

Analýza recruitmentu ve společnosti Smurfit Kappa Czech s.r.o., závod Žimrovice

Tereza Kořená

Bakalářská práce
2022



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav managementu a marketingu

Akademický rok: 2021/2022

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: Tereza Kořená
Osobní číslo: M19692
Studijní program: B0413A050024 Ekonomika a management
Specializace: Ekonomika a management podniku
Forma studia: Prezenční
Téma práce: Analýza recruitmentu ve společnosti Smurfit Kappa Czech s.r.o., závod Žimrovice

Zásady pro vypracování

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Zpracujte literární rešerši vztahující se k oblasti recruitmentu a formulujte východiska ke zpracování části praktické.

II. Praktická část

- Charakterizujte společnost Smurfit Kappa Czech s.r.o.
- Analyzujte současný systém recruitmentu ve společnosti Smurfit Kappa Czech s.r.o., závod Žimrovice.
- Na základě zjištěných výsledků navrhněte pro společnost Smurfit Kappa Czech s.r.o., závod Žimrovice vhodná doporučení vedoucí ke zlepšení současného systému recruitmentu.

Závěr

Rozsah bakalářské práce: **cca 40 stran**
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

- ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Armstrong's handbook of human resource management practice*. 15th ed. London: KoganPage, 2020, 763 s. ISBN 978-0-7494-9827-6.
- HORVÁTHOVÁ, Petra, Jiří BLÁHA a Andrea ČOPÍKOVÁ. *Řízení lidských zdrojů: nové trendy*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2016, 428 s. ISBN 978-80-7261-430-1.
- MUŽÍK, Jaroslav a Pavel KRPÁLEK. *Lidské zdroje a personální management*. 1. vyd. Praha: Academia, 2017, 190 s. ISBN 978-80-200-2773-3.
- PALÍŠKOVÁ, Marcela, Kateřina LEGNEROVÁ a Marek STRÍTESKÝ. *Personální řízení: úvod do moderní personalistiky*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2021, 237 s. ISBN 978-80-7400-702-6.
- ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2. aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2016, 205 s. ISBN 978-80-247-5870-1.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Jiří Bejtkovský, Ph.D.**
Ústav managementu a marketingu

Datum zadání bakalářské práce: **11. února 2022**
Termín odevzdání bakalářské práce: **20. května 2022**

L.S.

prof. Ing. David Tuček, Ph.D.
děkan

doc. Ing. Petr Novák, Ph.D.
garant studijního programu

Ve Zlíně dne 11. února 2022

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Prohlašuji, že

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

Prohlašuji,

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

Ve Zlíně

Jméno a příjmení:

.....
podpis diplomanta

ABSTRAKT

Bakalářská práce je zaměřena na analýzu systému náboru zaměstnanců ve společnosti Smurfit Kappa Czech s.r.o., závod Žimrovice. Práce se skládá celkem ze dvou částí. Cílem teoretické části bakalářské práce bylo zpracovat literární rešerši vztahující se k oblasti získávání, výběru, přijímání a adaptaci zaměstnanců a následně formulovat teoretická východiska pro zpracování praktické části. Cílem praktické části byla analýza současného stavu systému získávání, výběru, přijímání a adaptace zaměstnanců ve vybrané společnosti. Výsledky realizované analýzy odhalily určité nedostatky, a proto byla vybrané společnosti navržena doporučení vedoucí ke zlepšení jejího současného systému recruitmentu.

Klíčová slova: řízení lidských zdrojů, získávání zaměstnanců, výběr zaměstnanců, přijímání zaměstnanců, adaptace zaměstnanců

ABSTRACT

The bachelor thesis focuses on the analysis of the recruitment system in Smurfit Kappa Czech s.r.o., plant Žimrovice. The thesis consists of two parts. The aim of the theoretical part of the bachelor thesis was to prepare a literature search related to the field of recruitment, selection, hiring and adaptation of employees and then formulate the theoretical basis for the practical part. The practical part aimed to analyse the current state of the system of recruitment, selection, hiring and adaptation of employees in the selected company. The results of the analysis revealed certain shortcomings, and therefore recommendations have been proposed for the selected company to improve the current recruitment system.

Keywords: Human Resources Management, Recruitment, Employee Selection, Employee Hiring, Employee Adaptation

Touto cestou bych chtěla poděkovat zejména vedoucímu své bakalářské práce, Ing. Jiřímu Bejtkovskému, Ph.D., za jeho cenné připomínky, odborné vedení, ochotu a pomoc při zpracovávání této bakalářské práce.

Dále bych ráda poděkovala své rodině a přátelům, kteří mě podporovali v průběhu mého bakalářského studia.

Na závěr chci poděkovat také společnosti Smurfit Kappa Czech s.r.o., závod Žimrovice a její HR manažerce, která mi ochotně poskytovala potřebné informace a materiály.

Motto:

„Vykonávat věc, které se bojíme, je první krok k úspěchu.“

Mahatma Gandhi

Prohlašuji, že odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

OBSAH

ÚVOD.....	10
CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE.....	11
I TEORETICKÁ ČÁST	12
1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	13
1.1 PERSONÁLNÍ ČINNOST	14
1.1.1 Přehled personálních činností	14
1.2 LIDSKÝ KAPITÁL	16
1.3 LIDSKÉ ZDROJE.....	16
2 RECRUITMENT.....	18
2.1 PROCES RECRUITMENTU	18
2.2 GDPR	20
3 ZÍSKÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ	21
3.1 DEFINICE PRACOVNÍHO MÍSTA A POŽADAVKŮ NA KANDIDÁTA	21
3.1.1 Popis pracovního místa	21
3.1.2 Specifikace požadavků na zaměstnance.....	21
3.2 METODY A ZDROJE ZÍSKÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ	22
3.2.1 Přímé oslovení kandidátů/organizací	22
3.2.2 Inzerce	24
3.2.3 Spolupráce se zprostředkovateli.....	24
3.3 NOVÉ TRENDY RECRUITMENTU	26
3.3.1 E – recruitment.....	26
3.3.2 Automatizace HR procesů.....	28
3.3.3 Umělá inteligence.....	28
3.3.4 Gamifikace	28
3.3.5 Employer branding.....	29
4 VÝBĚR ZAMĚSTNANCŮ.....	30
4.1 POSTUP PŘI VÝBĚRU PRACOVNÍKŮ.....	30
4.2 KRITÉRIA VÝBĚRU ZAMĚSTNANCŮ	31
4.3 DOKUMENTACE KANDIDÁTŮ	31
4.4 METODY VÝBĚRU ZAMĚSTNANCŮ	33
4.5 VÝBĚR NEJVHODNĚJŠÍHO UCHAZEČE.....	35
5 PŘIJETÍ A ADAPTACE ZAMĚSTNANCŮ.....	36
5.1 PŘIJETÍ ZAMĚSTNANCŮ.....	36
5.1.1 Pracovní smlouva	36
5.2 ADAPTACE ZAMĚSTNANCŮ.....	37
5.2.1 Adaptační plán	38

6	SHRNUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI – TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRO ZPRACOVÁNÍ PRAKTICKÉ ČÁSTI.....	39
II	PRAKTICKÁ ČÁST	41
7	ZÁKLADNÍ CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI SMURFIT KAPPA GROUP.....	42
7.1	HISTORIE SPOLEČNOSTI	42
7.2	LOKALITY	42
7.4	ORGANIZAČNÍ STRUKTURA SPOLEČNOSTI.....	44
7.5	SORTIMENT SPOLEČNOSTI	45
7.5.1	Produkty	46
7.5.2	Služby.....	47
7.6	EKONOMICKÉ UKAZATELE SPOLEČNOSTI SMURFIT KAPPA CZECH S.R.O.	48
8	ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU RECRUITMENTU SPOLEČNOSTI SMURFIT KAPPA CZECH S.R.O., ZÁVOD ŽIMROVICE.....	50
8.1	PERSONÁLNÍ ODDĚLENÍ SPOLEČNOSTI SMURFIT KAPPA CZECH S.R.O., ZÁVOD ŽIMROVICE.....	50
8.2	UKAZATELE ZAMĚSTNANOSTI SPOLEČNOSTI SMURFIT KAPPA, ZÁVOD ŽIMROVICE.....	51
8.2.1	Vývoj počtu zaměstnanců v letech 2017-2021	51
8.2.2	Fluktuace zaměstnanců	52
8.2.3	Struktura zaměstnanců	53
8.3	ANALÝZA ZÍSKÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ	56
8.3.1	Proces plánování zaměstnanců.....	56
8.3.2	Definování pracovního místa a požadavků na kandidáty	57
8.3.3	Zdroje získávání kandidátů	57
8.3.4	Metody získávání zaměstnanců.....	58
8.4	ANALÝZA VÝBĚRU ZAMĚSTNANCŮ	60
8.4.1	Metody výběru	61
8.4.2	Preselektce kandidátů	61
8.4.3	Průběh přijímacího pohovoru.....	62
8.4.4	Výběr nejvhodnějšího kandidáta.....	63
8.5	ANALÝZA PŘIJÍMÁNÍ A ADAPTACE ZAMĚSTNANCŮ	63
8.5.1	Přijímací proces.....	63
8.5.2	Nástupní dokumentace	64
8.5.3	Proces adaptace	64
8.6	BUDGET	65
9	ZHODNOCENÍ ANALÝZY A VÝSLEDKŮ SOUČASNÉHO SYSTÉMU RECRUITMENTU.....	66
9.1	ZODPOVĚZENÍ VÝZKUMNÝCH OTÁZEK	67

10 NÁVRHY A DOPORUČENÍ ZLEPŠENÍ SOUČASNÉHO PROCESU RECRUITMENTU VE SPOLEČNOSTI SMURFIT KAPPA CZECH S.R.O., ZÁVOD ŽIMROVICE	69
10.1 ZVÝŠIT AKTIVITU NA SOCIÁLNÍCH SÍTÍCH	69
10.1.1 Facebook	69
10.1.2 Instagram	70
10.2 KARIÉRNÍ DNY NA VYSOKÝCH ŠKOLÁCH	71
10.3 KOMBINACE UMĚLÉ INTELIGENCE A AUTOMATIZACE HR PROCESŮ	71
10.4 RPO – RECRUITMENT PROCESS OUTSOURCING	72
10.5 WELCOME BOX	72
ZÁVĚR	74
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	75
SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	80
SEZNAM OBRÁZKŮ	81
SEZNAM TABULEK	82
SEZNAM PŘÍLOH	83

ÚVOD

Tato bakalářská práce se věnuje analýze recruitmentu ve výrobní společnosti Smurfit Kappa Czech s.r.o., závod Žimrovice. Přes současný výrazný trend automatizace a digitalizace je stále v mnoha oblastech člověk nenahraditelnou součástí pracovního procesu. Současně je český pracovní trh dlouhodobě bez disponibilní pracovní síly. Tato skutečnost pozvedla personální činnost na klíčovou oblast pro zajištění fungování mnoha firem. Pro zajištění dostatečného množství zaměstnanců je nutné pracovat s dvěma základními fázemi zaměstnávání, a to recruitmentem a retencí personálu. Přes srovnatelný význam obou oblastí jsem si vybrala pro svou práci recruitment, který přináší v posledních letech mnoho inovací a novinek. Téměř revolučně zasáhl do recruitmentu COVID-19 s rozsáhlými restrikcemi a okamžitou potřebou nových řešení.

Cílem práce je s pomocí teoretických poznatků nalézt nástroje, které by pomohly konkrétnímu zaměstnavateli zajistit potřebné množství zaměstnanců, současně odhalit nedostatky v procesu recruitmentu a podat návrhy na zlepšení či zefektivnění celého procesu ve vybrané společnosti.

Teoretická část bakalářské práce je věnována procesu, zdrojům a metodám v recruitmentu, jeho jednotlivým oblastem od získávání, přes výběr, po přijetí a adaptaci zaměstnance. Nutnost reagovat pružně na situaci na trhu práce i ve společnosti obecně přinesla nové trendy, jež jsou rovněž popsány v teoretické části. Závěrem části teoretické je formulace teoretických východisek pro zpracování části praktické.

Na základě požadavku vybrané společnosti je praktická část bakalářské práce zaměřena na analýzu recruitmentu ve výrobním závodě nadnárodního výrobce obalových řešení, společnosti Smurfit Kappa Czech s.r.o. Společnost má mnoho výhod v zázemí a know-how silné nadnárodní společnosti, stejně jako ve vyráběném produktu, po kterém v době pandemie dokonce výrazně vzrostla poptávka. Společnost má díky své velikosti také mnoho nástrojů k budování silné značky zaměstnavatele – Employer Brand. Na druhé straně je výrobní závod umístěn v neatraktivní lokalitě z pohledu dojezdové vzdálenosti a vykazuje některé rysy, které brání potřebnému personálnímu zajištění.

Provedená analýza odhalila mnoho silných stránek v oblasti recruitmentu, s využitím teoretických východisek se však také objevily nedostatky, jejichž odstranění může přinést vybrané společnosti další příležitosti. Tato konkrétní doporučení, spolu s odhadem ekonomického vyčíslení, jsou uvedeny v závěru praktické části bakalářské práce.

CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Pro současný pracovní trh v České republice je charakteristický akutní nedostatek personálu. Výrazným trendem posledních let v celé společnosti je intenzivní automatizace a digitalizace, a rok 2020 a pandemie COVID-19 přinesl nutnost změn ve většině firemních procesů, personální činnosti nevyjímaje. Aby mohly firmy v těchto turbulentních podmínkách uspět, musí flexibilně na vzniklou situaci reagovat a přizpůsobit procesy novým podmínkám tak, aby byly efektivní. Tato nutnost se týká i nábora a výběru zaměstnanců.

Vzhledem k požadavku vybrané společnosti je cílem této bakalářské práce analýza recruitmentu výrobního závodu, jež je součástí nadnárodního korporátu působícího v Moravskoslezském kraji, nalezení metod a nástrojů, které zatím společnost v recruitmentu nevyužívá a formulace doporučení, jež mohou společnosti pomoci k úspěšnému náboru a výběru zaměstnanců.

V teoretické části je zpracována literární rešerše k tématu recruitmentu, opírající se o oblasti získávání, výběru a přijetí a adaptace zaměstnance. Cílem této části je formulovat teoretická východiska pro zpracování části praktické. Na základě teoretických východisek a využitím logické metody – indukce – jsou formulovány čtyři výzkumné otázky:

- *Výzkumná otázka číslo 1: Využívá vybraná společnost sociální síť v oblasti získávání zaměstnanců?*
- *Výzkumná otázka číslo 2: Jakých metod využívá vybraná společnost při výběru zaměstnanců?*
- *Výzkumná otázka číslo 3: Využívá vybraná společnost adaptačních plánů při přijímání zaměstnanců?*
- *Výzkumná otázka číslo 4: Jakým způsobem ovlivnila pandemie COVID-19 fungování vybrané společnosti v oblasti HR?*

Praktická část je bakalářské práce zaměřena na analýzu stávající úrovně recruitmentu vybrané společnosti. Analýza je provedena zejména využitím kvalitativního výzkumu, formou polostandardizovaných interview s HR Business Partnerem vybrané společnosti. Významně je využita také analýza sekundárních interních informací a dedukce, jako jedna z vědeckých logických metod. Výstupy této části jsou následně konfrontovány s předem definovanými teoretickými východisky, což odkryje dosud nevyužité možnosti moderního recruitmentu a syntézou předešlých zjištění jsou formulovány doporučení v dané oblasti.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Řízení lidských zdrojů, pojem odvozen z anglického Human Resources Management, zkratkou HRM, je možné charakterizovat jako strategický a cílevědomý přístup k vedení zaměstnanců, kteří individuálně i kolektivně ve formě pracovních skupin přispívají k dosažení organizačních cílů. Koncepce řízení lidských zdrojů je dána orientací na zájmy organizace, jakože i organizací na zájmy zaměstnanců (Eisel, 2021, s. 16).

Do HRM jsou zahrnovány činnosti týkající se strategického řízení lidských zdrojů, řízení lidského kapitálu, řízení znalostí, společenské odpovědnosti organizace, rozvoje organizace, zabezpečování plánování, získávání a výběru zaměstnanců, jejich odměňování, vzdělání a rozvoj, péče o zaměstnance (Armstrong, 2015, s. 45-48).

Řízením lidských zdrojů jsou umožňována a usnadňována dlouhodobá rozhodnutí, která mají významný dopad na výkon a úspěšnost podniku. Tato rozhodnutí by měla zabezpečit, aby podnik disponoval kvalifikovanými, oddanými a dobře motivovanými pracovníky, potřebných k dosahování trvalé konkurenční výhody (Mužík a Krpálek, 2017, s. 46).

Mezi hlavní a nejčastěji definované cíle při řízení lidských zdrojů jsou řazeny (Armstrong, 2020, s. 7; Dvořáková a kol, 2012, s. 8):

- podporování organizace při dosahování jejich cílů,
- přispívání k rozvoji kultury vysokého výkonu,
- zajištění talentovaných, kvalifikovaných a angažovaných pracovníků,
- vytvoření pozitivního zaměstnaneckého vztah mezi managementem a zaměstnanci a klima vzájemné důvěry,
- orientace na kvalitu pracovního života a spokojenost zaměstnanců (personální sociální rozvoj),
- sounáležitost zaměstnanců s cíli organizace,
- vytváření dobré pověsti zaměstnavatele.

Důležitým cílem v oblasti řízení lidských zdrojů, který je realizován prostřednictvím jednotlivých personálních činností, je formování, zušlechťování a optimální využívání lidského kapitálu, k dosažení podnikových cílů prostřednictvím jednotlivců, tedy pracovníků podniku. (Mužík a Krpálek, 2017, s. 12-13).

1.1 Personální činnost

Pojmem personální činnost, je chápána jedna z oblastí řízení organizace související s řízením a vedením lidí. Řízení se týká realizace strategických cílů organizace pomocí efektivního využívání dostupných zdrojů. Na lidský faktor je vedením organizace pohlíženo jako na rozhodující zdroj a jeho úkolem je podněcování lidí k výkonu sjednané práce vedoucí k uskutečnění cílů organizace (Šikýř, 2016, s. 14).

Mezi prioritní úkoly personální činnosti patří zajištění dostatku schopných a motivovaných pracovníků pro organizaci, dosahujících požadovaný výkonu, vedoucí k naplňování stanovených strategií a cílů dané organizace, nejčastěji v podobě získání či udržení silné pozice na trhu a konkurenční výhody. Pro zajištění této skutečnosti je důležité zajištění slazení cílů jedinců, sociálních cílů, s cíli organizace a napomáhat jejich identifikaci s cíli organizace, ekonomickými cíli. Na naplňování těchto cílů je dohlíženo odpovědným pracovníkem organizace. V organizacích s větším počtem lidí je pojednáváno o manažerovi, tedy o vedoucím pracovníkovi, působící na vedoucí pozici s podporou personalistů (anglicky Human Resource Manager) či o outsourcingu neboli poskytovatelů personálních služeb (Šikýř, 2016, s. 26, 27).

1.1.1 Přehled personálních činností

Systematické získávání, využívání a rozvíjení schopných a motivovaných lidí k vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu je umožňováno systémem personálních činností, ve kterém je zahrnováno:

- *Vytváření a analýza pracovních míst*

Analýza pracovního místa pojednává o existenci pracovního místa, účelu pracovního místa. Na základě analýzy pracovního místa lze formulovat nabídku zaměstnání. Zároveň je umožňováno provedení předvýběru, formulování otázek pro přijímací pohovor a poskytování kritérií pro hodnocení uchazečů (Eisel, 2021, s. 22; Šikýř, 2016, s. 27).

- *Plánování lidských zdrojů*

Personální plánování slouží k včasnému zajištění optimální kapacity lidských zdrojů pro dosažení plánovaných firemních cílů. Cílem personálního plánování je mít ve správný čas na správném místě dostatečné množství pracovních sil s požadovanými znalostmi, dovednostmi a praxí (Eisel, 2021, s. 30; Mužík a Krpálek, 2017, s. 134).

- *Obsazování volných pracovních míst*

Obsazování volných pracovních míst lze chápat jako dosazování pracovníků na vhodná pracovní místa, přičemž je třeba brát v úvahu profil pracovníka, povahu pracovního místa a jeho profesní kompetence (Mužík a Krpálek, 2017, s. 140).

- *Řízení pracovního výkonu a hodnocení zaměstnanců*

Řízení pracovního výkonu zaměstnance je personální proces, jehož součástí je průběžné sledování pracovního výkonu, což umožňuje řešení vzniklých problémů a oceňování pracovních úspěchů (Palíšková, Legnerová a Stříteský, 2021, s. 16).

Pracovní hodnocení slouží hodnotícím manažerům i hodnoceným zaměstnancům ke kontrole výkonnosti a jím umožňováno společností odměňovat své zaměstnance podle kvality a přínosu práce a zabezpečovat jejich profesní rozvoj (Eisel, 2021, s. 105).

- *Odměňování zaměstnanců*

Procesem odměňování zaměstnanců je zajišťována stimulace k vyššímu pracovnímu výkonu, motivace ke vzdělávání a rozvoji zaměstnanců a stabilita zaměstnanců. V moderním systému odměňování jsou zahrnuty nejen peněžní odměny, ale také zaměstnanecké výhody neboli benefity a nehmotné požitky (Palíšková, Legnerová a Stříteský, 2021, s. 17).

- *Vzdělávání zaměstnanců*

Účelem systému vzdělávání je především podněcování zaměstnanců k seberozvoji, zvyšování produktivity a kvality práce, omezování poruch a pracovních výpadků, včasné reagování na změny legislativy a zajištění vyšší bezpečnosti práce (Eisel, 2021, s. 75).

- *Péče o zaměstnance*

Účelem péče o zaměstnance je udržet u kvalitních zaměstnanců trvalý zájem o práci pro společnost, přispívat k příznivé pracovní atmosféře ve společnosti, omezit náklady spojené s fluktuací zaměstnanců a vytvořit příznivý obraz společnosti u veřejnosti a podporovat zájem o práci ve společnosti (Eisel, 2021, s. 123).

V průběhu 20. století se orientace na efektivní řízení lidí stala v politice a strategiích organizací prioritní oblastí zájmu. Personální řízení je dynamickou, komplikovanou a citlivou oblastí řízení organizace. Jedním z hlavních úkolů personální činnosti je umožnit

managementu zkvalitňovat individuální a kolektivní přínosy lidí ke krátkodobému i dlouhodobému úspěchu podniku (Kociánová, 2012, s. 10, 76).

1.2 Lidský kapitál

Lidským kapitálem jsou tvořeny určité schopnosti, osvojené znalosti, dovednosti a odpovídající motivaci jedince. Tyto faktory jsou klíčem k vytváření hodnoty organizace. Důležitou součástí lidského kapitálu je i motivace člověka jako často rozhodující faktor pro jeho budoucí uplatnění na trhu práce i v síti mezilidských vztahů (Mužik a Krpálek, 2017, s. 35; Šikýř, 2016, s. 14).

Lidský kapitál je spojen se zdrojovým přístupem k vytvoření udržitelné konkurenční výhody, a to především má-li organizace lidské zdroje se způsobilostmi, které konkurence není schopna napodobit. Právě lidský kapitál je klíčovým prvkem takových soudobných manažerských koncepcí jako je adaptivní organizace, vysoce výkonná organizace, inovační management, učící se organizace a znalostní management (Wroblowská, 2016, s. 15-16).

1.3 Lidské zdroje

Lidské zdroje jsou chápány jako lidé, kterými organizace disponuje a jejichž prostřednictvím dosahuje svých požadovaných cílů. Pojem je odvozen z anglického Human Resources (HR) a obvykle označuje pracovníky organizace, personální práci či personalisty. V každé organizaci je potřeba zajistit dostatek kvalifikovaných a motivovaných lidí, proto mají lidské zdroje pro organizaci rozhodující význam (Šikýř, 2016, s. 14).

Výběr lidských zdrojů se stává cenným a jedinečným procesem, a to především v nynější době sociálních změn, složitosti životního prostředí, turbulentních trhů a systémů, přenášející společnosti ze skutečného do virtuálního prostředí a naopak, kdy firmy již necítí omezení času a místa, ale nesmírnost reality, která nemá žádná komunikační omezení (Gravili a Fait, 2016, s. 9).

Často je pojem „lidské zdroje“ některými lidmi chápán negativně kvůli významu, že s lidmi lze manipulovat jako s jakýmkoliv jiným výrobním faktorem jako s materiálem, penězi či technologiemi. Všechny zdroje jsou cenné pouze do té míry, do jaké je lze využít nebo využít do ekonomické hodnoty. Z tohoto důvodu bývá častěji upřednostňována alternativa „řízení lidí“ nebo také „řízení lidských zdrojů“ tedy Human Resources Management (Armstrong, 2020, s. 3).

Měření efektů práce s lidskými zdroji je umožňováno prostřednictvím personálního controllingu, sloužící ke sledování a vyhodnocování stanovených standardů a upozorňování na vzniklé odchylky v oblasti řízení lidských zdrojů. S tímto procesem úzce souvisí personální reporting, který zajišťuje předkládání zpráv (reportů) s informacemi významnými pro personální řízení. Pro efektivní plnění těchto procesů je možné využít personálního informačního systému, jehož hlavním úkolem je doručení správných informací správným uživatelům tak, aby bylo zajištěno jednotné porozumění předávaných informací (Horváthová, Bláha a Čopíková, 2016, s. 324, 325).

2 RECRUITMENT

V této kapitole dojde k vymezení pojmu recruitment, k představení procesu recruitmentu, definice pracovního místa a vymezení požadavků na kandidáta. V závěru této kapitoly je také definován právní rámec ochrany osobních údajů GDPR.

