEKTU	78
9.4	NÁZOR NA NOVÝ PŘÍSTUP K PERSONÁLNÍ PRÁCI.....	78
10	ČASOVÁ, NÁKLADOVÁ A RIZIKOVÁ ANALÝZA.....	79
10.1	ČASOVÁ ANALÝZA	79
10.2	NÁKLADOVÁ ANALÝZA	80
10.3	RIZIKOVÁ ANALÝZA	81
	ZÁVĚR	83
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	85
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	88
	SEZNAM OBRÁZKŮ	89
	SEZNAM PŘÍLOH.....	91

ÚVOD

Jestliže se ohlédneme zpět do minulosti, zjistíme, že lidská práce sahá do úplných prvopočátků vývoje lidstva a po celou dobu vývoje lidské společnosti má zásadní vliv na její rozvoj. Do popředí zájmu se vždy dostávali schopnější a adaptabilnější jedinci a tento trend přetrvává i v dnešní vyspělé společnosti. Nejde však v žádném případě o otázku nahodilého výběru. K tomu, aby mohli dnešní lidé bez problémů fungovat, potřebují zabezpečit své materiální i sociokulturní potřeby a k jejich uspokojení předpokládají kvalitní nabídku veškerých dostupných služeb, kterou jim mohou zabezpečit pouze lidé s odpovídajícími schopnostmi a kreativitou.

Pro uspokojování svých potřeb si lidé vytvořili různé organizace, spolky a podniky, které jim daný požadavek zajistí. Pochopitelně požadují zabezpečení v co nejvyšší kvalitě. Pokud bude nabídka nekvalitní, zákazník ji nebude akceptovat a obrátí se jinam. Podniky nabízející jakoukoliv formu služeb svým potenciálním zákazníkům se logicky snaží získat do svého pracovního týmu co nejkvalitnější pracovníky, kteří by jim zajistili maximálně pozitivní renomé na trhu. Pro výběr nových pracovníků využívá většina podniků služeb odborníků na danou problematiku, personalistů, kteří jsou schopni podle požadavků podniku velmi rychle a správně vybrat vhodné adepty na požadované pracovní místo.

Personalisté však nemohou ke všem účastníkům konkurzního řízení přistupovat šablonovitě, protože každá generace lidí, která v určité době přetrvává na trhu práce, má svá specifika, upřednostňuje určité pracovní požadavky, nabízí jisté vzdělanostní priority, charakterové vlastnosti, míru flexibility a adaptability.

Podniky si zřizují vlastní personální útvar, jehož hlavní funkcí je zajistit co nejkvalitnější výběr nových pracovníků. Personalisté mají velké množství různých metod, jakým způsobem při tomto náboru postupovat, aby skutečně vybrali nejlepšího adepta z řady nabízejících se uchazečů. Důležitým faktorem v tomto směru je i velikost podniku. Malé podniky přistupují k různým vstupním informacím a doporučením o žadateli na pracovní místo v mnoha směrech jinak než je tomu u velkých podniků. Stejně tak najdeme rozdíly v přístupu v náboru nových pracovníků u podniků ryze českých a podniků, v nichž převládá zahraniční kapitál. Typickým příkladem je využívání informací na sociálních sítích, těchto služeb využívají ve větší míře hlavně zahraniční podniky, české v tomto směru spíše stagnují.

Ve své práci jsem se snažila zmapovat práci personálního oddělení podniku, zjistit, jak tyto útvary v jednotlivých podnicích fungují, na co se personalisté zaměřují při výběru nových potenciálních pracovníků, co je jejich prioritou. Důležitým faktorem rozlišení byla velikost podniku, neboť podniky různého rozsahu mají v tomto směru odlišné požadavky a odlišné priority výběru z řad uchazečů.

Vybrané skupině zaměstnavatelů jsem předložila dotazníkové šetření, v němž se k této problematice vyslovily, a jeho výsledky jsem zpracovala a vyhodnotila v praktické části své práce. Vytvořila jsem tak projekt nového přístupu k personální práci.

CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Hlavním cílem této práce je vytvoření projektu nového přístupu k personální práci s ohledem na zvýšení hospodárnosti podniku. Jak už samotné téma naznačuje, cíl diplomové práce se skládá ze tří bodů:

- návrh nového přístupu k personální práci,
- implementace nového přístupu k personální práci,
- návrh a implementace nového přístupu s ohledem na zvýšení hospodárnosti.

Základem vytvoření návrhu nového přístupu k personální práci je analytická část a její dotazníkové šetření. V rámci dotazníkového šetření je osloveno sto podniků v České republice. Dotazníkové šetření má za úkol poskytnout představu o současném přístupu k personální práci v podnicích v České republice. Následně bude vyhodnoceno pomocí komentovaných sloupcových grafů a testování statistických hypotéz.

Stanovené statistické hypotézy tvoří základ pro návrh nového přístupu k personální práci. Závislost stanovených ukazatelů s velikostí podniku, která je ověřována pomocí kombinačních tabulek a Pearsonova kontingenčního koeficientu, slouží k vybrání vhodné velikosti podniku, na kterou bude aplikován nový přístup.

Aplikace nového přístupu k personální práci na vybranou velikost podniku bude v projektové části porovnána s předchozím stavem v podniku, budou stanoveny limity návrhu a pohled na nový přístup okomentuje personalista vybraného podniku.

Důležitou roli zde hraje hospodárnost podniku. Návrh nového přístupu je vytvořen s ohledem na její zvýšení. Hospodárnost je pro tento projekt definována jako zvýšení kvality při zachování či při snížení celkové hodnoty nákladů na proces zabezpečování lidských zdrojů.

Závěr celého projektu je věnován časové, nákladové a rizikové analýze. Časová analýza bude provedena pomocí programu WinQSB a jeho nástroje „metoda kritické cesty“. Nákladová analýza zmapuje náklady projekty a závěrečná riziková analýza se zaměří na možná rizika projektu a návrhy na opatření proti možným rizikům.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 PERSONÁLNÍ PRÁCE

1.1 Význam člověka a jeho práce

Lidská práce prochází od svého prvopočátku neustálým vývojem. Už v pravěku hrála zásadní roli při utváření společnosti, významnou úlohu zastávala v otrokářské éře a poté čelila těžkému soupeři v podobě průmyslové revoluce. I přes tyto překážky dokázala nátlaku různých společenských vlivů odolat a v současné době je jedním z nejvýznamnějších faktorů ovlivňujících úspěšnost podniku.

V České republice byla Sametová revoluce milníkem, který zásadně změnil pohled na lidskou práci. Pád komunistického režimu otevřel dveře nejen demokratizaci společnosti a transformaci ekonomiky, ale především potenciálu tržní ekonomiky. Pochopení principů tržní ekonomiky a osvojení si praktických dovedností pomohly českým občanům k prosazení se na trhu práce v celosvětovém měřítku. Vůdčí osobnosti této generace využily svých schopností a znalostí ze zahraničních firem k založení vlastních podniků v České republice nebo v původně českých podnicích zavedly standardy ekonomik vyspělých států. Lidská práce se v České republice postupně dostává do hlavního zájmu řízení podniku. (Dvořáková, 2012, s. 3)

Pád komunismu přinesl nové možnosti nejen iniciativním českým podnikatelům, ale i zahraničním investorům. Mezinárodní firmy vyhledávaly a stále vyhledávají pro svoje aktivity lokality, u kterých předpokládají návratnost vložené investice. Uvědomují si, že informace a lidský kapitál jsou jejich hlavními zbraněmi na konkurenčním trhu. Z tohoto důvodu vyhledávají lokality s pracovně kompetentními lidmi, kteří jsou předpokladem úspěšnosti podniku. (Dvořáková, 2012, s. 3)

Příliv zahraničního kapitálu ukázal na nedostatečně vyvinutý systém řízení lidských zdrojů. Zahraniční investoři přesto využívají potenciálu, který jim tuzemský trh nabízí, a na oplátku pomáhají k inicializaci českých zaměstnanců a aplikují nové formy organizace práce. Progresivní formy práce zakládají na motivaci, flexibilitě, komunikaci, tvořivosti a odpovědnosti za výsledky odvedené práce. (Dvořáková, 2012, s. 3)

Na světovém trhu převládá nabídka nad poptávkou, což má za následek silný konkurenční boj o zákazníky. Světová krize, která skončila před několika lety, avšak její dopady doznívají ve všech oblastech ekonomiky dodnes, tento boj ještě více prohloubila. Uspěť v silném konkurenčním boji mohou jen dynamické firmy, naopak tradiční statické struktury nemají

v neustále se měnícím prostředí velkou šancí na úspěch. Dynamické struktury jsou totiž oproti tradičním schopny reagovat pomocí kreativity a flexibility na neustále se měnící prostředí uvnitř podniku i ve vztahu k jeho okolí. (Dvořáková, 2012, s. 4)

K dynamické struktuře je v podniku podle Koubka (2007, s. 13) potřeba shromáždit a propojit materiální, finanční, informační a lidské zdroje. Lidské zdroje, jeden z nejvýznamnějších faktorů, propojují veškeré tyto základní prvky. Materiální a finanční zdroje jsou samy o sobě nevýznamné, jsou neživé. Potřebují další podnět, který je uvede do pohybu, a tím je pouze lidský zdroj, lidská práce. Informační zdroje s lidskou stránkou úzce souvisejí, jelikož se jedná o znalosti a schopnosti lidí.

1.2 Přístupy k personální práci

Přístupy k personální práci se formulovaly především ve 20. století. Dvořáková (2012, s. 5) vyjmenovává jejich vývojová stádia:

- „*personální administrativa,*
- *personální řízení,*
- *řízení lidských zdrojů,*
- *řízení intelektuálního kapitálu.*“

Personální administrativa

Synonymem pro personální administrativu je správa personální agendy. Do personální administrativy spadají všechny činnosti, které pro zaměstnavatele vyplývají z právních předpisů. V tomto pojetí vystupuje personální práce spíše jako back office pro vedoucí pracovníky v oblasti lidských zdrojů. Vedoucí pracovníci si sami zajišťují přijímání, propouštění a vzdělávání pracovníků. Personální oddělení se stará pouze o administrativu spojenou s těmito činnostmi, o evidenci a statistiku. Zajišťuje komunikaci s institucemi a dalšími zaměstnanci, poskytuje podklady mzdovým účetním, vykazuje personální záležitosti státním institucím a dodává potřebné údaje pro statistický úřad. V odborné literatuře je mu přiřazován pojem personální řízení v užším smyslu. (Armstrong, 2007, s. 31-33)

Personální řízení

Druhá polovina 60. let se odklání od personálního řízení v užším smyslu a zavádí personální řízení v širším smyslu. Podniky si začaly uvědomovat důležitost lidských zdrojů na celkovém úspěchu podniku. Průkopníky tohoto vývojového stádia jsou velké podniky s liniově-štábní organizační strukturou a rozsáhlou dělbu práce. Zaměstnanci personální-

ho útvaru se specializovali na jednotlivé personální činnosti, jakými jsou hodnocení práce, mzdové formy či kolektivní vyjednávání. Zaměřovali se na vnitřní zaměstnanecké problémy, dodržování pracovněprávní legislativy a využití pracovní síly. Některé inovativní podniky zahrnuly vedoucího personálního útvaru jako člena vrcholového vedení. (Dvořáková, 2012, s. 4)

Někteří autoři dávají do souvislosti druhý stupeň vývojového stádia s Chartou lidských práv. Přijetím Charty lidských práv vznikl tlak na její prosazení a uplatňování v zaměstnaneckých vztazích. Vrcholový management, který zavedl nový postoj k personálnímu práci, získal určitou prestiž. Tato vývojová větev personální práce se zaměřovala spíše na operativní řízení a na řízení směřované dovnitř podniku než na strategické řízení. (Dvořáková, 2012, s. 6)

Řízení lidských zdrojů

Změna manažerského myšlení a chování přispěla v 80. letech 20. století k dalšímu vývojovému stádiu personální práce. Do popředí se dostalo řízení lidských zdrojů. Hnacím motorem, který dopomohl k dalšímu rozvoji v tomto směru, byla hospodářská krize tohoto období. Podniky hledaly racionální opatření a nové cesty k vyšší efektivitě, aby zabránily krachu. Postupně opouštěly od operativního řízení a zaměřovaly se na dlouhodobý pohled a dopady, na strategické řízení. Lidský faktor byl chápán jako nejdůležitější část podniku. (Dvořáková, 2012, s. 6)

Řízení intelektuálního kapitálu je nejnovější koncepcí. Objevuje se koncem 20. století. Je oceňována týmová práce, vzrůstá boj o kvalitní pracovníky. Na jedné straně se zvyšuje úloha lidských zdrojů, na druhé straně však dochází ke změnám v organizacích, k přechodu na štíhlé organizační struktury a ke snižování počtu pracovníků. (Armstrong, 2007, s. 33)

Řízení intelektuální kapitálu

Se stále narůstající konkurencí si podniky začaly uvědomovat potřebu odlišení se od konkurentů pomocí inovací. Tuto diferenciaci od konkurentů pomocí inovačních metod jsou schopni přinést podniku právě jeho zaměstnanci. Některé podniky změnilly právě na ně obecný pohled a začaly je vnímat jako zdroj svých budoucích hodnot. Informace, které zaměstnanci mají, znamenají pro podnik intelektuální kapitál. U inovativních podniků se již nesetkáme s řízením lidských zdrojů, ale s řízením intelektuálního kapitálu. (Dvořáková, 2012, s. 6; Armstrong, 2007, s. 33)

1.3 Řízení lidských zdrojů

Personální práce a řízení lidských zdrojů jsou z praktického pohledu totožné termíny pro vyjádření procesů souvisejících s řízením lidí v organizaci. Ovšem z teoretického hlediska je důležité pohlížet na tyto termíny odlišně. V teorii je personální práce obecnějším pojmem zabývajícím se řízením lidí, zatímco řízení lidských zdrojů se zabývá charakterizováním vývojové úrovně a koncepce personální práce. Pojem personální práce pod sebou zastřešuje přesnější a modernější termín pro vyjádření procesů souvisejících s řízením lidských zdrojů v organizaci jeho řízení. (Koubek, 2011, s. 14)

Jedna z nejčastěji citovaných definic řízení lidských zdrojů pochází od Michaela Armstronga. Armstrong (2007, str. 27) definuje řízení lidských zdrojů jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení lidí. Lidé jsou podle jeho definice nejcennější část organizace, jelikož právě oni přispívají k dosažení jejích cílů.

Řízení lidských zdrojů není postaveno na teoretických poučkách. Jedná se spíše o soubor politik, zásad a postupů, které zahraniční autoři výstižně označují jako „best practices“. Jedná se o personální praxi, která se osvědčila nejúspěšnějším podnikům. (Dvořáková, 2012, s. 4)

S řízením lidských zdrojů se často zaměňuje personální řízení. Řízení lidských zdrojů se podle Koubka (2007, s. 15) odlišuje následujícími znaky:

- Je zaměřeno na dlouhodobou perspektivu a dopady. Preferuje tedy strategický přístup k personální práci a všem jejím činnostem, který je úzce propojen se strategií podniku.
- Orientuje se na vnitřní i vnější faktory lidských zdrojů. Do vnitřních faktorů spadá rozvoj lidských zdrojů, kvalita pracovního života, sounáležitost, kultura, pracovní vztahy a další. Do vnějších faktorů zahrnuje populační vývoj, trh práce, životní prostředí, legislativu a další faktory.
- Personální práce není každodenní činností jen odborných personalistů, ale je začleňována do denních činností všech vedoucích pracovníků.

1.4 Role personalistů a postavení personalisty na českém trhu

Řízení lidských zdrojů zažilo svůj rozkvět s příchodem zahraničního kapitálu do České republiky a se zkušenostmi ze zahraničí. Mateřské společnosti, které mají své pobočky v České republice, ovlivňují personální strategii, politiku a personální metody v tuzem-

ských pobočkách. Jejich zkušenosti, založené na tzv. best practices, obohacují povědomí českých personalistů o řízení lidských zdrojů. Ti přijali několik rolí v zavádění metod řízení lidských zdrojů ve svém podniku. Inspirovali se u svých mateřských společností v zahraničí, na základě best practices převzali základní přístupy a přizpůsobili je na svůj podnik, nebo k těmto metodám došli sami pomocí systému „pokus-omyl“. (Dvořáková, 2012, s. 19)

Podniky, které si uvědomují potřebu kreativity a flexibility ke zvýšení úspěšnosti podnikání, přiřazují personálnímu útvaru jako jeden z jeho hlavních cílů zvyšování produktivity a kvality, zvýšení příjmu pracovníků, trvalý rozvoj lidského kapitálu a zajištění dobrého jména podniku nejen na trhu práce. (Dvořáková, 2012, s. 19)

V České republice stále existuje odlišný pohled na personální práci oproti zahraničí. Řada českých podniků se stále dívá na personální útvar jako na nevýdělečnou část podniku, která mu nepřináší žádnou hodnotu a pouze vyžaduje nezbytné režijní náklady.

Personální útvar je prvním místem, na kterém se podnik snaží snížit své režijní náklady. Snižování nákladů v personálním útvaru má za následek reorganizaci řízení lidských zdrojů nebo personální outsourcing. Reorganizací lidských zdrojů se vyvinulo tzv. podnikání bez hranic. Toto podnikání se vyznačuje delegováním činností personalistů na manažery jiných podnikových útvarů a snižováním personálních specialistů, což spěje k vytváření strategií lidských zdrojů za region, které poskytují služby vedoucím manažerům i zaměstnancům.

1.5 Cíle řízení lidských zdrojů

Obecná definice cíle řízení lidských zdrojů se týká cílevědomé podpory pro dosažení hlavního cíle firmy. Řízení lidských zdrojů pomáhá k dosažení hlavního podnikového cíle prostřednictvím zabezpečení kvalitativní a kvantitativní stránky lidských zdrojů. Pro bližší specifikaci základních cílů řízení lidských zdrojů rozděluje Synek (2002, s. 213-215) cíle do dvou oblastí, hospodářské a sociální.

Cíle hospodářské oblasti vymezuje na:

- zkombinování výrobních faktorů a optimálního využití lidské práce s ohledem na výkonnost podniku a přizpůsobení se požadavkům okolí,
- neustálé zvyšování kvality a zlepšování struktury,

- optimální výši personálních nákladů od stanovení, udržení až po následné zhodnocení nákladů,
- systém odměňování motivující zaměstnance k aktivitě. (Synek, 2002, s. 213-215)

Cíle v sociální oblasti se týkají:

- propojení práce zaměstnance s jeho osobními cíli,
- humanizace práce,
- motivace zaměstnanců k osobnímu rozvoji, kreativitě a k sebevzdělávání,
- pocit sounáležitosti při plnění cílů podniku,
- zabezpečení sociálních jistot. (Synek, 2002, s. 213-215)

Obě oblasti spolu úzce souvisejí a panuje mezi nimi konkurenční vztah. Hospodářská oblast tlačí na snižování personálních nákladů. Snižování má z krátkodobého pohledu efektivní vliv na hospodárnost podniku. Z dlouhodobého pohledu však snižuje kvalitu a výkon lidského faktoru. (Synek, 2002, s. 215)

S řešením konkurenčního boje mezi těmito cíli přišel už Tomáš Baťa, když ve svém podniku zavedl spoluúčast pracovníků na zisku a ztrátě a finanční pomoc svým zaměstnancům.

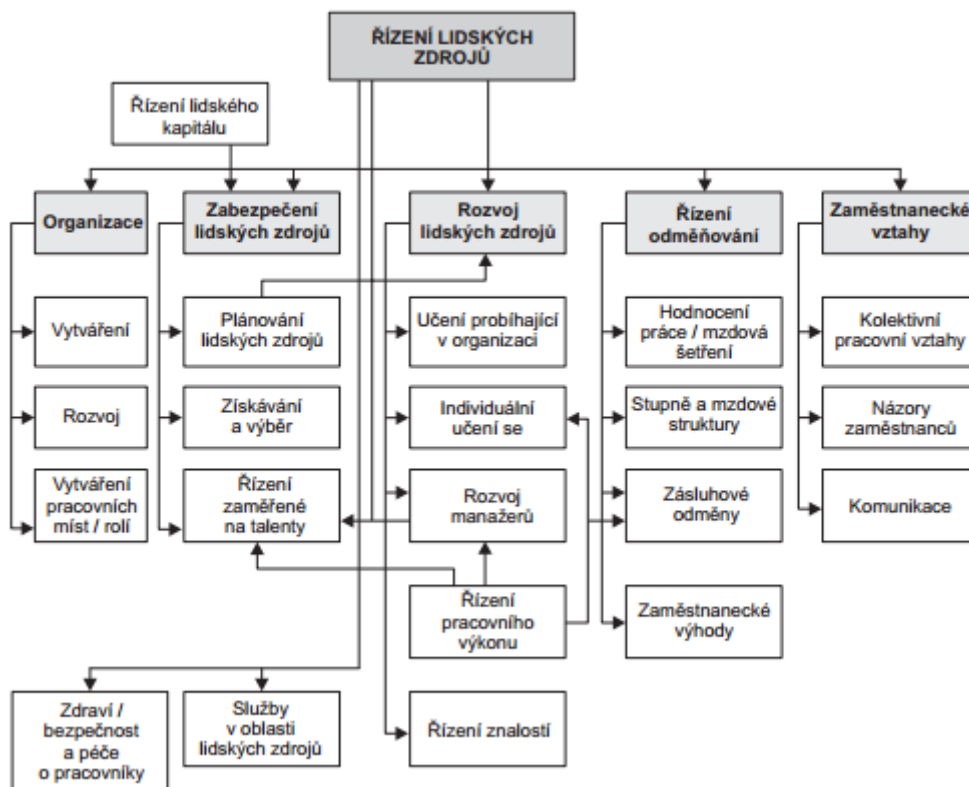
1.6 Personální činnosti

Činností, které spadají do kompetencí zaměstnanců personálního útvaru, existuje celá řada. Personální činnosti začínají u analýzy práce a vytváření pracovního úkolu. Na základě této analýzy jsou vytvořeny specifické požadavky na pracovníka a potřebný počet pracovníků. Následuje zajištění potřebného počtu pracovníků. Činnosti personálního útvaru pak končí přijetím pracovníka, jeho adaptací, dalším vzděláváním, motivováním, pracovněprávní legislativou a dalšími činnostmi až po personální informační systém. V odborné literatuře je uváděno několik nejčastějších činností. Koubek (2015, s. 20-22) mezi ně řadí:

- *„vytváření a analýzu pracovních míst,*
- *personální plánování,*
- *získávání a výběr pracovníků,*
- *hodnocení pracovníků,*
- *rozmisťování pracovníků,*
- *ukončování pracovního poměru,*
- *odměňování,*
- *vzdělávání,*

- pracovní vztah,
- péči o pracovníky,
- personální informační systém,
- průzkum trhu práce,
- zdravotní péči o pracovníky,
- činnosti zaměřené na metodiku průzkumů, zjišťování a zpracování informací,
- dodržování legislativy v oblasti práce a zaměstnávání.

Propojení všech personálních aktivit představuje Armstrong (2007, s. 28) pomocí názorného modelu od Beckera a Gerharta (obr. 1).



Obrázek 1: Aktivity řízení lidských zdrojů (Armstrong, 2007, s. 28)

1.7 Zabezpečení lidských zdrojů

O zabezpečení lidských zdrojů se personální útvar stará z kvalitativního i kvantitativního pohledu. Činnost probíhá v několika krocích. Zabezpečení lidských zdrojů zajišťuje personální útvar po vytvoření analýzy pracovního místa a specifikaci úkolů pro dané pracovní místo. Následně se přesune k získávání a výběru pracovníků a samotnému přijímání a adaptaci zaměstnanců.

1.7.1 Získávání pracovníků

Za kvalitu lidí nastupujících do podniku odpovídá personální útvar. Jedná se o klíčovou personální činnost, jejímž výsledkem je získání kvalitních pracovníků, kteří uspokojí potřebu lidských zdrojů v podniku s vynaložením minimálních nákladů. (Armstrong, 2007, s. 343; Kociánová, 2010, s. 79)

Na první pohled se může zdát, že čím více zájemců o pracovní místo podnik přiláká, tím lepší bude mít výběr a podaří se mu najít vhodného kandidáta. Současný trend neustálého snižování nákladů se od tohoto stylu odklání. Pro organizaci se stává optimálním řešením dosáhnout nižšího poměru mezi uchazeči o pracovní místo a počtem pracovních míst. Nižším poměrem je totiž schopna zajistit vyšší kvalitu výběru pracovníků. (Dvořáková, 2012, s. 145; Noe, 2014, s. 139-146)

Při získávání pracovníků stojí naproti sobě dvě strany, které jsou ovlivněny nabídkou zaměstnání, vnitřními podmínkami v podniku a vnějšími podmínkami, které na podnik působí. První stranou je podnik, který potřebuje obsadit volné pracovní místo z vnějšího či vnitropodnikového trhu, a musí svoji nabídku na pracovní pozici učinit konkurenceschopnou. Na straně druhé stojí potenciální zaměstnanci podniku, kteří si vybírají z nabídky pracovních míst na trhu práce. (Dvořáková, 2012, s. 145; Koubek, 2015, s. 126)

1.7.1.1 Získávání z vnějšího trhu práce

Vnější trh práce je atraktivní pro podniky, které mají zájem o rozvoj své kreativity a inovací. Potenciální zaměstnanci z vnějšího trhu práce mohou od podniku vnést nový pohled na problematiku, přijít s novým řešením či postupem. Podnik musí počítat s počátečními náklady na pracovní a sociální adaptaci. (Dvořáková, 2012, s. 145)

Účastníky na vnějším trhu práce můžeme rozdělit do několika skupin. Tyto skupiny jsou ovlivněny sociálními, demografickými, ekonomickými, politicko-legislativními a technologickými podmínkami. Jedná se skupiny uchazečů, kterými jsou: absolventi středních a vysokých škol, volné pracovní síly na trhu práce, ženy vracující se z mateřské dovolené, uchazeči se zdravotním postižením, lidé v poproduktivním věku nebo cizinci. (Dvořáková, 2012, s. 146; Koubek, 2015, s. 128-129)

Personalistům se nabízí několik metod pro oslovení potenciálních zaměstnanců z vnějšího trhu práce. Výběr metody je závislý na zkušenostech personalistů, na best practices, požadavcích na pracovní místo a především na finančních prostředcích, které má personální

oddělení k dispozici. Mezi tradiční způsoby získávání pracovníků patří úřady práce, personální agentury, veletrhy pracovních příležitostí, inzerce v tisku, spolupráce se vzdělávacími institucemi či doporučení od stávajících zaměstnanců. (Dvořáková, 2012, s. 147)

1.7.1.2 Získávání z vnitřního trhu práce

Získávání pracovníků z vnitropodnikového trhu s sebou nese řadu výhod. Obě strany se navzájem znají, přijetím zaměstnance z vnitřních zdrojů se zvýší morálka a motivace dalších zaměstnanců a podniku se vrátí investice, kterou do zaměstnance vložil. Ale získávání pracovníků s sebou nese i řadu nevýhod. Podnik musí být zaměřený na neustálé vzdělávání a rozvoj pracovníků, aby byli zaměstnanci schopni zvládnout i činnosti na vyšší pracovní pozici. Mezi zaměstnanci se můžeme setkat s tzv. profesní slepotou, prolínáním osobních vztahů s pracovními či negativním postojem nadřízených. S vnitropodnikovým získáváním mají personalisté spojeny další činnosti, mezi něž patří plánování následnictví, analýza práce, výběr a hodnocení pracovníků. (Dvořáková, 2012, s. 150; Koubek, 2015, s. 130, Walker, 2003, s. 64)

Dvořáková (2012, s. 150, 164-165) rozlišuje tři způsoby získávání pracovníků z vnitřních zdrojů:

- řízení následnictví – v odborné literatuře známé pod termínem management talentů. Vybraní zaměstnanci s vysokým pracovním nasazením jsou připravováni pro současné a budoucí vedoucí manažerské pozice a na pozice úzkoprofilových specialistů.
- interní výběrové řízení – jsou obsazována uvolněná nebo nově vytvořená pracovní místa.
- vnitřní mobilita pracovníků – je spojena s interním výběrovým řízením. Jedná se o povýšení zaměstnanců či jejich zařazení na jinou pracovní pozici nebo pracoviště. K povýšení může dojít prostřednictvím rozhodnutí managementu nebo interního výběrového řízení. Hlavními cíli tohoto způsobu je využití potenciálu zaměstnanců, jejich motivace a pracovní stabilizace.

