

Projekt zlepšenia systému prijímania zamestnancov vo vybranej spoločnosti

Bc. Diana Sisvaldová

Diplomová práce
2024



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

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

Akademický rok: 2023/2024

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: Bc. Diana Sisvaldová
Osobní číslo: M22292
Studijní program: N0413A050031 Management a marketing
Specializace: Marketing management
Forma studia: Kombinovaná
Téma práce: Projekt zlepšení systému přijímání zaměstnanců ve vybrané organizaci

Zásady pro vypracování

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Zpracujte literární rešerši vztahující se k problematice přijímání zaměstnanců.

II. Praktická část

- Analyzujte současný systém přijímání zaměstnanců ve vybrané organizaci.
- Navrhněte projekt zaměřený na zlepšení systému přijímání zaměstnanců.
- Podrobně projekt nákladové, časové a rizikové analýze.

Závěr

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

Seznam doporučené literatury:

ARMSTRONG, Michael and TAYLOR, Stephen. *Armstrong's handbook of human resource management practice*. 15th edition. London: Kogan Page, 2020. ISBN 978-0-7494-9828-3.
HEADWORTH, Andy. *Social media recruitment : how to successfully integrate social media into recruitment strategy*. London: Kogan Page, 2015. ISBN 978-0-7494-7371-6.
HORVÁTHOVÁ, Petra; BLÁHA, Jiří a ČOPÍKOVÁ, Andrea. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management press, 2016. ISBN 978-80-7261-430-1.
JONIAKOVÁ, Zuzana; GÁLIK, Rudolf; BLŠTÁKOVÁ, Jana a TARIŠKOVÁ, Natália. *Riadenie ľudských zdrojov*. 2. vydanie. Bratislava: Wolters Kluwer, 2022. ISBN 978-80-571-0512-1.
MUŽÍK, Jaroslav a KRPÁLEK, Pavel. *Lidské zdroje a personální management*. Praha: Academia, 2017. ISBN 978-80-200-2773-3.

Vedoucí diplomové práce: **doc. Ing. Jana Matošková, Ph.D.**
Ústav managementu a marketingu

Datum zadání diplomové práce: **5. února 2024**
Termín odevzdání diplomové práce: **19. dubna 2024**

L.S.

prof. Ing. David Tuček, Ph.D.
děkan

doc. Ing. Michal Pilík, Ph.D.
garant studijního programu

Ve Zlíně dne 5. února 2024

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 3.4.2024

Jméno a příjmení: Diana Sisvaldová

.....
podpis diplomanta

ABSTRAKT

Cieľom diplomovej práce je príprava projektu zameraného na zlepšenie systému prijímania zamestnancov vo vybranej spoločnosti. Teoretická časť obsahuje spracovanú literárnu rešerš o riadení ľudských zdrojov, vyhľadávaní a získavaní kandidátov, výbere a prijímacom procese zamestnancov a adaptácií na obsadené pracovné miesto. V praktickej časti je spracovaná analýza vybranej spoločnosti a analýza súčasného stavu systému prijímania v danej spoločnosti. Analýzy tvoria základ pre prípravu projektu zlepšenia systému prijímania zamestnancov vo vybranej spoločnosti. Pripravený projekt obsahuje nákladovú, časovú a rizikovú analýzu.

Kľúčová slova: riadenie ľudských zdrojov, prijímanie zamestnancov, vyhľadávanie a získavanie kandidátov, výber zamestnancov, adaptácia

ABSTRACT

The aim of the thesis is to prepare a project focused on improving the recruitment system in the selected company. The theoretical part describes the human resources management, search and recruiting of candidates, selection and recruitment process of employees and adaptation to the job position. In the practical part, an analysis of the selected company and an analysis of the current state of the recruitment system in the selected company is elaborated. The analyses create the basis for the project to improve the recruitment system in the selected company. The prepared project includes cost, time and risk analysis.

Keywords: human resources management, recruitment of employees, searching and recruiting candidates, employee selection, adaptation

Na úvod by som rada poďakovala predvšetkým doc. Ing. Jane Matoškovej, Ph.D. za vedenie diplomovej práce, cenné pripomienky a rady pri vypracovávaní. Zároveň za ochotu a ústretový prístup počas celého vedenia práce.

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

OBSAH

ÚVOD	9
METÓDY A CIELE	10
I TEORETICKÁ ČÁST	11
1 RIADENIE ĽUDSKÝCH ZDROJOV	12
1.1 Hlavné činnosti.....	13
1.2 Oddelenie ľudských zdrojov	14
2 DEFINOVANIE POŽIADAVIEK NA PRACOVNÉ MIESTO	17
2.1 Popis pracovného miesta	17
3 VYHĽADÁVANIE A ZÍSKAVANIE KANDIDÁTOV	19
3.1 Získavanie kandidátov	19
3.1.1 Interné zdroje	19
3.1.2 Externé zdroje	20
3.2 Vyhladávanie kandidátov	20
3.2.1 Proces prijímania zamestnancov	21
3.3 Metódy vyhladávania kandidátov	22
3.4 Moderné metódy a trendy vyhladávania kandidátov	27
4 VÝBER KANDIDÁTOV	29
4.1 Metódy výberu kandidátov	29
Výberový rozhovor.....	30
5 PRIJÍMANIE ZAMESTNANCOV	32
5.1 Proces prijímania zamestnancov	32
5.2 Nástup zamestnanca	34
6 ADAPTÁCIA ZAMESTNANCOV A JEJ RIADENIE	35
6.1 Nástroje adaptácie	36
7 ZHRNUTIE TEORETICKEJ ČASTI	38
II PRAKTICKÁ ČÁST	39
8 O SPOLOČNOSTI	40
8.1 Štruktúra zamestnancov	40
8.1.1 Organizačná štruktúra	43
9 ANALÝZA SÚČASNÉHO STAVU SYSTÉMU PRIJÍMANIA ZAMESTNANCOV	46
9.1 Proces prijímania zamestnancov	46
9.2 Popis pracovného miesta	47
9.3 Vyhladávanie a získavanie kandidátov	48

9.3.1	Interné zdroje	49
9.3.2	Externé zdroje	50
9.4	PREDVÝBER KANDIDÁTOV.....	51
9.5	VÝBER KANDIDÁTOV	52
9.5.1	Overenie čiastkového procesu formou zúčastneného pozorovania.....	52
9.6	PRIJÍMANIE ZAMESTNANCOV	55
9.6.1	Doba prijímania zamestnancov	56
9.7	ADAPTÁCIA ZAMESTNANCOV	57
9.8	MIERA FLUKTUÁCIE NOVÝCH ZAMESTNANCOV	59
9.9	ROZHOVORY S NOVOPRIJATÝMI ZAMESTNANCAMI.....	60
10	ZHRNUTIE ANALYTICKEJ ČASTI	62
10.1	PREDNOSTI A NEDOSTATKY SPOLOČNOSTI.....	62
11	PROJEKT ZLEPŠENIA SYSTÉMU PRIJÍMANIA ZAMESTNANCOV VO VYBRANEJ SPOLOČNOSTI	66
11.1	CIELE A PRÍNOSY PROJEKTU	66
11.2	KLÚČOVÉ AKTIVITY PROJEKTU.....	67
11.2.1	Analýza súčasného stavu prijímacieho procesu	67
11.2.2	Štandardizácia systému prijímania zamestnancov	67
11.2.3	Zlepšenie adaptačného procesu.....	69
11.2.4	Zviditeľnenie na sociálnych sieťach	70
11.2.5	Nadviazanie spoluprác so školami a vzdelávacími inštitúciami	70
11.3	MATICA ZODPOVEDNOSTÍ	71
11.4	NÁKLADOVÁ ANALÝZA	73
11.4.1	Štandardizácia systému prijímania zamestnancov	73
11.4.2	Zlepšenie adaptačného procesu.....	73
11.4.3	Zviditeľnenie na sociálnej sieti	75
11.4.4	Nadviazanie spoluprác so školami a vzdelávacími inštitúciami	75
11.5	ČASOVÁ ANALÝZA	77
11.6	RIZIKOVÁ ANALÝZA	80
	ZÁVĚR	83
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	84
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	89
	SEZNAM OBRÁZKŮ	90
	SEZNAM TABULEK.....	91
	SEZNAM GRAFŮ	92
	SEZNAM PŘÍLOH.....	93

ÚVOD

Správné fungujúce a úspešné spoločnosti sú tvorené kvalifikovaným ľudským kapitálom, ktorý je dôsledne vyberaný na obsadzované voľné pracovné pozície. Bez ľudí a ich poznatkov, kvalifikácií a praxe by sa spoločnosti mohli snažiť akokoľvek tvrdo, aj tak by narážali na rovnaký problém – nedostatok personálu. Preto je nevyhnuté mať správne definované jednotlivé procesy prijímania zamestnancov a zároveň nepodceniť adaptáciu nových zamestnancov.

Systémom prijímania si prechádza každý jeden zamestnanec, ktorý na začiatku bol na druhej strane ako kandidát na voľnú pracovnú ponuku. Prijímanie zamestnancov je súbor prvých procesov, s ktorými sa všetci zamestnanci stretávajú. Od toho ako noví zamestnanci prejdú prijímacím procesom a ako sa adaptujú na pracovné miesto závisí miera štandardizácie a osvojenia si sledu činností a aktivít potrebných k úspešnosti zapracovania.

Cieľom tejto diplomovej práce je zlepšenie systému prijímania zamestnancov vo vybranej spoločnosti. Teoretická časť práce sa bude zaoberať definovaním pojmov a spracovaním literárnej rešerše z oblasti riadenia ľudských zdrojov. Konkrétne budú špecifikované procesy vyhľadávania a získavania zamestnancov, definované požiadavky na pracovné miesto, výber a prijímanie zamestnancov a adaptáciu na obsadenú pracovnú pozíciu.

Praktická časť práce sa bude zaoberať popisom vybranej spoločnosti a analýzou súčasného stavu systému prijímania zamestnancov na základe pozorovania, rozhovorov s novoprijatými zamestnancami a matematickými výpočtami personálnych ukazateľov. Podkladom pre analýzu súčasného systému prijímania budú taktiež interné zdroje. Následne budú navrhnuté opatrenia vedúce k zlepšeniu a inovácií súčasného systému prijímania zamestnancov.

Na základe praktickej časti bude vypracovaný projekt, ktorý zapracuje navrhnuté opatrenia k zlepšeniu systému prijímania zamestnancov vo vybranej spoločnosti. Projektová časť bude obsaovať spracovanie nákladovej, rizikovej a časovej analýzy.

METÓDY A CIELE

Hlavným cieľom diplomovej práce je zlepšenie systému prijímania zamestnancov vo vybranej spoločnosti. Práca sa skladá z dvoch častí - teoretickej a praktickej časti.

Cieľom teoretickej časti práce je spracovanie literárnej rešerše v oblasti riadenia ľudských zdrojov, vyhľadávania a získavania kandidátov, výberu a prijímania zamestnancov a adaptácie na pracovnú pozíciu. Teoretické poznatky slúžia ako podklad pre spracovanie praktickej časti.

Praktická časť sa zameriava na analýzu súčasného stavu systému prijímania zamestnancov vo vybranej spoločnosti pomocou využitia pozorovania a rozhovorov so zamestnancami, ktorí prešli nedávno procesom prijímania. Zároveň budú použité interné zdroje spoločnosti, ktoré budú zanalyzované matematickými výpočtami personálnych ukazateľov. Na základe výstupov a zistení z analýzy súčasného stavu systému prijímania budú odvodené prednosti a nedostatky. Následne budú navrhnuté opatrenia vedúce k zlepšeniu a inovácií systému prijímania.

Cieľom praktickej časti je navrhnutie projektu, ktorý bude zahŕňať opatrenia navrhnuté na zlepšenie súčasného systému prijímania zamestnancov vo vybranej spoločnosti. Podkladom pre návrh projektu bude využitá metóda logického rámca a matica zodpovedností pre dedikovanie osôb zodpovedných za jednotlivé aktivity. Projekt bude obsahovať nákladovú, časovú a rizikovú analýzu.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 RIADENIE ĽUDSKÝCH ZDROJOV

Hlavnou témou diplomovej práce je zlepšenie systému prijímania zamestnancov, na to aby boli poskytnuté návrhy na zlepšenie procesu je potrebné vymedzenie a definovanie základných pojmov.

Pojmom ľudské zdroje môžeme súhrnne označiť všetkých zamestnancov organizácie. Ľudia – ľudské zdroje – poskytujú organizáciám svoj kapitál za presne určených podmienok. Ak chcú organizácie využiť svoje ľudské zdroje čo najlepšie, musia ich efektívne riadiť (Smerek a Ďurian, 2021, s. 12).

Na druhej strane Joniaková a kol. (2016, s. 17) tvrdia, že ľudské zdroje sa definujú ako zamestnanci podniku s ich poznatkami, schopnosťami, zručnosťami a osobnými charakteristikami. Kompetencie ľuďom umožňujú podávať vysoký pracovný výkon, rozvíjať pozitívne pracovné vzťahy s inými zamestnancami, generovať nové myšlienky, ktoré vedú ešte k vyššej produktivite a kvalite výrobkov a služieb, účasti zamestnancov na zdokonaľovaní pracovných a výrobných postupov a pracovných vzťahov. Aby využitie týchto zdrojov bolo účelné a cielené, v podnikoch sú ľudské zdroje riadené.

Jedine dostatočne schopní a motivovaní ľudia, systematicky pripravovaní na zmeny, zaistia organizácií dlhodobú prosperitu a trvalú konkurenčnú výhodu (Šikýř, 2014, s.34).