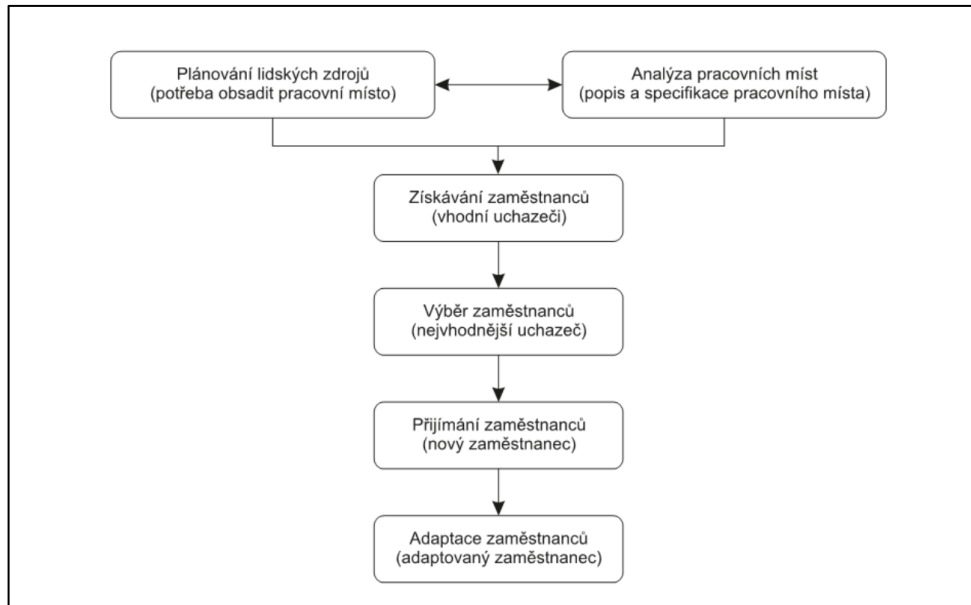
Recruitment je anglický výraz pro slova nábor, ale i získávání. V práci je užíván pojem recruitment, který se stále více dostává do povědomí personálních útvarů v České republice i v zahraničí. Vzhledem k účelu práce bude recruitment vnímán jako nábor zaměstnanců, tedy komplexní proces získávání, výběru, přijímání a adaptaci pracovníka.

Podstatou recruitmentu v širším pojetí je oslovit a přilákat vhodnými prostředky vhodné uchazeče o zaměstnání v dané organizaci, kteří splňují nebytné požadavky kladené organizací, dále jejich přijetí a začlenění vybraného uchazeče či uchazečů do kultury organizace (Šikýř, 2016, s. 95).

2.1 Proces recruitmentu

Počty a kategorie lidí, které organizace potřebuje, by měly vyplývat z formálního plánu lidských zdrojů, z něhož se odvozuje detailnější plán získávání zaměstnanců. Často však požadavky na potřebu lidí vyplývají z momentální situace organizace, tedy z aktuálního stavu stávajících či nově vzniklých pracovních míst, na které je zamýšleno získat stálého zaměstnance nebo je dočasně obsadit přiděleným zaměstnancem agentury práce (Armstrong, 2020, s. 299; Neščáková, 2012, s. 221).

Konkrétní model obsazování volných pracovních míst, může být organizací zvolen či vytvořen libovolně, vyhovující danému účelu, tedy dle jejich požadavků na kandidáta tak, aby byla vhodně obsazena volná pracovní pozice. Organizací může být například využit modelový postup uvedený na obrázku (Obrázek 1), který vychází z plánování lidských zdrojů a analýzy pracovních míst a jsou v něm zahrnovány procedury získávání, výběru, přijímání a adaptace zaměstnanců (Šikýř, 2016, s. 94).



Obrázek 1 Modelový postup obsazování zaměstnanců (Šikýř, 2016, s. 94)

První fází náborového procesu je definování požadavků na kandidáta. Tomuto bodu je věnována podkapitola 3.1 Definice pracovního místa a požadavků na kandidáta. Dalším důležitým krokem je oslovení uchazečů a vytvoření jejich zájmu o danou pracovní pozici. V další fázi jsou náboráři zpracovávány přijaté žádosti a vybraní jedinci jsou přizýváni k výběrovému pohovoru. Náborář je často prvním a někdy jediným kontaktem uchazeče s organizací a v mnoha případech jediným zdrojem informací o pracovní příležitosti. Náborář by měl být dobře vnímán, protože primárním činitelem náboru je prezentace příznivého obrazu organizace. Na základě pohovoru, a s tím spojeným testováním uchazečů, dochází k posouzení jednotlivců, získávání referencí a výběru nejvhodnějšího kandidáta. Konečným cílem náboru je potvrzení nabídky zaměstnání, adaptace vybraného uchazeče a sledování daného jedince na nově obsazené pracovní pozici organizace (Armstrong, 2015, s. 273; Giannantonio a kol., 2019, s. 3).

Jak bylo uvedeno, prvním kontaktem uchazeče o zaměstnání bývá náborář. Jedny z hlavních a nejvíce zkoumaných oblastí náborového procesu, které ovlivňují reakce uchazečů o zaměstnání, jsou právě vlastnosti náborářů. Je dokázáno, že zájem uchazečů souvisí s náborovými pracovníky, kteří vykazují příjemné osobnostní rysy a pozitivně tak ovlivňují přitažlivost pracovního místa v organizaci (Lawong a kol., 2019, s. 2).

V celém procesu recruitmentu i následného pracovního poměru hraje významnou roli ochrana osobních údajů (GDPR), které je věnována následující podkapitola.

2.2 GDPR

Pojmem GDPR je představován právní rámec ochrany osobních údajů, hájící práva jejich občanů proti neoprávněnému zacházení s jejich daty a osobními údaji. Obecné nařízení o ochraně osobních údajů (anglicky General Data Protection Regulation, zkratka GDPR) vzešlo v platnost 27. května 2018 a stalo se použitelným v Evropském hospodářském prostoru, který zahrnuje území členských států Evropské unie, a dále také území Islandu, Lichtenštejnska a Norska. (Jasmontaitė-Zaniewicz et al., 2021, s. 17; Nezmar, 2017, s. 27).

Osobním údajem je chápán každý údaj, kterým je možno provést přímou či nepřímou identifikaci s danou fyzickou osobou (jméno, příjmení, rodné číslo, a další). Dle zákona jsou definovány některé speciální typy osobních údajů (Janečková a Bartík, 2016, s. 16-19):

- *citlivý osobní údaj*, vypovídající o národnostním, rasovém či etnickém původu, politických postojích, náboženství a další.
- *anonymní údaj*, který nelze jednoznačně vztáhnout k určenému či určitelnému subjektu údajů, například kdy je jméno a příjmení nahrazeno číselným kódem.
- *zveřejněný osobní údaj*, tedy údaj zpřístupněn zejména hromadnými sdělovacími prostředky, jiným veřejným sdělením či jako součást veřejného seznamu.

Z hlediska povinnosti se Obecným nařízením musí řídit subjekt, provádějící zpracování osobních údajů, nazýván správcem osobních údajů. Tím je každý, kdo určuje prostředky a účel zpracování osobních údajů, přičemž není rozhodné, zda se jedná o fyzickou či právnickou osobu a rozhodná není ani povaha. Může se tedy jednat o podnikatelský subjekt, orgán veřejné moci či jednotlivce. Správcem může být zmocněn či pověřen zpracovatel, což je, podle zákona o ochraně osobních údajů, subjekt, který na základě zvláštního zákona nebo pověření správcem zpracovává osobní údaje podle tohoto zákona. Tímto subjektem je, na rozdíl od správce, pouze zajišťováno zpracování osobních údajů či jen některé činnosti související se zpracováním. Ne vždy se tedy jedná o subjekt, kterým jsou osobní údaje shromažďovány. Práva tohoto nařízení vyplývají fyzické osobě, což je subjekt údajů (Janečková a Bartík, 2016, s. 20-21; Nezmar, 2017, s. 28-29).

Harmonizovaná pravidla GDPR pravděpodobně zlepšila postupy nakládání s údaji a zvýšila informovanost jednotlivců o jejich právech. Dále by soulad s GDPR mohl fungovat jako konkurenční výhoda, posilovat důvěru spotřebitelů a poskytovat nové obchodní příležitosti (Jasmontaitė-Zaniewicz et al., 2021, s. 17).

3 ZÍSKÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ

Získávání zaměstnanců je podle Šikýře (2016, s. 94) první etapou modelového postupu obsazování zaměstnanců, jehož hlavním úkolem je přilákat dostatečný počet zájemců o dané pracovní místo, v určitém čase a s přiměřenými náklady (Palíšková, Legnerová a Stříteský, 2021, s. 16).

3.1 Definice pracovního místa a požadavků na kandidáta

Získáváním zaměstnanců je rozuměn komplexní proces, začínající vymezením pracovního místa. Pracovní místo je vhodné definovat popisem pracovního místa a specifikací požadavků na zaměstnance. Popis pracovního místa bývá zpravidla výsledkem analýzy daného místa. Specifikace pracovního místa a požadavků na kandidáta pak specifikuje člověka, který má stanovenou pozici vykonávat (Armstrong, 2015, s. 273)

3.1.1 Popis pracovního místa

Popis pracovního místa definuje smysl pracovního místa, vymezuje vztahy nadřízenosti a podřízenosti a v neposlední řadě také hlavní oblasti výsledků pracovního místa. Pro účely recruitmentu bývá popis pracovního místa doplněn informacemi o pracovních podmínkách, jako je mzda, zaměstnanecké výhody nebo pracovní doba (Armstrong, 2020, s. 299).

V návaznosti na popis pracovního místa jsou organizacemi vyjasňovány požadavky na zaměstnance, který bude na daném místě pracovat (Wroblowská, 2016, s. 32).

3.1.2 Specifikace požadavků na zaměstnance

Specifikace požadavků na zaměstnance, známá rovněž jako specifikace pracovního místa, vymezuje znalosti, dovednosti a schopnosti nezbytné pro vykonávání práce, chování očekávané od zaměstnance nebo vzdělání, kvalifikaci, výcvik a zkušenosti potřebné k osvojení si nezbytných znalostí, dovedností a schopností. (Armstrong, 2020, s. 299)

Specifikace požadavků na zaměstnance může zahrnovat následující položky, rozdělené podle důležitosti na (Koubek, 2015, s. 134):

- *nezbytné požadavky*, například znalosti, dovednosti a schopnosti, dosažené vzdělání,
- *žádoucí požadavky*, například dosavadní praxe,
- *vítané požadavky*, například znalost cizích jazyků,

- *okrajové požadavky*, které nejsou nutné pro výkon práce, je možné je zajistit jinak.

Posouzení potřeby obsadit volné pracovní místo umožňuje stanovit požadavky na zaměstnance, identifikovat potenciální zdroje získávání zaměstnanců a určit vhodnou metodu získávání zaměstnanců (Šikýř, 2016, s. 96).

Těmto metodám se věnuje následující podkapitola 3.2 Metody a zdroje získávání zaměstnanců.

3.2 Metody a zdroje získávání zaměstnanců

Volné pracovní místo je možné obsadit z vnitřních i vnějších zdrojů. Jak již bylo objasněno v úvodu kapitoly, vnitřními zdroji se rozumí zaměstnanci organizace. Mezi vnější zdroje získávání zaměstnanců patří nezaměstnaní na trhu práce, zaměstnanci jiných organizací, studenti a absolventi škol, ženy v domácnosti, důchodci, lidské zdroje v zahraničí a podobně (Šikýř, 2016, s. 97).

Mezi tradiční metody náboru patří zejména inzeráty, doporučení zaměstnanců, přátel či příbuzných, agentury práce a veletrhy práce. Reklamy lze také rozdělit do různých typů podle média (např. televize, internet, billboardy atd.), které se používá k inzerci nabídek volných pracovních míst. Kromě těchto tradičnějších zdrojů se stal také online nábor neboli e-recruitment v posledních dvou desetiletích zavedenou praxí organizací, protože k tomuto účelu jsou často používány oficiální webové stránky společností a nověji stránky sociálních sítí. Sociální sítě jsou obzvláště užitečné pro cílení na pasivní uchazeče o zaměstnání vzhledem k velkému počtu jednotlivých profilů, které obsahují (Acikgoz, 2016, s. 2).

3.2.1 Přímé oslovení kandidátů/organizací

- *Databáze zájemců*

Jedná se o databázi uchazečů, kteří buď neuspěli v předchozím výběrovém řízení, a přesto jsou perspektivní jinému nebo budoucímu pracovnímu uplatnění ve firmě nebo uchazečů, kteří se z vlastní aktivity zajímají o práci ve firmě. V okamžiku jejich zájmu pro ně však není vhodné pracovní uplatnění (Čopíková, Bláha, Horváthová, 2015, s. 23; Eisel, 2021, s. 33).

- *Osobní doporučení*

Dalším z tradičních zdrojů je metoda osobního doporučení, kdy zaměstnanci organizace, přátelé či rodinní příslušníci doporučují své známé pro práci v organizaci. Tato metoda

nabývá jak formalizované formy s přesně stanovenými pravidly, například když organizace nabízí odměny za doporučení, aby byla zajištěna jednoznačná prokazatelnost doporučení uchazeče, tak funguje organicky, kdy libovolní zaměstnanci z vlastní vůle různými způsoby doporučují známé bez koordinace ze strany organizace, což je časté např. u startupů v počátečních fázích fungování (Kadlec, Matolín a Tvarůžková, 2019; Jobote, 2019).

Výše zmíněné metody jsou zařazovány mezi pasivní metody recruitmentu, což znamená, že uchazeči sami oslovují organizace a obrací se na ně s poptávkou pracovního místa. Naopak, mezi metody aktivní jsou řazeny ty metody, při kterých se organizace aktivně účastní náborového procesu a uchazeče se snaží zaujmout nabídkou pracovního místa, tedy poptává práci po potenciálních uchazečích (Koubek, 2015, s. 136).

- *Veletrhy pracovních příležitostí, burzy práce*

Veletrhy pracovních příležitostí a burzy práce jsou organizované akce, kde jsou prezentovány pracovní příležitosti vícero zaměstnavatelů s cílem oslovit a zaujmout širokou veřejnost. Organizátorem mohou být školy, úřad práce, hospodářská komora, oborová sdružení, nákupní centra a podobně. Podstatou je nabídnout potenciálním zaměstnancům více možností zaměstnání a zaměstnavatelům více potenciálních zaměstnanců v jednu chvíli na jednom místě. Nedílnou součástí těchto akcí jsou doprovodné marketingové a propagační aktivity, předměty. Veletrhy mívají často určité zaměření, například dle oboru (výrobní průmysl, zdravotnictví) nebo stupně vzdělání. Příkladem jsou kariérní dny pro absolventy VŠ, SŠ nebo absolventy učebních oborů (Reddy, ©2016).

- *Headhunting*

Headhunting se využívá v případě obsazování pracovních míst vrcholových manažerů nebo klíčových specialistů, kdy existuje pouze omezený počet vhodných lidí, které je potřeba oslovit přímo. Využití poradce zaměřeného na přímé vyhledávání neboli headhuntera, nebývá levnou záležitostí, avšak tyto prostředky mohou být vynaloženy poměrně efektivně. Poradce se zpravidla nejprve obrací na své kontakty v příslušném odvětví nebo oboru. Má rovněž spolupracovníky, kteří dokáží vytipovat vhodné lidi vyhovující daným požadavkům. Když se podaří oslovit potenciálně vhodné uchazeče, kteří projeví zájem, je vhodné uspořádat neformální setkání s jednotlivými uchazeči, na jehož základě dále poradce předloží klientovi seznam vhodných uchazečů, včetně dostupných informací o nich (Armstrong, 2020 s. 308).

3.2.2 Inzerce

Inzerování je tradičně nejobvyklejší metodou oslovování uchazečů. Ovšem v dnešní době již není tak často používána. Běžný inzerát by měl upoutat pozornost potenciálních uchazečů o zaměstnání, dále vzbudit a udržovat jejich zájem, a nakonec stimulovat k odpovědi. K inzerci lze využít (Armstrong, 2020, s. 307; Armstrong, 2015, s. 279):

- *Portály.*
- *Inzeráty* (TV, rozhlas, dopravní prostředky, noviny, časopisy, letáky, web, sociální sítě).
- *Vývěsky, billboardy.*

Inzerování nabídek se v posledních letech výrazně změnilo. Hlavní akcent je v dnešních inzerátech kladen na obsah a formu, které zaujmou potenciální uchazeče a přesvědčí je, aby na danou nabídku odpověděli. Dodnes je inzerce stále často tím prvním médiem, ze kterého se uchazeč dozví o pracovní nabídce (Tegze, 2018, s. 249).

Většina podniků pro inzerci využívá pracovní portály. V České republice má nejvyšší postavení portál Jobs.cz. Nové oslovování zaměstnanců se také stává populárnějším na portálech cocuma.cz nebo proudly.cz (Palíšková, Legnerová a Strítěský, 2021, s. 93).

3.2.3 Spolupráce se zprostředkovateli

- *Úřady*

Úřady práce jsou běžně využívány pro získávání manuálních a administrativních pracovníků, podobně jako prodejců nebo operátorů call center (Armstrong, 2015, s. 280).

Povinnost hlásit volná místa ukládá zaměstnavatelům Zákon o zaměstnanosti. Zaměstnavatelé uvádí základní charakteristiku pracovního místa a požadavky na kandidáta v hlášení volného pracovního místa. Úřad práce dále inzeruje nabídku na portále Ministerstva práce a sociálních věcí, a volné místo je aktivně nabízeno vhodným kandidátům z řad evidovaných uchazečů o zaměstnání (Koubek, 2015, s. 139-140).

- *Personální agentury*

Personální agentury usilují o situaci „win-win“ mezi kandidátem a společností. Jejich úkolem je poskytnout společností působivý, krátký seznam kandidátů, kteří splňují kritéria pro dané zaměstnání. Agentury musí nejprve získat dostatečné informace od zaměstnavatele, aby mohly vhodné uchazeče o zaměstnání vybrat. Výsledkem práce personální agentury

je většinou doporučení několika vhodných kandidátů, kteří odpovídají požadavkům zaměstnavatele. Konečný výběr kandidáta si většinou provádí sám zaměstnavatel (Florea, 2014, s. 81).

- *Spolupráce se školami*

Pracovní místa, která jsou vhodná pro absolventy, mohou zaměstnavatelé inzerovat přímo ve školách, ať už fyzicky, na informačních tabulích škol nebo prostřednictvím webových či kariérních stránek. Mnoha zaměstnavateli je navazována širší spolupráce, například formou poskytování odborných praxí, zpracovávání ročníkových, maturitních nebo jiných seminárních prací nebo zapojením odborných zaměstnanců do výuky. V posledních letech se vrací trend smluvního závazku studentů nastoupit po studiu k zaměstnavateli, jež hradí jeho náklady na studium (McConnell, 2021).

- *Spolupráce s ostatními zaměstnavateli*

Zaměstnavatelé buď na přímo, nebo prostřednictvím pracovních agentur mohou spolupracovat na zajištění pracovních příležitostí pro své zaměstnance a poptávající firmy tím pokryt potřebu dodatečného personálu, například u sezónních prací. Přidělování zaměstnanců je řešeno pracovně-právní legislativou. Podstatou dočasného přidělení je, že zaměstnanec zůstává i nadále zaměstnancem předělujícího zaměstnavatele, ale dočasně vykonává práci pro jiného zaměstnavatele (Palíšková, Legnerová a Stříteský, 2021, s. 113).

- *Outsourcing procesu získávání*

Outsourcing procesu získávání zaměstnanců představuje situaci, kdy je dodavatel pověřen organizací, aby převzal odpovědnost za proces získávání zaměstnanců a obsazování požadovaných pracovních míst. Tato služba je využívána zaměstnavateli, kteří nemají vlastní personální nebo náborové oddělení nebo je tato forma vyhodnocena jako nejefektivnější. Dodavatel spolupracuje s odpovědnými zástupci organizace při definování požadavku na uchazeče, při rozhodování o nejlepším způsobu oslovení uchazečů, při zpracování žádosti uchazečů nebo při provádění pohovoru s uchazeči. Organizace si ponechává odpovědnost za obsazování pracovních vrcholových manažerů nebo klíčových specialistů (Armstrong, 2015, s. 281, 282).

Přehled definovaných výhod a nevýhod jednotlivých metod výběru jsou zpracovány v příloze (Příloha P I).

3.3 Nové trendy recruitmentu

Zatímco v dřívějších letech bývalo pravidlem, že počet uchazečů o práci převyšoval počet volných pracovních míst, v současné době je to obráceně. Trh je z valné většiny řízen právě kandidáty a jsou to naopak firmy, kdo musí soupeřit o zaměstnance.

Doba se neúprosně mění a s ní i způsob, jakým funguje recruitment. COVID-19 měl velký dopad na mnoho aspektů HR a nábor není výjimkou. To je evidentní při vzestupu trendů, jako jsou například online pohovory. Nové technologie a pokročilé postupy najímání nepochybně hrají roli při proměně náborového procesu.

3.3.1 E – recruitment

Elektronický nábor, také nazývaný online nebo internetový nábor, je jednou z nejrychleji rostoucích oblastí současného recruitmentu. Díky přístupu na internet je stále více používán jak ze strany potenciálních zaměstnanců, tak i ze strany zaměstnavatelů. Na rozdíl od tradičního náboru jsou v e-recruitmentu využívány informační technologie k inzerování volných pracovních míst, dále poskytovány informace o pracovních místech a organizaci a je umožňována e-mailová komunikace mezi zaměstnavateli a uchazeči. Uchazeči se nabízejí ucházet se o zaměstnání online a také pomocí e-mailu odesílat zaměstnavatelům nebo zprostředkovatelským agenturám své žádosti o zaměstnání a životopisy. V online prostředí může probíhat také testování případných uchazečů, či pohovory k pracovnímu místu. Hlavním středem zájmu se v oblasti e-recruitmentu staly webové stránky organizací, pracovních serverů a zprostředkovatelských agentur. Značně se rozšířilo také využívání sociálních médií (Woźniak, 2015, s. 257; Abia a Brown, 2020, s. 370; Armstrong, 2020, s. 304).

Změny, které používání internetu přineslo, zásadním způsobem mění náborové procesy podniků, kterými musí být přetvořeny potřebné nástroje náborového procesu pro získání vhodných kandidátů. Již v roce 2007 bylo zdůrazněno, že e-recruitment se sám upravuje a vyvíjí nové systémy, které umožňují podnikům oslovit aktivní i pasivní kandidáty pomocí sociálních médií. (Gravili a Fait, 2016, s. 74).

Výhodou e-recruitmentu je možnost oslovit širší okruh potenciálních uchazečů. Je rychlejší a levnější než tradiční inzerování, poskytuje podrobnější informace o pracovních místech a organizaci a umožňuje elektronické vyřizování žádostí o zaměstnání a životopisu. Nevýhodou může být příliš mnoho nevhodných žádostí o zaměstnání nebo skutečnost,

že mnoho uchazečů stále preferuje spíše tradičnější způsoby hledání zaměstnání (Armstrong, 2020, s. 304).

- *Online inzerce*

Prostřednictvím online inzerce je ohromnému množství lidí nabízen online inzerát s nabídkami pracovních příležitostí ve velmi krátkém čase. Ve snaze co nejvíce eliminovat přísun neadekvátních uchazečů, je online inzeráty umožňováno dle nastavení zobrazit nabídky pracovních příležitostí jen cílové skupině potenciálních uchazečů, na kterou organizace cílí. Zacílení inzerátů na potenciální uchazeče je účinná technika, zvyšující počet kvalitních uchazečů, zkracující čas jejich nástupu do firmy a šetřící peníze. Jedním z nejlepších nástrojů pro zacílení inzerátů je FacebookAds a GoogleAdSense (Tegze, 2018, s. 249, 250).

- *Webové stránky organizace*

Webové stránky podniku jsou zdrojem kandidátů se zájmem o práci právě v této společnosti. Na těchto webových stránkách by měly být kompletní informace o volných pracovních pozicích, požadavcích na kandidáta, zaměstnaneckých výhodách, včetně kontaktu na pověřenou osobu, nejčastěji tedy recruitera. Prostřednictvím webových stránek společnosti je možné také podání online žádosti o zaměstnání či vyplnění potřebných testů pro uchazeče (Armstrong, 2020, s. 306; Palíšková, Legnerová a Strítěský, 2021, s. 93).

- *Pracovní servery (portály)*

Jsou provozovány specializovanými společnostmi a obsahují rozsáhlé databáze volných pracovních míst. Uveřejnění informací o volných pracovních místech na webových stránkách pracovních serverů je pro organizace finančně zpoplatněno. Informace o volných pracovních místech mohou napodobovat reklamu, takže webové stránky pracovních serverů mohou sloužit jako další prostředek komunikace s potenciálními uchazeči. Zároveň platí, že informace o některých pracovních místech jsou uveřejňovány pouze online. Součástí webových stránek pracovních serverů mohou být odkazy na webové stránky organizace (Armstrong, 2015, s. 277).

- *Sociální sítě*

Sociální média jsou společnostmi využívány k prodeji produktů / služeb, budování své značky, udržení své pověsti, zlepšení služeb zákazníkům, udržování kontaktů s klienty a nověji také k náboru zaměstnanců. V oblasti náboru hrají sociální sítě velmi podstatnou

roli při vyhledávání a získávání pracovníků. Firmy mohou díky sociálním sítím rychleji komunikovat na pracovním trhu. Některé z nejpopulárnějších sociálních médií ze strany podnikatelského sektoru zahrnují Facebook, LinkedIn, Twitter, Instagram. Prostřednictvím sociálních sítí je společností umožněno prověření potenciální i stávající zaměstnanců z veřejně dostupných informací. Náborový proces tímto způsobem lze provádět po celý den a usnadňuje oslovení konkrétních typů účastníků při relativně nízkých nákladech. Naopak si zde také může potenciální kandidát o danou pracovní pozici vyhledat recenze o společnosti, například i z pozice jejich zaměstnanců (Horváthová, Bláha a Čopíková, 2016, s. 296-297; Eisel, 2021, s. 35; Gravili a Fait, 2016, s. 74; Henderson, 2019, s. 1-2; Böhmová a Pavlíček, 2012, s. 14-15).

3.3.2 Automatizace HR procesů

Velký technologický pokrok umožnil personalistům automatizovat určité HR procesy, jako například předpřipravené šablony, formuláře a data, na které je možné jednoduše nastavit proces a nasadit workflow bez nutnosti programátora. To vše prostřednictvím chatbotů. Workflow neboli pracovní postup, tak může být sestaven samotným personalistou. Jedná se o jednoduchý nástroj, který personalistům umožňuje rychlé a flexibilní vytvoření a nastavení potřebných procesů pro HR agendy. V této oblasti tak můžou být výrazně sníženy náklady společnosti (Marson, 2021; Součková, 2019).

3.3.3 Umělá inteligence

V recruitmentu je personalisty často využíváno činností chatbotů, kterými může být odpovídáno na otázky týkající se náboru zaměstnanců nebo společnosti a uchazečům je tak umožňována požadována rychlá zpětná vazba. Kombinací umělé inteligence a automatizace HR procesů mohou být značně urychlovány jinak zdlouhavé úkony personalisty (Marson, 2021; Součková, 2019).