1.7.2 Výběr pracovníků

Navazující personální aktivitou na získávání pracovníků je jejich výběr. Cílem výběru pracovníků je rozpoznat, který uchazeč bude nejlépe splňovat kvalitativní stránku pracovního

místa z pohledu vzdělání, schopnosti týmové práce, flexibility, rozvojového potenciálu a organizační kultury. (Koubek, 2015, s. 166)

Ke splnění kvantitativní stránky pracovního místa je nutné věnovat výběru dostatečné množství času a peněžních prostředků. Ve výběrové fázi nevystupují pouze personalisté, jako tomu bylo u získávání pracovníků, ale spolupracují zde s vedoucími pracovníky daného úseku, ve kterém potřebují zaplnit volné pracovní místo. (Kociánová, 2010, s. 94)

Koubek (2015, s. 173) rozděluje proces výběru pracovníku do dvou fází, a to na předběžnou a vyhodnocovací. V předběžné fázi personalisté konkretizují pracovní místo, jeho popis, potřebné vzdělání, znalosti a dovednosti potenciálního zaměstnance. Definování pracovního místa je hlavním předpokladem úspěšného výběru. Předběžná fáze probíhá před získáním pracovníků. Vyhodnocovací fáze následuje až po jejich získání. Podnik již má dostatečné množství uchazečů o pracovní místo a nyní přechází k metodám výběru. Při výběru není nutné projít všechny jeho kroky, je ovšem dobré zkombinovat minimálně dva a více z nich.

Kociánová (2010, s. 95) navrhuje pro úspěšný výběr potenciálního pracovníka postupovat dle následujících kroků:

1. analýza dokumentů od uchazečů spojená s telefonickým rozhovorem a pozváním na první kolo pohovoru – personalisté sledují ukončená studia, jak často uchazeč měnil zaměstnání či školy, délku pracovních poměrů, aktivity uchazeče, kterými se liší od ostatních a další faktory.
2. první kontakt uchazečů s organizací – personalisté se zaměřují na první dojem, nechávají si od uchazeče vysvětlit zajímavosti a nejasnosti v dokumentech, které dodal.
3. shromažďování a analýza dalších informací – testování uchazečů (testy způsobilosti, psychologické testy), využívání assessment center či lékařská vyšetření.
4. výběrový rozhovor – výběrový pohovor může mít strukturovanou či nestrukturovanou formu. U nestrukturované formy se nejčastěji využívají rozhovory jednoho s jedním, rozhovory před komisí či rozhovory určené k ověření znalostí.
5. zkoumání referencí – reference získané od předchozích zaměstnavatelů, od školy či od vyučujících.
6. seznámení uchazeče s pracovním prostředím a potenciálními kolegy.
7. rozhodnutí o přijetí.

8. informování uchazečů o rozhodnutí. (Dvořáková, 2012, s. 150-162; Koubek, 2015, s. 166-174)

1.8 Zabezpečování lidských zdrojů personální agenturou

Podniky nejčastěji oslovují agentury v případech, kdy nemají vlastní strategii zaměřenou na získávání pracovníků, potýkají se s nedostatkem pracovníků na personálním oddělení nebo se jim nedaří dlouhodobě pracovní místo obsadit.

Zajištění lidských zdrojů prostřednictvím personální agentury může pro podnik znamenat úsporu v čase, práci, nákladech a garanci. Personální agentury poskytují garanci za vybrané uchazeče. Pokud uchazeč ukončí pracovní poměr ve zkušební době je podniku vrácena poměrná finanční částka nebo vyhledání nového uchazeče na náklady agentury.

Postup agentur kopíruje postup při zabezpečování lidských zdrojů vlastními zdroji. Personální agentura si od podniku vyžádá analýzu pracovního místa, na základě které stanoví výběrová kritéria. Zvolí vhodnou náborovou strategii a uspořádá vlastní výběrové řízení. Kandidáty, kteří projdou výběrovým řízením, představí podniku. V tomto kroku má podnik dvě možnosti: pokračuje ve spolupráci s personální agenturou, která mu poskytne poradenské služby při výběru nejvhodnějšího kandidáta, nebo si konečný výběr zajistí podnik sám.

Po úspěšném obsazení pracovního místa dochází k vyúčtování služeb personální agentury. Cena za služby personální agentury se odvíjí od několika faktorů. Záleží na domluvě podniku s personální agenturou, rozsahem služeb, frekvencí využívání služeb, na obsazované pracovní pozici a mnoho dalších faktorů. Pro další potřeby zprůměrujeme cenu personální agentury na dvou až tří násobek hrubé nástupní mzdy kandidáta. (Čempelová, ©2012)

Cena za služby personální agentury by neměla být rozhodujícím faktorem při jejím výběru. Podnik by se měl podle Čempelové (©2012) zaměřit na následující faktory, při výběru vhodné agentury:

- Licence – personální agentura musí mít licenci od Ministerstva práce a sociálních věcí a měla by být členem Asociace provozovatelů personálních služeb.
- Reference – neboli pověst agentury na trhu, zkušenost s podobnými projekty a reference agentury, kterými se prezentuje.
- Podmínky spolupráce a cena.
- Smlouvu – její transparentnost a informovanost o jejím průběžném plnění.

1.9 Generace na současném trhu práce

Současná doba přináší zcela odlišný pohled na lidskou společnost. Odborníci se již nezaměřují na celou společnost, ale hledají rozdíly i v jedné vývojové etapě. Od druhé poloviny dvacátého století se rozdíly mezi jednotlivými generacemi začínají prohlubovat a jsou více znatelné. Generace mají odlišné názory na soukromý život – ve stylu bydlení, zakládání rodin, výchovu dětí, využívání technologií a příležitostí poznávat cizí kultury. Rozdílné názory se nacházejí i v pracovním životě – v rozdílném přístupu k odpovědnosti, flexibilitě, loajalitě vůči zaměstnavateli či ochotě k dalšímu vzdělávání.

Jedním z autorů, kteří se zaměřují na rozdíly jednotlivých generací je McCrindle, který rozděluje generace podle časového hlediska dle roku narození. Generace dělí do šesti základních skupin: generace Builders, generaci Boomers, generace X, Y, Z a generaci Alpha.

Tabulka 1: Přehled generací (vlastní zpracování dle McCrindle, 2014, s. 6-7)

Generace					
Builders	Boomers	X	Y	Z	Alpha
1930 - 1945	1946 - 1964	1965 - 1979	1980 - 1994	1995 - 2009	2010 - současnost

Jak bylo řečeno v úvodu kapitoly, každá generace se vyznačuje jinými názory a přístupy. Názory jsou ovlivněny dobou a zkušenostmi, které si jednotlivé generace nesou s sebou. Pro současný trh práce je nutné uvědomit si rozdíly mezi jednotlivými generacemi a zaměřit se na ně.

1.9.1 Generace X

Současnou vládnoucí generací na trhu práce je generace X. Jde o generaci přezdívanou v České republice jako „Husákovy děti“. Její příslušníci jsou velmi loajálními zaměstnanci. Po vzoru svých rodičů si vybírali pracovní místo, které je bude živit celý jejich život. Při výběru pracovního místa u nich rozhodovala povinná praxe v rámci studia, která se stala jejich zaměstnáním, tedy místo studia a velmi často místo bydliště. Generace X si chrání své zázemí a není ochotna vzdát se jistoty v podobě rodinného domu či rodného města.

V pracovním životě využívají svých dlouholetých zkušeností a očekávají povýšení na pozice, ze kterých odchází předchozí generace Boomers. Nejsou ochotni přizpůsobovat se technickému pokroku a novým metodám. Před rozhodnutím, zda přijmout novou metodu nebo zůstat u osvědčené klasiky, se přikloní ke klasice. Brání-li jim nedostatečné odborné či jazykové vzdělání v udržení si stávajícího místa, jsou ochotni se přizpůsobit a doplnit si

své vzdělání. (IPN Podpora technických a přírodovědných oborů, © 2011-2012; Hloušek, 2009)

1.9.2 Generace Y

Generace Y postupně proniká na současný trh práce. Starší část této populace figuruje na trhu práce první dekádu. Personalisté s jejich příchodem na trh práce neměli velké obtíže, protože jde o starší část generace, která je svými názory a přístupy stále blízko generaci předchozí. Podniky si však musejí uvědomit, že na trh práce postupně vstupuje i mladší část této generace, která má už specifické požadavky na své budoucí zaměstnání.

Generace X svým dětem kladla na srdce důležitost jejich budoucího vzdělání. Generace Y si díky tomu cení dlouhodobého vzdělávání a při výběru svého budoucího zaměstnání si vybírá podniky a pozice, v rámci kterých může rotovat podnikem a poznávat ho ze všech stran. Práce pro ně musí být smysluplná. (IPN Podpora technických a přírodovědných oborů, © 2011-2012; Rezlerová, 2009)

Generace Y u svých rodičů viděla oddanost práci, která vyústovala až k zanedbávání osobního života. Generace Y chce tento přístup změnit a mít vyvážený osobní a pracovní život. Často sahá po možnosti flexibilní pracovní doby a flexibilního místa zaměstnání. Pokud zaměstnavatel přistoupí na požadavky generace Y, získá zaměstnance s chutí k dalšímu rozvoji, inovacím a ochotného využívat všechny možnosti, které mohou pomoci nejen jemu samotnému, ale i podniku. (Flordová a Šilerová, 2011; Vejvodová, ©2015b; Tulgan, 2009, s. 10-17)

1.9.3 Generace Z

S generací Z se současný trh začíná teprve potkávat. Na trhu práce vyhledává zatím jen různé brigády a povinné školní praxe. Nejstarší jedinci této generaci v letošním roce dokončují svá studia na středních školách. Generace Z si uvědomuje důležitost vzdělávání, ale spíše se zaměřuje na znalosti několika světových jazyků a na praktické zkušenosti. Podle výzkumů vyhledává tato generace mezinárodní podniky, ve kterých zdokonaluje znalosti cizích jazyků a své odborné znalosti. Stěhování se za práci berou jako přirozenou součást života. Nejsou vázáni na jedno místo. Jejich flexibilita je jak časová, tak i prostorová. Technický pokrok berou jako přirozenou součást života a očekávají jeho využívání i v pracovním životě. (IPN Podpora technických a přírodovědných oborů, © 2011-2012)

1.10 Nový pohled na personální práci

Z důvodu odlišného přístupu k soukromému i pracovnímu životu mezi jednotlivými generacemi je nutné změnit pohled na personální práci. Od roku 2000 vstupuje na trh práce generace Y, jejíž přístup k personální práci je odlišný od generace X. Ovšem přístup k získávání a přijímání zaměstnanců je nastavený právě na generaci X. Personalisté si musí uvědomit potřebu přenastavit současné zažitě metody zabezpečování lidských zdrojů na generace, které v současnosti přicházejí na trh práce. Postupné přenastavení zažitých stereotypů pomůže k přirozenému vývoji zabezpečování lidských zdrojů přizpůsobených na generaci Y a následně na generaci Z a generaci Alpha.

Získávání pracovníků

S rozvojem technologií si v oblasti získávání nových pracovníků našly své místo nové metody. Personalisté využívají především neomezený přístup generace Y na internet. Generace Y bere internetové připojení jako přirozenou součást svého života, protože většina jejích příslušníků sdílí své profily na sociálních sítích (Facebook), na pracovních portálech (LinkedIn) či na portálech personálních agentur (jobs.cz a další), které mohou personalistovi pomoci při výběru vhodného kandidáta na pracovní pozici. (Vejvodová, ©2015a; Vejvodová, ©2015b)

Po vzoru široké veřejnosti si i podniky zakládají vlastní profily na sociálních sítích, na pracovních portálech nebo přímo na svých webových stránkách zařazují novou kategorii „kariéru“. Kontakt mezi oběma stranami je časově i prostorově neomezený.

Internetové stránky a sociální sítě nejsou jediné nové přístupy, se kterými se dnes podniky přibližují svým potenciálním zaměstnancům. Velká část podniků neustále pracuje na spolupráci se vzdělávacími institucemi. Na půdách škol prezentují své podniky, pořádají workshopy, odborné konference nebo se účastní veletrhů pracovních příležitostí. (Dvořáková, 2012, s. 147; Noe, 2014, s. 139-146, Vejvodová, ©2015c)

Při získávání pracovníků však stále hrají primární roli klasické metody. I přes tento fakt budou muset podniky více uplatňovat nové přístupy v oblasti personální práce, pokud budou mít zájem oslovit i příslušníky nové nastupující generace na trh práce.

2 EKONOMICKÁ STRÁNKA ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Současný vývoj na světovém trhu neumožňuje podnikům zaměřovat svoje aktivity spojené s řízením lidských zdrojů pouze na kvalitativní stránku. Podniky se musí zaměřovat především na ekonomickou podstatu. Konkurenční boj je na světovém trhu dosti vyhraněný a každý podnik se snaží v co největší míře minimalizovat veškeré své náklady.

2.1 Náklady spojené se zabezpečením lidských zdrojů

S řízením lidských zdrojů a jeho zabezpečováním je spojeno velké množství nákladů počínaje mzdovými náklady zaměstnanců personálního oddělení, přes náklady vynaložené na prostředky oslovení volné pracovní síly, náklady na pronájem, na spolupráci s externími odborníky až po administrativní náklady spojené s dokumentací a evidencí uchazečů. (Bláha, 2013, s. 100)

Personální útvar se musí ohlížet na náklady vynaložené na získávání pracovníků. Z tohoto důvodu hodnotí metody získávání pracovníků z vnějších zdrojů pomocí nákladů na získání jednoho zaměstnance, počet žádostí na pracovní pozici, časové hledisko, délku pracovního poměru, míru fluktuace a poměry mezi počtem uchazečů a počtem, který se dostal k výběrovému pohovoru. (Dvořáková, 2012, s. 149)

2.1.1 Náklady na získávání a výběr pracovníků

První krok činnosti zabezpečení lidských zdrojů, oslovení, může probíhat pomocí nejrůznějších metod. Při porovnávání úspěšnosti jednotlivých metod se personální útvar nezaměřuje pouze na počet oslovených uchazečů, ale také na náklady spojené s konkrétní metodou oslovení. Bláha (2013, s. 101) uvádí jednoduchý vzorec k určení nákladů jednotlivých metod, v němž jde o podíl nákladů v přepočtu na počet získaných zaměstnanců.

Podobným způsobem zhodnocuje i zdroje získávání uchazečů. Spolupracuje-li podnik se vzdělávací institucí, může zhodnotit svoji aktivitu pomocí podílu počtu přijatých zaměstnanců z této instituce a počtu uspořádaných akcí v instituci (workshopů, veletrhů, odborných přednášek či dalších). Pomocí tohoto podílu lze následně vypočítat náklady na získání jednoho nového zaměstnance. (Bláha, 2013, s. 101)

Bláha (2013, s. 101) uvádí podle Ivanceviche (2004) dvě možnosti hodnocení nákladů. Prvním z nich je výpočet průměrných nákladů na přijetí pracovníka:

$$\begin{aligned} & \text{Průměrné náklady na přijetí jednoho pracovníka} = \\ & = \frac{\text{celkové náklady procesu získávání a výběru všech pracovníků za období}}{\text{počet přijatých pracovníků v daném období}} \end{aligned}$$

Druhým ukazatelem jsou průměrné náklady na získání nového zaměstnance. Tento ukazatel bere v potaz pouze zaměstnance, kteří v podniku zůstali i po uplynutí zkušební pracovní doby. Zaměřuje se na kvalitu personální práce, nikoliv jen na její kvantitu:

$$\begin{aligned} & \text{Průměrné náklady na získání nového zaměstnance} = \\ & = \frac{\text{náklady na získávání nových pracovníků za rok}}{\text{počet nově přijatých pracovníků, kteří setrvali po uplynutí zkušební pracovní doby}} \end{aligned}$$

Průměrné náklady na získání nového zaměstnance hrají v podniku zásadní roli. Jsou zásadním ukazatelem při rozhodování, zda využít pouze vlastních služeb, nebo pro zabezpečování zaměstnanců zvolit formu outsourcingu.

Personální outsourcing

Z historického hlediska byly vždy personální činnosti brány jako výhradní záležitost podniku. S rozvojem řízení lidských zdrojů a novými přístupy k lidskému kapitálu se část podniků odklonila od vlastního personálního přístupu a část svých personálních činností přesunula na specializované firmy.

Outsourcingové firmy zastupují pouze některé personální činnosti. Nejčastěji se outsourcing využívá pro získávání pracovníků, vyhledávání vedoucích pracovníků, jejich vzdělávání, bezpečnost a ochranu zdraví při práci, administrativní záležitosti či právní poradenství. (Armstrong, 2007, s. 71)

Armstrong (2007, s. 71) uvádí tři důvody pro delegování určitých personálních činností pro externí firmy:

1. Náklady – konkrétně jejich úsporu. Hlavním předpokladem tohoto důvodu jsou levnější náklady na služby než na udržování personálního útvaru. Podnik může snížit počet zaměstnanců personálního útvaru. Sníží se mu mzdové náklady a uvolněné prostory může využít pro jiné útvary. Cena za služby personálních agentur se ve většině případů odvíjí od hrubé mzdy, obvykle bývá jejím několikanásobkem,

ovšem konkrétní výše je individuálně závislá na konkrétní pracovní pozici. (Bláha, 2013, s. 101)

2. Zaměření se personalistů na hlavní činnosti – zaměstnanci personálního útvaru se mohou koncentrovat pouze na činnosti, které přinášejí podniku hodnotu.
3. Odbornost – podnik si může odkoupit know-how a zkušenosti, které následně aplikuje u svých zaměstnanců.

I když se outsourcing podle předchozích kladů jeví jako výhodný pro podnik, jeho výhody nejsou až tak významné. Ve většině případů se jedná pouze o krátkodobé řešení. Z dlouhodobějšího hlediska je pro podnik výhodnější mít vlastní personální oddělení a využívat outsourcingu jen v ojedinělých případech. Podnik tím předchází poklesu morálky u svých zaměstnanců a nežádoucí atmosféře strachu, která by mezi zaměstnanci mohla nastat. (Armstrong, 2007, s. 71-72)

2.1.2 Přímé a nepřímé náklady zabezpečení lidských zdrojů

Klíčovým faktorem pro úspěch podniku je podle Kocmanové (2013, s. 118) řízení nákladů. Každá činnost v podniku je úzce spojena se vznikem nákladů. Záleží pouze na schopnostech ekonoma či manažera podniku, zda dokáže náklady správně rozčlenit a přiřadit je k činnostem, na něž mají přímou vazbu.

Pro třídění nákladů podle vztahu k aktivitě se v teorii i v praxi ujaly pojmy přímé a nepřímé náklady. Přímé náklady se vztahují na nákladový objekt, zatímco nepřímé nelze přiřadit přímo. U nepřímých nákladů neexistuje vazba mezi nákladem a objektem, pokud se nejedná o režijní náklad. Podnik se snaží zařadit do přímých nákladů maximální množství nákladů, avšak i přes tuto snahu tvoří v současné době nepřímé náklady vysoké procento v celkových nákladech podniku. (Kocmanová, 2013, s. 119-120)

S náklady v personálním útvaru se setkáváme s podobným trendem. Podle obecného členění nákladů spadá personalistika spíše do nepřímých nákladů. Mzdy administrativních pracovníků spadají do nepřímých nákladů a s vývojem politických a především sociálních nákladů se mzdy přesouvají z přímých nákladů blíže k nepřímým. Typickým příkladem pro přímé náklady v personálním útvaru jsou náklady na testy uchazečů, na čas personalistů či na čas věnovaný výběru pracovníků. Do nepřímých nákladů jsou řazeny náklady administrativních pracovníků, výdaje za energii či změny ve vnímání podniku veřejností. (Bláha, 2013, s. 101)

2.1.3 Účelnost personalistovy práce

Současným světem vládne trend hospodárnosti. Podniky se snaží minimalizovat své náklady při současném zachování veškeré kvality. To je jeden z důvodů, proč personální oddělení nehodnotí pouze použité metody při oslovení a výběru pracovníků, ale zaměřuje se i na účelnost personalistů samotných.

Bláha (2013, s. 102) využívá pro vzorec účelnosti personální práce kvalitu získávání pracovníků:

$$\text{Účelnost práce personalisty (v \%)} = \frac{\begin{aligned} &\text{míra splnění limitu průměrných nákladů na získání jednoho zaměstnance} \\ &\quad * \text{ váha parametru} \\ &+ \text{míra splnění průměrného počtu dní obsazení pracovního místa} \\ &\quad * \text{ váha parametru} \\ &+ \text{míra splnění požadavků na dovednosti a znalosti zaměstnance} \\ &\quad * \text{ váha parametru} \\ &+ \text{případné další vybrané parametry násobené jejich příslušnou vahou} \end{aligned}}{\text{součet vah všech použitých parametrů}}$$

Rychlost a kvalitu personalisty ovlivňuje několik faktorů. Mezi nejzákladnější patří vybrané metody oslovení uchazečů, spolupráce s komunikačními zdroji, komunikační a organizační vlastnosti personalisty, jeho zkušenosti, znalosti z oblasti psychologie, detailní znalost podniku a jeho kultury, ale i odborné znalosti týkající se daného pracovního místa. Základním předpokladem k rychlému a kvalitnímu obsazení pracovního místa je tedy především schopnost personalisty využívat a pracovat s informačními zdroji.

O kvalitě a důvěryhodnosti informačních zdrojů, s nimiž personalista pracuje, se lze přesvědčit pomocí jednoduchého vzorce podle Bláhy (2013, s. 103):

$$\text{Podíl pracovních míst úspěšně obsazených na základě informačního zdroje} = \frac{\text{počet pracovních míst úspěšně obsazených na základě informačního zdroje}}{\text{celkový počet úspěšně obsazených míst během období}}$$

V tomto vzorci používá Bláha (2013, s. 103) pojem „úspěšné obsazení pracovního místa“. Podnik má podle něj dvě možnosti, jak tento pojem definovat. První z nich definuje úspěšné obsazení konkrétního pracovního místa pouze jako zaplnění pracovního místa novým pracovníkem. Zatímco druhý přístup se zaměřuje i na adaptaci a fluktuaci zaměstnanců. Podle druhého způsobu se jedná o místo, na kterém pracovník zůstane i po uplynutí zkušební doby.

Intenzitu využívání informačních zdrojů vysvětluje Bláha (2013, s. 103) vzorcem založeným na osobním doporučení:

$$\text{Zastoupení uchazečů o pracovní místo na základě doporučení} = \frac{\text{počet uchazečů o pracovní místo s osobním doporučení}}{\text{celkový počet uchazečů o pracovní místo}}$$

2.1.4 Náklady spojené se spoluprací se vzdělávacími institucemi

Velká část organizací si uvědomila potenciálu, který pro ni představují studenti středních a vysokých škol. Nabízí studentům odborné praxe, stáže, trainee programy, studentské soutěže či spolupráci na řešení projektů. Studenti se v rámci této spolupráce seznámí s podnikovou kulturou, denními činnostmi a přinesou do podniku nový pohled na řešení problému. Zaměstnanci podniku se během této spolupráce seznámí se studentem, s jeho kladnými i zápornými stránkami. V případě shody na obou stranách se uchazeči nabídnou pracovní místo následně po úspěšném ukončení jeho studia.

Podnik tímto způsobem eliminuje finanční a časové náklady na získání a výběr nových pracovníků. Do svého pracovního týmu tak přijme pouze schopného zaměstnance, o němž ví, že bude pro podnik prospěšný.

Každá mince však má dvě strany. Všechny výhody spojené s touto spoluprací s sebou nesou i řadu nákladů. Bláha (2013, s. 104) shrnuje vybrané náklady spojené se spoluprací podniku a vzdělávací institucí do následujícího vzorce:

$$\begin{aligned} \text{Náklady na získání jednoho absolventa} = & \\ & \text{počet hodin komunikace se vzdělávacími institucemi za uplynulý rok} * \\ & \quad * \text{ loňská průměrná hodinová mzda personalisty} \\ & + \text{počet hodin trvání stáží v uplynulém roce} * \text{loňská průměrná mzda osoby} \\ & \quad \text{pověřené vedením stáže} \\ & \hline & \text{počet nově přijatých absolventů v běžném roce} \\ & \quad \text{s délkou trvání delší než zkušební doba} \end{aligned}$$

Na druhou stranu musí podnik počítat u nastupující generace na trh práce s možností krátkého setrvání absolventa v organizaci, se kterou by se u generace X setkat nemusel. (Bláha, 2013, s. 104)

3 TEORETICKÁ VÝCHODISKA ANALYTICKÝCH METOD

K projektové části diplomové práce se váže její analytická část, která je založena na dotazníkovém šetření mezi podniky v České republice. Dotazníkové šetření bude následně vyhodnoceno pomocí statistické metody testování hypotéz. Teoretická východiska pro dotazníkové šetření a testování hypotéz budou krátce představeny v následující kapitole.

3.1 Dotazování

V ekonomických oborech patří dotazování k nejrozšířenějším kvantitativním postupům. Průběh dotazníkové šetření nabývá tří podob: dotazník, záznamový arch nebo kontakt s respondentem. (Foret a Stávková, 2003, s. 33 - 42)

Typy kontaktů s respondenty se odlišují podle vlivu, který výzkumník na respondenta vyvíjí. V praxi se setkáváme s přímým, bezprostředním nebo zprostředkovaným kontaktem. (Foret a Stávková, 2003, s. 33 - 42)

Kontaktů s respondenty existuje několik typů, stejně je tomu i u dotazníků. Na začátku vytvoření dotazníku stojí výzkumník před dotazy, které se týkají vhodně položených otázek, různého typu otázek a především typem oslovení respondentů. Prvotním bodem při rozhodování o druhu zvoleného dotazníku jsou základní a dílčí cíle výzkumu, které musejí být pevně stanoveny a na jejichž základě je možné vytvořit volbu vhodných otázek. Ty mohou být v dotaznících trojího typu: otevřené, uzavřené nebo polootevřené. (Foret a Stávková, 2003, s. 33 - 42)

- Otevřené otázky – otázky bez možných variant. Respondent na ně odpovídá zcela nebo pouze volně dokončuje větu. U vybraných dotazníkových šetření se setkáváme s asociační formou, kdy respondent dokončuje příběh, povídku nebo tematický námět. Výhoda otevřených otázek je zamyšlení se nad otázkou a možnost získání odpovědi, s níž výzkumník nepočítal. Na druhou stranu je následně složitější proces vyhodnocování těchto otázek.
- Polootevřené otázky – jedná se o uzavřené otázky s možností „jiné“, v nichž může respondent vyjádřit svůj názor.
- Uzavřené otázky – odpovědi na danou otázku jsou předem dané a směřují respondenta k hlavnímu cíli výzkumu. Základní dělení těchto otázek se člení na dichotomické - otázky ano/ne, výběrové - výběr jedné varianty, výčtové – možnost více variant, polytomické - s pořadím možností a otázky s hodnotící škálou. Tyto otázky

nenutí respondenta k zamyšlení a lákají ho k nahodilému vyplňování, proto jsou považovány za méně závažné. (Foret a Stávková, 2003, s. 33 - 42)

Při oslovení se výzkumník setkává s otázkami, jakým způsobem respondenty oslovit a především, jakým způsobem je zaujmout, aby chtěli dotazník vyplnit. Respondenti jsou oslovováni poštou či internetovým dotazníkem, u těchto metod je návratnost počítána okolo 30%, nebo jsou oslovováni přímo, což zajistí vyšší návratnost odpovědí. (Foret a Stávková, 2003, s. 42)

3.2 Testování hypotéz

Vyhodnocování dotazníkového šetření nabízí řadu metod. Pro analytickou část bylo zvoleno testování hypotéz, které se řadí mezi skupinu výběrových metod. Při stanovování základních a dílčích cílů výzkumu jsou vysloveny úvahy o věrohodnosti předpokladů o základním souboru. Tyto úvahy tvoří základ pro testování statistických hypotéz. Předmětem této výběrové metody není určení, zda je hypotéza správná, ale vyhodnocovatel se snaží o zamítnutí či přijetí hypotézy dotazovaným. (Foret a Stávková, 2003, s. 88)

Prvním krokem při testování statistických hypotéz je formulace výzkumné otázky do formy nulové a alternativní statistické hypotézy, které klademe proti sobě při testování. Alternativní hypotéza tedy popírá platnost nulové hypotézy. (Foret a Stávková, 2003, s. 88)

Vyhodnocení bude v analytické části provedeno pomocí popisné statistiky, použitím kontingenčních tabulek a Pearsonově kontingenčního koeficientu, který pomůže při posouzení slabé či silné závislosti. Vážený aritmetický průměr, medián, modus, rozptyl, směrodatná odchylka a variační koeficient jsou vyhodnoceny pomocí funkcí programu Microsoft Excel. K vyhodnocení kontingenčních tabulek bylo čerpáno ze statistických znalostí získaných během studia. Jejich vzorce a postupy jsou popsány u jednotlivých řešení.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

4 FORMULACE PROBLÉMU

Praktická část diplomové práce se dělí do dvou základních okruhů na analytickou a projektovou část.

