



Uplatnění absolventů v podniku

Diplomová práce

Studijní program: N6208 – Ekonomika a management

Studijní obor: 6208T085 – Podniková ekonomika

Autor práce: **Bc. Gabriela Kyjovská**

Vedoucí práce: Ing. Kateřina Maršíková, Ph.D.



ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Gabriela Kyjovská**
Osobní číslo: **E14000226**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Podniková ekonomika**
Název tématu: **Uplatnění absolventů v podniku**
Zadávací katedra: **Katedra podnikové ekonomiky a managementu**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

1. Teoretická východiska v oblasti získávání a výběru zaměstnanců se zaměřením na absolventy vysokých škol.
2. Proces získávání a zaměstnávání absolventů ve vybrané společnosti, analýza současného stavu.
3. Vyhodnocení dotazníkového šetření mezi absolventy Ekonomické fakulty Technické univerzity v Liberci z hlediska jejich možností uplatnění na trhu práce.
4. Návrhy na zefektivnění systému spolupráce se školami a absolventy škol.

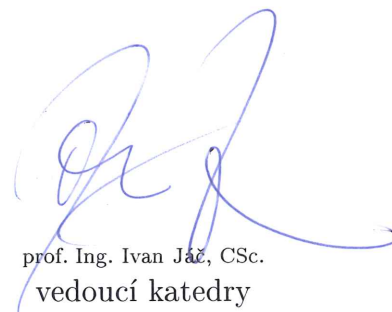
Rozsah grafických prací: dle potřeby dokumentace
Rozsah pracovní zprávy: 65 normostran
Forma zpracování diplomové práce: tištěná/elektronická
Seznam odborné literatury:

AMSTRONG, Michael. Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice. 11th ed. London: Kogan Page, 2009. ISBN 978-0-7494-5242-1.
BRANHAM, Leigh. 7 skrytých důvodů, proč zaměstnanci odcházejí z firem. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2903-9.
COMELLI, Gerhard, Lutz VON ROSENSTIEL a Friedemann W. NERDINGER. Führung durch Motivation: Mitarbeiter für die Ziele des Unternehmens gewinnen. 5. Auflage München: Vahlen, 2014. ISBN 978-3-8006-4840-5.
DVOŘÁKOVÁ, Zuzana, et al. Řízení lidských zdrojů. Praha: C. H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-347-9.
PARMENT, Anders. Die Generation Y: Mitarbeiter der Zukunft motivieren, integrieren, führen. 2. Auflage Wiesbaden: Springer Gabler, 2013. ISBN 978-3-8349-4622-5.
PRŮCHA, Jan. Andragogický výzkum. Praha: Grada Publishing, 2014. ISBN 978-80-247-5232-7.
SVOBODOVÁ, Dagmar. Profesní poradenství: Vybrané kapitoly. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5092-7.
Elektronická databáze článků ProQuest (knihovna.tul.cz).

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Kateřina Maršíková, Ph.D.**
Katedra podnikové ekonomiky a managementu
Konzultant diplomové práce: **Michaela Relichová**
personalistka firmy EWM HIGHTEC WELDING s.r.o.
Datum zadání diplomové práce: **30. října 2015**
Termín odevzdání diplomové práce: **31. května 2017**



doc. Ing. Miroslav Žižka, Ph.D.
děkan



prof. Ing. Ivan Jáč, CSc.
vedoucí katedry

V Liberci dne 30. října 2015

Prohlášení

Byla jsem seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci (TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím mé diplomové práce pro vnitřní potřebu TUL.

Užiji-li diplomovou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědoma povinnosti informovat o této skutečnosti TUL; v tomto případě má TUL právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Diplomovou práci jsem vypracovala samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím mé diplomové práce a konzultantem.

Současně čestně prohlašuji, že tištěná verze práce se shoduje s elektronickou verzí, vloženou do IS STAG.

Datum:

Podpis:

Poděkování

Chtěla bych touto cestou poděkovat ing. Kateřině Maršíkové, Ph.D. za poskytnutí údajů z dotazníkového šetření mezi absolventy EF TUL a za pomoc a věcné připomínky při zpracovávání mé diplomové práce. Velký dík patří rovněž mé rodině za trpělivost a podporu, kterou mi všichni její členové poskytli během studia.

Anotace

Cílem této diplomové práce je rozbor současného stavu získávání a zaměstnávání absolventů vysokých škol ve firmě EWM HIGHTEC WELDING s.r.o., jejich vedení a motivace za účelem nalezení řešení pro zlepšení situace firmy v této oblasti. Teoretická část je věnována teoretickým východiskům a úvodu do problematiky generace Y, vedení a motivace absolventů. V další části následuje analýza současného stavu v oblasti zaměstnávání absolventů ve vybrané společnosti a porovnání výsledků dotazníkového šetření provedeného Ekonomickou fakultou TUL s potřebami a záměry firmy. Cílem je zjistit, co absolventi preferují při výběru zaměstnavatele a které aspekty jsou pro ně v zaměstnání podstatné. V poslední části jsou podány možné návrhy na zlepšení v oblasti získávání a vedení absolventů ve vybrané společnosti.

Klíčová slova

Absolvent, získávání zaměstnanců, motivace, značka zaměstnavatele, řízení talentů, generace Y

Annotation

The aim of this thesis is to analyse the current state of acquisition and employment of graduates at EWM HIGHTEC WELDING s.r.o., their management and motivation with the objective to find a solution for improving the company's situation in this area. The theoretical section is devoted to the theoretical basis and introduction to the problem of Generation Y; the management and motivation of graduates. The next section follows the analysis of the current state of employment of graduates in the selected company and comparison of the results of a survey conducted by the TUL Faculty of Economics with the needs and intentions of the company. The goal is to assess what graduates prefer when choosing an employer and which aspects are significant to them in matters of employment. In the final section, possible ideas for improvement in obtaining and managing graduates in the selected company are presented.

Keywords

Graduate, Employee recruitment, Motivation, Employer Branding, Talent Management, Generation Y

Obsah

Seznam obrázků.....	11
Seznam tabulek:.....	12
Seznam zkratk.....	13
Úvod	14
1 Teoretická východiska při zaměstnávání absolventů	15
1.1 Plánování lidských zdrojů.....	15
1.1.1 Vymezení jednotlivých generací pracovníků	16
1.1.2 Work life balance.....	18
1.2 Získávání absolventů	19
1.2.1 Značka zaměstnavatele	19
1.2.2 Vztahy s vysokými školami.....	22
1.2.3 Výběr zaměstnavatele.....	22
1.2.4 Výběr zaměstnanců.....	23
1.2.5 Adaptace nových pracovníků	23
1.2.6 Koučink a mentoring	26
1.3 Vedení zaměstnanců	28
1.3.1 Jak se stát preferovaným zaměstnavatelem	28
1.3.2 Talent management.....	30
1.3.3 Tradiční lineární model	32
1.3.4 Model Develop – Deploy – Connect	32
1.4 Motivace zaměstnanců.....	33
1.4.1 Druhy motivace	34
1.4.2 Teorie expectance (Viktor Vroom).....	35
1.4.3 Modifikace organizačního chování (B.F. Skinner)	36
1.4.4 Teorie spravedlnosti (J. Stacy Adams)	37

1.4.5	Kauzální atribuce I. (Fritz Heider)	37
1.4.6	Kauzální atribuce II. (Harold H. Kelley)	38
1.4.7	Motivační vedení zaměstnanců dle Comelliho.....	39
1.4.8	Zpětná vazba.....	40
1.4.9	Souvislost mezi spokojeností zaměstnance a jeho motivací	43
1.4.10	Motivační program firmy	44
1.4.11	Zvláštnosti při vedení a motivování zaměstnanců z generace Y	44
2	Zaměstnávání absolventů vysokých škol ve vybrané společnosti	46
2.1	Obecná charakteristika společnosti.....	46
2.2	Přínosy absolventů pro firmu.....	46
2.3	Zaměstnávání absolventů středních škol	48
2.4	Zaměstnávání absolventů vysokých škol.....	49
2.5	Získávání absolventů vysokých škol	50
2.5.1	Spolupráce s vysokými školami	50
2.5.2	Poskytování stipendia	52
2.5.3	Inzerce v médiích.....	52
2.5.4	Vyhledávání absolventů přes úřad práce	53
2.5.5	Executive search (headhunting).....	54
2.5.6	Pasívní přístupy při získávání nových zaměstnanců	54
2.5.7	Současné náklady na vyhledávání zaměstnanců	54
2.5.8	Statistika přijatých a odcházejících absolventů škol	55
2.5.9	Úspěšnost jednotlivých nástrojů při vyhledávání absolventů.....	58
2.6	Přijímání a orientace zaměstnanců ve firmě EWM	58
2.6.1	Přijímání zaměstnanců.....	59
2.6.2	Orientace nových zaměstnanců	60
2.7	Vedení zaměstnanců	61

2.8	Motivace zaměstnanců.....	62
3	Výsledky dotazníkového šetření mezi absolventy EF TUL v kontextu s potřebami firmy EWM	66
3.1	Velikost podniků zaměstnávající absolventy.....	66
3.2	Kraj sídla firem zaměstnávajících absolventy	67
3.3	Doba hledání zaměstnání	68
3.4	Způsob nalezení práce	69
3.5	Faktory významné při výběru zaměstnání absolventů.....	71
3.6	Vzdálenost dojíždění do zaměstnání.....	74
3.7	Míra důležitosti vybraných aspektů současné pracovní pozice absolventů.....	74
4	Navrhovaná řešení pro společnost EWM	77
4.1	KIA – studium	77
4.2	Partnerský program Fakulty mechatroniky, informatiky a mezioborových studií TUL	81
4.3	T – fórum – veletrh pracovních příležitostí	83
4.4	Portál Praxipolis.....	85
4.5	Stipendia studentům vysokých a středních škol	85
4.6	Využití internetových sociálních sítí	86
4.6.1	Facebook.....	86
4.6.2	LinkedIn	87
4.7	Zavedení mentoringu ve firmě.....	87
4.8	Finanční a časová náročnost a přínosy navrhovaných opatření.....	88
4.8.1	Přínosy odborných pracovníků.....	91
	Závěr.....	92
	Citovaná literatura	94

Seznam obrázků

<i>Obrázek 1: Model vytváření značky zaměstnavatele</i>	<i>21</i>
<i>Obrázek 2: Strategické kvadranty faktorů ovlivňujících zaměstnance</i>	<i>29</i>
<i>Obrázek 3: Současné největší problémy organizací</i>	<i>31</i>
<i>Obrázek 4: Typy hodnocení podle zdroje</i>	<i>42</i>
<i>Obrázek 5: Organigram společnosti EWM HIGHTEC WELDING s.r.o.</i>	<i>47</i>
<i>Obrázek 6: Graf délky hledání zaměstnání po ukončení studia</i>	<i>69</i>
<i>Obrázek 7: Výsečový graf zobrazující způsoby nalezení zaměstnání.....</i>	<i>71</i>
<i>Obrázek 8: Graf významnosti faktorů pro výběr zaměstnání</i>	<i>73</i>
<i>Obrázek 9: Míra nezaměstnanosti absolventů jednotlivých fakult TUL k 31.12.2014.....</i>	<i>85</i>

Seznam tabulek:

<i>Tabulka 1: Vysvětlení pracovních výsledků dle teorie kauzální atribuce</i>	<i>38</i>
<i>Tabulka 2: Přehled příčin chování dle kauzální atribuce podle Kelleyho</i>	<i>38</i>
<i>Tabulka 3: Obyvatelstvo s nejvyšším dosaženým vzděláním</i>	<i>50</i>
<i>Tabulka 4: Počet nezaměstnaných absolventů VŠ v okrese Děčín k 30.06.15</i>	<i>53</i>
<i>Tabulka 5: Náklady na kontaktování uchazečů – pozice konstruktér</i>	<i>55</i>
<i>Tabulka 6: Počty přijatých absolventů v letech 2011-2015</i>	<i>56</i>
<i>Tabulka 7: Počty odcházejících absolventů</i>	<i>57</i>
<i>Tabulka 8: Úspěšnost jednotlivých způsobů vyhledávání absolventů</i>	<i>58</i>
<i>Tabulka 9: Velikost podniku zaměstnávající absolventa</i>	<i>66</i>
<i>Tabulka 10: Kraje, ve kterých se nachází sídlo firmy zaměstnávající absolventa</i>	<i>67</i>
<i>Tabulka 11: Způsob nalezení zaměstnání.....</i>	<i>70</i>
<i>Tabulka 12: Faktory výběru současného zaměstnání absolventa dle významnosti.....</i>	<i>72</i>
<i>Tabulka 13: Vzdálenost dojíždění do zaměstnání</i>	<i>74</i>
<i>Tabulka 14: Aspekty současné pracovní pozice absolventa dle významnosti</i>	<i>75</i>
<i>Tabulka 15: Harmonogram bakalářského studia.....</i>	<i>79</i>
<i>Tabulka 16: Harmonogram inženýrského studia</i>	<i>80</i>
<i>Tabulka 17: Finanční náročnost podpory KIA - studia</i>	<i>81</i>
<i>Tabulka 18: Finanční náročnost partnerského programu</i>	<i>83</i>
<i>Tabulka 19: Počet firem dle zájmu o absolventy příslušné fakulty TUL.....</i>	<i>84</i>
<i>Tabulka 20: Finanční a časová náročnost navrhovaných opatření - porovnání</i>	<i>89</i>
<i>Tabulka 21: Přínosy navrhovaných opatření</i>	<i>90</i>
<i>Tabulka 22: Celkové roční úspory z plánovaných projektů</i>	<i>91</i>

Seznam zkratek

EF	Ekonomická fakulta
ERP	Enterprise Resource Planning (plánování podnikových zdrojů)
EWM	EWM HIGHTEC WELDING s.r.o. (EWM – zkratka původního názvu německé firmy Elektrowerk Mündersbach)
IAESTE	The International Association for the Exchange of Students for Technical Experience (Mezinárodní organizace pro výměnu studentů za účelem získání technické praxe)
IT	Informační technologie
KIA	Kooperatives Studium mit integrierter Ausbildung (kooperativní studium s integrovaným výcvikem)
OECD	Organisation for Economic Cooperation and Development (Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj)
PR	Public Relations (vztahy s veřejností)
SZ	Sächsische Zeitung (Saské noviny)
TUL	Technická univerzita v Liberci
VŠ	vysoká škola

UPLATNĚNÍ ABSOLVENTŮ V PODNIKU

Úvod

Firma EWM HIGHTEC WELDING s.r.o. se potýká stejně jako mnoho jiných firem s nedostatkem kvalifikovaných pracovních sil, zejména vysokoškolsky vzdělaných. Přitom nedostatek odborné znalosti u zaměstnanců může pro firmu znamenat mj. stagnaci v oblasti rozvoje a inovací, a tím způsobit ztrátu konkurenční výhody. Jednou z možností, jak řešit tento problém, je zaměstnávání absolventů vysokých škol.

Tato práce si klade za cíl po zanalyzování současného stavu ve firmě, navrhnout vhodná řešení pro úspěšnější nábor absolventů a dále také pro zlepšení péče o ně. Firma je činná ve šluknovském výběžku, kde je sice nadprůměrná míra nezaměstnanosti oproti celorepublikovému průměru, ovšem tento region je pro mladé lidi velmi neatraktivní a je třeba vyvinout zvýšené úsilí při jejich náboru.

Práce je rozdělena do čtyř hlavních částí. První z nich je teoretická část, která slouží úvodu do problematiky zaměstnávání, vedení a motivace zaměstnanců se zvláštním zaměřením na mladé pracovníky.

Praktická část slouží k analýze současného stavu ve firmě EWM HIGHTEC WELDING s.r.o. v oblasti získávání a zaměstnávání absolventů.

Třetí kapitola je věnována porovnání výsledků dotazníkového šetření provedeného EF TUL mezi absolventy magisterského studia z roku 2015 s potřebami vybrané společnosti. Cílem bylo zjistit hlavní faktory ovlivňující výběr potenciálního zaměstnavatele a aspekty, které absolventi považují při výkonu zaměstnání za důležité.

Poslední čtvrtá část dává několik návrhů na zlepšení situace v oblasti získání a udržení absolventů ve firmě včetně finančního a časového zhodnocení těchto opatření a v nástinu možných přínosů, které by firmě mohli tito noví zaměstnanci přinést.

1 Teoretická východiska při zaměstnávání absolventů

Zaměstnávání absolventů je specifickou oblastí řízení lidských zdrojů. Tato práce se zaměřuje nejen na způsoby získávání absolventů, ale také na jejich vedení a motivaci. Obecně je chápán pojem absolvent jako člověk, jenž právě úspěšně dokončil studium. Zákon 262/2006 Sb. (zákoník práce) oprávněně pojem absolvent rozšiřuje. Říká, že „absolventem se rozumí zaměstnanec vstupující do zaměstnání na práci odpovídající jeho kvalifikaci, jestliže celková doba jeho odborné praxe nedosáhla po řádném (úspěšném) ukončení studia (přípravy) 2 let, přičemž se do této doby nezapočítává doba mateřské nebo rodičovské dovolené“ (zákoník práce, 2006). Teoretická východiska popisují jednotlivé kroky v řízení lidských zdrojů s akcentem na zaměstnávání mladých lidí – absolventů škol.

1.1 Plánování lidských zdrojů

Plánování lidských zdrojů je pro každou společnost záležitost vysoké důležitosti. Firmy jeho prostřednictvím zajišťují svou schopnost dostát požadavkům, které na ně klade trh, potažmo zákazníci. Lze rozlišovat mezi tvrdým a měkkým plánováním lidských zdrojů. (Armstrong, 2009) Tvrdé plánování se uskutečňuje pouze na základě kvantitativní analýzy, aby bylo zajištěno, že v případě potřeby bude k dispozici dostatečný počet lidí. Měkké plánování je pak více zaměřeno na vytváření kultury organizace, aby došlo k souladu mezi podnikovými cíli a hodnotami, přesvědčením a chováním zaměstnanců.

Úkolem plánování je, aby firma měla k dispozici v budoucnosti pracovníky:

- v potřebném množství – kvantitě,
- s odpovídajícími znalostmi a dovednostmi – kvalitě,
- s vhodnými osobními vlastnostmi,
- správně motivované,
- se žádoucím postojem k práci,
- flexibilní a připravené na změny,
- optimálně rozmístěné na pracovní místa
- ve správný čas,
- s přiměřenými náklady (Koubek, 2011).

Armstrong rozlišuje tyto aktivity plánování lidských zdrojů:

- Plánovací scénář – odhad budoucích faktorů prostředí a jejich pravděpodobný dopad na plánování lidských zdrojů.
- Odhad poptávky – předpověď budoucí potřeby lidí s určitými schopnostmi tak, aby byla v souladu s firemními strategiemi.
- Odhad nabídky – předpověď budoucí situace v oblasti nabídky pracovních sil v souladu s analýzou současného stavu a budoucí dostupnosti lidských zdrojů. Prognóza by měla také zohledňovat současné demografické trendy a situaci na trhu práce.
- Odhad budoucích požadavků – analýza poptávky a nabídky ke zjištění budoucích deficitů či přebytků v oblasti lidských zdrojů.
- Vytvoření plánů - příprava plánů pro zvládnutí budoucích deficitů obsazením z interních zdrojů, doškolením zaměstnanců nebo externím náborem. V případě nutnosti plány pro nutné zeštíhlování, aby se pokud možno zabránilo propouštění zaměstnanců. Dále je to tvorba udržovacích a flexibilních strategií (Armstrong, 2009).

1.1.1 Vymezení jednotlivých generací pracovníků

Každá generace mají jiné představy o svém pracovním a soukromém životě, o jejich vzájemné rovnováze, vyznávají různé životní hodnoty a mají rozdílné priority. V literatuře bývají rozlišovány tyto výrazné generace zaměstnanců:

Babyboomers jsou lidé narození v letech 1946-1964. Jsou to lidé, kteří vyrůstali v poválečné době, jsou zvyklí vážit si svých hmotných statků. Funkcionalismus je pro ně podstatnější hodnota než emoce a estetika. Vyznačují se silným kolektivním myšlením, mají snahu se navenek vždy chovat „rozumně“. Práce byla a je pro ně povinností vůči rodině a společnosti, jsou ochotni jí hodně ze svého osobního života obětovat. Stejně tak tato generace byla vychována k tomu nedělat dluhy a na své potřeby si nejprve vydělat (Parment, 2013).

Generace X - sem patří lidé narození v období 1965-1975 (v některých pramenech je uváděno narození až do roku 1981 nebo 1982). Na rozdíl od generace Y není pro generaci X osobní život nejvyšší prioritou, pro generaci X jsou stále ještě peníze hodnotou, nemá

tendenci se zadlužovat. V zaměstnání je pro ně důležité udržet si své pracovní místo a pracovat v nekonfliktním prostředí (Kocianová, 2012).

Generace Y je tvořena lidmi narozenými po roce 1975 (v některých pramenech je uváděno od roku 1980). Tato generace se od dvou předcházejících výrazně odlišuje. Práce pro ně není již jednoznačnou prioritou, ale kladou velký důraz na rovnováhu mezi soukromým životem a prací. Vyrůstali v dostatku a vždy s možností výběru. Využívají všechny formy elektronické komunikace, umějí využívat nejmodernější technologie. Výzkumy prokázaly rozdíl např. v délce používání internetu mezi příslušníky generace X a Y. Příslušníci generace Y lépe hodnotí a více využívají elektronické bankovníctví, dávají přednost získávání informací z internetu před novinami a televizními zprávami (Průcha, 2014). Mají vysoké sebevědomí a jsou přesvědčeni o svých schopnostech. Nemají zájem se dlouhodobě vázat k jedné firmě, chtějí poznávat a vzdělávat se. Nestojí vždy jen o klasický vzestup na kariérním žebříčku směrem nahoru, jako tomu je u generací babyboomers a generace X. Rádi změní zaměstnavatele, aby si rozšířili své obzory, nemusí jít nutně o vyšší post, ale spíše se snaží nasbírat co nejvíce zkušeností. Nemají problémy ani v osobní komunikaci, jsou přímí. Právě komunikace se může jevit jako velký problém při spolupráci s příslušníky výše jmenovaných generací, kteří nejsou na takovou otevřenost ve svém zaměstnání zvyklí. Požadavky, které si kladou příslušníci generace Y, mohou připadat některým starším nadřízeným jako příliš smělé. Na druhou stranu tito mladí lidé očekávají v zaměstnání stejnou otevřenost a zpětnou vazbu od svých starších kolegů a nadřízených a těch se jim velmi často nedostává. V některých organizacích je problémem zajistit byt' jen roční pravidelný pohovor nadřízeného s podřízeným. Taková komunikace je pro příslušníky generace Y naprosto nedostačující (Parment, 2013).

Generace Z jsou lidé narození 1995 až 2010, zpravidla se jedná o potomky příslušníků generace X. Jedná se zatím o nejrozdílnější generaci. Opět vyrůstali s internetem, jsou multikulturální, ale jsou poznamenáni finanční krizí, často rozpadem rodiny, ztrátou veškerých jistot. Obracejí se sami k sobě, jsou to individualisté. Jsou přesvědčeni sami o sobě a budou pravděpodobně hledat svá vlastní originální řešení a nebudou se cítit svázáni s tradicemi. Vše chtějí zažít na vlastní kůži, na druhou stranu žijí ve virtuálním počítačovém světě, což bude základ dvojité podstaty budoucího lidstva (Současné generace X, Y a Z - krátké seznámení, 2013).

Společnost Universum, která patří mezi přední světové výzkumné a poradenské firmy provedla rozsáhlou studii mezi 50 000 mladými lidmi narozenými v období mezi 1996 a 2000 ze 46 zemí. Předmětem dotazování bylo plánování budoucí kariéry, obavy z pracovního života a postoje k vysokoškolskému studiu. Výzkumy generace Z ukázaly, že nic nepokládají za nemožné a 65 % z nich svou budoucnost vidí velmi optimisticky. 4 z 10 mají obavy, že nenajdou zaměstnání odpovídající jejich osobnosti. Jen 15 % si umí představit, že by vůbec nepotřebovali vysokou školu, ale plných 47 % respondentů uvažovalo, že by možná místo na vysokou školu vstoupili rovnou do pracovního života. Z toho lze dovodit, že budoucí zaměstnavatelé budou muset více jak doposud investovat do vzdělání a školení svých zaměstnanců. Plných 55 % z nich by si rádo založilo vlastní firmu (Neue Studie von Universum beleuchtet Einstellungen der Generation Z zum Thema zukünftige Karriere, 2015).

1.1.2 Work life balance

V posledních letech je právě v souvislosti s generací Y stále častěji zmiňován pojem work life balance. Překládá se jako „rovnováha mezi prací a soukromým životem“. Právě generace Y klade velký důraz na určitou harmonii mezi svým pracovním a osobním životem.