Riadenie ľudských zdrojov sa podľa Armstronga (2015, s. 37) zaoberá všetkým, čo súvisí so zamestnávaním a riadením ľudí v organizáciách. Zahrňuje činnosti týkajúce sa strategického riadenia ľudských zdrojov, riadenie ľudského kapitálu, riadenie znalostí, spoločenskej zodpovednosti organizácie, rozvoja organizácie, zabezpečovania ľudských zdrojov (plánovanie ľudských zdrojov, získavanie a výber zamestnancov, riadenie talentov), riadenie pracovného výkonu a odmeňovanie zamestnancov, vzdelávanie a rozvoj zamestnancov, zamestnaneckých a pracovných vzťahov, starostlivosť o zamestnancov a poskytovanie služieb zamestnancov. Zároveň v ďalšej literatúre Armstrong (2020, s.11) dodáva, že riadenie ľudských zdrojov sa realizuje prostredníctvom systému ľudských zdrojov, ktorý funguje na základe stanovenej architektury ľudských zdrojov.

Šimo a Mura (2015, s.194) popisujú manažment ľudských zdrojov ako integrovaný systém a stratégiu manažmentu podniku orientovanú na koordináciu súladu medzi personálnou potrebou (potrebným počtom zamestnancov určitých kategórií podľa vzdelania, zručnosti, skúsenosti, spôsobilosti) a skutočným potenciálom ľudských zdrojov zabezpečujúcich realizáciu podnikových cieľov.

Autory Mužík a Krpálek (2017, s.46) naopak definujú riadenie ľudských zdrojov ako strategický a logicky premyslený prístup k riadeniu ľudí, ktorý v podniku pracujú a ktorí individuálne a kolektívne prispievajú k dosiahnutiu ich cieľov. Strategické riadenie ľudských zdrojov predstavuje špecifický postup v rozhodovaní o zámeroch a plánoch organizácie, a to v podobe politiky týkajúcej sa zamestnávania ľudí, získavania, výberu a stabilizácie pracovníkov, vzdelávania a rozvoja, riadenia pracovného výkonu, odmeňovania a pracovných vzťahov.

1.1 Hlavné činnosti

Ako tvrdí Armstrong (2020, s.11) hlavnou úlohou riadenia ľudských zdrojov nie je len riešiť problémy. Možno to považovať za filozofiu spôsobu riadenia ľudí v práci, ktorá sa opiera o množstvo teórií týkajúcich sa správania ľudí v organizáciách.

Kenton (2023) píše, že oddelenie ľudských zdrojov (HR) spoločnosti riadi životný cyklus každého zamestnanca – od náboru a nástupu až po školenie a ukončenie pracovného pomeru alebo odchod do dôchodku. Oddelenia ľudských zdrojov musia tiež sledovať trendy a pravidlá v odvetví, aby boli v obraze z hľadiska dodržiavania predpisov a právnych otázok.

Úlohou personálnej práce je zamerať sa na široko rozmernú činnosť s ľuďmi, ktorá pozostáva z mnohých personálnych aktivít ako sú (Šimo a Mura, 2015, s.195):

- koncepcné riadenie a plánovanie ľudských zdrojov,
- získavanie, náborové aktivity a výber zamestnancov,
- uzatváranie pracovných zmlúv a vedenie personálnej agendy,
- prijatie a zaradenie do pracovného kolektívu,
- rozmiestňovanie zamestnancov, ich vzdelávanie,
- rozvoj zamestnancov, plánovanie a riadenie kariéry,
- zabezpečenie pracovných podmienok a starostlivosť o zdravie zamestnancov (BOZP),
- hodnotenie pracovného výkonu,
- riešenie nadbytočného personálu, ukončovanie pracovných pomerov,
- kolektívne vyjednávanie, legislativa v personálnej oblasti,

- prieskumy trhu práce, potencionálne zdroje, populačný vývoj, ponuka, dopyt, analýza, konkurenčné ponuky,
- zdravotná starostlivosť, liečba, prehliadky, rehabilitácia a iné.

Šikýř (2014, s. 23) dopĺňa, že účelné a účinné riadenie a vedenie ľudí v organizácií vyžaduje, aby jednotlivé činnosti riadenia ľudských zdrojov boli uplatňované ako systém, ktorý smeruje k dosahovaniu požadovaného výkonu ľudí a k realizácií strategických cieľov organizácie.

Armstrong (2015, s.86) vo svojej knihe píše, že medzi základné ciele riadenia ľudských zdrojov patrí:

- podporovanie dosahovaných strategických cieľov organizácie vytváraním a uplatňovaním stratégie ľudských zdrojov v súlade so stratégiou organizácie (strategické riadenie ľudských zdrojov),
- prispievanie k rozvíjaniu kultúry zameranej na dosahovanie vysokého výkonu,
- zabezpečovanie organizácií talentovaných, kvalifikovaných a oddaných ľudí,
- usilovať o vytváranie pozitívnych pracovných vzťahov a navodzovaní vzájomnej dôvery medzi managementom a zamestnancami,
- podporovať uplatňovanie etického prístupu k riadeniu ľudí.

1.2 Oddelenie ľudských zdrojov

Oddelenie ľudských zdrojov (HR) je oddelenie podniku zodpovedné za vyhľadávanie, nábor, výber a školenie uchádzačov o zamestnanie. Oddelenie ľudských zdrojov sa tiež zaoberá aj odmeňovaním zamestnancov, benefími a ukončovaním pracovného pomeru (Kenton, 2023).

Podľa Williamsa (2022) sa oddelenie ľudských zdrojov zameriava na najdôležitejší „majetok“ spoločnosti - zamestnancov – a zabezpečujú, aby boli spokojní, angažovaní a mali k dispozícii všetky zdroje potrebné na to, aby mohli podávať očakávaný výkon. Oddelenie ľudských zdrojov je zodpovedné nie len za udržiavanie zamestnancov, zamestnaneckých vzťahov a kultúry na pracovisku ale aj nábor, prijímanie zamestnancov, prepúšťanie, školenia, rozvoj zručností, implementáciu politík, benefity, mzdy, vládne nariadenia, dodržiavanie právnych predpisov a bezpečnosť na pracovisku.

Šikýř (2014, s.26) vo svojej knihe cituje autorku Dvořákovú a kol. (2012, s.20) „personalisti v organizáciách obvykle zabezpečujú potrebné administratívne činnosti vyplývajúce z pracovnoprávných predpisov a súvisiacich s plnením povinností zamestnávateľa v pracovnoprávných vzťahoch, jednak rôzne koncepčné, metodické a analytické činnosti spojené s riadením a vedením zamestnancov, rovnako ako nadväzujúce poradenstvo pre manažérov a zamestnancov.“

Smereka a Ďuriana (2021, s.241) uvádzajú, že v závislosti od veľkosti organizácie a od postavenia ľudských zdrojov v jej filozofii môže existovať útvár ľudských zdrojov v rôznych podobách. V najmenších organizáciách môže plniť funkciu útvaru ľudských zdrojov jeden človek, vo väčších môže mať podobu referátu (1 -2 zamestnanci), oddelenia (2 -10 zamestnancov) alebo odboru (viac ako 11 zamestnancov).

Pomer ľudských zdrojov k počtu zamestnancov je ukazateľ poskytujúci pomer, ktorý vypovedá o efektívnosti riadenia ľudských zdrojov (Van Vulpen) :

$$\frac{\text{Počet pracovníkov ľudských zdrojov}}{\text{Počet zamestnancov}} * 100\%$$

Podľa článku HR to Employee Ration (2022) priemerný pomer počtu zamestnancov ľudských zdrojov k počtu zamestnancov je priamo neúmerne veľkosti podniku. Pomer sa v priemere znižuje s veľkosťou spoločnosti:

- Na menej ako 100 zamestnancov pripadá 2,7 personalistov;
- 250 -499 zamestnancov pripadá 1,07 personalistov;
- 500 – 999 zamestnancov pripadá 0,82 personalistov;
- 1 000 – 2 499 zamestnancov pripadá 0,79 personalistov.

Vysoký pomer môže naznačovať nižšiu efektívnosť poskytovania služieb v oblasti ľudských zdrojov.

V rámci oddelenia ľudských zdrojov môžeme nájsť niekoľko špecializovaných pracovných pozícií:

Recruiter

Podľa Smereka a Ďuriana (2021, s.245) sa recruiter špecializuje na prijímanie, spracovanie, triedenie a archiváciu žiadostí, ktoré organizácia prijíma od uchádzačov o zamestnanie, ktorí

sa uchádzali o miesto prostredníctvom kariérneho portálu a systému sledovania uchádzačov. Najčastejšie pracujú s kandidátmi a manažermi pre získavanie.

HR Generalista

Súčasná koncepcia ľudských zdrojov vyžaduje, aby personalisti boli skôr „generalisti“ než „špecialisti“, to znamená, aby personalisti rozumeli ako problematike ľudských zdrojov, tak aj problematike riadenia organizácie a boli schopní podporovať riadenie ľudských zdrojov v súlade so stratégiou organizácie a v záujme dosahovania strategických cieľov organizácie (Šikýř, 2014, s.27).

HR Manažér

Manažér ľudských zdrojov je osoba zodpovedná za otázky týkajúce sa všetkých zamestnancov. Jeho povinnosti zahŕňajú riadenie aktivít, ako je navrhovanie pracovných miest, získavanie, vzťahy so zamestnancami, riadenie výkonu, vzdelávanie a rozvoj a manažment talentov. Táto rola sa menej zameriava na dodržiavanie predpisov a politiku a viac na dosahovanie výsledkov v organizáciách týkajúcich sa ľudského kapitálu. Súčasťou opisu práce manažéra ľudských zdrojov je aj podpora organizačných hodnôt a formovanie formovanie pozitívnej kultúry (Smerek a Ďurian, 2021, s.245)

HR Business Partner

Pozícia HR Business Partnera je typická pre personálnu prácu v medzinárodnom priestore. Jedná sa o poradnú pozíciu, ktorá poskytuje zdroje a buduje vzťahy so zameraním na poslanie a ciele organizácie. Táto osoba sa považuje za operatívny a strategickejší zdroj pre región alebo oblasť, v ktorej pôsobí, a často sa špecializuje na konkrétnu oblasť, ktorú organizácia potrebuje. Väčšie organizácie majú často viac HR Business Partnerov podporujúcich špecifické funkcie v rámci riadenia ľudských zdrojov (Smerek, Ďurian, 2021, s. 246).

V súčasnosti zohrávajú manažéri dôležitú úlohu pri vyhľadávaní a prijímaní nových zamestnancov pre organizáciu. Ich úlohou je nájsť ľudí, ktorí prispievajú k úspechu organizácie. To môže znamenať pomôcť recruiterom pri vytváraní a distribúcií účinných pracovných inzerátov, zapojenie do procesu pohovorov a navrhovanie a realizácia programu nástupu, ktoré čo najrýchlejšie zvýšia produktivitu nových zamestnancov (Personio, 2024).

2 DEFINOVANIE POŽIADAVIEK NA PRACOVNÉ MIESTO

Ak chceme aby bol nábor úspešný, musia byť konkrétne definované požiadavky na otvorené pracovné miesto zo strany manažéra. Manažér pozná najlepšie pracovné miesto, ktoré potrebuje obsadiť. Preto je dôležité zamerať sa na požiadavky, ktoré sú vyžadované od kandidátov prostredníctvom správne spísaného popisu pracovného miesta.

2.1 Popis pracovného miesta

Popis pracovného miesta je písomné vysvetlenie, v ktorom sú uvedené základné povinnosti a požiadavky na voľné pracovné miesto. Popisy pracovných miest by mali byť dôkladné, jasné a stručné a mali by obsahovať (Hibob,2024):

- Stručné predstavenie spoločnosti a jej poslanie;
- Prehľad pracovných povinností;
- Potrebné zručnosti, úroveň kompetencií, znalosti a kvalifikácie, ktoré by mali mať príslušní kandidáti;
- Testy, ktoré môže spoločnosť vyžadovať;
- Pracovné podmienky a miesto výkonu práce, taktiež by mal obsahovať informácie o tom, či ide o prácu v kancelárii, z domu alebo zmiešaný výkon práce;
- Faktory prostredia alebo namáhavé zložky práce;
- Typy pracovného pomeru – plný úväzok, čiastočný úväzok.

Ako Joniaková a kol. (2022, s.165) píše popis pracovného miesta slúži pre potreby procesu prijímania na účely:

- Zostavenia inzerátu;
- Podklad informovanosti pre prípad sprostredkovateľských agentúr;
- Podklad pre kritéria hodnotenia a výberu uchádzačov.

Podľa Žákovica (2017) má popis pracovného miesta opodstatnenie v štyroch základných oblastiach:

1. Definovanie firemnej hierarchie, kto je nadriadený a kto podriadený
2. Popisuje pracovné činnosti, ktoré sa na pozícií vykonávajú a zručností, ktoré sú potrebné k výkonu práce.

3. Tvorí základ pre pracovno-právne vzťahy. Zamestnanec je oboznámený s pracovnou náplňou.
4. Je podkladom pre hodnotenie výkonu zamestnanca a hodnotenie plnenia jeho výkonu.

3 VYHLÁDÁVANIE A ZÍSKAVANIE KANDIDÁTOV

Ako bolo v predchádzajúcej kapitole definované pre úspešný proces prijímania nových zamestnancov je nevyhnutné mať správne definované požiadavky na kandidátov, ale taktiež netreba zabúdať na vhodne zvolené metódy vyhľadávania a výberu kandidátov, ktoré budú bližšie rozbraté v tejto kapitole.