3.3.4 Gamifikace

Podstatou gamifikace je využívání herních postupů v neherních oblastech. Lidskou přirozeností z dětství je princip her. Hra umožňuje účastníkům nahlížet se na svět z různých úhlů pohledu, během kterých lidé získávají unikátní zkušenosti. Tyto hry lze použít v různých oblastech podnikání. I v personalistice, a to jak v procesu recruitmentu, tak v oblasti osobního rozvoje zaměstnanců. Například podnikové vzdělání může propojit

moderní virtuální realitu s umělou inteligencí, soutěživosti a simulací z praxe (Palíšková, Legnerová a Stříteský, 2021, s. 228-229; Součková, 2019; Woźniak, 2015, s. 257).

3.3.5 Employer branding

Employer branding neboli značka zaměstnavatele, je pověst firmy na trhu práce, vyjadřující, poslání, hodnoty, firemní kulturu a komunikaci organizace. Je jím ovlivňováno smýšlení lidí o firmě, atraktivitě výrobků nebo služeb a současně i atraktivnost pro stávající i budoucí zaměstnance. Pozitivní značka zaměstnavatele se stává magnetem pro nové, kvalitní zaměstnance, kteří jsou klíčoví pro úspěch a růst podnikání, a zároveň zajišťuje spokojenost a pýchu již stávajícím zaměstnancům organizace (Kunsmann, 2020; Palíšková, Legnerová a Stříteský, 2021, s. 89-90; Součková, 2019).

Branding zaměstnavatele je důležitým prvkem náboru, který je často přehlížen, ale může mít obrovský dopad na pracovní sílu společnosti. Employer branding zaměstnavatele při náboru je důležitý, protože pomáhá soutěžit ve válce o talenty na trhu práce a pomáhá organizaci udržet nejlepší zaměstnance (textmetrics.com, 2021).

4 VÝBĚR ZAMĚSTNANCŮ

Výběr zaměstnanců je druhou etapou modelového postupu obsazování volných pracovních míst, představen v kapitole 2 Recruitment.

Cílem výběru pracovníků je vybrat nejvhodnějšího kandidáta, který bude nejlépe vyhovovat specifikaci daného pracovního místa. Přitom je posuzováno, do jaké míry charakteristiky uchazečů, z hlediska jejich znalostí, dovedností, schopností, zkušeností, kvalifikace, vzdělání nebo výcviku, odpovídají specifikace požadavků na zaměstnance. Při posuzování jednotlivých uchazečů o práci je důležité uplatňování pozitivního přístupu, založeného na primárním využívání předností a individuálních schopností uchazeče. Pozitivní přístup zvyšuje atraktivitu společnosti z hlediska uchazeče, a umožňuje vybrat opravdu schopné a motivované zaměstnance ze strany společnosti (Armstrong, 2020, s. 313; Hamza et al., 2021, s. 5; Šikýř, 2016, s. 104; Palíšková, Legnerová a Stříteský, 2021, s. 94).

Podle průzkumu v roce 2020 většina organizací ve svém výběrovém řízení využívá předchozí pracovní historii a zkušenosti, prověřování životopisů či přihlášek a pohovory na základě kompetencí. Organizace se stále více obracejí k prostřednictvím technologií vedeným pohovorům (68 %), testům a hodnocení (35 %) a právě díky technologiím jsou usnadňovány další aspekty náborového procesu. Používání technologií přineslo řadu výhod, mezi ty nejčastější patří lepší přístupnost kandidátů, rychlejší proces náboru a lepší zkušenosti kandidátů (CIPD, 2020).

4.1 Postup při výběru pracovníků

Proces výběru vhodného uchazeče či uchazečů o práci předchází preselektce, tedy rozdělení kandidátů do dvou skupin na jednotlivce, kterým bude nabídnutá práce a na jednotlivce, kteří nespĺňují dané požadavky organizace na pracovní pozici. O uspokojivých kandidátech, kteří jsou způsobilí vykonávat požadovanou práci, bývá rozhodnuto zpravidla na základě hodnocení životopisu, popřípadě žádosti o zaměstnání, a jsou dále přizváni k dalším výběrovým procedurám, nejčastěji se jedná o výběrový pohovor. Neuspokojiví kandidáti, kteří nespĺňují nezbytné požadavky na zaměstnance, jsou poté zdvořile odmítnuti dopisem či jinou komunikační formou (Hamza et al., s. 5).

Cílem správného výběru je úspěšné vykonávání činnosti pracovníka na daném místě, spojené s dosahováním stanovených cílů a ukazatelů, začlenění pracovníka do chodu organizace a jeho přizpůsobení organizační kultuře, adaptace vůči týmu spolupracovníků

a vůči stylu vedení nadřízeného. V neposlední řadě také seberealizace a motivace člověka k dalšímu rozvoji (Bělohlávek, 2016, s. 30).

K úspěšnému dosažení cíle, tedy úspěšnému výběru, je třeba zvládnout několik etap výběrového řízení (Bělohlávek, 2016, s. 30):

1. stanovení požadavků na kandidáta;
2. získání lidí z příslušných zdrojů;
3. určení nástrojů výběru;
4. vlastní diagnostika, rozhodování o uchazečích.

Každá organizace však plánuje postup výběru podle své potřeby.

Dle charakteru obsazované pozice následně probíhá výběr v jednom nebo více kolech, za použití jedné nebo více výběrových metod, při zapojení jednoho nebo více hodnotitelů (Bělohlávek, 2016, s. 30)

Jednotlivým metodám výběru zaměstnanců je věnována podkapitola 4.4 Metody výběru zaměstnanců.

4.2 Kritéria výběru zaměstnanců

Z cílů úspěšného výběru zaměstnance vycházejí představy o ideálním pracovníkovi, kterého je potřeba získat. Prioritní a mimořádnou částí výběrového projektu je stanovení požadavků na obsazení zastávaného místa. Kritéria výběru zaměstnanců zahrnují nezbytné a ostatní požadavky na zaměstnance. Tyto požadavky jsou stanoveny organizací jednak podle vlastních potřeb, jako může být dosažené vzdělání, dosavadní praxe, specifické znalosti a dovednosti a podobně, a jednak podle zvláštních právních předpisů, jako je trestní bezúhonnost, zdravotní způsobilost a jiné. Z hlediska úspěšného a dlouhodobého působení zaměstnance v organizaci je důležité, aby byla nejvhodnějším uchazečem o zaměstnání prokázána jak nezbytná odborná způsobilost pro výkon práce, taky potřebný rozvojový potenciál pro odborný růst a funkční postup v organizaci (Šikýř, 2016, s. 104; Bělohlávek, 2016, s. 30).

4.3 Dokumentace kandidátů

Nezbytnou součástí procesu recruitmentu jsou potřebné dokumenty, které zaměstnavatel po žadateli o pracovní místo požaduje a na jejichž základě zvažuje případný postup do užších

výběrových kol a následné přijetí potenciálního zaměstnance. Soubor informací, které jsou obsaženy v těchto dokumentech neboli biodata vypovídají o dosavadním životě uchazeče a jsou relevantní vůči úspěšnosti v budoucí práci. Může se jednat o data objektivní a ověřitelné, například absolvování vysoké školy i o údaje subjektivní a obtížně ověřitelné, například osobnostní vlastnosti jedince (Bělohlávek, 2016, s. 46).

- *Osobní dotazník*

Podle situace je uchazečem zaslán vyplněný dotazník poštou, online nebo je vyplněn při osobní návštěvě. Po vyhodnocení dotazníku je přístupováno k výběrovému pohovoru. Vedle obsahu dotazníku je posuzováno také písmo, pravopis, pečlivost, úpravy a využití v kolonkách (Eisel, 2021, s. 37).

- *Životopis*

Využití životopisu může sloužit k vyřazení uchazečů, kteří evidentně nesplňují stanovené předpoklady či k přípravě na výběrový pohovor. Podle informací z životopisu jsou připravovány otázky k oblastem, které uchazeč v životopisu uvedl, k možným rozporům, k ověření potřebných informací či k prověření a konkretizaci uvedených údajů (Eisel, 2021, s. 37).

- *Průvodní (motivační) dopis*

Motivační dopis představuje krátký, výstižný, maximálně jednostránkový dopis, kde uchazeč uvádí hlavní motivaci pro danou pozici. Cílem je zaujmout (Palíšková, Legnerová a Stříteský, 2021, s. 95).

- *Doklad o vzdělání / osvědčení odborné způsobilosti*

Doklad o vzdělání je jedním z dokumentů prokazujících odbornou způsobilost kandidáta na obsazovanou pozici. Jedná se zejména o vysvědčení, výuční listy a diplomy. Odbornou způsobilostí může být i další dovednost a kvalifikace, například znalost cizího jazyka, dovednost ovládání technického zařízení nebo dopravního prostředku, způsobilost provozování určitého druhu podnikání. (Palíšková, Legnerová a Stříteský, 2021, s. 94).

- *Reference*

Reference jsou informace o uchazeči, které lze získat kontaktováním minulých nebo současných nadřízených, spolupracovníků, případně pedagogů a odborných autorit v oboru (Eisel, 2021, s. 37).

4.4 Metody výběru zaměstnanců

Metoda výběru zaměstnanců je specifický postup zkoumání a posuzování způsobilosti uchazečů o zaměstnání vykonávat požadovanou práci. Mezi běžně používané metody výběru zaměstnanců patří (Šikýř, 2016, s. 105):

- hodnocení životopisu,
- výběrový pohovor,
- testování uchazečů,
- assessment centrum,
- posouzení referencí na uchazeče.

Mezi další z mnoha metod výběru zaměstnanců můžou být okrajově zařazeny také případové studie, hodnocení 360°, simulované situace – gamifikace (Šikýř, 2016, s. 105).

Vzhledem k účelu práce jsou blíže objasněny jen běžně používané metody výběru zaměstnanců.

- *Hodnocení životopisu*

Základní a univerzální metodou výběru zaměstnanců je metoda hodnocení životopisů, která může být použita již při preselekcii, tedy předvýběru potenciálních pracovníků či pro výběr nejvhodnějšího konečného uchazeče o zaměstnání. Hodnocení životopisu bývá v běžné praxi přípravou na výběrový pohovor (Šikýř, 2016, s. 105).

- *Výběrový pohovor*

Účelem výběrového pohovoru bývá ověření a doplnění rozhodujících údajů, komplexní efektivní prozkoumání a posouzení odborné způsobilosti i rozvojového potenciálu vhodných uchazečů o zaměstnání vykonávat požadovanou práci. Výstupy výběrového pohovoru by měly poskytnout odpovědi na otázky, zda daný jednotlivec může tuto práci vykonávat na požadované úrovni a zda tuto práci bude vykonávat kvalitně s požadovaným výkonem. Podstatnou pohovoru je osobní, či online setkání odpovědných reprezentantů organizace, jež nabízí volné pracovní místo s vhodnými uchazeči o danou pozici, kteří prošli procedurou předvýběru (Armstrong, 2020, s. 125; Armstrong, 2020, s. 313; Šikýř, 2016, s. 105).

V nejběžnější praxi je používán strukturovaný výběrový pohovor, kdy se předem připraví a naplánují otázky, jejich pořadí a čas na otázky, respektive celkový průběh pohovoru.

Na rozdíl od něj jsou některými organizacemi využívány také nestrukturované výběrové pohovory, které jsou vedeny bez zvláštní dřívější přípravy a plánování. Dále je používán polostrukturovaný pohovor, kdy jsou dány klíčové otázky a témata, další průběh vyplývá z konkrétní situace (Koubek, 2014, s. 100; Šikýř, 2016, s. 106).

Dle stanovených podmínek může být pohovor veden individuálně, jeden tazatel, jeden uchazeč, což vede k lepšímu navázání úzkého kontaktu mezi tazatelem a žadatelem o práci, nebo může být veden takzvaně před panelem (více tazatelů, jeden uchazeč). To záleží především na tom, o jak vysoce postavenou pracovní pozici se jedná (Armstrong, 2020, s. 313; Šikýř).

- *Testování uchazečů o zaměstnání*

Výběrové testy jsou používány k získání spolehlivých informací o úrovni schopností, inteligence, charakteristik osobnosti, nadání nebo vědomostí uchazečů. Psychologické testy představují nástroje měření, proto se často označují jako psychometrické testy. (Armstrong, 2020, s. 317)

Testy inteligence umožňují posoudit duševní schopnosti uchazečů, odhalují individuální rozdíly v intelektuálních schopnostech uchazečů. Prověřují verbální myšlení, numerické myšlení, abstraktní myšlení nebo krátkodobou paměť uchazečů. (Šikýř, 2016, s. 108).

Testy osobnosti umožňují prozkoumat charakteristiky osobnosti uchazečů nezbytné pro výkon požadované práce. Testování probíhá formou dotazníku (Šikýř, 2016, s. 108).

Testy schopností umožňují zhodnotit specifické znalosti a dovednosti uchazečů nezbytné pro výkon požadované práce, mezi které patří především pozornost, pracovní tempo, paměť, kreativita a další. Testování probíhá formou modelových situací (Šikýř, 2016, s. 108).

Výsledky jednotlivých testů představují jen doplňkové údaje, které jsou dále porovnávány s výsledky hodnocení životopisu, výběrového pohovoru nebo ostatními metodami výběru zaměstnanců. Průběh testování a následné vyhodnocení výsledků by měl mít vždy na starost kvalifikovaný a zkušený psycholog, který zabezpečí správnou interpretaci shromážděných údajů a nepoškodí posuzovaného uchazeče (Šikýř, 2016, s. 108-109).

- *Assessment centre*

Podstatou této metody je hodnocení a posuzování výsledků práce a chování skupiny uchazečů z pohledů externích hodnotitelů, tedy odborných psychologů a interních hodnotitelů, tedy manažerů a personalistů příslušné organizace. Tato metoda se zaměřuje

na komunikační dovednosti uchazeče v modelových situacích, schopnost týmové spolupráce, organizační vedení, míru empatie. Charakteristické pro tu metodu je použití různých úloh z požadované oblasti, které především simulují klíčové aspekty práce určitého pracovního místa. (Armstrong, 2020, s. 320; Eisel, 2021, s. 41; Šikýř, 2016, s. 109).

- *Zkoumání referencí*

Reference na konkrétního uchazeče o zaměstnání poskytují osoby, které uchazeče znají, ať už z profesního či soukromého života. Bližší zkoumání získaných referencí je možné pouze se souhlasem zkoumaného uchazeče, za účelem prověřit a rozlišit dostupné informace o odborné způsobilosti a rozvojovém potenciálu uchazeče. Tedy jaké úkoly a pravomoci a odpovědnost měl ve svém zaměstnání, jakých výsledků dosáhl a podobně (Šikýř, 2016, s. 109).

4.5 Výběr nejvhodnějšího uchazeče

Při výběru vhodného zaměstnance na volnou pracovní pozici je posuzována způsobilost konkrétního uchazeče vykonávat požadovanou práci. Při tomto posuzování zjišťuje odpovědný pracovník organizace, který z uchazečů nejlépe splňuje podmínky pro výkon dané pracovní činnosti a má požadovanou motivaci kvalitně vykonávat danou práci. Tyto kritéria slouží jako podklad při závěrečném rozhodnutí o přijetí či odmítnutí kandidáta (Šikýř, 2016, s. 110).

Konečné rozhodnutí o výběru nejvhodnějšího kandidáta by mělo probíhat ve shodě budoucího manažera, tedy potenciálního nadřízeného posuzovaného uchazeče a recruitera, a to na základě posuzování a porovnávání dostupných a získaných informací o uchazeči (Palíšková, Legnerová a Stříteský, 2021, s. 99).

Nejvhodnějšímu kandidátovi je předána nabídka zaměstnání. Pokud je akceptována, následují formální procedury spojené s přijetím zaměstnance, uzavřením pracovněprávního vztahu a jeho následné adaptaci. Je nutné počítat i s případným odmítnutím ze strany nejvhodnějšího kandidáta a nutností oslovit další vhodné kandidáty v pořadí (Palíšková, Legnerová a Stříteský, 2021, s. 100; Šikýř, 2016, s. 110).

5 PŘIJETÍ A ADAPTACE ZAMĚSTNANCŮ

Konečnými dvěma fázemi modelového postupu obsazování volných pracovních míst je přijetí, s tím spojeno podepsání pracovní smlouvy a vznik pracovněprávního poměru a adaptace zaměstnance na sociální prostředí a přijetí kultury organizace (Šikýř, 2016, s. 94).

5.1 Přijetí zaměstnanců

Přijímání zaměstnanců je 3. etapu modelového postupu obsazování volných pracovních míst a zahrnuje formální procedury spojené s uzavřením pracovní právního vztahu s vybraným uchazečem o zaměstnání. Výkon závislé práce a obsazení nově vytvořeného nebo uvolněného pracovního místa je možné zabezpečit také dočasně přiděleným zaměstnancům agentury práce nebo dočasně přiděleným zaměstnancům jiného zaměstnavatele (Šikýř, 2016, s. 110).

Účelem přijímání a umístování zaměstnanců je (Eisel, 2021, s. 52):

- zabezpečit nutné náležitosti pracovněprávních vztahů,
- zkrátit dobu zácviku nového zaměstnance,
- zařazení nového zaměstnance do pracovního týmu společnosti,
- vytvořit kladný vztah nového zaměstnance ke společnosti,
- ověřit pracovní kvality nového zaměstnance ve zkušební době.

Pracovní poměr patří spolu s právními vztahy o pracích konaných mimo pracovní poměr mezi základní pracovněprávní vztahy, určené pro výkon závislé práce. Po formální stránce přijetí zaměstnanců přichází na řadu adaptace zaměstnance v pracovním prostředí (Šikýř, 2016, s. 111).

5.1.1 Pracovní smlouva

Pracovní poměr mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem je zakládán pracovní smlouvou, která vzniká dnem, který byl sjednán jako den nástupu do práce. Před uzavřením pracovní smlouvy je zaměstnavatel povinen seznámit uchazeče o zaměstnání s (Neščáková, 2012, s. 31; Palíšková, Legnerová a Stříteský, 2021, s. 107):

- právy a povinnostmi, které vyplývají z pracovní smlouvy,

- pracovními podmínkami a podmínkami odměňování,
- povinnostmi, které vyplývají ze zvláštních právních předpisů.

Podstatné náležitosti, tedy obligatorní, které pracovní smlouva musí obsahovat, jsou (Neščáková, 2012, s. 33; Palíšková, Legnerová a Strítěský, 2021, s. 108):

- druh práce,
- místo výkonu práce,
- den nástupu do práce.

Součástí pracovní smlouvy mohou být, mimo jiné, také další ujednání, které nejsou v rozporu s právními předpisy, a na kterých se obě strany, zaměstnavatel i zaměstnanec, dohodnou. Tyto nezávazné, nepovinné náležitosti jsou nazývány fakultativní. Mezi ty patří například zkušební doba, doba trvání pracovní smlouvy, práva a povinnosti smluvních stran, mzdové či platové podmínky, pracovní doba, a jiné (Neščáková, 2012, s. 33; Palíšková, Legnerová a Strítěský, 2021, s. 108; Šikýř, 2016, s. 112).

Pracovní smlouva musí být uzavřena písemně a ve dvou vyhotoveních. Každá ze smluvních stran musí obdržet jedno vyhotovení pracovní smlouvy. Pracovní poměr lze uzavřít na dobu určitou či dobu neurčitou. Obecně platí, že pokud není v pracovní smlouvě sjednána výslovně doba trvání pracovního poměru, pracovní poměr je uzavřena na dobu neurčitou (Palíšková, Legnerová a Strítěský, 2021, s. 108).

5.2 Adaptace zaměstnanců

Adaptace zaměstnanců je poslední etapou modelového postupu obsazování volných pracovních míst, která zahrnuje formální i neformální procesy. Cílem adaptačního procesu je rychlé a efektivní začlenění nového zaměstnance do podniku, aby mohl co nejdříve podávat očekávaný pracovní výkon. Adaptace je dělená na adaptaci formální, pracovní, tedy sžití s pracovní pozicí, a na adaptaci neformální, sociální, tedy vytvoření příjemných vztahů se spolupracovníky, adaptaci na organizaci, tedy ztotožnit se s cíli společnosti. Adaptace usnadňují orientaci v novém pracovním prostředí, formuje vztahy ke spolupracovníkům a v neposlední řadě pomáhá vytvářet pocit loajality k zaměstnavateli (Eisel, 2021, s. 57; Palíšková, Legnerová a Strítěský, 2021, s. 115; Šikýř, 2016, s. 115).

5.2.1 Adaptační plán

V případě formální adaptace je nově přijatému zaměstnanci sestaven adaptační plán pod vedením manažera nebo pověřeného zaměstnance. Tento proces by měl být dobře naplánován a prováděn pomocí vhodných metod s přihlédnutím k povaze pracovního místa, tak i k osobnosti pracovníka (Koubek, 2016, s. 199; Šikýř, 2016, s. 115).

Adaptace prostřednictvím adaptačního plánu by měla zabezpečit (Šikýř, 2016, s. 115):

- *informování* o cílech, zásadách a postupech organizace, o požadavcích a podmínkách výkonu práce na pracovním místě, o pracovním řádu, o systému hodnocení, odměňování, vzdělání a podobně.
- *odborné zapracování zaměstnance* na podmínky a požadavky pracovního místa a organizace tak, aby bylo co nejrychleji dosaženo požadovaného pracovního výkonu.
- *sociální začlenění nového zaměstnance*, tedy přivyknutí nového zaměstnance na sociální vztahy na pracovišti.

Adaptace formou adaptačního plánu, programu, obvykle začíná dnem nástupu nového zaměstnance do práce a končí rozhodnutím manažera, například po uplynutí sjednané zkušební doby, kdy by měl být zaměstnanec schopen samostatně vykonávat sjednanou práci a dosahovat požadovaného výkonu (Šikýř, 2016, s. 116).

6 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI – TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRO ZPRACOVÁNÍ PRAKTICKÉ ČÁSTI

Zpracování literární rešerše se z větší části věnuje tématu získávání a výběru zaměstnanců a snaží se tak následně poskytnout teoretické základy pro následnou analýzu, které je věnována praktická část bakalářské práce.

Oblast získávání, výběru a následného přijetí a adaptace zaměstnanců je jednou z klíčových oblastí personálního řízení. Na významu tato oblast nabrala v posledních letech, kdy byl a stále je trh práce charakteristický naprostým nedostatkem zaměstnanců a problematice pracovní síly je věnována ze strany firem velká pozornost. Velký vliv na proces celého recruitmentu měl také příchod pandemické situace na jaře 2020. Obě uvedené skutečnosti přinesly do procesu recruitmentu nové nástroje, metody a postupy. Tyto nové přístupy i tradiční dlouhodobě platné přístupy jsou obsahem teoretické části bakalářské práce.

Recruitment je pro účely této práce vnímán v širším rozsahu, a to od získávání potenciálních kandidátů přes výběr vhodného kandidáta až k přijetí do pracovního poměru a následné adaptaci. Všechny procedury je nutné provádět v souladu s evropskou normou pro ochranu osobních údajů GDPR (General Data Protection Regulation).

První část bakalářské práce je věnována oblasti získávání zaměstnanců. Východiskem pro získání nového zaměstnance je definice pracovního místa a požadavků na kandidáty. Další kapitoly se zabývají možnými zdroji potenciálních kandidátů a metodami jejich oslovení. Uvedeny jsou zde i nové trendy v recruitmentu a nástroj pro zvýšení atraktivity zaměstnavatele – Employer Branding.

Další část je věnována postupu, kritériím a metodám výběru vhodného kandidáta včetně základní související dokumentace. Teoretická část je ukončena popisem finálního kroku úspěšného recruitmentu – přijetí zaměstnance podepsáním pracovní smlouvy a adaptace zaměstnance formou adaptačních plánů.

V praktické části bakalářské práce jsou hledány odpovědi na stanovené výzkumné otázky, které byly formulovány na základě zpracování teoretických východisek a využitím logické – teoretické – metody indukce. Stanovené výzkumné otázky jsou následující:

- *Výzkumná otázka číslo 1: Využívá vybraná společnost sociální sítě v oblasti získávání zaměstnanců?*

- *Výzkumná otázka číslo 2: Jakých metod využívá vybraná společnost při výběru zaměstnanců?*
- *Výzkumná otázka číslo 3: Využívá vybraná společnost adaptačních plánů při přijímání zaměstnanců?*
- *Výzkumná otázka číslo 4: Jakým způsobem ovlivnila pandemie COVID-19 fungování vybrané společnosti v oblasti HR?*

V rámci zodpovězení stanovených výzkumných otázek je mimo dedukce využito také kvalitativního výzkumu prostřednictvím polostandardizovaného interview s HR Business Partnerem společnosti a analýzy interních sekundárních dat a informací společnosti.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

7 ZÁKLADNÍ CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI SMURFIT KAPPA GROUP

V této kapitole je blíže představena společnost Smurfit Kappa Group, působící na světovém trhu obalů z papíru, která se rovněž zabývá recyklací, lesnictvím a udržitelností. V následujících kapitolách je specifikována činnost společnosti a produkty, kterými na trhu disponuje, geografické rozmístění závodů, základní ekonomické ukazatele a firemní vize a hodnoty. Dále je popsána organizační struktura společnosti a základní ukazatel zaměstnanosti konkrétního závodu Žimrovice, sídlícího nedaleko města Hradec nad Moravicí v Moravskoslezském kraji. Další části této bakalářské práce jsou věnovány právě závodu na výrobu obalů na bázi papíru v Žimrovicích.