Výraz work life balance se začal používat v šedesátých a sedmdesátých letech minulého století v USA, ovšem význam byl trochu odlišný, jednalo se o zaměstnaneckou politiku zaměřenou výhradně na zaměstnané matky. Postupně se rozšířil tento pojem o opatření, která se týkala všech zaměstnanců. Zhruba od devadesátých let začínají zaměstnanci při výběru zaměstnavatele zohledňovat i tuto politiku. Nejvýznamnějším, ale ne jediným tématem jsou flexibilní pracovní úvazky – zkrácené úvazky, pružná pracovní doba, práce z domova nebo studijní volna. Firmy poskytují svým zaměstnancům některé další benefity jako např. poukázky na sportovní a kulturní akce, pořádají ozdravné pobyty, výlety zakládají firemní školky. Představa o rovnováze mezi prací a soukromým životem se případ od případu liší. Z tohoto důvodu je nezbytně nutné, aby firmy přistupovaly k pracovníkům individuálně. Důležité je samozřejmě přesvědčení vedoucích pracovníků o významu a návratnosti těchto opatření (Dvořáková, 2012).

1.2 Získávání absolventů

Činnosti spojené se získáváním absolventů se ukazují jako velmi důležité a mnohdy v praxi i dosti náročné. Získávání absolventů škol má některé rysy stejné jako nábor zaměstnanců, kteří působí na trhu práce již déle, některé aktivity jsou však specifické. S příchodem generace Y na trh práce se stále více uplatňují i nové způsoby vyhledávání absolventů, zejména se zintenzivňuje vliv elektronické komunikace, sociálních sítí apod.

Jak bylo zmíněno v kapitole 4.1, příslušníci generace Y nemají problém vznášet na potenciálního zaměstnavatele své požadavky. Jsou zvyklí mít možnost volby a svého zaměstnavatele si vybírají stejně jako třeba zboží nebo službu. Proto je pro firmy důležité přizpůsobit své způsoby vyhledávání absolventů novým změněným požadavkům a také vytvořit si svou zaměstnavatelskou image, která by příznivě působila na potenciální uchazeče o zaměstnání.

V současnosti je stále větší poptávka po kvalifikovaných zaměstnancích především v oblastech strojírenství, elektrotechniky, přírodních věd a informatiky. Důvodem je skutečnost, že v těchto oborech je absolventů příliš málo a mnoho pracovních míst zůstane neobsazeno. Například v Německu dle studie spolkového ministerstva hospodářství stojí nedostatek kvalifikovaných pracovníků ve firmách 20 miliard euro ročně. Dle demografických průzkumů bude v roce 2017 58 % všech zaměstnanců starších 40 let. (Ludwig, 2008)

1.2.1 Značka zaměstnavatele

Z důvodů výše popsaných, kdy konkurence mezi zaměstnavateli při získávání kvalifikovaných absolventů je stále větší, došlo k tomu, že firmy používají marketingových technik k získávání absolventů. Vytvářejí značku zaměstnavatele (employer branding), aby se na trhu práce profilovali.

„Značka zaměstnavatele je soubor znaků a znalostí – často nepopsatelných – které dělají organizaci jedinečnou, slibují unikátní pracovní příležitosti a oslovují lidi, kterým se zamlouvá kultura organizace a kteří jsou ochotni vydávat ze sebe to nejlepší“ (Armstrong, 2015).

Základem pro aktivity employer branding je popis employer value proposition (nabídka zaměstnavatelských hodnot), která je základním stavebním kamenem při budování značky zaměstnavatele. K věrohodnému a pravdivému popisu firmy je zapotřebí provést analýzu firmy a značky, image zaměstnavatele, jeho konkurence a cílových skupin, na které má být kampaň zaměřena. Důležitým prvkem je perspektiva zaměstnanců, kteří se aktivně podílí na těchto procesech ve firmě. „Protože jen to, s čím se zaměstnanci ztotožní a akceptují to, budou později jako vyslanci zaměstnavatelské značky předávat dál navenek“ (Ludwig, 2008).

Jak uvádí Parment, investice do značky zaměstnavatele se vyplatí i v dobách recese. Existují studie, které dokazují, že firmy, které neustále investují do své zaměstnavatelské značky, dosahují vyšších výnosů a zaznamenávají větší nárůst zisku než firmy, které do značky zaměstnavatele neinvestují nebo v době hospodářského útlumu investice do ní ukončí.

Právě generace Y přináší s sebou zvýšené požadavky, což vyvolává zvýšenou nutnost budovat zaměstnavatelskou image, aby se firma na trhu práce profilovala a zaujala správnou pozici. Značka zaměstnavatele je často také spojována se značkou produktu, pokud uchazeč firmu jako takovou nezná, spojuje si ji často také se značkou výrobku. Z těchto důvodů hraje velkou roli i corporate identity (firemní identita), jejíž součástí je i firemní kultura (Parment, 2013).

Při vytváření značky je nutné zohlednit tyto body:

- Zjistit požadavky těch nejlepších uchazečů (zaměstnanců) a snažit se implementovat tyto prvky do svých nabídek pracovních příležitostí.
- Prezentovat základní hodnoty firmy, ale mělo se jednat o hodnoty, které jsou ve firmě skutečně uplatňovány, nemělo by se jednat jen o slogany.
- Definovat jako rysy značky všechny aspekty, které pozitivně působí na uchazeče, pokud se ve firmě skutečně praktikují.
- Porovnávat se s nejlepšími zaměstnavateli a čerpat zde inspiraci.
- Firmy by měly uvádět pravdivé a reálné informace (Armstrong, 2015).

Employer branding se dělí na vnitřní a vnější. Úspěch je výsledkem všech aktivit spojených se značkou zaměstnavatele. Nutné je, abychom uvádět pravdu a své sliby zaměstnavatele dodržet. Protože cílem není jen zvýšit zájem potenciálních uchazečů, ale docílit toho, že do firmy skutečně nastoupí a také v ní zůstanou. Employer branding znamená dát slib, uvnitř stávajícím zaměstnancům i navenek potenciálním uchazečům a tyto sliby také dodržet. Následující schéma na obr. 1 zachycuje jednotlivé cíle při vytváření značky zaměstnavatele. Levá část označuje aktivity, ve kterých firmy dává sliby, v pravé části schématu jsou aktivity, u kterých je nutné dané sliby dodržovat. Levý horní kvadrant označuje vnější komunikaci (PR, reklama), kde cílem je dosáhnout u veřejnosti pozitivního postoje, levý dolní kvadrant znázorňuje motivaci, kterou ovlivňujeme vnitřní komunikací, cílem je ovlivnit chování stálých zaměstnanců, neboť oni jsou nejlepším objektem pro otestování aktivit směřujících k vytvoření dobré značky zaměstnavatele. Pravý horní kvadrant zobrazuje činnosti v procesu získávání uchazečů, jejich účelem je dosažení profesionality na tomto úseku. Poslední část tvoří pravý dolní kvadrant s body mimo proces přijímání uchazečů – sociální média, diskuze atd. Cílem je dosažení důvěryhodnosti zaměstnavatele (Nagel, 2011).

Dát slib	Slib dodržet
Komunikace	Důkazy během náborového procesu
Externí komunikace, PR a reklama	Procesy a standardy náboru
Cíl: Pozitivní postoje	Cíl: Profesionalita
Interní komunikace a změna	Sociální média
Cíl: Chování	Cíl: Důvěryhodnost
Motivace	Důkazy mimo náborový proces

Obrázek 1: Model vytváření značky zaměstnavatele (NAGEL, Katja. 2011, s. 18)

1.2.2 Vztahy s vysokými školami

Vztah firem k vysokým školám (university relations) je součástí public relations firmy a souvisí s budováním corporate identity a vzdáleně i se značkou zaměstnavatele. Firmy obvykle, pokud se chtějí rozvíjet, potřebují spolupracovat s vysokými školami. Ty jsou pro ně zdrojem vědeckého potenciálu a navíc produkují budoucí zaměstnance firem. V současné době se klade vysoký důraz na inovace a zpravidla firmy, které nejsou schopny inovovat, v konkurenci neobstojí. University relations dokáže v těchto případech pomoci.

K obvyklým praktikám university relations patří sponzorování škol, zadávání školám požadavků na výzkum, nápomoc při výuce studentů a další formy hmotné i nehmotné podpory (Svoboda, 2009).

1.2.3 Výběr zaměstnavatele

Nejen zaměstnavatelé, ale i zaměstnanci mají při hledání svá kritéria výběru. Mezi základní body při tomto rozhodování patří: jméno a pozice zaměstnavatele na trhu práce, výše mzdy a možnost jejího následného zvyšování, nabízené benefity (dovolená navíc, prémie, penzijní připojištění, životní pojištění, příspěvky na rekreaci, příspěvek na stravování, poukázky, odměny k životním jubileím, možnosti používání služebního vozu nebo mobilního telefonu k soukromým účelům a mnoho dalších), využití specifických znalostí, náplň práce a její různorodost, rozvržení pracovní doby a možnosti práce z domova, firemní kultura.

Je rovněž velkým rozdílem, zda se budoucí zaměstnanec rozhodně jít pracovat do malé a střední firmy nebo do firmy velké. Menší firmy mají volnější organizační strukturu, na zaměstnance jsou kladeny větší nároky na flexibilitu a šířku záběru. Zaměstnanci musí být schopni se vzájemně zastupovat. V menších firmách nemají lidé takové možnosti specializace a kariérního postupu. Ve velkých firmách je organizační struktura i náplň práce na jednotlivých pozicích přesně daná. Zaměstnanci jsou více specializovaní, ale zpravidla nemají přehled o celkovém fungování firmy. Zaměstnanec nemusí mít takový rozhled a nemusí být tolik flexibilní jako v menší firmě. Ve velkých firmách je větší možnost kariérního postupu. Zpravidla je ve velkých firmách lepší pracovní zázemí (Svobodová, 2015).

1.2.4 Výběr zaměstnanců

V současné době se projevuje větší snaha, aby se v obsahu a zaměření vysokoškolského studia více odrážely potřeby zaměstnavatelů i budoucích absolventů, které jsou vyvolány ekonomickými a sociálními změnami ve společnosti. Za tímto účelem jsou ve světě i v České republice prováděny četné politické opatření a výzkumné projekty za účelem většího propojení vysokého školství a praxe. Reforma vysokého školství začala jako reakce na zprávu OECD *Country Note – Thematic Review of Tertiary Education* z roku 2005, jejíž podstatou bylo kritika malého propojení vysokého školství s praxí, nadměrné zaměření na akademické programy, nízké zapojení odborníků z praxe do výuky, nedostatečná pozornost věnovaná praktické části studia, nízká připravenost absolventů pro vstup do profesního života (Průcha, 2014).

Zaměstnavatelé požadují po absolventech vysokých škol nejen dostatečné odborné vzdělání, ale také jistou alespoň částečnou praxi v oboru. V poslední době je stále větší tlak i na tzv. měkké znalosti (soft skills) jako komunikační schopnosti, vedení lidí, schopnost sebekritiky a prosazení se. Pro budoucí absolventy je vhodné, aby v době studií vykonávali alespoň jistou formu praxe, formou stáží nebo brigád, při kterých mají možnost získat schopnost práce v kolektivu a komunikační dovednosti ve vztahu ke kolegům a nadřízeným. Dle agentur profesního poradenství dělají mladí absolventi vysokých škol často při hledání uplatnění několik stejných chyb. Neumí se prezentovat, jsou nesmělí, neupřímní. Působí nejistým dojmem. Z hlediska zaměstnavatelů neprojevují dostatečný zájem o nabízenou práci, mají přehnané ambice a mzdové nároky. Mají nedostatečné znalosti o oboru působení zaměstnavatele. Pro mladé zaměstnance, kteří místo získají, existují jistá doporučení, kterými by se měli po vstupu do praxe řídit. V prvé řadě by se zaměstnanci měli dobře orientovat ve svých pracovních povinnostech, naslouchat svým služebně starším kolegům, začlenit se do pracovního kolektivu, dále se vzdělávat ve svém oboru, informovat pravidelně svého nadřízeného, ujasnit si své cíle, kterých chtějí ve firmě dosáhnout, schopnost přijímat kritiku a být asertivní. Být vstřícný a v případě konfliktu netrvat za každou cenu na svém názoru (Svobodová, 2015).

1.2.5 Adaptace nových pracovníků

Přijetím nového pracovníka by neměl končit proces náboru. Zvláště u mladých zaměstnanců je důležité pomoci jim při adaptaci a integraci v nové firmě. Proces adaptace

nových pracovníků je nejen v kompetenci pracovníků personálního útvaru, ale i vedoucích pracovníků a budoucích kolegů nového zaměstnance.

„Řízená adaptace znamená systematickou orientaci a formalizované začlenění nového zaměstnance, příp. i externího spolupracovníka, do kulturního, sociálního a pracovního systému organizace.“ (Dvořáková, 2012)

Adaptace nových pracovníků je velmi důležitá, protože mezi novými zaměstnanci je větší fluktuace, zaměstnanci se musí začlenit do pro ně nové podnikové kultury, vybudovat si sociální vztahy na pracovišti a ne vždy se tato skutečnost podaří, zejména ve firmách, kde není vytvořen žádný systém řízené adaptace, často noví zaměstnanci odchází, protože se nedokáží začlenit a to samozřejmě navyšuje náklady firmy. I pokud nový pracovník vytrvá, musí projít procesem zaučení na svou novou práci a nemůže podávat stejné výkony jako zkušený zaměstnanec. Přesto pokud je jeho adaptaci věnována dostatečná pozornost, je možné snížení produktivity omezit na minimum. Pokud se vzájemně prolínající pracovní a sociální adaptace podaří, vede to i k větší spokojenosti nového zaměstnance.

Adaptace zahrnuje jednak rámcovou orientaci určenou všem novým zaměstnancům a dále orientaci specifickou pro různé skupiny zaměstnanců. Orientaci by měla probíhat ve spolupráci vedoucích zaměstnanců a personálního útvaru, který předává především všeobecné informace a případně předá vstupní podklady pro zaměstnance jako pracovní řád nebo příručku s obecnými informacemi týkajícími se pravidel ve společnosti, docházku, způsoby odměňování. Po uvedení na pracoviště by měl nadřízený seznámit nového zaměstnance s náplní jeho práce, jeho právy a povinnostmi, proškolí ho v oblasti bezpečnosti práce a seznámí ho se zvyklostmi a normami dodržovanými na pracovišti (Dvořáková, 2012).

Pokud je adaptace dobře realizována, měla by splnit těchto několik funkcí:

Pro zaměstnance:

- Motivační (zaměstnanec pocítuje zájem ze strany firmy o svou osobu, což příznivě působí na jeho motivovanost).

- Informační (zaměstnanec díky správnému procesu adaptace získá veškeré potřebné informace ohledně svého nového zaměstnání, ať už se jedná o věcnou část jako náplň práce, nebo o organizační záležitosti).
- Sociální (dochází k lepší integraci nového zaměstnance a k rychlejšímu navázání kontaktů na pracovišti).
- Kontrolní (nový zaměstnanec pocítuje větší tlak na výkonnost, pokud je mu věnována patřičná pozornost).
- Psychohygienická (zaměstnanec nemá pocit, že je na zapracování sám, je zbaven obav z nového zaměstnání).
- Rozvojová (zaměstnanec se učí novým věcem, dochází u něj k růstu sebevědomí).
- Sebereflexní (nový zaměstnanec dojde rychleji k poznání, zda na novou práci stačí nebo nikoliv).
- Rekapitulační (zaměstnanec se rychleji včlení do nového kolektivu a sžije se s firemní kulturou, rychleji zjistí, zda mu tyto vyhovují).

Pro firmy:

- Rychlejší zapracování (pokud je zaměstnanec správně veden a věnuje se mu kolega či nadřízený, záúční doba se může výrazně zkrátit).
- Zpětná vazba k procesům náboru a výběru zaměstnanců (pokud výběr neprobíhá optimálně a nejsou vybírání zaměstnanci s odpovídajícími schopnostmi, tato skutečnost se během řízené adaptace mnohem rychleji zjistí).
- Rozvoj výkonnosti nového zaměstnance (jak již bylo zmíněno výše, zaměstnanec se mnohem rychleji zaučí a dosáhne cílové výkonnosti, než pokud by nebyl systematicky veden).
- Zlepšení image firmy (pokud jsou noví zaměstnanci řádně integrováni a proškoleni, je jim věnována dostatečná péče, pověst firmy to ovlivní v pozitivním smyslu, organizace, ve kterých není novým zaměstnancům věnována dostatečná pozornost a kde jsou odkázáni sami na sebe, nemají mezi potenciálními uchazeči dobré jméno).
- Argumenty pro eventuální rozloučení se s pracovníkem a efektivní využití zkušební doby (ve firmách bývá zpravidla uzavírána zkušební doba v délce tří až šesti

měsíců, podle toho, zda se jedná o vedoucího pracovníka či nikoliv, během které lze zjistit, zda se daný člověk na určitou pozici hodí).

- Zlepšení komunikace a spolupráce v týmu (lepší a snazší začlenění nového kolegy, lepší komunikační návyky od počátku, kdy zaměstnanec je někým veden a podněcován k výměně informací).
- Zjištění možných chyb a nedostatků v podnikových procesech (noví zaměstnanci vidí skutečnosti jinýma očima, procesy jsou pro ně nové, není v nich rutina, tedy si kladou otázku, zda jsou optimální a logické, jedná se vlastně o pohled zvenčí, který může s sebou přinést řadu zlepšení. Je tedy dobré novým zaměstnancům naslouchat a podněcovat jejich vlastní iniciativu a názor na firemní procesy, firmy tak mohou získat cenné a přínosné názory na své postupy) (Vajner, 2007).

1.2.6 Koučink a mentoring

Pro nové zaměstnance a především pro absolventy není důležitá pouze jen adaptace. Velký význam má ještě následná péče o něj, jeho další vzdělávání. Vzdělávat lze pracovníka mimo pracoviště nebo mimo něj. Rozhodujícím faktorem při výběru způsobu dalšího vzdělávání zaměstnance je cíl, kterého by mělo být dosaženo, jaká je cílová skupina zaměstnanců a posouzení jejich schopností vstřebávat nové informace.

Koučink a mentoring patří mezi individuální metody vzdělávání na pracovišti zaměstnance během plnění pracovních úkolů.

Instruktaž při výkonu práce – jedná se o metodu vhodnou především pro manuální pracovníky, který se učí pozorováním a napodobováním zkušeného zaměstnance – školitele.

Asistování – nový zaměstnanec vybavený potřebnými znalostmi asistuje při výkonu práce zkušenému školiteli a tím si osvojuje znalosti pro samostatný výkon dané práce.

Pověření úkolem – je způsob, jak naučit nového zaměstnance samostatnosti, může navazovat na asistování.

Rotace práce – zaměstnanec je dočasně přidělován na jiná pracoviště za účelem rozšíření kvalifikace. Pro firmu je tento způsob výhodný zejména pro vysokou míru flexibility pozdějšího nasazení těchto zaměstnanců.

Mentoring – nováček je pod vedením mentora (patrona), kterým je zpravidla dobrý, zkušený zaměstnanec s dobrými komunikačními schopnostmi, který předává své znalosti a zkušenosti novému pracovníkovi (Šikýř, 2014).

Mentoring (mentorování) klade velké nároky na osobnost patrona, který nejen že musí vynikat ve daném oboru, ve kterém má nového zaměstnance zaučit, ale musí mít on osobně dobré pracovní návyky a komunikační schopnosti. Patron představuje určitý kladný vzor, proto je velmi vhodný pro zahájení profesní kariéry, tedy pro absolventy škol. Mentor může rozvíjet talent nového pracovníka tím, že mu zadává nové zajímavé a náročné úkoly, ale zároveň mu poskytuje určitou ochranu při chybách. To ovšem může mít negativní vliv na budoucí vývoj nového zaměstnance, který si nezvykne převzít za svou práci zodpovědnost. Dalším rizikem je, že může nováček od svého mentora převzít i nežádoucí pracovní návyky, proto by měly na jeho osobnost být kladeny vysoké nároky. Pokud je mentoring úspěšný, vede k mnohem rychlejšímu zaučení a dosáhnout výkonů, kterých by bez mentorování dosáhl až v dlouhém časovém horizontu (Svobodová, 2015). Dochází zde k mezigeneračnímu učení stejně jako např. v rodinách. Na pracovišti nedochází jen k informálnímu (bezděčnému, nezáměrnému) učení, ale i k mezigeneračnímu neformálnímu učení právě zejména při mentoringu. Starší pracovníci a nemusí být pouze v pozici mentorů, ale i jako koučové, školitelé, lektori pomáhají v osobním rozvoji mladším pracovníkům (Průcha, 2014).

Koučování (coaching) je vhodný pro lidi, kteří mají zájem na sobě pracovat a chtějí něco změnit. Při koučování je nutná ochota koučovaného zaměstnance změnit stereotypy, snažit se o hledání nových cest. V minulosti bylo koučování vnímáno jako nástroj pro zvyšování výkonu a efektivity klíčových manažerů. Dnes je možné nabídnout koučování prakticky všem zaměstnancům firem, ale je nezbytné, aby sami měli o koučování zájem a silnou vnitřní motivaci něco změnit. Pokud je firmou koučování nařízeno a zaměstnanec je k němu donucen, ztrácí na významu. Kouč nemusí nutně mít znalosti z oboru, ve kterém pracuje koučovaný zaměstnanec. Přínosem je zlepšení osobnosti, zlepšení motivace, zvýšení výkonu, zlepšení komunikace a atmosféry na pracovišti, v lepší rovnováze mezi pracovním a osobním životem (Svobodová, 2015).

1.3 Vedení zaměstnanců

Firma, potažmo její manažeři se snaží o dosažení svých cílů. Těchto cílů dosahují ale prostřednictvím zaměstnanců. Účelem vedení je tedy snaha o to vést zaměstnance k tomu, aby odvedli dobrou práci, kvalitní výkon v požadovaném čase (Plamínek, 2011).

Jak uvádí von Comelli, vedení vzniká vlastně tam, kde člověk toho musí zvládnout víc, než na co sám stačí. Vedoucí, který toto pochopil, ví, že nemá dobře naprogramované roboty ale **spolupracovníky**. Potřebuje své podřízené k tomu, aby zvládl penzum práce, která mu byla zadána. Z tohoto důvodu je špatnou vizitkou nadřízeného, pokud se jeho způsob vedení lidí omezuje na příkazy, zákazy a výhrůžky. Dobrý vedoucí se vyznačuje tím, jak své zaměstnance motivuje, aby bylo dosaženo jeho cílů, kterých o sám není schopen dosáhnout. Vedoucí vlastně chce přesvědčit své zaměstnance o tom, aby mu pomohli stát se úspěšným. Toto ovšem žádný člověk neudělá bez nějakého protiplnění. Tuto skutečnost by si měli všichni vedoucí alespoň občas uvědomit. A protiplněním zde není jen myšlena mzda, může tím být i to, že zaměstnance podporuje a zastupuje jeho zájmy u vyššího vedení a že se stará o naplnění jeho potřeb. Pokud toto nerespektuje, musí počítat s nižším výkonem pracovníků, popř. s jejich odchodem (Von Gerhard Comelli und Lutz von Rosenstiel, 2014).

1.3.1 Jak se stát preferovaným zaměstnavatelem

Velkým problémem manažerů současných firem je po ekonomických problémech způsobených vnějšími okolnostmi problematika vyhledávání, získávání a udržení kvalifikovaných pracovních sil. Mnoho společností věnuje spoustu času a peněz stále intenzivnějšímu vyhledávání nových vzdělaných pracovníků a už podstatně méně energie věnují snaze o udržení a spokojenost stávajících pracovníků. Pokud se manažeři společnosti začnou zabývat problematikou udržení talentů, snaží se zpravidla okopírovat řešení, které nabízejí jiné firmy pro své zaměstnance. Ne vždy se jedná o řešení vhodné, protože to, co je výhodné pro jednu firmu, nemusí být vhodné pro firmu druhou. Další poměrně častou chybou je, že se soustředí především na záležitosti mezd a zaměstnaneckých výhod (benefitů) a nezajímají se o nehmotné aspekty, které se týkají manažerského stylu, firemní kultury atd.

Existují čtyři strategické kvadranty opatření k tomu, jak se stát preferovaným zaměstnavatelem – viz obr. 2. Existují výzkumy mezi manažery (např. studie společnosti Gallup provedenou mezi 80 000 manažery), které prokazují, že nejúčinnějšími faktory ovlivňujícími pozitivně zaměstnance jsou faktory dlouhodobé a nehmaterelné, tedy především atmosféra na pracovišti, chování nadřízeného a důvěra ve vedení.