Základní myšlenkou analytické části je zhodnocení současné situace na trhu práce z pohledu zaměstnavatelů. Analytická část je postavena na dotazníkovém šetření mezi personalisty českých podniků a jejich připravenosti na přicházející generace na trh práce. Na základě zhodnocení současného stavu bude vytvořeno schéma současného přístupu podniků k personální práci.

Vytvoření a implementace prvního přístupu k personální práci je hlavní náplní projektové části, která je zakončena časovou, nákladovou a rizikovou analýzou.

4.1 Dílčí cíle analytické části

Hlavní cíl analýzy je doplněn o dílčí cíle:

- srovnání podniků v přístupu k personální práci,
- srovnání podniků v zavádění nových trendů personální práce,
- srovnání podniků ve zdrojích financování personální práce.

4.2 Hypotézy

Stanovené cíle jsou použity jako základ pro stanovení hypotéz.

H₁: Generace Z potřebuje nový přístup k personální práci.

H₂: Podniky si uvědomují potřebu změny dosavadní personální práce.

H₃: Podniky jsou schopny změnu personální práce financovat z vlastních zdrojů.

Stanovené hypotézy tvoří základ pro vytvoření nového přístupu k personální práci.

5 PLÁN VÝZKUMU

Zaměření analytické části diplomové práce jsem vybírala na základě spolupráce s organizací IAESTE UTB Zlín, která na Univerzitě Tomáše Bati ve Zlíně každoročně pořádá Veletrhu pracovních příležitostí. Hlavním cílem projektu Veletrh pracovních příležitostí je vytvoření kontaktu mezi studenty univerzity a zástupci prezentujících se firem.

Přínos tohoto projektu je následně oboustranný. Studenti získají kontakty v podnicích, domluví si spolupráci na jejich závěrečných pracích, nebo se rovnou domluví na datu pohovoru. Pro firmy je přínos několikanásobný. Veletrhy jim poskytují informace o budoucích uchazečích o možné pracovní pozice, jasně nastiňují požadavky této generace na potenciální pracovní místo a nabízejí jim uchazeče o jimi požadované pracovní pozice. (Interní materiály IAESTE)

5.1 Technika sběru dat

Sběr dat pro analytickou část jsem provedla pomocí kvantitativní zjišťování informací.

Zabezpečování lidských zdrojů v podniku probíhá pomocí několika kroků, které se mohou vzájemně překrývat. Na stejném principu jsem postavila i dotazník. Jeho jednotlivé otázky kopírují průběh zabezpečování lidských zdrojů a jsou doplněny o otázky týkající se nákladů na tuto personální činnost.

Vyhodnocení dotazníků jsem provedla pomocí různých typů sloupcových grafů.

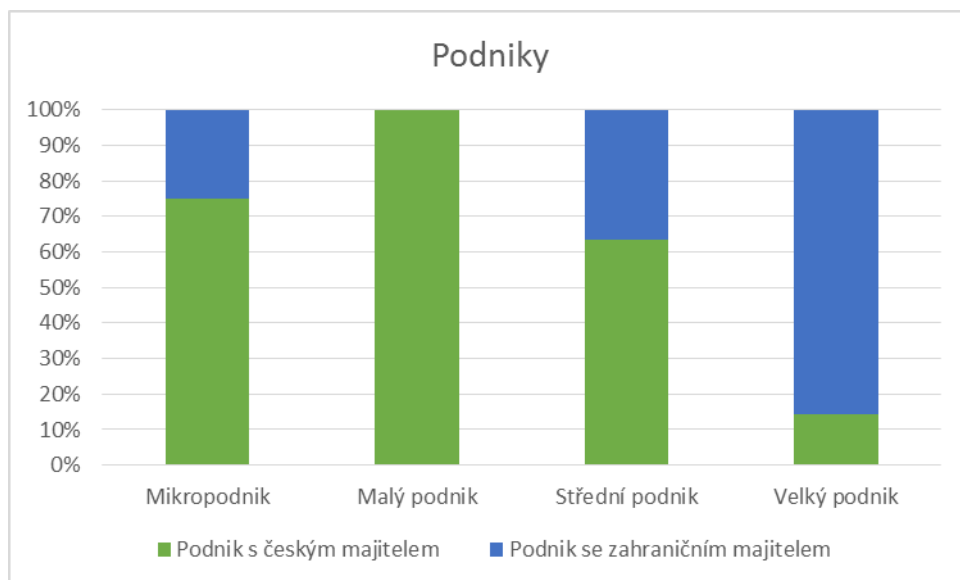
5.2 Velikost výběrového vzorku

V rámci dotazníkového šetření bylo osloveno 100 českých podniků. V teoretickém měřítku je předpokládaná návratnost zpracovaných a vyhodnocených dotazníků kolem 30 %. Podniky témata dotazníku zaujalo a správně vyplněný dotazník měl návratnost 50% z celkového počtu oslovených podniků. Dotazník měl internetovou podobu a do podniků byl rozeslán personalistům přímo na jejich firemní e-mailové adresy.

6 ZABEZPEČOVÁNÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ Z POHLEDU ZAMĚSTNAVATELŮ

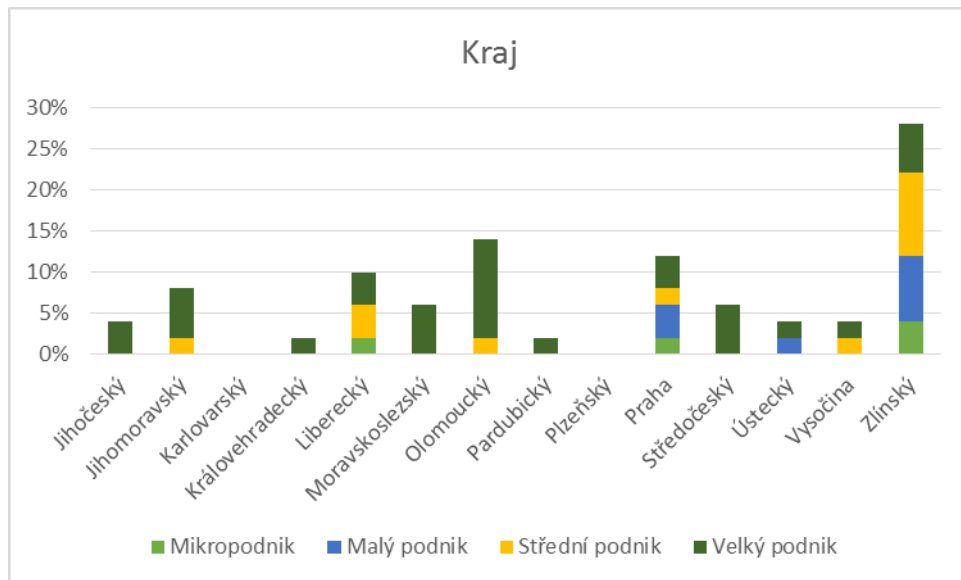
Analytická část této práce je postavena na dotazníkovém šetření, které probíhalo mezi podniky, které sídlí na území České republiky. Dotazník byl publikován prostřednictvím internetového odkazu a rozeslán e-mailem personalistům. Druhá etapa dotazníkové šetření probíhala pomocí osobního dotazování na akci neziskové studentské organizace IAESTE. Organizace IAESTE pořádala jarní Veletrh pracovních příležitostí na Univerzitě Tomáše Bati ve Zlíně, kterého se každoročně účastní desítky předních českých zaměstnavatelů.

Do dotazníkového průzkumu se zapojilo 8% podniků menšího rozsahu, jejichž potenciál v počtu jejich zaměstnanců se pohybuje do deseti osob. Podniky byly dále rozděleny na podniky s českým nebo zahraničním majitelem. V případě českého majitele v dotazníkovém šetření figurovaly tři mikropodniky a jeden mikropodnik se zahraničním majitelem. U malých podniků do padesáti zaměstnanců se ze 14 % dotazovaných jednalo pouze o podniky s českým majitelem. Dále byly zastoupeny střední podniky, 22% respondentů, z nichž bylo 14% s českým majitelem a 8% se zahraničním majitelem. Největší zapojení měly velké podniky, a to celých 56% respondentů. Se zahraničním majitelem jich bylo téměř 50%, s českým pouhých 8%.



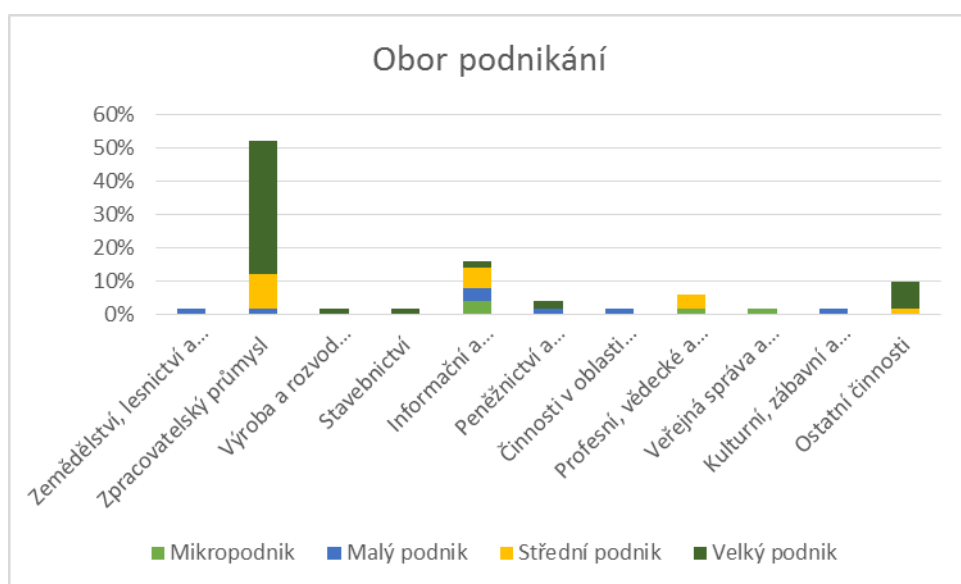
Obrázek 2: Zastoupení podniků v dotazníkovém šetření
(vlastní zpracování)

Jednalo se o podniky rozmístěné po celé České republice. Největší zastoupení měly podniky ze Zlínského kraje (28%), Olomouckého kraje (14%) a z Prahy (12%). Zastoupení dalších krajů je možné vidět na následujícím grafu (obr. 3).



Obrázek 3: Kraj podnikání (vlastní zpracování)

Posledním identifikátorem podniků byl obor podnikání. Obory byly klasifikovány podle klasifikace CZ-NACE. Podniky z oboru zpracovatelského průmyslu, který v České republice patří k nejdůležitějším zdrojů při tvorbě hrubého domácího produktu, tvořily 52% respondentů. Další nejčastější zastoupení podniků bylo z oboru informační a komunikační činnosti, 16% respondentů, a z ostatních činností, 10% respondentů.



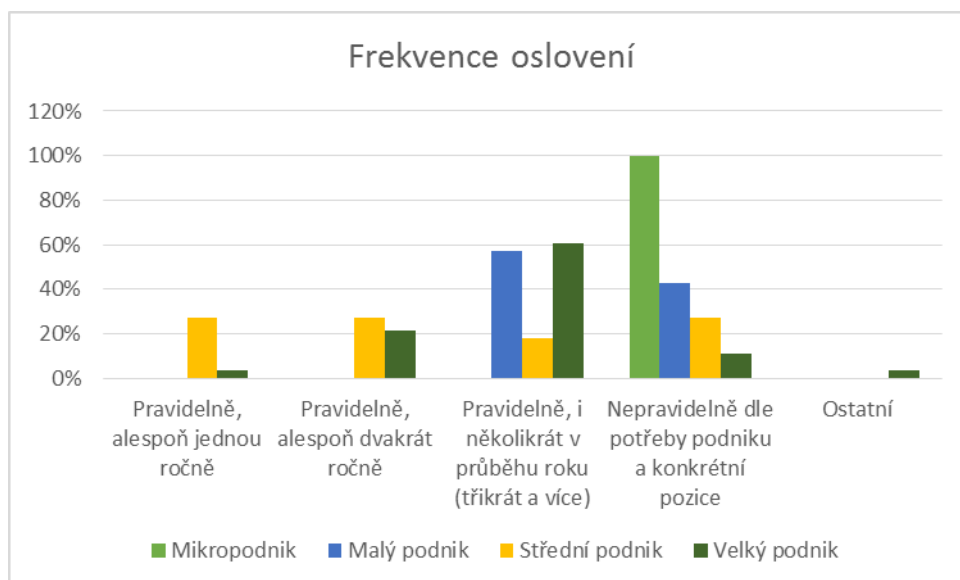
Obrázek 4: Obor podnikání (vlastní zpracování)

6.1 Získávání

6.1.1 Frekvence oslovení

Prvním krokem při zabezpečování lidských zdrojů je získání potenciálních uchazečů. Personalista ve spojení s PR oddělením mají vytvořenou strategii na získávání lidských zdrojů. Hlavní složku tvoří přístup personálního oddělení, které spolupracuje s PR oddělením, jež do své strategie zahrnuje i vnímání podniku jeho okolím. Čím lepší přehled mají lidé o podniku, jeho produktech a akcích pro zaměstnance, tím spíše mají zájem v daném podniku pracovat.

Vytyčíme-li si oblast získávání pracovníků pouze na segment absolventů škol, zjistíme, že velká část firem přizpůsobila svoji podnikovou strategii na získávání tohoto zdroje potenciální pracovní síly. U vybraného vzorku respondentů jde v 68% případech o podnikovou strategii cíleně zaměřenou na pravidelné oslovování absolventů škol. Celých 61% velkých podniků oslovuje tyto absolventy pravidelně několikrát v průběhu roku. Jeden ze zástupců velkých podniků zvolil možnost oslovování absolventů standardně v průběhu celého roku. Opak tvoří mikropodniky, které oslovují absolventy nepravidelně, a to pouze podle aktuálních potřeb podniku. I mezi nimi však existují rozdíly, zhruba polovina malých podniků oslovuje studenty pravidelně, kdežto ostatní praktikují nárazové oslovování.



Obrázek 5: Frekvence oslovení absolventů (vlastní zpracování)

Generace X, v současné době jedna z nejvíce zastoupených generací na trhu práce, nemusela svádět při vstupu na trh konkurenční boj o pracovní místo. Většina této generace absolvovala povinnou praxi v rámci studia a podniky s nimi automaticky počítaly i po ukon-

čení studia. V dnešní době se nově příchozí uchazeči na trhu práce musejí potýkat s podstatně vyšší konkurencí nejen od svých vrstevníků, ale i od příslušníků generace X. Jelikož velká část jejich pracovních míst se postupně ruší a nahrazuje stroji nebo mladšími pracovníky, vyvstává tak problém jejich dalšího pracovního uplatnění.

Konkurenční boje na současném trhu práce mezi jednotlivými generacemi a uvnitř generací navzájem motivuje účastníky trhu práce k nestálému sebezdokonalování. Generace X navštěvuje odborné jazykové semináře, doplňuje si odborné vzdělání či navštěvuje rekvalifikační kurzy. Generace Y nezůstává za předchozí generací pozadu. Využívá nabídek, které jim studium nabízí: cestuje do zahraničí, absolvujete odborné praxe či se účastní tematicky zaměřených dnů na univerzitách, které jim nabízí kontakt s praxí.

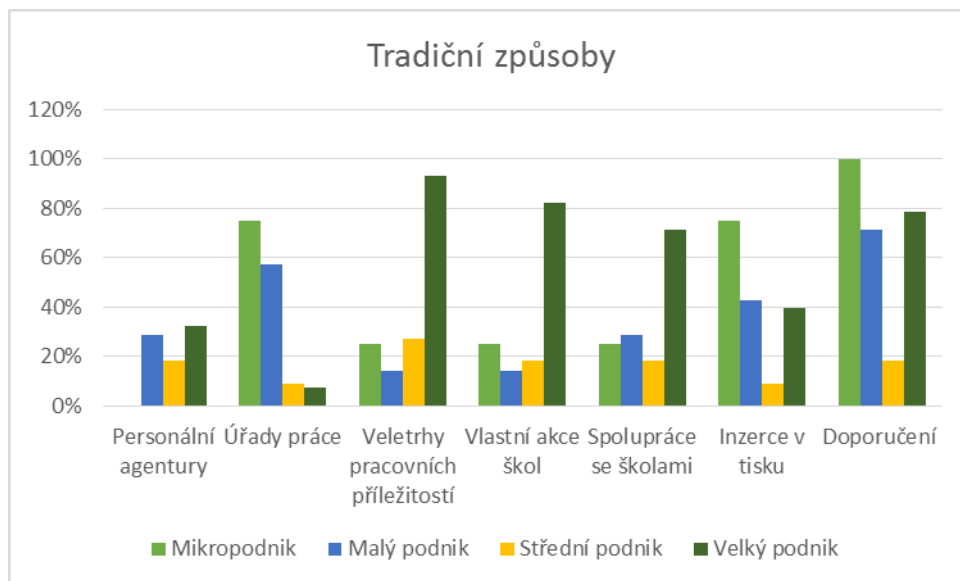
6.1.2 Tradiční přístupy k získávání uchazečů

Stejný aktivní přístup je očekávaný i na straně nabídky pracovních pozic. Kromě samotné frekvence oslovení absolventů je nutné zaměřit se na způsoby získání uchazečů. Jak bylo nastíněno v teoretické části, k získání uchazečů může podnik přistupovat dvěma způsoby: tradičním způsobem a novým způsobem. Následující dvě otázky se zaměřovaly na tradiční a nové způsoby získání uchazečů o pracovní pozici. Pomocí nich je snadné určit připravenost a postoj jednotlivých podniků k nastupující generaci na trh práce.

Tradiční způsoby získávání pracovníků jsou postaveny na základě best practices, které podniky získaly při získávání generace X a generace Boomers. Tyto generace vyhledávaly své budoucí pracovní místo na úradech práce, v inzerci, přes doporučení či přes spolupráci školy a firmy. V 90. letech se k těmto klasickým přístupům přidaly personální agentury, které se snažily nahradit podnikovou personální práci.

Přestože druhou nejvíce zastoupenou generací na trhu práce je generace Y, podniky stále využívají tradiční způsoby získávání nových pracovníků. Velké podniky se vrátily ke spolupráci se školami, která po sametové revoluci poněkud povadla. Nejčastěji využívané tradiční způsoby u velkých podniků jsou veletrhy pracovních příležitostí (více jak 90%), vlastní akce vysokých škol a doporučení od zaměstnanců. Střední podniky využívají všechny vyjmenované tradiční způsoby na téměř stejné úrovni. Malé podniky nejčastěji využívají doporučení od zaměstnanců (71%), inzerci v tisku (57%) a úřady práce (43%).

Mikropodniky nejvíce spoléhají na doporučení od stávajících zaměstnanců (100%), inzerci v tisku (75%) a na úřady práce (75%).



Obrázek 6: Tradiční způsoby získávání uchazečů (vlastní zpracování)

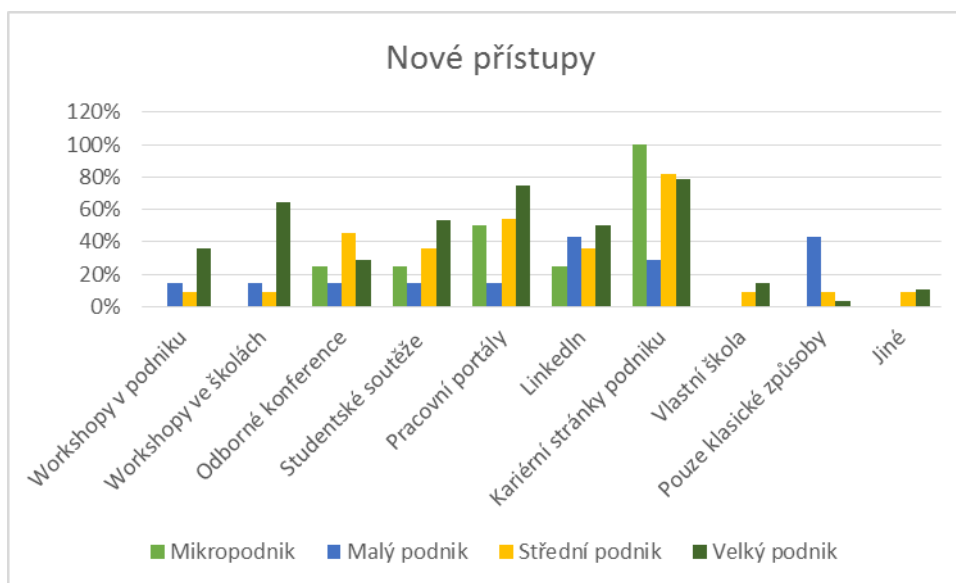
6.1.3 Moderní přístupy získávání uchazečů

S rozvojem internetu a jeho zapojením do běžného života začaly vznikat nové způsoby získávání uchazečů. V posledních letech zažívá velký boom e-recruitment prostřednictvím pracovních portálů, LinkedIn či vlastních kariérních stránek podniku. Dalším novým trendem je rozšíření spolupráce podniku a školy, např. na workshopy, odborné konference či studentské soutěže.

Na současném trhu práce je nedostatek kvalifikovaných pracovních sil, především u technicky zaměřených oborů. Zatím jen desítky procent podniků se s tímto vývojem vyrovnaly netradičním způsobem, např. tím, že zakládají vlastní vysoké školy. Typickým příkladem tohoto kroku je jeden z největších českých zaměstnavatelů Škoda Auto, jež provozuje vlastní vzdělávací instituce, na kterých mají studenti kromě základních předmětů především předměty odborné spojené s povinnou praxí v rámci studia přímo v podniku Škoda Auto.

Podniky, které mají kladný vztah k novým přístupům, zakomponovaly do své strategie kariérní stránky podniku, pracovní portály, studentské soutěže zaměřené na řešení problému a workshopy. Zajímavým výsledkem dotazníkového šetření byl častější sklon k novým přístupům u mikropodniků než u malých podniků. Malé podniky téměř v 40% stále spoléhají na klasické přístupy. Zatímco mikropodniky přistupují k novým trendům poněkud

odvážněji. Nabízejí studentům soutěže, účastní se odborných konferencí a rozvíjejí své kariérní webové stránky.



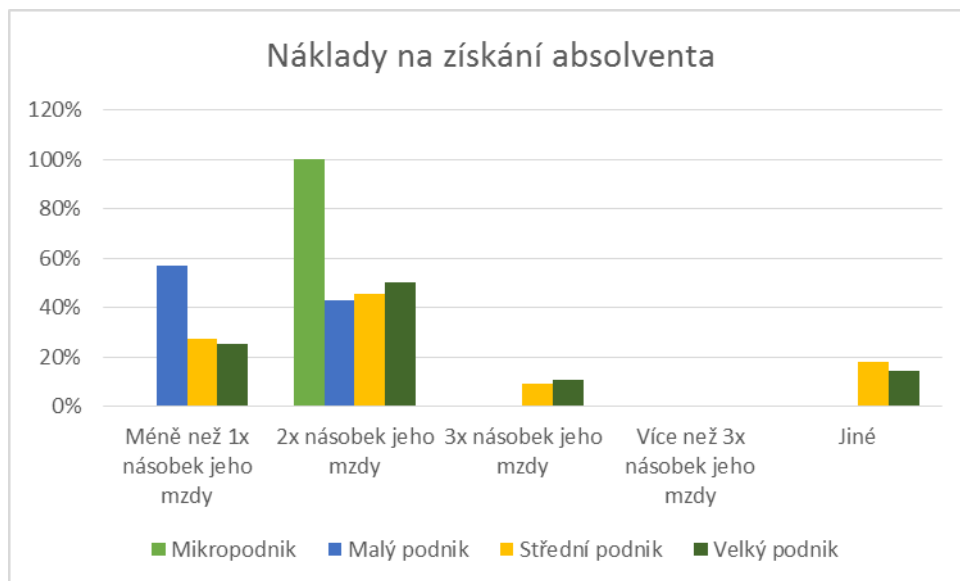
Obrázek 7: Nové přístupy při získávání uchazečů (vlastní zpracování)

K otázce nových trendů měly podniky prostor vyjádřit své vlastní nové přístupy. Jeden střední podnik ze Zlínského kraje vytvořil vlastní interní trainee program v rámci podnikové univerzity zaměřený na získávání talentů z oboru informačních technologií. U velkých podniků je zřejmá jejich strategie na rozšíření spolupráce se vzdělávacími institucemi. V rámci nových přístupů pořádají pro studenty exkurze, odborné přednášky v rámci vyučování, nástěnky ve školách a webové stránky škol.

6.1.4 Náklady spojené se získáním absolventa

S procesem získávání uchazečů jsou, jako při jiných aktivitách, spojeny náklady. Jelikož jsou náklady citlivý podnikový údaj, byla položena otázka jako násobek mzdy přijatého pracovníka. Náklady na získání absolventa tvoří v podnicích nejčastěji dvojnásobek jeho nástupní mzdy, u velkých podniků v 50% podniků a středních u 45% podniků. U mikro-podniků se k této výši přikláněly všechny oslovené podniky. Malé podniky se častěji přikláněly k variantě jednonásobek jeho mzdy (57%).

I přes tlak na neustálé snižování nákladů se mezi středními a velkými podniky najdou zástupci, kteří náklady na získání absolventů neměří.