7.1 Historie společnosti

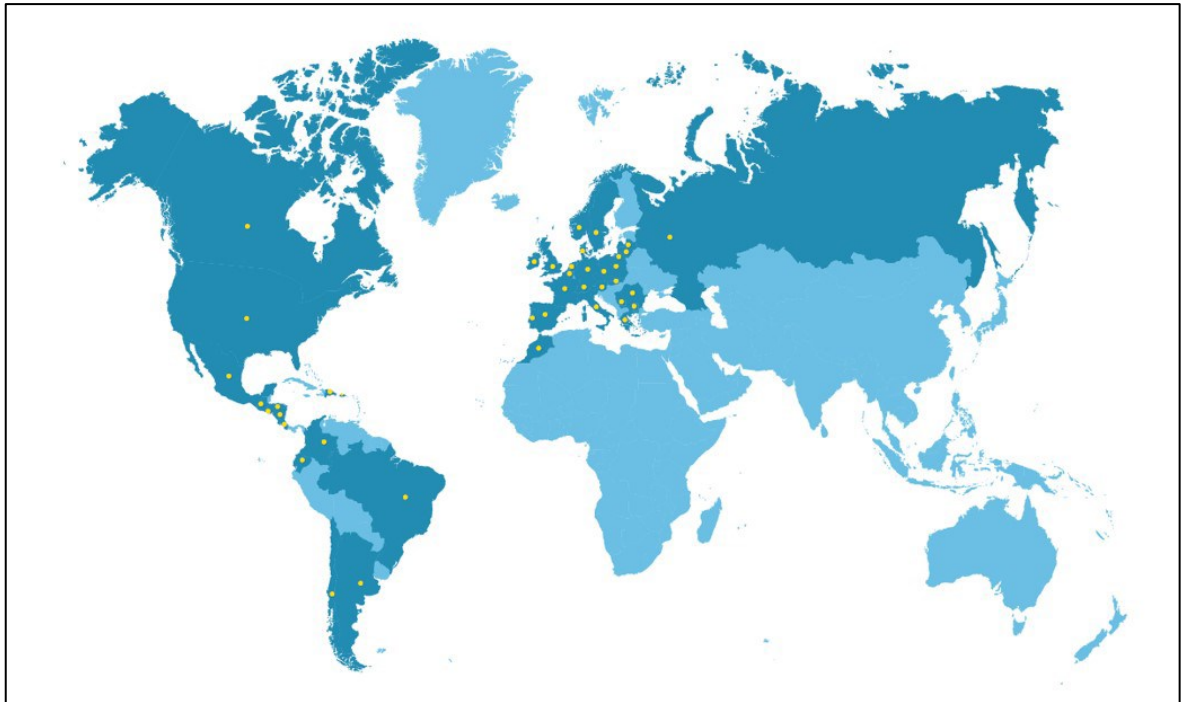
Smurfit Kappa Group, dále SKG, se zabývá výrobou vlnité a hladké lepenky, obalů Bag-In-Box, a také je výrobcem obalů z výše zmíněných druhů lepenky. Svou činností, šíří a kvalitou sortimentu se tak řadí mezi světové lídry na trhu papírových obalů.

Organizace SKG byla založena Jeffersonem Smurfitem v Dublinu roku 1934, kdy začínala s výrobou kartonových a obalových krabic pro irský trh. Společnost svou činností dále expandovala do Spojených států Amerických, kde se prostřednictvím integrace s firmou Stone Container Corporation stala jedním z předních světových lídrů výroby papírových obalů. Vzhledem k již počátečnímu zájmu společnosti o lesnictví, získala organizace přední výhody pro její rychlý růst díky vlastních lesů a papíren. Významnou roli hraje také postavení společnosti k udržitelnosti výroby a recyklaci, které zajistilo příjem recyklovatelného vlákna, využitelného pro výrobu papíru. V roce 2005 došlo ke spojení se společností Kappa Packaging, tehdejším předním evropským výrobcem obalů z vlnité lepenky a kartonu se sídlem v Nizozemsku. Sdružením těchto dvou společností vznikla společná organizace Smurfit Kappa, jejíž jméno nese společnost dodnes (Naše historie, ©2021).

7.2 Lokality

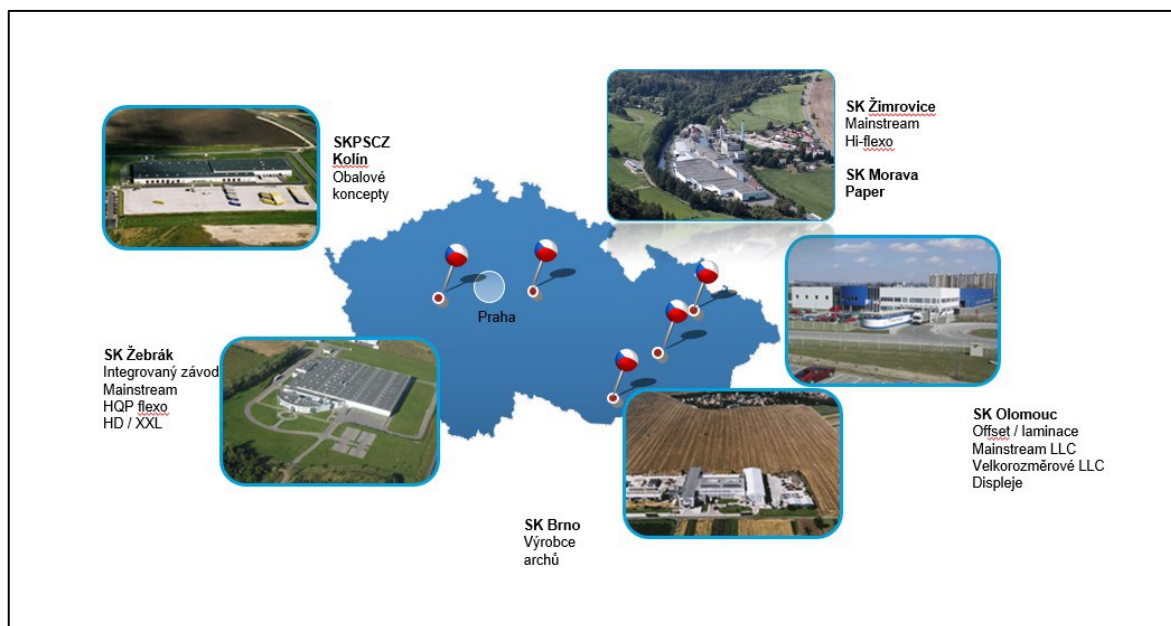
Společnost SKG patří k jedné ze sta společností s nejvyšší tržní kapitalizací – FTSE 100, patří k předním světovým výrobcům papírových obalů a působí celkem ve 23 zemích Evropy a 12 zemích Severní a Jižní Ameriky (Interní materiály společnosti, 2021).

Lokace těchto závodů je zobrazena na níže přiloženém obrázku (Obrázek 2)



Obrázek 2 Globální mapa společnosti SKG (Interní materiály společnosti, 2021)

V České republice působí SKG v pěti lokalitách v závodech zaměřených na výrobu a prodej vlnité lepenky a obalů z vlnité lepenky, a to Smurfit Kappa Brno, Smurfit Kappa Kolín, Smurfit Kappa Olomouc, Smurfit Kappa Žebrák a Smurfit Kappa Žimrovice. Dále má SKG v České republice jeden závod na výrobu papíru, který je umístěný v lokalitě Žimrovice a nese organizační označení Smurfit Kappa Morava Paper. Lokace českých závodů je zobrazena níže na obrázku (Obrázek 3). Olomoucký závod působí pod samostatnou právní subjektivitou Smurfit Kappa Olomouc s.r.o., ostatní závody působí pod hlavičkou Smurfit Kappa Czech s.r.o. (Interní materiály společnosti, 2021).



Obrázek 3 Mapa závodů SKG v České Republice (Interní materiály společnosti, 2021)

7.3 Vize a hodnoty společnosti

Hlavní vizí SKG je být globálně uznávanou společností, která zajišťuje bezpečné a nadprůměrné výnosy pro všechny zúčastněné strany. Pro zaměstnance byly vytvořeny špičkové pracovní postupy, které jim pomohou vyniknout v jejich kariéře díky osobnímu rozvoji a motivaci prostřednictvím stanoveného systému odměňování. Svým zákazníkům společnost poskytuje inovativní, udržitelná a nákladově efektivní obalová a logistická řešení zaměřená na zákazníka (Vize a strategie, ©2021).

Závazkem vybrané společnosti, pokud jde o životní prostředí, je jeho ochrana a neustálé zlepšování výkonnosti, snižování emisí a minimalizace ekologické stopy a dopadu na životní prostředí. V zemích, kde společnost působí, si stanovila cíle v oblasti osvědčených postupů, které přinesou místním komunitám užitek z přítomnosti organizace (Vize a strategie, ©2021).

Díky těmto hodnotám a standardům dokonalosti poskytuje společnost Smurfit Kappa svým zákazníkům to nejlepší, a všem zúčastněným stranám zajišťuje nejlepší výsledky (Vize a strategie, ©2021).

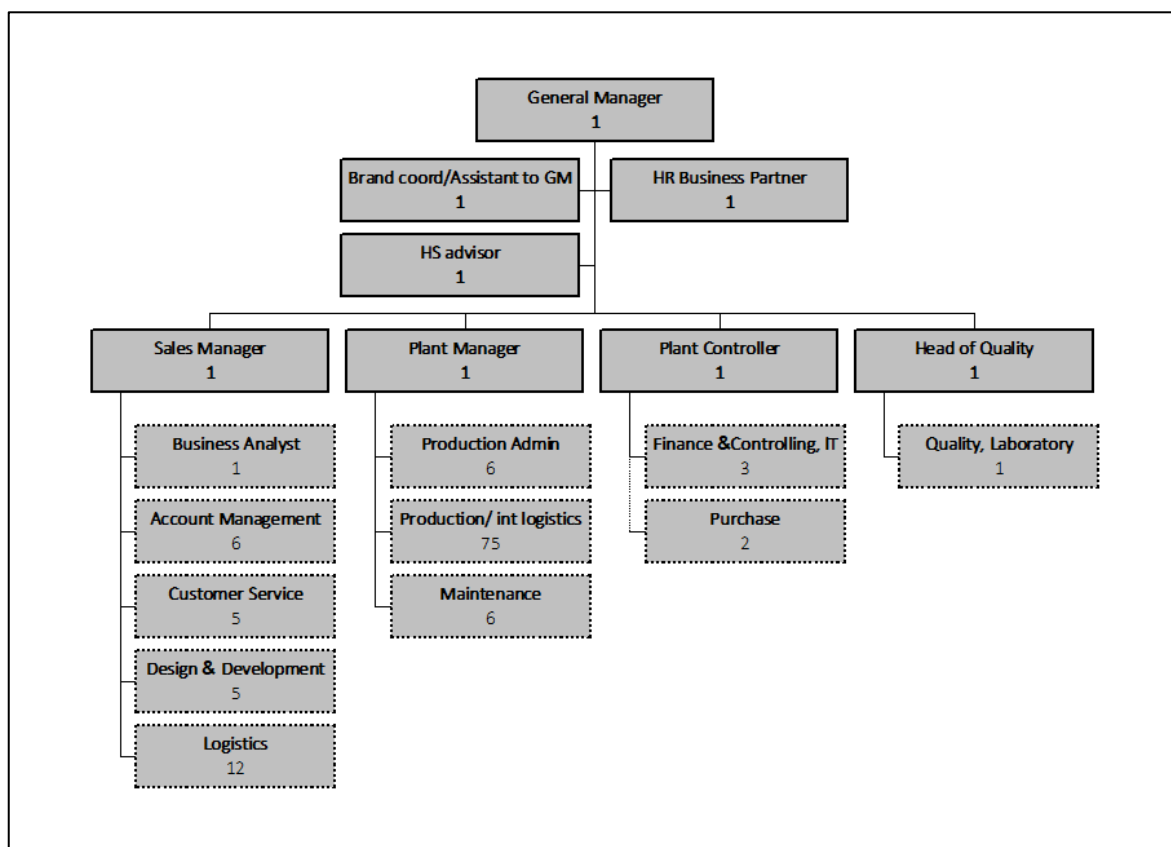
7.4 Organizační struktura společnosti

Závod Žimovice má v současné době 150 zaměstnanců, z toho 130 kmenových zaměstnanců a 20 zaměstnanců na krátkodobé pracovní poměry či prostřednictvím agentur

práce. Mnoho činností společnost nakupuje od třetích stran jako službu, například ostrahu objektu, úklid, dopravní služby, stravování, a nezajišťuje tyto činnosti svými zaměstnanci.

Chod závodu je zajištěn čtyřmi členy managementu a dalšími čtyřmi členy širšího vedení. Obchodní oddělení má 17 zaměstnanců, a kromě obchodníků a asistentek zahrnuje rovněž tým konstruktérů obalů. Finanční a nákupní činnosti vykonávají 4 zaměstnanci, v závodě působí 1 specialista IT. Výrobní administrativu a vedení výroby včetně kvality zajišťuje 7 zaměstnanců a výrobní personál včetně údržby čítá 73 lidí. Logistické a skladovací procesy zajišťuje 20 zaměstnanců. Agenturní a krátkodobí zaměstnanci zajišťují výhradně pomocné operátorské práce ve výrobě (Interní materiály společnosti, 2022).

Na níže zobrazeném obrázku (Obrázek 4) je graficky zpracován přehled organizační podniku společnosti.



Obrázek 4 Organizační struktura společnosti Smurfit Kappa Žimrovice (Interní materiály společnosti, 2022)

7.5 Sortiment společnosti

Hlavními produkty společnosti Smurfit Kappa jsou výrobky a s nimi spojené služby. Přehled zmíněných produktů a služeb je přiblížen v následujících podkapitolách.

7.5.1 Produkty

Díky jedinečnosti dříve zmíněného integrovaného systému, pomocí něhož může pro svou potřebu výroby využívat suroviny z vlastních papíren a vlastních lesů, získává na trhu společnost Smurfit Kappa mimořádnou konkurenční výhodu. Dle segmentace trhu na potraviny, nápoje, spotřebitelské zboží a průmyslové zboží se výrobky dělí do jednotlivých odvětví. Z hlediska výrobního odvětví jsou produkty děleny na papír, obaly z vlnité lepenky, balící stroje a lesnictví. Výrobky jsou vždy stoprocentně obnovitelné, vyráběny na principu udržitelnosti a za účelem snižování ekologické stopy svých zákazníků (Produkty a služby, ©2021).

Rozmanitost činností společnosti Smurfit Kappa Group (Produkty a služby, ©2021):

- **Papír** – SKG vyrábí široký sortiment papíru, především pro využitelnost balení. Celkově se globální kapacity na výrobu lepenky a papíru pohybují okolo 7 milionů tun ročně.
- **Balení** – společnost navrhuje, ale i vyrábí a dodává obaly z vlnitých lepenek za účelem balení, propagace, ale také ochrany výrobků svých zákazníků.
- **Recyklace** – SKG se zaměřuje na recyklaci a zpracovává přes šest milionů tun recyklovaného papíru po celém světě.
- **Lesnictví** – organizace vlastní okolo 67 000 hektarů lesa na světě s cílem udržitelného rozvoje.

Společnost rozřazuje své produkty dle požadavků zákazníků do následujících skupin (Produkty a služby, ©2021):

- spotřebitelské balení,
- obaly pro maloobchody,
- průmyslové obaly,
- obaly pro eCommerce,
- Bag-in-Box,
- displejová řešení.

Přehled těchto obalových řešení v podobě spotřebitelských balení, obalů pro maloobchody, průmyslových obalů a displejových řešení v podobě obrázků (Obrázek 10, Obrázek 11, Obrázek 12, Obrázek 13) je uveden v příloze (Příloha P II).

Další kategorií produktů jsou obaly eCommerce. Jde o bezpečné a zároveň atraktivní obaly pro pozemní, lodní a leteckou přepravu, chránící před poškozením. Nakupování na internetu je na prudkém vzestupu. Spotřebitelé stále častěji upřednostňují možnost vyhledat, vybrat a objednat si zboží z pohodlí domova, místo aby se vydávali do kamenných obchodů a hektických nákupních center – od nábytku, oblečení a bot po knihy a moderní spotřební elektroniku. Tato obalová řešení umožňují na tomto dynamicky se rozvíjícím trhu působit ještě efektivněji a úspěšněji. Online obchodování skýtá obrovský potenciál pro optimalizaci. Atraktivní, a přitom bezpečné zásilkové obaly nabízí celou řadu výhod. Mimo jiné zajišťují vrácení méně zásilek kvůli poškození, a tím pomáhají snížit výdaje za poštovné, náklady na zpracování a ztráty v důsledku poškození zboží. Ukázka těchto obalů je v podobě obrázku (Obrázek 14) uvedena v příloze (Příloha P II) bakalářské práce (Obaly pro eCommerce, ©2021).

V příloze (Příloha P II) na obrázku (Obrázek 15) je zobrazen produkt Bag-in-Box®. Jedná se o obalový systém na jedno použití, který je navržen tak, aby prodloužil dobu životnosti tekutých výrobků jako jsou víno, džusy, tekutá vejce, mléčné výrobky a také nepotravinářské výrobky, jako například motorové oleje a chemikálie (Bag-in-Box, ©2021).

7.5.2 Služby

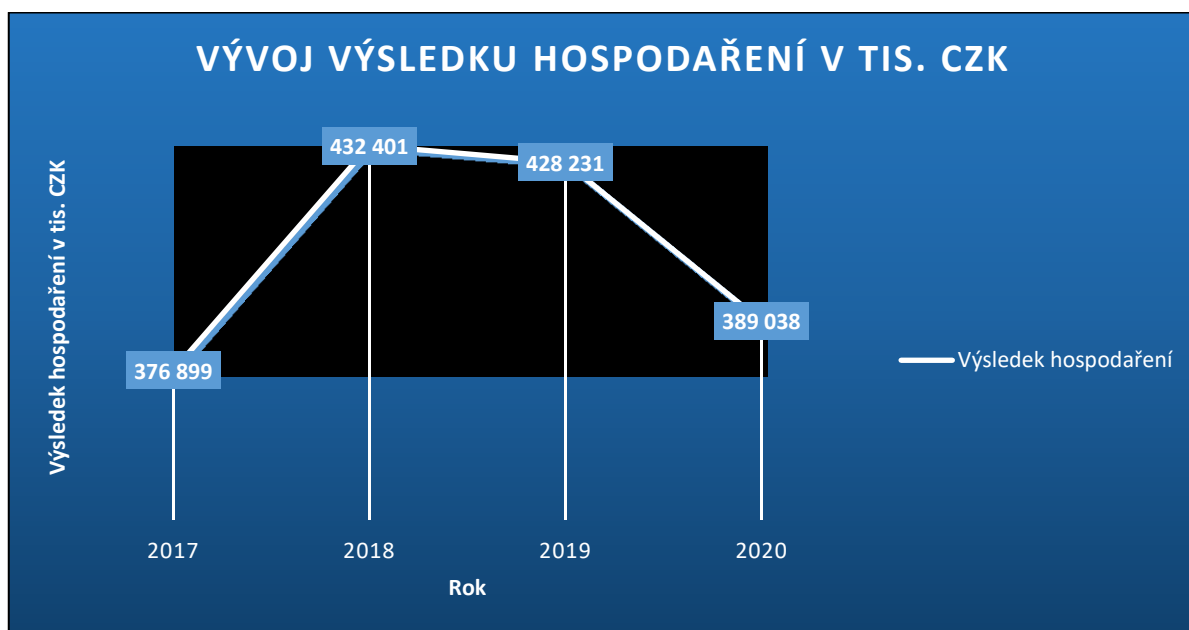
Mimo rozsáhlého portfolia výrobků nabízí společnost SKG také řadu služeb, mezi které patří například (Produkty a služby, ©2021):

- **eSmart** – podporuje růst tržeb eCommerce prostřednictvím obalů. eSmart je navrženo tak, aby zlepšilo všechny aspekty obalu zákazníka od balící linky přes dodavatelský řetězec až po zákaznickou zkušenost.
- **Supply Smart** – je kombinací unikátních nástrojů, dat a odborných znalostí, které zákazníkovi umožní optimalizovat dodavatelský řetězec s ujištěním, že byla plně vyhodnocena míra rizika a které přináší měřitelné úspory nákladů.
- **Shelf Smart** – jedná se o obaly pro regálový prodej, zvyšující tržby rychlým a nákladově efektivním způsobem, čímž zákazníkovi poskytují maximální užitek pro jeho značku tam, kde na tom nejvíce záleží – přímo v místě nákupu.

Společnost Smurfit Kappa disponuje velmi rozsáhnou nabídkou produktů, tak i služeb, jejichž kvalitu se snaží stále zdokonalovat s ohledem na udržitelnost výroby a životní prostředí. Přizpůsobivost společnosti je klíčovou výhodou v oblasti nabídky a poptávky, tedy i v udržení přední pozice na trhu, kdy může svým i potenciálním zákazníkům přinášet stále nové, originální produkty s ohledem na jejich specifické požadavky, ať se jedná o design, funkčnost či v neposlední řadě také cenu (Produkty a služby, ©2021).

7.6 Ekonomické ukazatele společnosti Smurfit Kappa Czech s.r.o.

Na níže uvedeném obrázku (Obrázek 5) je prezentován vývoj výsledku hospodaření společnosti Smurfit Kappa Czech s.r.o. v letech 2017 až 2020. Hospodářský výsledek má od roku 2018 klesající tendenci, která byla zapříčiněna zejména rostoucími náklady na provoz, dále mzdovými náklady, a to především v roce 2020.



Obrázek 5 Vývoj výsledku hospodaření v letech 2017 až 2020 (Výroční zprávy vybrané společnosti za rok 2018 a 2020)

Z níže přiložené tabulky (Tabulka 1) lze posoudit, že společnost Smurfit Kappa Czech s.r.o. generuje tržby převážně z prodeje výrobků a služeb, zatímco pouze malá část tržeb je generována prodejem zboží.

Z údajů vyplývá mírný pokles generovaných tržeb v posledních zaznamenaných dvou letech oproti roku 2018.

Tabulka 1 Ekonomické ukazatele společnosti Smurfit Kappa Czech s.r.o. za rok 2017 až 2020 (Výroční zprávy vybrané společnosti za rok 2018 a 2020)

V tis. CZK	2017	2018	2019	2020
Tržby z prodeje výrobků a služeb	3 343 930	3 573 180	3 276 571	3 170 618
Tržby z prodeje zboží	86 918	92 097	84 763	92 135
Tržby celkem	3 430 848	3 665 277	3 361 334	3 262 753

V následující tabulce (Tabulka 2) je zpracován přehled cashflow ve společnosti Smurfit Kappa Czech s.r.o., který byl v roce 2017 významně ovlivněn rozhodnutím valné hromady o rozdělení zisku ve výši 359 489 tis. CZK.

Tabulka 2 Přehled cashflow ve společnosti Smurfit Kappa Czech s.r.o. za rok 2017 až 2020 (Výroční zprávy vybrané společnosti za rok 2018 a 2020)

V tis. CZK	2017	2018	2019	2020
Čisté zvýšení / snížení peněžních prostředků za účetní období	- 474 066	85 881	5 907	25 846
Stav peněžních prostředků na konci účetního období	- 5 290	80 591	86 498	112 344

8 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU RECRUITMENTU SPOLEČNOSTI SMURFIT KAPPA CZECH S.R.O., ZÁVOD ŽIMROVICE

V analytické části je popsán a následně zanalyzován komplexní proces recruitmentu společnosti Smurfit Kappa Czech s.r.o., závod Žimrovice, zahrnující definování pracovního místa, využití zdrojů a metod k přilákání uchazečů, využívané metody při výběru nejvhodnějšího kandidáta a následně proces jeho adaptace ve vybrané společnosti.

Interpretované informace jsou získány ze spolupráce a interview s HR manažerem vybrané společnosti, analýzou interních dokumentů a internetových stránek společnosti SKG. Analytická část je konkrétně zaměřena na závod Žimrovice společnosti Smurfit Kappa Czech s.r.o.

8.1 Personální oddělení společnosti Smurfit Kappa Czech s.r.o., závod Žimrovice

Personální oddělení je tvořeno dvěma zaměstnanci. Přímo řediteli závodu je podřízen HR Business Partner. Jeho rolí je tvorba personální strategie a její naplňování, zajišťuje recruitment, podílí se na tvorbě a implementaci systému odměňování, motivace, hodnocení výkonu a rozvoji zaměstnanců. HR Business Partner také zpracovává veškerý HR reporting, budgeting a controlling a koordinuje soulad prováděných úkonů s pracovní právní legislativou. Druhý zaměstnanec na pozici personalisty je zaměstnán na částečný úvazek. Pracovní náplní druhého personalisty je zadávání dat, správa personálního a mzdového informačního systému a zpracovávání personální dokumentace, včetně podkladu pro zpracování mezd. Velkou část personální činnosti vykonávají v závodech samotní vedoucí zaměstnanci. Mají velké pravomoci v oblasti nábory, motivace i odměňování zaměstnanců, podílí se na rozhodování o organizační struktuře a složení personálu.

Na centrále pro střední, východní a jižní Evropu je dále pozice HR ředitele, jež přenáší korporátní procedury do jednotlivých zemí a závodů a zajišťuje sdílení best practices mezi závody (Interview s HR manažerem společnosti Smurfit Kappa Czech s.r.o., 2022).

8.2 Ukazatele zaměstnanosti společnosti Smurfit Kappa, závod Žimrovice

Zaměstnanost lze posuzovat z hledisek kvantitativních i kvalitativních. Kromě počtu a obrátky personálu je velmi důležitá také struktura personálu.

8.2.1 Vývoj počtu zaměstnanců v letech 2017-2021

Od roku 2017 narostl objem výroby závodu Smurfit Kappa v Žimrovcích o 34 % v porovnání s rokem 2021. Současně docházelo k automatizaci procesů ve výrobě a tím k nahrazení některých manuálních činností a proběhlo několik projektů na zvýšení produktivity práce. Na přelomu let 2020 a 2021 společnost investovala do zcela nového strojního vybavení s výrazně vyšší rychlostí a kapacitou výroby. Vlivem předchozích skutečností dlouhodobě klesá podíl výrobního personálu na vyrobený čtvereční metr, což je také jeden ze sledovaných hospodářských ukazatelů ve společnosti, tzv. O52 = počet lidí přímo zapojených do výroby na tisíc vyrobených čtverečních metrů. Vlivem automatizace a zefektivňováním procesů tak rostoucí objem výroby neznamená úměrný růst personálu, jak je uvedeno v následující tabulce (Tabulka 3). Počet zaměstnanců, v porovnání mezi lety 2017 a 2021, narostl o 6,5 % (Interní materiály společnosti, 2022).