3.1 Získavanie kandidátov

Získavanie zamestnancov začína v okamihu formalizácie informácie o potrebe obsadiť voľné pracovné miesto, bez ohľadu na skutočnosť, či ide o miesto novovytvorené, alebo uvoľnené (Smerek a Ďurian, 2021, s. 54).

Podľa Šikýřa (2014, s. 9) účelom získavania zamestnancov je osloviť a prilákať dostatok vhodných uchádzačov o zamestnanie, ktorí spĺňajú potrebné požiadavky voľného pracovného miesta na zamestnanca, stanovené organizáciou podľa vlastných potrieb a zvláštnych právnych predpisov.

Základné techniky získavania zamestnancov sú (Šimo, 2015, s.195) :

- žiadatelia o zamestnanie sa sami ponúknu,
- odporúčenie vlastných zamestnancov alebo iných osob,
- úrady práce, sprostredkovateľské agentury,
- spolupráca so vzdelávacími inštitúciami,
- vývesky, letáky, plagáty, inzercia v médiách,
- personálny lízing (dočasné pridelovanie zamestnancov) – predstavuje formu zamestnaneckého vzťahu, pri ktorom má zamestnanec uzatvorenú pracovnú zmluvu s personálnou agentúrou, ale pracuje pre tzv. užívateľského zamestnávateľa.

3.1.1 Interné zdroje

Interný nábor je proces obsadzovania voľných pracovných miest v rámci spoločnosti, pri ktorom sa berú do úvahy súčasní zamestnanci, ktorí by mohli byť vhodnými kandidátmi na tieto pozície. Na rozdiel od externého náboru, ktorý zahŕňa hľadanie kandidátov mimo organizácie, sa nábor zvnútra zameriava na identifikáciu a povýšenie alebo presun existujúcich zamestnancov (Verduyn, 2024)

Joniaková a kol (2016, s.168) tvrdia, že z interných zdrojov majú záujem o voľné pracovné miesta predovšetkým zamestnanci, ktorí nemajú využitie na svojom pôvodnom pracovnom mieste, majú potrebu kariérneho rastu alebo majú osobné dôvody presunu na iné miesto v podniku. Inzerovanie ponúk na vlastných intranetových stránkach, nástenkách, v časopisoch, vo vstupných halách, výťahoch a v ďalších frekventovaných miestach umožňujú rýchlu a efektívnu informovanosť a úsporu nákladov na vyhľadávanie, výber, adaptáciu, vzdelávanie a rozvoj zamestnanca.

Smerek a Ďurian (2021, s.57) dopĺňajú, že nevýhodou vyhľadávania zamestnancov z vnútorných zdrojov sú aj vyššie náklady na prípadnú rekvalifikáciu či odborné vzdelanie, obmedzený je výber a hlavne chýbajú nové pohľady na riešenie domácich problémov.

3.1.2 Externé zdroje

Voľné pracovné miesto je definované ako platené pracovné miesto (novovytvorené, neobsadené alebo ktoré sa má uvoľniť), pre ktoré zamestnávateľ podniká aktívne kroky na nájdenie vhodného uchádzača z externého prostredia a je pripravený podniknúť ďalšie kroky na jeho obsadenie (Slovakia, 2022).

Vyhľadávanie zamestnancov na vonkajšom trhu práce je finančne a časovo náročnejšie, často negatívne ovplyvní podnikovú klímu v organizáciách (Smerek a Ďurian, 2021, s. 57).

Podľa Van Vulpena (2024) sa v prípade obsadzovania základných a iných pozícií, kde nie sú k dispozícii vhodné interné talenty, oddelenie ľudských zdrojov sa snaží zamerať na nábor externých talentov.

3.2 Vyhľadávanie kandidátov

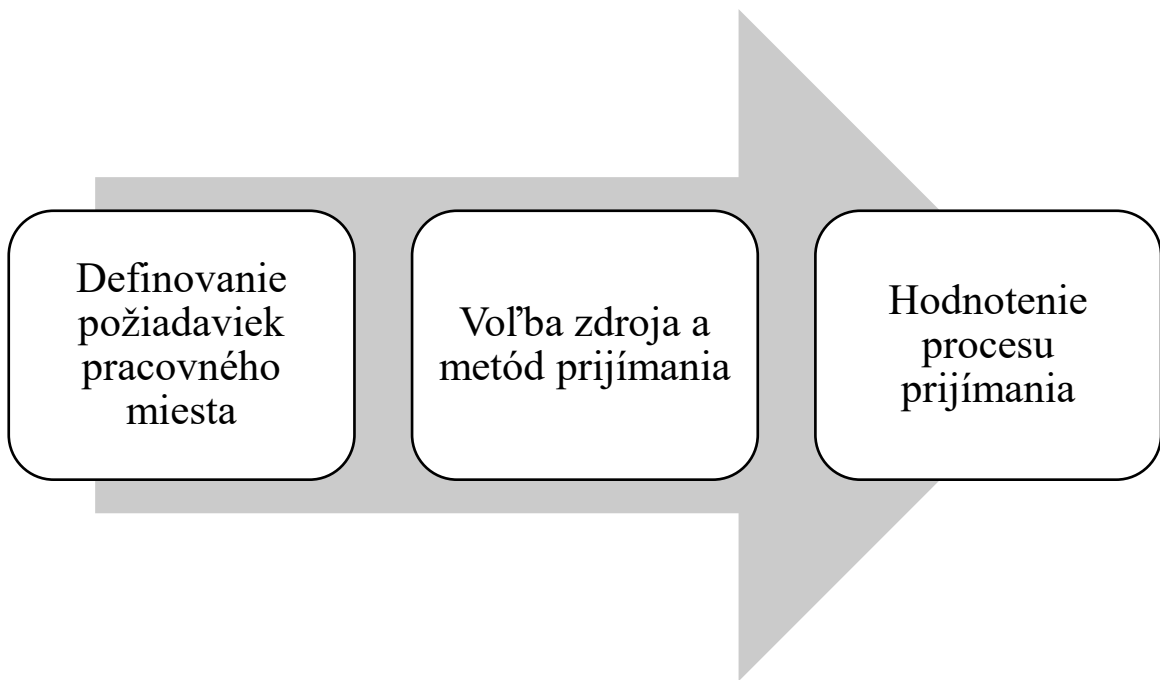
Smerek spolu s Ďurianom (2021, s.55) tvrdia, že hlavným cieľom vyhľadávania je osloviť vhodných uchádzačov/záujemcov o prácu vopred stanovenými kritériami a požiadavkami o očakávaným prínosom. Vyhľadávanie kandidátov je v literatúre označované aj ako nábor, napr. Nábor zamestnancov môžeme definovať ako proces, prostredníctvom ktorého sa organizácia snaží identifikovať a osloviť s ponukou práce skupinu vhodných potenciálnych zamestnancov tak, aby prejavili záujem pracovať v danej organizácii.

Neoddeliteľnou súčasťou voľby metódy externého vyhľadávania je predovšetkým efektívnosť inzercie meraná odozvou kandidátov (počtom, kvalitou), ako aj nákladmi s tým súvisiacimi (Joniaková a kol, 2016, s.168).

3.2.1 Proces prijímania zamestnancov

Proces prijímania predstavuje proces zabezpečovania potrebného počtu a kvality zamestnancov s vynaložením minimálnych nákladov (Joniaková a kol., 2022, s. 162). Forbes US (2024) uvádza, že prijímací proces trvá v priemere 43 dní, čo je neudržateľné, ak majú spoločnosti zostať konkurencieschopné a držať krok s rýchlo sa meniacimi potrebami svojho odvetvia.

Tak ako sú všetky procesy v spoločnosti štandardizované, aj proces náboru má určité náležitosti a postupnosti bez ktorých, by bol vykazovaný ako neefektívny.



Obrázek 1: Fázy procesu prijímania (Joniaková a kol., 2022, s.64)

Základnými fázami procesu prijímania sú:

1. Definovanie požiadaviek pracovného miesta

Pre potreby prijímania zamestnancov je potrebné vyhotoviť popis pracovného miesta a špecifikácie požiadaviek na zamestnanca, ktoré definuje najvyššie dosiahnuté vzdelanie, pracovné skúsenosti v danom obore či kvalifikačnú prax.

Kritéria pracovného miesta sú obsahom špecifikácie práce, zahŕňajú požadavky na osobné vlastnosti, vedomosti, pracovné skúsenosti, schopnosti a zručnosti (Smerek a Ďurian, 2021,s.67).

2. Vyhľadávanie uchádzačov

Pri vyhľadávaní uchádzačov na voľné pracovné miesto je potrebné zacieliť čo najlepšie na cieľovú skupinu potencionálnych kandidátov. K tomu aby sme zaujali uchádzačov na trhu práce sa využíva inzercia voľného pracovného miesta na pracovných portáloch, sociálnych sieťach, úradoch práce, inzercie v tlači a iné. Cieľom inzerátu je zaujať, získať primeraný počet potenciálne vhodných uchádzačov a, naopak, odradiť nevhodných kandidátov. Inzerát na pracovné miesto je príležitosť oznámiť záujemcom, čo podnik ponúka a čo vyžaduje (Joniaková a kol, 2022, s.167).

3. Hodnotenie procesu prijímania

Joniaková a kol. (2022, s.175) píše, že proces prijímania nových zamestnancov môže byť realizovaný pomocou kľúčových ukazateľov ktorými sú:

- Doba obsadenia voľného pracovného miesta, ktorá definuje počet dní odo dňa zverejnenia inzerátu po deň, kedy kandidát voľné pracovné miesto obsadil podpísaním pracovnej zmluvy. Snahou je obsadenie pracovného miesta za čo najkratší čas, ale nie na úkor kvality;
- Akceptačný pomer vyjadrujúci percentuálny podiel uchádzačov, ktorí akceptovali ponuku. V prípade, že pracovnú ponuku dostalo 100 kandidátov a 90 kandidátov ju prijalo, akceptační pomer je 90%. Ideálne je dosiahnuť 100% akceptační pomer, v opačnom prípade treba analyzovať dôvody odmietnutia ponuky;
- Náklady nábora predstavujú marketingové náklady uverejnenia inzerátu, poplatky agentúre, bonusy za odporúčania. Náklady sa sledujú sumárne alebo sú prepočítané na jedného prijatého zamestnanca.

3.3 Metódy vyhľadávania kandidátov

S meniacou sa demografickou štruktúrou pracovnej sily a neustále sa meniacimi novými technológiami a dostupnejšími mobilnými a sociálnymi sieťami sa získavanie a vyhľadávanie uchádzačov stalo náročnejšími. Vďaka prístupu k informáciám, ktoré poskytujú stránky ako LinkedIn v kombinácii s rýchlosťou a prístupom k sociálnym sieťam a neustálym pripojením na mobilných zariadeniach sa správanie a následné očakávania uchádzačov o zamestnanie navždy zmenili (Headworth, 2015, s. 8)

Pri získavaní zamestnancov z vonkajších zdrojov sa používa (Šikýř, 2014, s. 99):

- Inzercia na intranete, v tlači, rozhlase alebo televízií;
- Spolupráce s personálnými agenturami, úradmi práce, školami;
- Priame oslovenie vhodného jedinca mimo organizáciu.

Pri získavaní zamestnancov z interných zdrojov sa používa (Šikýř, 2014, s. 99):

- Inzercia na intranete, miestna nástenka;
- Rozposlanie ponuky zamestnania elektronickou poštou;
- Doporučenie súčasného zamestnanca;
- Priame oslovenie vhodného zamestnanca v organizácii.

Ďalej budú bližšie predstavené metódy, ktoré sa často k vyhľadávaniu kandidátov používajú.

Inzerát

Inzerát je častým spôsobom získavania zamestnancov prostredníctvom oznamu zverejneného v masových médiách – novinách, časopisech, rozhlase a výnimočne v televízii (Smerek a Ďurian, 2021, s.58)

Cieľom náborového inzerátu je zaujať, získať primeraný počet potenciálne vhodných kandidátov a, naopak odradiť nevhodných kandidátov. Inzerát na pracovné miesto je príležitosť oznámiť záujemcom, čo podnik ponúka a čo vyžaduje. Každý náborový inzerát by mal obsahovať nasledujúce základné atributy (Joniaková a kol., 2016):

- názov podniku, ktorú pozíciu inzeruje;
- názov pracovného miesta vrátane opisu jeho hlavných povinností;
- požadované vzdelanie, vedomosti, zručnosti, schopnosti a skúsenosti;
- kariérne príležitosti a výzvy;
- odmenu a zamestnanecké výhody;
- miesto výkonu práce;
- postup, ako sa prihlásiť, kroky záujemcu, ako reagovať na inzerát do stanoveného dátumu.

Sociálne siete

Sociálne siete sa stali jedným zo základných nástrojov pre vyhľadávanie kandidátov na trhu práce.

Armstrong (2020, s. 25) uvádza, že sociálne siete sa vo veľkej miere využívajú pri náboře zamestnancov a aj na internú komunikáciu medzi zamestnancami.

Vyhľadávanie uchádzačov prostredníctvom internetu a online aplikácií patrí v súčasnosti medzi najviac používané metódy vyhľadávania uchádzačov. Uvedený trend prináša so sebou predovšetkým nastupujúca generácia, ktorej pracovný a súkromný život sa odohráva virtuálne a šírením informácií na internete (Joniaková a kol., 2016, s. 169)

Správanie uchádzačov sa rýchlo mení, od spôsobu ich komunikácie s ľuďmi až po platformy, na ktorých s nimi komunikujú. Spoločnosti to musia pochopiť a vykonať zmeny v technológiach a procesoch, ktoré využívajú, aby zabezpečili efektívnu komunikáciu so svojimi budúcimi kandidátmi (Headworth, 2015, s. 8)

Horváthová a kol. (2016, s. 304) popisujú, že hľadanie na sociálnych sieťach je o pasívnych kandidátoch, ktorí si nutne nehľadajú prácu, nemajú potrebu si precízne vyplňovať svoje profily tak ako svoj životopis.