Obrázek 2: Strategické kvadranty faktorů ovlivňujících zaměstnance (BRANHAM, Leigh. 2009, s. 211)

Mezi nejdůležitější opatření pro možnost stát se preferovaným zaměstnavatelem patří:

- Sladění očekávání zaměstnanců se skutečností. Je vhodné každému uchazeči poskytnout reálný pohled na nabízenou pracovní pozici. Pohovory by měli mít možnost vést budoucí spolupracovníci daného uchazeče. Pokud to je možné, nabízet práci na zkoušku.
- Obsazovat pracovní místa co nejvhodnějšími kandidáty. Za tímto účelem je nutné mít ve firmě fungující plánování lidských zdrojů. Vhodné je vytvoření široké náborové sítě a monitorování úspěšnosti přijatých nových zaměstnanců.
- Poskytování zpětné vazby, koučování nových zaměstnanců, zavedení systému pravidelné zpětné vazby, školení manažerů, kteří jsou za koučování zodpovědní, podpora partnerského prostředí na pracovišti před autoritativním systémem řízení.
- Podporování možnosti dalšího kariérního růstu, poskytování dostatečných informací o možnostech kariérního postupu v rámci firmy, seznámení zaměstnanců se strategií firmy a plány potřeb talentů. Upřednostňování obsazování volných pozic uchazeči z interních zdrojů. Podporování mentoringu, řízení následnictví.
- Spravedlivé ocenění zaměstnanců konkurenceschopnou mzdou, výkonnostní odměny, diskuze se zaměstnanci ohledně systému odměňování, naslouchání

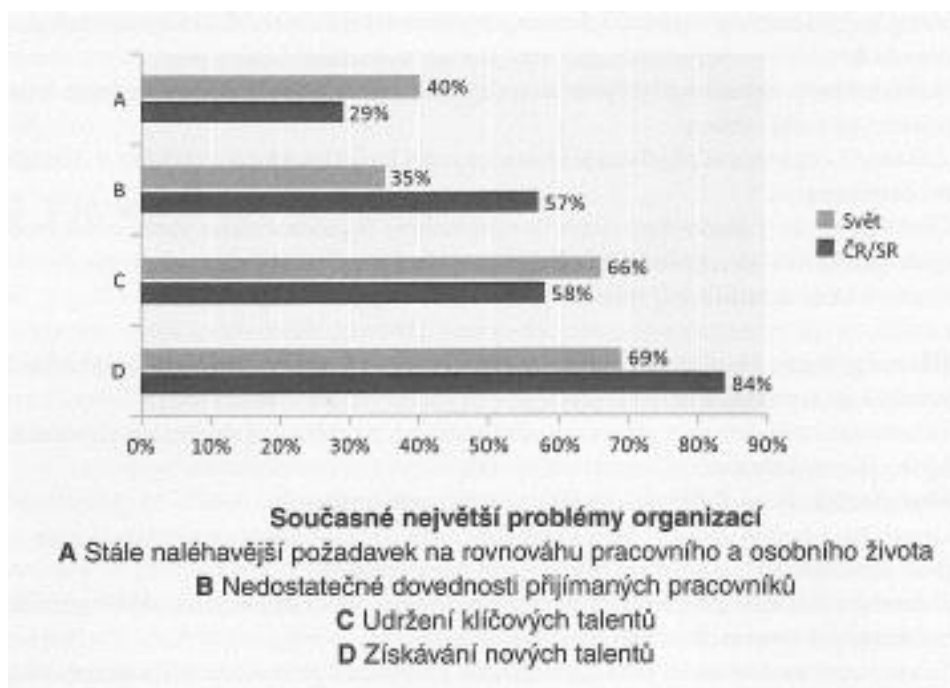
zaměstnancům, zájem o jejich názor, pracovní prostředí v atmosféře vzájemné důvěry.

- Snaha o snížení stresu z přepracovanosti přizpůsobením firemních výhod požadavkům zaměstnanců, podpora přátelských vztahů na pracovišti, organizování společných firemních akcí (Branham, 2009).

1.3.2 Talent management

Po roce 2000 se dostává do popředí zájmu firem proces řízení talentů neboli talent management. Bylo by chybou domnívat se, že talent management je jen hledání způsobů, jak najít a přitáhnout talentované osoby. Nejedná se jen o aktivity odehrávající se na úseku vnějšího trhu práce, ale zejména a především činnosti uvnitř organizace. „Firmy by si měly uvědomovat, že úspěšnost na poli řízení talentů nespočívá jen v tom, kolik a jaké talenty získají v soutěži s jinými firmami, ale i v tom, jak s talenty budou hospodařit, jak je bude motivovat a rozvíjet, jak o ně budou pečovat a vážit si jich a do jaké míry si je udrží.“ (Koubek, 2011)

Skutečnost, že získávání a udržení talentů je klíčovým problémem pro mnoho firem, ukazuje i studie provedený firmou Deloitte v roce 2006 v 60 zemích světa mezi 1400 respondenty. Elektronický průzkum byl zaměřen na oblast talentů a nejzávažnější personální problémy ve firmách. Jak lze vidět na obrázku č. 3, největším problémem pro firmy je získávání talentovaných zaměstnanců (84 %) a jejich udržení (58 %).



Obrázek 3: Současné největší problémy organizací (HORVÁTHOVÁ, Petra. 2011, s. 28)

Další výstupy ukazují, že si firmy uvědomují nutnost investic do svých pracovníků, jedná se především o tyto oblasti:

- „vzdělávání a rozvoj (70 %),
- interní komunikace (67 %),
- změny v celkovém odměňování (62 %),
- vedení a zaškolení na pracovišti – mentoring a koučink (57 %)
- získávání zkušených pracovníků (50 %).“ (Horváthová, 2011)

Řízení talentů má několik složek, mezi něž patří:

- Strategie zabezpečování a získávání talentů – vychází z personálního plánu firmy, úzce souvisí se značkou zaměstnavatele, jde o způsob, jak přitáhnout talenty nejen z vnějších zdrojů, ale také identifikaci talentovaných lidí uvnitř firmy, jejich rozvíjení a povyšování.
- Politika získání a udržení talentů, která obsahuje programy, jak talenty získat a především jak je ve firmě udržet.

- Audit talentů slouží k identifikaci lidí s talentem nebo pro sledování příznaků, že by firma mohla nadané zaměstnance z jakýchkoliv důvodů ztratit.
- Definování vhodných pracovních míst, které jsou pro zaměstnance s určitým potenciálem výzvou a umožňují jejich osobní rozvoj, motivují je k velké angažovanosti a vedou k tomu, že se tito pracovníci plně ztotožní s cíli firmy.
- Management vztahů a pracovního života spočívá ve vytváření příznivého a podnětného pracovního prostředí a pozitivních vztahů mezi lidmi ve firmě.
- Řízení pracovního výkonu obnáší rozpoznání talentu, jeho rozvoj, plánování vzdělávacích aktivit, zvyšování motivace pomocí pozitivní zpětné vazby.
- Strategie odměňování obnáší peněžní i nepeněžní odměny poskytované zaměstnancům jako výraz uznání jejich výkonu. Musí být spravedlivé, konkurenceschopné a transparentní.
- Řízení kariéry a následnictví ve funkcích – zaměstnanci by měli vědět, že mají ve firmě možnost jistého postupu a vědí, čeho lze v rámci firmy dosáhnout (Koubek, 2011).

Existují dva základní přístupy k řízení talentů, jedná se o tradiční lineární model a o model Develop – Deploy – Connect (rozvoj – rozmístění – propojení).

1.3.3 Tradiční lineární model

Někdy se firmy s nedostatkem talentovaných lidí zaměřují pouze na dva články celého řetězce talent managementu, a sice na získávání a udržení talentů. Toto je ovšem problematické, protože po získání talentovaného pracovníka mu již není věnována patřičná pozornost. Chybí zde možnost přeřazení na jinou pozici nebo koncepce osobního rozvoje pracovníka – model je strnulý a neflexibilní. Často ignoruje strategické cíle firmy a zaměstnanci jsou využíváni neefektivně, skutečný přínos zaměstnance pro organizaci není vůbec sledován.

1.3.4 Model Develop – Deploy – Connect

Tento model je zaměřen na podstatu talent managementu, tedy na sledování výkonu. Jedná se o nalezení rovnováhy mezi tím, co chtějí zaměstnanci mezi tím, co je důležité pro organizaci pro splnění jejích cílů. Na rozdíl od tradičního přístupu je pozornost zaměřena na tyto oblasti:

Rozvoj (development) – nejde zde jen o klasické vzdělávací aktivity jako kurzy a školení, ale především o učení v praxi při plnění pracovních úkolů. Noví zaměstnanci se učí i od svých mentorů, kolegů a nadřízených. Tento způsob využívá sociálních vazeb na pracovišti, talent získává zpětnou vazbu a tím se lépe ztotožní s organizací.

Rozmístění (deployment) – optimální umístění pracovníka tak, aby co nejlépe mohl využívat a rozvíjet své schopnosti, znalosti a dovednosti.

Propojení (connection) – pomoci talentům vybudovat si síť vztahů v organizaci, které zlepší jeho výkonnost, komunikaci a interakci s ostatními.

Tento model s sebou přináší několik přínosných prvků. Prvním je vytvoření organizační způsobilosti, která je vytvořena tím, že dochází ke spolupráci velmi schopných jedinců, dalším přínosem je sladění – myšleno soulad mezi talentem daného člověka a obsahem vykonávané práce. Dále pak je to ztotožnění, ke kterému dojde, pokud zaměstnanci mohou dělat práci, která je baví, mají pro ni schopnosti a talent (Horváthová, 2011).

1.4 Motivace zaměstnanců

Důležitou součástí vedení lidí je jejich motivování k žádoucímu chování, tak aby dosahovali optimálních výkonů a byli co největším přínosem pro firmu, čehož je možné dosáhnout pouze za předpokladu, že budou splněna jejich osobní očekávání a uspokojeny jejich potřeby.

„Osobní motivace člověka v pracovním procesu (motivaci pracovního jednání) můžeme vyjádřit jako určitý soubor zásad (zpravidla na základě empiricky zjištěných závislostí) mezi podněty a lidským chováním, přičemž pro praktické použití v procesu ovlivňování jsou důležité okolnosti, které určují směr, sílu a trvalost výsledného chování jako důsledek působení podnětů“ (Dvořáková, 2012).

Ve výkonnostně orientovaném podniku je od pracovníků požadovaná úroveň pracovního výkonu, který je zárukou konkurenceschopnosti podniku v tržním prostředí.

Kvalita a intenzita pracovního úsilí je ovlivněna dvěma způsoby regulace lidského chování. Je tím současné působení vnitřních podnětů (vnitřní motivátory) a vnějších pobídek (stimulů). Tyto dva druhy podnětů mohou působit v souladu nebo proti sobě.

„Změna pracovního jednání žádoucím směrem z hlediska potřeb organizace je možná vytvořením algoritmu chování soustavou nástrojů řízení, které jsou cílově orientovány a respektují pozitivní prvky individuální motivace, popř. tlumí negativní prvky v chování a postoji jednotlivců i pracovních skupin. Výsledná efekt pracovní činnosti není však závislý pouze na pracovním úsilí jednotlivce nebo skupiny. Úsilím, tj. intenzitou snahy o efekt, je možno realizovat pouze existující potenciál výkonnosti zaměstnanců (zjednodušeně řešeno, je možno motivovat pracovníka pouze do úrovně jeho znalostí a schopností, nanejvýše je možno motivovat pracovníků na jejich zvýšení)“ (Dvořáková, 2012).

V dnešní době dochází k explozivnímu nárůstu znalostí, jednoduché činnosti ve firmách jsou jen zřídka vykonávány lidmi, technika vytlačuje zaměstnance. V náročnějších pracovních oblastech ovšem je množství informací tak veliké, že není zpravidla v silách jednotlivce obsáhnout veškeré vědění, ale je nutná spolupráce jednotlivých specialistů. Tato spolupráce je koordinována nadřízeným pracovníkem, přičemž jeho úkolem na rozdíl od minulosti není dávat přesné pokyny a návody kdo má co jak dělat. V současné době se stává čím dál častějším jevem, že nadřízený pracovník nemá v určitém oboru tak hluboké znalosti jako jeho podřízený. Z hlediska jednotlivého pracovníka to znamená, že vnější stimuly od nadřízeného přicházejí pouze z části, zbytek přichází přímo od pracovníka samotného. Tím je právě motivace. Motivační vedení zaměstnanců nabývá stále většího významu (Von Gerhard Comelli und Lutz von Rosenstiel, 2014).

1.4.1 Druhy motivace

Rozlišujeme dva druhy motivace – motivace vnitřní a vnější.

Vnitřní motivace může vzniknout působením vlastních vnitřních faktorů, které ovlivňují chování lidí, není vytvořena působením žádných vnějších vlivů. Práce samotná se může stát motivačním faktorem, jestliže má jedinec pocit, že jeho práce je důležitá, zajímavá a náročná a poskytuje jim přiměřenou míru svobody. Zaměstnanci při ní mají možnost využívat a dále rozvíjet své dovednosti a schopnosti.

Vnější motivace vzniká působením vnějších faktorů s cílem lidi motivovat. Patří sem např. odměny, zvýšení platu, povýšení, pochvaly či tresty. Vnější motivace má okamžitý a silný účinek, který ovšem nemusí dlouho trvat. Vnitřní motivátory, které se soustřeďují na

kvalitu pracovního života, budou mít hlubší a dlouhodobější efekt protože tkví v jednotlivcích a jejich práci (Armstrong, 2009).

Pro vysvětlení průběhu motivace vzniklo několik teorií, které se zabývají otázkou, jak probíhá proces motivace pracovníka.

1.4.2 Teorie expectance (Viktor Vroom)

Teorie expectance (očekávání) vychází z toho, že stupeň úsilí a motivace lze pro určitou situaci vypočítat.

Základními termíny jsou:

- Výkon (výstup prvního řádu) – výsledek úsilí pracovníka.
- Expectance – očekávání pracovníka o výsledku jeho snahy. Má charakter pravděpodobnosti a nabývá hodnot 0 - 1. V případě, že vynaložené úsilí má velký vliv na výsledek, je hodnota očekávání blízká hodnotě 1, pokud vynaložené úsilí nemá vliv na očekávaný výsledek, je hodnota blízká 0.
- Odměna (výstup druhého řádu) – finanční odměna, pochvala, uznání nadřízeného a kolegů, bonusy, nefinanční odměny atd.
- Instrumentalita – vztah mezi výsledkem a odměnou dle pracovníka. Pokud zaměstnanec ví, že jeho výkon nebude mít velký vliv na odměnu (např. je odměňován podle odpracovaných let), je instrumentalista poměrně nízká. Může rovněž nabývat hodnot od 0,1 – 1.
- Valence – subjektivní význam odměny dle vnímání pracovníka. Nabývá hodnot od -10 do + 10. Čím vyšší hodnota, tím více pracovník o danou odměnu stojí, při nulové hodnotě je mu lhostejná, záporných hodnot dosahuje, pokud je zamýšlená hodnota pro pracovníka nežádoucí.
- Úsilí lze tedy vypočítat následovně dle vzorce (1):

$$\dot{U} = E \cdot \sum_{i=1}^k (V_i I_i) = E(V_1 I_1 + V_2 I_2 + \dots V_k I_k) \quad (1)$$

kde $\dot{U}$ označuje úsilí,

E je expectance,

V_i valnce i-té odměny,

I_i označuje instrumentalitu pro i-tou odměnu (Bělohlávek, 2001).

1.4.3 Modifikace organizačního chování (B.F. Skinner)

Teorie B.F. Skinnera a behavioristů vychází z předpokladu, že firma může ovlivňovat chování zaměstnanců žádoucím směrem, protože chování je dle jejich názoru závislé od důsledků, které vyvolá. Tedy správně nastavené odměny mohou pozitivně ovlivnit chování a výkonnost pracovníků.

Teorie užívá tyto základní pojmy:

- Operační podmiňování – pokud je chování člověka spojeno s pozitivní odměnou, bude se snažit takové chování opakovat. Pokud následuje trest, snaží se zaměstnanec takovému jednání vyhnout.
- Reakce je každá činnost, aktivita pracovníka, kterou můžeme ovlivnit – teorie používá speciální termín zpevňovat. Skinner rozlišuje pozitivní a negativní zpevnění podle toho, zda je dané chování třeba podpořit nebo potlačit. Obojí tzv. posiluje chování.
- Trestání je prezentace nepříjemného nebo sebrání čehosi pozitivního. Trestání oslabuje chování.
- Opomíjení je přehlížení určitého chování. Pokud není pracovník za dobré výsledky chválen, jeho snaha poleví. Opomíjení rovněž oslabuje chování.

Mezi chováním a odměnou existují určité vztahy, teorie rozlišuje čtyři druhy vztahů:

- Pevný interval – zaměstnanec je odměňován v pevných časových odstupech.
- Pevný poměr – odměna je závislá na podaném výkonu, např. provize z prodaného zboží, uzavřených kontraktů apod.
- Proměnlivý interval – zaměstnanec odměny dostává, ale nejsou v pravidelných časových úsecích.
- Proměnlivý poměr – funguje obdobně jako provize, ovšem není stálý vztah mezi kvantitou odvedené práce a výší odměny, ale odměna je podle množství progresivní, tzn., čím více toho zaměstnanec udělá, tím vyšší je i jeho odměna z každé vykonané jednotky práce.

Tuto teorii lze lépe uplatnit v měřitelných odvětvích, jako je manuální činnost nebo prodej. Praxe ukázala, že poměrové systémy jsou efektivnější než intervalové (Bělohlávek, 2001).

1.4.4 Teorie spravedlnosti (J. Stacy Adams)

Tato teorie říká, že spravedlnost v odměňování zaměstnance motivuje, naopak nespravedlnost jej demotivuje. Spravedlnost je měřena srovnáváním vlastních vstupů do práce a množství výstupů se vstupy a výstupy jiného pracovníka.

Spravedlnost potom lze vyjádřit vzorcem (2)

$$O_v / I_v = O_d / I_d \quad (2)$$

kde

O_v je vlastní výstup,

I_v je vlastní vstup,

O_d je výstup druhého pracovníka,

I_d je vstup druhého pracovníka.

Mezi vstupy může patřit: čas, vzdělání, zkušenosti, praxe, snaha, osobní vlastnosti. Mezi výstupy patří: výdělek, odměny, příplatky, povýšení, možnost dále se rozvíjet, možnost rozhodovat.

Pokud dojde k nerovnováze ve vzorci (2), znamená to nespravedlnost. Ta může být pozitivní (máme výhodu oproti druhému), náš poměr vstupů k výstupům je větší než u druhého zaměstnance. Negativní nespravedlnost je, pokud poměr vlastních vstupů a výstupů je menší než u druhého zaměstnance. Vzniká demotivace (Bělohlávek, 2001).

1.4.5 Kauzální atribuce I. (Fritz Heider)

Na rozdíl od předchozích teorií, které vycházely z toho, že člověk je racionálně a jeho jednání se řídí pouze rozumem, tato teorie vychází z předpokladu, že jednání a chování člověka řídí i nevědomé motivy. Kauzální atribuce vychází z toho, vlastnímu i cizímu jednání připisují lidé různé příčiny.

Tabulka 1: Vysvětlení pracovních výsledků dle teorie kauzální atribuce

VÝSLEDEK	PRACOVNÍK PŘÍPISUJE	VEDOUcí PŘÍPISUJE
úspěch	svým aktivitám	situaci
neúspěch	situaci	kvalitám pracovníka

Zdroj: BĚLOHLÁVEK, František. 2001, s. 148

Jak ukazuje tabulka č. 1, jinak vidí své případné úspěchy či neúspěchy pracovník, jiné příčiny vidí jeho okolí. Zatímco člověk sám si vysvětluje svou motivaci ušlechtilými motivy, ostatní zpravidla mají tendenci si chování druhých vysvětlovat motivy zištnými (Bělohlávek, 2001).

1.4.6 Kauzální atribuce II. (Harold H. Kelley)

Podle této teorie lidé zohledňují tři dimenze chování:

- Konsensus – srovnává chování člověka s chováním ostatních. Pokud se člověk chová obdobně, jako ostatní, je konsensus vysoký.
- Odlišnost – různý přístup k různým úkolům. Pokud člověk přistupuje ke každému úkolu jinak, je vysoká.
- Konzistence – předpokládá obdobné chování při plnění obdobných úkolů.

Lidé si vykládají chování člověka s vysokým konsensem, vysokou odlišností a nízkou konzistencí zpravidla vnějšími příčinami. Jednání konformní osobnosti bývá druhými zpravidla vysvětlováno externími vlivy. Naopak u osobnosti s nízkým konsensem, nízkou odlišností a vysokou konzistencí má okolí snahu její chování vysvětlit vnitřními příčinami. Přehledně tento mechanismus zobrazuje tabulka č. 2 (Bělohlávek, 2001).

Tabulka 2: Přehled příčin chování dle kauzální atribuce podle Kelleyho

KONSENSUS	vysoký	nízký
ODLIŠNOST	vysoká	nízká
KONZISTENCE	nízká	vysoká
PŘÍČINA	v situaci	v osobě pracovníka

Zdroj: BĚLOHLÁVEK, František. 2001, s. 149

1.4.7 Motivační vedení zaměstnanců dle Comelliho

Vedení zaměstnanců může plnit několik funkcí jako je koordinace, rozdělování úkolů a zdrojů, poskytování informací, ale i jednou z velmi podstatných činností je motivování zaměstnanců.

Jedním důležitým aspektem, jak zaměstnance motivovat je stanovení cílů. Cíle plní při vedení zaměstnanců hned několik funkcí. Zaměstnanec je informován, čeho má být dosaženo. Zaměstnanec je motivován, protože cíle pro něj představují výzvu. Cíle umožňují zaměstnanci zažívat úspěch. Při dosahování cíle se zvyšuje sebevědomí a rostou znalosti zaměstnance, což má velký vliv na budoucí chování zaměstnance.

Existuje ovšem několik podmínek pro stanovení cílů:

- Cíle musí být precizně a jednoznačně formulovány. Pokud je to možné, měly by být kvantifikovány a měl by být stanoven časový rámec, do kdy má být cíl (úkol) splněn. Pro lepší porozumění by měl být veden rozhovor mezi zadavatelem a vykonavatelem, popřípadě by měl být cíl definován písemně.
- Cíle by měly být měřitelné. Sebelépe formulovaný cíl ztrácí na významu, pokud není možné později změřit, zda bylo cíle dosaženo. Nadřízený by neměl zadávat úkoly, jejichž splnění není schopen zkontrolovat.
- Cíle by měly být důležité. Často se v praxi stává, že ze zvyku jsou plněny úkoly, které nejsou příliš podstatné – např. statistiky nebo písemné zprávy, které nikdo nepostrádá, pokud vyplněny nejsou. Pracovní energie by měla být vynakládána pouze na podstatné a důležité činnosti.
- Cíle by si neměly protřečít. Což se rovněž v praxi stává – v konstrukci má být navrženo inovativní co nejmodernější řešení, pokud možno s co nejnižšími náklady. Tyto cíle si protřečí a zaměstnanci jsou nuceni sami nacházet kompromis. Lepším řešením je stanovit priority tak, aby zaměstnanci věděli, kterému ze vzájemně si protřečících atributů dát v případě konfliktu přednost.
- Cíle by měly být reprezentativní pro celkovou úlohu, čímž je míněno, že úkol musí pokrýt vše, co je nutné zařídit. Znamená to, že pokud se zaměstnanci soustředí pouze na splnění hlavního úkolu, jako např. dosažení určitého obrátu, a pokud je

takovýto cíl ještě navíc spojen s určitou odměnou pro zaměstnance, snaží se tito o splnění tokového úkolu bez ohledu na plnění dalších povinností

- Cíle mají být obtížné, ale splnitelné. Zaměstnanci by měl být předložen cíl, který sice bude vyžadovat určité nasazení, ale bude reálné jeho splnění. Jak příliš snadný úkol, tak úkol, který není reálné možné splnit, vedou u zaměstnance k frustraci.
- Cíle musí být uvěřitelné. Často se z taktických důvodů zejména navenek stanovují příliš vysoké nebo příliš nízké cíle. Často se něco podobného využívá v konstrukci nových produktů, kdy se stanovují cíle, které nejsou reálné a jak zaměstnanci tak jeho nadřízenému je předem jasné, že tento cíl je nesplnitelný. Cíle by měly být závazné a při jejich zadávání musí být obě strany k sobě upřímné.
- Cíle jsou akceptovatelné. Ideálním případem je, pokud mezi nadřízeným a zaměstnancem dojde k dohodě o cíli. To znamená, že cíl je oběma stranami akceptovaný a obě strany ho považují za přiměřený. Taková dohoda není vždy možná, protože cíl je určen na základě příslibu zákazníkovi, dodavateli, jedná se o přímé nařízení nadřízených orgánů. Přesto by se měl řídicí pracovník snažit o to, aby zaměstnanec akceptoval jím daný úkol a aby měl možnost se ke svému úkolu vyjádřit a v případě potřeby poskytnout zaměstnanci podporu nutnou pro splnění úkolu.
- Cíle by neměly být příliš detailní. Je oprávněné stanovit při splnění náročného dlouhodobého cíle jednotlivé milníky, kterých by mělo být při plnění cíle dosaženo. Není ovšem dobré stanovit každý krok předem, protože tak je zaměstnanci upřen veškerý prostor pro vlastní kreativitu a iniciativu.