Tabulka 3 Vývoj počtu zaměstnanců v letech 2017–2022 (Interní materiály společnosti, 2022)

	2017	2018	2019	2020	2021	YTD 2022
Stálý personál*	112,2	118,8	120,8	120,8	124,4	129,7
Dočasný personál*	9,4	6,2	5,9	6,2	6,6	2,8
Agenturní zaměstnanci*	6,2	0,8	0,8	2,9	5,1	2,0
Celkem	127,8	125,8	127,5	129,9	136,1	134,5

*přepočtený stav na tisíc vyrobených metrů čtverečních

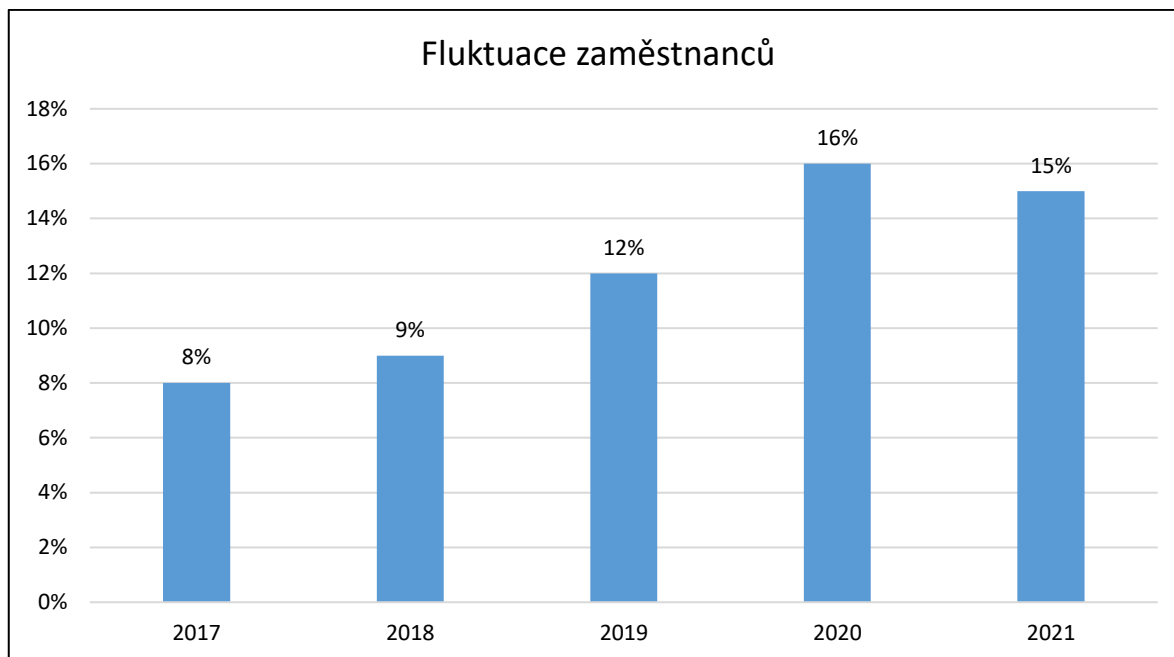
YTD (year to day) = od začátku roku 2022 do data zpracování – 31. 03. 2022

Stálí zaměstnanci jsou zaměstnanci v pracovním poměru, s pracovní smlouvou na dobu minimálně jednoho roku a stanovenou týdenní pracovní dobou 37,5 hodin. Pro vyšší flexibilitu využívá zaměstnavatel také dočasný personál, což jsou zaměstnanci pracující na základě dohody o provedení práce nebo dohody o pracovní činnosti na dobu kratší jednoho roku. Úvazek těchto zaměstnanců je flexibilní dle potřeb zaměstnavatele a nepřesáhne v průměru

polovinu stanovené týdenní pracovní doby. Agenturní zaměstnanci jsou rovněž flexibilní pracovní síla, dle smluvních podmínek k dispozici do 72 hodin od objednání.

8.2.2 Fluktuace zaměstnanců

Míra fluktuace bývá vyjádřena v procentech a za běžnou normu v České republice je považováno 15 %. Za ideální je však považováno procento fluktuace 5–7 %. Údaj o míře fluktuace lze získat tak, že je počet odchozích zaměstnanců vydělen počtem plného stavu za stejné období. Pro procentuální vyjádření je potřeba výsledek vynásobit stem. Fluktuace zaměstnanců v závodě Žimrovice je dlouhodobě pod hodnotami fluktuace na trhu. Důvodem je zejména umístění závodu v lokalitě, jež není průmyslovou oblastí a je zde menší počet pracovních příležitostí. Druhým důvodem nižší fluktuace je rodinný ráz a atmosféra firmy. Negativní dopad na fluktuaci je v posledních letech zapříčiněn situací na trhu práce, charakteristickou minimální nezaměstnaností. Zaměstnavatelé nabízejí stále lepší podmínky odměňování a je investováno do personálního marketingu, aby bylo zajištěno zvýšení atraktivity a do firem tak byl přilákán chybějící personál. Tento fakt je přes obdobné snahy žimrovického závodu projeven ve zvýšené fluktuaci, a to výhradně na dělnických pozicích. Vývoj fluktuace, zaznamenaný v příloženém grafu na obrázku (Obrázek 6), v posledních pěti letech odráží situaci na trhu práce, kdy mají zaměstnanci mnoho jiných pracovních příležitostí a možností zvolit lepší podmínky. V roce 2021 se podařila částečná stabilizace personálu, zejména díky zvýšení mezd.



Obrázek 6 Fluktuace zaměstnanců žimrovického závodu v průběhu pěti let (Interní materiály společnosti, 2021)

8.2.3 Struktura zaměstnanců

Správná struktura zaměstnanců je pro zajištění plnění všech úkolů stejně důležitá jako správný počet zaměstnanců. Dostatečný počet lidí v nesprávné struktuře může být stejný nebo větší problém než nedostatek lidí. Ve vybrané společnosti je struktura řízená zejména z pohledu kvalifikace, věku a pohlaví. Pohlaví je podstatné především ve výrobní oblasti, kde je z důvodu manipulace s těžkými nástroji mnoho pozic nevhodných pro ženy a z pohledu kategorie práce dle pracovních rizik jsou dokonce ženám zakázány. Ve výrobě tedy tvoří poměr mužů a žen 85 % a 15 %. Skutečnost, že práce není vhodná pro ženy, je zohledňována již při výběru kandidátů, respektive již při definici požadavků na kandidáty. V administrativě, včetně managementu, žádný limit z hlediska pohlaví nastaven není. Poměr mužů a žen aktuálně pro duben 2022 tvoří 56 % žen a 44 % mužů. Při výběru na administrativních pozicích tedy pohlaví nehraje žádnou roli a je rozhodováno podle jiných kritérií.

Několik posledních let je z pohledu zaměstnavatele obecně vnímán nedostatek pracovní síly na trhu práce. Ve vybrané společnosti je onen nedostatek vnímán zejména u výrobních pozic. Nabídka práce pro operátory výroby převyšuje poptávku a najít kvalitní kandidáty na tyto pozice byl v posledních letech značný problém. Důsledkem bylo snižování nároků a požadavků na výrobní zaměstnance, což mělo velice negativní dopad na kulturu a atmosféru v žimrovickém závodě. V letech 2020 a 2021 byl proto výrazněji kladen důraz

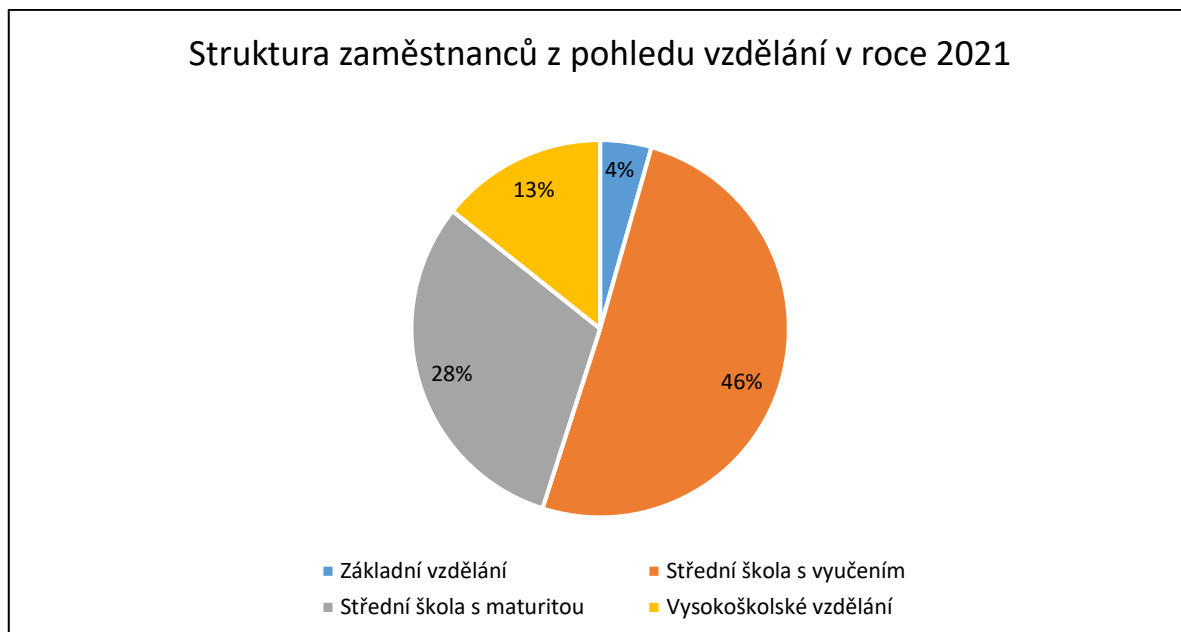
na Employer Brand a systém odměňování. Bylo investováno mnoho prostředků, pozornosti a energie, což vedlo k náboru, stabilizaci a z hlediska kvality také optimalizaci personálu.

Z hlediska náboru administrativních pozic je kandidátů kvantitativně dostatek, nedostatečná je spíše kvalita kandidátů. To může být zapříčiněno strukturou školství, kdy od revoluce došlo k redukci učilišť a učebních oborů, na druhé straně nárůstu středních škol

Co se týká situace s pandemií COVID-19, personalistika byla ovlivněna téměř ve všech oblastech. Od absence, recruitmentu, organizace práce či pracovních podmínek. Výběr se přenesl do on-line prostředí. Tam, kde to nešlo, byly absolvovány pohovory v rouškách. Běh společnosti se samozřejmě nezastavil, bylo tak třeba přetvořit náborové procedury, začít používat nové nástroje, což bylo složitější hlavně v začátcích (Interview s HR manažerem společnosti Smurfit Kappa Czech s.r.o., 2022).

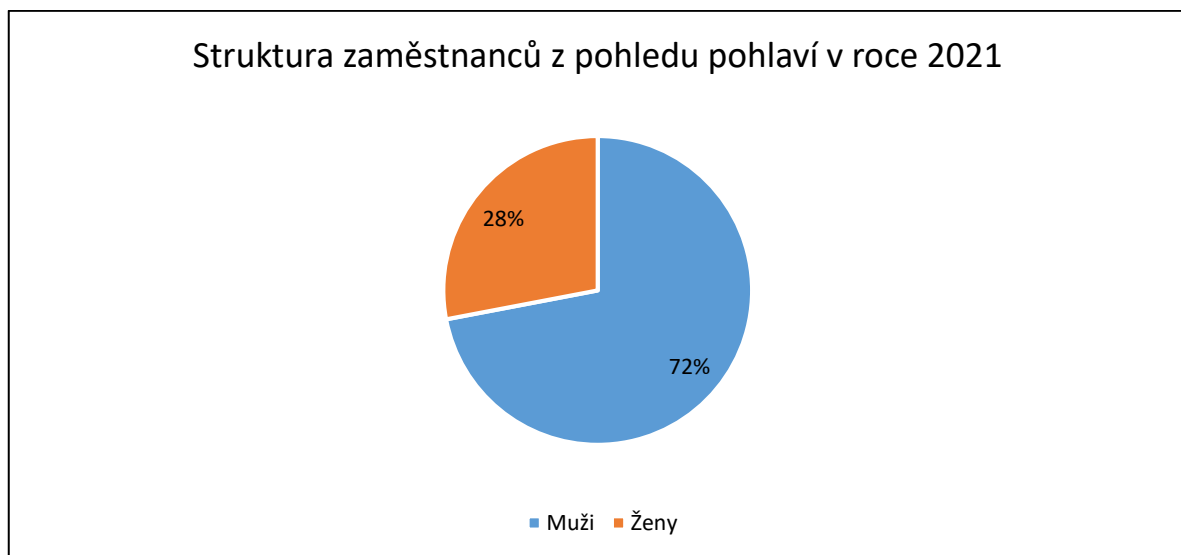
Jak je popsáno v podkapitole 7.4 Organizační struktura společnosti, převážnou část zaměstnanců tvoří výrobní personál. Vzhledem k hygienickým limitům (váha výrobních nástrojů) nejsou některé pozice vhodné pro ženy. Pro společnost však hraje velkou hodnotou diverzita, celosvětově je pro rok 2021 vyhlášen program Inclusion and Diversity. Společnost se také aktivně zabývá Age managementem. Struktura zaměstnanců z pohledu vzdělání, pohlaví a věku v roce 2021 je znázorněna v následujících grafech na obrázcích (Obrázek 7, Obrázek 8, Obrázek 9).

Struktura zaměstnanců z pohledu nejvyššího dosaženého vzdělání, znázorněném na obrázku (Obrázek 7), odpovídá charakteru výrobní společnosti. Téměř polovina zaměstnanců má výuční list, 4 % mají dokončené pouze základní vzdělání. Tyto úrovně vzdělání jsou zastoupeny pouze ve výrobě. 28 % zaměstnanců má střední školu s maturitou a 13 % zaměstnanců má vysokoškolské vzdělání. Převážná část těchto zaměstnanců je zaměstnaná v administrativě.



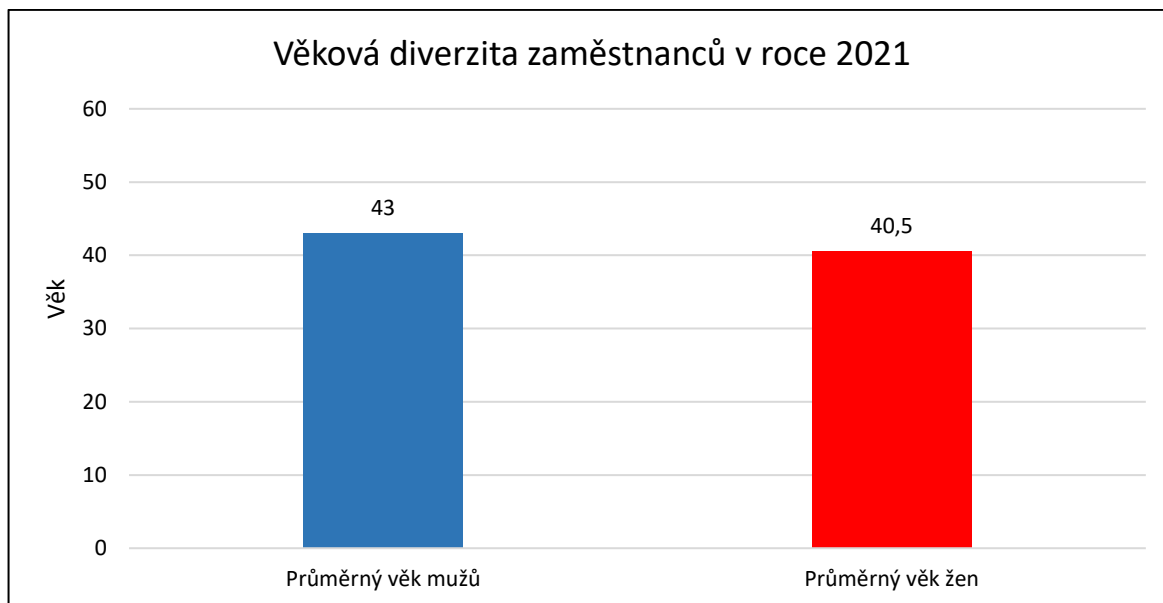
Obrázek 7 Struktura zaměstnanců z pohledu vzdělání v roce 2021 (Interní materiály společnosti, 2021)

Vzhledem k pracovním podmínkám a hygienickým limitům ve výrobě, zejména váze manipulovaných břemen, je zastoupení mužů v závodě mnohem výraznější, než zastoupení žen. Toto zastoupení mužů a žen je graficky podpořeno na obrázku (Obrázek 8).



Obrázek 8 Struktura zaměstnanců z pohledu pohlaví v roce 2021 (Interní materiály společnosti, 2021)

Velký důraz klade společnost na diverzitu zaměstnanců. Jednou ze sledovaných oblastí diverzity je věková různorodost, v roce 2021, graficky znázorněném na přiloženém obrázku (Obrázek 9), byli v závodě zaměstnáni lidé ve věku 18–64 let. Průměrný věk mužů je 43 let a o 2,5 roky převyšuje průměrný věk žen.



Obrázek 9 Struktura zaměstnanců z pohledu věku v roce 2021 (Interní materiály společnosti, 2021)

8.3 Analýza získávání zaměstnanců

Následující kapitola je zaměřena na analýzu procesu získávání zaměstnanců ve vybrané společnosti. Důležitou součástí této oblasti je, při potřebě obsadit volné pracovní místo, sestavení popisu pracovního místa a definování požadavků na možné kandidáty. Závěr této kapitoly je zejména věnován využívaným zdrojům a metodám při náboru zaměstnanců.

8.3.1 Proces plánování zaměstnanců

Plán pro získávání zaměstnanců je pro některé pozice sestavován až jeden kalendářní rok dopředu, také s tím související výběrová řízení. To nastává v případě, kdy je známo, kdo například odchází do důchodu, u koho je plánován přesun na jinou pracovní pozici, či s kým je vybraná společnost dlouhodobě nespokojena. Vybranou společností je sestavován časový rámec, kdy je potřeba požadované pracovní místo obsadit. V ideálním případě se jedná o termín, kdy je potřeba výkon této pozice zajistit, minus doba potřebná na zaškolení zaměstnance. Oba dva časové údaje však mohou být velmi různé. Někdy se o potřebě obsadit pracovní místo dozvídá personalista závodu s dostatečným časovým předstihem, jindy na poslední chvíli. Stejně tak zaškolování trvá dle náročnosti práce jeden den nebo dva měsíce, dle povahy pracovní pozice. Přesné dodržení časového rámce není nejvyšší prioritou, prioritou je kvalita uchazeče. Tento termín pro obsazení volné pracovní pozice se tedy v některých případech nedaří dodržovat, nicméně řízeně. Pro nadřazené i spolupracovníky je náročnější se věnovat nevhodnému kandidátovi, jen kvůli udržení

časového rámce. Ze zkušeností personalisty a kolegů je v závěru toto rozhodnutí časově náročnější a neefektivní (Interview s HR manažerem společnosti Smurfit Kappa Czech s.r.o., 2022).

8.3.2 Definování pracovního místa a požadavků na kandidáty

Nové pracovní místo je většinou vytvářeno ve dvou situacích. První situací je potřeba výkonu konkrétních činností, na které již interně nemá daná společnost kapacitu. Poslední zmíněnou pozicí, kterou společnost obsazovala, byl procesní specialista výroby, kdy bylo po rozsáhlých nových investicích ve výrobě a logistice potřeba zmonitorovat nové procesy a navrhnout jejich efektivní fungování. Druhou situací není aktuální potřeba, ale filozofie a hodnoty společnosti. Příkladem takové pozice jsou trainee programy. Každou nově vzniklou pracovní pozici, respektive navýšení headcountu, schvaluje CEO pro vybraný region.

V případě nové pozice společnost vychází z cílů, jaké tato pozice plní. Je definována pracovní náplň a požadavky na kandidáta. Pozice je řazena do struktury odměňování dle společnosti, u nových pozic se pracuje s tržními mzdovými benchmarky. Návrh nové pracovní pozice je společným dílem personalisty, budoucího nadřízeného a ředitele společnosti. Finální smluvní podmínky schvaluje opět CEO regionu (Interview s HR manažerem společnosti Smurfit Kappa Czech s.r.o., 2022).

8.3.3 Zdroje získávání kandidátů

Společnost Smurfit Kappa Czech s.r.o., závod Žimrovice využívá jak vnitřních, tak vnějších zdrojů při získávání potřebných zaměstnanců na danou pracovní pozici. Společnost podporuje dosazování zaměstnanců na potřebnou pracovní pozici prostřednictvím vnitropodnikových zdrojů, tedy vlastními zaměstnanci, kdy je zaměstnanci umožněn osobní kariérní růst nebo je v tomto zaměstnanci viděn potenciál pro výkon, například, nově vzniklé pracovní pozice. Tyto zdroje společnost využívá zejména při dosazování zaměstnanců na vyšší pracovní pozice, ať již u dělnických či administrativních, kdy je potřebná praxe, znalost firemní kultury a cílů vybrané společnosti. Rovněž již vedení může předpokládat, z odpracovaných let ve společnosti, co od vybraného zaměstnance očekávat.

V případě využívání vnějších zdrojů uchazečů se společnost orientuje na pracovní sílu v podobě (Interview s HR manažerem společnosti Smurfit Kappa Czech s.r.o., 2022):

- *Nezaměstnaní*

Jedná se o uchazeče jevící zájem o práci na dané pracovní pozici, která je společnosti inzerována nejčastěji prostřednictvím firemního webu, na úřadu práce, u některých pozic prostřednictvím sociálních sítí Facebook, LinkedIn. Dále inzerce probíhá také na portálech jako Jobs.cz či Práce.cz. Záleží na povaze pracovní pozice a cílové skupině, kterou chce společnost oslovit. Úspěšně si společnost vedla s programem „Přived’ si svého kolegu“, uvedeném na obrázku (Obrázek 16) v příloze (Příloha P III), kdy kandidáty doporučují současní zaměstnanci společnosti. Přehled obsazovaných pozic všichni zaměstnanci naleznou na firemním intranetu. Téměř 100 % jsou tak obsazovány všechny letní brigády.

- *Studenti*

Úspěšná spolupráce společnosti funguje s ostravskou VŠB nebo opavskou fakultou Slezské univerzity. Pozice vhodné pro absolventy jsou inzerovány na kariérních stránkách škol.

Z pohledu vertikálního a horizontálního pohybu zaměstnanců je každoročně výstupem ročních hodnotících pohovorů několik programů, kam lze zaměstnance společnosti v rámci rozvoje dále posunout. Ve výrobě je zaveden program Multiskills, kdy zaměstnanci rozvíjejí své dovednosti a kvalifikaci v rámci stejné úrovně, tedy vertikálně, v hierarchii firmy, ale pokud mají větší potenciál, mohou postupovat na pozice v plánování či vedení výroby. V administrativě se jedná o horizontální pohyb v menší míře, většinou se zaměstnanci posouvají vertikálně výše v organizační struktuře.

8.3.4 Metody získávání zaměstnanců

V této podkapitole jsou přiblíženy využívané metody získávání zaměstnanců ve vybrané společnosti. V rámci analýzy jsou také představeny důvody nevyužívání základních z metod, které byly představeny v teoretické části, v podkapitolách kapitoly 3 Získávání zaměstnanců.

Prvním krokem v případě získávání zaměstnanců je posouzení, zda společnost disponuje vhodným zaměstnancem na dané pracovní místo z vnitřních zdrojů, tedy v podobě vlastních zaměstnanců. Vhodní pracovníci jsou následně cíleně oslovováni. Volné pracovní místo je vypisováno interně i ostatním zájemcům. Poměrně rychlým nástrojem je dále doporučení pracovníka vlastními zaměstnanci a oslovení kandidátů z databáze, kde však nastává překážka s evidencí údajů o uchazečích, v souladu s normou GDPR. Využívání dalších metod záleží na mnoha faktorech, například na obsazované pozici, na čase, který je k získání

nového zaměstnance k dispozici, na aktuální situaci na trhu a dalších. Z tradičních nástrojů stále fungují, díky umístění závodu, inzeráty na pozice ve výrobě na obecních informačních tabulích či v obecních novinách v okolních obcích. Volná pracovní místa jsou inzerována také prostřednictvím firemního webu či na stránkách MPSV prostřednictvím úřadu práce, dále na portálech Jobs.cz a Práce.cz. Na obsazování některých manažerských a obchodních pozic spolupracuje vybraná společnost s personálními agenturami. Naopak billboardy jsou využívány zejména pro posílení značky a image zaměstnavatele, ne pro inzerci volných pozic. Sekundárně má však tato forma propagace na úspěšnost nábory vliv. V případě některých obsazovaných pozic se společnost věnuje oslovování specifické cílové skupiny. Například místa vhodná pro absolventy jsou inzerována na školách, nebo v případě redukce personálu v okolních firmách jsou nabízeny vhodné pozice v těchto firmách v rámci outplacementu.

V minulosti bylo využíváno také oslovování potenciálních zaměstnanců na burzách a veletrzích práce, jejich konání však výrazně omezila pandemie COVID-19. Překvapivě malou úspěšnost je personalitou evidována u inzerce na sociálních sítích, a to v případě LinkedIn a na Facebooku, kde jsou pozice inzerovány prostřednictvím podnikového profilu Smurfit Kappa. Tam se hlásí málo kandidátů, a především nevhodných na danou pracovní pozici (Interview s HR manažerem společnosti Smurfit Kappa Czech s.r.o., 2022).

V níže přiložené tabulce (Tabulka 4) jsou zmíněné metody získávání zaměstnanců seřazeny sestupně dle finanční náročnosti na propagaci volné pracovní pozice. V roce 2021 byla až třetina nově přijatých zaměstnanců získána prostřednictvím osobních doporučení stávajících zaměstnanců, z velké části díky programu „Přiveď si svého kolegu“. Mezi úspěšnou metodu získávání patří také inzerování volných pracovních pozic přes úřad práce, která se z finančního hlediska řadí mezi jednu z nejméně náročných metod. Třetí nejúspěšnější metodou z hlediska kvantity přijatých zaměstnanců je inzerce prostřednictvím pracovních portálů Jobs.cz a Práce.cz (Interní materiály společnosti, 2021).

Tabulka 4 Přehled vývoje počtu zaměstnanců v letech 2019–2021 (Interní materiály společnosti, 2021)

Metoda	2019	2020	2021	Celkem	Finanční náročnost / pořadí
Agentura	1	0	2	3	1.
Osobní doporučení	6	9	12	27	2.
Jobs.cz, Prace.cz	2	1	5	8	3.

Burza práce	1	0	0	1	4.
Inzerát – obecní noviny	2	1	3	6	5.
Inzerát – obecní vývěsky	1	1	2	4	6.
Úřad práce	3	3	6	12	7.
Firemní web	1	2	2	5	7.
Spolupráce se školou	0	1	0	1	7.
Spolupráce s ostatními zaměstnavateli	0	2	2	4	7.
Celkem	17	20	34	61	

Ukázka inzerátu pro výběr zaměstnance na pracovní pozici mistra výroby je přiložena v příloze (Příloha P IV).