Personalisti sa v takýchto prípadoch musia zamerať primárne na kľúčové slová, prípadne skúsiť vyhľadať rôzne alternatívne názvy pre danú pracovnú profesiu. Častokrát sa môžu stretnúť s kandidátom, ktorého pozícia má odlišne formulovaný názov avšak počas rozhovoru o pracovnej náplni zistia, že pracovná náplň je identická s náplňou práce obsadzovanej pracovnej pozície.

Pre potreby vyhľadávania kandidátov podľa Horváthovej a kol. (2016, s. 300) sú sociálne siete rozdelené do dvoch skupín, a to na všeobecné sociálne siete a oborové sociálne siete.

1. **Všeobecné sociálne siete** sú dostupné širovej verejnosti bez rozdielu.
2. **Oborové sociálne siete** združujú užívateľov, ktorí sa zaoberajú rovnakým oborom či už na profesionálnej, študijnej alebo záujmovej úrovni.

Najpoužívanejšie sociálne siete na vyhľadávanie potencionálnych kandidátov sú LinkedIn, Facebook či Twitter. Na sociálnych sieťach možno získať oproti fyzickému kontaktu oveľa viac kontaktov vo veľmi krátkom čase a tiež o každom človeku obrovské množstvo informácií (Horváthová a kol., 2016, s. 298).

LinkedIn

LinkedIn sa v minulosti stal číslom jeden na trhu sociálnych sietí poskytujúcich vyhľadávanie vhodných uchádzačov aj vďaka aplikácii LinkedIn Recruiter, ktorá obsadzuje databázu cca 200 miliónov pasívnych uchádzačov. Pasívny uchádzač je ten, ktorý aktívne nevyhľadáva voľné pracovné miesta alebo priamo neuvažuje o zmene, ale vďaka počítačovému vyhľadávaču zhody jeho schopností s inzerovanými pozíciami sa v jeho schránke objavujú aktuálne ponuky práce (Joniaková a kol., 2016, s.169).

Na sociálnej sieti LinkedIn sa môžu vyhľadať ľudia, ktorých hlavným zámerom častokrát nie zmena pracovnej pozície, aj napriek tomu ich môže osloviť pracovná ponuka inej spoločnosti. Horváthová a kol. (2016, s. 304) dopĺňa, že hľadať sa môže podľa kľúčových slov, podľa súčasného alebo minulého zamestnávateľa, podľa názvu súčasnej alebo minulej pozície, podľa lokality, podľa školy, podľa pracovného odvetvia a iné.

Pri vyhľadávaní potencionálnych kandidátov sa hranice nekladú.

Kariérne stránky spoločností

Prvotným cieľom každého uchádzača o zamestnanie je nájsť si informácie o zamestnávateľovi na jeho oficiálnych korporátnych stránkach. Oficiálne webové stránky podnikov, by preto mali obsahovať informácie pre potenciálnych uchádzačov, čo by malo byť prioritou aj pre útvary riadenia ľudských zdrojov (Joniaková a kol., 2016, s.179).

Odporúčania

Odporúčania sú prípady, kedy súčasný zamestnanec odporučí kandidátov na voľné pracovné miesto. Odporúčania majú nielen vysokú pravdepodobnosť úspechu uchádzačov, ale sú aj nákladovo efektívne, pretože eliminujú potrebu vyhľadávania a vyžadujú menej náročné preverovanie (4 Corner Resources, 2023).

Úrady práce sociálnych vecí a rodiny

Smerek a Ďurian (2021, s.60) píše, že sú sprostredkovacie inštitúcie pre ľudí, ktorí hľadajú prácu. Evidujú voľné pracovné miesta a uchádzačov o zamestnanie, zisťujú informácie o uchádzačoch, poskytujú im materiály, bezplatne sprostredkujú zamestnanie, vykonávajú dávkovú činnosť pre nezamestnaných, organizujú rekvalifikačné kurzy a finančne podporujú vykonávanie verejnoprospešných prác dlhodobo nezamestnaným občanom.

Joniaková a kol. (2016, s.10) dopĺňa, že v regiónoch s vysokou nezamestnanosťou sú na úradoch práce registrovaní aj kvalifikovaní kandidáti, absolventi škôl alebo tí, ktorí nie sú ochotní za prácou cestovať.

Personálne agentury

Agentúry sa špecializujú na vyhľadávanie kvalifikovanej pracovnej sily. Za finančnú úhradu poskytujú rady manažmentu organizácie, akým spôsobom získať vhodných zamestnancov, ako uskutočniť výber alebo na základe žiadosti organizácie tieto činnosti aj vykonajú. Vedú personálnu evidenciu (register), do ktorej na základe zaslaných dotazníkov a žiadostí zaraďujú záujemcov/uchádzačov o prácu podľa dosiahnutých vedomostí, schopností a skúseností (Smerek a Ďurian, 2021,s.60).

Služby v rámci agentúrneho vyhľadávania sa členia na executive research (nábor výkonného manažmentu) a head hunting (nábor členov vrcholového vedenia, nábor špecialistov). *Executive research* sa využíva v prípade oslovenia väčšieho počtu vhodných kandidátov a *head hunting* je priamy ťah na oslovenie konkrétneho kandidáta z konkurenčného podniku (Joniaková a kol., 2016, s. 170)

Personálne sprostredkovateľské agentury (personálny lízing)

Prenájom zamestnancov (personálny lízing) sprostredkovávajú agentury, ktoré na pokrytie krátkodobej potreby špecializovanej pracovnej sily, najmä v čase dovoleniak, chřipkových epidémií alebo v sezónnom období „prenájmu“ zamestnancov (Smerek a Ďurian, 2021, s.61).

Sú základným subjektom, ktorý poskytuje podnikom dočasných, na kontrakt vedených zamestnancov, ktorých zamestnáva agentura. Uvedené formy zamestnania sú efektívnou formou zamestnania, kdeže podnik nemá žiadnu zodpovednosť za personálnu starostlivosť, ktorú v plnej miere preberá agentura (Joniaková a kol., 2016, s. 171)

Vzdelávacie inštitúcie

Vzdelávacie inštitúcie poskytujú mladých absolventov, ale s minimom praxe a skúseností. Stredné školy sú zdrojom absolventov pre obsadzovanie robotníckych a administratívnych pozícií, vysoké školy dokážu sprostredkovať manažérske, technické, obchodne a ekonomicky orientovaných mladých ľudí (Joniaková a kol., 2016, s.170).

Podľa Smereka a Ďuriana (2021, s.61) spolupráca so vzdelávacími inštitúciami je ďalším zdrojom získania nových zamestnancov. Mnohé univerzity, stredné školy ponúkajú už

v priebehu štúdia možnosť spolupráce s praxou pri riešení záverečných prác, praktickom výcviku a sprostredkujú stretnutia študentov so zamestnávateľmi (burza práce, kni kariéry).

Vývesky, letáky

Vývesky a letáky sa pripravujú vo forme plagátov a ich umiestnenie môže byť rôzne, napr. na autobusových zastávkách, v miestnych novinách, na reklamných paneloch, v bytových schránkách, na školských internátoch a pod. Sú vhodné najmä pre jednoduchšie pracovné pozície, nie na vyhľadávanie manažérov a špecialistov (Joniaková a kol., 2016, s.170)

Evidencia náhodných žiadateľov

Podnik by mal k náhodným žiadateľom pristupovať rovnako zodpovedne ako k vhodným uchádzačom o voľné pracovné miesta a evidovať ich v databáze. Náhodný žiadateľ je ten, ktorý pošle životopis so žiadosťou o prácu v podniku bez ohľadu na konkrétnu otvorenú pracovnú pozíciu (Joniaková a kol., 2016, s. 172)

3.4 Moderné metódy a trendy vyhľadávania kandidátov

Virtuálne veľtrhy práce

Ďalším zaujímavým spôsobom náboru zamestnancov, ktorý plynulo odpovedá na posun v spotrebiteľskom správaní zákazníka/kandidáta, technologický pokrok a internacionalizáciu náborových aktivít predstavujú virtuálne veľtrhy práce. Ide o paralelu k štandardným (fyzickým) veľtrhom práce, keď sa vo vopred definovanom čase stretávajú potenciálni záujemcovia o zamestnanie na jednej strane a predstavitelia podnikov na druhej strane a kde prebiehajú firemné prezentácie, workshopy, prípadne priamo prvé predselekčné výberové kolá (Joniaková a kol., 2016, s.188).

Výhodou virtuálnych veľtrhov práce sú (Hamna Hassan, 2024):

- Umožnenie organizácií osloviť globálnu skupinu talentov;
- Pomáha organizovať živé webináre, zapájať účastníkov prostredníctvom pokladania ankiet;
- Uľahčuje vystavovateľom pridávanie a zobrazovanie ľubovoľného množstva dokumentov a videí na platforme, ktoré si účastníci môžu stiahnuť a uchovať pre budúce použitie bez toho, aby stratili cenné informácie;

- Má viacero stánkov, nástroje na živý chat, animované 3D lobby a interaktívne návrhy.

Hybridné veľtrhy práce

Ide o obľúbený formát podujatia, pretože poskytuje to najlepšie z oboch svetov. Znamená to, že niektoré časti podujatia sú usporiadané online prostredníctvom platformy virtuálneho podujatia, zatiaľ čo niektoré prvky veľtrhu práce sa môžu uskutočniť osobne (Hamna Hassan, 2024).

Online hry - gamifikácia

Inzerovanie náborovej kampane v online počítačových hrách je výborným príkladom efektívnej segmentácie kandidátskeho trhu a prispôbenia metódy náboru kandidátov priamo na mieru cieľovej skupine a jej návykom. „Serious gaming“ alebo seriózne/vážne hry“ sú formou simulácií a prípadových štúdií, ktoré spoločnosti používajú väčšinou v rámci svojej náborovej stratégie na univerzitách (Joniaková a kol., 2016, s.189).

Gamifikácia je typické využívanie prvkov dizajnu a fungovania videohier na dosiahnutie motivácie učiacich sa prostredníctvom súťaženía, stimulov a odmien, ako napríklad využívanie tabuliek víťazov, udeľovanie bodov za dosahovanie vyšších úrovní a poskytovanie odznakov (Armstrong, 2020, s.25)

Umelá inteligencia

Personalisti a odborníci na získavanie talentov môžu umelú inteligenciu používať na rôzne úlohy v rôznych fázach náborového procesu (Verlinden, 2023):

- Príprava;
- Vyhľadávanie;
- Skrining a výber;
- Prijímanie zamestnancov;
- Nábor zamestnancov.

Marr (2024) tvrdí, že konverzačná umelá inteligencia sa môže používať na pomoc pri náboře zamestnancov, s úlohami pri nástupe do zamestnancia a na odpovede bežných otázok zamestnancov. Verlinden (2023) dopĺňa, že umelá inteligencia je skvelá na generovanie nápadov a inšpirácie, vďaka čomu vie rýchlo pomôcť so začatím tvorby zoznamu otázok na pohovory pre rôzne typy obsadzovaných pozícií.

4 VÝBER KANDIDÁTŮV

Ako už bolo v predchádzajúcej kapitole uvedené, vyhľadávanie a získavanie zamestnancov predchádza výberu správnych kandidátov. Na to aby bol výber správne prevedený je potrebné si definovať základé pojmy a priblížiť nástroje využívané pri výbere kandidátov.

Výber zamestnancov je proces, v ktorom manažment organizácie z okruhu uchádzačov/záujemcov o prácu vyberá osobu, ktorá najviac zodpovedá kritériam na pracovné miesto s ohľadom na vonkajšie a vnútorné podmienky (Smerek a Ďurian, 2021,s.65)

Cieľom výberu zamestnancov je výber najlepších z prihlásených uchádzačov (Šimo a Mura, 2015, s.197). Joniaková a kol. (2016, s.203) dopĺňajú, že úspešný proces náboru zamestnancov vedie k dostatečnému množstvu žiadostí uchádzačov, ktorí sú pre voľné pracovné miesto podľa kritérií náboru vhodní a kvalifikovaní. Nadväzujúcim procesom náboru je proces výberu zamestnancov.

Pri výbere zamestnancov je potrebné prihliadať na viacero dôležitých faktorov.

4.1 Metódy výberu kandidátov

Výber zamestnancov je súčasťou obsadzovania voľných pracovných miest, vykonáva sa pomocou zvolených kritérií a metód výberu zamestnancov a umožňuje posúdiť odbornou spôsobilosť a rozvojový potenciál uchádzačov o zamestnanie a rozhodnúť sa, ktorý z uchádzačov o zamestnanie pravdepodobne najlepšie splňa požiadavky pre výkon práce, odborný rast a funkčný postup v organizácii (Šikýř, 2014, s.95).

Cieľom pohovorujúcich je výber kandidáta na voľné pracovné miesto, ktorý na základe správne zvolených metód výberu bude vykonávať prácu najlepšie. Podľa Joniakovej a kol. (2016, s.228) sa v procese výberu tradične uvádza klasický trojuholník metód: dotazník, výberový rozhovor a referencie.