Cíle by měly být spojeny se zpětnou vazbou. Zaměstnanec by se měl dozvědět, zda cíle dosáhl. Nadřízený pracovník by měl úspěch či neúspěch se zaměstnancem důsledně projednat. (Von Gerhard Comelli und Lutz von Rosenstiel, 2014).

1.4.8 Zpětná vazba

Zda bylo požadovaného cíle dosaženo či nikoliv by měla být základní informace, kterou zaměstnanec od svého nadřízeného obdrží. Byť se to zdá být samozřejmé, výzkumy mezi zaměstnanci ukazují, že se tak velmi často neděje a zaměstnancům naprosto chybí zpětná vazba. Vyjádření kritiky nebo uznání je nezbytným předpokladem pro žádoucí korekci

chování zaměstnance. Sebelepší popis pracovního místa a úkolů, které má zaměstnanec plnit, nemůže nahradit zpětnou vazbu od nadřízeného.

Psychologie učení v mnoha experimentech prokázala, že na chování a objekty lze navázat emoce. Pokud tedy je zaměstnanci v souvislosti s určitými činnostmi vyjádřeno uznání, v budoucnu tyto úkoly bude provádět ještě angažovaněji a s větší radostí. Z pohledu vedoucích pracovníků je vyslovení uznání podceňováno, zaměstnanec buď nedostane žádnou zpětnou vazbu, nebo jen v případě, že něco udělá špatně. Dobré výkony jsou zejména v některých oblastech jako např. výroba nebo správa společnosti brány jako samozřejmost.

Nadřízený pracovník, který svému podřízenému dává najevo, jak je s jeho prací spokojen či nikoliv, ho jistě bude více motivovat než ten nadřízený, který se raději věnuje jiným činnostem.

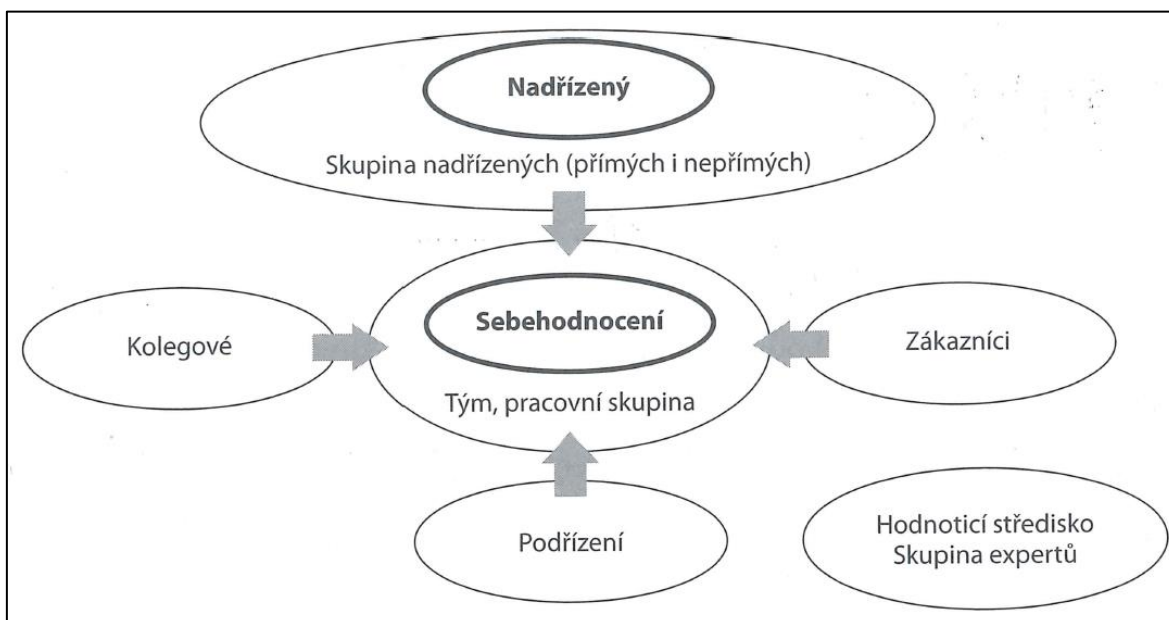
Jak kritika, tak pochvala by měly být přiměřené, protože na jejich základě si zaměstnanec tvoří svůj vlastní obraz. Tedy by nemělo docházet k přehnané pochvale při sebemenším náznaku snahy, stejně jako by nemělo docházet ke kritizování zaměstnance za každou maličkost.

Vyjádření kritiky je mnohem obtížnější než u chvály. Empirický výzkum ukazuje, že zaměstnanci se často po kritice ze strany nadřízeného cítí uraženi nebo pociťují nespravedlnost. Proto je nezbytně nutné se jako vedoucí pracovník na kritiku důkladně připravit. Přesně vymezit formulace, tak aby se zaměstnanec necítil osobně dotčen. Rozhovor by se měl odehrávat mezi čtyřma očima v klidné atmosféře. Zaměstnanec by měl mít vždy možnost se nejprve k dané věci vyjádřit. Takový pohovor by měl končit konstruktivně společnou dohodou o tom, co se v budoucnu změní, aby zaměstnanec plnil své úkoly lépe a efektivněji.

Kromě těchto vazeb při zvláštních příležitostech by v pravidelných intervalech, ale nejméně jednou ročně měly probíhat klasické hodnotící pohovory. Existují dvě varianty hodnotících pohovorů, které sledují různé cíle. V prvním případě se jedná o selektivní cíle, ve druhém o komunikační cíle. U selektivních cílů je sestaveno hodnocení zaměstnanců jejich nadřízenými a předáno na personální oddělení, které tato hodnocení prověří

a porovná. Následně vyhodnotí, kdo na základě těchto posouzení dostane zvýšení mzdy, bude přeřazen na jiné pracoviště nebo povýšen. Tento postup ovšem není příliš doporučován, neboť se často porovnává neporovnatelné. Hodnocení zaměstnanci mají rozdílné úkoly a stejně tak jejich nadřízení mohou mít rozdílné přístupy k hodnocení svých podřízených. Jako vhodnější přístup je doporučován rozhovor mezi čtyřma očima mezi přímým nadřízeným a hodnoceným pracovníkem. Rozhovor by měl být detailní, soustředěný na jednak na věcné pracovní cíle i na cíle osobního rozvoje pracovníka. Splnění těchto cílů by mělo být tématem následného hodnotícího pohovoru. K objektivnímu ohodnocení slouží posuzovací formulář, který by měl být postavený na jednoznačných faktech, neměly by být posuzovány např. osobní vlastnosti pracovníka, neboť tyto jsou většinou nejednoznačné (Von Gerhard Comelli und Lutz von Rosenstiel, 2014).

Novým a v poslední době populárním přístupem k hodnocení pracovníků je **třistašedesátistupňová zpětná vazba** (také jako třistašedesátistupňové vícekriteriální hodnocení výkonnosti). Je navržena tak, aby poskytovala celkový pohled na pracovníka. Hodnotitelem může být nadřízený, kolegové, zákazníci i podřízení pracovníci. V rámci hodnocení je prováděno i vlastní sebehodnocení pracovníkem samým – viz obr. 4.



Obrázek 4: Typy hodnocení podle zdroje (WAGNEROVÁ, Irena a kol. 2011, s. 87)

K hodnocení jsou používány strukturované dotazníky. Obsah otázek je postaven tak, aby spíše docházelo k popisu chování než k jeho hodnocení. Hodnocení je anonymní a musí být naprosto důvěrné. Hodnotitelé by měli být vybíráni tak, aby byli schopni pracovní výkon hodnoceného posoudit. Přístup k hodnocení musí být opatrný, protože zde existuje velké riziko neobjektivity ze strany hodnotitelů. Může docházet k vyřizování osobních účtů, nebo naopak mohou svou roli sehrát přátelské vztahy či snaha někomu neublížit v postupu nebo při zvyšování mezd. Přínos hodnocení nadřízených je přesto velmi sporný, neboť spíše než výkonnost je ze strany podřízených hodnocena spíše oblíbenost daného vedoucího pracovníka. Přitom oblíbenost mezi podřízenými a přínos pro firmu jako takovou někdy jsou v přímém rozporu. Oproti tradičnímu přístupu hodnocení výkonnosti, kde hodnocený hraje pouze pasivní roli, je třistašedesátistupňová zpětná vazba méně hierarchicky orientovaná. Není vhodná pro stanovení mezd nebo jako podklad k rozhodnutí o případném povýšení pracovníka. Výsledky by měly spíše sloužit ke zlepšení firemní komunikace, snížení nespokojenosti pracovníků, a tím ke zlepšení jejich motivace.

Přínosem třistašedesátistupňového hodnocení skutečnost, že v zaměstnancích vzbuzuje důvěru a dává jim jasnou perspektivu. Motivuje k dalším výkonům, poskytuje nejvyššímu vedení kvalitnější informace o schopnostech a potřebách zaměstnanců a pomáhá vybudovat podnikovou kulturu (Wagnerová, 2011).

1.4.9 Souvislost mezi spokojeností zaměstnance a jeho motivací

Pracovní motivace je velmi závislá na spokojenosti zaměstnance se zaměstnáním.

Samozřejmě, že tato spokojenost (či nespokojenost) s prací je závislá na mnoha firemních aspektech, jako například:

- firma jako celek,
- náplň práce,
- pracovní prostředí,
- nadřízení,
- kolegové,
- vnitropodniková komunikace,
- organizace,

- finanční ohodnocení,
- bezpečnost práce,
- možnosti dalšího vzdělávání,
- možnost dalšího kariérního postupu,
- řešení pracovní doby.

Tento výčet nemusí být kompletní, spokojenost zaměstnance se skutečně skládá z mnoha jednotlivých prvků. Jak výzkum ukázal, zaměstnanci v rámci hodnocení své celkové spokojenosti příliš nerozlišují mezi výše zmíněnými jednotlivými aspekty. Proto lze říci, že pokud jsou zaměstnanci spokojeni (či nespokojeni) s hlavními aspekty své práce, jsou i ve většině případů spokojeni (nespokojeni) s těmi ostatními, méně důležitými aspekty. Pokud je například zaměstnanec velmi spokojen se svými kolegy, má tendenci i svého nadřízeného vidět pozitivně a naopak. (Von Gerhard Comelli und Lutz von Rosenstiel, 2014).

V praxi existují čtyři kombinace možností spokojenosti zaměstnance a jeho výkonu, ze kterých lze odvodit, že spokojenost zaměstnance velmi významně ovlivňuje jeho výkonnost. Kombinace vysoká míra spokojenosti a vysoká výkonnost a nízká míra spokojenosti a nízká výkonnost jsou častější než zbývající dvě nízká míra spokojenosti a vysoký výkon nebo vysoká míra spokojenosti a nízký výkon.

1.4.10 Motivační program firmy

V každém podniku by kromě celkové strategie a dalších dílčích strategií neměla chybět v rámci personální strategie i motivační strategie podniku. Motivační program organizace je soubor opatření, které mají za cíl pozitivně ovlivnit výkon pracovníka a jeho postoj k organizaci. Aby proces motivace byl úspěšný, je nutné vnější podněty spojit s vnitřními potřebami a motivy zaměstnance. Je nutný individuální přístup k pracovníkovi, neboť pro správnou motivaci je nutné znát jeho vnitřní potřeby a charakteristiku jeho osobnosti.

1.4.11 Zvláštnosti při vedení a motivování zaměstnanců z generace Y

V myšlení a chování mladých zaměstnanců se vyskytují některé zvláštnosti, které mohou manažery zaskočit, protože se s takovými jevy u starších generací nesetkali. Lidé generace Y se vyznačují menší loajalitou vůči firmě. Protože jsou vedeni od mala k tomu, že mají ve své spotřebě možnost volby, uplatňují tyto principy konzumu i ve svém zaměstnání.

Nemají zájem setrvávat v jedné firmě dlouhou dobu. Vždy jsou si vědomi možnosti volby, mají o sobě vysoké mínění, a tedy neváhají, pokud se jim to hodí, zaměstnání měnit. Během svého studia získají dojem, že v průběhu prvních deseti let svého pracovního života by měli vyzkoušet několik zaměstnavatelů na více pracovních pozicích, aby získali hodně pracovních zkušeností a nebyli na trhu pracovních sil hodnoceni jako neflexibilní.

Díky této generaci dojde postupně také k většímu vyrovnání sil mezi zaměstnavateli a zaměstnanci. Dosud byli zaměstnavatelé v určité výhodě a zaměstnanci byli ti, kteří se podřizovali, svá práva a požadavky uplatňovali většinou zprostředkovaně pomocí odborové organizace, zaměstnanecké rady apod. Příslušníci generace Y nemají problém vyjádřit přímo své požadavky a svou nespokojenost. Jsou mnohem přímější vůči svým nadřízeným, požadavky a nároky na zaměstnavatele se zvyšují. Tento vývoj je ovšem i pozitivní, protože takto se vedení společnosti včas dozví, že mladý zaměstnanec například plánuje v průběhu příštích tří let založit svou vlastní firmu. Nebo pokud například není spokojen s pracovními podmínkami, svému zaměstnavateli to řekne přímo a ten má možnost na jeho nespokojenost reagovat. Jestliže je mladý zaměstnanec hrubě nespokojen a nevidí v rámci firmy možnost vyřešení svého problému, firmu rychleji opustí, což je svým způsobem také pozitivní, neboť demotivování a frustrování zaměstnanci nepůsobí příznivě na celkové pracovní klima.

Zaměstnanci z generace Y mají také velké požadavky na seberealizaci, která je pro ně velkým faktorem úspěchu. Pokud to firma takto nevidí, ale její konkurence ano, pak ztrácí na své zaměstnavatelské atraktivitě.

Stejně tak vyžadují přímou komunikaci i při své každodenní práci a zpětná vazba je pro ně velmi důležitá. Právě zpětná vazba se často stává kamenem úrazu při komunikaci manažera s mladým zaměstnancem. Vedení těchto zaměstnanců by mělo být velmi individuální, s ohledem na již výše zmíněnou nižší loajalitu vůči firmě a touhu po seberealizaci je nutné při vedení těchto zaměstnanců oslovit i emocionální úroveň jako například osobní hodnoty, potřeby a normy zaměstnance (Anders Parment., 2013).

2 Zaměstnávání absolventů vysokých škol ve vybrané společnosti

Tato kapitola si klade za cíl jistě zmapování současné situace v oblasti získávání a zaměstnávání absolventů škol ve firmě EWM HIGHTEC WELDING s.r.o. (dále jen EWM) s důrazem na zaměstnávání absolventů vysokých škol. Analýza současného stavu by měla sloužit k identifikaci slabých míst v tomto procesu a ke zjištění příčin eventuálního neúspěchu tak, aby následně mohlo být navrženo řešení, které zlepší současnou situaci.

2.1 Obecná charakteristika společnosti

Firma EWM HIGHTEC WELDING s.r.o. byla založena v roce 1994 jako sesterská, později dceřiná společnost německé firmy EWM AG z Mündersbachu, která existuje již od roku 1957. Hlavním předmětem podnikání je výroba svařovacích přístrojů pro průmyslové využití v automobilkách, loděnicích, při stavbách potrubí apod. V České republice je realizována převážná část výroby EWM – skupiny (více než 90% veškeré produkce pochází z Čech). Hloubka výroby sahá od samotných svařovacích strojů k jejich jednotlivým komponentům, zejména pak transformátorům, tištěným obvodům a kabelovým svazkům. V současné době se snaží na trh uvést novou řadu výrobků, které budou určeny z důvodu své jednoduchosti a nižší ceny pro malé živnostníky či domácí kutily.

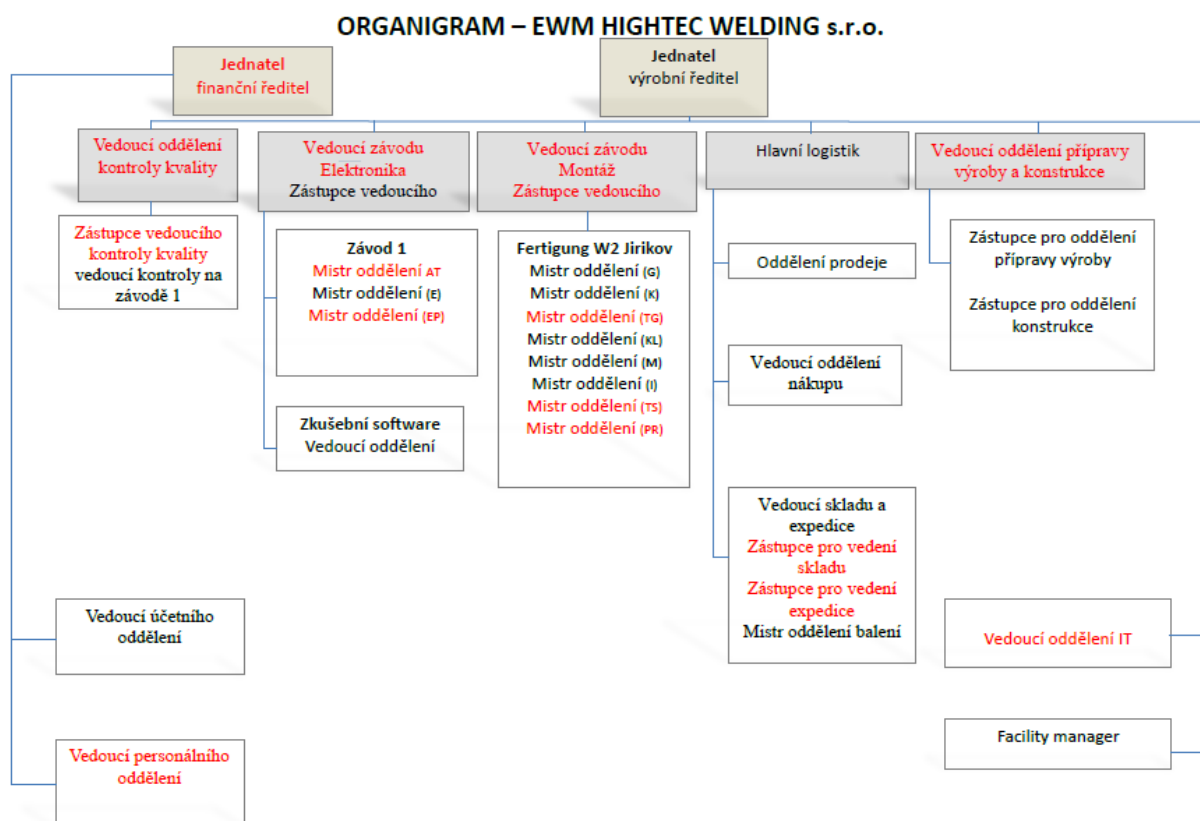
Celosvětově skupina EWM zaměstnává více než 600 zaměstnanců, má pobočky v ČR, Číně, Rakousku, Velké Británii.

Česká společnost má sídlo v Jiříkově ve Šluknovském výběžku, další výrobní závod se nachází v asi 5 km vzdáleném Rumburku. Zaměstnává 235 pracovníků. V současné době má firma dva jednatele, kteří mají rozdělené kompetence, jedná se o výrobního a finančního ředitele.

2.2 Přínosy absolventů pro firmu

V této kapitole je zhodnocen přínos absolventů škol pro firmu, a to absolventů vysokých i středních škol. Ve společnosti EWM HIGHTEC WELDING s.r.o. je v současné době zaměstnáno 235 zaměstnanců, z toho je 110 zaměstnanců bez kvalifikace – zpravidla dělnické profese, kde zaměstnanci jsou buď zcela bez středního vzdělání nebo se střední školou či vyučením zcela mimo vykonávaný obor. Zbývajících 125 zaměstnanců je

kvalifikovaných, tedy se vzděláním ve vykonávaném oboru. Z toho plných 55 zaměstnanců, tedy 44 % veškerých kvalifikovaných pracovníků do firmy nastoupilo jako absolventi škol. Přestože obecný trend říká, že mladí zaměstnanci generace Y nemají problém měnit zaměstnání, dosud platí, že většina absolventů škol ve firmě zůstává dlouhodobě. Jedním z možných důvodů je dobré platové ohodnocení, které je u technických a administrativních pracovníků v rámci regionu nadstandardní, dále jsou to motivační aktivity zmiňované v kapitole 2.8 a zcela jistě také možnost kariérního postupu v rámci firmy. Jak ukazuje současný organigram společnosti EWM HIGHTEC WELDING s.r.o., kde jsou zapsány všechny vedoucí pozice od nižšího managementu na úrovni mistrů oddělení, přes střední management po nejvyšší posty jednatelů, velká část těchto vedoucích pracovníků ve společnosti začínala jako čerstvý absolvent škol viz obrázek č. 5.



Obrázek 5: Organigram společnosti EWM HIGHTEC WELDING s.r.o.

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních materiálů EWM HIGHTEC WELDING s.r.o.

Všechny pozice, které jsou v obrázku označeny červeně, jsou obsazeny zaměstnanci, kteří do společnosti nastoupili jako absolventi škol. Z 34 vedoucích pracovníků jich 16 začínalo jako absolventi, tedy 47 %.

Mladí zaměstnanci sice často nastupují s minimálními praktickými zkušenostmi, ale přináší s sebou řadu odborných znalostí a dovedností, jsou flexibilní a lépe se přizpůsobují specifickému prostředí německé společnosti než zaměstnanci, kteří přicházejí z jiných firem, kde panují jiná pravidla a zvyklosti. Rovněž je nutné zmínit, že společnost EWM HIGHTEC WELDING s.r.o. vždy využívala nejmodernější informační technologie, nejen ERP systém (ERP – Enterprise Resource Planning – plánování podnikových zdrojů), ale i například komunikace v rámci firmy a celé skupiny EWM je řízena aplikací Microsoft SharePoint. S těmito technologiemi se lépe pracuje mladé generaci zaměstnanců, tedy i to může být důvodem velkého podílu absolventů mezi vedoucími pracovníky.

2.3 Zaměstnávání absolventů středních škol

Ve společnosti EWM HIGHTEC WELDING s.r.o. existuje už systém spolupráce se středními školami. Zejména se jedná o spolupráci s Vyšší odbornou školou a Střední školou Varnsdorf, příspěvkovou organizací. Již několik let zajišťuje společnost pro tuto školu možnost praktického vyučování pro jejich studenty a učně, zejména pak v učebním oboru Elektrikář, popř. při splnění povinné praxe pro studenty oboru Elektronické počítačové systémy. Navázání prvotního kontaktu se studenty, kteří mají možnost si v praxi vyzkoušet, jaké je to být zaměstnaný a za svou práci dostanou svou první mzdu, je velmi důležitý. Již během praktického výcviku se zpravidla u studenta projeví jeho intelekt, píle, postoj k práci. Ve většině případů se absolventi, kteří měli praktickou výuku ve společnosti, stávají ihned po ukončení studia jejími zaměstnanci. Kromě smluv o zajištění praktického vyučování, které se vždy vztahují ke konkrétnímu studentovi či studentům a na určité časové období, má společnost podepsanou s výše jmenovanou školou Smlouvu o vzájemné spolupráci. Škola se zde zavazuje mj.:

- k podpoře informovanosti žáků o nabídkách firmy k uskutečněné odborného výcviku,
- vytvoření prostoru pro setkání žáků se zástupci firmy,
- poskytnutí prostoru pro umístění propagačních a reklamních materiálů společnosti.

Firma se zavazuje, že:

- umožní exkurzi žákům vybraných studijních oborů,
- dle vlastního zájmu a potřeb uskuteční realizaci praktického vyučování,
- má možnost spolupracovat na úpravě školních vzdělávacích programů,
- dle možností podpoří výuku vybavením školy přístroji a technologiemi,
- podpoří odborné soutěže pro studenty školy.

Vzájemná spolupráce je určitě pro oba subjekty přínosná, do budoucna společnost uvažuje o rozšíření spolupráce o i jinou střední školu technického směru.

2.4 Zaměstnávání absolventů vysokých škol

Společnost samotná prošla v oblasti zaměstnávání absolventů vysokých škol jistým vývojem. Ve svých počátcích nebylo zaměstnávání vysokoškolsky vzdělaných lidí vůbec nutné, protože se jednalo o malou výrobní pobočku, zcela centrálně řízenou z německé mateřské společnosti, bez vlastního výzkumu a vývoje, jen s nutnou minimální administrativou, nižším managementem na úrovni mistrů s jedním německým jednatelem. Účetnictví a daňové poradenství bylo zajišťováno externí specializovanou firmou.