Mezi nevyužívané metody při získávání zaměstnanců lze zařadit kariérní dny na vysokých školách, dále inzerce na LinkedIn prostřednictvím profilů samotných klíčových zaměstnanců s bohatou sítí spojení, dále sociální síť Instagram. Vybraná společnost k inzerci vědomě nevyužívá ani inzerci v TV či rozhlas. Tisk využívá pouze lokální, a to vzhledem k typu obsazovaných pozic, jejich množství a nákladnosti zmíněných metod. Do budoucna je zvažována inzerce v dopravních prostředcích či nové formáty oslovování kandidátů, například produkt společnosti Moviejobs.

Celý systém oslovování kandidátů v závodě Žimrovice je velmi variabilní. Volba metody získávání záleží na mnoha rozličných faktorech. U některých z metod si je společnost vědoma jejich nevhodnosti vzhledem k oboru podnikání nebo charakteru pozic, u jiných by volba nebyla efektivní vzhledem k poměru cena a úspěšnost (Interview s HR manažerem společnosti Smurfit Kappa Czech s.r.o., 2022).

8.4 Analýza výběru zaměstnanců

Následující podkapitola se zaměřuje na proces výběru zaměstnanců ve společnosti Smurfit Kappa Czech s.r.o., závod Žimrovice. Součástí podkapitoly je dále analýza využívaných metod výběru zaměstnanců. Obdobně jako u předchozí podkapitoly 8.3 Analýza získávání zaměstnanců byly uvedené informace získány prostřednictvím polostandardizovaného interview s HR Business Partnerem vybrané společnosti.

8.4.1 Metody výběru

Vybraná společnost využívá při výběru zaměstnanců osvědčené standardní procedury. U mnoha výrobních pozic jsou vyhodnocovány došlé životopisy a kandidáti splňující požadavky jsou zváni na osobní pohovory. Součástí pohovoru bývá u výrobních pozic také ověření kvalifikace, většinou z doložených dokumentů.

V případě výběru vhodného kandidáta na administrativní pozici, dochází k výběrovému řízení o více kolech, jejichž součástí je využívání osobnostních testů, modelových situací, případových studií či hraní rolí. Pro opravdu základní určení preferovaného stylu práce a přístup k práci, silných a slabých stránek je využíváno některých analytických testovacích nástrojů, velmi rychlá je například metodika společnosti Thomas International. Průběh jednotlivých kol výběrového řízení je přiblížen v podkapitole 8.3.2. Průběh přijímacího pohovoru.

V některých situacích dochází před pohovorem ke krátkému telefonickému rozhovoru k dojasnění nebo doplnění údajů uvedených v životopise či preselekcí zájemců o pracovní pozici. Cílem telefonátu může být i ověření těchto údajů, u administrativních pozic je ověřována například znalost angličtiny několikaminutovým rozhovorem v angličtině.

Mezi nevyužívané metody výběru zaměstnanců patří metoda assessment centre. Tato metoda byla společností v minulosti využívána, aktuálně od ní však vzhledem k její časové a finanční náročnosti upuštěno a společnost využívá vlastních výběrových procedur, jak základní kompetence kandidátů ověřit. Nejsou tak sofistikované, ale pro potřeby společnosti dostačující. (Interview s HR manažerem společnosti Smurfit Kappa Czech s.r.o., 2022).

8.4.2 Preselekcce kandidátů

Jak bylo zmíněno v úvodu kapitoly, proces výběru zaměstnance začíná vyhodnocováním došlých životopisů, jejichž zaslání je nutné k preselekcce a vyřazení nevhodných kandidátů. V některých případech pak dochází k telefonátu ze strany personalisty k upřesnění nebo doplnění informací ze zaslaných materiálů. U některých pomocných činnostech kandidáti životopisy nezasílají, kontaktují personalistu pouze telefonicky a dochází ke sdělení potřebných informací obou stran. Na pohovoru je pak vyplněn krátký dotazník společnosti, nahrazující životopis.

Po preselekcii zájemců o volné pracovní místo následuje kontaktování vhodných i nevhodných uchazečů, kteří se do výběrového řízení přihlásili. Nevhodné kandidáty kontaktuje personalista většinou stejnou formou, jakou se kandidáti přihlásili: nejčastěji e-mailem nebo přes pracovní portál (Interview s HR manažerem společnosti Smurfit Kappa Czech s.r.o., 2022).

8.4.3 Průběh přijímacího pohovoru

Přijímací pohovory probíhají fyzicky v areálu žimrovického závodu. V době restrikcí z důvodu pandemie COVID-19 probíhaly pohovory na administrativní pozice online, většinou přes MS Teams. Kandidáti na dělnické pozice často nebyli na online prostředí technicky vybaveni, výběrová řízení tedy probíhaly standardní formou osobních pohovorů.

Prvního pohovoru se dle konkrétní pozice účastní personalista nebo vedoucí zaměstnanec, případně oba pracovníci. V dalších kolech se dle obsahu účastní i další kolegové, záleží vždy na tom, co je cílem dané aktivity a na obsazované pozici. U posuzování prezentačních dovedností se například účastní další vedoucí zaměstnanec, u klíčových pozic se krátce účastní ředitel závodu, či pokud je společností hledán druhý člen určitého tandemu, účastní se první člen tandemu.

Dělnické pozice jsou většinou vybírány na základě jedné schůzky s personalistou společnosti. Výběr na pozice s nižšími požadavky na kandidáty mnohdy v této fázi končí, po rozhodnutí o přijetí kandidáta a sdělení výsledku kandidátovi se v případě oboustranného zájmu jedná o nástupních podmínkách.

Při výběru zaměstnance do administrativy dochází k výběrovému řízení o minimálně dvou kolech. První pohovor je více všeobecný a jeho cílem je vzájemné poskytnutí základní informace a vzájemných očekávání mezi kandidátem a zaměstnavatelem. Na druhých schůzkách je ověřována odbornost kandidátů, ale také osobnostní předpoklady, k čemuž jsou využívány osobnostní testy, modelové situace, případové studie, hraní rolí. Klíčové pozice procházejí dokonce třetím kolem za přítomnosti ředitele společnosti.

Při výběrovém řízení je volena forma polostrukturovaných pohovorů, kdy je část pokládaných otázek pevná, také je ale reagováno a rozvíjeno aktuálně vysloveného. Podle zpětné vazby kandidátů jsou výběrová řízení společnosti docela intenzivní a podrobná (Interview s HR manažerem společnosti Smurfit Kappa Czech s.r.o., 2022).

8.4.4 Výběr nejvhodnějšího kandidáta

Volba nejvhodnějšího kandidáta opět záleží na vybrané pracovní pozici. Pokud se jedná o dělnické pozice, je o nejvhodnějším kandidátovi rozhodnuto především samotnými mistry výroby. V administrativě je rozhodováno společně s budoucím manažerem kandidáta. Hodnocena je především odborná připravenost kandidáta, ale i vysledovaný potenciál, rizika shledávána účastníky jednotlivých pohovorů. Pozornost je věnována také sociální rovině, tedy jak kandidát zapadne do týmu, co do něj přinese, jak tým doplní, aby se vzájemně rozvíjeli a tvořili silný celek. Část kritérií se dá vyhodnotit kvantitativně a objektivně, vlivem sociálního prostředí však může být předpoklad od reálného výsledku zcela odlišný.

Každá využívaná metoda výběru a samotný proces výběru je pouze část celého náborového systému, který není dobré podceňovat, ale ani přeceňovat. Při rozhodování o nejvhodnějším kandidátovi stráví personalista a vedení společnosti mnoho hodin výměnou značného množství informací a vzájemných postřehů (Interview s HR manažerem společnosti Smurfit Kappa Czech s.r.o., 2022).

8.5 Analýza přijímání a adaptace zaměstnanců

První část následující podkapitoly je věnována procesu přijímání nového zaměstnance na požadovanou pracovní pozici a veškeré činnosti s tímto procesem související, které mohou představovat vstupní lékařskou prohlídku, podpis pracovní smlouvy či zaškolení. V druhé části je plynule navázáno na proces adaptace pracovníka na firemní kulturu a spolupracovníky.

8.5.1 Přijímací proces

Všichni účastníci výběrového řízení jsou o výsledku informováni personalistou společnosti. Informaci sděluje personalista ve většině případů telefonicky, vnímá reakci kandidáta a je připraven zodpovědět případné okamžité dotazy kandidáta. V případě potvrzení zájmu o spolupráci druhou stranou následuje jednání o detailních nástupních podmínkách. U některých pozic a kandidátů probíhá další komunikace telefonicky či e-mailem, někteří kandidáti preferují osobní jednání. Předmětem těchto jednání je přesný datum nástupu, větší detail pracovních podmínek a seznámení s úkony potřebnými k uzavření pracovního poměru. Následuje vstupní lékařská prohlídka, povinná pro každého přijímaného zaměstnance a uzavření pracovní smlouvy.

Pracovní smlouva je podepsána po doložení zdravotní způsobilosti, dle přání kandidáta ihned či ve většině případů až v den nástup do práce. Pracovní smlouvy jsou uzavírány na dobu určitou s trváním jeden rok s možností prodloužení na dobu neurčitou v případě zájmu obou stran. Pouze u kandidátů, kteří nastupují jako zástup zaměstnance na mateřské či rodičovské dovolené, je sjednávána smlouva na dobu určitou v tomto rozsahu. Doba určitá pak není dána přesným datem, ale trváním zmíněné skutečnosti.

Zkušební doba se sjednává dle platné kolektivní smlouvy vždy v trvání tři měsíce. Před uplynutím zkušební doby probíhá první formální hodnotící rozhovor se zaměstnancem, kde je zhodnocen jak průběh adaptace a zaškolení na pozici, tak výkon zaměstnance. Závěr je zapsán do zaškolovacího plánu a do záznamu z hodnocení nového zaměstnance. Součástí této procedury je rovněž rozhodnutí a vzájemné potvrzení obou stran o setrvání zaměstnance v pracovním poměru. V případě pokračování spolupráce není nutný žádný další úkon, v případě rozhodnutí o ukončení spolupráce musí podat jedna nebo druhá strana písemné zrušení pracovního poměru ve zkušební době (Interview s HR manažerem společnosti Smurfit Kappa Czech s.r.o., 2022).

8.5.2 Nástupní dokumentace

Základním dokumentem, nutný k předložení, je doklad totožnosti, občanský průkaz nebo pas. Dalšími doklady jsou doklady prokazující vzdělání či kvalifikaci zaměstnanců. Kromě dokladů o vzdělání jsou dále přijatými zaměstnanci dokládána různá osvědčení a certifikáty, v případě nástupu na dělnickou pozici například řidičský průkaz, svářečský průkaz, jeřábnický průkaz a podobně. Kromě odborné způsobilosti je nutné prokázat také zdravotní způsobilost, tedy lékařský posudek o způsobilosti k práci vystavený smluvním poskytovatelem pracovně-lékařských služeb. Vše musí být získáváno, zpracovááno a uchovááno v souladu s normou GDPR (Interview s HR manažerem společnosti Smurfit Kappa Czech s.r.o., 2022).

8.5.3 Proces adaptace

Adaptace je pro budoucí výkon a spokojenost zaměstnance naprosto klíčová. Pro většinu zaměstnanců, respektive na většinu pozic, jsou zpracovávány adaptační plány. Dle potřeby je adaptační plán na danou pozici modifikován pro individuální potřeby konkrétního zaměstnance. Plány tvoří vedoucí zaměstnanci s personalistou. Jejich délka je různá, v průměru tři měsíce.

Pracovní adaptace je ve společnosti vedena prostřednictvím zaškolovacích, adaptačních, plánů. U nejméně kvalifikovaných pozic ve výrobě probíhá zaškolování jen týden, a zahrnuje jak praktickou část, tak seznámení s mnoha pracovními a kontrolními standardy. Do zaškolení je zapojen hlavně výrobní mistr a v praktické části je to některý z dlouholetých, zkušených operátorů.

V administrativě je naopak zaškolování velmi rozsáhlé, obsazuje nejen důkladné zaškolení na konkrétní pozici, ale také krátké stáže na ostatních odděleních. Cílem je, aby zaměstnanci chápali činnost administrativních zaměstnanců v plné šíři a chápali dopady své práce na ostatní a obráceně. Zaškolování v administrativě trvá minimálně tři měsíce, byť již průběžně začíná zaměstnanec sám vykonávat svěřenou agendu. Školitelů je mnoho, významnou roli zde hraje koordinátor celého zaškolování. Standardním bodem jsou také krátké neformální schůzky s nadřízeným, minimálně jedenkrát týdně. Adaptační plán přiděluje zaměstnanci zkušeného „buddyho“, který zaměstnance celou adaptací provází. Důležité jsou také check pointy na konci každého měsíce, kdy personalista se zaměstnancem volnou formou diskutuje a hodnotí úspěšnost adaptace (Interview s HR manažerem společnosti Smurfit Kappa Czech s.r.o., 2022).

8.6 Budget

Budget na celý proces recruitmentu nemohl být sdělen, jelikož se jedná o interní informace společnosti. Každoročně jsou včas jako součást celkového budgetu plánovány i náklady na recruitment. V minulosti se dařilo pohybovat se v rámci rozpočtu, posledních pět let situace příliš turbulentní a společnost musí operativně reagovat i mimo stanovený budget. Náklady na recruitment narostly v roce 2021 o cca 250 % oproti roku 2014, který byl z pohledu obrátky personálu posledním stabilním rokem žimrovického závodu (Interview s HR manažerem společnosti Smurfit Kappa Czech s.r.o., 2022).

9 ZHODNOCENÍ ANALÝZY A VÝSLEDKŮ SOUČASNÉHO SYSTÉMU RECRUITMENTU

Tato kapitola obsahuje zhodnocení předností a nedostatků procesu recruitmentu žimrovického závodu společnosti Smurfit Kappa Czech s.r.o., dále se věnuje zodpovězení výzkumných otázek, jež byly definovány v úvodních kapitolách práce a následně jsou navrženy doporučení zlepšení současného stavu recruitmentu.

Na základě interview s HR manažerem, který má na starost chod personálního oddělení v tomto závodě, a analýze interních dokumentů, lze proces recruitmentu, z komplexního hlediska, definovat jako efektivní. V jednotlivých oblastech nábory však byly zjištěny nedostatky, jejichž náprava by mohla vést k zefektivnění tohoto procesu.

V oblasti získávání se společnost snaží nacházet kandidáty na volné pracovní místo primárně mezi svými zaměstnanci, a to prostřednictvím vyvěšení nabídky práce na intranetu, kde se v posledním roce velice dařilo programu „Přiveď si svého kolegu“. V případě nízkého zájmu je volena forma inzerce směrem k externím zdrojům na trhu práce, tedy nezaměstnanými, studenty. Mezi neefektivnější metody z hlediska počtu získaných zaměstnanců řadí zmíněná metoda osobního doporučení stávajícím zaměstnancem společnosti, a to především u výrobních pozic, dále pracovní portály Jobs.cz a Práce.cz, obzvlášť zde se získávají vhodní kandidáti na administrativní pozice a inzerce na úřadu práce, kde jsou společností nabírány pozice do obou z oblastí, administrativní i výrobní. Naopak prostřednictvím využívaných sociálních sítí LinkedIn a Facebook byl evidován nulový nárůst přijatých pracovníků. Není zde využívána forma placené propagace nabízených pracovních míst. Jako neefektivní metody se prokázala také SMS kampaň či burzy práce, které ztratily svou působnost především v období pandemie COVID-19. V žimrovickém závodě se dále využívá metod spolupráce s personálními agenturami, školami či ostatními zaměstnavateli, inzercí v obecních novinách, vývěskách a na firemním webu.

Následuje výběr nejvhodnějšího kandidáta, splňující definované požadavky s největším potenciálem na výkon dané pracovní pozice. Nejdříve dochází k preselekcí a kontaktování nevhodných uchazečů prostřednictvím vyhodnocení zaslaných dotazníků. Vhodní uchazeči jsou dále přizváni k výběrovému pohovoru, veden polostrukturovanou formou. Počet a náročnost výběrových kol záleží na dané pracovní pozici. U vyšších administrativních pozic je volena také forma osobnostních testů, modelových situací či případových studií. Úspěšnost výběrů, respektive minimální fluktuace v administrativě, nebo na druhé straně

délka setrvání vybraných kandidátů ve společnosti, dokazuje efektivní aplikaci zvolené procedury výběrových řízení. Větší fluktuace na dělnických pozicích je připisována současné situaci na trhu práce. S touto situací se v posledních letech potýkala většina firem. Při výběru však může docházet k subjektivnímu hodnocení na základě vnitřních pohnutek personalisty či nadřízeného potenciálního pracovníka. Časová náročnost analýzy dat a interní komunikace mezi personalistou a vedoucími pracovníky působí v rámci tohoto procesu jako nevýhodné. V žimrovickém závodě není využíváno externích společností pro výběr nejvhodnějšího kandidáta, například prostřednictvím assessment centre a podobných.

V reakci na výběr zaměstnance přechází proces do fáze přijímání, kdy je s vybraným kandidátem, po předložení potřebných dokumentů a po podstoupení lékařské prohlídky, podepsaná pracovní smlouva na dobu určitou, s trváním obvykle jednoho roku a zkušební dobou stanovenou na tři měsíce. Tuto smlouvu je po oboustranném zájmu možno prodloužit na dobu neurčitou.

Poslední oblastí procesu recruitmentu je adaptace vybraného pracovníka formou adaptačního plánu, obsahující pracovní i sociální adaptaci. Délka tohoto procesu se liší v závislosti na obsazované pozici. U výrobních pozic se může jednat o týden, u administrativních minimálně tři měsíce. Během tohoto časového rámce dochází k seznámení s pracovní pozicí, povinnostmi a v rámci sociálního začlenění také k seznámení s nadřízenými, kolegy. V poslední fázi dochází ke zhodnocení adaptačního procesu s personalistou společnosti.

Smurfit Kappa Czech, s.r.o., závod Žimrovice nemá pevně stanovený budget na proces recruitmentu nového zaměstnance. Tento budget se pohybuje v závislosti na důležitosti a potřebě obsazení vybrané pozice.

9.1 Zodpovězení výzkumných otázek

V představení cílů a metod bakalářské práce byly, na základě logické metody indukce, stanoveny čtyři výzkumné otázky, které působily jako podklad pro zpracování teoretické části práce. V části praktické došlo k analýze procesu recruitmentu, jejímž cílem bylo mimo jiné nalézt odpovědi na tyto definované otázky. Pro zodpovězení těchto otázek je využito dedukce, jako jedné z logických metod.

- *Výzkumná otázka číslo 1: Využívá vybraná společnost sociální síť v oblasti získávání zaměstnanců?*

Ve společnosti Smurfit Kappa Czech s.r.o., závod Žimrovice jsou využívány sociální síť, konkrétně LinkedIn a Facebook, jejichž prostřednictvím jsou přes firemní profil inzerovány nabídky volných pracovních míst.

- *Výzkumná otázka číslo 2: Jakých metod využívá vybraná společnost při výběru zaměstnanců?*

Ve vybrané společnosti jsou při výběru zaměstnanců využívány metody hodnocení životopisu a následného polostrukturovaného výběrového pohovoru. V případě výběru nejvhodnějšího kandidáta na administrativní pozici jsou voleny i více kolové výběrové pohovory.

- *Výzkumná otázka číslo 3: Využívá vybraná společnost adaptačních plánů při přijímání zaměstnanců?*

Adaptačních plánů je využíváno s ohledem na konkrétní pracovní pozici a je modifikován pro individuální potřeby každého konkrétního zaměstnance. V průměru činí délka adaptačního procesu u výrobních, méně kvalifikovaných pracovních pozic jeden týden, u administrativních pozic nejméně tři měsíce.

- *Výzkumná otázka číslo 4: Jakým způsobem ovlivnila pandemie COVID-19 fungování vybrané společnosti v oblasti HR?*

Přestaly se konat burzy práce, karierní dny na školách a podobné hromadné akce, pohovory v administrativě se přenesly do online formy, na dělnické profese pokračovaly pohovory osobně, ale v rouškách. Celá nástupní procedura i následná adaptace byla velmi ovlivněna globální pandemií COVID-19, velká část administrativního personálu byla na home office, zaškolování rovněž muselo probíhat online. Nekonalý se firemní akce, společné porady, školení, i stravování v jídelně bylo rozděleno po malých skupinkách, minimalizace osobního kontaktu měla dopad na firemní kulturu a atmosféru, loajalitu i stabilitu zaměstnanců.

10 NÁVRHY A DOPORUČENÍ ZLEPŠENÍ SOUČASNÉHO PROCESU RECRUITMENTU VE SPOLEČNOSTI SMURFIT KAPPA CZECH S.R.O., ZÁVOD ŽIMROVICE

Na základě poznatků z analýzy společnosti Smurfit Kappa Czech s.r.o., závod Žimrovice a jejího současného procesu recruitmentu zahrnující proces získávání, výběru, přijímání a adaptace zaměstnanců, jsou navržena následující návrhy a doporučení, která mohou vést k lepšímu a účinnějšímu procesu recruitmentu.

10.1 Zvýšit aktivitu na sociálních sítích

Nábor prostřednictvím sociálních médií je účinný způsob, jak oslovit potenciální kandidáty online. Díky velkému počtu uživatelů, množství dostupných platforem a způsobům oslovení existuje možnost inzerovat volná pracovní místa často zdarma. Účinnější metoda, jak oslovit širší okolí uživatelů sociálních médií či cíleně oslovovat konkrétní skupinu uživatelů je šíření nabídky práce prostřednictvím placené propagace. Společnost Smurfit Kappa Czech s.r.o. využívá v rámci e-recruitmentu pouze sociální síť LinkedIn a okrajově Facebook.

10.1.1 Facebook

Jednou z možností inzerce volných pracovních míst na internetu je sociální síť Facebook, která nabízí možnost jak bezplatné, tak i placené propagace s širším rozsahem působení.

Vybraná společnost má založený firemní profil na sociální síti Facebook, který však není aktivně využíván a pravidelně aktualizován. Jedním z navržených doporučení možnost využití bezplatného inzerování volných pracovních míst na firemním profilu, dále inzerovat na facebookových skupinách vytvářených za cílem nabídky volných pracovních míst či na skupinách nabízející brigády pro studenty / dočasně nezaměstnané.

Další, efektivnější možností, je vzhledem k širšímu poli působnosti forma placené propagace prostřednictvím reklamy, kde lze cílit na lidi podle lokality, věku, pohlaví a podle zájmů.

Výhodou je multiplatformní oslovení, kde uchazeči uvidí inzerci na počítačích, tabletech i mobilních telefonech, budování značky zaměstnavatele a vztahů s uživateli či úspora času vzhledem k možnosti outsourcovat správu online náborů.

Vzhledem k inzerci v příloze (Příloha P IV) na pozici mistra výroby byla vytvořena odhadovaná nákladnost reklamy prostřednictvím Facebooku, která je vyčíslena v následující tabulce (Tabulka 5). Finální cena se odvíjí na základě stanovených parametrů, kterými jsou

dosah zveřejňované propagace v kilometrech, doba zveřejnění inzerce, umístění a parametry příspěvku na hlavní zdi. Tím, že s touto formou propagace společnost nemá žádnou zkušenost, doporučuji zkušební plán, podle níže vypsanych parametrů viz tabulka (Tabulka 5). Podle výsledku a zhodnocení efektivity této formy propagace měřenou počtem rozkliknutí vytvořené reklamy a oslovením vybrané společnosti zájemci o práci, nastane rozhodnutí o pokračování financování reklamy. V případě neúspěchu je vhodné zvážit zvýšení finančního tarifu na den, a tím umožnit zobrazení nabídky práce více uživatelům ve stanoveném okolí společnosti.

Tabulka 5 Náklady na reklamu Facebook (Facebook, ©2022)

Název parametru	
Cílová skupina	Věk 18–40 se zájmem o manuální práci
Dosah reklamy	Hradec nad Moravicí + 30 km
Odhadovaný počet oslovených uživatelů	427 – 1 200 uživatelů
Odhadovaný počet rozkliknutí reklamy	0–8 uživatelů
Délka vyvěšení inzerce	7 dní
Budget na den	100 CZK
Celkové náklady / 7 dní	700 CZK

10.1.2 Instagram

Díky interview s HR manažerem vybrané společnosti bylo zjištěno, že při získávání zaměstnanců není aktivně využíváno firemního profilu na Instagramu, která umožňuje oslovit širší základnu uživatelů.

Doporučením ke zlepšení v oblasti získávání kandidátů je tady využití možnosti propagace samotné společnosti prostřednictvím promování firemních akcí, kultury společnosti a dostupných benefitů, což v konečném důsledku může vest k vyššímu zájmu ze strany uživatelů o vybranou společnost a posílení Employer brandu. Správu této sociální sítě by vzhledem k vytíženosti marketéra jednotlivých závodů musela být vedena externě.

Finanční náročnost externích společností nabízející služby profesionální správy sociálních sítí se odvíjí od požadavků konkrétního zákazníka. Finální cena za službu je ovlivněna náklady na vytvoření propagovaných příspěvků, design profilu, rovněž požadovaná aktivita, komunikace s uživateli, velikost společnosti. Na základě požadavků a aktuálním stavu sítě se nabízí možnost platit za konkrétní úkol, cíl, dle hodinové sazby či měsíčně.

Také tato sociální síť nabízí možnost placené propagace příspěvků na hlavní zdi cíleného uživatele. Toto doporučení by bylo navrženo v rámci druhé fáze, po přilákání uživatelů na firemní profil.

10.2 Kariérní dny na vysokých školách

Dalším doporučením pro vybranou společnost je účast na kariérních dnech, pořádaných vysokými školami. Tato metoda získávání by zajistila zejména zaměstnance do administrativních pozic nebo pozic trainee, přímo určeným studentům a čerstvým absolventům. Účastí na těchto dnech získá společnost možnost oslovit stávající studenty vysokých škol či absolventy, ve kterých může vzbudit zájem se ve společnosti o pracovní pozici ucházet. Zapojením se na kariérních dnech může společnost rovněž šířit povědomí o existenci samotné společnosti, kterou mohou vysokoškolští studenti zprostředkovat svým vrstevníkům, kteří se tímto způsobem dozví o firmě a volných pozicích také mimo administrativu, například v oblasti výroby.

Pro prezentaci žimrovického závodu by společnost zvolila HR manažera, případně také zaměstnance / přímého nadřízeného potenciálního zaměstnance hledané pozice, který by mohl svými zkušenostmi studenty se zájmem namotivovat o zvážení nabídky práce.