Pre správny výber kandidáta na obsadzovanú pozíciu je potrebné mať vhodne zvolené metódy výberu kandidátov, ktorými sú:

Životopis

V prípade, že podnik nemá štandardizovanú šablonu životopisu, uchádzač posielajú štrukturovaný životopis spracovaný najlepšie na jednu stranu formátu A4 so základnými informáciami, ako sú meno, priezvisko, e-mailová adresa, dátum a miesto narodenia, časový

priebeh zamestnaní od najaktuálnejšieho zamestnania vrátane názvu podniku a pracovnej funkcie, časový priebeh profesijného vzdelávania vrátane získaných titulov a certifikátov zostupne, znalosť cudzích jazykov, vodičské zručnosti a prehľad zručností a schopností v súlade s inzerátom (Joniaková a kol., 2016, s. 173).

Výberový rozhovor

Cieľom výberových rozhovorov je rozpoznanie osobnosti, reakcie a vyjadrovacích schopností uchádzača.

Rozhovor patrí k najviac využívaným metódam výberového konania. Základným cieľom výberového rozhovoru je (Smerek a Ďurian, 2021, s. 71):

- Získať informácie o vhodnosti uchádzača na ponúkané pracovné miesto s ohľadom na súčasné i dlhodobé potreby organizácie;
- Poskytnúť informácie, aby si aj uchádzač mohlo vytvoriť úsudok o tom, či organizácia dokáže uspokojiť jeho potreby.

Armstrong (2020, s. 136) vo svojej knihe píše, prieskumy ukázali, že prvých 10 minút pohovoru môžu mať významný vplyv na jeho výsledok. Prvý dojem založený na spôsobe správania, reči, oblečení alebo vzhľade, môže viesť k tomu, že pohovorujúca osoba strávi zvyšok pohovoru prijímaním informácií, ktoré ju v prvom dojme utvrdzujú, a odmietanie tých, ktoré nie.

Šikýř (2014, a.96) tvrdí, že pri posudzovaní jednotlivých uchádzačov o zamestnanie sa snažíme uplatňovať pozitívny prístup, nezisťujeme aké požiadavky uchádzači o zamestnanie nespĺňajú alebo prečo uchádzačov o zamestnanie odmietnuť, naopak zisťujeme, aké požiadavky uchádzači spĺňajú a prečo ich prijať. Tento prístup umožňuje manažérom zamerať sa na prednosti vybraných zamestnancov čo v konečnom dôsledku vedie k vyššej motivácii pracovníkov a k lepšie vykonanej práci.

Armstron (2020, s.137) píše, že uchádzačov môžete ohodnotiť v rámci nasledujúcich kategórií: „prekračuje kritéria“, „úplne spĺňa kritéria“, „spĺňa minimálne kritéria“, „nespĺňa ani minimálne kritéria“.

Formulár žiadosti o zamestnanie

Formulár žiadosti je široko používaný štandardizovaný dokument na zhromažďovanie informácií o uchádzačovej pracovnej histórii, vzdelaní, školeniach, licenciách a certifikátov,

dobrovoľníckych skúsenostiach, úspechoch, oceneniach a špecializovaných zručnostiach ako je napríklad znalosť cudzích jazykov (Picardi, 2019).

Testy

Assessment centre slúži na diagnostikovanie schopností, spôsobilostí a umožňuje aj prognózovanie budúceho profesijného rozvoja, využíva sa na obsadenie manažérskych pozícií, riešenie skupinových a individuálnych úloh (Šimo a Mura, 2015, s.198).

Joniaková a kol. (2016, s. 206) uvádzajú, čím viac sa ukázkový pracovný test podobá realite v práci, tým sú výsledky lepšie.

Hranie rolí

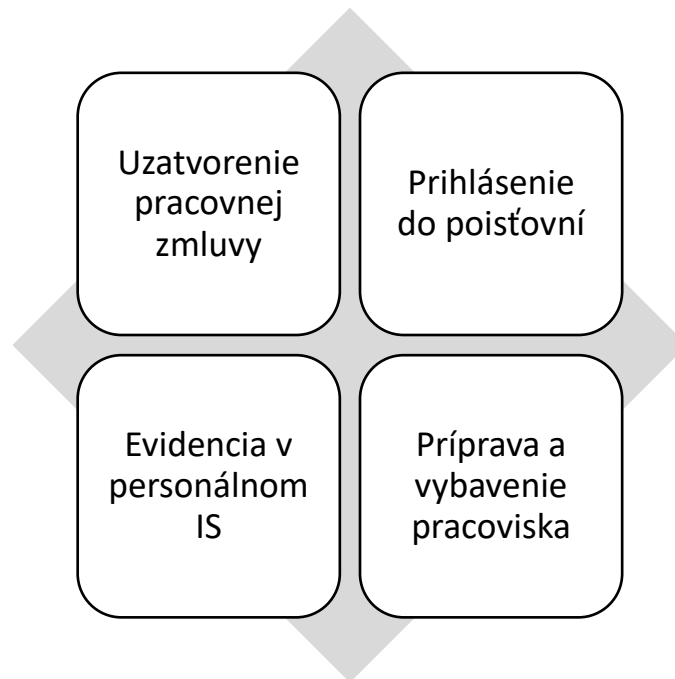
Hranie rolí je metóda vhodná na obsadovanie pracovných miest kde sa vybavujú sťažnosti zákazníkov. Simulácia sa realizuje spôsobom prijatej pošty a úlohou je predstaviť kandidátovi množstvá rôznych úloh, ktoré musí na začiatku dňa vybaviť, s inštrukciami na priradenie priorít problémov (Joniaková a kol, 2016, s. 208).

Hodnotenie zručností

Existujú pracovné miesta, pri ktorých je ťažké posúdiť schopnosti uchádzača len na základe pohovoru. Tieto pozície si vyžadujú hodnotenie zručností, ktoré testujú technické schopnosti uchádzačov. Okrem toho, že hodnotenie zručností poskytuje objektívne porovnanie rôznych kandidátov, pomôže odstrániť predsudky a podporiť kandidátov z netradičných prostredí (4 Corner Resources, 2023).

5 PRIJÍMANIE ZAMESTNANCOV

Výsledkom výberového konania je návrh na prijatie uchádzačov do zamestnania. Konečné rozhodnutie o prijatí niektorého z navrhovaných kandidátov robí vrcholový manažér, ak túto právomoc nedelegoval na niektorého z funkčných manažérov (Smerek a Ďurian, 2021,s.75).



Obrázek 2: Prijatie zamestnancov (Smerek a Ďurian, 2021, s. 75)

Armstrong (2020, s.138) vo svojej knihe píše, že je pre manažérov dôležité, aby si viedli poznámky o dôvodoch ich voľby a o tom, prečo boli niektorí kandidáti zamietnutí. Tieto poznámky by spolu s ich žiadosťami mali byť uchované po dobu najmenej šiestich mesiacov pre prípad, že by bolo toto rozhodnutie ohľadom výberu oficiálne napadnuté ako diskriminačné.

5.1 Proces prijímania zamestnancov

Proces prijímania nových zamestnancov môže byť jedným z najdôležitejších faktorov pri zabezpečovaní toho, aby nedávno prijatí talentovaní zamestnanci boli produktívnymi a spokojnými členmi tímu (Smerek a Ďurian, 2021, s.79).

K úspešnému ukončeniu procesu výberu zamestnanca patria nasledujúce činnosti (Joniaková a kol., 2016, s.223):

1. Úspešnému kandidátovi ponúknuť pracovné miesto;

2. Dohodnúť vyjadrenie od úspešného kandidáta;
3. Potvrdiť detaily písomne a pripraviť pracovnú zmluvu na podpis;
4. Skontrolovať kvalifikáciu;
5. Zabezpečiť administratívne zapojenie kandidáta do vnútorných procesov podniku;
6. Informovať neúspešných kandidátov o výsledku;
7. Poskytnúť spätnú väzbu neúspešným kandidátom, ak je to vhodné;
8. Pripraviť hodnotiace záznamy;
9. Štatisticky analyzovať proces náboru.

Poslednou fázou výberového procesu je predloženie oficiálnej ponuky práce úspešnému kandidátovi. Tento krok sa môže uskutočniť rôznymi spôsobmi komunikácie vrátane telefonického hovoru, e-mailu alebo listu zaslaného poštou (Picardi, 2019).

Zamestnávateľ zvyčajne vyžaduje písomné potvrdenie prijatia pracovného miesta kandidátom. Po prijatí vyrozmeneia a rozhodnutí kandidáta sa dohaduje dátum nástupu, nástupný plat a platové podmienky, písomne potvrdené oboma stranami (Joniaková a kol., 2016, s.222).

5.1.1 Náležitosti pred nástupom do zamestnania

Povinnosť zamestnanca je absolvovanie vstupnej lekárskej prehliadky pred nástupom do zamestnania, na základej ktorej posudkový lekár posúdi spôsobilosť zamestnanca na vykonávaný druh práce. V prípade ak zamestnanec vykonával prácu u predchádzajúceho zamestnávateľa je potrebné aby nastávajúcemu zamestnávateľovi v deň nástupu doručil zápočtový list odpracovaných rokov.

Povinnosťou ľudských zdrojov je prihlásiť zamestnanca príslušnej správe sociálneho poistenia pred vznikom pracovného pomeru, zaslať prihlášku na zdravotné poistenie poisťovni, pre ktorú sa zamestnanec rozhodol. Zároveň pracovník útvaru ľudských zdrojov vystaví zamestnancovi osobnú kartu, preukaz totožnosti v rámci organizácie a vytvorí osobný spis novoprijatého zamestnanca v ktorom sa budú zhromažďovať všetky údaje súvisiace so zamestnávaním (Smerek a Ďurian, 2021, s.77).

Podľa charakteru vykonávanej práce je potrebné zabezpečiť vhodný pracovný priestor a vybavenie pracovného miesta pracovnými prostriedkami a nástrojmi (fyzickými a

elektronickými, resp. softvérovými). Tiež je potrebné informovať zamestnancov o nástupe novoprijatého zamestnanca do zamestnania (Smerek a Ďurian, 2021, s.77).

Joniaková a kol. (2016, s.241) píše, že proces adaptácie začína už pred prvým dňom v novej práci, a to v priebehu procesov náboru a výberu, keď si zamestnanec vytvára obraz o podniku už v prvom kontakte s náborovým zamestnancov.

5.2 Nástup zamestnanca

Nástupom nového zamestnanca do podniku je potrebné so strany zamestnanca odovzdať dokumenty, ktoré dostal od posledného zamestnávateľa – zápočtový list pre účely Sociálnej poisťovne, dokumenty s odvedenými daňami z príjmu za kalendárny rok a pod. (Joniaková a kol., 2016, s.242).

Pracovný pomer sa zakladá medzi zamestnávateľom a zamestnancom podpisom dvoch vyhotovení pracovnej zmluvy, z toho jedno vyhotovenie prináleží zamestnancovi.

Povinnosti vyplývajúce z pracovného pomeru odo dňa, keď vznikol pracovný pomer (Slovensko, 2024) :

- Zamestnávateľ je povinný prideliť zamestnancovi prácu podľa pracovnej zmluvy, platiť zamestnancovi za vykonanú prácu mzdu, utvárať podmienky na plnenie pracovných úloh a dodržiavať ostatné pracovné podmienky ustanovené právnymi predpismi, kolektívnou zmluvou a pracovnou zmluvou.
- Zamestnanec je povinný podľa pokynov zamestnávateľa vykonávať práce osobne podľa pracovnej zmluvy v určenom pracovnom čase a dodržiavať pracovnú disciplínu.

Adaptačný proces nasleduje po procese náboru uchádzačov a získavania zamestnancov a je dôležitou fázou procesu formovania pracovného potenciálu (Joniaková a kol., 2016, s.238).

6 ADAPTÁCIA ZAMESTNANCOV A JEJ RIADENIE

Systém prijímania zamestnancov nekončí pri obsadení voľného pracovného miesta. Aby bol systém úspešný je potrebné pripraviť pre prijatého zamestnanca hladkú adaptáciu.

Adaptácia je proces integrácie nového zamestnanca do organizácie a jej kultury, ako aj poskytovanie nástrojov a informácií potrebných na to, aby sa stal produktívnym členom tímu. Riadenie adaptácie nových zamestnancov v organizácií by mala byť strategickým procesom, ktorý trvá približne jeden rok, pretože to, ako zamestnávateľa v prvých dňoch a mesiacoch pracujú so skúsenosťami nového zamestnancam, je pre zaistenie vysokej retencie kľúčové (Smerek a Ďurian, 2021, s.79).

Joniaková a kol. (2016, s.238) uvádzajú, že riadený proces adaptácie sa realizuje s cieľom predchádzať dobrovoľnej fluktuácii zamestnancov, zabráňovať nižšej produktivite práce pre nedostatočnú integráciu novoprijatého zamestnanca do jednotlivých zložiek pracovného prostredia a prispieť k dosahovaniu spokojnosti zamestnancov. Smerek a Ďurian (2021, s.80) dopĺňajú, že riadenie adaptácie je komplexný proces zahŕňajúci plánovanie, organizovanie, vedenie a zapojenie ďalších zamestnancov, ktorý môže trvať niekoľko mesiacov.

Prvé dva týždne, ktoré nový zamestnanec strávi v novej práci, sú rovnako dôležité ako proces náboru (Nelson, 2021).