Obrázek 8: Náklady na získání absolventa (vlastní zpracování)

6.2 Předvýběr

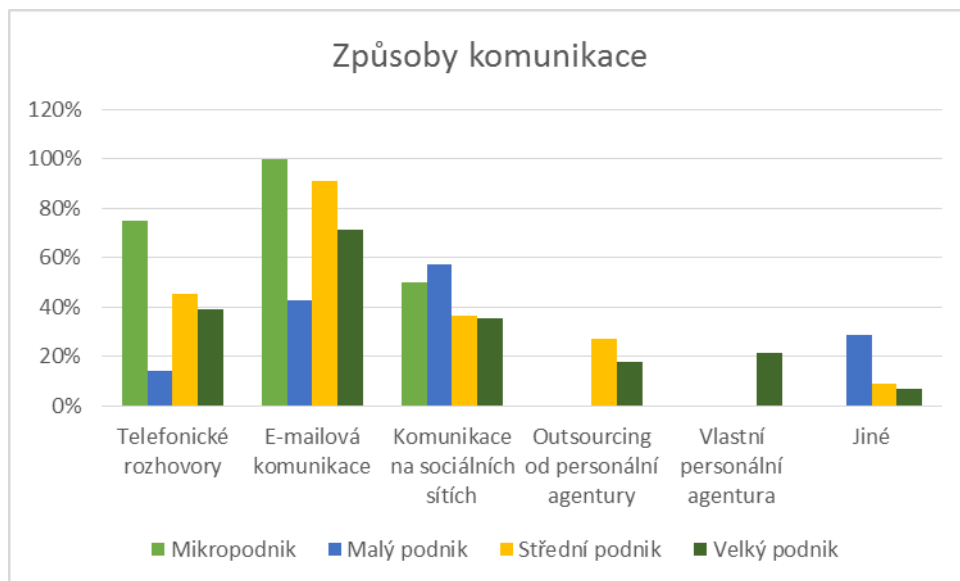
Výběrové fázi zabezpečování lidských zdrojů předchází předvýběrové kolo. V této fázi personalisté shromažďují dokumenty od uchazečů, doplňují chybějící údaje, domlouvají termíny výběrového kola s uchazeči i s dalšími účastníky pohovoru z řad zaměstnanců a mnohé další činnosti s předvýběrem spojené.

6.2.1 Způsoby komunikace v předvýběrovém kole

Právě na komunikaci v předvýběrovém kole byla zaměřena jedna z otázek dotazníku. Při sestavování dotazníku jsem předpokládala, že ve většině případů firmy komunikují v této fázi prostřednictvím telefonického rozhovoru, e-mailu, komunikují na sociálních sítích nebo jim komunikaci zajišťuje outsourcingová nebo vlastní personální agentura.

Dle výsledků šetření vyhodnoceného v následujícím grafu (obr. 9) je zřejmé, že je u podniků oblíbená e-mailová komunikace. Mikropodniky komunikují s uchazeči prostřednictvím telefonických rozhovorů v téměř 80%, prostřednictvím e-mailu (100%) a postupně začínají zařazovat i komunikaci na sociálních sítích. Zajímavým zjištěním je častější komunikace na sociálních sítích (57%) oproti e-mailu (43%) u malých podniků. Služeb outsourcingové personální agentury využívají pouze střední (27%) a velké podniky (18%). 21% respon-

dentů velkých podniků zvolilo možnost komunikace prostřednictvím vlastní personální agentury.



Obrázek 9: Způsoby komunikace - předvýběrové kolo (vlastní zpracování)

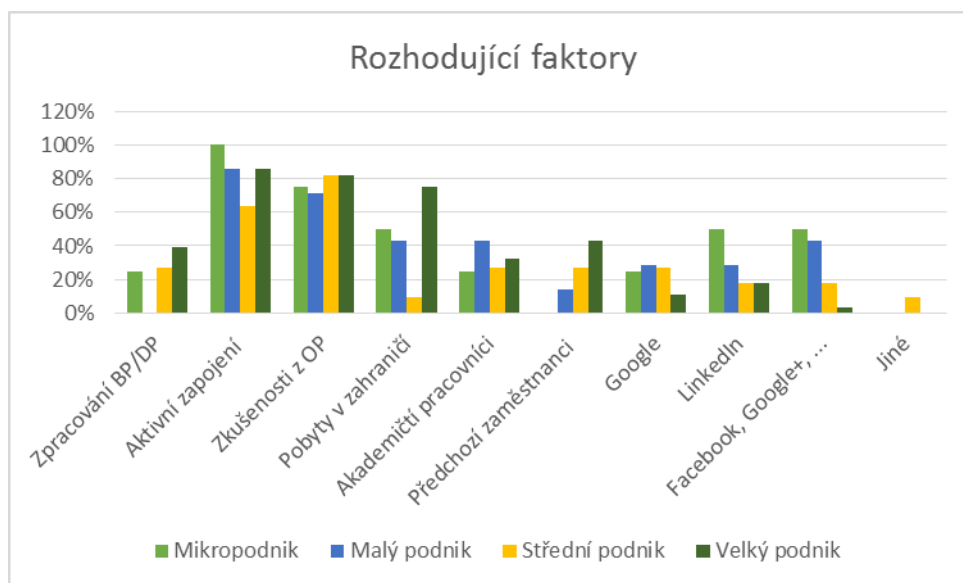
6.2.2 Rozhodující faktory předvýběrového kola

V předvýběrovém kole bývá rozhodujícím dokumentem životopis studenta. Na přednáškách z praxe, které jsme měli v rámci studia, několik personalistů nezávisle na sobě přiznalo, že na každý životopis mají půl minuty. A pokud je v limitu tohoto minimálního času životopis nezaujme, přejdou automaticky na další a daný spis odloží jako neadekvátní.

Jestliže se zaměříme na další rozhodující faktory s tím, že nebudeme brát zřetel na velikost podniku, zjistíme, že se personalisté nejčastěji zaměřují na aktivní zapojení uchazečů během jejich studia (82% všech respondentů), v 80% na zkušenosti z odborných praxí a v 54% na pobyty v zahraničí (Erasmy či na zahraniční stáže).

Zaměříme-li se na personalisty podniků dle velikosti, personalisté velkých podniků kopírují předchozí tři faktory: aktivní zapojení během studia (86%), zkušenosti z odborných praxí (82%) a pobyty v zahraničí (75%). U středních podniků jsou na předních příčkách také zkušenosti z odborných praxí (82%) a aktivní zapojení během studia (64%). Tyto dva hlavní faktory doplňují ještě o zpracování závěrečných prací studentů, referencemi od akademických pracovníků a předchozích zaměstnavatelů nebo vyhledávají uchazeče na webových stránkách Google.

U mikro a malých podniků hrají hlavní roli aktivní zapojení studenta během studia, zkušenosti z odborných praxí, pobyty v zahraničí a sociální sítě.



Obrázek 10: Rozhodující faktory předvýběrového kola (vlastní zpracování)

Na tento dotaz navazovala otevřená otázka: Jakými dalšími způsoby vybíráte zájemce o užší spolupráci s Vaším podnikem z řad studentů/absolventů?

Personalisté malých podniků mimo předchozích vyjmenovaných faktorů využívají personální dotazníky. U středních podniků byl výčet dalších způsobů více pestrý. Nejčastěji personalisté uváděli: tematické portály týkající se hlavního vyráběného produktu (např. portály s outdoor a lezeckou tematikou u podniku, jehož produkty jsou potřeby zaměřené pro horolezce), odborné exkurze pro žáky základních a středních škol a pro studenty vysokých škol v regionu, ve kterém podnik sídlí a spolupráci s Fakultou managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně a její projekt Nadání studentů. Projekt Nadání studentů je určen studentům navazujícího magisterského programu. V rámci tohoto projektu mají studenti pravidelné přednášky zástupců z partnerských firem a zpracovávají projekt ve spolupráci s partnerskou organizací.

Velké podniky uváděly vlastní tematicky zaměřené univerzity. Jedním z nich je i společnost Robert Bosch z Českých Budějovic, která pořádá pro studenty technicky zaměřených vysokých škol tzv. „Bosch univerzitu“. V jejím rámci jsou účastníci provedeni celým procesem vývoje až po výrobu a sami si mohou navrhnout výrobek. Dalšími faktory byla opět spolupráce s vysokými školami: projekty, jako např. projekt Nadání studentů, soutěže pro

studenty organizované přímo na půdě školy, online assessment centra, která prověřují jazykové znalost uchazečů, sebeprezentaci, případové studie a práci v týmu, či vlastní vzdělávací instituce, kterou je proslavena především společnost Škoda Auto.

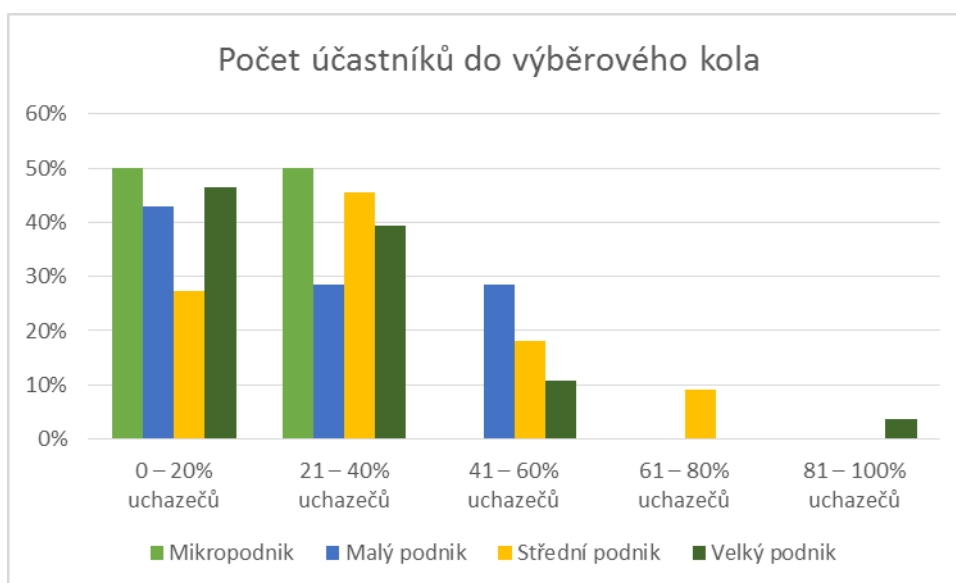
6.3 Výběr

Ve výběrovém kole personalisté vytřídili uchazeče, kteří se na danou pozici nehodí a ty, které pozvali do dalšího kola procesu zabezpečení lidských zdrojů. Průměrný počet životopisů pro jednu pracovní pozici se pohybuje okolo 100. Do samotného výběrového kola se dostane jen asi 40% uchazečů.

6.3.1 Počet účastníků do výběrového kola

U jednotlivých typů podniků se toto číslo liší. U velkých podniků se u téměř poloviny oslovených dostane od výběrového kola maximálně pouhých 20% uchazečů. U 39% respondentů z velkých podniků je tato hodnota optimističtější, 21 – 40% uchazečů. Pouhá 4% z oslovených velkých podniků pozvou do výběrového kola 81 – 100% uchazečů o pracovní pozici.

U středních podniků je do výběrového kola pozváno u 45% respondentů 21 – 40% respondentů. Nižší počet pozvaných uchazečů byl u 27% oslovených středních podniků. Mikro-podniky se pohybují pouze v hodnotách 0 – 20% a 21 – 40% uchazečů, půl na půl. Malé podniky pozvou do výběrového kola nejčastěji 0 – 20% (43%), 21 – 40% (27%) a stejné množství oslovených podniků pozve 41 – 60% uchazečů z předvýběrového kola.



Obrázek 11: Počet účastníků do výběrového kola (vlastní zpracování)

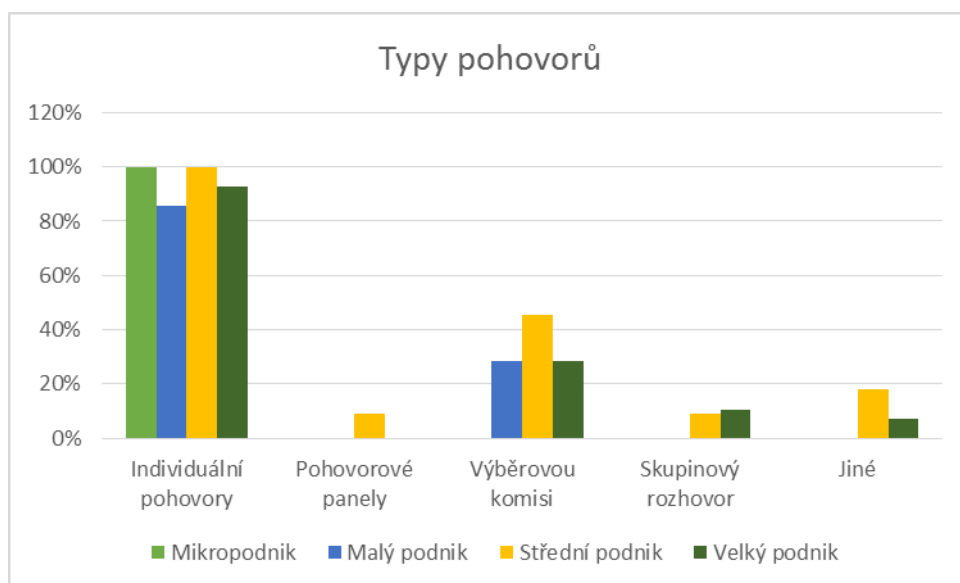
6.3.2 Způsoby pohovorů ve výběrovém kole

Vybraní uchazeči jsou pozváni do výběrového kola, které opět nabízí řadu možností, jakým způsobem může probíhat. Každý podnik má již vyzkoušený scénář, podle kterého v tomto kroku postupuje a který je přizpůsobený dané pracovní pozici. Uchazeč je do výběrového kola pozván na individuální pohovor, pohovorové panely, na skupinový rozhovor nebo před výběrovou komisí.

Mikropodniky využívají v tomto kole pouze individuálních pohovorů. Za mikropodnik považujeme malý podnik do 10 zaměstnanců, v němž se každý zaměstnanec nesespecializuje pouze na jednu oblast, ale naopak má velmi často široké pracovní zaměření. Např. vedení podniku má na starosti nejen samotné vedení podniku v obecné rovině, ale současně funguje jako manažer podniku, team leader či personalista.

Malé podniky (86%) výběrové kolo směřují k individuálnímu pohovoru a některé z nich (29%) ho doplňují o výběrovou komisí. Střední podniky využívají všech vyjmenovaných typů pohovorů. Individuální pohovory (100% oslovených) doplňují posléze pohovorovými panely (9%), výběrovou komisí (45%) a skupinovými pohovory (9%). Jako další možnosti uvedly střední podniky assessment centra (16%) a testování uchazečů s případovými studiemi.

Velké podniky se také zaměřují na individuální pohovory (93%), výběrovou komisí (29%) a na skupinový rozhovor (11%). Kromě těchto klasických pohovorů využívají již několikrát zmíněných assessment center.



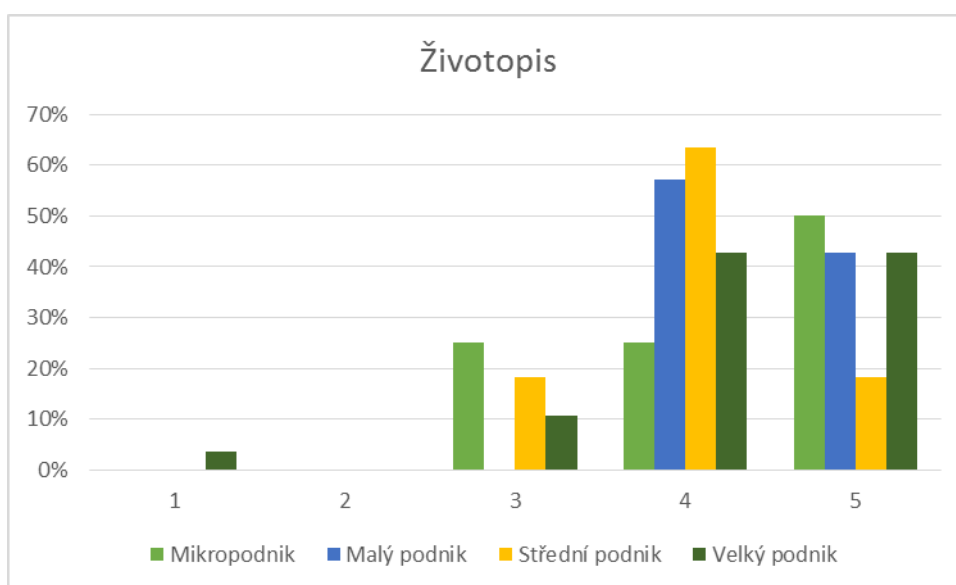
Obrázek 12: Typy pohovorů (vlastní zpracování)

6.3.3 Rozhodující faktory ve výběrovém kole

Ve výběrovém kole hraje hlavní roli několik faktorů. Nejvýznamnějším z nich je vystupování uchazeče, způsob, jakým dokáže co nejlépe přesvědčit o svých znalostech a schopnostech. Následující otázka byla zaměřena na další faktory, které se významně podílejí na celkovém hodnocení uchazeče. Na hodnotící škále, 1 (nejméně důležitý) až 5 (nejvíce důležitý) přiřazovaly podniky významnost jednotlivým faktorům.

Životopis

Životopis hraje důležitou roli v předvýběrovém kole, v němž na jeho základě personalisté vybírají vhodné uchazeče na danou pracovní pozici. Ve výběrovém kole už ale k nejdůležitějším faktorům nepatří. Pozici nejdůležitějšího faktoru mu přiřadilo pouze 50% mikropodniků, 43% malých podniků, 18% středních podniků a 43% velkých podniků. Mezi velkými podniky se našli i dva zástupci, kteří životopisu ve výběrovém kole přiřadili pozici nejméně důležitého faktoru.



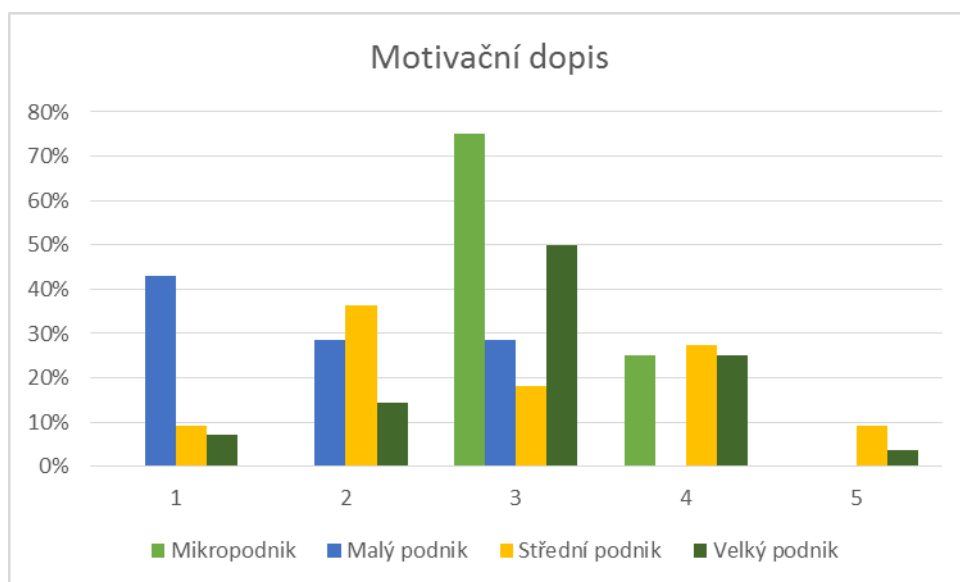
Obrázek 13: Životopis uchazeče (vlastní zpracování)

Motivační dopis

Uchazeči o pracovní pozici se v požadavcích ze strany potencionálního zaměstnavatele často setkávají s požadavkem na životopis v českém i anglickém jazyce a také na motivační dopis, který je součástí sebezprezentace. Personalista z něj může vyčíst zájem uchazeče o pracovní pozici, doplnit si nejasnosti ze životopisu a poznat sebedůvěru uchazeče. Moti-

vační dopis může mít dvojí formu: standardní formát nebo originální. Formu volí uchazeč na základě typu pracovního místa, o něž se uchází.

Ve výběrovém kole stojí motivační dopis, stejně jako životopis, až na druhém místě. Malé podniky mu přiřadily nejvyšší hodnotu tři (29% respondentů) a ostatní respondenti z této kategorie dokonce ještě hodnoty nižší. U mikropodniků se motivační dopis pohyboval na hranici důležitosti tři (75%) a čtyři (25%). Podobnou závažnost přikládaly motivačnímu dopisu i velké podniky. U 50% oslovených velkých podniků obsazuje motivační dopis mezní hodnotu a druhou nejčastější byla hodnota čtyři, tj. 25% dotázaných. U středních podniků byla důležitost motivačního dopisu více rozptýlena a nejčastěji přiřazovanou důležitostí byly hodnoty dvě (36% respondentů) a hodnota čtyři (27% respondentů).



Obrázek 14: Motivační dopis (vlastní zpracování)

Pohovor

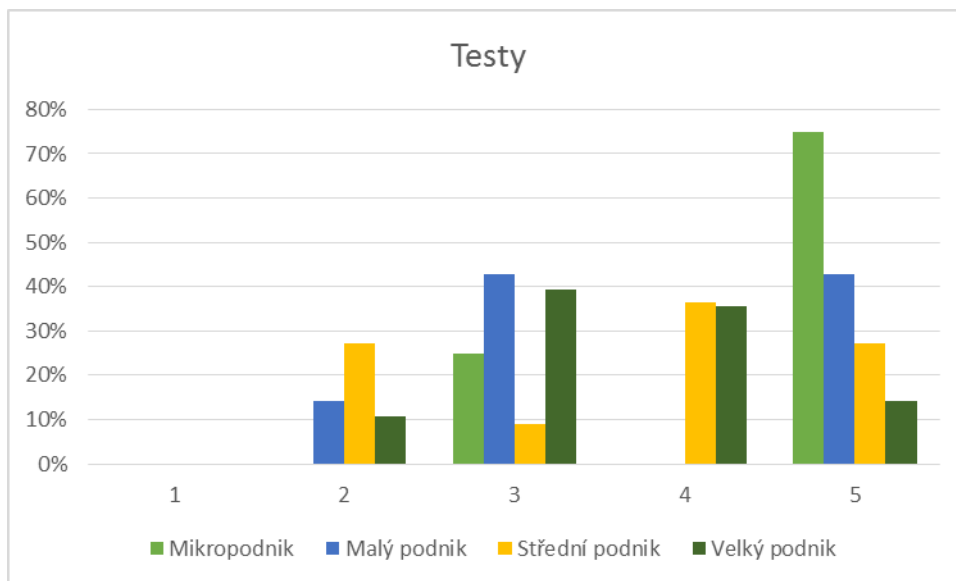
První dojem je velmi důležitý v osobním i pracovním životě. Stejně významnou pozici má i při výběru pracovníků. Všechny oslovené podniky se jednoznačně shodly, že pohovor je nejdůležitějším faktorem při rozhodování o další spolupráci.

Odborné testy

V současné době je v České republice řada vzdělávacích institucí a každá z nich má jinak nastavené nároky na studenty a odlišně upravený plán výuky. Příkladem mohou být absolventi ekonomických škol. Absolvent jedné ekonomické školy má ve studijním plánu zařazenou výuku statistiky, zatímco absolvent jiné ekonomické školy se se statistikou setkal jen okrajově. Z tohoto důvodu zařazují personalisté do výběrového kola i odborné tes-

ty, které ověřují znalosti uchazečů. Uchazeči jsou testováni na oborové znalosti, vyplňují psychologické testy, logické testy nebo musí vyřešit případovou studii.

U mikropodniků uvedlo 75% dotázaných, že testy jsou jedním z nejdůležitějších faktorů při výběru pracovníků. Malé podniky se s tímto postojem shodují ve 43 % odpovědí. U středních a velkých podniků patří testy mezi důležité faktory, 36% respondentů obou skupin jim přiřadilo hodnotu čtyři.



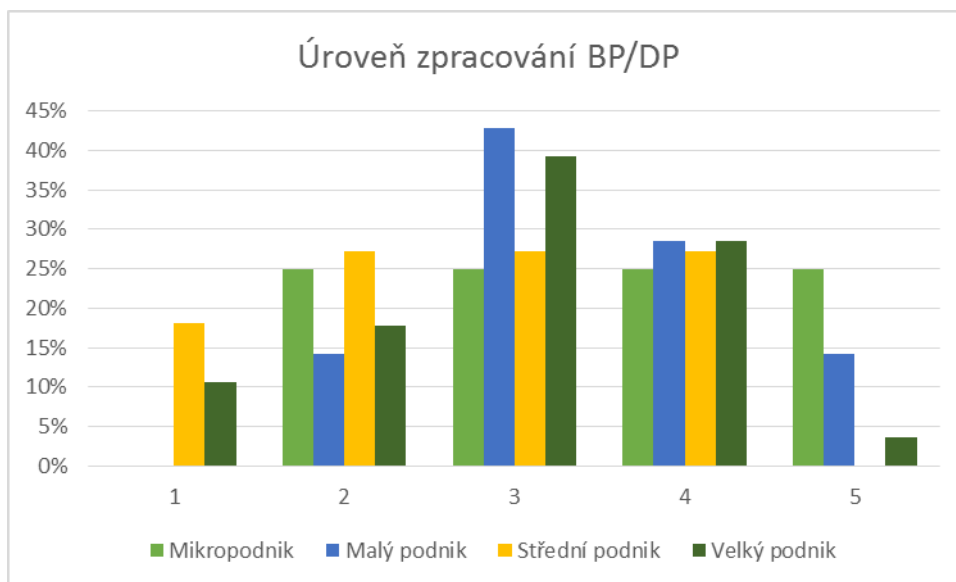
Obrázek 15: Odborné testy (vlastní zpracování)

Úroveň bakalářské a diplomové práce

Úroveň zpracování závěrečné práce absolventa může podniku přiblížit, jakým způsobem dokáže student využít své znalosti na praktickém projektu, jeho zodpovědnost a přístup ke splnění zadaného úkolu.

U tohoto faktoru nemají podniky jednotný názor jako u pohovoru nebo u testů. Většina oslovených podniků zaujímá k úrovni zpracování závěrečné práce střední hodnoty. Podle mého názoru je rozporuplnost zpracování závěrečné práce dána zkušenostmi podniků z jejich spolupráce se studenty na zpracování jejich projektu. V situacích, v nichž podniky nabízejí studentům spolupráci na bakalářských či diplomových pracích, hraje úroveň zpracování svoji roli. V praxi se často setkáme s případy, kdy student spolupracuje s podnikem na projektu, který je následně jeho závěrečnou studentskou prací, a na základě spokojenosti na obou stranách je studentovi nabídnuto pracovní místo.

U podniků, které se na úroveň zpracování závěrečné práce nezaměřují, může být jejich postoj ovlivněn negativní zkušeností, tématem práce, které nemá s danou pozicí společné prvky, nebo dávají jen přednost jiným faktorům. Následující graf (obr. 16) vyhodnocuje postoj jednotlivých typů podniků k úrovni zpracování bakalářské nebo diplomové práce.



Obrázek 16: Úroveň zpracování závěrečné práce (vlastní zpracování)

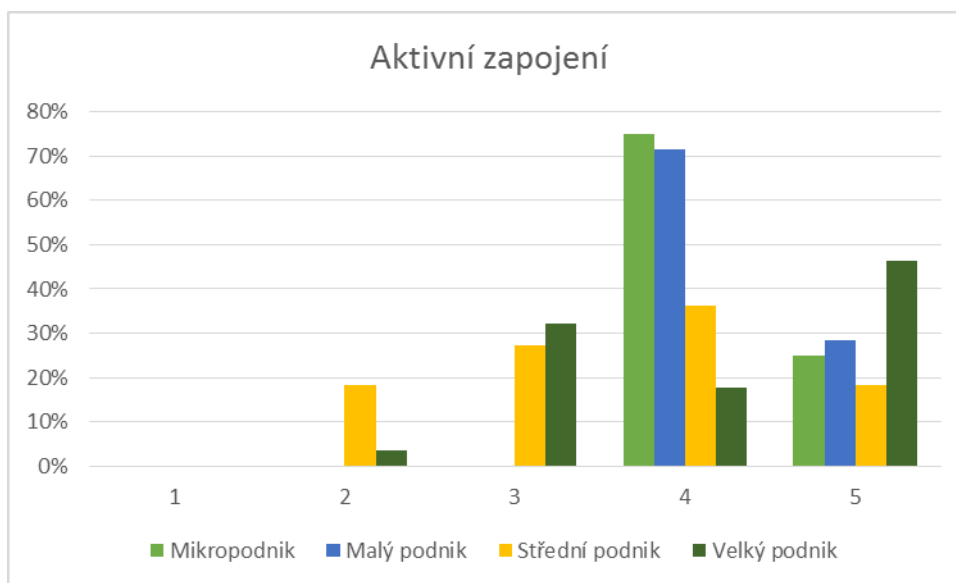
Aktivní zapojení do projektů v rámci studia

Současná doba přináší studentům řadu příležitostí, jak obohatit svůj životopis a stát se tak konkurenceschopným na trhu práce. Aktivním zapojením do programů v rámci studia je myšleno rozvíjet svůj potenciál nad rámec školních povinností, zapojovat se do programů, které nabízí sama škola, do projektů, které pro studenty připravují podniky, nebo si vyhledávat praxe i mimo povinné odborné praxe v rámci výuky.