S dalším rozvojem společnosti a neustálým rozšiřováním výrobního portfolia v průběhu prvních deseti let působení v České republice vyvstala nutnost zaměstnávat další kvalifikované zaměstnance, nejprve pro vedení výroby. Majitelé společnosti se rozhodli vybudovat ze své české pobočky moderní samostatnou společnost, pro kterou bylo nutné přijmout další kvalifikované pracovníky. Bylo vytvořeno oddělení přípravy výroby a konstrukce, později se razantně rozšířila oblast správy společnosti, zejména oddělení nákupu, účetní a personální oddělení.

Společnost nemá pro zaměstnávání absolventů vysokých škol na rozdíl od absolventů středních škol vypracovaný žádný systém spolupráce s vysokými školami. Zaměstnanci – absolventi VŠ jsou získáváni standardními cestami jako ostatní pracovní síly. V důsledku toho se společnost potýká s nedostatkem kvalifikovaných pracovních sil, zejména v technických oborech, neboť právě o absolventy technických oborů je na trhu práce velký zájem a je jich velký nedostatek.

2.5 Získávání absolventů vysokých škol

Bohužel se v průběhu let při vyhledávání a získávání vysokoškolských absolventů ukázalo, že rozhodnutí založit výrobní společnost ve šluknovském výběžku bylo možná z logistického pohledu výhodné, neboť firma leží na hranicích se Spolkovou republikou Německo, ovšem z hlediska získávání kvalifikovaných zaměstnanců je umístění firmy v této lokalitě velmi nevýhodné. Jak ukazuje tabulka č. 3, která zpracovává údaje zjištěné Českým statistickým úřadem při sčítání lidu v roce 2011, podíl vysokoškolsky vzdělaných lidí v okrese Děčín se nachází pod celorepublikovým průměrem, ve šluknovském výběžku je situace ještě problematičtější, např. podíl vysokoškoláků ve městě Jiříkov, kde se nachází sídlo společnosti, je pouhých 3,35 % (Obyvatelstvo dle nejvyššího dosaženého vzdělání, b.r.).

Tabulka 3: Obyvatelstvo s nejvyšším dosaženým vzděláním

		ČR	okres Děčín	Jiříkov	Rumburk
Obyvatelstvo ve věku 15 a více let		8 947 632	108 824	3 168	9 062
z toho podle stupně vzdělání	bez vzdělání	42 384	1 123	81	67
	základní včetně neukončeného	1 571 602	24 477	917	1 834
	střední vč. vyučení (bez maturity)	2 952 112	39 771	1 215	3 057
	úplné střední (s maturitou)	2 425 064	26 702	560	2 472
	nástavbové studium	247 937	2 536	57	259
	vyšší odborné vzdělání	117 111	908	16	107
	vysokoškolské	1 114 731	6 719	106	657
Podíl vysokoškolsky vzdělaných obyvatel		12,46%	6,17%	3,35%	7,25%

Zdroj: vlastní zpracování dle ČSÚ, Veřejná databáze, Profily území

Bohužel ani na druhé straně hranic v německém Sasku není situace výrazně lepší, pracovníci s vyšším vzděláním buď opouštějí příhraniční města natrvalo, nebo alespoň dojíždějí za prací na západ do tzv. starých spolkových zemí.

2.5.1 Spolupráce s vysokými školami

Jak již bylo zmíněno výše, společnost EWM HIGHTEC WELDING s.r.o. zatím nevyvíjí žádnou formu dlouhodobé spolupráce v oblasti zaměstnávání absolventů s žádnou vysokou školou. Přitom jak je uvedeno již v kapitole 1.2.2, je spolupráce s vysokými školami důležitá pro budování značky zaměstnavatele. Jedinou formou kooperace je smluvní vztah

s Technickou univerzitou v Drážďanech v oblasti technické podpory pájecího procesu. V rámci této spolupráce ale nedochází k žádnému přímému kontaktu mezi společností a studenty, technickou podporu poskytují vyučující univerzity.

Při vyhledávání vysokoškolsky vzdělaných zaměstnanců se společnost přesto snaží inzerovat na portálech vysokých škol, zejména škol technického směru. V současné době (říjen/listopad 2015) je vypsána volná pozice elektrotechnického konstruktéra, který by měl být zodpovědný za výrobu a konstrukci transformátorů. Požadavkem je znalost alespoň jednoho cizího jazyka, protože je nutné zaučení v německé společnosti. Praxe je vítaná, ale rozhodně není nutná. Z toho důvodu společnost nechala zveřejnit svůj inzerát na internetových stránkách Fakulty mechatroniky Technické univerzity v Liberci. Bohužel již při zadávání inzerce bylo patrné, že poptávka po absolventech bude pravděpodobně vyšší než nabídka, neboť podobných pozic na obsazení volného pracovního místa absolventem této školy bylo vypsáno na stránkách fakulty více. Další inzerce na stejnou pozici byla uveřejněna na portále Fachhochschule v Žitavě v Německu. Inzerce byla zveřejněna jak v českém, tak německém jazyce, neboť na této škole studuje i řada českých studentů. Přesto zatím tato forma zveřejnění pozice nepřinesla žádné výsledky. Příčinou může být pravděpodobně i špatné načasování inzerce na začátek semestru, kdy nekončí žádní noví absolventi. Důvodem tohoto špatného načasování je i nedostatečné plánování v oblasti lidských zdrojů ve společnosti EWM HIGHTEC WEDLING s.r.o. Praxe je taková, že ve firmě existuje maximálně tvrdé plánování pracovních sil, které se soustředí převážně na kvantitativní zajištění pracovních sil pro požadavky výroby, bez ohledu na to, o jakou pozici se jedná. Požadavek je předán na personální oddělení až ve chvíli, kdy je místo nutné co nejrychleji obsadit. Vedoucí pracovníci oddělení, která chtějí obsadit nové pracovní pozice či některé zaměstnance nahradit jiným, často nedokážou vhodně definovat požadavky na uchazeče a na druhou stranu očekávají téměř okamžitou odezvu při vypsání volné pozice. Samozřejmě čím jsou požadavky na to které místo vyšší, tím déle trvá najít vhodného kandidáta či kandidáty.

Pro firmu EWM by bylo vhodné, aby se vedení společnosti více zaměřilo i na měkké plánování lidských zdrojů s ohledem nejen na počet potřebných zaměstnanců, ale i na schopnosti a znalosti, které by tito budoucí zaměstnanci měli mít. Jak je uvedeno v kapitole 1.1, je nutné odhadnout nejen budoucí poptávku po potřebě lidí, ale i budoucí nabídku

pracovních sil, kde zejména v oblasti trhu práce kvalifikovaných pracovníků poptávka převyšuje nabídku.

2.5.2 Poskytování stipendia

Firma nabízí i možnost docházkového stipendia – zatím se jednalo pouze o studenty střední školy, i když lze obdobnou smlouvu aplikovat i na studenta vysoké školy. Firma se ve Smlouvě o poskytnutí stipendia a o uzavření budoucí pracovní smlouvy zavazuje, že bude v posledním a předposledním roce studia platit studentovi částku 2000 Kč měsíčně a následně po jeho řádném ukončení bude s absolventem uzavřena pracovní smlouva na dobu jednoho až dvou let. Student se smlouvou zavazuje, že bude řádně plnit své studijní povinnosti, informovat poskytovatele stipendia o průběhu studia, zejména o jeho případném ukončení. Následně je povinen uzavřít s poskytovatelem pracovní smlouvu a setrvat v pracovním poměru u tohoto zaměstnavatele nejméně po dobu dvou let. Pokud tak neučiní nebo pracovní poměr z jeho zavinění skončí dříve, je povinen alikvotní část stipendia vrátit poskytovateli.

2.5.3 Inzerce v médiích

Další možnost, jak se dostat do povědomí potenciálních nových zaměstnanců, představují média a inzerce. Pokud společnost inzeruje v tisku, jedná se nejčastěji o místní a regionální deníky, jako např. Rumburské noviny nebo Děčínský deník. Inzerce v tisku je oproti internetu nákladnější, ovšem odezva, zejména pak od mladých lidí – absolventů škol, je nižší. Na druhou stranu se jedná o možnost dostat se do povědomí většího počtu lidí, kteří sice v danou chvíli zaměstnání nehledají nebo hledají místo na jinou pozici, ale o firmě třeba vůbec nevědí, že existuje. Takový inzerát tedy jako vedlejší produkt působí jako public relations pro firmu.

Častějším a pravděpodobně také efektivnějším způsobem, alespoň podle počtu přihlášených uchazečů, je pro společnost inzerce na internetu. Společnost má smlouvu se firmou LMC s.r.o., která provozuje internetovou stránku my.teamio.com, která umožňuje inzerovat na několika portálech současně – pro dělnické profese se jedná o Prace.cz, pro vyšší pozice se zpravidla jedná o portály Jobs.cz nebo v České republice zatím méně využívaný Monster.cz. Pro vyhledávání absolventů je internet asi nejúčinnější nástroj, neboť příslušníci generace Y jsou zvyklí používat internet ke studiu, zábavě

i k případnému vyhledávání pracovní pozice. Jedině tento způsob vyhledávání absolventů vysokých škol lze označit jako alespoň částečně účinný.

V současné době se společnost pokoušela pro pozici elektrokonstruktéra inzerovat na internetových portálech v Německu. Tato inzerce byla zprostředkována deníkem Sächsische Zeitung, bohužel bez kladného výsledku. Důvodů může být několik – od nezájmu německých odborníků jít pracovat do zahraničí nebo již zmiňovaný odliv kvalifikovaných pracovních sil směrem na západ z důvodu většího množství volných pracovních míst a rovněž kvůli vyšším výdělkům ve starých spolkových zemích. Je možné, že inzerce nebyla správně formulována, neboť přestože se jednalo o zaměstnání u české firmy, byly nabízeny mzdové podmínky jako v Německu. Tato skutečnost ovšem nebyla výslovně uvedena, což mohlo vést ke špatnému pochopení pracovní nabídky a k nezájmu ze strany potenciálních uchazečů.

2.5.4 Vyhledávání absolventů přes úřad práce

Vyhledávání odborníků s vysokoškolským vzděláním přes úřad práce je téměř bezpředmětná záležitost. Jak již bylo zmíněno výše, v oblasti, kde firmy podniká, je ve srovnání s průměrem v rámci republiky nedostatek vysokoškolsky vzdělaných lidí. Stejně tak počet nezaměstnaných absolventů vysokých škol, je buď nulový, nebo velmi nízký – viz tabulka č. 4.

Tabulka 4: Počet nezaměstnaných absolventů VŠ v okrese Děčín k 30.06.15

Počet nezaměstnaných absolventů VŠ v okrese Děčín k 30.06.15		
Název skupiny oborů	bakalářské obory	magisterské obory
Fyzikální obory	0	1
Interdisciplinární technické obory	0	1
Filologie	0	1
Geografické obory	1	0
Ekologie a životní prostředí	2	0
Doprava a spoje	2	1
Ekonomie	5	6
Politologie	3	0
Historie	1	1
Pedagogika a učitelství	4	0
Celkem	18	11

Zdroj: vlastní zpracování dle Portál MPSV, Kvalifikační struktura absolventů

V tabulce jsou uvedeny pouze obory, ve kterých byl v evidenci úřadu práce alespoň jeden uchazeč o zaměstnání. Ostatní obory uvedeny nejsou. Pro společnost EWM HIGHTEC WELDING s.r.o. by z hlediska využití byli zajímaví pouze uchazeči se vzděláním v oblasti ekonomie, případně fyzikální obor. Z oblasti strojírenství nebo elektrotechniky není v evidenci uchazečů o zaměstnání ani jeden absolvent.

2.5.5 Executive search (headhunting)

Executive search neboli headhunting nebo také česky přímé vyhledávání je možnost obsazení manažerských pozic za pomoci agentury, která přímo oslovuje vhodné kandidáty na danou pozici. Jedná se o velmi nákladné řešení na hranici etiky. Pro vyhledávání absolventů tato metoda vhodná není, neboť tyto agentury vyhledávají zkušené zaměstnance z jiných firem. V uplynulých letech firma EWM tímto způsobem přijala několik pracovníků, z nichž v jednom případě se skutečně jednalo o absolventa vysoké školy, který byl v zaměstnání u předchozího zaměstnavatele pouze několik měsíců.

2.5.6 Pasívní přístupy při získávání nových zaměstnanců

V minulých letech se firma EWM výrazně spoléhala na pasívní přístup při získávání nových pracovníků. Jedná se především a nekvalifikované pracovníky a o absolventy středních škol nebo učilišť. V podstatě existují dvě cesty pasívního náboru, které firma praktikuje. Prvním případem je aktivní „příhláška“ uchazeče o zaměstnání, který se nehlásí na žádnou aktuálně volnou pracovní pozici, ale vyplněním krátkého dotazníku nebo zasláním svého životopisu je zařazen do databáze uchazečů, ze které je nejprve čerpáno, pokud je potřeba obsadit některé volné pracovní míst. Druhým způsobem je forma osobního doporučení některým ze zaměstnanců, kteří mají zájem o zaměstnání svých příbuzných či známých. Oba tyto způsoby souvisí s budováním dobrého jména zaměstnavatele, kdy pokud má zaměstnavatel dobrou pověst v místě svého působení, není problém najít potřebné pracovníky, protože ti se hlásí o práci sami. Přestože v uplynulých letech byla tato metoda poměrně úspěšná, s postupujícím nedostatkem kvalitních pracovních sil, se její význam postupně snižuje a je nutné se více soustředit na aktivní přístup k vyhledávání nových zaměstnanců.

2.5.7 Současné náklady na vyhledávání zaměstnanců

Náklady na vyhledávání zaměstnanců jsou velmi rozdílné a stejně tak vykazují jednotlivé způsoby vyhledávání zaměstnanců rozdílnou míru úspěšnosti. V tabulce č. 5 jsou uvedeny

jednotlivé způsoby kontaktování uchazečů a k nim jsou přiřazené náklady. Nejlevnější jsou požadavky na úřadě práce a inzerce na vysokých školách, které jsou zdarma. Zejména požadavky na úřadě práce však mají při vyhledávání absolventů vysokých škol takřka nulový efekt. Tištěné inzeráty se rovněž nesetkávají s velkým ohlasem u mladé generace. Nejúspěšnější se jeví internetové portály. Executive search bývá rovněž účinným prostředkem, protože je v zájmu agentury, aby vhodného kandidáta našla, zpravidla se ovšem nejedná o absolventa. Náklady, které si agentura účtuje, se liší dle pozice, která má být obsazena. V tabulce č. 5 je uvedena cena za vyhledání konstruktéra.

Tabulka 5: Náklady na kontaktování uchazečů – pozice konstruktér

Způsob kontaktování uchazeče	Náklady	Časová náročnost
Inzerce na VŠ	0 Kč	Jednorázová aktivita
Požadavek na úřadu práce	0 Kč	Jednorázová aktivita
Inzerce Rumburské noviny	1450 Kč/1 zveřejnění	Jednorázová aktivita
Inzerce Děčínský deník	4500 Kč/1 zveřejnění	Jednorázová aktivita
Inzerce Liberecký deník	5000 Kč/1 zveřejnění	Jednorázová aktivita
Inzerce portál Jobs.cz	7900 Kč/1 měsíc	Jednorázová aktivita
Inzerce SZ-jobs (Sächsische Zeitung)	830 EUR/22410 CZK/1 měsíc	Jednorázová aktivita
Stipendium studenta SŠ	20000 Kč/ročně	1 rok
Praxe učně/ studenta SŠ	28000 Kč/ročně	1-2 roky
Rozhlasová kampaň Hitrádio FM Crystal	32480 Kč/1 kampaň/10 dní	Jednorázová aktivita
Executive search	140000 CZK/1 pozice	1-3 měsíce

Zdroj: interní materiály společnosti EWM HIGHTEC WELDING s.r.o.

2.5.8 Statistika přijatých a odcházejících absolventů škol

Tabulka č. 6 znázorňuje počty přijatých nových zaměstnanců firmy v letech 2011-2015. Dále je zde možné najít absolutní a relativní podíly absolventů na těchto celkových číslech.

Tabulka 6: Počty přijatých absolventů v letech 2011-2015

rok	celkový počet nově přijatých zaměstnanců	z toho počet kvalifikovaných	podíl kvalifikovaných na celk. počtu nově přijatých v procentech	počet přijatých absolventů	podíl absolventů na celk. počtu kvalifikovaných v procentech
2011	42	18	42,86%	10	55,56%
2012	41	22	53,66%	10	45,45%
2013	25	15	60,00%	12	80,00%
2014	33	20	60,61%	15	75,00%
2015	64	26	40,63%	16	61,54%
Celkem	205	101	49,27%	63	62,38%

Zdroj: vlastní zpracování dle interních materiálů EWM HIGHTEC WELDING s.r.o.

V letech 2013 a 2014 je možné vidět poměrně vysoké procento nastoupivších absolventů škol, zatímco v letech 2011-2012 a v roce 2015, přestože se jednalo o rok s nejvyšším nárůstem pracovníků, byl podíl absolventů škol výrazně nižší. Tato skutečnost by se dala vysvětlit odlišným složením přijatých pracovníků. Zatímco v letech 2013-2014 byli přijímáni noví pracovníci na oddělení kvality, správu společnosti, přípravu výroby, nákupní a prodejní oddělení. V roce 2015 byli přijímáni pracovníci převážně na dělnické pozice, kde na většinu těchto pracovišť není potřeba žádného odborného vzdělání, stačí pouze zaučení zkušenými kolegy. I na tato pracoviště jsou přijímáni čerství absolventi škol, kteří ovšem nepracují ve svém oboru, tedy nejsou ve statistickém šetření jako absolventi vedeni. V poslední době i přibývají mladí uchazeči o zaměstnání bez dokončeného vzdělání nebo s oborem, ve kterém nemohou najít uplatnění. Tato disproporce by měla být rovněž řešena, protože zejména středné školy chrlí množství absolventů takových profesí, po kterých není ze strany zaměstnavatelů žádná poptávka. Tak se tedy stává, že ve výrobě pracují mladí lidé jako dělníci, kteří mají výuční list jako kuchaři, kadeřnice, kosmetičky nebo dokonce absolventi středních škol hotelnictví a turismu nebo veřejnosprávní činnosti.

Tabulka 7: Počty odcházejících absolventů

rok	celkový počet odcházejících zaměstnanců	z toho počet kvalifikovaných	podíl kvalifikovaných na celk. počtu odcházejících v procentech	z toho počet absolventů	podíl absolventů na celk. počtu kvalifikovaných v procentech
2011	29	9	31,03%	3	33,33%
2012	28	10	35,71%	5	50,00%
2013	25	14	56,00%	5	35,71%
2014	23	11	47,83%	7	63,64%
2015	44	16	36,36%	8	50,00%
Celkem	149	60	40,27%	28	46,67%

Zdroj: vlastní zpracování dle interních materiálů EWM HIGHTEC WELDING s.r.o.

Z tabulky 7 lze vyčíst počty zaměstnanců, kteří v posledních letech firmu opustili. V porovnání s tabulkou 6 je možné vidět, že podíly kvalifikovaných pracovníků u přijatých zaměstnanců jsou vyšší než u odcházejících. Z toho vyplývá, že ve firmě roste podíl kvalifikovaných pracovníků. Poslední sloupec tabulky č. 7 ukazuje podíl absolventů, kteří z firmy odcházejí. Nejedná se ovšem o zaměstnance, kteří jsou v okamžiku ukončení pracovního poměru ve firmě ještě absolventy, ale o zaměstnance, kteří do firmy EWM jako absolventi nastupovali. I tento podíl je nižší, tedy lze předpokládat, že fluktuace u absolventů je nižší, než u ostatních skupin zaměstnanců.

Jak již bylo zmíněno v kapitole 2.5.1, ve firmě EWM není propracovaný systém personálního plánování. Přesto lze z historických údajů firmy zjistit, že průměrná roční potřeba kvalifikovaných pracovníků s vysokoškolským vzděláním je 2 - 3 pracovníci s technickým zaměřením (převážně v oborech elektrotechnika, informatika, popř. strojírenství) a 1 – 2 pracovníci s ekonomickým zaměřením. Z důvodu nedostatku kvalifikovaných pracovních sil na trhu práce, jsou tyto pozice mnohdy obsazeny zaměstnanci, kteří k výkonu funkce nemají optimální vzdělání. Vzhledem k plánovanému rozvoji oddělení přípravy a konstrukce je pravděpodobné, že v nejbližších letech firma bude mít oproti minulosti zvýšenou potřebu zaměstnanců s technickým vzděláním.

2.5.9 Úspěšnost jednotlivých nástrojů při vyhledávání absolventů

Firma EWM používá několik způsobů pro vyhledávání absolventů, úspěšnost jednotlivých nástrojů je zobrazena v tabulce 8.

Tabulka 8: Úspěšnost jednotlivých způsobů vyhledávání absolventů

rok	celk. počet přijatých absolventů	praxe/brigáda v průběhu studia	internet	pasivní kontakt (dotazník)	osobní doporučení	úřad práce	headhunter
2011	10	2	1	2	3	2	0
2012	10	0	1	4	3	1	1
2013	12	4	0	3	3	1	1
2014	15	3	2	4	1	5	0
2015	16	3	0	4	4	5	0
Celkem	63	12	4	17	14	14	2
Podíl v %		19,05	6,35	26,98	22,22	22,22	3,17

Zdroj: vlastní zpracování dle interních materiálů EWM HIGHTEC WELDING s.r.o.

Poměrně velkým překvapením je vysoká úspěšnost pasivního způsobu získávání nových zaměstnanců, kdy dokonce nejvyšší hodnoty dosahuje způsob získání zaměstnance z interní databáze uchazečů o zaměstnání. Druhými v pořadí je osobní doporučení stávajícím zaměstnancem a zprostředkování úřadem práce. Ze záznamů firmy EWM ale vyplývá, že všechny tyto způsoby se týkají především absolventů učilišť a středních škol. Jak již bylo zmíněno v kapitole 3.5.4, nemá úřad práce v evidenci téměř žádné absolventy vysokých škol, stejně jako se tito nevyskytují ani v interní databázi uchazečů, kterou si vede firma EWM. V případě absolventů vysokoškoláků je nutné tyto aktivně vyhledávat. Z hlediska přijímání absolventů se jako naprosto neúčinná ukázala být inzerce v tištěné nebo rozhlasové podobě. Tyto dva způsoby lze uplatnit maximálně pro vyhledávání starších zkušenějších pracovníků.

2.6 Přijímání a orientace zaměstnanců ve firmě EWM

V této kapitole je popsán způsob přijímání absolventů a jejich adaptace (orientace) v dané společnosti. Proces výběru zde není detailně analyzován, protože absolutní nedostatek absolventů vysokých škol vede k tomu, že společnost nemá možnost provádět rozsáhlá výběrová řízení pro některé vysoce kvalifikované pozice. V mnohých případech je na dané místo pouze jeden uchazeč a v případě, že je při přijímacím pohovoru, kterého se zpravidla

zúčastní jednatele a jeho budoucí přímý nadřízený, shledán alespoň částečně vhodným kandidátem, je přijat.

2.6.1 Přijímání zaměstnanců

Ve společnosti není z hlediska přijímání nových zaměstnanců do pracovního poměru činěn velký rozdíl mezi zaměstnanci přijímanými pro dělnické profese a zaměstnanci pro administrativní, popř. technické činnosti. Pracovní smlouva je vždy uzavřena s tříměsíční zkušební dobou a ve většině případů je první smlouva uzavřena na dobu určitou, zpravidla na dobu jednoho roku. Jen v některých výjimečných případech při obsazování manažerských pozic je okamžitě poskytnuta smlouva na dobu neurčitou.

V uplynulých letech bylo přijato do společnosti EWM HIGHTEC WELDING s.r.o. několik absolventů vysokých škol. Jednalo se o tyto školy a obory:

- České vysoké učení technické, Fakulta jaderná a fyzikálně inženýrská, obor Jaderné inženýrství, magisterské studium,
- Technická univerzita v Liberci, Fakulta mechatroniky, informatiky a mezioborových studií, obor Mechatronika, magisterské studium,
- Univerzita Karlova, Matematicko-fyzikální fakulta, obor Softwarové systémy, magisterské studium,
- Univerzita Jana Evangelisty Purkyně, Fakulta výrobních technologií a managementu, obor Strojírenské technologie, bakalářské studium,
- Vysoká škola finanční a správní, obor Marketingová komunikace, magisterské studium,
- Technická univerzita ve Zvoleně, obor Management a financování lesních podniků, magisterské studium,
- Technická univerzita v Liberci, Ekonomická fakulta, obor Podniková ekonomika, bakalářské studium,
- Technická univerzita v Liberci, Ekonomická fakulta, obor Podniková ekonomika, magisterské studium.