Náplňou adaptačného procesu je (Dudek, 2017):

- Vstupné školenie BOZP a PO;
- Zoznámenie s organizačnou štruktúrou spoločnosti a následne s kontaktnými zamestnancami iných útvarov;
- Zoznámenie s politikou kvality, enviromentu, bezpečnosti;
- Zoznámenie s povinnými zdravotnými prehliadkami a periodicitou týchto prehliadok;
- Oboznámenie sa s pracovným poriadkom a kolektívnou zmluvou;
- Oboznámenie sa so spôsobom objednávanía obedov, vstupmi na jednotlivé pracoviská, evidencia dochádzky apod.;
- Zoznámenie sa s pracovnou náplňou a činnosťami vykonávanými na danom pracovnom mieste.

6.1 Nástroje adaptácie

K tomu, aby bolo dosiahnutú efektívnej adaptácie sa využívajú nástroje adaptácie, ktoré môžu pomôcť pri zaškolení nového zamestnanca na novom pracovnom mieste. Pre dostatečné zaškolenie novoprijatého zamestnanca sa odporúča využiť viaceré nástroje súčasne.

Medzi najzákladnejšie nástroje adaptačného procesu patria:

Príručka zamestnanca

Príručka nového zamestnanca je brožura, ktorá obsahuje všetko, čo by mal zamestnanec poznať a vedieť, teda tzv. orientačný a informačný balíček (Joniaková a kol., 2016, s.247).

Uvítací balíček

Spotrebný materiál, ako sú notesy, perá, ceruzky, podložky pod myš, úložné boxy a ďalšie pomôcky, je pri rade profesií nevyhnutným vybavením a môže byť praktickou súčasťou uvítacieho balíčka (Profesia, 2023).

Zaškoloňovací plán

Do plánu adaptačného procesu musia byť prenesené všetky činnosti z popisu pracovného miesta, ktoré má zamestnanec na danej pozícii vykonávať. Pri každej činnosti plánu adaptačného procesu musí byť uvedené, kto vykonal zaškolenie a termín, do kedy má toto zaškolenie prebehnúť (Dudek, 2017). Na tvorbe zaškoloňovacieho plánu by sa mal podieľať z veľkej časti aj priamy nadriadený.

Komunikačné kanály

Vytvorenie účinných komunikačných kanálov je nevyhnutné na uľahčenie bezproblémovej interakcie medzi novými zamestnancami a organizáciou počas virtuálnej adaptácie. Stratégie, ako napríklad využívanie digitálnych platforiem a plánovanie pravidelných virtuálnych stretnutí, sú kľúčové na zabezpečenie jasnej a efektívnej komunikácie, čím sa zvýši úspešnosť procesu adaptácie (Rio, 2024).

Mentor

Pridelenie mentora novým zamestnancom počas adaptácie uľahčuje integráciu, poskytuje individuálne poradenstvo a vytvára podporné prostredie pre zamestnancov pracujúcich na diaľku (Rio, 2024).

Po ukončení adaptačního procesu musí prebehnúť vyhodnotenie úspešnosti adaptačního procesu. Vyhodnotenie prebieha v rámci rozhovoru medzi zamestnancom a vedúcim zamestnancom (Dudek, 2017). Harpelund (2019) dopĺňa, že na konci hodnotenia adaptácie by sme si mali položiť otázku: Čo by mal adaptačný program dosiahnuť? Adaptačný program musí byť zameraný nie len na to, aby bol pre nového zamestnanca dobrým zážitkom. Mal byť tiež podporovať výsledky, o ktoré sa pri náboře snažíme, a našu schopnosť zvýšiť angažovanosť a udržať si zamestnancov.

Súčasťou celého procesu hodnotenia adaptácie novoprijatého zamestnanca by mal byť aj pracovník oddelenia riadenia ľudských zdrojov.

Výsledkom môže byť aj návrh opatrení ako sú (Dudek, 2017):

- Dlhší zácvik pre niektoré činnosti;
- Ďalšie školenie alebo vzdelávacie aktivity;
- Preradenie na inú pozíciu (napríklad kvalifikovanejšiu);
- Ukončenie pracovného pomeru.

7 ZHRNUTIE TEORETICKEJ ČASTI

Riadenie ľudských zdrojov má v podniku dôležité postavenie, vďaka čomu je ľudský kapitál efektívne využitý a prináša prínos pre spoločnosť. Oddelenie ľudských zdrojov sa zaoberá celým cyklom zamestnanca od jeho nástupu do zamestnania až po skončenie pracovného pomeru. Primárnym cieľom riadenia ľudských zdrojov je docielenie zamestnaneckej spokojnosti medzi zamestnancom a zároveň aj zamestnávateľom.

Činnosti oddelenia ľudských zdrojov musia byť tak ako iné podnikové procesy jasne zadefinované a vymedzené. Základom správne vykonaných činností je definovanie kto, je v rámci oddelenia ľudských zdrojov za aké procesy zodpovedný, a zároveň aké kroky sú potrebné na úspešné dosiahnutie nástupu nového pracovníka.

Proces prijímania zamestnancov musí prechádzať niekoľkými krokmi od jasne definovaných požiadaviek na pracovné miesto, ktoré sa bude obsadzovať cez vyhľadávanie a následný výber kandidátov až po prijímanie a zaškolenie prijatých zamestnancov. K tomu aby bol proces prijímania nových zamestnancov úspešný sa využívajú rôzne metódy a techniky vyhľadávania a získavania zamestnancov. Tak ako je potrebné aby náborový proces mal určitú postupnosť je nevyhnutné stanovenie si zdrojov, z ktorých budeme pri nábore čerpať. Podľa toho, či bude nábor zameraný na interných alebo externých kandidátov musia byť vhodne zvolené aj metódy vyhľadávania a oslovovania uchádzačov.

Samotný výber na obsadzované pracovné miesto závisí od požiadaviek, ktoré sú od kandidátov vyžadované. Najzákladnejšou metódou pre výber kandidáta je posúdenie životopisu spolu s výberovým rozhovorom, avšak môžu byť využité aj iné metódy výberu v závislosti od špecifikácie požiadaviek na kandidátov.

Vedúci pracovníci spolu s oddelením riadenia ľudských zdrojov by nemali zabúdať na skutočnosť, že proces prijímania zamestnancom nekončí nástupom nového zamestnanca do zamestnania. Následuje druhý najdôležitejší proces hneď po výbere správneho kandidáta, proces adaptácie. Vďaka správne zvolenému procesu adaptácie dokážeme minimalizovať riziko odchodu novoprijatého zamestnanca. Zaškolenie nového zamestnanca na pracovné miesto sa vykonáva prostredníctvom nástrojov adaptácie.

Na základe teoretických poznatkov bude v praktickej časti diplomovej práce spracovaná analýza súčasného stavu riadenia ľudských zdrojov vo vybranej organizácii. Následne bude navrhnutý projekt na zlepšenie systému prijímania zamestnancov v danej organizácii.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

8 O SPOLOČNOSTI

Informácie o vybranej spoločnosti sú spracované na základe poskytnutých interných zdrojov spoločnosti. Organizácia, v ktorej je diplomová práca spracovaná je medzinárodná americkou korporáciou, ktorá má formu akciovej spoločnosti. Sídlo organizácie sa nachádza na Slovensku v okrese Nové Mesto nad Váhom, zároveň má podnik aj centrum zdieľaných služieb v hlavnom meste Bratislave. História spoločnosti na trhu siaha až do roku 1953, postupne si spoločnosť prešla rôznymi názvami v závislosti od odkupu majoritných akcií. Pod posledným názvom pôsobí na Slovensku od roku 2016, zároveň výrobný závod, ktorý sa nachádza v okrese Nové Mesto nad Váhom predstavuje najväčšie výrobné centrum spoločnosti v rámci Európy. Organizácia sa vďaka svojej veľkosti radí do zaradenia medzi veľké podniky.

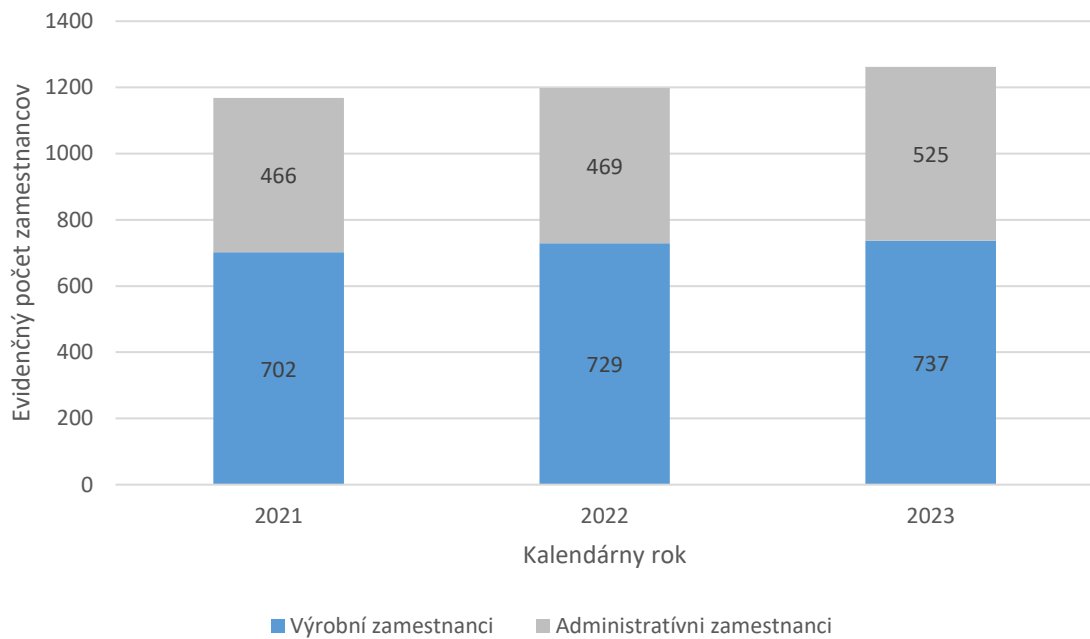
Organizácia je globálnym lídrom v oblasti designu a výroby vysokovýkonných záložných zdrojov a priemyselných klimatizácií, ako aj dodávateľom ďalších telekomunikačných produktov. K činnostiam spoločnosti taktiež patrí predaj náhradných diel'ov a priamy servis už instalovaných produktov. Výrobky poskytujú riešenia v oblasti kritickej infraštruktúry ako je napájanie, termoregulácia a monitorovanie kritických technológií v dátových centrách, telekomunikačných odvetviach, zdravotnej starostlivosti, obchodných a priemyselných zariadeniach. V súčasnosti organizácia zamestnáva približne 27 000 zamestnancov po celom svete (interné zdroje spoločnosti).

8.1 Štruktúra zamestnancov

K 31.12.2023 bolo vo vybranej spoločnosti celkovo zamestnaných 1 263 zamestnancov, z toho bolo 737 výrobných zamestnancov a 525 administratívnych zamestnancov. Spoločnosť si tiež vďaka aktívnej spolupráci s personálnymi agentúrami zabezpečuje pridelenie agentúrnych zamestnancov prostredníctvom personálneho lízingu. Vo vybranej organizácii bolo k 31.12.2023 takto pridelených 77 výrobných zamestnancov.

Z celkového počtu zamestnancov tvorilo 39 % žien a 61 % mužov, oproti predchádzajúcemu roku sa percento žien zvýšilo o 2% na rozdiel od percenta zamestnaných mužov v spoločnosti, ktoré sa znížilo o 2%. Tento pomer je pre výrobné spoločnosti bežný.

Na základe indexu femininity vyplýva, že 156 mužov pripadá na 100 žien zamestnaných v spoločnosti.

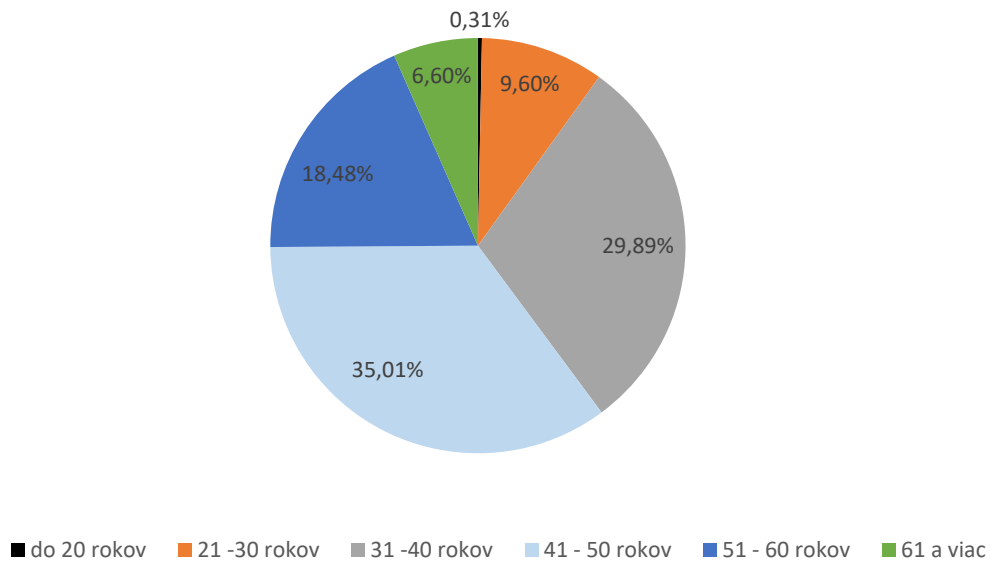


Obrázek 3: Evidenčný počet zamestnancov k 31.12. uvedených rokov
(vlastné spracovanie na základe interných zdrojov)

Na priloženom grafe je znázornený evidenčný stav zamestnancom vo vybranej spoločnosti medzi rokmi 2021 až 2023 podľa kategórie zaradenia na výrobných a administratívnych zamestnancov. Je vidieť, že priemerný počet zamestnancov za jednotlivé roky má stúpajúci charakter. V roku 2021 organizácia evidovala najnižší počet zamestnancov, čo bolo spôsobené pretrvávajúcou pandémiou, ktorá mala za následok nie len pokles zákaziek, ale taktiež problémy s výpadkami určitých druhov materiálu.