V současné době mají studenti širokou škálu možností, v nichž mohou aplikovat své teoretické znalosti v praxi. Na Univerzitě Tomáše Bati ve Zlíně se mohou studenti zapojit do projektu Nadání studenti, spolupracovat během studia s vyučujícími jako odborní asistenti, účastnit se workshopů pořádaných školou nebo přímo podniky, diskutovat na odborných přednáškách, účastnit se na organizaci Dne otevřených dveří nebo se stát členem studentské organizace.

Všechny tyto a jiné aktivity nad rámec studia zvyšují možnost jejich budoucího uplatnění na trhu práce. Podniky dají v předvýběrovém kole přednost absolventovi, který má v životopise vypsány projekty, na nichž během studia pracoval, či odborné praxe. Stejný

postoj zaujímají podniky k aktivitám nad rámec studia i ve výběrovém kole. Více jak 60% ze všech oslovených podniků hodnotí aktivní zapojení jako důležitý faktor. Podíváme-li se na jejich odpovědi podniků, je patrné, že velké podniky ve 46% případech hodnotí aktivní zapojení jako nejdůležitější faktor. Mikro a malé podniky mu přiřazují hodnoty čtyři ve více než 70%. Střední podniky jsou, podobně jako v jiných otázkách, více rozporuplné, ale přesto i u nich převažuje důležitost tohoto faktoru.



Obrázek 17: Aktivní zapojení v rámci studia (vlastní zpracování)

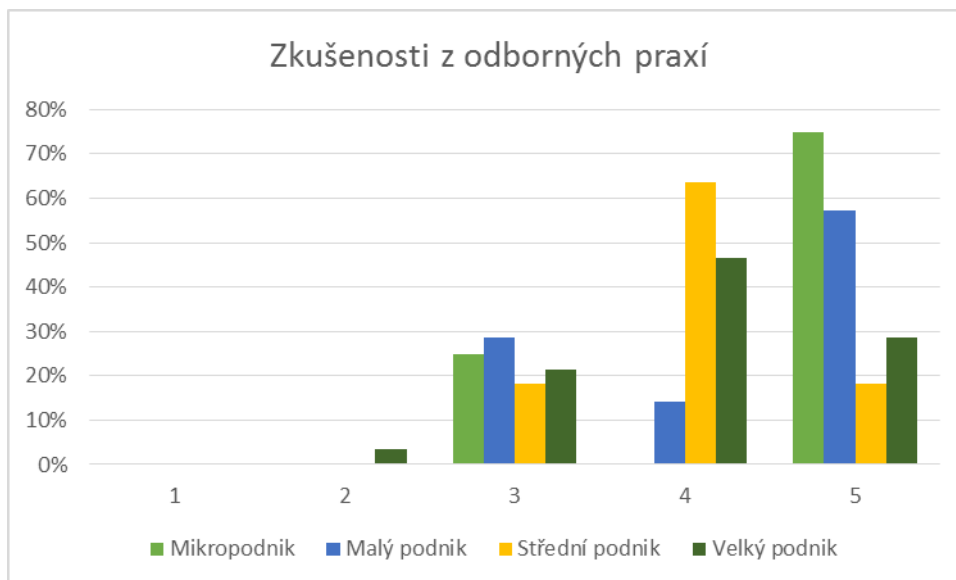
Zkušenosti z odborných praxí

Odborné praxe bývají často jedinou zkušeností absolventů se současným trhem práce. Pro podniky mají podobnou vypovídající schopnost jako zkušenosti starších uchazečů s jejich předchozím zaměstnáním. Zkušenosti z odborných praxí jsou tedy podobně jako aktivní zapojení studentů během jejich studia jedním z důležitých faktorů, na něž je brán zřetel při rozhodování o přijetí uchazeče o dané pracovní místo.

Důležitost tohoto rozhodujícího faktoru zobrazuje následující graf (obr. 18). U většiny oslovených podniků získal tento faktor hodnocení na úrovni 4 až 5. Spadá tedy do skupiny důležitých rozhodujících faktorů ve výběrovém kole.

Zkušenosti z odborných praxí hrají pozici nejdůležitějšího rozhodujícího faktoru u 75% mikropodniků a u 57% malých podniků.

Převážná většina středních a velkých podniků řadí zkušenostem z praxe pouze hodnotu čtyři, tedy druhou nejvyšší hodnotu (46% oslovených velkých podniků a 64% oslovených středních podniků).



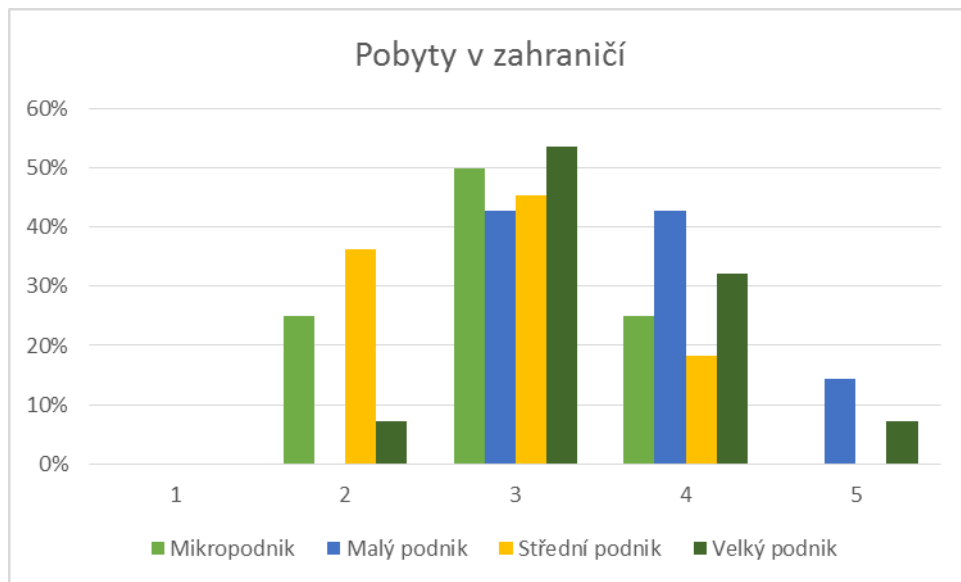
Obrázek 18: Zkušenosti z odborných praxí (vlastní zpracování)

Pobyty v zahraničí

Pobyty v zahraničí, program Erasmus nebo stáže v zahraničních podnicích nacházejí mezi studenty stále větší oblibu. Studenti si v jejich rámci mohou zlepšit svoje jazykové schopnosti, vyzkouší si práci v zahraničních podnicích, poznají cizí kultury a seznámí se se studenty z nejrůznějších částí světa. Jako bonus k uvedeným výhodám získávají zajímavou položku do svého životopisu.

Pobyt v zahraničí nutí studenta používat cizí jazyk především v mluvené formě, na kterou nejsou prozatím podmínky v českých školách při výuce cizích jazyků přizpůsobené. Schopnost dorozumění v cizím jazyce se stává pravidelným požadavkem na nejrůznější pracovní pozice.

Polovina všech oslovených firem bere ohled na zkušenosti z pobytů v zahraničí. U velkých firem se jedná o 54% oslovených podniků, u středních a malých podniků se hodnota blíží 50% a u mikropodniků je rovna 50%. S výjimkou 25% mikropodniků, 36% středních podniků a 7% velkých podniků je tento faktor řazen mezi důležité faktory výběru.



Obrázek 19: Pobyty v zahraničí (vlastní zpracování)

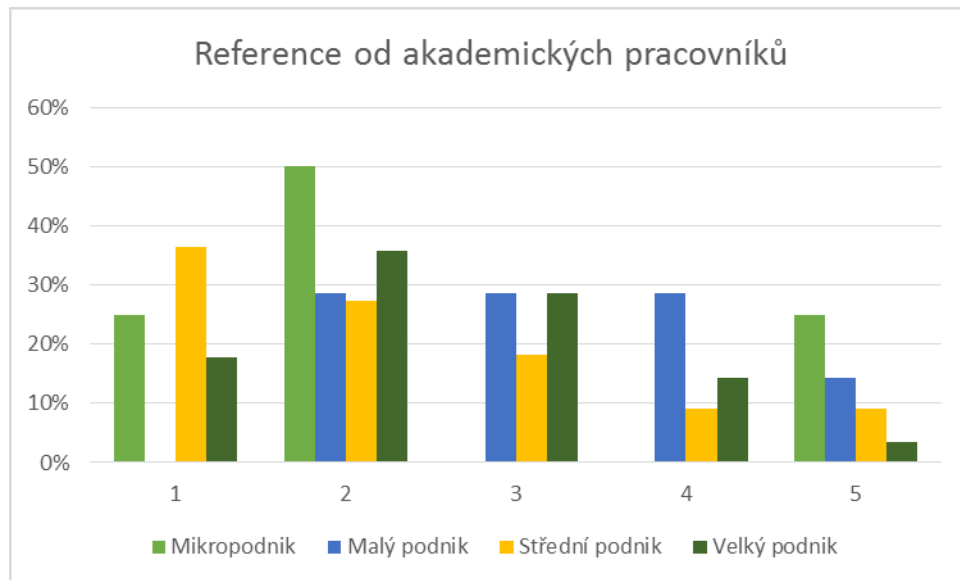
Reference

Reference od akademických pracovníků či od předchozích zaměstnavatelů jsou v zahraničí považovány za velmi důležitý faktor. Zájemci o pracovní pozici je automaticky přikládají ke svému životopisu v písemné podobě nebo udávají kontaktní údaje na předchozí zaměstnavatele či na akademické pracovníky, s nimiž byli v kontaktu.

Reference od akademických pracovníků

Z následujícího grafu (obr. 20) je patrné, že podniky berou v potaz reference od akademických pracovníků, ale nejsou pro ně rozhodujícím faktorem při výběru. V České republice se setkáme spíše s praxí, že personalisté kontaktují přímo akademické pracovníky, kteří jim doporučí své studenty.

Pouhá čtvrtina mikropodniků řadí reference od akademických pracovníků jako jeden z důležitých faktorů, zbylé tři čtvrtiny je považují za nedůležitý faktor pro výběr pracovníků. S podobným názorem se setkáme i u velkých a středních podniků. Malé podniky oproti tomu z tohoto trendu vybočují. Hodnocení tři a vyšší důležitost tohoto faktoru zvolilo 70% dotázaných.



Obrázek 20: Reference od akademických pracovníků (vlastní zpracování)

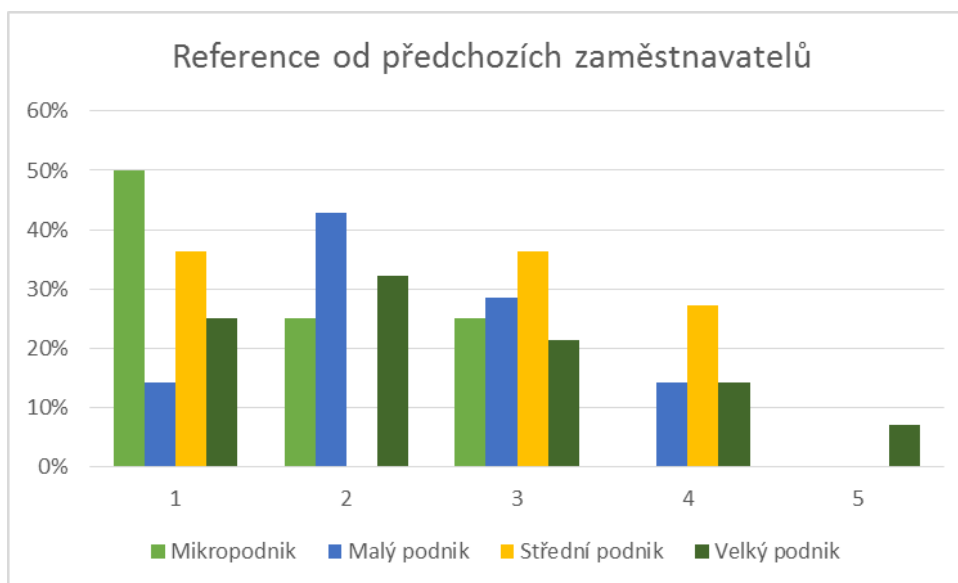
Reference od předchozích zaměstnavatelů

Zajímavým srovnáním je porovnání přístupu k referencím od akademických pracovníků a referencí od předchozích zaměstnavatelů. Reference od akademických pracovníků jsou mezi podniky přijímány s vyšší vypovídací hodnotou než reference od předchozích zaměstnavatelů.

Pouhých 7% respondentů z velkých podniků bere reference od předchozích zaměstnavatelů jako důležitý faktor. Jednalo se o společnosti se zahraničním majitelem, tedy společnosti, které přebírají od svých zahraničních mateřských společností tzv. best practices. Důvodem je fakt, že zahraniční společnosti mívají většinou velmi dobré zkušenosti s referencemi od předchozích zaměstnavatelů.

Polovina mikropodniků nepovažuje reference od předchozích zaměstnavatelů jako rozhodující faktor a druhá polovina se dělí na podniky, které řadí tomuto faktoru nižší váhy. Malé podniky ve 43 % případů dávají těmto referencím váhu dva. Střední podniky se v 36%

případech přiklání ke stejné hodnotě a ve stejném procentu odpovědí k mezní hodnotě. U velkých podniků také převažuje nižší váha hodnocení tohoto faktoru.



Obrázek 21: Reference od předchozích zaměstnavatelů (vlastní zpracování)

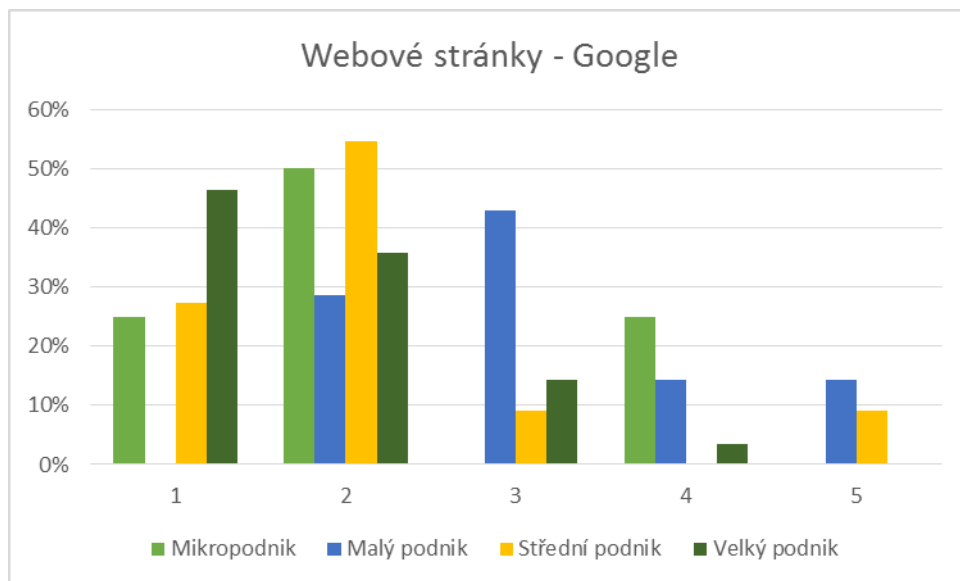
Webové stránky – Google

Éra vlastních internetových blogů skončila před několika lety, kdy zaplavila celý internet. V dnešní době se tvorbě webových stránek věnují lidé, kteří se chtějí podělit o své zkušenosti, weboví designéři, umělecky zaměřeni studenti, kteří prostřednictvím webových stránek představují svoji tvorbu, či programátoři, jež přibližují svůj svět lidem s jiným oborovým zaměřením.

Mimo těchto vlastních webových stránek nabízí internet informace o každém z nás. Personalistům stačí zadat jméno uchazeče do vyhledávače a během několika sekund mohou najít jeho závěrečnou práci, která je povinně volně dostupná, v tiskových zprávách firem nebo novinových článcích si mohou přečíst zapojení studenta do organizace nebo spoluorganizace akcí. Nebo lze prostřednictvím vyhledávače Google najít profily studenta na sociálních sítích (LinkedIn) nebo na pracovních portálech (jobs.cz, prace.cz).

Těchto možností využívá a zhodnocuje prozatím malá část firem. Střední a malé podniky, které tomuto faktoru přiřadily hodnoty vyšší, pracovaly ve sféře informačních technologií. Ostatní podniky k tomuto zdroji informací o uchazečích přistupují s určitým odstupem. Téměř polovina velkých podniků webovým stránkám nepřikládá žádnou hodnotu. Hodno-

tové přiřazení u mikropodniků a středních podniků se také pohybují okolo 50% s faktorem důležitosti dva.



Obrázek 22: Webové stránky – Google (vlastní zpracování)

Sociální síť – LinkedIn, Facebook, Google+

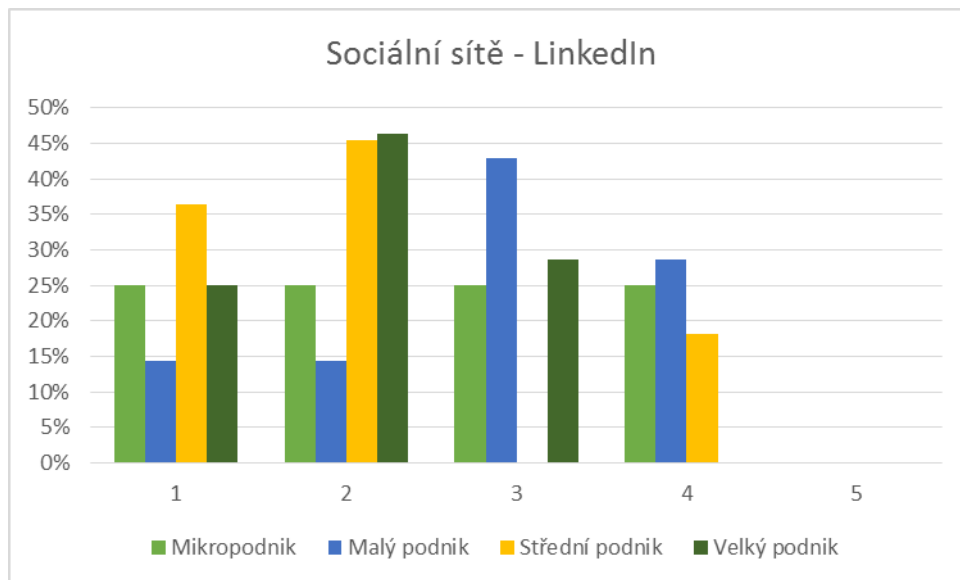
LinkedIn je profesní sociální síť, která v České republice není prozatím příliš oblíbená. Její výhoda spočívá v kontaktu mezi uchazeči o pracovní pozice a personalisty. Personalisté na této sociální síti vytváří profily svých podniků a následně zde sdílejí volné pracovní pozice, akce či jiné projekty podniků.

Hlavními cíli profilu na této sociální síti je pravidelná aktualizace životopisu, vytváření kontaktů a následné propojení kontaktů vyúsťující k novému zaměstnání a zaplnění pracovní pozice z pohledu podniku.

V České republice je pracovní sociální síť teprve na počátku své důležitosti. Na trhu práce převyšuje poptávka po práci nad nabídkou pracovních míst. Uchazeči o pracovní místo si je stále více vyhledávají místo sami, podniky samotné jsou ve vyhledávání uchazečů méně aktivní. LinkedIn má však své nesporné výhody, může být např. snadným nástrojem pro vyhledávání talentů.

U velkých podniků si však svoji oblibu nenašel. Všechny odpovědi spadají od méně důležitých, hodnota tři (29% oslovených) a hodnota dvě (46% oslovených podniků), až po nejdůležitější rozhodující faktor (25% dotázaných). Střední podniky téměř kopírují názory vel-

kých podniků na tento faktor kromě střední hodnoty, kterou nahradily v 18% váhou čtyři. Malé podniky rozdělují svoje názory na čtvrtiny mezi hodnoty jedna až čtyři. Mezi podniky vyčnívají malé podniky, které přiřazují LinkedIn vyšší váhu. Váhu tři ve 43 % případů a v 29% případů váhu čtyři.



Obrázek 23: Sociální sítě – LinkedIn (vlastní zpracování)

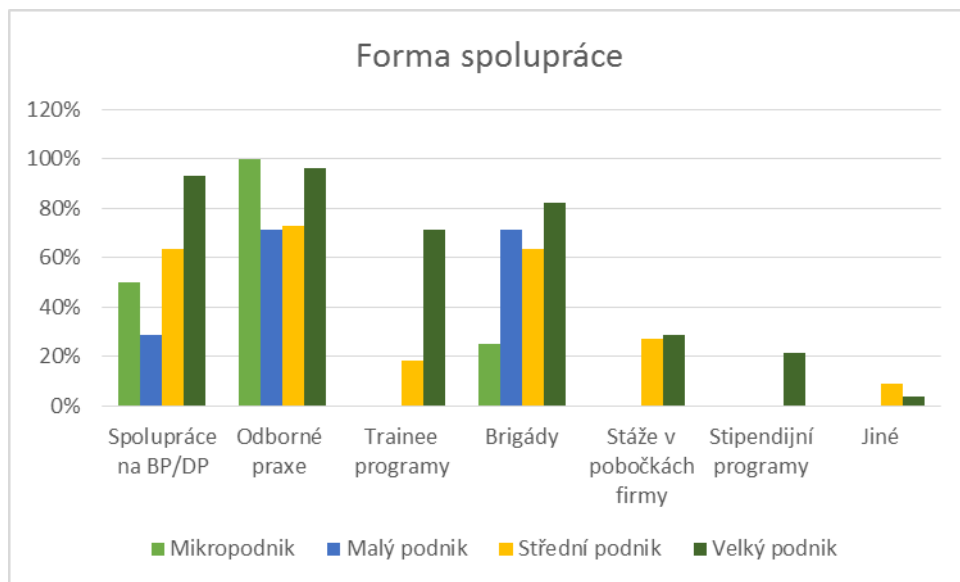
6.4 Možnosti spolupráce

Na základě výběrového kola mohou být uchazeči pozváni k další spolupráci s podnikem, která může nabývat podob spolupráce na bakalářské či diplomové práci, odborné praxi, trainee programů, brigád, stáží v zahraničních pobočkách firem či podobu stipendijního programu. Tyto vyjmenované typy spolupráce doplnily podniky ještě o absolventská místa.

Mikropodniky nabízejí vybraným studentům možnost absolvování stáže (100% respondentů), spolupráci na závěrečné práci (50% oslovených podniků) a 25% respondentů nabízí formu spolupráce založenou na brigádě. Malé podniky soustřeďují možné formy spolupráce na odborné praxi a brigády, obě možnosti uvedlo 71% oslovených podniků. Střední podniky nabízejí všechny výše jmenované možnosti mimo stipendijních programů. Studenti se nejčastěji setkají se nabídkou spolupráce na odborné praxi (73%), na brigádu (64%) a spolupráci na bakalářské nebo diplomové práci (29%).

Velké podniky nabízejí studentům všechny uvedené formy spolupráce. Nejvíce nabízenými jsou spolupráce na závěrečných pracích (93%), odborných stážích (96%) a formou brigád (82%). Velké podniky se vyrovnávají s nedostatkem technicky zaměřených uchazečů o

pracovní místa prostřednictvím stipendijních programů. Společnost Rohde & Schwarz nabízí stipendijní programy studentům vysokých škol. Studenti dostávají od společnosti stipendium ke studiu, ve společnosti mají povinnou odbornou praxi, zajištěnou placenou letní brigádu a spolupracují na své závěrečné práci ve škole. Po úspěšném ukončení studia jsou studenti povinni ve společnosti pracovat minimálně další dva roky.



Obrázek 24: Forma spolupráce (vlastní zpracování)

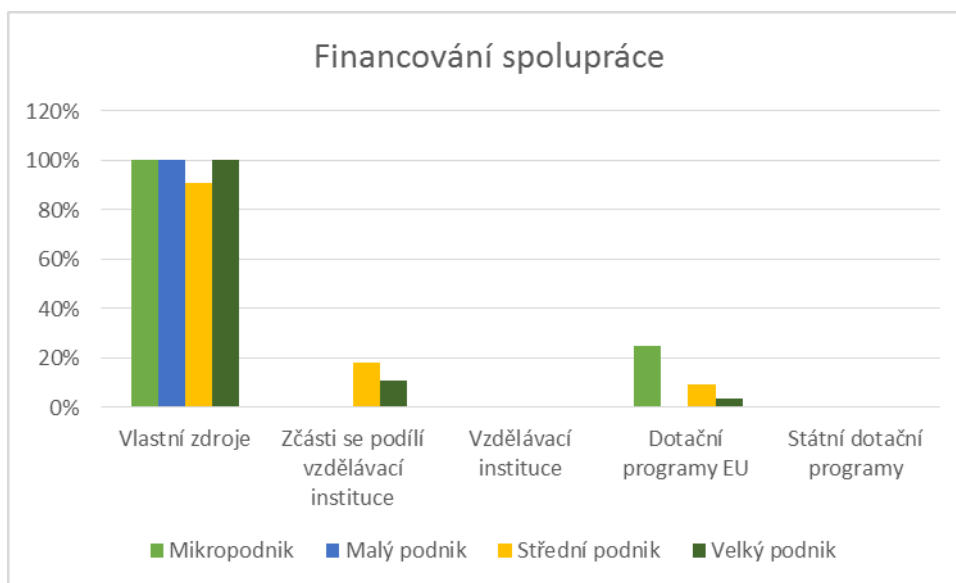
6.4.1 Financování spolupráce

Spolupráce se studenty se promítá do nákladových položek firmy. Studentovi musí přiřadit zaměstnance, který ho praxí provází a zodpovídá za něho. To má ovšem dopad na jeho výkonnost v podniku. Se starostmi o praktikanta musí přesunout své činnosti na své kolegy, podřízené nebo pracovat přesčas.

Financování spolupráce netvoří pro podnik zanedbatelný náklad. Představitelé státu a Evropské unie si toto finanční břemeno pro firmy uvědomují a snaží se jim s náklady pomoci prostřednictvím dotačních programů. Fond dalšího vzdělávání, příspěvková organizace pod Ministerstvem práce a sociálních věcí, nabízí dotační program s názvem Stáže pro mladé. Kromě možnosti získání nové posily podniku, která není závazná, získá podnik od fondu částečnou náhradu mzdy zaměstnance, který má stážistu na starosti.

Z výsledků dotazníkového šetření vyplývá, že podniky těchto dotačních programů pro spolupráci využívají minimálně, a to pouze 6% z oslovených podniků. U 10% z celkového počtu oslovených podniků se na financování podílí zčásti veřejná instituce, konkrétněji

18% ze středních podniků a 11% z velkých podniků. Financování společnosti zajišťují prostřednictvím vlastních zdrojů.



Obrázek 25: Financování spolupráce (vlastní zpracování)

6.5 Nové trendy

Se vstupem nových generací na trh práce, které mají odlišné požadavky na zaměstnání oproti předchozím generacím, je nutné přizpůsobit i proces zabezpečování lidských zdrojů.