2.6.2 Orientace nových zaměstnanců

Absolventi technických oborů se uplatní ve společnosti zejména o oblasti přípravy výroby a konstrukce, v oddělení IT, absolventi ekonomických vysokých škol najdou uplatnění především v oblasti nákupu, prodeje, účetnictví a controllingu.

Absolventi škol při přijetí nemají buď žádné, nebo minimální zkušenosti s praxí. Při přijetí jsou personálním oddělením seznámeni s některými základními zásadami nebo zvyklostmi, které platí ve firmě, jako například:

- rozložení pracovní doby,
- přestávky v práci,
- způsoby kontaktu s personálním oddělením,
- vstupní školení v oblasti bezpečnosti práce,
- přesné způsoby výpočtu odměny za pracovní výkon.

Nový zaměstnanec je po uvedení na pracoviště představen kolegům a je mu přidělen mentor (ve společnosti ovšem není tento pojem používán), který by mu měl ukázat jeho konkrétní pracovní náplň a který by měl v dostatečné míře novému zaměstnanci vysvětlit jeho práci a zaučit ho. Ne vždy se však takový zaměstnanec – mentor svého úkolu zhostí dobře. Asi nejčastějším problémem je, že takový zaměstnanec, který má zaučit nového absolventa často sám nemá časový prostor na to, aby se mu mohl intenzivně věnovat. Práci s absolventem dělá nad rámec svých pracovních úkolů, a proto nezřídka se tito noví zaměstnanci cítí být odkázáni sami na sebe. Příčiny pro selhání mentora mohou být následující:

- časová zaneprázdněnost,
- nízká úroveň odborných znalostí,
- konkurenční myšlení – v novém zaměstnanci vidí svého soupeře,
- nedostatečné didaktické a/nebo komunikační schopnosti,
- rozdílnost osobností nového zaměstnance a mentora,
- generační rozdíly.

Přitom, jak je uvedeno v kapitole 1.2.5, dobře realizovaná adaptace nového pracovníka je velmi přínosná nejen pro nového pracovníka, ale i pro firmu. Pracovník sám je lépe

informován a motivován, rychleji se zapracuje a dříve dosáhne cílové výkonnosti. V tomto ohledu adaptace nových pracovníků ve společnosti EWM neprobíhá optimálně.

Mimo tuto skutečnost probíhá samozřejmě neformální orientace, kdy třeba i ostatní kolegové z týmu vysvětlí novému pracovníkovi zvyklosti panující ve společnosti. Ze zkušenosti lze říci, že v průběhu této neformální adaptace je velmi rozhodující, kým je nový mladý zaměstnanec nejvíce ovlivněn. V každé společnosti pracují lidé nejen s různou úrovní znalostí a schopností, ale též s různou mírou flexibility, loajality, píle nebo smyslem pro férové jednání. V důsledku tohoto působení může být pozdější výkon a celkové chování absolventa velmi výrazně ovlivněno pozitivním i negativním směrem. Největšími úskalími se stala zejména oblast komunikace. Je nutné ovšem podotknout, že tyto problémy v komunikaci nejsou jen na straně mladých zaměstnanců. Pro mladé lidi generace Y je významná okamžitá zpětná vazba, je pro ně důležitý zájem a uznání, ne vždy se jim však toho dostane, neboť vedoucí pracovníci i kolegové jsou časově vytížení a mnohdy ani nechápou zvýšenou potřebu komunikace zpětné vazby u mladých pracovníků.

Přes všechny tyto nedostatky všichni tito noví zaměstnanci absolventi vysokých škol se s většími či menšími počátečními problémy včlenili do svých pracovních týmů (ve společnosti spíše nazývaných jako oddělení) a stali se jejich právoplatnými členy. Někteří z nich se dokonce stali v poměrně krátké době vedoucími na svých úsecích.

2.7 Vedení zaměstnanců

Ve společnosti došlo v uplynulých letech k velmi zásadním změnám ve vedení. V roce 2014 odešel dlouholetý jednatel do důchodu a byl nahrazen novými manažery. Po několika měsících ovšem majitelé společnosti – zástupci mateřské firmy zjistili, že noví manažeři nepracují tak, jak od nich očekávají jak oni, tak střední i nižší management, z jejichž řad se ozývali stížnosti, že jim nejvyšší vedení nepomáhá, na všechno jsou sami a nikdo neudává směr, kterým se má společnost v budoucnu ubírat. Proto v roce 2015 došlo opět k velmi výrazným změnám na nejvyšších postech společnosti. Tyto změny byly sice více než prospěšné, ale protože to byla již druhá výrazná výměna vedení během jednoho roku, vedla nejprve mezi zaměstnanci k velké nejistotě a obavám.

Původní německý jednatel, který byl ve funkci v letech 1997-2014, byl typickým představitelem generace baby boomers, tedy poválečné generace, pro něž práce byla smyslem života, a v zaměstnání trávil většinu svého času. Styl vedení byl poměrně autoritativní a silně orientovaný na výkonnost. Přestože výsledky firmy byly veskrze pozitivní a firma se v letech jeho působení rozvíjela, autokratický styl vedení se neslučoval s pohledem ostatních pracovníků z řad managementu, kteří jsou převážně z generace X. Jak je zmíněno v kapitole 1.1.1 pro příslušníky generace X je kromě udržení zaměstnání velmi podstatné nekonfliktní prostředí, které postrádali.

Průměrný věk zaměstnanců společnosti je totiž 37,28 roku. Celých 48 % zaměstnanců je členy generace X, 40 % jsou příslušníci generace Y a pouze 12 % všech zaměstnanců jsou baby boomers, kteří svou práci považují za povinnost vůči rodině a společnosti a jsou jí ochotni vše obětovat. Ve vedení společnosti převažují v současné době lidé z generace X, kteří bývají v teorii nazýváni jakýmsi přemostěním mezi generací baby boomers a generací Y. Je pravdou, že něco podobného existuje i v praxi. Jejich způsob vedení není již tak autoritativní, snaží se více komunikovat a naslouchat svým kolegům a podřízeným. Svůj smysl života již nevidí pouze v zaměstnání, netráví tedy ve společnosti tolik času. Přesto jsou ochotni ale své profesi ledacos obětovat, velká většina z nich je ve společnosti zaměstnána již řadu let, zažili éru původního jednatele, která jejich přístup k práci jistě do určité míry ovlivnila, jejich loajalita vůči společnosti je poměrně velká. Mladí absolventi naproti tomu jsou často velmi sebejistí ve svém vystupování, s firmou se necítí nijak spjati, necítí zodpovědnost za fungování firmy, jak to často ovšem je u jejich starších kolegů. Work life balance je pro ně velmi důležitá. Jsou více kreativní, ochotni více riskovat, rychle se učí novým věcem, neradi ovšem pracují déle, než jim pracovní doba nezbytně ukládá a ne vždy plní své pracovní úkoly s žádoucím nasazením a koncentrací. To ovšem může souviset i s tím, že jejich náplň práce pro ně není dostatečně zajímavá a nepředstavuje pro ně žádoucí výzvu.

2.8 Motivace zaměstnanců

Ve společnosti funguje systém motivace zaměstnanců, který je ovšem dosud zaměřen především na materiální aspekty. Důvodem je pravděpodobně skutečnost, že se jedná o výrobní firmu, která v minulosti zaměstnávala především manuální pracovníky, kteří jsou zaměřeni především na otázku odměňování. Je zde zaveden jednotný prémiový

system, který zaměstnancům umožňuje získat ke své základní časové mzdě prémii ve standardní výši 25 % základní mzdy. Tato premie je závislá na skutečně odpracované době a na denním osobním ohodnocení pracovníka, který získává tzv. denní faktor od svého nadřízeného dle toho, jakým způsobem vidí vedoucí pracovník výkon svého podřízeného. Tento faktor se může pohybovat v rozmezí 0-1,99, tedy 0 až 1,99 násobek standardní premie 25 %. Přičemž za běžné řádné plnění pracovních povinností zaměstnanci náleží faktor 1, nad tento faktor už musí prokázat iniciativu, např. návrh na zlepšení procesu, odhalení možného zdroje chyb apod. Další způsoby motivace, které jednotně platí pro celou firmu, jsou následující benefity:

- pravidelné odměny před dovolenými a vánocemi ve výši 25 % základní mzdy,
- zvláštní odměny při životních a pracovních jubileích,
- poukázky na nákupy v hodnotě 5 000 Kč při uzavření sňatku nebo narození dítěte,
- dovolená v délce 5 týdnů,
- příspěvky na penzijní připojištění,
- sleva na firemní výrobky,
- firemní společenské akce minimálně 2 x ročně.

Mimo tyto výhody existují i další možnosti, jak motivovat zaměstnance, které ovšem nelze uplatnit pro dělnické profese a vztahují se na administrativní pracovníky nebo dokonce pouze na řídicí pracovníky:

- osobní automobil pro služební i soukromé účely,
- mobilní telefon,
- notebook,
- placené jazykové kurzy.

Společnost se snaží nabídnout i jiné možnosti motivace, které jdou směrem osobního rozvoje pracovníka. Dá se říci, že největší zájem o vzdělávací aktivity mají mladší a vzdělanější zaměstnanci, i když jen někteří. V současné době se zástupci společnosti snaží nabídnout ještě další způsoby motivace:

- zahraniční pracovní cesty,
- podpora dalšího vzdělávání a osobního rozvoje pracovníků,

- možnost občasné práce z domova.

Zaměstnancům lze tyto posledně jmenované výhody, které jsou atraktivní právě mladé pracovníky, nabídnout bohužel v současné době jen v omezené míře. Většina profesí, kde působí absolventi, je svázána s výrobou, proto přítomnost vedoucích pracovníků je nezbytně nutná a nelze proto nabídnout velké možnosti práce z domova nebo dlouhé pracovní cesty. Přesto v budoucnu bude nutné některá striktní pravidla ohledně dodržování pracovní doby, která v současné době není vůbec flexibilní, upravit tak, aby se společnost stala atraktivnější pro mladé uchazeče o zaměstnání. Co se týká pracovních cest, zejména pro nové pracovníky většinou bývá nutná delší stáž v mateřské společnosti v Německu a i později jsou nutné občasné pracovní cesty tamtéž. Další možností jsou například návštěvy veletrhů a obchodních partnerů. Ne vždy jsou ovšem pracovní cesty motivací, v případě, že například zaměstnanec čerstvě založil rodinu, působí dlouhodobé pracovní cesty právě opačně a pracovníkovi vadí a spíše ho demotivují. Z tohoto důvodu je nezbytně nutné znát dobře zaměstnance a jeho priority, aby bylo možné správně zvolit motivační aktivity.

Další motivací pro mladé pracovníky je samozřejmě možnost kariérního postupu v rámci společnosti. V kapitole 2.2 obrázek 5 ukazuje organigram firmy, ze kterého je patrné, že téměř polovina veškerých vedoucích pracovníků ve firmě začínala jako absolventi škol. Zejména absolventi škol technického směru se na vedoucí pozici dostanou velmi rychle, v řádu jednoho až dvou let od nástupu do zaměstnání. V minulosti v několika případech společnost dosadila do vedoucí pozice absolventy vysokých škol okamžitě po nástupu. Tento postup nebyl následně manažery hodnocen jako vhodný, protože byť se jednalo o po odborné stránce o velmi schopné zaměstnance, chyběly zkušenosti a sociální kompetence pro vedení lidí, kdy nezkušenost s vedením lidí vedla k mnohým konfliktům, kterým by se zkušení vedoucí pracovníci dokázali vyhnout.

Společnost EWM se dosud zaměřuje především na vnější motivaci pomocí stimulů ve formě benefitů apod. Ale pro zaměstnance nejsou podstatné jen tyto vnější faktory, důležité jsou i vnitřní motivátory. Jak je uvedeno v kapitole 1.4.7, důležitým aspektem v motivaci zaměstnanců je stanovení cílů, které pro pracovníky představují výzvu a jejichž prostřednictvím mohou zažívat úspěch. Osobní nebo týmové pracovní cíle by měly být provázány na celopodnikové cíle, o kterých ovšem nejsou zaměstnanci vždy v dostatečné

míře informování. Cíle musí být spojeny se zpětnou vazbou, která také není vždy dána. Právě příslušníci generací X a Y vyžadují okamžitou zpětnou vazbu, a pokud jim není poskytnuta, může u nich dojít až k demotivaci. V tomto ohledu by bylo vhodné ve společnosti EWM vytvořit lepší vnitřní komunikační systém.

3 Výsledky dotazníkového šetření mezi absolventy EF TUL v kontextu s potřebami firmy EWM

Důležitým podkladem pro zhodnocení situace a výchozí návrhy pro firmu se staly výsledky dotazníkového šetření mezi absolventy EF TUL, které bylo provedeno na začátku roku 2016 mezi absolventy magisterského studia z roku 2015. Dotazování proběhlo emailem, dotazník byl rozdělen do čtyř částí:

Oblast I: základní charakteristiky respondenta

Oblast II: výběr zaměstnavatele

Oblast III: současná pracovní pozice u zaměstnavatele

Oblast IV: význam fakulty pro kariéru absolventů

Pro účely této práce byla ze strany fakulty poskytnuta data týkající se otázek relevantních pro tuto práci.

3.1 Velikost podniků zaměstnávající absolventy

Absolventi měli odpovědět na dotaz: „Pokud pracujete, uveďte prosím velikost společnosti, ve které pracujete“. Výsledky jejich odpovědí jsou zobrazeny v tabulce č. 9.

Tabulka 9: Velikost podniku zaměstnávající absolventa

Velikost podniku	Počet respondentů	Procentní podíl
OSVČ 1	1	2,50%
Mikropodniky (2 - 9)	2	5,00%
Malé podniky (10 - 49)	6	15,00%
Střední podniky (50 - 250)	5	12,50%
Velké podniky (nad 250)	26	65,00%
Celkem	40	100,00%

Zdroj: Maršíková, K., Myslivcová, S., dotazníkové šetření EF TUL 2016, vlastní zpracování

Jak je názorně vidět, téměř dvě třetiny absolventů (65 %) nastoupily do velké společnosti s více jak 250 zaměstnanci. Naopak pouze jeden z respondentů pracuje u podnikatele –

fyzické osoby a jen dva nastoupili do mikropodniku s méně než deseti zaměstnanci. Míra mutability je 55 %, tedy není příliš vysoká.

Firma EWM velikostí patří mezi střední podniky, do kterých nastoupilo pouze 12,5 % absolventů. Velké společnosti mají propracovanější strategie, jak absolventy získat, svou roli zde hraje i značka zaměstnavatele, absolventi upřednostňují jim známé firmy.

3.2 Kraj sídla firem zaměstnávajících absolventy

Respondenti měli zodpovědět dotaz na kraj, ve kterém se nachází sídlo firmy, kde jsou aktuálně zaměstnáni. Účelem bylo zjištění, jaké je geografické rozložení působišť absolventů. Tabulka č. 10 zobrazuje kraje, ve kterých absolventi působí a jejich procentuální i absolutní zastoupení.

Tabulka 10: Kraje, ve kterých se nachází sídlo firmy zaměstnávající absolventa

Kraj	Počet respondentů	Procentní podíl
Hlavní město Praha	12	32,43%
Středočeský kraj	7	18,92%
Liberecký kraj	14	37,84%
Královohradecký kraj	3	8,11%
Ústecký kraj	1	2,70%
Celkem	37	100,00%

Zdroj: Maršíková, K., Myslivcová, S., dotazníkové šetření EF TUL 2016, vlastní zpracování

Jak lze vidět z tabulky, nejvíce absolventů zůstává v Libereckém kraji (38,84 %), případně odchází do hlavního města (32,43 %) nebo do Středočeského kraje (18,92 %). Pouze jeden absolvent je zaměstnán v Ústeckém kraji. Kraje, které nejsou v tabulce uvedeny, nebyly vůbec zastoupeny. Míra mutability činí 72,66 %, tedy je poměrně vysoká. Znamená, že 72,66 % dvojic absolventů pracuje v rozdílném kraji.

Jak ukazuje tabulka 1 v kapitole 2.5 podíl vysokoškolsky vzdělaných lidí je v okrese Děčín nižší než celorepublikový průměr. Ústecký kraj jako takový, je pro absolventy škol evidentně neatraktivní, což dokazují i výsledky průzkumu EF TUL.

Pro firmu EWM se jedná o potvrzení praktických zkušeností z náborů, kdy se v posledních letech ukazuje, že Ústecký kraj a Šluknovský výběžek zejména jsou velmi neatraktivní oblasti pro mladé lidi a většina studentů, kteří pochází z tohoto regionu, se do něj po ukončení studia nevrací. Přilákat uchazeče do této oblasti se stává čím dál obtížnějším. Tím, že je v tomto regionu nedostatek kvalifikovaných pracovníků, dochází ještě k většímu zaostávání oproti jiným oblastem republiky a neatraktivita regionu se ještě zhoršuje.

3.3 Doba hledání zaměstnání

Další otázkou, na kterou měli respondenti odpovědět, bylo „Jak dlouho trvalo, než jste si našel/našla svou současnou práci?“ Absolventi měli na výběr ze sedmi možností. Výsledky šetření je možno vidět na obrázku č. 6.

Jak je z tabulky patrné, nejvíce respondentů – celých 40 % si našlo práce ještě před ukončením studia, 12,5 % si práci našlo ihned po ukončení studia a 35 % mělo práci do dvou měsíců po ukončení studia. Jen minimum absolventů (celkem 12,5 %) hledalo práci déle než dva měsíce, popř. práci nehledá vůbec.

To znamená, že pokud firmy jako EWM řeší nedostatek absolventů vysokých škol, je nezbytné, aby kontakt s potenciálním zaměstnancem navázaly ještě během studia, ať už prostřednictvím partnerského programu ve spolupráci se školou, prostřednictvím poskytování stipendií, nebo přímo kontaktováním studentů. Jednou z možností rovněž jsou veletrhy pracovních příležitostí, které školy pravidelně pořádají. Optimální ovšem je, pokud student má možnost poznat firmu v ještě průběhu studia i z praktického hlediska, prostřednictvím zpracovávání závěrečných prací, při povinné praxi nebo alespoň formou brigád.



Obrázek 6: Graf délky hledání zaměstnání po ukončení studia

Zdroj: Maršíková, K., Myslivcová, S., dotazníkové šetření EF TUL 2016, vlastní zpracování

3.4 Způsob nalezení práce

Další dotaz směřoval ke způsobu nalezení práce. Zda absolvent hledal prostřednictvím inzerátů v novinách, úřadu práce, pomocí personální agentury, prostřednictvím internetu nebo zda sami oslovili zaměstnavatele nebo jím osloveni byli.

Výsledky jsou uvedeny v tabulce č. 11.

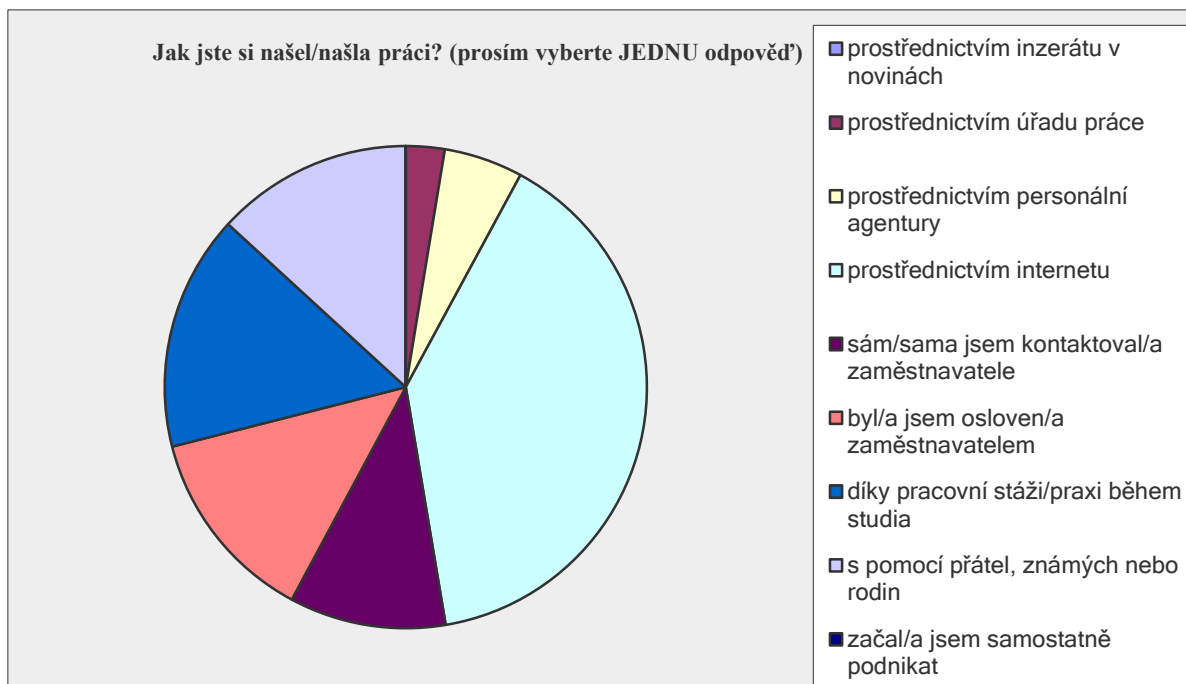
.

Tabulka 11: Způsob nalezení zaměstnání

Způsob nalezení práce po ukončení studia	Procentní poměr	Počet
prostřednictvím inzerátu v novinách	0,0%	0
prostřednictvím úřadu práce	2,6%	1
prostřednictvím personální agentury	5,3%	2
prostřednictvím internetu	39,5%	15
sám/sama jsem kontaktoval/a zaměstnavatele	10,5%	4
byl/a jsem osloven/a zaměstnavatelem	13,2%	5
díky pracovní stáži/praxi během studia	15,8%	6
s pomocí přátel, známých nebo rodin	13,2%	5
začal/a jsem samostatně podnikat	0,0%	0
		38

Zdroj: Maršíková, K., Myslivcová, S., dotazníkové šetření EF TUL 2016, vlastní zpracování

Jak je z grafu na obr. 7 zřejmé, způsobů, jak studenti našli zaměstnání, je více. Mutabilita je vysoká 79,02 %. Nejvíce studentů našlo práci prostřednictvím internetu – 39,5 %, což je typickým znakem právě pro generaci Y, pro kterou je internet základním zdrojem komunikace a informací a shoduje se se zkušenostmi personálního oddělení firmy, že pro získání absolventů VŠ je nejlepší inzerce internet. Druhou nejvyšší hodnotou je 15,8 % u studentů, kteří si našli zaměstnání díky pracovní stáži/praxi během studia. Poměrně nezanedbatelná část studentů (10,5 %) získala práci tím, že sama oslovila zaměstnavatele nebo jim byl zaměstnavatel doporučen někým z okruhu rodiny nebo přátel (13,2 %).



Obrázek 7: Výšečový graf zobrazující způsoby nalezání zaměstnání

Zdroj: Maršíková, K., Myslivcová, S., dotazníkové šetření EF TUL 2016, vlastní zpracování

Nejčastějším způsobem nalezání práce je internet. Pro firmu EWM to znamená, že se musí více prezentovat na internetu, začít při náboru využívat sociální sítě a aktivně budovat značku zaměstnavatele – viz kapitola 1.2.1. Dalším argumentem pro vytváření silné zaměstnavatelské značky jsou údaje o studentech, kteří sami zaměstnavatele oslovili nebo kterým byl zaměstnavatelem doporučen z okruhu rodiny nebo známých. V minulosti se firma EWM poměrně často spoléhala na tento pasivní nábor, v současnosti již není tento způsob tak úspěšný, přesto jak výsledky dotazníkového šetření ukazují, stále ještě je aktuální. Nezbytné ovšem je, aby firma byla známá a měla ve svém okolí dobrou pověst. Téměř 16 % absolventů našlo práci u firmy, kterou znali již díky pracovní stáži/praxi během studia. To je velmi významným argumentem pro firmu EWM začít intenzivněji spolupracovat s vysokými školami.

3.5 Faktory významné při výběru zaměstnání absolventů

Dotazovaným absolventům bylo nabídnuto 12 faktorů, u každého měli vybrat podle důležitosti číslo jedna až šest na škále, kde 1 znamená nejvýznamnější faktor, 6 znamená pro ně nevýznamný faktor. To znamená, že faktor, který měl nejnižší celkové skóre (součet

všech hodnocení), popř. průměrné skóre (průměr všech hodnocení), je tím nejdůležitějším, naopak faktor s vysokým skóre je dle absolventů méně podstatný – viz tabulka č. 12.