Náklady související s účastí na kariérních dnech jsou individuální a odvíjí se od společnosti nastaveného budgetu na propagaci ve formě letáků, reklamních předmětů s logem společnosti, informačních tabulí či stojanů, samotného stánku a poskytovaných produktů, jejichž tvorbou by byl hledaný pracovník součástí. Do budgetu je nutno započítat také případné náklady za samotnou účast, které mohou vzniknout v rámci rozhodnutí pořádající univerzity.

10.3 Kombinace umělé inteligence a automatizace HR procesů

Veškerou komunikaci s kandidáty ohledně náboru a vyhodnocování zaslaných životopisů má v žimrovickém závodě na starost personalista společnosti, spolu s asistentkou. Pro zrychlení reakcí v procesu výběrového řízení ze strany společnosti připadá v úvahu využití chatbota, který by mohl poskytnout okamžitou zpětnou vazbu bez závislosti na momentálním připojení personalisty. Chatbot v kombinaci s umělou inteligencí také dokáže vyhledávat, prověřovat, třídit a řadit kandidáty a vytvářet tak zásobník kvalifikovaných kandidátů, kteří pravděpodobně uspějí na volných pozicích, a to na základě dovedností a potenciálu

získaných z profilů kandidátů, životopisů a sociálních médií, což při velkém množství kandidátů může pověřenému pracovníkovi ušetřit značnou část času a úsilí.

Jedním z doporučení je tedy zavedení chatbota pro automatizaci určitých HR procesů. Vzhledem k prozatímnímu nevyužívání tohoto robota v žimrovickém závodě je doporučena varianta měsíčního užívání. Na trhu se pohybuje několik variant, například chatbot společnosti Feedyou za měsíční poplatek 8 000 CZK. Pokud bude tato forma automatizace společnosti vyhovovat, je možné zakoupit celý software, který poskytuje například společnost Everesta s.r.o. za jednorázovou částku 39 930 CZK. (Chatbot Feedyou, ©2022; Chatboti pro náborový proces, ©2022).

10.4 RPO – Recruitment Process Outsourcing

Při analýze oblasti výběru uchazečů o zaměstnání ve vybrané společnosti, byla zjištěna rozsáhlá časová náročnost výměny získaných informací a dat o vhodných kandidátech mezi zástupci firmy u výběrového řízení, zejména personalistou, přímým nadřízeným potencionálního pracovníka a v případě vyšších pozic také ředitele žimrovického závodu. Již této fázi předchází z pozice personalisty časově náročné vyhodnocování zaslaných dotazníků a první kola výběrových řízení a zajistit vysokou kvalitu výběru díky know-how RPO konzultantů v oblasti recruitmentu.

Tento vnitropodnikový problém lze vyřešit najmutím třetí strany – společností zabývajících se náborovým procesem, u které lze mimo převzetí časové náročnosti také zamezit subjektivnímu hodnocení na základě zaběhnuté firemní kultury a osobních pocitů z případného spolupracovníka.

Finanční náročnost této metody je u různých zprostředkovatelů odvozena od současné situace na trhu práce, aktuálně nastavenému procesu náboru v dané společnosti, potřebě obsazení a množství volných pracovních pozic. Jednou z výhod je snížení nákladů na nábor zaměstnanců, prostřednictvím přeměny fixních nákladů na nastavitelné variabilní náklady.

10.5 Welcome box

Jako podporu adaptačního procesu lze doporučit zavedení Welcome boxů, které by vedly k podpoře spokojenosti, loajality a stability nově přijatého zaměstnance. Welcome box by obsahoval propagační materiály a reklamní předměty s logem společnosti v podobě triček, termohrnků či powerbank, jejichž využití je vhodné pro celou rodinu, která si tak

získá kladný vztah k zaměstnavateli a podporuje tak Employer brand této společnosti na trhu práce, což může přilákat nové talenty.

Budget Welcome boxu na jednoho zaměstnance je stanovena na částku celkem do 500 CZK. Alokace těchto prostředků do jednotlivých položek je rozvržena v následující tabulce (Tabulka 6). Samotný box se do celkové částky nezapočítává, poněvadž jej společnost je schopná obstarat vlastní výrobou.

Tabulka 6 Návrh složení Welcome boxu (Vlastní zpracování, 2022)

Položka	Cena v CZK
Tričko	do 180
Termohrnek	do 100
Powerbanka	do 200
Sada bonbónů	do 20
Celkové náklady na jednoho zaměstnance – odhadované	do 500

ZÁVĚR

Cílem bakalářské práce bylo zpracování analýzy současného procesu recruitmentu ve společnosti Smurfit Kappa Czech s.r.o., závod Žimrovice. Tento náborový proces zahrnuje čtyři oblasti, a sice získávání, výběr nejvhodnějšího kandidáta, přijetí zaměstnance a finální oblast v podobě pracovní a sociální adaptace přijatého zaměstnance. Po představení vybrané společnosti byla praktická část věnována analýze zmíněných oblastí procesu recruitmentu, což vedlo k zhodnocení tohoto procesu a definování silných stránek i možných nedostatků v jednotlivých oblastech náboru.

Mezi silné stránky žimrovického závodu patří získávání zaměstnanců prostřednictvím vnitřních zdrojů, tedy současných pracovníků společnosti, kdy bylo pomocí programu „Přiveď si svého kolegu“ obsazena až třetina potřebných pracovních míst. Dále funguje inzerce na pracovních portálech Jobs.cz a Práce.cz či na úřadu práce. Vybraná společnost disponuje kvalitně nastaveným adaptačním plánem přijatého zaměstnance, kdy je v případě administrativních i výrobních pozic dostatečně zajištěna pracovní a sociální adaptace formou zaškolovacích plánů a jejich následným vyhodnocováním.

V souvislosti s analytickou částí byly v procesu recruitmentu ve společnosti Smurfit Kappa Czech s.r.o., závod Žimrovice zjištěny určité nedostatky. Pro oblast získávání bylo navrženo doporučení aktivnějšího využívání sociálních sítí, zejména Facebooku k inzerci volných pracovních míst a Instagramu k posílení značky zaměstnavatele na trhu práce. Rovněž byla doporučena metoda účasti na kariérních dnech vysokých škol. Pro urychlení komunikace mezi zájemci o práci a společností a k automatizaci manuálních, opakujících se činností personalisty bylo v procesu náboru navrženo zavedení chatbota. Dalším doporučením je možnost příležitostného využití RPO – Recruitment Process Outsourcing k přenesení časové odpovědnosti třetí straně v případě náročnosti náborového procesu od získávání přes výběr zaměstnance. Pro podporu adaptačního procesu bylo navrženo zavedení Welcome boxů, rovněž vedoucí k posílení značky zaměstnavatele a podpoře spokojenosti a stability přijatého zaměstnance ve společnosti.

Výstupy analytické části spolu s návrhy a doporučení ke zlepšení současného procesu recruitmentu ve vybrané společnosti jsou považovány za výstupy bakalářské práce. Bakalářská práce byla zpracována v souladu se Zásadami pro vypracování. Stanovené cíle práce byly splněny. Věřím, že má bakalářská práce bude pro společnost Smurfit Kappa Czech s.r.o., závod Žimrovice přínosná.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Monografie

ARMSTRONG, Michael, 2020. *Naučte se správně vést lidi: získajte zásadní manažerské a řídicí dovednosti, které skutečně vedou k výsledkům*. 1. vyd. Brno: Lingea, 202 s. ISBN 978-80-7508-621-1.

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR, 2015. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. 13. vyd. Praha: Grada, 920 s. ISBN 978-80-247-5258-7.

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR, 2020. *Armstrong's handbook of human resource management practice*. 15th ed. London: Kogan Page, 763 s. ISBN 978-0-7494-9827-6.

BĚLOHLÁVEK, František, 2016. *Jak vybrat správného člověka na správné místo: úspěšný personální výběr*. 1. vyd. Praha: Grada, 182 s. ISBN 978-80-247-5768-1.

ČOPIKOVÁ, Andrea, Jiří BLÁHA a Petra HORVÁTHOVÁ, 2015. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Ostrava: Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava, Ekonomická fakulta, 240 s. ISBN 978-80-248-3829-8.

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

EISEL, Juraj, 2021. *Systém a procesy řízení lidských zdrojů: (učební text – příklady a návody)*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 226 s. ISBN 978-80-7408-215-3.

HORVÁTHOVÁ, Petra, Jiří BLÁHA a Andrea ČOPIKOVÁ, 2016. *Řízení lidských zdrojů: nové trendy*. 1. vyd. Praha: Management Press, 428 s. ISBN 978-80-7261-430-1.

JANEČKOVÁ, Eva a Václav BARTÍK, 2016. *Ochrana osobních údajů v pracovním právu: (otázky a odpovědi)*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 192 s. ISBN 978-80-7552-145-3.

KOCIÁNOVÁ, Renata, 2012. *Personální řízení: Východiska a vývoj*. 2. přeprac. vyd. Praha: Grada, 149 s. ISBN 978-80-247-3269-5.

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

KOUBEK, Ladislav, 2014. *Praktická psychologie pro manažery a personalisty*. 1. vyd. Brno: Motiv Press, 216 s. ISBN 978-80-87981-12-2.

MUŽÍK, Jaroslav a Pavel KRPÁLEK, 2017. *Lidské zdroje a personální management*. 1. vyd. Praha: Academia, 190 s. ISBN 978-80-200-2773-3.

NEŠČÁKOVÁ, Libuše, 2012. *Pracovní právo pro neprávnický: rozbor vybraných ustanovení, praktická aplikace, vzory a příklady*. 1. vyd. Praha: Grada, 271 s. ISBN 978-80-247-4091-1.

NEZMAR, Luděk, 2017. *GDPR: praktický průvodce implementací*. 1. vyd. Praha: Grada, 301 s. ISBN 978-80-271-0668-4.

PALÍŠKOVÁ, Marcela, Kateřina LEGNEROVÁ a Marek STRŽÍTESKÝ, 2021. *Personální řízení: úvod do moderní personalistiky*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 237 s. ISBN 978-80-7400-702-6.

ŠIKÝŘ, Martin, 2016. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2. aktual. a dopl. vyd. Praha: Grada, 205 s. Manažer. ISBN 978-80-247-5870-1.

TEGZE, Jan, 2019. *Jak hledat zaměstnance v 21. století: techniky moderního recruitmentu*. 1. vyd. Praha: Grada, 327 s. ISBN 978-80-271-0551-9.

WROBLOWSKÁ, Zuzana, 2016. *Lidské zdroje v produktovém managementu: (jak oslovit a vybrat ty nejlepší)*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 176 s. ISBN 978-80-7431-162-8.

Internetové zdroje

ABIA, Mike a Irwin BROWN, 2020. *Conceptualizations of E-recruitment: A Literature Review and Analysis*. HATTINGH, Marié et al., ed. *Responsible Design, Implementation and Use of Information and Communication Technology* [online]. Cham: Springer International Publishing, s. 370-379 [cit. 2021-09-12]. Lecture Notes in Computer Science. ISBN 978-3-030-45001-4. Dostupné z: doi: 10.1007/978-3-030-45002-1_32

ACIKGOZ, Yalcin, 2019. Employee recruitment and job search: Towards a multi-level integration. *Human Resource Management Review* [online]. **29**(1), 1-13 [cit. 2021-08-30]. ISSN 10534822. Dostupné z: doi:10.1016/j.hrmr.2018.02.009

Bag-in-Box, ©2021. Smurfit Kappa [online]. [cit. 2021-10-08]. Dostupné z: <https://www.smurfitkappa.com/cz/products-and-services/bag-in-box>

BÖHMOVÁ, Lucie a Antonín PAVLÍČEK, 2013. Personalistika a budoucnost sociálních sítí v ČR. *Scientific Papers of the University of Pardubice. Series D, Faculty of Economics*

& Administration [online]. [cit. 2021-08-30]. ISSN 1211-555X. Dostupné z: <https://dk.upce.cz/handle/10195/54014>

Facebook [online], ©2022. Meta [cit. 2022-05-08]. Dostupné z: <https://www.facebook.com/FLOREA>, Nicoleta Valentina, 2014. Using recruitment agencies to obtain the best candidates. *Land Forces Academy Review* [online]. 80-89 [cit. 2021-08-30]. Dostupné z: <https://www.proquest.com/docview/1542775385>

GIANNANTONIO, Cristina M. et al., 2019. Effects of recruiter friendliness and job attribute information on recruitment outcomes. *Personnel Review* [online]. 48(6), 1491-1506 [cit. 2021-08-30]. ISSN 0048-3486. Dostupné z: doi:10.1108/PR-01-2018-0037

GRAVILI, Ginevra a Monica FAIT, 2016. *Social recruitment in HRM: a theoretical approach and empirical analysis* [online]. Bingley: Emerald Group Publishing Limited, 264 s. [cit. 2022-05-05]. ISBN 9781786356956. Dostupné z: <https://www-emerald-com.proxy.k.utb.cz/insight/publication/doi/10.1108/9781786356956>

HENDERSON, Kevin E., 2019. They posted what? Recruiter use of social media for selection. *Organizational Dynamics* [online]. 48(4) [cit. 2021-08-30]. ISSN 00902616. Dostupné z: doi:10.1016/j.orgdyn.2018.05.005

Chatboti pro náborový proces, ©2022. EVERESTA [online]. [cit. 2022-05-08]. Dostupné z: <https://eshop.everesta.cz/chatboti-pro-naborovy-proces-6323.html>

Chatbot Feedyou, ©2022. ASOCIACE [online]. [cit. 2022-05-08]. Dostupné z: <https://lepsi-reseni.cz/informacni-systemy/chatbot-feedyou/>

JASMONTAITĚ-ZANIEWICZ, Lina et al., 2021. *The GDPR made simple(r) for SMEs* [online]. Brussel: ASP editions - Academic and Scientific Publishers, 170 s. [cit. 2021-09-16]. ISBN 9789461171092. Dostupné z: <https://library.oapen.org/handle/20.500.12657/46614>

KUNSMAN, Todd, 2020. Employer Branding: Why This Strategy Is Important for Your Company's Hiring Success. *Everyonesocial* [online]. [cit. 2021-08-30]. Dostupné z: <https://everyonesocial.com/blog/employer-branding/>

LAWONG, Diane et al., 2019. Recruiter political skill and organization reputation effects on job applicant attraction in the recruitment process. *Career Development International* [online]. 24(4), 278-296 [cit. 2021-08-30]. ISSN 1362-0436. Dostupné z: doi:10.1108/CDI-01-2019-0007

MARSON, Luke, 2021. 8 talent acquisition and recruitment trends in 2022. *TechTarget* [online]. [cit. 2021-09-17]. Dostupné z: <https://www.techtarget.com/searchhrsoftware/feature/7-talent-acquisition-and-recruitment-trends>

MCCONNELL, Brendan, 2021. Unique campus recruiting event ideas for 2022. *Recruiteeblog* [online]. [cit. 2022-05-03]. Dostupné z: <https://recruitee.com/articles/campus-recruiting-ideas#1>

Naše historie, ©2021. Smurfit Kappa [online]. [cit. 2021-10-08]. Dostupné z: <https://www.smurfitkappa.com/cz/about/our-history>

Obaly pro eCommerce, ©2021. Smurfit Kappa [online]. [cit. 2021-10-08]. Dostupné z: <https://www.smurfitkappa.com/cz/products-and-services/e-commerce-packaging>

Produkty a služby, ©2021. Smurfit Kappa [online]. [cit. 2021-10-08]. Dostupné z: <https://www.smurfitkappa.com/cz/products-and-services>

REDDY, Chitra, ©2016. What is a Job Fair? Its Advantages and Disadvantages. *Wisestep* [online]. [cit. 2022-05-03]. Dostupné z: https://content.wisestep.com/job-career-fair-advantages-disadvantages/?fbclid=IwAR3ht1oz3bFuV2ROihwH_sAzNCa59oNu5Yr8ASH7srDVHsMtvEG5_E0S7g

Smurfit Kappa [online], ©2021. [cit. 2021-10-08]. Dostupné z: <https://www.smurfitkappa.com/cz>

SOUČKOVÁ, Monika, 2019. HR trendy 2020. *Monika Součková* [online]. [cit. 2021-08-30]. Dostupné z: <https://monikasouckova.cz/hr-trendy-2020/>

Vize a strategie, ©2021. Smurfit Kappa [online]. [cit. 2021-10-08]. Dostupné z: <https://www.smurfitkappa.com/cz/about/vision-and-strategy>

Volná pracovní místa, ©2022. Smurfit Kappa [online]. [cit. 2022-02-10]. Dostupné z: <https://www.smurfitkappa.com/cz/people/vacancies>

WOŹNIAK, Jacek, 2015. The use of gamification at different levels of e-recruitment. *Management Dynamics in the Knowledge Economy* [online]. 257-278 [cit. 2021-08-30]. ISSN 2392-8042. Dostupné z: <https://www.managementdynamics.ro/index.php/journal/article/view/130>

Interní zdroje

Interní materiály společnosti Smurfit Kappa Czech s.r.o.

Interview s HR manažerkou.

Výroční správa společnosti Smurfit Kappa Czech s.r.o. za rok 2018.

Výroční správa společnosti Smurfit Kappa Czech s.r.o. za rok 2020.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

COVID-19	Coronavirus Disease 2019
GDPR	General Data Protection Regulation
HRM	Human Resources Management
RPO	Recruitment Process Outsourcing
SKG	Smurfit Kappa Group
SŠ	Střední škola
UTB	Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
VŠ	Vysoká škola

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 Modelový postup obsazování zaměstnanců (Šikýř, 2016, s. 94)	19
Obrázek 2 Globální mapa společnosti SKG (Interní materiály společnosti, 2021).....	43
Obrázek 3 Mapa závodů SKG v České Republice (Interní materiály společnosti, 2021)...	44
Obrázek 4 Organizační struktura společnosti Smurfit Kappa Žimrovice (Interní materiály společnosti, 2022)	45
Obrázek 5 Vývoj výsledku hospodaření v letech 2017 až 2020 (Výroční zprávy vybrané společnosti za rok 2018 a 2020)	48
Obrázek 6 Fluktuace zaměstnanců žimrovického závodu v průběhu pěti let (Interní materiály společnosti, 2021)	53
Obrázek 7 Struktura zaměstnanců z pohledu vzdělání v roce 2021 (Interní materiály společnosti, 2021)	55
Obrázek 8 Struktura zaměstnanců z pohledu pohlaví v roce 2021 (Interní materiály společnosti, 2021)	55
Obrázek 9 Struktura zaměstnanců z pohledu věku v roce 2021 (Interní materiály společnosti, 2021)	56
Obrázek 10 Spotřebitelské balení (Vlastní zpracování dle webových stránek SKG, 2021)	86
Obrázek 11 Obaly pro maloobchody (Vlastní zpracování dle webových stránek SKG, 2021)	86
Obrázek 12 Obaly pro maloobchody (Vlastní zpracování dle webových stránek SKG, 2021)	87
Obrázek 13 Obalový systém eCommerce (Vlastní zpracování dle webových stránek SKG, 2021)	87
Obrázek 14 Obalový systém Bag-in-Box® (Vlastní zpracování dle webových stránek SKG, 2021)	88
Obrázek 15 Displejová řešení (Vlastní zpracování dle webových stránek SKG, 2021)	88
Obrázek 16 Program „Přiveď si svého kolegu“ (Interní materiály společnosti, 2021)	89
Obrázek 17 Inzerát na pozici plánovače výroby (Volná pracovní místa, ©2022).....	90

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 Ekonomické ukazatele společnosti Smurfit Kappa Czech s.r.o. za rok 2017 až 2020 (Výroční zprávy vybrané společnosti za rok 2018 a 2020)	49
Tabulka 2 Přehled cashflow ve společnosti Smurfit Kappa Czech s.r.o. za rok 2017 až 2020 (Výroční zprávy vybrané společnosti za rok 2018 a 2020)	49
Tabulka 3 Vývoj počtu zaměstnanců v letech 2017–2022 (Interní materiály společnosti, 2022)	51
Tabulka 4 Přehled vývoje počtu zaměstnanců v letech 2019–2021 (Interní materiály společnosti, 2021)	59
Tabulka 5 Náklady na reklamu Facebook (Facebook, ©2022)	70
Tabulka 6 Návrh složení Welcome boxu (Vlastní zpracování, 2022)	73
Tabulka 7 Výhody a nevýhody metod recruitmentu (Vlastní zpracování podle Armstrong, 2020, s. 309; Florea, 2014, s. 82-83; Koubek, 2015, s. 135-141; Eisel, 2021, s. 35)	84

SEZNAM PŘÍLOH

- P I Přehled výhod a nevýhod jednotlivých metod získávání zaměstnanců.
- P II Portfolio produktů společnosti Smurfit Kappa Czech s.r.o.
- P III Program „Přived’ si svého kolegu“.
- P IV Inzerát společnosti.
- P V Přepis interview s HR manažerem společnosti.

PŘÍLOHA P I: PŘEHLED VÝHOD A NEVÝHOD JEDNOTLIVÝCH METOD ZÍSKÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ

Tabulka 7 Výhody a nevýhody metod recruitmentu (Vlastní zpracování podle Armstrong, 2020, s. 309; Florea, 2014, s. 82-83; Koubek, 2015, s. 135-141; Eisel, 2021, s. 35)

Metoda	Výhody	Nevýhody
Databáze zájemců	<ul style="list-style-type: none"> • Rychlá dostupnost údajů; • nízký náklad; • správa plně v rukou zaměstnavatele. 	<ul style="list-style-type: none"> • Nemusí být aktuální; • limity uchování údajů GDPR; • nepřesné představy o potřebách organizace; • omezená možnost výběru.
Osobní doporučení	<ul style="list-style-type: none"> • Snazší začlenění nových zaměstnanců v kolektivech; • spoluzodpovědnost za výběr zaměstnanců; • vytěžení sítě kontaktů zaměstnanců v oboru; • úspornější metoda v porovnání např. s personální agenturou. 	<ul style="list-style-type: none"> • Neobjektivní reference; • neshody se zaměstnanci, jejichž uchazeči nebyli vybráni; • vytváření koalic znajících se lidí • doporučení uchazečů nepřevyšují znalostmi a vědomostmi doporučovatele kvůli strachu z ohrožení pozice.
Veľtrhy a burzy práce	<ul style="list-style-type: none"> • Forma oslovení, prezentace firmy; • okamžitá interakce druhé strany; • hromadné oslovení mnoha; • podpora image firmy. 	<ul style="list-style-type: none"> • Více zaměstnavatelů; • malá četnost těchto akcí.
Headhunting	<ul style="list-style-type: none"> • Časová úspora; • „know-how“ profesionálního headhuntera. 	<ul style="list-style-type: none"> • Velice nákladné; • nízké garance; • nižší znalost zadavatele, firemní kultury, atmosféry.
Inzerce	<ul style="list-style-type: none"> • Oslovení pasivních uchazečů o práci 	<ul style="list-style-type: none"> • Ustupuje moderním metodám
Úřady	<ul style="list-style-type: none"> • Většinou bezplatná spolupráce; • pomoc se zaměstnáváním; • cizinců. 	<ul style="list-style-type: none"> • Nízká motivace na výsledek; • pouze administrativní role úřadů; • malá kreativita aktivit; • pouze tradiční formy komunikace.

Personální agentury	<ul style="list-style-type: none"> • Kvalifikovaný personál; • širší výběr; • šetří čas; • čerstvý talent; • konkurenční duch; • menší šance na zvýhodňování. 	<ul style="list-style-type: none"> • Nespokojenost mezi stávajícími zaměstnanci; • zdlouhavý proces; • nákladný proces; • šance na špatný výběr; • zvýšení fluktuace práce.
Spolupráce se školami	<ul style="list-style-type: none"> • Zájem škol o spolupráci s firmami; • zájem škol o umístění studentů do praxe; • využívání sociálních sítí • vděčnost absolventů za práci. 	<ul style="list-style-type: none"> • Rekrutují se pouze absolventi; • nízká praxe a zkušenosti; • sezónnost nástupu absolventů.
Spolupráce s ostatními zaměstnavateli	<ul style="list-style-type: none"> • Oboustranný zájem; • řešení pro mimořádné situace (COVID-19); • odborně způsobilí zaměstnanci; • větší četnost zaměstnanců. 	<ul style="list-style-type: none"> • Legislativní omezení; • špatné vztahy na pracovišti konkurence; • odhalení firemního „know-how“.
Outsourcing procesu	<ul style="list-style-type: none"> • Úspora času; • přístup k odborným znalostem a možnostem soustředit se na činnosti s vyšší přidanou hodnotou. 	<ul style="list-style-type: none"> • Obava ze ztráty kontroly; • Finančně náročné.

PŘÍLOHA P II: PORTFOLIO PRODUKTŮ SPOLEČNOSTI SMURFIT KAPPA CZECH S.R.O.



Obrázek 10 Spotřebitelské balení (Vlastní zpracování dle webových stránek SKG, 2021)



Obrázek 11 Obaly pro maloobchody (Vlastní zpracování dle webových stránek SKG, 2021)



Obrázek 12 Obaly pro maloobchody (Vlastní zpracování dle webových stránek SKG, 2021)



Obrázek 13 Obalový systém eCommerce (Vlastní zpracování dle webových stránek SKG, 2021)



Obrázek 14 Obalový systém Bag-in-Box® (Vlastní zpracování dle webových stránek SKG, 2021)



Obrázek 15 Displejová řešení (Vlastní zpracování dle webových stránek SKG, 2021)

PŘÍLOHA P III: PROGRAM „PŘIVEĎ SI SVÉHO KOLEGU“



PŘIVEĎ SI SVÉHO KOLEGU!

Máš ve svém okolí někoho,
s kým by se Ti dobře pracovalo?
Přiveď ho mezi nás!