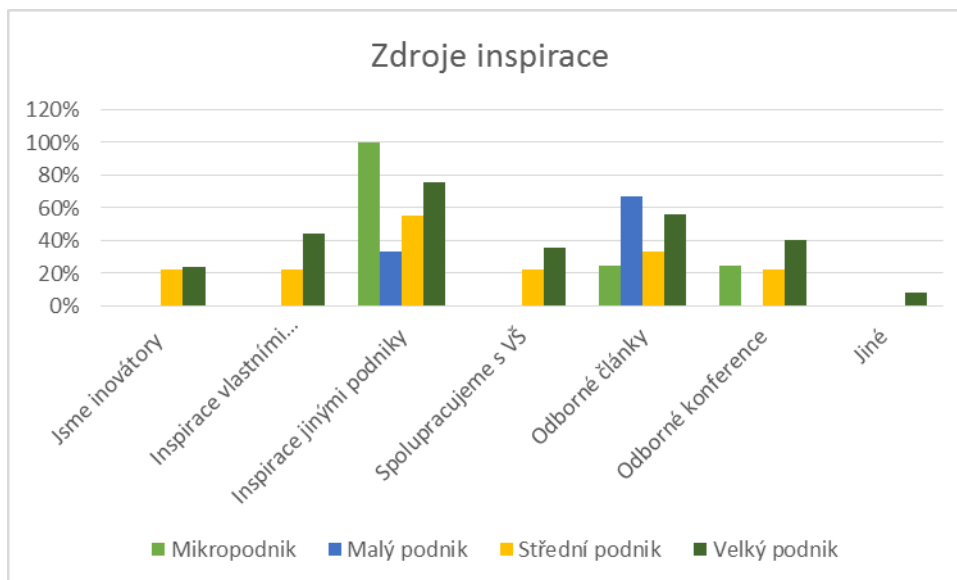
Mikropodniky jsou zcela otevřeny novým trendům. Ostatní typu podniků jsou opatrnější v jejich přijímání. Velké podniky jsou otevřeny novým trendům v 89% případech a střední v 82% případech. Výjimku opět tvoří malé podniky, které k novým trendům přistupují opatrněji než jejich větší či menší konkurenti. Pouhých 43% oslovených malých podniků přijímá nové trendy pozitivně a využívá jich.

6.5.1 Zdroje inspirace k novým trendům

S novými trendy se podniky mohou setkávat několika možnými způsoby. Mohou být sami podnikem, který udává směr novým trendům, mohou přebírat inspiraci od vlastních podniků nebo od konkurentů. Další možností je být aktivní formou vyhledávání nových trendů v personalistických časopisech či na odborných konferencích.

Pozici inovátorů zastávají v České republice pouze velké (24%) a střední podniky (22%), kteří jsou zároveň i jedinými představiteli spolupráce s vysokými školami v oblasti rozvoje nových trendů personální práce. Mikropodniky se inspirovaly jinými podniky (100% dotáza-

ných) a jejich zkušenosti doplňují o vlastní poznatky z personalistických časopisů (25%) a odborných konferencí (25%). Malé podniky se podobně jako mikropodniky inspirují jinými podniky (33%) a vyhledávají články v odborných magazínech (67%). Střední a velké podniky se mimo jiné inspirují jinými podniky, velké podniky (76%) a střední (56% respondentů), čerpají informace z odborných článků a odborných konferencí.



Obrázek 26: Zdroje inspirace k novým trendům (vlastní zpracování)

Předposlední otázka týkající se nových trendů byla zaměřená na přístupy, které podniky zařadily mezi klasické přístupy. Poslední otázka se týkala přístupů, které se podnikům osvědčily.

Velké podniky uváděly assessment centra na mezinárodní i lokální úrovni, soutěže pro studenty a podporu vysokých škol při tvorbě nových nepovinných seminářů zaměřených na soft skills studentů. Velmi časté byly také odpovědi již zmíněných firemních univerzit, stipendijních programů a odborných přednášek ve školách.

Velkým podnikům se z výše jmenovaných nejvíce osvědčily následující přístupy: assessment centra, přímá komunikace se studenty na akademické půdě – workshopy, odborné přednášky a veletrhy pracovních příležitostí, a stipendijní programy.

U středních podniků byl výčet přístupů skromnější. Využívají a osvědčily se jim assessment centra, řešení případových studií při pohovoru a studentské soutěže zaměřené na řešení problému. Ostatní typy podniků se k této otázce nevyjádřily.

7 VYHODNOCENÍ ANALYTICKÉ ČÁSTI

Analytická část bude vyhodnocena pomocí předem stanovených hypotéz a bude tvořit základ pro návrh na nový přístup k personální práci.

7.1 H₁: Generace Z potřebuje nový přístup k personální práci.

První hypotéza je vyhodnocena na základě teoretických poznatků získaných při studiu. Teoretické poznatky jsou propojeny s praktickými, získanými z praktické části mé bakalářské práce, na téma Analýza uplatnitelnosti generace Y na současném trhu práce. Její praktická část byla zaměřena na srovnání generací X, Y a Z a jejich přístupu k trhu práce.

Generace Z je prozatím nejmladší generací na současném trhu práce. Zaměstnavatelé se s ní ve většině případů setkali jen prostřednictvím letních brigád a povinných školních praxí. Během následujících pěti let bude generace Z konkurovat současné generaci Y, jako tomu bylo i u generace Y v porovnání s generací X. Proč tedy vytvářet nový přístup zaměřený na generaci Z? (Vítová, 2013, s. 57)

Vyhledávání informací

Generace Z vyrůstá v moderním světě, v němž je od dětství obklopena moderními technologiemi. Moderní technologie bere jako součást svého osobního i pracovního života, školního života. Stejně jako osobní informace, informace potřebné do výuky i další vyhledává na internetu. Předchozí generace vyhledávaly informace především v tištěných médiích.

Primárním médiem vyhledávání pracovních pozic bude pro generaci Z opět internet. Jedním z nich je i pracovní sociální síť LinkedIn, která nabízí své služby prostřednictvím aplikace pro chytré telefony. Generace Z je zvyklá vyhledávat informace více na webových stránkách a srovnávat je. Stejným způsobem postupuje i při výběru povolání.

U generací X a Y je zaznamenán trend zůstat v místě svého trvalého bydliště nebo v kraji svého studia. Generace Z nepreferuje ani jednu z cest předchozích generací. Stejný přístup, který má k moderním technologiím, zastává i v místě budoucího zaměstnání. Preferuje velká kosmopolitní města a zahraniční státy, ve kterých chce uplatnit získané znalosti cizích jazyků.

Vlastnosti a konkurenceschopnost

Generace Z zažila světovou krizi jen ze školních lavic základních škol. Její dopady se však prolínají i do období, kdy se rozhodovala o oboru střední školy a následně i vysoké školy.

Generace Z si vybírá studovaný obor s větším rozmyslem, než generace Y. Zajímá se o možnosti uplatnění po vystudování školy a o propojení praxe a teorie již během studií.

Pro zvýšení své konkurenceschopnosti si doplňuje jazyková vzdělání, účastní se odborných kurzů a navštěvuje přednášky zaměřené na její budoucí zaměstnání. V porovnání s generací Y nemá generace Z stejně rozvinuté schopnosti a znalosti. Na druhou stranu je aktivnější při využívání možností, které jí současná doba nabízí.

Praxe

V dotazníkovém šetření provedeném v roce 2013 (Vítová, 2013, s. 57) neměla generace Z velké zkušenosti s praxí, pouhých 32% dotázaných. Při výběru praxe si generace Z vybírá firmy, které jí dovolí aplikovat teoretické zkušenosti do praxe. Při výběru si pokládá otázky: Co se na praxi mohu naučit? V čem se na praxi zdokonalím?

Na základě výsledků dotazníkového šetření a teoretických poznatků byla hypotéza **potvrzena**. Zaměstnavatelé by se měli připravit na rozdílný postoj při výběru praxí a budoucího zaměstnání u generace Z, než s jakým se setkali u generace Y.

7.2 H₂: Podniky si uvědomují potřebu změny dosavadního přístupu k personální práci.

Druhá hypotéza byla testována pomocí statistické metody χ^2 – testu v kombinační tabulce a její řešení doplňuje graf přístupu k novým trendům v personální práci. Pro výpočet byly použity vzorce a tabulkové hodnoty z Aplikované statistiky od Pavelky a Klímka (2000).

Výpočet z kombinační tabulce je doplněný o Pearsonův kontingenční koeficient, na základě kterého je určena závislost mezi přístupem k personální práci a velikostí podniku. Hypotéza je testována na hladině významnosti $\alpha=0,05$.

Tabulka 2: Kombinační tabulka (vlastní zpracování)

	Aktivní přístup	Pasivní přístup	$\sum n_i$
Mikropodnik	0	4	4
Malý podnik	0	3	3
Střední podnik	2	7	9
Velký podnik	6	19	25
$\sum n_j$	8	33	41

Tabulka 3: Hypotetické četnosti (vlastní zpracování)

	Aktivní přístup	Pasivní přístup	$\sum n_{i.}$
Mikropodnik	0,78	3,22	4
Malý podnik	0,59	2,41	3
Střední podnik	1,76	7,24	9
Velký podnik	4,88	20,12	25
$\sum n_{.j}$	8	33	41

$$\chi^2 = \sum_{i=1}^r \sum_{j=1}^s \frac{(n_{ij} - n_{ij}^*)^2}{n_{ij}^*}$$

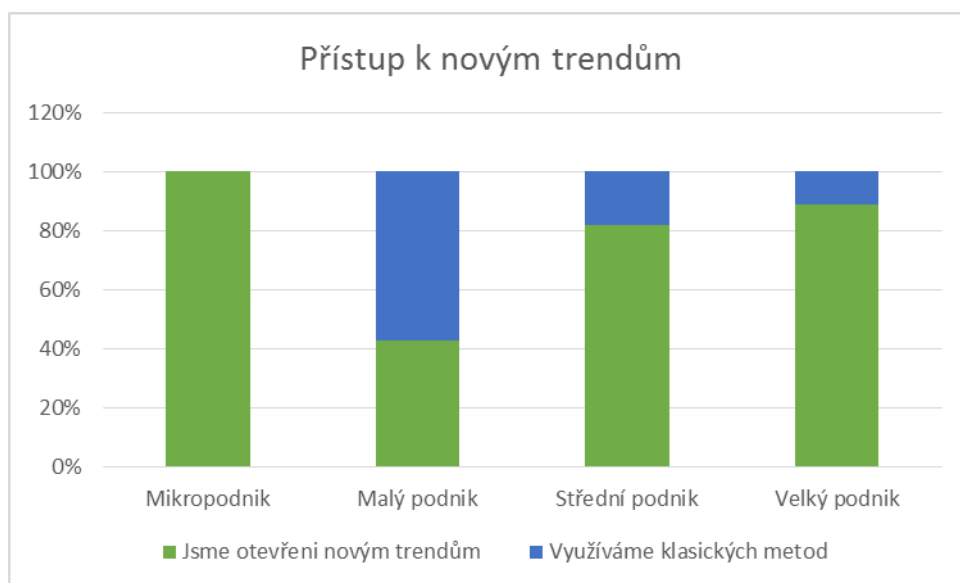
$$\chi^2 = 2,0597$$

$$\chi_{1-\alpha}^2 = 7,8147$$

$$2,0597 < 7,8147$$

Vypočtená hodnota testového kritéria $\chi^2 = 2,0597$ nespadá do kritického oboru, test na hladině významnosti $\alpha = 0,05$ se tím **nezamítá**. Stanovená hypotéza je tak potvrzena.

Graf (obr. 27) vyhodnocuje odpovědi respondentů k jejich přístupu k novým trendům v personální práci. Z grafu je patrné, že podniky jsou otevřeny novým trendům. Opatrnější přístup mají pouze malé podniky. Z grafu můžeme hypotézu **potvrdit**. Oslovené podniky si uvědomují potřebu změny a jsou této změně nakloněny.



Obrázek 27: Přístup podniků k novým trendům (vlastní zpracování)

7.3 H₃: Podniky jsou schopny změnu personální práce financovat z vlastních zdrojů.

Poslední hypotéza je testována opět pomocí statistické metody χ^2 – testu v kombinační tabulce. Výpočet z kombinační tabulce je doplněný o Pearsonův kontingenční koeficient, na základě kterého je určena závislost mezi zdrojem financování a velikostí podniku. Hypotéza je testována na hladině významnosti $\alpha=0,05$.

Tabulka 4: Kombinační tabulka (vlastní zpracování)

Současný způsob financování	Vlastní zdroje	Dotační programy	$\sum n_{i.}$
Velké podniky	24	4	28
Střední podniky	10	1	11
Malé podniky	7	0	7
Mikropodniky	3	1	4
$\sum n_{.j}$	44	6	50

Tabulka 5: Hypotetické četnosti (vlastní zpracování)

Současný způsob financování	Vlastní zdroje	Dotační programy	$\sum n_{i.}$
Velké podniky	24,64	3,36	28
Střední podniky	9,68	1,32	11
Malé podniky	6,16	0,84	7
Mikropodniky	3,52	0,48	4
$\sum n_{.j}$	44	6	50

$$\chi^2 = \sum_{i=1}^r \sum_{j=1}^s \frac{(n_{ij} - n_{ij}^*)^2}{n_{ij}^*}$$

$$\chi^2 = 1,8214$$

$$\chi_{1-\alpha}^2 = 7,8147$$

$$1,8214 < 7,8147$$

Pearsonův kontingenční koeficient:

$$P = \sqrt{\frac{\chi^2}{\chi^2 + n}} \quad P \in (0; 1)$$

$$P = 0,1875$$

Na základě výsledků testování poslední hypotézy můžeme zhodnotit, že uvedená hypotéza byla na hladině významnosti $\alpha=0,05$ **potvrzena**. Existuje velmi slabá závislost mezi veli-

ností podniku a schopností financovat nový přístup k personální práci. Podniky jsou schopny financovat změnu přístupu v personální práci pomocí vlastních zdrojů na úrovni dané velikostí podniku.

7.4 Srovnání hypotéz

Stanovené hypotézy statistického vyhodnocení byly aplikovány na jednotlivé velikosti podniků. V případech volby ANO byla hypotéza potvrzena. U políček s možností NE byla zamítnuta. Na základě tohoto srovnání jsem vybrala pro aplikaci nového přístupu malé a střední podniky.

Tabulka 6: Srovnání velikosti podniků a statistických hypotéz (vlastní zpracování)

Hypotéza	Mikropodnik	Malý podnik	Střední podnik	Velký podnik
H1: Generace Z potřebuje nový přístup k personální práci.	NE	NE	NE	ANO
H2: Podniky si uvědomují potřebu změny dosavadní personální práce.	ANO	NE	ANO	ANO
H3: Podniky jsou schopny změnu personální práce financovat z vlastních zdrojů.	NE	ANO	ANO	ANO

8 SOUČASNÝ PŘÍSTUP K PERSONÁLNÍ PRÁCI

Pro zhodnocení současného přístupu k personální práci byl vybrán střední podnik ze Zlínského kraje. Důvodem pro výběr podniku právě z této lokality byl fakt, že 28% respondentů bylo právě z tohoto kraje. Ve Zlínském kraji převažují malé a střední podniky, celých 50% respondentů z mikro, malých a středních podniků pocházelo právě z této oblasti.

Vybraný podnik si nepřál, aby byl konkrétně v diplomové práci zmíněn, a proto byly pozměněny jeho konkrétní údaje.

Představení společnosti

Společnost MaSP se od roku 1997 specializuje na výrobu horolezeckých stěn a horolezeckých pomůcek. Hlavní sídlo má ve Zlínském kraji, kde se nachází i její hlavní strojírenská a šicí výroba. Zbylé výrobní haly sídlí v Olomouckém kraji. V současné době nabízí uplatnění pro téměř 140 zaměstnanců.

Společnost vznikla s cílem vyrábět horolezecké batohy, postupně rozšířila svoje portfolio o další horolezecké vybavení (lana, karabiny či horolezecké vybavení pro lezení v ledu). Na základě rostoucí poptávky o lezecké stěny koupila výrobní halu v Libereckém kraji a přidala do svého portfolia výrobu lezeckých stěn a dětských prolézaček.

Současný přístup k zabezpečování lidských zdrojů

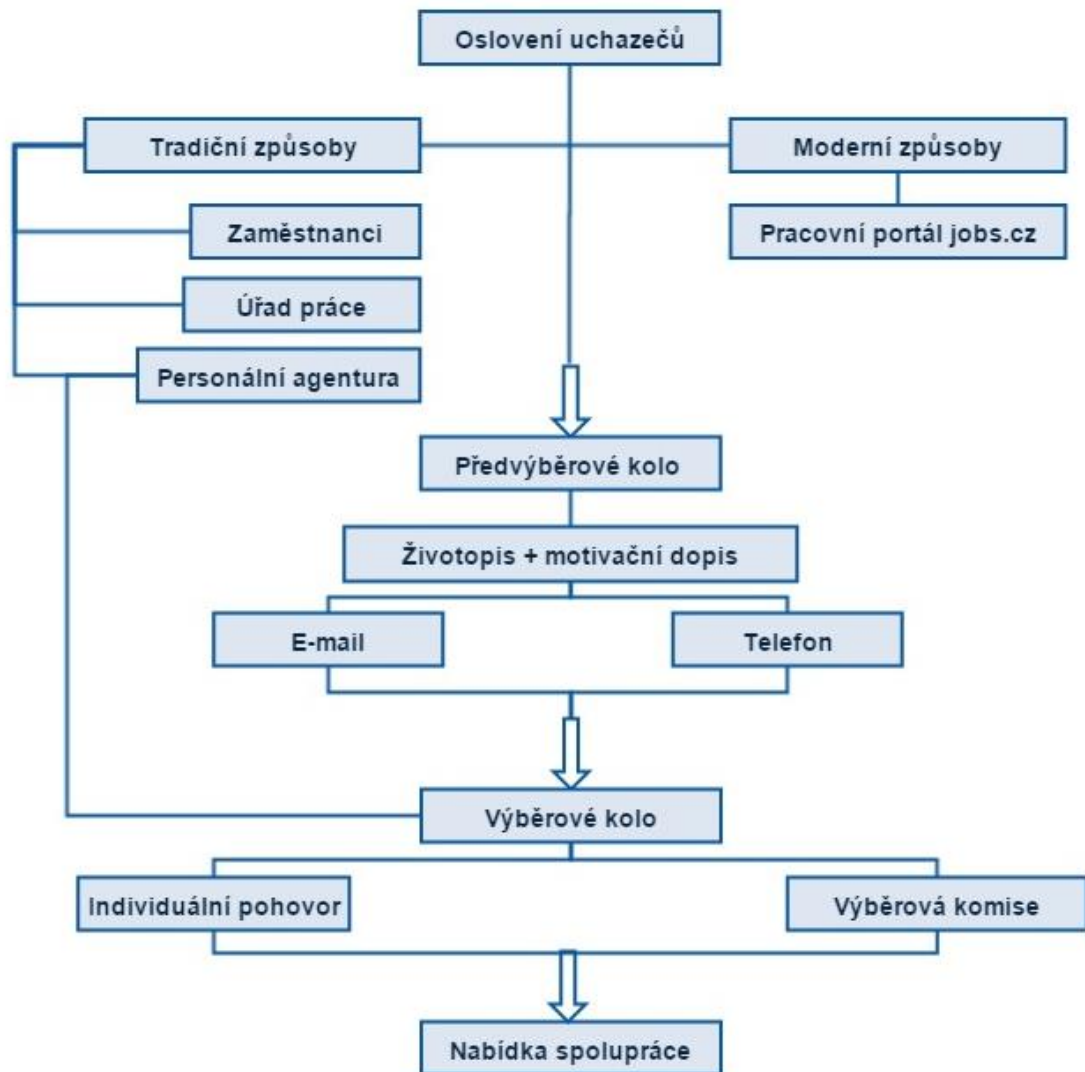
Současný přístup k personální práci v podniku je zaměřený na nepravidelné oslovování uchazečů. K této problematice přistupuje prostřednictvím tradičních i moderních přístupů. Využívané tradiční přístupy podnikem jsou doporučení od zaměstnanců, úřady práce a personální agentury. Mezi tradiční způsoby zařadil podnik do strategie oslovování i pracovní portál jobs.cz.

Oslovení uchazeči zasílají do podniku své životopisy s motivačními dopisy. Zaměstnanec personálního oddělení rozřadí uchazeče do dvou kategorií na vhodné a nevhodné. Nevhodným pošle děkovný e-mail a zařadí jejich životopis do databáze. Vhodným uchazečům zavolá, položí jim několik základních otázek a vyzkouší jejich znalost cizího jazyka.

Vhodní uchazeči jsou pozváni do výběrového kola. Výběrové kolo začíná hodinovým individuálním pohovorem s personalistou. Do užšího výběrového kola, které řídí výběrová komise, se průměrně dostane 21 – 40% uchazečů. Výběrová komise bývá složena z personalisty, vedoucího pracovníka úseku, na který se uchazeč hlásí, a vybraného pracovníka, který bude mít na starost adaptaci nového zaměstnance.

Na závěr je vybrán nejvhodnější uchazeč, kterému je nabídnuta zkušební tříměsíční doba. Nabídkou spolupráce končí proces zabezpečování lidských zdrojů.

Celý průběh zabezpečování lidských zdrojů v podniku znázorňuje následující obrázek (obr. 28):



Obrázek 28: Současný přístup k personální MaSP (vlastní zpracování)

Vyčíslení nákladů současného přístupu

Náklady současného přístupu jsou vypočteny za období šesti měsíců. Během tohoto období přijal podnik sedm nových zaměstnanců. Čtyři noví zaměstnanci byli přijati přes služby personální agentury. Tři zaměstnance přijal podnik sám.

Pro vyčíslení nákladů za dané období je nutné stanovit základní potřebné veličiny:

- a) Průměrnou hodinovou mzdu v podniku – průměrná hodinová mzda je vypočtena z ročních mzdových nákladů zaměstnanců. Postup výpočtu je zobrazen v následující tabulce (tab. 4). Vypočtená průměrná měsíční mzda zaměstnanců podniku lehce převyšuje průměrnou mzdu ve Zlínském kraji.

Tabulka 7: Výpočet průměrné hodinové mzdy zaměstnance (vlastní zpracování)

Veličiny	Výpočet	Částka
Mzdové roční náklady zaměstnanců	z výroční zprávy	36 429 120 Kč
Mzdové náklady na jednoho zaměstnance	= mzdové roční náklady zaměstnanců/počet zaměstnanců	262 080 Kč
Měsíční mzdové náklady zaměstnance	= mzdové náklady na jednoho zaměstnance/12	21 840 Kč
Průměrná hodinová sazba	= měsíční mzdové náklady zaměstnance/ (8hod * 21 dnů)	130 Kč

- b) Náklady na jednotlivé typy oslovení – náklady na jednotlivé typy oslovení byly spočteny pomocí údajů podniku a ceníku služeb jobs.cz.

Tabulka 8: Výpočet celkových nákladů za oslovení (vlastní zpracování)

Veličiny	Výpočet	Částka
Vytvoření inzerátu	= 8 hod * 130 Kč/hod * 3 pracovní pozice	3 120 Kč
Odměna za doporučení uchazeče	= 500 Kč/uchazeč do výběrového kola * 1 uchazeč	500 Kč
Úřad práce	= zdarma	0 Kč
Personální agentura	= 2x mzdy zaměstnance => 2 * 21 840Kč * 4 zaměstnanci - sleva 15%	148 512 Kč
Pracovní portál jobs.cz	= (balíček KOMBI 5 (5 na jobs.cz / 10 na prace.cz)	25 000 Kč
Celkové náklady za oslovení		177 132 Kč

- c) Náklady předvýběrového a výběrového kola

Pro výpočet nákladů předvýběrového a výběrového kola byl zprůměrován počet uchazečů na jednotlivé pracovní pozice.

Tabulka 9: Náklady předvýběrového kola (vlastní zpracování)

Předvýběr		
- rozřídění uchazečů	= ((50 uchazečů * 15 min/uchazeč)/60)*130 Kč/hod	1 625 Kč
- odpovědi prostřednictvím e-mailu	= ((20 uchazečů * 5 min /uchazeč)/60) *130 Kč/hod	217 Kč
- telefonický kontakt	= ((30 uchazečů * 15 min/uchazeč)/60) * 130 Kč/hod	975 Kč
- pozvánka do výběrového kola	= ((12 uchazečů * 10 min/uchazeč)/60) * 130 Kč/hod	260 Kč
Celkem náklady za předvýběr		3 077 Kč
Náklady na předvýběr za půlroku	= 3 pracovní pozice * náklady na jeden předvýběr	9 231 Kč

Náklady výběrového kola jsou rozděleny do dvou částí. V první části jsou vypočítány náklady výběrového kola u nově přijatých třech pracovníků. U těchto tří zaměstnanců byl proces zabezpečování lidských zdrojů v kompetenci podniku. Se získáním zbylých čtyř

zaměstnanců pomáhala podniku najatá personální agentura. Agentura vždy vybere pro svého zákazníka tři vhodné uchazeče o pracovní místo. Zákazník si sám zajistí rozhodující výběrové kolo, při kterém si jednoho z uchazečů vybere.

Tabulka 10: Náklady výběrového kola: vlastní, personální agentura (vlastní zpracování)

Výběrové kolo		
- individuální pohovor	= 1 pracovník * 12 uchazečů * 1 hod/uchazeč * 130 Kč/hod	1 560 Kč
- výběrová komise	= 3 pracovníci * 1 hod/uchazeč * 12 uchazečů * 130 Kč/hod	4 680 Kč
- vyhodnocení výběrového kola	= 3 pracovníci * 3 hodiny * 130 Kč/hod	1 170 Kč
- vyjádření o rozhodnutí	= ((12 uchazečů * 10 min/uchazeč)/60) * 130 Kč/hod	260 Kč
Další náklady		3 000 Kč
Celkové náklady výběru		10 670 Kč
Náklady na výběr za půlroku	= 3 pracovní pozice * náklady na jeden předvýběr	32 010 Kč
Výběrové kolo - kandidáti personální agentury		
- výběrová komise	= 3 pracovníci * 1 hod/uchazeč * 3 uchazečů * 130 Kč/hod	4 680 Kč
- vyhodnocení výběrového kola	= 3 pracovníci * 3 hodiny * 130 Kč/hod	1 170 Kč
Celkové náklady výběrového kola		5 850 Kč
Náklady na výběr za půlroku ve spolupráci s personální agenturou (4 zaměstnanci)		23 400 Kč

d) Celkové náklady na proces zabezpečování lidských zdrojů

Celkové náklady na celý proces zabezpečování lidských zdrojů jsou v tomto podniku ve výši 241 773 Kč.

Tabulka 11: Celkové náklady procesu (vlastní zpracování)

Celkové náklady za oslovení	177 132 Kč
Celkové náklady za předvýběr	9 231 Kč
Celkové náklady za vlastní výběrové kolo	32 010 Kč
Celkové náklady za výběrové kolo s personální agenturou	23 400 Kč
Náklady procesu zabezpečování lidských zdrojů za 6 měsíců	241 773 Kč

9 NOVÝ PŘÍSTUP K PERSONÁLNÍ PRÁCI

Na základě zhodnocení současného procesu zabezpečování lidských zdrojů v podniku MaSP jsem navrhla nový přístup k procesu personální práce v podniku. V této kapitole bude představen nový přístup k této práci, který bude porovnán s předchozím postojem, budou vyjmenovány jeho limity a navrhovaný přístup bude zhodnocen zaměstnancem personálního oddělení podniku.

Nový přístup k personální práci v podniku MaSP je vytvořen pro komunikaci s generací Z, která se vyznačuje trendem vyhledávání talentů již během studia.

Tradiční způsoby oslovení:

Doporučené oslovení uchazečů o pracovní místo využívá tradičních i moderních přístupů. Z tradičních metod jsem vybrala doporučení od zaměstnanců a akademických pracovníků a veletrhy pracovních příležitostí. V případě, že podnik začne spolupracovat se vzdělávacími institucemi, otevřou se mu možnosti požádat o doporučení talentovaných studentů i akademické pracovníky.