Nakoľko je spoločnosť výrobným závodom je tvorená prevažne výrobnými pracovníkmi, ktorí sa ďalej členia na profesie elektromontážnikov, montážnych zámočníkov, elektromechanikov, skladníkov, kontrolórov-testovačov a zváračov.

Na nasledujúcom obrázku Obrázek 4. je vyobrazená veková štruktúra vo vybranej organizácii. Fázy procesu prijímania (Joniaková a kol., 2022, s.64)

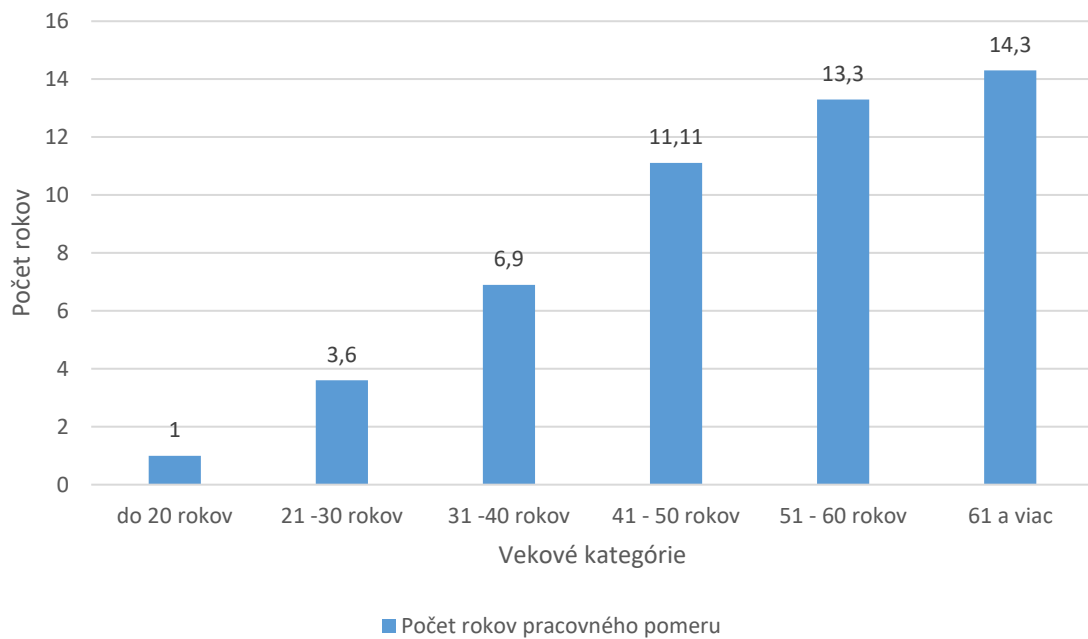


Obrázek 4: Veková štruktúra
(vlastné spracovanie podľa interných zdrojov)

Veková štruktúra zamestnancov vybranej spoločnosti k 31.12.2023 jasne preukazuje, že najväčší podiel až 35,01 % tvoria zamestnanci vo vekovej kategórii 41 až 50 rokov. Priemerná dĺžka trvania pracovného pomeru najpočetnejšej vekovej kategórie je 11 rokov a 11 mesiacov. Pre spoločnosť je to jasný signál, že zamestnanci sa začínajú bližieť k dôchodkovému veku, čo by v budúcnosti mohlo spôsobiť masívny odliv pracovnej sily v krátkom časovom horizonte.

Druhou najväčšou skupinou v poradí sú zastúpení zamestnanci vo veku od 31 rokov do 40 rokov, v celkovej počte 29,89%. Vybranej spoločnosti je odporúčané zamerať sa na vyhľadávanie a získavanie zamestnancov z nižšej vekovej kategórie.

Najmenšie zastúpenie 0,31 % má kategória zamestnancov do 20 rokov, aj napriek tomu, že spoločnosť aktívne spolupracuje s lokálnou priemyselnou strednou školou. Každý rok vďaka programu duálneho vzdelania pripravuje absolventov na kvalifikované pracovné profície obsadzované priamo v spoločnosti.



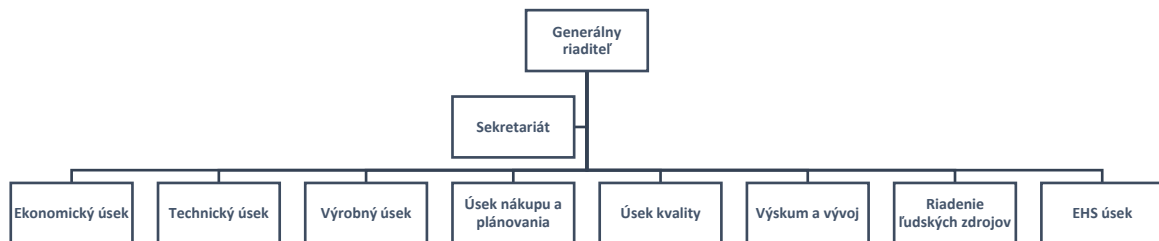
Obrázek 5: Priemerná dĺžka trvania pracovného pomeru
(vlastné spracovanie na základe interných zdrojov)

Obrázek 5 odkazuje na dĺžkou trvania pracovného pomeru jednotlivých vekových kategóriach. Prvá kategória do 20 rokov podľa Obrázku č.Obrázek 4 je najmenej početnou kategóriou zamestnancov, zároveň aj najmladšou s čím súvisí aj dĺžka pracovného pomeru. Priemerná dĺžka danej kategórie je 1 rok, jedná sa prevažne o zamestnancov, ktorí po úspešnom absolvovaní stredoškolského vzdelania nastúpia do prvého zamestnania.

Vo vekovej kategórií od 21 do 30 rokov v uvedenej spoločnosti v priemere trvá pracovný pomer 3 roky a 6 mesiacov. Priložený graf potvrdzuje, že s rastúcou vekovou kategóriou stúpa aj priemerná dĺžka trvania pracovného pomeru zamestnanca, čo je vnímané ako pozitívne. Spoločnosť je podľa doložených dát stabilným zamestnávateľom.

8.1.1 Organizačná štruktúra

Organizačná štruktúra vybranej spoločnosti je funkcionálna. Najvyššie postavenie za organizáciu v Slovenskej republike má generálny riaditeľ. Generálnemu riaditeľovi reportujú zástupcovia - najvyššie postavené pozície manažérov alebo riaditeľov za jednotlivé oddelenia či úseky.



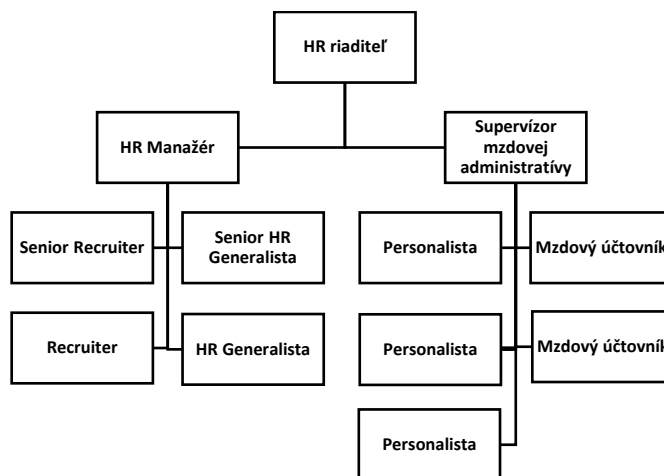
Obrázek 6: Organizačná štruktúra
(vlastné spracovanie na základe interných zdrojov)

Organizačná štruktúra riadenia ľudských zdrojov

Vo vybranej organizácii tvorí oddelenie riadenia ľudských zdrojov organizačnú štruktúru, ktorá sa rozdeľuje na dve základné časti: zamestnanecké vzťahy a nábor, mzdová administratíva a personalistika.

Za **zamestnanecké vzťahy a nábor** zodpovedá HR manažér, pripravuje komunikačné a náborové stratégie, vedie marketingové plány a riadi pracovníkov zodpovedných za zamestnanecké vzťahy – Senior HR Generalistu, HR Generalistu a nábor – Senior Recruitera a Recruitera.

Mzdovú administratívu a personalistiku vedie Supervízor mzdovej administratívy, zodpovedá za kontrolu a včasnú prípravu mzdových podkladov a presnosť dát personálnej administratívy. Riadi pracovníkov zodpovedných za personálnu administratívu – Personalistov a mzdovú administratívu – Mzdových účtovníkov.



Obrázek 7: Organizačná štruktúra oddelenia riadenia ľudských zdrojov
(vlastné spracovanie na základne interných zdrojov)

Ako bolo v predchádzajúcej kapitole spomenuté k 31.12.2023 spoločnosť eviduje celkový počet 1 263 zamestnancov. Oddelenie riadenia ľudských zdrojov sa skladá z 12 pracovníkov z čoho vyplýva, že **pomer ľudských zdrojov** voči zamestnancov je 0,95 personalistu na 100 zamestnancov. Podľa kapitoly 1.2 pre podniky, ktoré majú od 1 000 – 2 499 zamestnancov je odporúčaná hodnota 0,79 personalistu na 100 zamestnancov. Pomer ľudských zdrojov voči zamestnancov by mal byť priamo neúmerný veľkosti podniku. Nakoľko je vypočítaná hodnota vyššia ako odporúčaná, vysoký pomer naznačuje nižšiu efektívnosť riadenia ľudských zdrojov vo vybranej spoločnosti. Početnosť pracovníkov riadenia ľudských zdrojov poukazuje na zdĺhavé procesy a pomalé schvaľovacie doby, a s tým spojenú vyššiu vyťaženosť pracovníkov.

9 ANALÝZA SÚČASNÉHO STAVU SYSTÉMU PRIJÍMANIA ZAMESTNANCOV

Analýza súčasného stavu systému prijímania zamestnancov do vybranej spoločnosti nadväzuje na teoretickú časť diplomovej práce, ktorá bližšie definovala základné činnosti riadenia ľudských zdrojov.

Cieľom analýzy je popísať súčasný stav systému prijímania zamestnancov vo vybranej organizácii prostredníctvom použitia interných zdrojov, poznatkov a rozhovorov. Zároveň je nevyhnutné zdefinovať problematické časti prijímacieho procesu pre nových zamestnancov. Analyzované budú požiadavky na pracovné miesto, proces vyhľadávania a získavania, výber a prijímanie kandidátov a v neposlednom rade adaptácia nových zamestnancov.

Analytická časť práce je spracovaná na základe interných zdrojov spoločnosti a obsahuje taktiež vlastné postrehy a poznatky získané na základe pozorovania a rozhovorov s novoprijatými zamestnancami.

9.1 Proces prijímania zamestnancov

Obrázok č.Obrázek 3 ukazuje, že počet zamestnancov v spoločnosti sa každým rokom zvyšuje. Za sledované obdobie je možné si všimnúť, že evidenčný počet zamestnancov bol najnižší v roku 2021, ako už bolo spomenuté vyššie, bolo to spôsobené najmä pandémiou Covid-19 s čím súviseli výpadky dodávok materiálu, ktorý zapríčiňoval neočakávané prerušenia výroby. V nasledujúcich rokoch zákazky organizácie stúpali a zároveň s tým stúpali aj požiadavky na obsadenie novovytvorených pracovných miest.

Proces prijímania vo vybranej spoločnosti sa delí na dve základné kategórie – obsadzovanie administratívnych pracovných pozícií a výrobných pracovných pozícií. Tento proces začína požiadavkou od manažéra na otvorenie nového pracovného miesta prostredníctvom formulára. Na otvorenie požiadavky **výrobnej pracovnej pozície** sa využíva formulár pod názvom – Požiadavka na obsadenie voľného pracovného miesta pre výrobných zamestnancov. Vo formulári sa vyplňajú základné informácie o pracovnej pozícii, názov, kvalifikačné požiadavky, bližšie špecifikácie, zmennosť prevádzky, v ktorej bude zamestnanec pracovať, práca v riziku a konkrétne stredisko na ktorom bude vykonávať prácu. Vyplnený formulár zasiela manažér HR Generalistovi. Požiadavka sa prostredníctvom interného systému dá elektronicky vypodpisovať výrobným manažérom,

manažérom závodu a HR manažérom. Keď je formulár vypodpisovaný a schválený všetkými, recruiter si zaznačí požiadavku do zoznamu aktuálne otvorených výrobných pracovných pozícií. Na základe popisu pracovného miesta vytvorí inzerát otvorenej pracovnej pozície.

Pre otvorenie požiadavky **administratívnej pracovnej pozície** sa využíva formulár – Požiadavka na obsadenie voľného pracovného miesta. Je oveľa obsiahlejšim formulárom než formulár pre obsadenie výrobných pracovných pozícií. Okrem názvu a základných informácií o pracovnej pozícií vo formulári manažér vyplnía taktiež oddelenie, na ktorom bude pracovať, čo bude základnou náplňou práce, kto bude nadriadený pre danú pozíciu prípadne či bude mať pozícia podriadených, ktorí by jej mali reportovať. Formulár vyplnený zo strany manažéra, manažér posielá na HR Generalistu. HR Generalista skontroluje a doplní zvyšnú časť formulára. Následne kompletne vyplnený formulár spolu s popisom pracovného miesta HR Generalista zašle HR Business Partnerovi na schválenie. Nakoľko väčšina HR Business Partnerov pôsobí mimo Slovenskej republiky v prípade ak vzniknú doplňujúce otázky zorganizujú s HR Generalistom online stretnutie. Keď je formulár schválený, Senior Recruiter vyplní údaje z formulára do interného systému otvorených pozícií. Senior Recruiter zorganizuje úvodné stretnutie s hiring manažérom. Cieľom stretnutia je zistiť, aké požiadavky a kritéria od kandidátov vyžaduje hiring manažér.