Tabulka 12: Faktory výběru současného zaměstnání absolventa dle významnosti

Faktory výběru současného zaměstnání absolventa	1	2	3	4	5	6	Celkové skóre aspektu	Průměrné skóre aspektu
náplň práce	14	18	4	1	0	0	66	1,78
lokalita zaměstnání	14	14	6	2	1	1	79	2,08
výše výdělku	10	17	9	2	0	0	79	2,08
perspektiva kariérního růstu	12	16	5	4	0	1	81	2,13
jistota zaměstnání	12	14	8	3	1	0	81	2,13
dobré jméno zaměstnavatele	11	15	6	4	2	0	85	2,24
využití Vašeho dosaženého vzdělání	7	19	7	3	1	1	89	2,34
pracovní doba	4	15	14	3	1	0	93	2,51
nabídka benefitů	4	15	12	3	2	1	98	2,65
reference z okolí (např. od rodičů)	3	6	15	4	5	5	131	3,45
možnost zaměstnání v zahraničí	3	5	13	5	5	7	139	3,66
velikost zaměstnavatele	0	6	11	9	7	5	146	3,84

Zdroj: Maršíková, K., Myslivcová, S., dotazníkové šetření EF TUL 2016, vlastní zpracování

Výsledky jsou v tabulce 12 i v grafu na obr. 8 sestaveny dle významnosti sestupně, tzn., že výsledkem dotazování je, že náplň práce, lokalita a výše výdělku jsou faktory nejdůležitějšími. Lokalita a výše výdělku jsou pro absolventy na stejné úrovni důležitosti, což se shoduje se zjištěním z kapitoly 3.2 o kraji sídla firmy zaměstnávající absolventa, kdy jedna třetina z nich odešla do Prahy a dalších skoro 20 % pracuje ve Středočeském kraji. Tato skutečnost potvrzuje, že pro mladé lidi hraje velkou roli, kde se firma – potenciální zaměstnavatel nachází. Překvapivě na předposledním místě dle významnosti se umístila možnost zaměstnání v zahraničí. Tato skutečnost je pravděpodobně způsobena tím, že cestování a návštěvy cizích zemí jsou pro příslušníky generace Y samozřejmostí a není pro ně podstatné, zda toto mohou realizovat prostřednictvím zaměstnání či nikoliv. Na posledním místě je velikost zaměstnavatele. Přitom dle dotazu ohledně velikosti

zaměstnavatele, odpovědělo 65 % absolventů, že pracuje ve velké společnosti. Toto ovšem není zřejmě jejich záměrem, ale je to způsobeno tím, že velké společnosti více spolupracují se školami, nabízejí trainee programy a jsou celkově více připravené pro nábor a zaměstnání absolventů vysokých škol.



Obrázek 8: Graf významnosti faktorů pro výběr zaměstnání

Zdroj: Maršíková, K., Myslivcová, S., dotazníkové šetření EF TUL 2016, vlastní zpracování

Pro firmu EWM tato zjištění jsou potvrzením zkušeností, které při náboru absolventů získali personalisté firmy. Lokalita je pro firmu velkým problémem, protože firma sídlí ve velmi neatraktivním regionu. Přestože ostatní parametry mohou být pro absolventy atraktivní, nechtějí pracovat v takové lokalitě a zpravidla hledají zaměstnání ve větších městech. Tento deficit bude muset firma EWM pravděpodobně vyrovnat ostatními, pro absolventy důležitými aspekty, jako je výše výdělku, perspektiva kariérního růstu nebo náplň práce, i když tu nelze vzhledem k předmětu podnikání firmy zcela ovlivnit.

3.6 Vzdálenost dojíždění do zaměstnání

Jednou z dalších otázek pro absolventy bylo, jak daleko do svého zaměstnání dojíždějí. Cílem bylo získat informaci pro firmu EWM, zda existuje ochota absolventů do zaměstnání dojíždět z jiných lokalit, neboť vzhledem k životním podmínkám ve šluknovském výběžku, je malá pravděpodobnost, že by absolvent byl ochoten se kvůli zaměstnání přestěhovat.

Respondenti měli na výběr ze čtyř možností, výsledky jsou uvedeny v tabulce č. 13.

Tabulka 13: Vzdálenost dojíždění do zaměstnání

Vzdálenost do zaměstnání	Procenta
0-10 km	33,3%
11-20 km	16,7%
21-30 km	16,7%
více jak 30	33,3%

Zdroj: Maršíková, K., Myslivcová, S., dotazníkové šetření EF TUL 2016, vlastní zpracování

Průměrná vzdálenost dojíždění je 20 km, jedna třetina absolventů pracuje velmi blízko svého bydliště, naopak jedna třetina jezdí do zaměstnání více jak 30 km, tedy je zřejmě ochotna dojíždět na větší vzdálenosti. To je pozitivním zjištěním pro firmu EWM, kdy alespoň někteří z absolventů jsou ochotni do zaměstnání dojíždět. Znamená to, že lze oslovovat i pracovníky pocházející z Děčína, České Lípy nebo dalších oblastí nacházejících se ve větší vzdálenosti od Šluknovského výběžku.

3.7 Míra důležitosti vybraných aspektů současné pracovní pozice absolventů

Posledním ze zde analyzovaných výsledků dotazníkového šetření je míra důležitosti určitých aspektů současné pracovní pozice absolventů. Cílem je zjistit, které faktory jsou pro tyto mladé zaměstnance podstatné. Aspekty současných pracovních pozic absolventů jsou uvedeny v tabulce č. 14 dle významnosti sestupně.

Tabulka 14: Aspekty současné pracovní pozice absolventa dle významnosti

Aspekty současné pracovní pozice absolventa	1	2	3	4	5	6	Počet odpovědí	Celkové skóre aspektu	Průměrné skóre aspektu
přátelské vztahy mezi kolegy	20	13	4	0	0	0	37	58	1,57
pracovní prostředí	16	15	6	0	0	0	37	64	1,73
vztahy s nadřízenými	13	19	5	0	0	0	37	66	1,78
náplň práce	14	18	4	1	0	0	37	66	1,78
zvyšování kvalifikace	13	15	7	1	1	0	37	73	1,97
výše platu	8	22	6	1	0	0	37	74	2,00
jistota pracovní pozice	16	11	6	3	0	1	37	74	2,00
seberealizace	8	20	8	0	0	0	36	72	2,00
dobré jméno firmy	13	13	9	2	0	0	37	74	2,00
rozmanitost práce	7	23	7	0	0	0	37	74	2,00
možnosti postupu	8	19	8	2	0	0	37	78	2,11
efektivnost vedení organizace	10	15	10	2	0	0	37	78	2,11
možnosti uplatnit vlastní iniciativu	9	16	10	2	0	0	37	79	2,14
kariérový růst	10	17	7	1	2	0	37	79	2,14
zaměstnanecké výhody	6	21	8	2	0	0	37	80	2,16
množství práce	3	24	9	0	1	0	37	83	2,24
společenská prestiž pracovní pozice	7	16	8	5	1	0	37	88	2,38
pracovní doba	4	19	10	3	1	0	37	89	2,41

Zdroj: Maršíková, K., Myslivcová, S., dotazníkové šetření EF TUL 2016, vlastní zpracování

Velmi překvapivé zjištění je, že pracovní doba je pro absolventy nejméně důležitý faktor ze všech zmiňovaných. Pokud jsou odpovědi na dotazník pravdivé, znamená to, že rozložení pracovní doby a její délka je pro tyto mladé zaměstnance druhotnou záležitostí. To je výhodou pro firmu EWM, neboť se jedná o firmu výrobní a proto nelze na některých úsecích poskytnout např. flexibilní pracovní dobu nebo možnost práce z domova. Zejména pro řídicí pracovníky výroby je nutná přítomnost na pracovišti.

Množství práce, prestiž a zaměstnanecké výhody rovněž nejsou pro absolventy podstatné. Zde pravděpodobně hraje i svou roli věk absolventů, kteří, většinou ještě bez rodin, nekladou tak velký důraz na hmotné odměny a benefity.

Vztahy mezi kolegy a s nadřízenými, náplň práce a pracovní prostředí jsou nejdůležitějšími aspekty současných pracovních pozic absolventů. Tato zjištění korespondují s poznatky odborníků zabývajícími se generací Y, kdy jak již bylo zmíněno v teoretické části, komunikace a atmosféra na pracovišti mají zásadní vliv na spokojenost mladého pracovníka. Stejně tak je pro absolventa velmi důležité mít tvořivou práci, která je pro něj zajímavá a podnětná.

Pro firmu EWM z toho vyplývá, že je nutné intenzivně pracovat na zlepšení vnitřní firemní komunikace, zajistit, aby zaměstnanci dostávali zpětnou vazbu od svých nadřízených a zároveň měli možnost i oni vyjádřit svou spokojenost, případně podávat námítky a návrhy na zlepšení, které by měly být vždy objektivně posouzeny a zároveň vnímány konstruktivně. Neměly by být chápány jako nemístná kritika ze strany zaměstnance. Dále je nutné zlepšit proces adaptace nových pracovníků, který není systematický a na některých odděleních firmy téměř nefunguje.

Přátelská atmosféra na pracovišti je pro dobrou motivaci zaměstnanců velmi důležitá a tuto skutečnost si vedení firmy uvědomuje a snaží se o její dosažení na všech pracovištích, i když je zřejmé, že ji nelze uměle vytvořit. Ve firmě jsou nejméně dvakrát ročně pořádány neformální akce pro zaměstnance, které vedou k posílení přátelských vztahů. Dále firma například přispívá na společné mimopracovní aktivity zaměstnanců. Péče o pracovní prostředí zaměstnanců byla ve firmě vždy v popředí zájmu vedení společnosti, ale i v této oblasti je možné něco neustále zlepšovat.

4 Navrhovaná řešení pro společnost EWM

Zaměstnávání absolventů bylo a je i nadále pro společnost EWM poměrně častou variantou při získávání kvalifikovaných pracovníků. Ovšem zejména v posledních měsících je na trhu stále větší poptávka po kvalifikovaných pracovních silách, kterých je nedostatek, zejména pak v místě působnosti společnosti a je stále obtížnější tyto absolventy získat. Na základě analýzy současného stavu ve firmě ohledně problematiky zaměstnávání absolventů a sekundárních dat trhu práce prezentovaných v dotazníkovém šetření EF TUL, jsou pro firmu navržena tato řešení:

4.1 KIA – studium

Prvním navrhovaným řešením je podpora a zaměstnávání studenta, který absolvuje KIA – studium na vysoké škole v Görlitz v Německu.

Vysoká škola Zittau-Görlitz z Německa se nachází nedaleko českých a polských hranic a tedy je poměrně často využívána i českými a polskými studenty. V současné době zde studuje asi 3500 studentů. Tato škola patří mezi nejlepší německé školy a snaží se o velkou připravenost studentů pro jejich pracovní život. Teoretické studium je zde velmi intenzivně propojeno s praxí, zejména pak v tzv. duálním studiu, kdy student je od počátku studia zaměstnán ve firmě a zároveň studuje. Tento model je v Německu poměrně častý a je i využíván mateřskou společností v Mündersbachu, kde např. v současné době rovněž nabízejí možnosti duálního studia uchazečům, kteří by měli zájem o studium elektrotechniky nebo podnikové ekonomiky.

Forma duálního studia se interně na vysoké škole Zittau-Görlitz nazývá KIA, což znamená zkratku Kooperatives Studium mit integrierter Ausbildung, tedy v překladu kooperativní studium s integrovaným výcvikem. V tomto případě je míněn výcvik ve firmách, v Německu obecně je v systému vzdělávání mnohem větší podíl praxe než v České republice.

Duální studium je tedy něco mezi kombinovaným a denním studiem, studenti jsou zároveň zaměstnanci firmy, pobírají mzdu, čímž jsou finančně nezávislí na rodičích a nedostávají se tolik do existenčních problémů, mají spojení s praxí a zpravidla ve firmě, kde pracují, zůstávají i po ukončení studia. Bakalářské studium je ukončeno po 4 - 4,5 letech (dle oboru), 5 let trvá inženýrské studium, což je starší forma studia, kdy student nevystuduje

nejprve bakalářské studium, ale po úspěšném ukončení studia získává rovnou titul ing. Zahraniční studenti musejí složit povinně zkoušku z němčiny, hlásit na školu se mohou až s ročním předstihem u své budoucí firmy, ve které budou chtít být během studia zaměstnání. Tato firma musí mít se školou uzavřenou smlouvu o spolupráci a pracovní smlouvu se studentem. Tabulka č. 15 zobrazuje časový harmonogram bakalářského studia v oborech elektrotechnik a energetik. Tabulka č. 16 zobrazuje harmonogram studia stejných oborů v inženýrském studiu.

Jak je z časových harmonogramů možné vidět, zvláště bakalářské studium je spojeno s velkou částí praxe. Jak již bylo zmíněno výše, zaměstnanec pobírá mzdu, kromě toho mu firma může hradit semestrální poplatky, které činí 83 EUR za semestr. Výhodou je tedy získání praxe již během studia, dále potom zajištění finančních zdrojů pro samotné studium, možnost dalších dodatečných kurzů během studia, vyšší motivace studentů, protože při kontaktu s praxí lépe pochopí všechny souvislosti než při pouhém teoretickém studiu. Velkým plusem je také získání vynikajících jazykových schopností, protože studium je vedeno v německém jazyce, a tedy absolventi tento jazyk ovládají velmi dobře, což je ve firmě s německými vlastníky velkou výhodou. Dále je pro studenty i firmy přínosem vzájemný kontakt již během studia, kdy je velká pravděpodobnost, že studenti po absolutoriu ve firmě zůstanou. Díky vedení semestrálních a závěrečných prací, mají firmy možnost využít i odborné znalosti vyučujících při řešení svých problémů v daném oboru. Nemalým přínosem je rovněž pro mladé absolventy získání sociálních kompetencí a pracovních návyků.

K tomu, aby firma EWM našla vhodného kandidáta na KIA - studium bude nutné se prezentovat na středních školách, zejména pak gymnáziích, kde je poměrně kvalitní jazyková výuka. Uchazeči o studium musí absolvovat příslušné jazykové zkoušky DSH-1 z německého jazyka. Nalezení vhodného kandidáta je v kompetenci firmy, do tohoto procesu škola nijak nezasahuje. Kandidát jen musí splňovat kritéria pro přijetí na tuto vysokou školu. Další možností je vyslat k tomuto studiu již stávajícího zaměstnance, ale v současné době není mnoho vhodných pracovníků, kteří by byli schopni nebo by mohli z důvodu velkého pracovního vytížení takové studium absolvovat.

Po nalezení takového kandidáta bude nutné uzavřít smlouvu jednak s potenciálním pracovníkem, jednak se školou, neboť i firma musí garantovat, že student bude mít

možnost pracovat na takových úkolech, které odpovídají studijnímu programu. Kromě stálé mzdy může být studentovi hrazen semestrální poplatek, studijní materiály a poskytnut notebook po celou dobu studia. Na oplátku se zaměstnanec – student zaváže, že ve firmě zůstane i určitou dobu po absolutoriu, v případě KIA – studia by se jednalo o dobu 4 – 5 let.

Tabulka 15: Harmonogram bakalářského studia

kal. týden	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52	1	2	3	4	5	6	7	8				
1.ročník			1.semestr																								PH		
	P	V		P/S	S												P	S					P						
2.ročník			2.2 semestr																								PH		
	P									S			P				S					P							
3.ročník			3.2 semestr																										
	P			P/S	S			P																					
4. ročník			5. semestr																										
	Praktický semestr (20 týdnů)																												
5. ročník			7.semestr																										
	bakalářská práce																												

Letní semestr																																		
kal. týden	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35							
1. ročník			2.1 semestr																PH															
	P	P/S	S				P				S				P				P/S	S	P													
2. ročník		AP1	3.1 semestr																PH															
	P						S				P				S				P															
3. ročník		4. semestr																	PH															
	P	P/S	S																		P/S	P												
4. ročník		6. semestr																	PH															
	P	P/S	S																		P/S	P												
5. ročník																																		

P	praktická práce v podniku	PH	zkouškové období
S	studium na vysoké škole	AP	praktické zkoušky
P	praxe v podniku obsahující inženýrské činnosti		
V	přípravné kurzy na VŠ (účast doporučena)		
P/S	plánovací rezerva		

Zdroj: vlastní zpracování dle www.kia-studium.de

Tabulka 16: Harmonogram inženýrského studia

Zimní semestr																																					
kal. týden	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10										
1. ročník			1. semestr																												PH						
	P	V			P/S	S											P	S						P													
2.ročník			2.2 semestr																													PH					
	P								S				P				S						P														
3.ročník			3.2 semestr																																		
	P				P/S	S			P																												
4. ročník			5. semestr																																		
	Praktický semestr (20 týdnů)																																				
5. ročník			7.semestr																													PH					
	P				P/S	S											P	S						P/S	P												

Letní semestr																																				
kal. týden	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35									
1.ročník			2.1 semestr															PH																		
	P	P/S	S					P				S				P			P/S	S	P															
2.ročník		AP1	3.1 semestr															PH																		
	P						S				P			S						P																
3.ročník			4. semestr															PH																		
	P	P/S	S																		P/S	P														
4. ročník			6. semestr															PH																		
	P	P/S	S																		P/S	P														

	Letní semestr																																				
kal. týden	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35										
5. ročník																																					
	Diplomová práce																																				

P	praktická práce v podniku	PH	zkouškové období
S	studium na vysoké škole	AP	praktické zkoušky
P	praxe v podniku obsahující inženýrské činnosti		
V	přípravné kurzy na VŠ (účast doporučena)		
P/S	plánovací rezerva		

Zdroj: vlastní zpracování dle www.kia-studium.de

Tabulka č. 17 ukazuje, že tato forma spolupráce se školou je finančně náročná. Je ovšem třeba zohlednit, že studenti v průběhu studia mají mnohem více praxe, než jak je tomu u škol v České republice, tedy přinášejí firmě hodnoty ještě v průběhu studia.

Tabulka 17: Finanční náročnost podpory KIA - studia

Kia - studium bakalář/inženýr	Roční náklad
Mzda zaměstnance - studenta	241 200,00 Kč
Semestrální poplatky	4 482,00 Kč
Další náklady (příspěvek na materiály, dojíždění)	12 000,00 Kč
Celkem	257 682,00 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

4.2 Partnerský program Fakulty mechatroniky, informatiky a mezioborových studií TUL

V současné době jsou vedena jednání ohledně zamýšleného nového partnerského programu, který chce uvést do praxe vedení Fakulty mechatroniky, informatiky a mezioborových studií na Technické univerzitě v Liberci (dále jen Fakulta mechatroniky).

Cílem je větší zapojení firem od výuky a zprostředkování kontaktu firem se studenty. Fakulta má zájem o dlouhodobou spolupráci s firmami, které chtějí pracovat se studenty ještě v průběhu studia a odsunout do pozadí ty firmy, které chtějí pouze hotové absolventy, aniž by studenty či školu jakkoliv podpořily.

V rámci partnerského programu se bude moci firma sama prezentovat v prostorách školy a aktivně nabízet pracovní místa nebo možnosti placené praxe či stipendií. Studenti musí

v průběhu studia, pokud se jedná např. o magisterské studium, napsat 4 práce - 2 ročníkové práce (2. a 4. ročník), bakalářskou práci a diplomovou práci. Tyto by mohli psát ve firmě a řešit tak aktuální zadání dle přání firmy, která by si tato zadání nechala předem na Fakultě mechatroniky schválit. Zástupcem děkana byla doporučena metoda vypsání cílové odměny 20-25 tisíc Kč pro studenta, který dle názoru firmy a vyučujícího, který studentovu práci vede, úspěšně splní zadání.

Fakulta má v úmyslu pořádat pro studenty stmelovací akce, protože na rozdíl od dob dřívějších studenti spolu komunikují především prostřednictvím sociálních sítí a není zde vybudován pocit sounáležitosti se školou a ostatními kolegy. Těchto neformálních setkání se studenty se budou účastnit nejen pedagogové, ale především firmy, které zde mohou sponzorovat občerstvení a prezentovat se. Jedna z myšlenek je i na těchto akcích pořádaných školou uspořádat burzu závěrečných prací, kde by firmy měly možnost oslovovat se svými tématy studenty přímo a něco konkrétního jim k zadání říct.

Partnerský program bude zpoplatněn, výše poplatku zatím není definitivně stanovena, ale bude taková, aby byla v možnostech i menších a středních firem.

Finance budou využity opět do vzdělávání studentů, budou jimi hrazeny např. další kurzy nad rámec výuky. Fakulta má své statistiky ohledně úbytku studentů po prvním ročníku, který je v současné době kolem 50 %. Proto budou peníze investovány mj. i do určitých „doučovacích“ aktivit matematiky nebo fyziky, což jsou předměty, které studentům v prvním ročníku činí největší problémy. Další možností je využití financí pro pořádání jazykových kurzů, což má pro firmy jako budoucí zaměstnavatele absolventů této školy také značný přínos. Zejména pokud se jedná o firmy se zahraničním kapitálem, jako je to v případě EWM. Záměrem také je vozit studenty na exkurze do podniků se zaměřením odpovídajícím oboru výuky, tedy také do partnerských firem.

Hlavním přínosem zde pro firmu je nejen možnost prezentace, ale aktivní spolupráce se studenty. Protože je velkou pravděpodobností, že si budoucí absolvent vybere pro své působiště po ukončení studia firmu, kterou zná, má zde už určité sociální kontakty a kde už pracoval na své závěrečné práci nebo zde absolvoval brigádu či povinnou praxi, než aby hledal firmu pro něj zcela novou a neznámou. Dle statistik školy nastupuje do prvního ročníku 10-12 studentů ze šluknovského výběžku a i když pravděpodobně ne všem se

podaří studium řádně dokončit, je zde velká šance pro firmu EWM získat aspoň některého z těchto studentů pro sebe jako budoucího pracovníka. Tabulka č. 18 ukazuje finanční náročnost partnerského programu.

Tabulka 18: Finanční náročnost partnerského programu

Spolupráce s fakultou mechatroniky	Roční náklad
Partnerský program	odhadovaná částka 100 000,00 Kč*
Cílová odměna za závěrečnou práci (1 student)	25 000,00 Kč
Ostatní - propagační materiály, akce pořádané školou	50 000,00 Kč
Celkem	175 000,00 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

* náklady na partnerský program jsou pouze odhadované na základě analýzy sekundárních dat, neboť vedení fakulty teprve připravuje nový partnerský program a přesná částka ještě není známa.

4.3 T – fórum – veletrh pracovních příležitostí

T- fórum veletrh pracovních příležitostí na TUL pořádá každoročně lokální centrum IAESTE Liberec. IAESTE (The International Association for the Exchange of Students for Technical Experience - Mezinárodní organizace pro výměnu studentů za účelem získání technické praxe) je nezávislá studentská organizace, jejíž hlavní náplní je mezinárodní výměnný program pro studenty vysokých škol, mimo tuto hlavní činnost také pořádají pro studenty Veletrhy pracovních příležitostí nebo sestavují Katalog pracovních příležitostí.

V loňském roce se v areálu Technické univerzity konal již 20. ročník Veletrhu pracovních příležitostí T – fórum. V rámci jednodenního veletrhu mohou firmy na svých stáncích prezentovat své technologie a výrobky, rozdávat informační materiály a vyhledávat kontakty se studenty oborů, které poptávají. Dále je možné mít v rámci tohoto veletrhu svou vlastní přednášku - prezentaci firmy. Posledního ročníku se zúčastnilo 59 firem, které hledají absolventy škol. V rámci veletrhu je vydáván katalog, ve kterém mají firmy své inzeráty a jednoduchý přehled, ve kterém je vyznačeno absolventy kterých fakult jednotlivé firmy hledají. V rámci veletrhu firmy nenabízejí jen pracovní místa po ukončení studia, ale v rámci studia i možnost brigád, stáží nebo možností zpracovávat ve firmě závěrečné práce.

Cena za stánek je 15 000 Kč na den. K tomu je nutné přičíst vybavení, které zpravidla firmy mají z návštěv prodejních veletrhů, ale dále potom také materiály a reklamní předměty, které je nutné mít k dispozici pro návštěvníky veletrhu.

Tabulka 19: Počet firem dle zájmu o absolventy příslušné fakulty TUL

	Fakulta strojní	Fakulta textilní	Fakulta mechatroniky	Fakulta pedagogická	Ekonomická fakulta	Fakulta architektury	Ústav zdrav.studií
Počet firem	52	18	50	6	22	4	3

Zdroj: Vlastní zpracování dle katalogu T – fórum 2015

Jak je možné vidět z tabulky č. 19, největší zájem je o studenty Fakulty strojní a Fakulty mechatroniky, informatiky a mezioborových studií. Naopak nejmenšímu zájmu u firem se těší absolventi Fakulty přírodovědně – humanitní a pedagogické, Fakulty umění a architektury a Ústavu zdravotnických studií, protože jejich budoucími zaměstnavateli až na výjimky zpravidla nebudou průmyslové firmy (Veletrh T - fórum, 2015).