Veletrhy pracovních příležitostí mají ve Zlínském kraji desetiletou tradici. I když se jedná o tradiční způsob oslovení uchazečů, podnik může tuto akci využít i pro moderní přístupy v náboru budoucích pracovníků. Veletrhy jsou oboustranně prospěšné. Studentům nabízejí možnost seznámit se se zaměstnavateli, zjistit jejich požadavky a v případě vzájemné shody navázat s podnikem spolupráci. Prezentujícím podnikům nabízejí koncentraci studentů, ze kterých si mohou vybírat vhodné adepty k další spolupráci, ale především jim přinášejí současný pohled studentů na trh práce. Veletrhy bývají také optimálním místem pro uspořádání workshopu, pro vyhlášení studentské soutěže či pro vytváření dobrého jména zúčastněného podniku.

Moderní způsoby oslovení:

Podniku jsem do strategie oslovování navrhla a připojila tyto moderní přístupy: kariérní webové stránky podniku, profily na sociálních sítích a na pracovních sociálních sítích, workshopy v podniku a spolupráci se školami.

- a) Kariérní webové stránky podniku – jsou vhodným místem pro publikaci inzerátů. Kariérní webové stránky navštěvují uchazeči se záměrem uplatnění v daném podniku. Přidáním formuláře pro vkládání životopisů a jejich následného filtru získá

podnik rozsáhlou databází, která mu bude automaticky roztříděna podle jeho potřeb.

- b) Sociální sítě – sociální sítě, Facebook a Google+, nepatří mezi nejvhodnější způsoby informování o volné pracovní pozici, ale jedná se o vhodné médium v internetovém marketingu a v oblasti informovanosti podnikového okolí o dění v podniku, vyhlašování soutěží či sdílení podnikových akcí. Vhodné prezentování podniku na sociálních sítích může přispět k vyšší atraktivitě podniku jako zaměstnavatele. Pracovně sociální síť LinkedIn přispívá opět k vytváření dobrého jména podniku jako zaměstnavatele. Současně může mít podobné zastoupení jako kariéerní webové stránky podniku.
- c) Workshopy v podniku – a podobně tematicky zaměřené dny pro studenty přinášejí podniku nový pohled na řešení daného problému. Workshopy mohou být zároveň použity jako předvýběrové kolo k nabídce další spolupráce s podnikem. Zaměstnanci si při workshopu ověří teoretické znalosti studenta, logické myšlení či postavení v týmu.
- d) Spolupráce se vzdělávacími institucemi – tato forma spolupráce může být v podniku zaměřena na získávání studentů nebo na rozvoj zaměstnanců. Pro získávání talentovaných studentů vznikl na Fakultě managementu a ekonomiky projekt „Nadaní studenti“, který každoročně vybraným studentům nabízí propojení teorie a praxe a podnikům spolupráci s těmito studenty formou odborné stáže a řešením projektu na vybrané téma. Studentské soutěže ve spolupráci se vzdělávací institucí u vybraných problémů nabídnou řešení studentům formou studentské soutěže, jejichž hlavní cenou bude studentská stáž či letní brigáda. Může se jednat například o vytvoření marketingové strategie. Téma soutěže by mělo být zadáno obecně, pokud studentovo řešení podnik zaujme, může mu nabídnout možnost jeho aplikace.

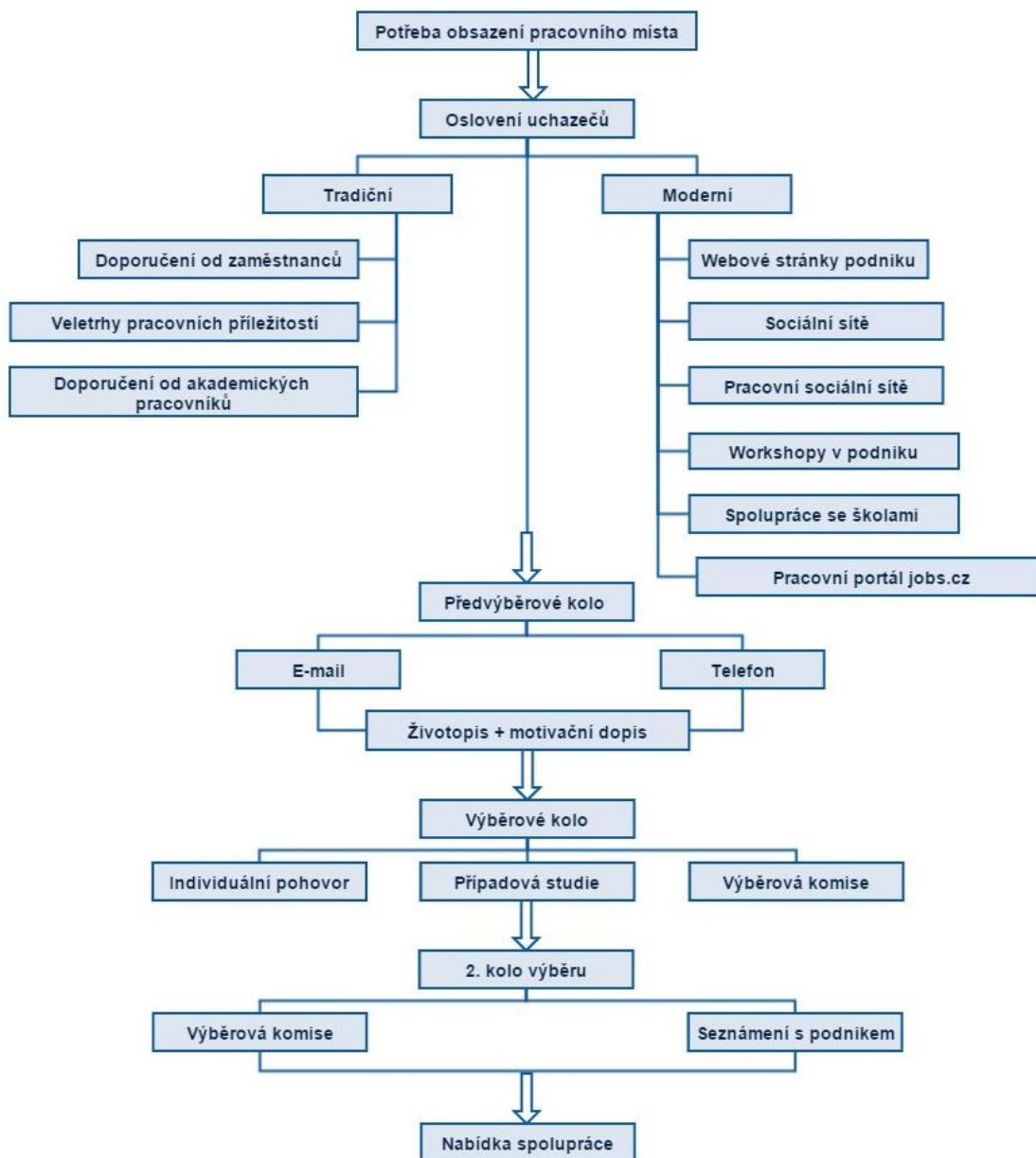
Předvýběrové a výběrové kolo:

V předvýběrovém kole byly ponechány dosud osvědčené klasické metody. Jedná se o seznámení se s životopisem a motivačním dopisem uchazeče, následný telefonát, v němž uchazeč odpovídá na základní personalistovy otázky a při kterém vyzkouší personalista znalost cizího jazyku uchazeče.

Výběrové kolo je složeno ze tří průběžných kol. V úvodní části se kandidát sejde s personalistou, s nímž probere základní otázky a který ho seznámí s podnikem. Následuje řešení případové studie nebo podobné ověření odborných znalostí a obhájení řešení před

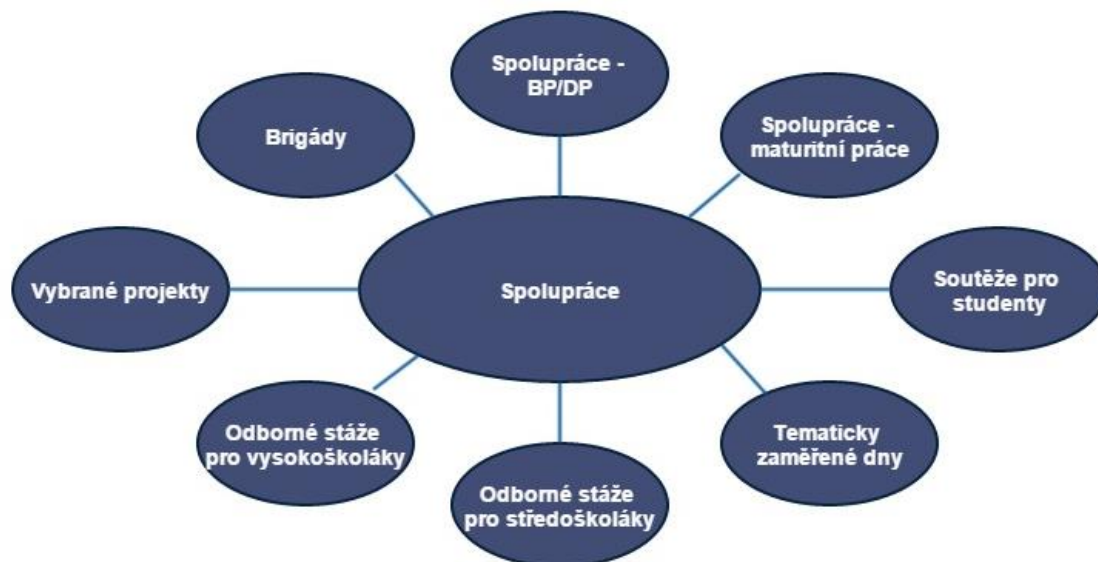
výběrovou komisí. Dva vybraní uchazeči postupují do druhého kola výběru, v němž je čeká poslední pohovor před výběrovou komisí a seznámení s oddělením, které bude jejich budoucím pracovištěm. Na základě rozhodnutí uchazečů a podniku je jednomu z nich nabídnuta následná spolupráce s podnikem.

Nový přístup k personální práci znázorňuje následující schéma (obr. 29):



Obrázek 29: Návrh nového přístupu (vlastní zpracování)

Vybrané formy oslovení mohou vyústit v další spolupráci podniku a studenta, jednotlivé druhy spolupráce znázorňuje následující schéma (obr. 30).



Obrázek 30: Možnosti spolupráce (vlastní zpracování)

Je pouze na podniku a jeho kapacitách pro jakou formu spolupráce se studenty se rozhodne. Výhodou těchto spoluprací je jejich snadná kombinovatelnost.

9.1 Náklady nového přístupu

Potřebné údaje pro výpočet nákladů nového přístupu, průměrná mzda zaměstnanců, průměrné počty uchazečů a další jsem použila z výpočtů analytické části. Následující tabulka (tab. 12) znázorňuje průběh nákladů na oslovení potenciálních zaměstnanců při použití nových přístupů.

Tabulka 12: Náklady oslovení – nový přístup (vlastní zpracování)

Oslovení	Výpočet (hodnoty za 6 měsíců)	Částka
Vytvoření inzerátu	= 8 hod * 130 Kč/hod * 7 pracovních pozic	7 280 Kč
Odměna za doporučení uchazeče	= 500 Kč/uchazeč do výběrového kola * 1 uchazeč	500 Kč
Veletrh pracovních příležitostí	= cena za stánek na veletrhu	11 000 Kč
Veletrh pracovních příležitostí	= mzda zaměstnanců (účast na veletrhu, jednání o účasti a další)	3 510 Kč
Veletrh pracovních příležitostí	= materiály k prezentaci podniku	5 000 Kč
Webové stránky podniku	= správa kariérních stránek	6 240 Kč
Sociální sítě - Facebook, Google+	= 2x týdně => 26 týdnů * 2 * 1 hod * 130 Kč/hod	6 760 Kč
Sociální sítě - LinkedIn	= 3x měsíčně => 6 měsíců * 3 * 2 hod * 130 Kč/hod	4 680 Kč
Pracovní portál jobs.cz	= (balíček KOMBI 5 (5 na jobs.cz / 10 na prace.cz)	25 000 Kč
Spolupráce se školami	= komunikace = 24 hod * 130 Kč/hod	3 120 Kč
Celkové náklady za oslovení		73 090 Kč

Po prvním kroku procesu zabezpečování lidských zdrojů, oslovení, přichází předvýběrové kolo, které je rozděleno na dvě části. První z nich je předvýběrové kolo pro uchazeče, kteří reagovali na inzerát na stránkách pracovního portálu jobs.cz nebo přes kariérní webové stránky. Druhou část tvoří studenti oslovení na veletrhu pracovních příležitostí, kteří s podnikem chtějí navázat spolupráci.

Tabulka 13: Náklady předvýběrového kola – nový přístup (vlastní zpracování)

Předvýběr	Výpočet (hodnoty za 6 měsíců)	Částka
- rozřídění uchazečů	= ((50 uchazečů * 15 min/uchazeč)/60)*130 Kč/hod	1 625 Kč
- odpovědi prostřednictvím e-mailu	= ((20 uchazečů * 5 min /uchazeč)/60) *130 Kč/hod	217 Kč
- telefonický kontakt	= ((30 uchazečů * 15 min/uchazeč)/60) * 130 Kč/hod	975 Kč
- pozvánka do výběrového kola	= ((12 uchazečů * 10 min/uchazeč)/60) * 130 Kč/hod	260 Kč
Celkem náklady za předvýběr		3 077 Kč
Náklady na předvýběr za půlroku	= 3 pracovní pozice * náklady na jeden předvýběr	9 231 Kč
Převýběr studentů		
- rozřídění studentů podle CV	= ((10 uchazečů * 15 min/uchazeč)/60)* 130 Kč/hod	325 Kč
- odpovědi prostřednictvím e-mailu	= ((3 uchazečů * 5min/uchazeč)/60)*130 Kč/hod	33 Kč
- telefonický kontakt	= ((7 uchazečů * 15 min /uchazeč)/60) *130 Kč/hod	228 Kč
- pozvánka do výběrového kola	= ((6 uchazečů * 10 min/uchazeč)/60) * 130 Kč/hod	130 Kč
Celkem náklady na předvýběr studentů		716 Kč
Celkové náklady na předvýběr		9 947 Kč

Stejným způsobem je rozděleno i výběrové kolo (tab. 14). Výběrové kolo se u studentů liší o individuální pohovor s personalistou, který probíhá v rámci výběrové komise, již tvoří personalista a pracovník podniku, v jehož kompetenci bude studentova praxe.

Tabulka 14: Náklady výběrového kola – nový přístup (vlastní zpracování)

Výběrové kolo	Výpočet (hodnoty za 6 měsíců)	Částka
- individuální pohovor	= 1 pracovník * 12 uchazečů * 1 hod/uchazeč * 130 Kč/hod	1 560 Kč
- výběrová komise	= 3 pracovníci * 1 hod/uchazeč * 12 uchazečů * 130 Kč/hod	4 680 Kč
- případová studie vytvoření	= 1 pracovník * 3 hod * 123 Kč/hod	369 Kč
- řešení případové studie	= 1 pracovník * 30 min/uchazeč * 12 uchazečů * 123 Kč/hod	738 Kč
- vyhodnocení výběrového kola	= 3 pracovníci * 3 hodiny *130 Kč/hod	1 170 Kč
- vyjádření o rozhodnutí	= ((10 uchazečů * 10 min/uchazeč)/60) * 130 Kč/hod	260 Kč
Další náklady		3 000 Kč
2. kolo výběru		
- informace o postupu do užšího kola	= ((2 uchazeči *10 min/uchazeč)/60 * 130 Kč/hod	43 Kč
- 2. kolo výběru	= 2 uchazeči * 2 hod/uchazeč * 2 zaměstnanci * 130 Kč/hod	1 040 Kč
Další náklady		1 000 Kč
Celkové náklady výběru		13 860 Kč
Náklady na výběr za půlroku	= 3 pracovní pozice * náklady na jeden předvýběr	41 580 Kč
Výběrové kolo studentů		
- výběrová komise	= 2 pracovníci * 1 hod/student * 6 studentů * 130 Kč/hod	1 560 Kč
- vyhodnocení výběrového kola	= 2 pracovníci * 1 hodiny *130 Kč/hod	260 Kč
- vyjádření o rozhodnutí	= ((6 uchazečů * 10 min/uchazeč)/60) * 130 Kč/hod	130 Kč
Další náklady		2 000 Kč
Náklady na výběr studentů za půlroku		3 950 Kč
Celkové náklady na výběr		45 530 Kč

S navázáním spolupráce se studenty jsou spojeny nejen náklady na komunikaci se vzdělávací institucí a náklady předvýběru a výběru, ale i náklady spojené se stáží studenta v podniku. Studentovi se po dobu jeho praxe musí věnovat vybraný pracovník, který zabezpečuje průběh jeho praxe. Tyto náklady jsou spočítány v tabulce 15.

Tabulka 15: Náklady spojené se spoluprací se studenty (vlastní zpracování)

Spolupráce se studenty		
- povinná praxe	= 4 studenti * 80 hod * 130 Kč/hodinu	41 600 Kč

Poslední tabulkou této kapitoly jsou celkové náklady vynaložené na proces zabezpečování lidských zdrojů (tab. 16). Celkové náklady v sobě zahrnují náklady na oslovení, předvýběr, a výběr potenciálního pracovníka a náklady na spolupráci se studenty.

Tabulka 16: Celkové náklady nového procesu (vlastní zpracování)

Celkové náklady za oslovení	73 090 Kč
Celkové náklady za předvýběr	9 947 Kč
Celkové náklady za výběrové kolo	45 530 Kč
Celkové náklady na spolupráci se studenty	41 600 Kč
Náklady procesu zabezpečování lidských zdrojů za 6 měsíců	170 167 Kč

9.2 Kontrola

Jedná se o kontrolu dosažení stanoveného cíle. Jde především o návrh nového přístupu k personální práci s ohledem na zvýšení hospodárnosti podniku. Hospodárností je v tomto případě myšleno zvýšení kvality při zachování či snížení nákladů. Náklady nového a původního přístupu budou srovnávány pomocí průměrných nákladů na přijetí jednoho pracovníka, účelnosti personalistovy práce a celkových nákladů na proces zabezpečení lidských zdrojů.

Průměrné náklady na přijetí jednoho pracovníka

Vzorec na výpočet průměrných nákladů na přijetí jednoho pracovníka podle Bláhy (2013, s. 101) je:

$$\begin{aligned} & \text{Průměrné náklady na přijetí jednoho pracovníka} = \\ & = \frac{\text{celkové náklady procesu získávání a výběru všech pracovníků za období}}{\text{počet přijatých pracovníků v daném období}} \end{aligned}$$

Po dosažení námi vypočítaných nákladů původního přístupu se dostaneme na průměrné náklady:

$$\text{Průměrné náklady na přijetí jednoho pracovníka} = \frac{241\,773}{7} = 34\,539 \text{ Kč}$$

V novém přístupu nastoupilo na plný pracovní úvazek pouhých pět zaměstnanců. Zbýlí dva zaměstnanci, prozatím zůstávají v podniku jako stážisté a stálý pracovní poměr jim bude nabídnut až po ukončení jejich studia.

$$\text{Průměrné náklady na přijetí jednoho pracovníka} = \frac{170\,167}{5} = 34\,033 \text{ Kč}$$

Účelnost práce personalisty

Pro výpočet účelnosti personalistovy práce (tab. 17) bylo nutné od podniku doplnit údaje o míře splnění jednotlivých parametrů a váze, kterou parametrům přiřkládají.

Tabulka 17: Srovnání účelnosti personalistovy práce (vlastní zpracování)

Parametr	Míra splnění		Váha parametru
	Původní	Nový	
míra splnění limitu průměrných nákladů na získání jednoho zaměstnance	78%	83%	2
míra splnění průměrného počtu dní obsazení pracovního místa	83%	76%	1
míra splnění požadavků na dovednosti a znalosti zaměstnance	76%	79%	3
Účelnost personalistovy práce	77,83%	79,83%	

Celkové náklady na celý proces

Celkové náklady původního přístupu k procesu zabezpečování lidských zdrojů byly 241 773 Kč. S novým přístupem podnik ušetřil 71 606 Kč. Celkové náklady s novým přístupem se tak snížily na částku 170 167 Kč.

Přestože se snížily náklady, zůstala téměř stejná účelnost personalistovy práce. Musíme však vzít v potaz, že v původním přístupu zajišťovala více jak polovinu tohoto procesu personální agentura.

V současné době při zavádění nového přístupu jsou téměř stejné i průměrné náklady na přijetí jednoho pracovníka, rozdíl je pouhých 506 Kč. Podnik v letošním roce teprve začíná se zaváděním pravidelného způsobu oslovování a v budoucích letech, pokud bude dále pracovat na modernizaci svých přístupů a doplňovat je zkušenostmi získanými z kontaktu se studenty, může předpokládat, že rozdíl v budoucích letech bude vyšší.

Kromě těchto ukazatelů by se mělo personální oddělení zaměřit i na zpětnou vazbu projektu a průběžné vyhodnocování nově přijatých přístupů.

9.3 Limity projektu

Jako každý jiný projekt i tento projekt je podmíněn limity. Aplikace návrhu do podnikové personální strategie může být ovlivněna:

- existence personálního zázemí v podniku,
- zaměření na uchazeče s minimální praxí,
- neochota vedení investovat do nových přístupů k personální práci,
- nedostatek financí k zavádění navrženého přístupu.

9.4 Názor na nový přístup k personální práci

Personalistka vybraného podniku se k novému přístupu k personální práci vyjádřila: *„Práce personalisty nemůže být šablonovitá a musí se průběžně přizpůsobovat aktuálním trendům. Je pochopitelné, že i nadále se bude řízení v oblasti přijímacího řízení nových pracovníků opírat především o klasické osvědčené metody, jakými jsou životopis a motivační dopis, na něž úzce navazuje osobní pohovor. V potaz budou přicházet také doporučení z řad zaměstnanců a akademických pracovníků. Moderní přístupy navržené personalistům jako vhodný doplněk klasických metod, které autorka uvedla v této práci, rozhodně stojí za povšimnutí. Zajímavými a přínosnými se jeví zejména kariérní webové stránky podniku, profily na pracovních sítích a také workshopy a úzká spolupráce se školami. Na současný trh práce nastupují nově příslušníci generace Z, kteří preferují právě netradiční moderní formy své prezentace a zájmu o budoucí pracovní místo a právě jejich přístupu se musí personalista přizpůsobit, neboť z řad příslušníků této generace bude vybírat stále více adeptů na volné pracovní místo, a klasické metody budou v těchto případech ustupovat do pozadí. Navržené inovace mají zcela jistě své opodstatnění a jsou vhodnou formou modernizace stávajících náborových metod, na něž se většina personalistů dosud soustředila.“*

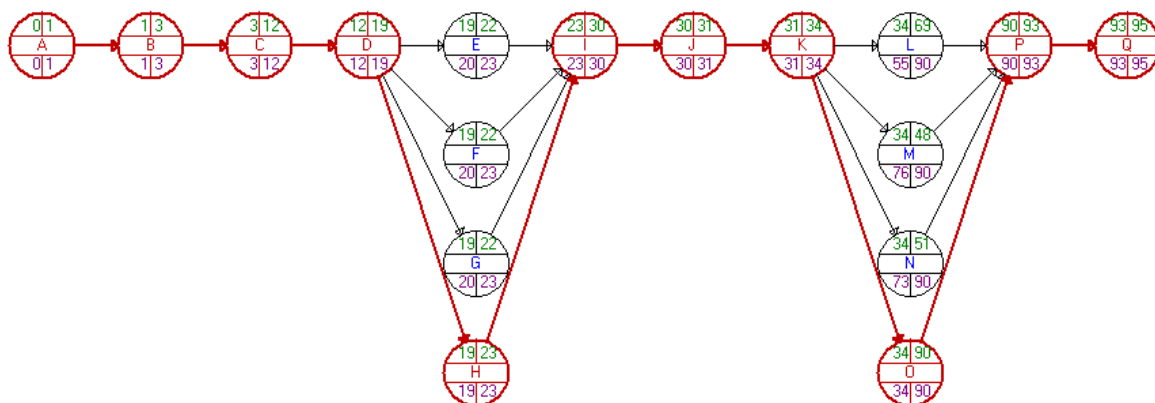
10 ČASOVÁ, NÁKLADOVÁ A RIZIKOVÁ ANALÝZA

10.1 Časová analýza

Časová analýza byla provedena za pomoci programu WinQSB a jeho nástroje „metoda kritické cesty“ (CPM – Critical Path Method). Pro využití tohoto nástroje bylo potřeba definovat jednotlivé činnosti projektu implementace, jejich návaznost a dobu trvání (tab. 18). Data byla zpracována programem, jehož výstupem je uzlově ohodnocený síťový graf a kritická cesta projektu (obr. 31).

Tabulka 18: Seznam činností (vlastní zpracování)

Činnost	Popis činnosti	Předcházející činnost	Doba trvání (dny)
A	Analýza současného přístupu k personální práci	-	1
B	Zhodnocení nedostatků současného přístupu	A	2
C	Analýza moderních přístupů	B	9
D	Zhodnocení analýzy moderních přístupů	C	7
E	Výběr vhodných přístupů pro oslovení uchazečů	D	3
F	Výběr vhodných přístupů pro předvýběr uchazečů	D	3
G	Výběr vhodných přístupů pro výběr uchazečů	D	3
H	Výběr vhodných přístupů pro spolupráci se studenty	D	4
I	Vytvoření případové studie pro vedení podniku	E,F,G,H	7
J	Prezentace před vedením podniku	I	1
K	Schválení návrhu od vedení podniku	J	3
L	Implementace přístupu: oslovení uchazečů	K	35
M	Implementace přístupu: předvýběr uchazečů	K	14
N	Implementace přístupu: výběr uchazečů	K	17
O	Implementace přístupu: spolupráce se studenty	K	56
P	Kontrola splnění plánu	L,M,N,O	3
Q	Zhodnocení nového přístupu	P	2



Obrázek 31: Řešení získané použitím programu WinQSB (vlastní zpracování)

Kritická cesta: A → B → C → D → H → I → J → K → O → P → Q

Kritická cesta znázorňuje sled kritických činností mezi vstupním uzlem, analýza současného přístupu k personální práci, a výstupním uzlem, zhodnocení nového přístupu. Jde o nejdelší možnou cestu mezi vstupem a výstupem projektu.

Nejkratší možný čas potřebný k uskutečnění všech činností potřebných pro implementaci projektu je 95 dnů. Kritická cesta musí být dodržena včas, aby nedošlo ke zbytečnému prodloužení času potřebného pro realizaci projektu.