Odměna za doporučení nového zaměstnance

25 000 Kč

Podmínky vyplacení odměny:

- Odměna je vyplacena stávajícímu zaměstnanci za doporučení/zprostředkování vhodného kandidáta na aktuálně obsazované pozice
- Nový zaměstnanec nastoupí na hlavní pracovní poměr (ne na brigádu) a úspěšně projde zkušební dobou
- Platnost akce do odvolání

AKTUÁLNĚ OBSAZUJEME POZICE:
Hlavní operátor
Operátor
Řidič VZV

Jak postupovat:
Pokud víte o vhodném kandidátovi, předejte, prosím, kontakt na personální oddělení Miriam Karli, tel. 553 753 117, nebo poskytněte email pro zaslání životopisu: miriam.karli@smurfitkappa.cz

Obrázek 16 Program „Přiveď si svého kolegu“ (Interní materiály společnosti, 2021)

PŘÍLOHA P IV: INZERÁT SPOLEČNOSTI

PAPER | PACKAGING | SOLUTIONS

Mistr výroby / plánovač

Smurfit Kappa Žimrovice

Hledáme lídra do našeho výrobního týmu - samostatného a spolehlivého, zároveň aktivního a inspirativního kolegu s talentem a energií hledat nové způsoby řešení a schopností vtáhnout a zapojit do plnění cílů „provozní tým“.

Profil vhodného kandidáta:

- SŠ/VŠ vzdělání
- Samostatnost, aktivní přístup k práci a řešení provozních záležitostí
- Dobré organizační a komunikační schopnosti
- Chuť a ochota učit se, zavádět inovace, iniciovat změny
- Znalost anglického jazyka výhodou
- Preciznost v administrativě, znalost MS Office
- ŘP sk. B – aktivní řidič

Co bude Vaší náplní práce:

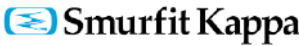
- Zajišťování a organizace práce ve výrobě, vedení příslušné agendy, reporting
- Vedení, organizace, kontrola a rozvoj výrobního personálu o velikosti cca 70 lidí
- Plánování výroby pro jednotlivé zpracovatelské linky, plnění ukazatelů efektivního plánování

Práce na 3 směny

Co Vám nabízíme: Získání zkušeností v silné mezinárodní společnosti, dynamické, náročné ale podněcující pracovní prostředí, možnost dalšího rozvoje, otevřenou firemní kulturu a odpovídající mzdové ohodnocení + firemní benefity.
Práce na hlavní pracovní poměr s možností nástupu ihned. Místo výkonu práce: Žimrovice.

*Pokud Vás tato příležitost oslovila a splňujete uvedené požadavky, pošlete svůj životopis na prace.zimrovice@smurfitkappa.cz
Více informací Vám poskytneme na tel. č. 553 753 117 nebo 602 569 179 (Miriam Karli, personalista)*

Open the future

 Smurfit Kappa

Obrázek 17 Inzerát na pozici plánovače výroby (Volná pracovní místa, ©2022)

PŘÍLOHA P V: PŘEPIS INTERVIEW S HR MANAŽEREM SPOLEČNOSTI

V jakých oborech a na jakých pozicích jsou obsazovány ženy a kde muži?

Správná struktura zaměstnanců je pro zajištění plnění všech úkolů stejně důležitá jako správný počet zaměstnanců. Dostatečný počet lidí v nesprávné struktuře může být stejný nebo větší problém než nedostatek lidí. Strukturu řídíme zejména z pohledu kvalifikace, věku a pohlaví. Pohlaví je u nás podstatné ve výrobní oblasti, kde je z důvodu manipulace s těžkými nástroji mnoho pozic nevhodných pro ženy a z pohledu kategorie práce dle pracovních rizik jsou dokonce zakázané ženám. Ve výrobě je tedy poměr mužů a žen 85:15. Skutečnost, že práce není vhodná pro ženy, samozřejmě zohledňujeme již při výběru kandidátů, respektive již při definici požadavků na kandidáty. V administrativě, včetně managementu, žádný limit pro ženy není, tam je poměr mužů a žen zcela jiný, aktuálně je to 56 % žen a 44 % mužů. Při výběru na administrativních pozicích tedy pohlaví nehraje žádnou roli a rozhodujeme se podle jiných kritérií.

Jak těžké je dané pozice do výroby a administrativy obsadit vhodným zaměstnancem?

Obecně samozřejmě platí několik posledních let nedostatek lidí na trhu práce. Jsou zde však určité rozdíly, například mezi regiony či mezi jednotlivými profesemi. My vnímáme nedostatek zejména u výrobních pozic. Nabídka práce pro operátory výroby převyšuje poptávku a najít kvalitní kandidáty na tyto pozice byl poslední roky velký problém. Důsledkem bylo snižování nároků a požadavků na výrobní zaměstnance, a to mělo velmi negativní dopad na kulturu a atmosféru v našem závodě. V letech 2020 a 2021 jsme se proto zaměřili na Employer Brand a systém odměňování. Investovali jsme zde mnoho prostředků, pozornosti a energie. Tato strategie se vyplatila, personál se nám podařilo nabrat i stabilizovat a z pohledu kvality také optimalizovat. V administrativě vnímám náročnost vyhledání vhodného kandidáta jako „standardní“. Kandidátů je pro administrativu kvantitativně dostatek, nedostatečná je spíše kvalita kandidátů. Osobně si to částečně vysvětluji i stávající strukturou školství, kdy od revoluce došlo k redukci učilišť a učebních oborů, na druhé straně nárůstu středních škol, i soukromých. Předpokládám, že tento trend byl důsledkem preference rodičů i dětí „mít školu a lepší práci“. Chybí nám tak šikovné ruce, řemeslníci, ale průměrných absolventů středních škol máme myslím dostatek. Co se týká COVID-19, ovlivnil samozřejmě v personalistice téměř vše. Od absence, recruitmentu, organizace práce, pracovních podmínek, opravdu vše. Výběr se přenesl do on-line prostředí,

tam, kde to nešlo, jsme absolvovali pohovory v rouškách, život se samozřejmě nezastavil, ale museli jsme přetvořit náborové procedury, začít používat nové nástroje. Bylo to složitější hlavně v začátcích. Dnes už bych neřekla, že byl v době COVID-19 nábor těžší, spíš byl jiný.

Máte stanovený deadline, do kterého je potřeba danou pracovní pozici obsadit?

Stanovujeme si samozřejmě časový rámeček, kdy chceme místo obsadit. Ideálně je to termín, od kdy potřebujeme výkon této pozice zajistit minus doba, kterou potřebujeme na zaškolení. Oba dva časové údaje mohou být velmi různé, někdy se o potřebě obsadit místo dovíme docela brzy, někdy na poslední chvíli. Stejně tak zaškolování trvá dle náročnosti práce jeden den nebo dva měsíce, je to skutečně individuální.

Daří se vám tento deadline dodržovat?

Termín není nejvyšší prioritou, prioritou je kvalita uchazeče. S kolegy se shodujeme na tom, že věnovat se po nástupu kandidátovi, který není ten pravý, je horší, než na toho pravého počkat. Nejedná se tedy o deadline v pravém slova smyslu, spíš optimální termín. A odpověď je tedy „nedaří“, ale řízeně.

Sestavujete plán získávání zaměstnanců na různé pracovní pozice dopředu? I v případě, kdy současně není třeba nových zaměstnanců?

Ano, některé změny na pozicích jsou plánované dopředu. Víme například, kdo odchází do důchodu, koho chceme posunout na jinou pozici, s kým jsme dlouhodobě nespokojeni. Výběrová řízení na tyto pozice plánujeme vždy na kalendářní rok dopředu.

Kdy dochází k definování nového pracovního místa? Kým je tento podnět řešen a schvalován?

Nové pracovní místo vytváříme většinou ve dvou situacích. První situací je potřeba výkonu nějakých konkrétních činností, na které již interně nemáme kapacitu. Poslední takovou pozicí byl procesní specialista výroby, kdy po rozsáhlých nových investicích ve výrobě a logistice bylo potřeba zmonitorovat nové procesy a navrhnout jejich efektivní fungování. Druhou situací není aktuální potřeba, ale naše filozofie a hodnoty. Příkladem takové pozice jsou trainee programy. Každou nově vzniklou pozici, respektive navýšení headcountu schvaluje CEO pro náš region.

Jaké jsou další postupy po zjištění potřeby obsadit volné pracovní místo? Kdo za tuto činnost zodpovídá, kdo ji schvaluje?

V případě nové pozice vycházíme z cílů, jaké tato pozice plní. Definujeme pracovní náplň a požadavky na kandidáta. Pozici zařadíme do naší struktury odměňování, u nových pozic pracujeme s tržními mzdovými benchmarky. Návrh je společné dílo personalisty, budoucího nadřízeného a ředitele společnosti. Finální smluvní podmínky schvaluje opět CEO regionu.

Jaké zdroje využíváte při získávání kandidátů na požadované pracovní místo? Vnitřní, vnější či kombinaci obou?

Využíváme mnoho zdrojů. Úspěšní jsme byli poslední dobou s programem „Přiveď si svého kolegu“, kdy nám kandidáty doporučují naši zaměstnanci. Přehled obsazovaných pozic všichni naleznou na firemním intranetu. Téměř 100 % tak obsazujeme všechny letní brigády. Využíváme samozřejmě i externí zdroje, o rozsahu se rozhodujeme dle konkrétní pozice. Vždy nabídku míst inzerujeme na firemním webu, některé pozice na Facebooku, některé na LinkedIn, některé na portálech, nejčastěji Jobs.cz, Práce.cz. Pozice vhodné pro absolventy inzerujeme na kariérních stránkách škol, velmi dobrou spolupráci máme s ostravskou VŠB nebo opavskou fakultou Slezské univerzity. Některé pozice inzerujeme přes úřad práce, některé nám pomáhá obsadit personální agentura. Zkušenost máme i s burzami práce, zkrátka záleží na cílové skupině, kterou chceme oslovit.

Využíváte vertikálního či horizontálního pohybu zaměstnanců?

Ano, tady jsme myslím velmi úspěšní. Každoročně je výstupem ročních hodnocících pohovorů několik programů, kam naše zaměstnance v rámci rozvoje dále posunout. Ve výrobě máme program Multiskills, kdy zaměstnanci rozvíjejí své dovednosti a kvalifikaci v rámci stejné úrovně v hierarchii firmy, ale pokud mají větší potenciál, máme i příběhy postupu na pozice v plánování či vedení výroby. V administrativě se jedná o horizontální pohyb v menší míře, většinou se zaměstnanci posouvají vertikálně výše v organizační struktuře.

Jaké volíte metody získávání zaměstnanců? Liší se výběr metody dle povahy pracovní pozice?

Prvním krokem je posouzení, zda nemáme vhodného kandidáta uvnitř firmy. Ty vhodné pak cíleně oslovujeme a volné místo vypisujeme interně i ostatním zájemcům. Poměrně rychlým nástrojem je i oslovení kandidátů z databáze, tam jsme však limitováni evidencí údajů o uchazečích, v souladu s normou GDPR. Často nám kandidáty doporučují sami zaměstnanci. Další metody oslovování pak záleží na mnoha faktorech, například na obsazované pozici, na čase, který máme k dispozici, na aktuální situaci na trhu a mnoha

dalších. V minulosti jsme například oslovovali potenciální zaměstnance na burzách a veletrzích práce, jejich konání však výrazně omezil COVID-19. Na obsazování některých manažerských a obchodních pozic spolupracujeme s personálními agenturami. Dobrou zkušenost máme s inzercí na firemním webu i na stránkách MPSV prostřednictvím úřadu práce, dále portálech Jobs.cz a Práce.cz. Překvapivě malou úspěšnost evidujeme u inzerce na sociálních sítích, jak na LinkedIn, tak na Facebooku. Z tradičních nástrojů stále fungují díky umístění našeho závodu inzeráty na pozice ve výrobě na obecních informačních tabulích či v obecních novinách v okolních obcích. Naopak billboardy využíváme zejména pro posílení naší značky a image, ne pro inzerci volných pozic. Sekundárně má však tato forma propagace na úspěšnost náboru samozřejmě vliv. Z méně tradičních nástrojů jsme minulosti využili rozesílání SMS mobilním operátorem v předem určené lokalitě jasně definované cílové skupině. U některých obsazovaných pozic se věnujeme oslovování specifické cílové skupiny. Například místa vhodná pro absolventy inzerujeme na školách, nebo v případě redukce personálu v okolních firmách nabízíme vhodné pozice v těchto firmách v rámci jejich outplacementu. Celý systém oslovování kandidátů je opravdu velmi variabilní. Určitě nevyužíváme kompletní škálu možností, a to z mnoha důvodů. U některých jsme si vědomi jejich nevhodnosti vzhledem k našemu oboru nebo charakteru pozic, u některých by to nebylo efektivní vzhledem k poměru cena a úspěšnost. O některých nástrojích nás třeba dosud nepřesvědčili jejich poskytovatelé, nebo nebylo vhodné načasování, těch důvodů je spousta. Určitě máme v plánu mnohé v budoucnu využít, o některých již jednáme.

Jaké metody naopak ve vaší společnosti při získávání zaměstnanců nevyužíváte? Proč?

Zatím jsme nevyzkoušeli například kariérní dny na vysokých školách. U inzerce na LinkedIn inzerujeme pod profilem firmy, místa však neinzerují na svých profilech samotní klíčoví zaměstnanci s bohatou sítí spojení. Nevyužíváme zatím k inzerci ani Instagram. Vědomě nevyužíváme ani tisk, pouze lokální, zatím nemáme zkušenosti ani s rozhlasem. Inzerci v TV vzhledem k nákladům, typu námi obsazovaných pozic a jejich množství taky nevyužíváme, není vhodná a ani ji neplánujeme. Inzerci v dopravních prostředcích naopak do budoucna nevylučujeme. Nakloněni jsme také novým formátům oslovování kandidátů, momentálně například vyhodnocujeme produkt firmy Moviejobs.

Jaké využíváte ve vaší společnosti metody výběru zaměstnanců? Liší se výběr metody dle povahy pracovní pozice?

Využíváme osvědčené standardní procedury, u mnoha výrobních pozic vyhodnotíme došlé životopisy a kandidáty splňující požadavky zveme na osobní pohovory. Součástí pohovorů bývá u výrobních pozic také ověření kvalifikace, většinou z doložených dokumentů. Výběr na pozice s nižšími požadavky na kandidáty mnohdy v této fázi končí, po rozhodnutí o přijetí kandidáta a sdělení výsledku kandidátovi se v případě oboustranného zájmu jedná o nástupních podmínkách. Někdy před pohovorem provádíme krátké telefonické rozhovory k dojasnění nebo doplnění údajů v životopise. Cílem telefonátu může být i ověření údajů v životopise, u administrativy například ověříme znalost angličtiny několikaminutovým rozhovorem v angličtině, pomůže nám to provést lépe preselekcii. U administrativy se nikdy o přijetí nerozhodujeme na základě jedné schůzky. První pohovor je více všeobecný cílem je poskytnout si navzájem základní informace o sobě a vzájemných očekáváních. Na druhých schůzkách ověřujeme odbornost kandidátů, ale také osobnostní předpoklady, používáme různé testy, modelové situace, případové studie. Klíčové pozice procházejí dokonce třetím kolem za přítomnosti ředitele společnosti. Jsme přesvědčeni, že důsledné výběrové řízení se vyplatí a můžeme si jím ušetřit mnoho nepříjemných zklamání obou stran.

Čím začíná samotný proces výběru nevhodnějšího kandidáta?

Dle došlých životopisů, někdy před pohovorem provádíme telefonát k upřesnění nebo doplnění informací ze zaslaných materiálů, jak již bylo zmíněno.

Jaké dokumenty jsou potřebné k preselekcii kandidátů?

Vždy životopis, u některých pomocných činnostech kandidáti životopisy nemají, kontaktují nás telefonicky a informace si sdělíme telefonicky. Na pohovoru pak vyplníme náš krátký dotazník, nahrazující životopis.

Jaký je postup následující po preselekcii nevhodných kandidátů?

Kontaktování vhodných a nevhodných uchazečů samozřejmě dáváme informaci všem zájemcům, kteří se do výběrového řízení přihlásili. Nevhodné kandidáty kontaktuje personalista většinou stejnou formou, jakou se kandidáti přihlásili, nejčastěji e-mailem nebo přes pracovní portál.

Jak probíhá přijímací pohovor?

Pokud to situace dovolí, probíhají pohovory fyzicky v areálu našeho závodu. V době restrikcí z důvodu COVID-19 probíhaly pohovory na administrativní pozice online, většinou

přes MS Teams. Kandidáti na dělnické pozice většinou nebyli na online prostředí technicky vybaveni, výběrová řízení tedy probíhaly standardní formou osobních pohovorů.

Kdo se účastní přijímacího pohovoru?

Prvního pohovoru se dle konkrétní pozice účastní buď personalista, nebo vedoucí zaměstnanec, nebo oba. V dalších kolech se dle obsahu účastní i další kolegové, záleží vždy na tom, co je cílem dané aktivity. U posuzování prezentačních dovedností se například účastní další vedoucí zaměstnanec, u klíčových pozic se krátce účastní ředitel závodu, pokud hledáme druhého člena určitého tandemu, účastní se první člen tandemu. Opravdu záleží na obsazované pozici.

Kolik volíte kol přijímacího pohovoru?

Dělnické pozice většinou vybíráme na základě jedné schůzky a následného osobního jednání o nástupních podmínkách. Do administrativy vybíráme zaměstnance na základě minimálně dvou kol, u některých pozic nebo v případě nutnosti ověřit si lépe nějakou dovednost probíhají i tři kola. Pamatuji si i na čtyřkolové výběrové řízení, kdy jsme se potřebovali rozhodnout mezi dvěma vynikajícími kandidáty.

Jakou volíte formu výběrového pohovoru (strukturovaný, polostrukturovaný, nestrukturovaný)?

Naše pohovory mají spíš pevný cíl než pevnou strukturu. Část informací, na které se ptáme, je pevná, často ale reagujeme a rozvíjíme to, co je vysloveno, jedná se tedy o polostrukturovaného pohovory.

Co je náplní jednotlivých kol výběrových pohovorů?

U výrobního personálu většinou vše zvládneme na jedné schůzce, jak vzájemné představení a poznání se navzájem, sdělená vzájemných očekávání, ověření způsobilosti kandidáta a mnohdy projednáme na místě i podmínky spolupráce. V administrativě se na první schůzce chceme poznat, zjistit, zda bychom spolu dokázali a chtěli pracovat a shodneme se na základních očekáváníích budoucí spolupráce. Na druhém, případně třetím kole ověřujeme odborné i osobní předpoklady kandidáta a detailněji kandidáta seznamujeme s tím, jak bude jeho práce vypadat. Využíváme testování, modelové situace, hraní rolí. Pro opravdu základní určení preferovaného stylu práce a přístup k práci, silných a slabých stránek využíváme některých analytických testovacích nástrojů, velmi rychlá je například metodika společnosti Thomas International. Každá využívaná metoda je však jen střípek celé mozaiky, který není

dobré podceňovat, ale ani přeceňovat. Než se pro někoho rozhodneme, strávíme s ním skutečně mnoho hodin a vyměníme si spoustu informací. Podle zpětné vazby kandidátů jsou naše výběrová řízení docela intenzivní a podrobná.

Jakým způsobem probíhá vyhodnocování celého průběhu výběrových kol kandidátů?

Opět záleží na pozici. Ve výrobě nechávám hodně na mistrech výroby, v administrativě rozhodujeme společně s budoucím manažerem kandidáta. Hodnotíme samozřejmě odbornou připravenost kandidáta, ale i vysledovaný potenciál, rizika, která shledáváme. Hodně se věnujeme sociální rovině, jak zapadne kandidát do týmu, co do něj přinese, jak tým doplní, aby se vzájemně rozvíjeli a tvořili silný celek. Část kritérií se dá vyhodnotit kvantitativně a objektivně, ale jak například zafunguje lidská chemie, nejde přesně odhadnout.

Proč nevyužíváte dalších metod výběru, například assessment centre?

V minulosti jsme je využívali, nyní vzhledem k času a nákladům máme vlastní procedury, jak základní kompetence ověřit. Není tak sofistikovaný, ale pro naše potřeby dostačující. Úspěšnost výběrů, respektive minimální fluktuace v administrativě, nebo na druhé straně délka setrvání vybraných kandidátů u nás nám ukazuje, že jsme s vlastní procedurou výběrových řízení úspěšní. Větší fluktuaci na dělnických pozicích připisujeme současné situaci na trhu práce, snížení laťky jsme si vědomi a trápí nás, vysoká fluktuace je jasným důsledkem. Bohužel s tím se potýkala v posledních letech většina firem.

Kým je vybraný kandidát kontaktován? Jaký je další postup?

Všechny účastníky výběrového řízení informuje o výsledku personalista. Informaci sděluje personalista ve většině případů telefonicky a vnímá reakci kandidáta a je připraven zodpovědět případné okamžité dotazy kandidáta. V případě potvrzení zájmu o spolupráci druhou stranou následuje jednání o detailních nástupních podmínkách. U některých pozic a kandidátů probíhá další komunikace telefonicky či e-mailem, někteří kandidáti preferují osobní jednání. Předmětem těchto jednání je přesný datum nástupu, větší detail pracovních podmínek a seznámení s úkony potřebnými k uzavření pracovního poměru. Následuje vstupní lékařská prohlídka a uzavření pracovní smlouvy.

Kdy je podepsána pracovní smlouva?

Pracovní smlouvu podepisujeme po doložení zdravotní způsobilosti, dle přání kandidáta ihned, ale ve většině případů až v den nástup do práce. Pracovní smlouvy uzavíráme na dobu určitou s trváním jeden rok s možností prodloužení na dobu neurčitou v případě zájmu obou

stran. Pouze u kandidátů, kteří nastupují jako zástup zaměstnance na mateřské či rodičovské dovolené, sjednáváme dobu určitou v tomto rozsahu. Doba určitá pak není dána přesným datem, ale trváním zmíněné skutečnosti.

Máte stanovený časový rámeček zkušební doby? Co nastane po jejím konci?

Zkušební dobu sjednáváme dle platné kolektivní smlouvy vždy v trvání tři měsíce. Před uplynutím zkušební doby probíhá první formální hodnotící rozhovor se zaměstnancem, kde je zhodnocen jak průběh adaptace a zaškolení na pozici, tak výkon zaměstnance. Závěr je zapsán zaškolovacího plánu a do záznamu z hodnocení nového zaměstnance. Součástí této procedury je rovněž rozhodnutí a vzájemné potvrzení obou stran o setrvání zaměstnance v pracovním poměru. V případě pokračování spolupráce není nutný žádný další úkon, v případě rozhodnutí o ukončení spolupráce musí podat jedna nebo druhá strana písemné zrušení pracovního poměru ve zkušební době.

Jaké dokumenty je třeba předložit při nástupu zaměstnance na danou pracovní pozici?

Základním dokumentem je doklad totožnosti, občanský průkaz nebo pas. Dalšími doklady jsou doklady prokazující vzdělání či kvalifikaci zaměstnanců. Kromě dokladů o vzdělání to jsou různá osvědčení a certifikáty, například řidičský průkaz, svářečský průkaz, jeřábnický průkaz a podobně. Kromě odborné způsobilosti je nutné prokázat také zdravotní způsobilost, tedy lékařský posudek o způsobilosti k práci vystavený smluvním poskytovatelem pracovnělékařských služeb. Vše musí být získáváno, zpracovááno a uchovááno v souladu s normou GDPR.

Jakou formou a kým je přijatý pracovník zaškolován? Jak dlouho tento proces trvá?

Zaškolení na každou pozici je pro nás velmi důležité. Na většinu pozic máme zpracované zaškolovací plány. U nejméně kvalifikovaných pozic ve výrobě probíhá zaškolování jen týden, a zahrnuje jak praktickou část, tak seznámení s mnoha pracovními a kontrolními standardy. Do zaškolení je zapojen hlavně výrobní mistr a v praktické části je to některý z dlouholetých, zkušených operátorů. V administrativě je naopak zaškolování velmi rozsáhlé, obsazuje nejen důkladné zaškolení na konkrétní pozici, ale také krátké stáže na ostatních odděleních. Cílem je, aby zaměstnanci chápali naši činnost v plné šíři a byli a chápali dopady své práce na ostatní, a obráceně. Zaškolování v administrativě trvá minimálně tři měsíce, byť již průběžně začíná zaměstnanec sám vykonávat svěřenou agendu. Školitelů je mnoho, významnou roli zde hraje koordinátor celého zaškolování. Zaškolování je podstatnou částí celého adaptačního procesu.

Je v rámci adaptačního procesu uplatňována jak pracovní, tak sociální adaptace? Jakým způsobem a kým je vedena?

Ano, adaptace je pro budoucí výkon a spokojenost zaměstnance naprosto klíčová. Konkrétně pracovní adaptace je úzce spjata se zmíněným zaškolovacím procesem. I kvalitní kandidát může podávat velmi špatný výkon nebo ztratit zájem a motivaci k práci, pokud není správně veden a nejsou mu poskytnuty potřebné informace, pracovní podmínky nebo jiným způsobem naplněna jeho očekávání. Proto jsou zpracovány pro většinu zaměstnanců, respektive na většinu pozic adaptační plány. Dle potřeby je adaptační plán na danou pozici modifikován pro individuální potřeby konkrétního zaměstnance. Plány tvoří vedoucí zaměstnanci s personalistou. Jejich délka je různá, v průměru tři měsíce.

Využívá vaše společnost adaptačních plánů? Na jakých pracovních pozicích? Co je jejich obsahem, jaké je jejich trvání?

Adaptační plány jsou zpracovány na všechny pozice v administrativě. Obsahuje seznámení se všemi hlavními činnostmi, které bude zaměstnanec na pozici vykonávat. Odborně – společenskou částí jsou také krátké stáže na vybraných odděleních napříč firmou. Dále adaptace obsahuje sociální a společenskou rovinu, od představení a provedení firmou první den, přes účast na poradách a schůzkách týmů v prvním měsíci, po návštěvu spolupracujících kolegů v ostatních závodech ve třetím měsíci pracovního poměru. Standardním bodem jsou také krátké neformální schůzky s nadřízeným, minimálně jedenkrát týdně. Adaptační plán přiděluje zaměstnanci zkušeného „buddyho“, který zaměstnance celou adaptací provází a je jeho pomocnou rukou. Důležité jsou také check pointy na konci každého měsíce, kdy personalista se zaměstnancem volno formou diskutuje a hodnotí úspěšnost adaptace.

Máte stanovený budget celého procesu recruitmentu?

Budget sdělit nemůžeme, jedná se o interní informace, ale každoročně jako součást celkového budgetu plánujeme i náklady na recruitment. V minulosti se dařilo pohybovat se v rámci rozpočtu, posledních 5 let situace příliš turbulentní a musíme operativně reagovat i mimo budget. Náklady na recruitment narostly v roce 2021 o cca 250 % oproti roku 2014, který byl z pohledu obrátky personálu posledním stabilním rokem našeho závodu.