Tento rozdílný zájem o absolventy různých fakult, kde zájem o technické směry je mnohem vyšší než o ostatní absolventy, dokazuje i průzkum, který provedl v roce 2015 Český rozhlas. Snahou bylo porovnat jednotlivé vysoké školy v ČR dle úspěšnosti jejich absolventů. Kritériem bylo procento absolventů evidované úřady práce ke konci roku 2014 (Kde studovat, abyste neskončili na dlažbě: Vysoké školy podle počtu absolventů registrovaných na úřadu práce, 2015). Graf na obr. č. 9 ukazuje míru nezaměstnanosti absolventů jednotlivých fakult TUL k 31.12.2014.



Obrázek 9: Míra nezaměstnanosti absolventů jednotlivých fakult TUL k 31.12.2014

Zdroj: Český rozhlas, 2015

4.4 Portál Praxipolis

Portál Praxipolis vytvořený Ekonomickou fakultou TUL mohou používat studenti i firmy pro vzájemnou komunikaci. Jedná se o platformu, která se snaží zprostředkovat kontakty mezi firmami a studenty. Obě strany mají možnost se zde zaregistrovat a vytvořit si svůj profil. Studenti mohou vyplnit, jaký obor studují, zda v bakalářském či magisterském studiu, jaké mají jazykové znalosti. Také firmy mají možnost vytvoření svého profilu, včetně kontaktních údajů, loga a informací, z jakého kraje studenty hledají. Mají možnost nabízet všechny druhy pracovních poměrů, brigády, stáže, závěrečné práce či řešení určitých konkrétních projektů. Tento projekt je určitě velmi přínosný pro obě strany, není ale ještě natolik využíván a znám mezi firmami i studenty. Studující Ekonomické fakulty tento projekt znají, studenty ostatních fakult není tento projekt dostatečně využíván.

4.5 Stipendia studentům vysokých a středních škol

V minulosti firmy EWM již nabízela a nabízí stipendia studentům středních škol - viz kapitola 2.5.2. Jedná se měsíční finanční příspěvek ve výši 2000 Kč. Příspěvek náleží studentům třetího ročníku učebních oborů a třetího a čtvrtého ročníku maturitních oborů.

Stejný konstrukt lze použít i pro studenty vysokých škol, kde příspěvek, který by firma nabízela, by byl ve výši 5000 Kč měsíčně plus výdaje na případné školné, ubytování

a dopravu dle skutečných nákladů maximálně do celkové výše 10000 Kč měsíčně. Jednalo by se o studenty magisterských oborů, které by byly právě poptávané firmou. Podmínkou by bylo sepsání smlouvy o stipendiu, kde se student zavazuje, že bude řádně studovat a o svých studijních výsledcích bude pravidelně informovat zaměstnavatele a po řádném ukončení studia uzavře s firmou EWM pracovní poměr minimálně na dobu jednoho až dvou let, podle toho, jak dlouho podpora ze strany firmy trvala. Firma se zde zavazuje, že studentovi bude stipendium pravidelně poskytovat a po skončení studia ho skutečně zaměstná.

Problémem je, jak se k potenciálním příjemcům stipendia vůbec dostat. Firmy podobná sdělení uveřejňují na svých webových stránkách, ale tento pasivní způsob zřejmě nemá dostatečnou účinnost. Samozřejmě možností, jak informovat studenty je několik, včetně již zmiňovaných v předešlých kapitolách ať už se jedná o veletrh pracovních příležitostí nebo portál Praxipolis, inzerce na stránkách škol, popř. v kariérovém centru univerzity.

Další možností je využití sociálních sítí pro nabízení stipendií, praxí a brigád mladým lidem a i širší využití pro hledání nových pracovníků vůbec.

4.6 Využití internetových sociálních sítí

Firma EWM doposud žádným způsobem nevyužívá sociální sítě pro komunikaci se svými zaměstnanci popřípadě s uchazeči o zaměstnání. Přitom tento způsob je v mnohých firmách běžný a jde o velký potenciál pro zkontaktování zejména mladých lidí.

4.6.1 Facebook

Založení účtu na Facebooku by mohlo přinést firmě užitek v možnosti vlastní reklamy zdarma. Je zde možnost komunikace se zaměstnanci, ale hlavně vytvoření vlastní skupiny, kde bude moci firma nabízet volná pracovní místa nebo právě i zde nabízet praxe a brigády, popř. možnost stipendií studentům škol. Na internetu je možné informace sdílet, tedy dojde k jejich velmi rychlému šíření.

Tento portál by zároveň bylo možné využívat i pro neformálnější komunikaci personálního oddělení se zaměstnanci firmy, kteří by zde mohli formulovat své připomínky a dotazy týkající se jejich pracovních podmínek, firemních organizačních záležitostí apod.

To samozřejmě bude znamenat nutnost správy toho účtu ze strany personálního útvaru. Odhadovaná doba této činnosti je v průměru 0,5 hodiny denně, tedy mzdový náklad 3 153 Kč měsíčně.

4.6.2 LinkedIn

Další možnost využití sociálních sítí představuje portál LinkedIn. Tato profesní sociální síť je určena nejen personalistům firem ale také jednotlivým zaměstnancům a absolventům škol, kteří si zde mohou vytvořit svůj pracovní profil. Nejen zaměstnavatelé a i zaměstnanci se tak mohou budovat svou značku. Zejména mezi mladými lidmi je LinkedIn velmi oblíbený, tedy je i vhodným nástrojem, jak vyhledávat absolventy.

Kromě tohoto užitku mohou personalisté firem tvořit fóra a vyměňovat si své zkušenosti a názory v odborných diskuzích. Lze zde založit i firemní profil společnosti a prezentovat se tak jako zaměstnavatel. Existuje i placený účet LinkedIn Recruiter, ke kterému je možné i absolvovat školení. Pro účely firmy je ovšem zatím postačující běžný neplacený účet.

Přesto vzniknou určité náklady na správu účtu, které budou v obdobné výši jako správa facebookového účtu ve výši 3.153 Kč měsíčně.

4.7 Zavedení mentoringu ve firmě

Všechna výše uvedená opatření by měla zlepšit situaci se získáváním absolventů do firmy. Ale nástupem do zaměstnání by péče o tyto pracovníky neměla skončit, protože doba po nástupu je kritická a ve všech firmách je spojena s vyšší fluktuací.

Jak je popsáno v kapitole 2.2.5, mentoring má velký význam pro zaučení nových pracovníků firmy, zejména pak mladých lidí, kteří nemají téměř žádné pracovní zkušenosti. Pomáhá jim rychleji dosáhnout cílového výkonu a vybudovat si sociální kontakty. Ve firmě EWM už jistý způsob mentorování funguje, ale je provozován nedůsledně a nesystematicky. To znamená, že na některých pracovních pozicích je novému zaměstnanci poskytnuta pomoc zkušenějšího kolegy, jen na různě dlouhou dobu, zpravidla se ovšem jedná o zkušební dobu v délce tří měsíců. Ve výrobních odděleních se jedná nejčastěji spíše o instruktáž při výkonu práce. V odděleních technických a administrativních se už dá hovořit o mentorování, ale opět s různou intenzitou a délkou podpory ze strany zkušenějšího pracovníka.

Pro podporu mladých absolventů a jejich rychlejší zapracování by jistě bylo velmi vhodné zajistit jim aspoň zpočátku jejich profesní dráhy jistou podporu ze strany zaměstnavatele. Nástup do zaměstnání pro řadu z nich znamená velký životní přelom, musí se učit novým věcem, protože jen teoretické znalosti ze školy zpravidla nestačí, musí se naučit pracovním návykům a začlenit se do kolektivu lidí, kde se nemusí nutně setkat jen se svými vrstevníky ale i se staršími kolegy.

Z tohoto důvodu by bylo vhodné poskytnout absolventům vysokých škol patrona, který by se jim věnoval alespoň po dobu jednoho roku od nástupu. Správně by mělo být možné, aby si nově příchozí absolvent vybral svého mentora sám. Otázkou zůstává, na základě jakých kritérií by se měl nováček mentora vybrat, jestliže na pracovišti nikoho nezná. Možností je nového zaměstnance uvést na pracoviště, v prvotní orientaci může zaměstnanci pomoci nadřízený pracovník a teprve po určité krátké době si nováček bude moci vybrat ze svého pracoviště mentora, který samozřejmě musí s touto podporou nového pracovníka souhlasit a být přesvědčen o smyslu tohoto postupu. Přidělování patronů ze strany zaměstnavatele není optimálním řešením, zejména z hlediska nedostatečné motivace ze strany mentora. Vhodné by bylo, aby potenciální mentoři prošli alespoň základním školením komunikace a mentoringu. Na trhu je nabízeno mnoho školení zabývajících se tímto tématem. V počátku zavádění mentorování základní semináře mentoringu, které se pohybují kolem 3.500 Kč bez DPH. Předpokladem je, že by se mentorování nových zaměstnanců věnovalo 5 zkušených pracovníků. Předpokládaná doba mentorování by byla alespoň rok a mentor by se v rámci své pracovní doby měl věnovat novému zaměstnanci intenzivně alespoň hodinu denně. Při průměrné hodinové mzdě zkušených vedoucích pracovníků 275 Kč plus odvody zdravotního a sociálního pojištění by toto opatření měsíčně u jednoho zaměstnance stálo 7 739 Kč.

4.8 Finanční a časová náročnost a přínosy navrhovaných opatření

Tabulka č. 20 ukazuje, jak jsou jednotlivá opatření finančně a časově náročná. Náklady uváděné v tabulce se vždy vztahují na jednoho studenta.

Tabulka 20: Finanční a časová náročnost navrhovaných opatření - porovnání

Druh opatření	Časová náročnost	Roční náklady	Celkové náklady
Kia studium bakalář	4,5 roku	257 682,00 Kč	1 159 569,00 Kč
Kia studium inženýr	5 let	257 682,00 Kč	1 288 410,00 Kč
Spolupráce s Fakultou mechatroniky TUL	1 - 4 roky	175 000,00 Kč	175 000 - 700 000 Kč
Stipendia studentům vysokých škol	2 roky	100 000,00 Kč	200 000,00 Kč
Zavedení mentoringu ve firmě	1 rok	92 868,00 Kč	92 868,00 Kč
T - fórum veletrh pracovních příležitostí	1 krát ročně	30 000,00 Kč	-
Portál Praxipolis	trvalé opatření	0,00 Kč	-
Facebook	trvalé opatření	37 836,00 Kč	-
LinkedIn	trvalé opatření	37 836,00 Kč	-

Zdroj: vlastní zpracování

Všechna navrhovaná opatření by měla vést k tomu, aby firma získala kvalifikované pracovníky – absolventy vysokých škol, kterých je v současné době na trhu práce nedostatek. Největší zájem je o absolventy technických oborů, především potom elektrotechnického směru.

Přímý finanční přínos vzhledem k předpokládaným nákladům a časové náročnosti některých opatření je minimální. Vzhledem k současným nákladům na získávání absolventů – viz tabulka 5, kde nejvyšší položkou je odměna headhuntingové společnosti ve výši 140 000 Kč za jedno obsazené pracovní místo konstruktéra, jsou náklady na uvedené v tabulce č. 20 vysoké. Ale je třeba zohlednit, že žádné z těchto opatření nebylo úspěšné v obsazení pracovních pozic vhodnými kandidáty s vysokoškolským vzděláním. Firma má zájem o spolupráci s vysokými školami, neboť tímto způsobem může jednak získat nové pracovníky, kteří, jak ukázal historický vývoj firmy, jsou potenciálními budoucími manažery společnosti EWM, jednak mají také možnost spolupracovat s akademickými pracovníky s enormními znalostmi v daném oboru. Navíc všechna navrhovaná opatření přináší firmě ještě další výhody, nejen možnost získání absolventa. Přehled přínosů ukazuje tabulka 21.

Tabulka 21: Přínosy navrhovaných opatření

	Kia - Studium	Partnerský program Fakulta mechatroniky	Stipendia	Zavedení mentoringu
PŘÍNOSY	Získávání absolventů	Získávání absolventů	Získávání absolventů	Udržení absolventů
	Během studia studenti pracují pro firmu	Přidaná hodnota při vykonávání povinné praxe a zpracovávání závěrečných prací	Absolvent se zaváže k nástupu do firmy	Zlepšení firemní komunikace
	Přidaná hodnota při vykonávání povinné praxe a zpracovávání závěrečných prací	Budování značky zaměstnavatele	Budování značky zaměstnavatele	Snížení fluktuace
	Budování značky zaměstnavatele	Dosažitelnost odborných znalostí vyučujících		Rychlejší dosažení cílové výkonnosti zaměstnance
	Dosažitelnost odborných znalostí vyučujících			
	Veletrh T - fórum	Portál Praxipolis	Facebook	LinkedIn
PŘÍNOSY	Získávání absolventů	Získávání absolventů	Získávání absolventů	Získávání absolventů
	Budování značky zaměstnavatele	Budování značky zaměstnavatele	Budování značky zaměstnavatele	Budování značky zaměstnavatele
			Zlepšení firemní komunikace	Diskuzní fóra personalistů

Zdroj: vlastní zpracování

Pro firmu jako takovou je podstatný přínos, kterým budou kvalifikovaní pracovníci, kteří výrazně pomohou vyřešit některé technické nebo organizační problémy, se kterými se potýká. Vedení společnosti má několik projektů, které by vedly ke zlepšení výrobků, či k úspoře nákladů, avšak v současné době ve firmě nejsou volné pracovní kapacity pro uskutečnění těchto úkolů.

Tyto úkoly by mohli plnit absolventi vysokých škol, pokud by se je podařilo firmě získat do pracovního poměru, popř. by tyto projekty mohly být řešeny studenty ještě v průběhu

studia v rámci povinné praxe (např. KIA- studium) nebo v rámci zpracovávání závěrečných prací. Příklady těchto projektů jsou popsány v následující kapitole.

4.8.1 Přínosy odborných pracovníků

Jak již bylo zmíněno výše, ve firmě EWM existuje několik potenciálních projektů, které v současnosti nelze z důvodu časového vytížení kvalifikovaných odborníků realizovat. V případě projektu změny v konstrukci svařovacích přístrojů – přechod na používání výkonnějších a menších toroidních transformátorů, firma EWM po odchodu bývalého jednatele do důchodu, nemá odborníka na tuto problematiku. Dalším příkladem je analýza a přehodnocení logistického řešení závodu v Jiřikově, který se nachází v rekonstruovaném areálu bývalé pianovky Petrof a v současné době se ukazuje původní rozmístění jednotlivých oddělení jako ne zcela vyhovující. Jako další případ lze uvést nutnost optimalizace osazovacích automatů, které jsou používány ve výrobě tištěných spojů tak, aby se omezili prostoje pro seřizování strojů na minimum. Vedení společnosti má hrubé kalkulace úspor, kterých lze po realizaci těchto projektů dosáhnout - viz tabulka 22. Jejich celková odhadovaná výše je 4 234 204 Kč.

Tabulka 22: Celkové roční úspory z plánovaných projektů

Projekt	Roční úspora po dokončení projektu
Toroidní transformátory	2 764 632,00 Kč
Optimalizace automatů	206 808,00 Kč
Logistické řešení závodu 2	1 262 764,00 Kč
Celkem	4 234 204,00 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Existuje jistě mnoho dalších problémů, které v současné době ani nemusí být známy, které by tyto odborníci – absolventi, popř. ještě studenti škol mohli vyřešit.

V každém případě jsou kvalifikovaní zaměstnanci dobrým předpokladem pro úspěšnost firmy, která si tímto způsobem může zajistit i nadále vysokou technickou úroveň svých výrobků a vynikající kvalitu výrobků i služeb. Jednou z cest, jak toho může firma dosáhnout, je zaměstnávání absolventů vysokých škol.

Závěr

Firmy v působící v České republice obecně a zejména pak firmy působící v problematických lokalitách, mezi které zcela jistě Šluknovský výběžek patří, budou mít v budoucnu stále větší problémy získat kvalifikované pracovní síly, zvláště pak absolventy vysokých škol.

Cílem práce bylo po analýze současného stavu nalézt možná řešení, jak situaci ve firmě EWM HIGHTEC WELDING s.r.o. v oblasti zaměstnávání absolventů zlepšit.

Teoretická část práce se zabývá problematikou získávání, adaptace, vedení a motivace zaměstnanců s důrazem na specifické potřeby příslušníků generace Y, ze které současní absolventi škol pochází. Velká pozornost je rovněž věnována budování značky zaměstnavatele a řízení talentů.

Následná analýza současného stavu v oblasti zaměstnávání absolventů ve vybrané společnosti je zaměřena na způsoby získávání absolventů, jejich finanční a časovou náročnost a efektivitu jednotlivých dosud používaných nástrojů. Popisuje proces adaptace a vedení zaměstnanců a nástroje používané k jejich motivaci.

V další části jsou porovnány výsledky dotazníkového šetření provedeného EF TUL mezi absolventy magisterského studia s možnostmi a potřebami firmy EWM HIGHTEC WELDING s.r.o. Cílem bylo najít možná řešení pro zlepšení aktuální situace ve firmě v oblasti získávání absolventů, ale i identifikovat bariéry, které tomuto zlepšení brání.

Pro firmu bylo navrženo několik řešení pro zlepšení situace v oblasti získávání absolventů. Jedná se o tato opatření:

- KIA – studium na Fachhochschule v Görlitz – zaměstnání studenta/ů této školy, jedná se o mezistupeň mezi kombinovaným a denním studiem,
- partnerský program s Fakultou mechatroniky a mezioborových studií,
- stipendia poskytovaná studentům VŠ,
- prezentace na veletrhu pracovních příležitostí T - fórum, na portále Praxipolis,
- využívání sociálních sítí (Facebook, LinkedIn).

Další nutná změna je zavedení mentoringu pro nové zaměstnance, protože v současné době je jim po nástupu do firmy věnována nedostatečná pozornost. Právě čerství absolventi škol potřebují více času při adaptačním procesu, který je pro ně ještě těžší než pro pracovníka s praxí. Navíc příslušníci generace Y očekávají okamžitou zpětnou vazbu a komunikace je pro ně stěžejní záležitostí.

Nalezená řešení jsou z velké většiny finančně a časově náročná, ale bez spolupráce s vysokými školami a studenty ještě v průběhu studia nebude možné stav v této oblasti změnit. Jak ukazují praktické zkušenosti personálního oddělení firmy a jak i následně potvrdilo dotazníkové šetření EF TUL, absolventi kladou velký důraz při výběru zaměstnání na lokalitu. Tedy firma, která je činná v neatraktivním regionu, musí vyvinout zvýšené úsilí pro získání a udržení absolventů.

Opatření týkající se partnerských programů jsou dlouhodobá, v řádech i čtyř až pěti let. Z tohoto důvodu je nezbytné, aby ve firmě bylo zlepšeno plánování lidských zdrojů a aby potřeba odborníků nebyla řešena vždy jen operativně. To je důležité také pro sladění potřeb firmy a přání absolventa ohledně náplně práce, protože budou oslovení a zaměstnávání pouze ti studenti, kteří mají o danou problematiku opravdu zájem a jejichž následné pracovní zařazení plně odpovídá jejich odbornému zaměření.

Pokud se podaří všechna navrhovaná opatření prosadit, lze do budoucna očekávat zlepšení situace v oblasti zaměstnávání odborníků, kteří začínají firmě chybět. Jestliže bude disponovat kvalitními a vzdělanými pracovníky, má šanci udržet nebo ještě zlepšit svou tržní pozici výrobce svařovacích přístrojů ve špičkové kvalitě vybavenými nejmodernějšími technologiemi. Náklady vložené do těchto pracovníků jsou dobrou investicí pro úspěšnou budoucnost firmy EWM.

Citovaná literatura

ARMSTRONG, Michael. 2009. *Armstrong's handbook of human resource management practice*. 11th ed. London: Kogan Page. ISBN 978-074-9452-421.

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

BĚLOHLÁVEK, František, Pavol KOŠŤAN a Oldřich ŠULEŘ. 2001. *Management*. 1. vyd. Olomouc: Rubico. ISBN 80-858-3945-8.

BOČEK, Jan, Jan CIBULKA, Marcel ŠULEK a Petr KOČÍ 2015. *Kde studovat, abyste neskončili na dlažbě: Vysoké školy podle počtu absolventů registrovaných na úřadu práce* [online]. Praha: Český rozhlas [cit. 2016-04-11]. Dostupné z: http://www.rozhlas.cz/zpravy/data/_zprava/kde-studovat-abyste-neskoncili-na-dlazbe-nejlepsi-a-nejhorsi-vysoke-skoly--1513387

BRANHAM, Leigh. 2009. *7 skrytých důvodů, proč zaměstnanci odcházejí z firem*. 1. vyd. Praha: Grada. Manažer. ISBN 978-80-247-2903-9.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. 2012. *Řízení lidských zdrojů*. Vyd. 1. V Praze: C.H. Beck. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-347-9.

HORVÁTHOVÁ, Petra. 2011. *Talent management*. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer Česká republika. ISBN 978-80-7357-665-3.

KOCIANOVÁ, Renata. 2012. *Personální řízení: východiska a vývoj*. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-3269-5.

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

Kvalifikační struktura absolventů. 2015. *Portál Ministerstva práce a sociálních věcí* [online]. Praha [cit. 2015-11-22]. Dostupné z: <http://portal.mpsv.cz/sz/stat/abs/ksa/>

LUDWIG, Michaela. 2008. Umkämpfter Nachwuchs. *Databáze ProQuest* [online]. London, 2008(7), 3 [cit. 2016-03-28]. ISSN 16100441. Dostupné z: <http://search.proquest.com/docview/230066766?accountid=17116>

Maršíková, K., Myslivcová, S., dotazníkové šetření EF TUL 2016.

NAGEL, Katja. 2011. *Employer Branding Starke Arbeitgebermarken jenseits von Marketingphrasen und Werbetechniken. Mit 7 Fallbeispielen aus der Praxis*. 1., Auflage. Wien: Linde Verlag Wien. ISBN 978-370-9303-368.

Neue Studie von Universum beleuchtet Einstellungen der Generation Z zum Thema zukünftige Karriere. 2015. In: *Databáze ProQuest* [online]. New York: PR Newswire Association LLC [cit. 2016-03-28]. Dostupné z: <http://search.proquest.com/docview/1721940371?accountid=17116>

Obyvatelstvo dle nejvyššího dosaženého vzdělání: Profily území. b.r.. *Český statistický úřad: Veřejná databáze* [online]. Praha [cit. 2015-11-17]. Dostupné z: <https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=profil-uzemi>

PARMENT, Anders. 2013. *Die Generation Y: Mitarbeiter der Zukunft motivieren, integrieren, führen*. 2., vollständige überarbeitete und erweiterte Auflage. Dordrecht: Springer. ISBN 978-383-4946-225.

PLAMÍNEK, Jiří. 2011. *Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu*. 4., zcela přeprac. vyd. Praha: Grada. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3664-8.

PRŮCHA, Jan. 2014. *Andragogický výzkum*. Vyd. 1. Praha: Grada. Pedagogika (Grada). ISBN 978-80-247-5232-7.

Současné generace X, Y a Z - krátké seznámení. 2013. *Současné generace X, Y a Z - krátké seznámení* [online]. Praha: iDNES.cz [cit. 2016-03-06]. Dostupné z: <http://sebastianchum.blog.idnes.cz/c/372981/Soucasne-generace-X-Y-a-Z-kratke-seznameni.html>

Studienablauf KIA. 2014. *Hochschule Zittau/Görlitz* [online]. Görlitz [cit. 2016-03-06]. Dostupné z: <http://www.kia-studium.de/de/Studienablauf-KIA/>

SVOBODA, Václav. 2009. *Public relations moderně a účinně*. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2866-7.

SVOBODOVÁ, Dagmar. 2015. *Profesní poradenství: vybrané kapitoly*. Vyd. 1. Praha: Grada. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-5092-7.

ŠIKÝŘ, Martin. 2014. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada. Manažer. ISBN 978-80-247-5212-9.

VAJNER, Luděk. 2007. *Výběr pracovníků do týmu*. Vyd. 1. Praha: Grada. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1739-5.

Veletrh T - fórum. 2015. *Iaeste.cz* [online]. Liberec: iaeste [cit. 2016-04-02]. Dostupné z: https://www.iaeste.cz/index.php?option=com_content&view=article&id=129&Itemid=269

VON GERHARD COMELLI UND LUTZ VON ROSENSTIEL. 2014. *Führung durch Motivation Mitarbeiter für Unternehmensziele gewinnen*. 4th ed. München: Franz Vahlen. ISBN 978-3-8006-4840-5.

WAGNEROVÁ, Irena. 2011. *Psychologie práce a organizace: nové poznatky*. Vyd. 1. Praha: Grada. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-3701-0.

Zákoník práce. 2006. In: . Praha: Sbírka listin, ročník 2006, číslo 262.