10.2 Nákladová analýza

Průběh nákladů na nový přístup k personální práci za půlroka je znázorněn v následující tabulce (tab. 19):

Tabulka 19: Náklady nového přístupu k personální práci (vlastní zpracování)

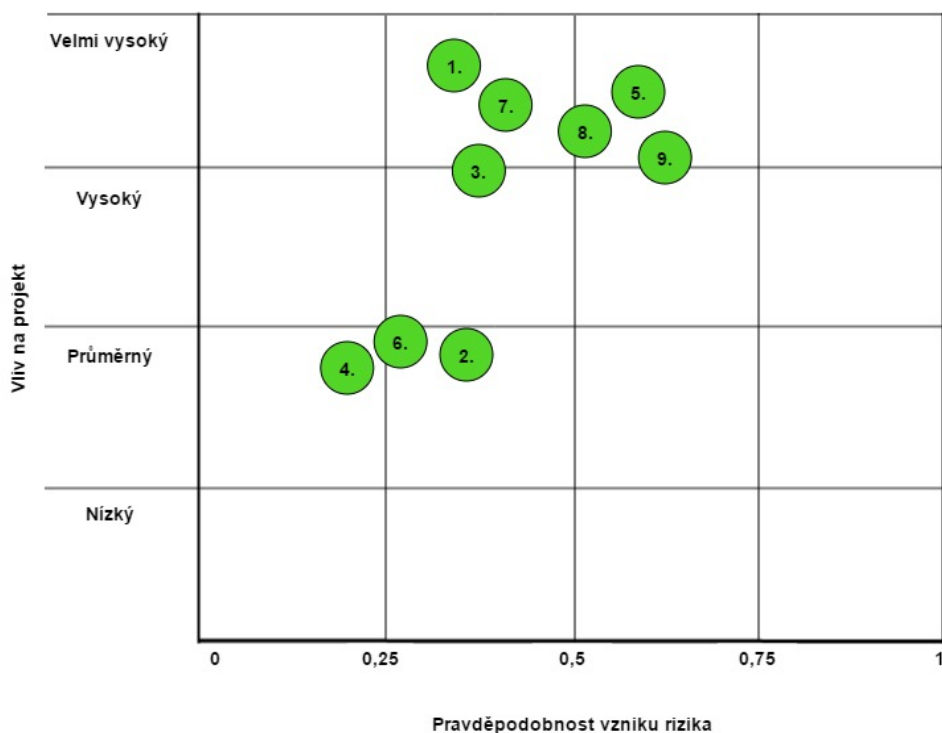
Aktivita	Popis	Náklady
Oslovení uchazečů	- doporučení od zaměstnanců	500 Kč
	- doporučení od akademických pracovníků	0 Kč
	- veletrh pracovních příležitostí	19 510 Kč
	- kariérní webové stránky podniku (vytvoření)	8 000 Kč
	- kariérní webové stránky podniku (správa)	6 240 Kč
	- sociální síť (správa profilu)	6 760 Kč
	- pracovní sociální síť (správa profilu)	4 680 Kč
	- spolupráce se školami (praxe jednoho studenta)	3 120 Kč
	- inzerce: pracovní portál jobs.cz	25 000 Kč
Předvýběr uchazečů	= tab. 13	9 947 Kč
Výběr uchazečů	= tab. 14	45 530 Kč
Spolupráce se studenty	= 4 studenti * 80 hod * 130 Kč/hodinu	41 600 Kč
Náklady celkem		170 887 Kč

10.3 Riziková analýza

Každý projekt by se měl zaměřit na vznik možných rizik s jeho implementací. Z tohoto důvodu byla do projektu zařazena riziková analýza, jejímž cílem bylo odhalit případná rizika a pravděpodobnost jejich vzniku. Z rizikové analýzy by měly vyplynout a být následně stanoveny prostředky ke zmírnění uvedených rizik.

Rizika projektu:

1. oslovení nízkého počtu uchazečů,
2. nedostatečná zpětná vazba od praktikantů,
3. nedostatek finančních prostředků na modernizaci přístupu k personální práci,
4. nízký zájem z důvodu klesající populační křivky,
5. časové zpoždění plánu,
6. nespokojenost studentů s organizací praxe,
7. obava zaměstnanců z jejich nahrazení od mladší generace,
8. vysoký podíl časového fondu kmenových zaměstnanců zapojených do projektu.



Obrázek 32: Riziková analýza (vlastní zpracování)

Navrhovaná opatření k minimalizaci rizik:

1. oslovení nízkého počtu uchazečů – využívání moderních metod oslovování, internetový marketing. Formální úprava inzerátu přizpůsobená na generaci Z. Inzerát by měl odpovídat na otázky: Co se při praxi naučím nového? Využiji při praxi své znalosti? Kam mě může praxe posunout?
2. nedostatečná zpětná vazba od praktikantů – zařazení podmínky zpětné vazby do povinností odborné praxe.
3. nedostatek finančních prostředků na modernizaci přístupu k personální práci – zaměření se jen na moderní přístupy, které přinášejí podniku největší užitek. Eliminace širě vybraných přístupů.
4. nízký zájem z důvodu klesající populační křivky – zintenzivnění spolupráce se školami. Vyhledávání talentů již na středních školách.
5. časové zpoždění plánu – krátké časové zpoždění není třeba považovat za závažný problém. Konkrétním datem jsou omezeny pouze veletrhy pracovních příležitostí. Jde tu o významnější zaměření na určité časové období roku, tj. jarní měsíce, v nichž studenti ukončují svá studia.
6. nespokojenost studentů s organizací praxe – vybírat počet studentů s ohledem na časové možnosti pracovníků, kteří stáží studentům vedou, a na počet projektů, do kterých mohou studenta zapojit.
7. obava zaměstnanců z jejich nahrazení od mladší generace – nabízet zaměstnancům vzdělávací kurzy, kterými budou moci doplňovat své vzdělání a vyrovnat se tak mladší generaci.
8. vysoký podíl časového fondu kmenových zaměstnanců zapojených do projektu – vybírat počet studentů s ohledem na časový fond kmenových zaměstnanců.

ZÁVĚR

Cílem této diplomové práce bylo vytvoření a implementace nového přístupu k personální práci. Na diplomové práci jsem spolupracovala s neziskovou organizací IAESTE a vybraným středně velkým podnikem ze Zlínského kraje. Závěry, doporučení a samotný projekt bude implementován do příslušného podniku a výsledky dotazníkového šetření budou použity pro spolupráci neziskové organizace IAESTE a firem, které s touto organizací pravidelně spolupracují.

Tuto práci jsem rozčlenila do několika základních oddílů. V teoretické části, která tuto zpracovávanou problematiku přibližuje, jsem se zaměřila především na význam lidské práce, různé přístupy k personální práci, řízení lidských zdrojů a roli personalisty na českém trhu práce. K získávání nových pracovníků slouží vnější i vnitřní trh práce a personalisté mohou využít buď vlastního personálního oddělení nebo služeb personálních agentur.

Práce personalisty není stereotypní a v žádném případě nemůže být šablonovitá, protože pracují s lidským faktorem, s lidmi, kteří sice mohou mít mnoho společného, ale současně je každý z nich neopakovatelnou individuální osobností. Určité společné prvky však platí v obecné rovině pro dané skupiny osob, které jsou na trhu práce charakterizovány jako generace X, Y a Z. V současné době sice mezi zaměstnanci převažují příslušníci generace Y, ale do popředí se dostává nově nastupující generace Z.

Příslušníci této generace pozitivně reagují na nové trendy, jsou neustále on-line, běžně komunikují na sociálních sítích a dostupných pracovních portálech a pomocí nich si i shánějí své pracovní místo. Kladou důraz na úzké propojení teorie s praxí, k čemuž inklinují již během studia. Od svého zaměstnavatele požadují flexibilní pracovní dobu a možnost dalšího sebevzdělávání. Většina z nich má dobrou jazykovou vybavenost a jejich všestranná permanentní komunikace na sociálních sítích jim umožňuje i kvalitnější zapojení do pracovního procesu.

Vzhledem k odlišnému přístupu ke shánění pracovního místa i v požadavcích na ně jsou nuceni pozměnit tradiční přístup v náboru nových pracovníků i personalisté. Ti se stále více přiklánějí k novým trendům v tomto směru.

Získávání a výběr nových pracovníků je úzce spojen s ekonomickou stránkou podniku. Na tuto otázku jsem se zaměřila v další části své práce a nastínila náklady podniku s tím spojené.

V analytické části jsem si stanovila tři základní hypotézy, které jsem ověřila. Jednalo se o nový přístup k již zmíněné generaci Z, uvědomování si nutných změn v personální práci ze strany podniku a jeho schopnosti financovat tuto oblast.

Ke svému výzkumu jsem zvolila formu dotazníku, který byl rozeslán osloveným podnikům. Byl postaven na dotazech kopírujících průběh zabezpečení lidských zdrojů a doplněn o otázky týkající se nákladů na personální činnost. Stanovila jsem si základní plán výzkumu, podle něhož jsem při zpracování a vyhodnocování postupovala. Zpracované dotazníky jsem vyhodnotila v jednotlivých grafech, přičemž vůdčím hlediskem byla velikost podniku, která má zásadní vliv na různé pohledy a různý přístup personalistů, zejména v otázkách přijetí nových inovačních metod.

V části Zabezpečování lidských zdrojů z pohledu zaměstnavatelů jsem se zaměřila na možné způsoby získávání nových pracovníků ve srovnání tradičních a moderních přístupů. Z šetření vyplynulo, že české podniky se inovačním přístupům nebrání a jsou ochotny využívat nových moderních metod ve své personální práci.

Projekt jsem doplnila o časovou, nákladovou a finanční analýzu společně s analýzou rizikovou, kterou s sebou nový přístup nese, a nastínila základní body, které s touto problematikou souvisejí.

Jestliže shrnu vyhodnocené dotazníkové šetření, lze říci, že většina podniků projevila zájem o spolupráci, dotazník vyplnila zodpovědně a pravdivě se vyjádřila k jednotlivým otázkám. V propočtovém zjištění bylo prokázáno, že pokud podniky budou uplatňovat nové přístupy v personální práci, mají šanci snížit své náklady, a to v přímé úměře k délce jejich využívání v praxi. Za velké pozitivum lze považovat fakt, že se české podniky inovačním metodám nebrání a jsou ochotny a schopny se přizpůsobovat novým trendům na trhu práce i celkovým proměnám naší společnosti v závislosti na dalších směrech jejího vývoje.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Monografie

ARMSTRONG, Michael. 2007. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

BLÁHA, Jiří. 2013. *Pokročilé řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Brno: Edika, 264 s. ISBN 978-80-266-0374-0

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. 2012. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, xxvi, 559 s. ISBN 978-80-7400-347-9.

FORET, Miroslav a Jana STÁVKOVÁ. 2003. *Marketingový výzkum: jak poznávat své zákazníky*. 1. vyd. Praha: Grada, 159 s. ISBN 8024703858.

IVANCEVICH, John M. Human resource management. C2004. 9th ed. New York: McGraw-Hill/Irwin, xxi, 647 p. ISBN 0072525770.

KOCIANOVÁ, Renata. 2010. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 215 s. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3

KOCMANOVÁ, Alena. 2013. *Ekonomické řízení podniku*. 1. vyd. Praha: Linde Praha, x, 358 s. ISBN 978-80-7201-932-8.

KOUBEK, Josef. 2011. *Personální práce v malých a středních firmách: nejnovější trendy a postupy*. 4., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, Management (Grada), 281 s. ISBN 978-80-247-3823-9.

KOUBEK, Josef. 2007. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

KOUBEK, Josef. 2015. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 399 s. ISBN 978-80-7261-288-8.

MCCRINDLE, Mark. 2014. *The ABC of XYZ: understanding the global generations*. 3rd ed., fully expanded and updated. Bella Vista, Australia: McCrindle Research Pty, xiv, 269 s. ISBN 978-0-9924839-0-6

NOE, Raymond A. c2014. *Fundamentals of human resource management*. 5th ed. New York, NY: McGraw-Hill/Irwin, xxxviii, 570 p. ISBN 978-0-07-811261-4.

PAVELKA, František a Petr KLÍMEK. 2000. *Aplikovaná statistika*. 1. vyd. Brno: VUT v Brně, 131 s. ISBN 80-214-1545-2.

SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ. 2015. *Podniková ekonomika*. 6. přeprac. a dopl. vyd. Praze: C.H. Beck, xxviii, 526 s. ISBN 978-80-7400-274-8.

TULGAN, Bruce. c2009. *Not everyone gets a trophy: how to manage Generation Y*. 1st ed. San Francisco, CA: Jossey-Bass, vi, 182 s. ISBN 978-0-470-25626-8.

VÍTOVÁ, Markéta. *Analýza uplatnitelnosti generace Y na současném trhu práce: bakalářská práce*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta managementu a ekonomiky, 2013, 74 s., 3 s. příl. Vedoucí bakalářské práce: doc. Ing. Zuzana Zučková, Ph.D.

WALKER, Alfred J. 2003. *Moderní personální management: nejnovější trendy a technologie*. 1. vyd. Praha: Grada, 253 s. ISBN 80-247-0449-8.

Internetové zdroje

ČEMPELOVÁ, Zuzana. *Kariera.ihned.cz. Personální agentura ano či ne?* [online]. 13. leden 2012. [cit. 2015-04-07]. Dostupné z: <http://kariera.ihned.cz/c1-54408390-personalni-agentura-ano-ci-ne>

FLORDOVÁ, Tereza a Lenka ŠILEROVÁ. *Strategie.cz. Generace Y jiná cílová skupina* [online]. 26. říjen 2011. [cit. 2015-03-15]. Dostupné z: <http://strategie.e15.cz/zurnal/generace-y-jina-cilova-skupina>

HLOUŠEK, Kristián. *Marketing & Media. Generace X: vystresovaná, idealistická pragmatická* [online]. 23. únor 2009. [cit. 2015-03-15]. Dostupné z: <http://trendmarketing.ihned.cz/c1-34643240-generace-x-vystresovana-idealisticka-pragmaticka>

IPN Podpora technických a přírodovědných oborů. *Generace X* [online]. © 2011-2012 [cit. 2015-03-15]. Dostupné z: <http://www.generacey.cz/zjisti-jaka-jsi-generace/generace-x>

IPN Podpora technických a přírodovědných oborů. *Generace Y* [online]. © 2011-2012 [cit. 2015-03-15]. Dostupné z: <http://www.generacey.cz/zjisti-jaka-jsi-generace/generace-y>

IPN Podpora technických a přírodovědných oborů. *Generace Z* [online]. © 2011-2012 [cit. 2015-03-15]. Dostupné z: <http://www.generacey.cz/zjisti-jaka-jsi-generace/generace-z>

REZLEROVÁ, Jaroslava. Kariera.ihned.cz. Příchod generace Y na trh práce [online]. 2. červen 2009. [cit. 2015-03-15]. Dostupné z: <http://kariera.ihned.cz/c1-37310860-prichod-generace-y-na-trh-prace>

VEJVODOVÁ, Nela. Finance.idnes.cz. Kdo chce dobré místo, má atraktivní profil na LinkedIn. Nezaspěte [online]. ©2015a. [cit. 2015-04-15]. Dostupné z: http://finance.idnes.cz/pruzkum-absolventi-a-jejich-predstavy-o-praci-f4g-/podnikani.aspx?c=A150401_215419_podnikani_kho

VEJVODOVÁ, Nela. Finance.idnes.cz. Průzkum: Mladí lidé chtějí flexibilní pracovní dobu a mzdu 24 tisíc [online]. ©2015b. [cit. 2015-04-05]. Dostupné z: http://finance.idnes.cz/pruzkum-absolventi-a-jejich-predstavy-o-praci-f4g-/podnikani.aspx?c=A150401_215419_podnikani_kho

VEJVODOVÁ, Nela. Finance.idnes.cz. Nejčastější chyby, které mladým lidem komplikují první práci a kariéru [online]. ©2015c. [cit. 2015-04-05]. Dostupné z: http://finance.idnes.cz/chyby-v-prvni-praci-0oq/podnikani.aspx?c=A150330_111034_podnikani_sov

Ostatní zdroje

Interní materiály organizace IAESTE

Interní materiály podniku

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

EU European Union

HR Human Resources

IAESTE The International Association for the Exchange of Students for Technical Experience

PR Public Relations

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Aktivity řízení lidských zdrojů (Armstrong, 2007, s. 28).....	19
Obrázek 2: Zastoupení podniků v dotazníkovém šetření (vlastní zpracování).....	37
Obrázek 3: Kraj podnikání (vlastní zpracování).....	38
Obrázek 4: Obor podnikání (vlastní zpracování).....	38
Obrázek 5: Frekvence oslovení absolventů (vlastní zpracování)	39
Obrázek 6: Tradiční způsoby získávání uchazečů (vlastní zpracování).....	41
Obrázek 7: Nové přístupy při získávání uchazečů (vlastní zpracování).....	42
Obrázek 8: Náklady na získání absolventa (vlastní zpracování)	43
Obrázek 9: Způsoby komunikace - předvýběrové kolo (vlastní zpracování).....	44
Obrázek 10: Rozhodující faktory předvýběrového kola (vlastní zpracování).....	45
Obrázek 11: Počet účastníků do výběrového kola (vlastní zpracování).....	46
Obrázek 12: Typy pohovorů (vlastní zpracování)	47
Obrázek 13: Životopis uchazeče (vlastní zpracování).....	48
Obrázek 14: Motivační dopis (vlastní zpracování).....	49
Obrázek 15: Odborné testy (vlastní zpracování)	50
Obrázek 16: Úroveň zpracování závěrečné práce (vlastní zpracování).....	51
Obrázek 17: Aktivní zapojení v rámci studia (vlastní zpracování)	52
Obrázek 18: Zkušenosti z odborných praxí (vlastní zpracování)	53
Obrázek 19: Pobyty v zahraničí (vlastní zpracování).....	54
Obrázek 20: Reference od akademických pracovníků (vlastní zpracování).....	55
Obrázek 21: Reference od předchozích zaměstnavatelů (vlastní zpracování)	56
Obrázek 22: Webové stránky – Google (vlastní zpracování).....	57
Obrázek 23: Sociální sítě – LinkedIn (vlastní zpracování).....	58
Obrázek 24: Forma spolupráce (vlastní zpracování)	59
Obrázek 25: Financování spolupráce (vlastní zpracování).....	60
Obrázek 26: Zdroje inspirace k novým trendům (vlastní zpracování)	61
Obrázek 27: Přístup podniků k novým trendům (vlastní zpracování)	64
Obrázek 28: Současný přístup k personální MaSP (vlastní zpracování).....	68
Obrázek 29: Návrh nového přístupu (vlastní zpracování)	73
Obrázek 30: Možnosti spolupráce (vlastní zpracování)	74
Obrázek 31: Řešení získané použitím programu WinQSB (vlastní zpracování).....	80
Obrázek 32: Riziková analýza (vlastní zpracování)	81

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Přehled generací (vlastní zpracování dle McCrindle, 2014, s. 6-7)	24
Tabulka 2: Kombinační tabulka (vlastní zpracování).....	63
Tabulka 3: Hypotetické četnosti (vlastní zpracování)	64
Tabulka 4: Kombinační tabulka (vlastní zpracování).....	65
Tabulka 5: Hypotetické četnosti (vlastní zpracování)	65
Tabulka 6: Srovnání velikosti podniků a statistických hypotéz (vlastní zpracování).....	66
Tabulka 7: Výpočet průměrné hodinové mzdy zaměstnance (vlastní zpracování)	69
Tabulka 8: Výpočet celkových nákladů za oslovení (vlastní zpracování).....	69
Tabulka 9: Náklady předvýběrového kola (vlastní zpracování).....	69
Tabulka 10: Náklady výběrového kola: vlastní, personální agentura (vlastní zpracování)	70
Tabulka 11: Celkové náklady procesu (vlastní zpracování).....	70
Tabulka 12: Náklady oslovení – nový přístup (vlastní zpracování)	74
Tabulka 13: Náklady předvýběrového kola – nový přístup (vlastní zpracování).....	75
Tabulka 14: Náklady výběrového kola – nový přístup (vlastní zpracování).....	75
Tabulka 15: Náklady spojené se spoluprací se studenty (vlastní zpracování).....	76
Tabulka 16: Celkové náklady nového procesu (vlastní zpracování)	76
Tabulka 17: Srovnání účelnosti personalistovy práce (vlastní zpracování)	77
Tabulka 18: Seznam činností (vlastní zpracování).....	79
Tabulka 19: Náklady nového přístupu k personální práci (vlastní zpracování)	80

SEZNAM PŘÍLOH

P I Dotazník pro podniky

PŘÍLOHA P I: DOTAZNÍK PRO PODNIKY

1. Vaše personální práce v rámci personální strategie Vašeho podniku se soustřeďuje na oslovení absolventů VŠ:
 - a. Pravidelně, alespoň jednou ročně
 - b. Pravidelně, alespoň dvakrát ročně
 - c. Pravidelně, i několikrát v průběhu roku (třikrát a více)
 - d. Nepravidelně dle potřeby podniku a konkrétní pozice
 - e. Jiné, prosím, uveďte:
2. Jaké způsoby komunikace se studenty/absolventy využíváte pro široké oslovení cílové skupiny ve fázi předvýběru:
 - a. Telefonické rozhovory
 - b. E-mailová komunikace
 - c. Komunikace na sociálních sítích
 - d. Komunikaci v předvýběrovém kole zajišťujeme outsourcingem personální agenturou
 - e. Komunikaci v předvýběrovém kole zajišťujeme vlastní personální agenturou
 - f. Jiné, prosím, uveďte:
3. Jaké tradiční způsoby personální práce využíváte pro získávání absolventů VŠ pro užší spolupráci ve svém podniku?
 - a. Personální agentury
 - b. Úřady práce
 - c. Veletřhy pracovních příležitostí
 - d. Vlastní akce vysokých škol
 - e. Spolupráce se vzdělávacími institucemi
 - f. Inzerce v tisku
 - g. Doporučení od stávajících zaměstnanců
 - h. Jiné, prosím, uveďte:
4. Jaké nové přístupy personální práce jste k získávání absolventů ve svém podniku již využili?
 - a. Workshopy v podniku
 - b. Workshopy ve školách
 - c. Odborné konference
 - d. Studentské soutěže zaměřené na řešení problému
 - e. E - recruitment - veřejné pracovní portály (profesia.cz, jobs.cz, ...)
 - f. E - recruitment – LinkedIn
 - g. E - recruitment - kariérní webové stránky podniku
 - h. Vlastní vzdělávací instituce
 - i. Využíváme pouze klasické způsoby
 - j. Jiné, prosím, uveďte:

5. V předvýběrovém kole berete ve svém podniku ohled, mimo životopisu absolventa, na:
 - a. Úroveň zpracování bakalářské/diplomové práce
 - a. Aktivní zapojení do programů v rámci studia
 - b. Zkušenosti z odborných praxí
 - c. Pobyty v zahraničí (Erasmus, zahraniční stáž, ...)
 - d. Reference od akademických pracovníků
 - e. Reference od předchozích zaměstnanců (z brigád, praxí a jiných forem spolupráce)
 - f. Webové stránky – Google
 - g. Sociální síť – LinkedIn
 - h. Sociální síť - Facebook, Google+, ...
 - i. Jiné, prosím, uveďte:
6. Jakými dalšími způsoby vybíráte zájemce o užší spolupráci s Vaším podnikem z řad studentů/absolventů: (otevřená otázka)
7. Vybraným studentům/absolventům nabízíte užší spolupráci na:
 - a. Spolupráce na BP/DP
 - b. Odborné praxe v rámci povinné praxe pro studenty
 - c. Trainee programy
 - d. Brigády
 - e. Stáže v zahraničních pobočkách firmy
 - f. Stipendijní programy
 - g. Jiné, prosím, uveďte:
8. Spolupráci se studenty/absolventy financujete pomocí:
 - a. Vlastních zdrojů
 - b. Na financování spolupráce se zčásti podílí vzdělávací instituce
 - c. Na financování spolupráce se zcela podílí vzdělávací instituce
 - d. Na financování se podílí dotační programy EU (Stáže pro mladé, Stáže ve firmách a další)
 - e. Na financování se podílí státní dotační programy
 - f. Jiné, prosím, uveďte:
9. Do užšího výběrového kola se v průměru dostane:
 - a. 0 – 20% uchazečů
 - b. 21 – 40% uchazečů
 - c. 41 – 60% uchazečů
 - d. 61 – 80% uchazečů
 - e. 81 – 100% uchazečů

10. Při Vaší personální práci ve fázi užšího výběrového kola výběru vhodných absolventů VŠ zpravidla používáte:
- Individuální pohovory
 - Pohovorové panely
 - Výběrovou komisi
 - Skupinový rozhovor
 - Jiné, prosím, uveďte:
11. Přiřaďte k faktorům, které se zpravidla nejvýznamněji podílí na celkovém hodnocení uchazeče, důležitost: (1 - nejméně důležitý, 5 - nejvíce důležitý faktor)

Faktor	1	2	3	4	5
Životopis					
Motivační dopis					
Pohovor					
Testy (odborné, logické, psychologické)					
Úroveň zpracování bakalářské/diplomové práce					
Aktivní zapojení do programů v rámci studia					
Zkušenosti z odborných praxí					
Pobyty v zahraničí (Erasmus, zahraniční stáž, ...)					
Reference od akademických pracovníků					
Reference od předchozích zaměstnanců (z brigád, praxí a jiných forem spolupráce)					
Webové stránky - Google					
Sociální sítě - LinkedIn					
Sociální sítě - Facebook, Google+, ...					

12. Pro získání jednoho studenta/absolventa dáváme průměrně:
- Méně než 1x násobek jeho mzdy
 - 2x násobek jeho mzdy
 - 3x násobek jeho mzdy
 - Více než 3x násobek jeho mzdy
 - Jiné, prosím, uveďte:
13. Jak se ve svém podniku stavíte k novým trendům v personální práci? Při možnosti "využíváme klasických metod" pokračujte na otázku číslo 16
- Jsme otevřeni novým trendům
 - Využíváme klasických metod
14. Kde hledáte inspiraci k novým trendům v personální práci?
- Jsme inovátory v oblasti nových přístupů k personální práci
 - Inspirujeme se vlastními podniky v naší podnikové síti
 - Inspirujeme se jinými podniky
 - Spolupracujeme s vysokými školami v oblasti rozvoje nových trendů v personální práci
 - Vyhledáme informace v odborných člancích (časopis Personalista, ...)
 - Účastníme se odborných konferencí
 - Jiné, prosím, uveďte:

15. Jaké netradiční přístupy v personální práci využíváte ve svém podniku: (otevřená otázka)

16. Jaké netradiční přístupy v personální práci se ve Vašem podniku osvědčily podniku: (otevřená otázka)

17. Obor podnikání:

- a. Zemědělství, lesnictví a rybářství
- b. Těžba a dobývání
- c. Zpracovatelský průmysl
- d. Výroba a rozvod elektřiny, plynu, tepla a klimatizovaného vzduchu
- e. Zásobování vodou; činnosti související s odpadními vodami, odpady a sanacemi
- f. Stavebnictví
- g. Velkoobchod a maloobchod; opravy a údržba motorových vozidel
- h. Doprava a skladování
- i. Ubytování, stravování a pohostinství
- j. Informační a komunikační činnosti
- k. Peněžnictví a pojišťovnictví
- l. Činnosti v oblasti nemovitostí
- m. Profesní, vědecké a technické činnosti
- n. Administrativní a podpůrné činnosti
- o. Veřejná správa a obrana; povinné sociální zabezpečení
- p. Vzdělávání
- q. Zdravotní a sociální péče
- r. Kulturní, zábavní a rekreační činnosti
- s. Ostatní činnosti
- t. Činnosti domácností jako zaměstnavatelů; činnosti domácností produkujících blíže neurčené výrobky a služby pro vlastní potřebu
- u. Činnosti exteritoriálních organizací a orgánů

18. Kraj České republiky, ve kterém sídlí vaše společnost?
- a. Jihočeský
 - b. Jihomoravský
 - c. Karlovarský
 - d. Královehradecký
 - e. Liberecký
 - f. Moravskoslezský
 - g. Olomoucký
 - h. Pardubický
 - i. Plzeňský
 - j. Praha
 - k. Středočeský
 - l. Ústecký
 - m. Vysočina
 - n. Zlínský
19. Velikost podniku podle počtu zaměstnanců:
- a. Mikropodnik do 10 zaměstnanců s českým majitelem
 - b. Mikropodnik do 10 zaměstnanců se zahraničním majitelem
 - c. Malý podnik do 50 zaměstnanců s českým majitelem
 - d. Malý podnik do 50 zaměstnanců se zahraničním majitelem
 - e. Střední podnik do 250 zaměstnanců s českým majitelem
 - f. Střední podnik do 250 zaměstnanců se zahraničním majitelem
 - g. Velký podnik nad 250 zaměstnanců s českým majitelem
 - h. Velký podnik nad 250 zaměstnanců se zahraničním majitelem