9.2 Popis pracovného miesta

Pre spustenie procesu prijímania nových zamestnancov musia byť nie len vyplnené požiadavky na obsadenie voľnej pracovnej pozície, ale taktiež aj správne definované požiadavky na kandidátov prostredníctvom popisu pracovného miesta.

Tabuľka Tabuľka 1 je popísaná štruktúra popisu pracovného miesta vo vybranej spoločnosti :

Tabuľka 1: Popis pracovného miesta (vlastné spracovanie)

Časti popisu pracovného miesta	
Záhlavie	<i>Názov pracovnej pozície</i> <i>Útvar a stredisko</i> <i>Priamy nadriadený</i> <i>Priamy podriadení (ak to pozícia vyžaduje)</i>

Časti popisu pracovného miesta	
Stručná charakteristika	<i>Stručný popis základnej náplne, ktorý sa uvádza do pracovnej zmluvy</i>
Pracovná náplň	<i>Podrobný popis náplne práce, základných zodpovedností a povinností</i>
Požiadavky na pracovné miesto	<i>Požiadavky na vzdelanie a prax Jazykové zdatnosti a požadovaná úroveň Odborné požiadavky Technické požiadavky Osobnostné požiadavky</i>
Podpis	<i>Podpis HR manažéra Podpis zamestnanca na znak akceptácie</i>

Pri obsadzovaní administratívnych pozícií si Recruiter prejde na úvodnom stretnutí s hiring manažérom aktuálny popis pracovného miesta a preverí, či korešponduje s očakávaniami, ktoré manažér na kandidátov má. Ak sa jedná o novovznikajúcu pozíciu HR Generalista spolu s hiring manažérom spíšu náplň práce, požiadavky kvalifikačné, jazykové, odborné a špecifické na obsadzovanú pozíciu. Medzi špecifické požiadavky na kandidátov patrí odborná spôsobilosť elektrotechnikov §21 a §22, práca v systémoch Oracle, SolidEdge, CAD, Creo a iné.

9.3 Vyhľadávanie a získavanie kandidátov

Organizácia sa v posledných rokoch potýka stále častejšie s problémom nájsť a zaujať dostatočne kvalifikovaných pracovníkov na voľné pracovné pozície, kde sa požaduje odborná kvalifikácia alebo prax v danom obore. V prípade výrobných pozícií sa jedná o obsadzovanie pracovných pozícií ako je elektromechanik prípadne kontrolór- testovač kde je nevyhnutné mať dosiahnuté vzdelanie v elektrotechnickej oblasti a zároveň disponovať odbornou spôsobilosťou elektrotechnikov §21 alebo §22. Pri administratívnych pozíciách sa jedná najmä o pracovné pozície kde je nevyhnutá odborná kvalifikácia spolu s aktívnou

znalosťou cudzieho jazyka ako sú napríklad elektrokonštruktéri, inžinieri kvality alebo vývojoví inžinieri.

Na vyhľadávanie a získavanie kandidátov vybraná spoločnosť využíva viacero spôsobov inzerovania otvorených pracovných pozícií. V závislosti od zamerania na interné alebo externé zdroje, ktoré chce spoločnosť osloviť, volí odlišné komunikačné stratégie.

9.3.1 Interné zdroje

Interne využíva spoločnosť na inzerovanie otvorených pozícií vlastný komunikačný kanál - **sharepoint**, kde okrem otvorených pozícií môžu zamestnanci nájsť aktuálne informácie o diani v spoločnosti a dôležité oznamy. Zároveň zamestnanci, ktorí disponujú mailovým kontom, dostávajú jeden krát za mesiac mailový oznam o aktuálne otvorených pracovných pozíciach. Pre zamestnancov, ktorí nemajú prístup k mailovým adresám sú vo výrobných priestoroch umiestnené **informačné kiosky**, vďaka nim si vedía zamestnanci pozrieť prehľad otvorených pozícií a dostať sa k aktuálne dôležitým informáciám o spoločnosti. Vo výrobných priestoroch sa okrem informačných kioskov nachádzajú aj **informačné nástenky**, ktoré Recruiteri aktualizujú jeden krát do mesiaca s oznamom o otvorených pracovných pozíciach v danom mesiaci.

Vybraná spoločnosť využíva taktiež **náborový bonus** ako prostriedok na získanie kandidátov od súčasných zamestnancov. Ak zamestnanec odporučí známeho, ktorý je vhodným kandidátom na niektorú z otvorených pracovných pozícií, zamestnancovi prináleží náborový bonus po absolvovaní skúšobnej doby odporúčeného zamestnanca.

Ďalším z interných zdrojov je považované **duálne vzdelávanie**, vďaka ktorému si spoločnosť pripravuje absolventov na ťažšie obsadzované pozície. Duálne štúdium je študijný program strednej priemyselnej školy, kde sa spoločnosti aktívne zapájajú do výučby v určených špecializáciach. Študenti sa počas výučby aktívne zapájajú do pracovných činnosti a spoznávajú pracovné prostredie. Po úspešnom zakončení 4 ročného štúdia sú študenti pripravení na výrobné pracovné pozície. Uvedená spoločnosť prijíma študentov, ktorí sa prihlásia na špecializáciu Mechanik-elektrotechnik, momentálne má spoločnosť 5 študentov duálneho vzdelania. Z posledných úspešných absolventov sa v spoločnosti zamestnali 3 absolventi. Z meniacim sa trhom je viac ako vítané, aby sa spoločnosť vo väčšej miere zamerala na využívanie potenciálu mladých ľudí a rozšírila kapacity duálneho vzdelávania. Vďaka čomu, by sa zvýšil aj počet absolventov, ktorí by po absolvovaní štúdia začali v spoločnosti pracovať.

Primárne spoločnosť preferuje využívanie interných zdrojov pri obsadzovaní voľných pracovných pozícií. Dôvodom sú najmä dostatočne preškolení pracovníci a nižšie náklady spojené s prijímaním nových zamestnancov a ich adaptáciou.

9.3.2 Externé zdroje

Pre účely **externej** inzercie organizácia primárne využíva pracovný portál www.profesia.sk, uverejňuje tam ako výrobné tak administratívne pozície. Inzeráty sa vytvárajú na základe popisu pracovného miesta.

Tabuľka 2: Štruktúra inzerátu na portáli Profesia (vlastné spracovanie)

Štruktúra inzerátu	
Názov pracovnej pozície	
Základné informácie	<ul style="list-style-type: none"> - Miesto výkonu práce - Termín nástupu - Typ pracovného pomeru - Mzdové kritéria
Náplň práce	
Zamestnanecké benefity	
Požiadavky na zamestnanca	<ul style="list-style-type: none"> - Vzdelanie - Znalosti jazykové, technické, počítačové a iné - Prax - Osobnostné predpoklady a zručnosti
informácie o spoločnosti	

Priemerný počet mesačne uverejnených inzerátov na portáli profesia.sk je 19 z toho 8 inzerátov je určených pre administratívne pracovné pozície a 11 inzerátov pre výrobné pracovné pozície. Priemerný reakčný čas od uverejnenia inzercie až po prvú reakciu od kandidáta je 1 deň a 5 hodín. V priemere reaguje na inzerované pracovné pozície 5,3 kandidáta.

Administratívne pracovné ponuky okrem profesie.sk Senior Recruiter uverejňuje aj na **sociálnej sieti** LinkedIn. Ak sa jedná o pozície, ktorých náplňou práce je aktívna komunikácia v cudzom jazyku aj inzerát je inzerovaný v anglickom jazyku. Okrem sociálnej siete LinkedIn vybraná spoločnosť nevyužíva iné sociálne siete na inzerovanie pracovných ponúk ani prezentovanie spoločnosti.

Pre inzerovanie využíva spoločnosť taktiež portál Ministerstva práce, sociálnych vecí a rodiny sluzbyzamestnanosti.sk. Pracovníci z Úradu práce sociálnych vecí a rodiny na základe nahlášok posielajú uchádzačov o zamestnanie, ktorí vyhovujú požiadavkam otvorenej pracovnej ponuky.

V prípade obsadzovania obtiažnejších pracovných pozícií, spoločnosť spolupracuje s **peronálnymi agenturami**, na základe objednávky a popisu pracovného miesta aktívne pracujú na získavaní potencionálnych kandidátov. Ak sa agentúre podarí nájsť vhodného kandidáta zasiela spoločnosti životopis uchádzača, následnej je na posúdení Recruitera, či je kandidát vhodným uchádzačom na otvorené pracovné miesto.

Mimo iné spoločnosť disponuje jedným billboardom, ktorý sa nachádza pri vchode do areálu spoločnosti. Spoločnosť nevyužíva tlač ani iné billboardy k inzerovaniu a prezentácii spoločnosti. V prípade akútneho nedostatku uchádzačov na otvorené pracovné pozície sú využívané rozhlas v okolitých dedinách na inzerovanie pracovných ponúk.

9.4 Predvýber kandidátov

Predvýber kandidátov je ako pre Recruiterov tak aj pre hiring manažérov dôležitý nakoľko šetrí ich čas. Na úvodnom stretnutí sa Recruiter dohodne s hiring manažérom na metóde výberu kandidátov. Výrobné pracovné pozície sa obsadzujú v oveľa početnejšom množstve oproti administratívnym pozíciám, aj preto je dôležité, aby bol proces prijímania zamestnancov z veľkej časti štandardizovaný.

Pri obsadzovaní **výrobnej pozície** Recruiter posúdi vhodnosť kandidáta na základe doručeného životopisu. V prípade, že v životopise chýbajú informácie o nevyhnutných požiadavkách, Recruiter preverí požadavky prostredníctvom skríningového telefonického rozhovoru. Ak kandidát spĺňa stanovené požadavky Recruiter ho pozve na osobný pohovor.

Predvýber na administratívne pozície vo vybranej spoločnosti prebieha rovnako ako pri výrobnej pozícií keď kandidát zareaguje na inzerciu Recruiter posúdi jeho vhodnosť na obsadzovanú pozíciu. Ak chýba kandidátovi niektorá z dôležitých požiadaviek recruiter

overuje pomocou telefonického rozhovoru bližšie informácie. V prípade, že kandidát splňa požiadavky a má predchádzajúcu prax v danej oblasti je pozvaný na prvé kolo pohovoru.

9.5 Výber kandidátov

Výber kandidátov sa vykonáva na základe osobného pohovoru. Osobný pohovor pre **výrobné pozície** sa skladá z troch častí – prvou časťou je výberový rozhovor s recruiterom a interným lektorom, následne v druhej časti lektor preskúša odbornú a manuálnu zručnosť kandidáta, súčasťou tretej časti je prevedenie uchádzača po výrobných priestoroch, vizualizácia pracovnej náplne a rozhovor s potencionálnym nadriadeným. V prípade obsadzovania kvalifikovanejších pracovných pozícií ako je elektromechanik alebo kontrolór-testovač je potrebné aby mali kandidátati zručnosť zapájania podľa elektrotechnických schém, tieto zručnosti sú preverované absolvovaním testu.

Rovnako ako pri výrobných pozíciách aj pri **administratívnych pozíciách** je dôležité, aby na základe doručeného životopisu Senior Recruiter posúdil vhodnosť kandidáta na obsadzovanú pracovnú pozíciu. Senior Recruiter následne dohodne s uchádzačom skriningový online pohovor. Cieľom stretnutia je oboznámiť kandidáta so spoločnosťou a základnou náplňou práce, zároveň dozvedieť sa informácie o kandidátovi a jeho pracovných skúsenostiach. Po online pohovore predstaví profil kandidáta hiring manažérovi, a následne zorganizuje osobný pohovor. V závislosti od obsadzovanej pozície je aj štruktúra výberového rozhovoru odlišná.

Na obsadzovanie pozícií plánovač a nákupca sa k prevereniu spôsobilosti využíva výpočet príkladov, ak aj kandidát správne nevypočíta výsledok, preveruje sa logická postupnosť, ktorá bola využitá k výpočtu.

Pri vedúcich pozíciách sa overujú predispozície a skúsenosti s vedením pracovníkov prostredníctvom hrania rolí – ako by reagoval kandidát v kritických situáciách, ako by ich vyriešil. Zároveň sa preverujú znalosti z oblasti štíhlej výroby a využívanie daných metód na praktických príkladoch.

9.5.1 Overenie čiastkového procesu formou zúčastneného pozorovania

Súčasťou analýzy súčasného stavu systému prijímania zamestnancov vo vybranej spoločnosti bolo prevedené pozorovanie výberového rozhovoru po dohode s vedením spoločnosti. Výberový rozhovor prebehol na otvorenú výrobnú pracovnú pozíciu

elektromechanik. Pohovor bol realizovaný recruiterom, lektorom a supervízorom. Cieľom pozorovania je zhodnotenie súčasného stavu na základe činností priložených v tabuľke.

Tabuľka 3: Checklist pre výberový rozhovor (vlastné spracovanie)

Činnosti	Boli dodržané činnosti?
Príprava	
Zanalyzovanie životopisu	Áno
Príprava na rozhovor	Áno
Výberový rozhovor	
Uvítanie kandidáta	Áno
Predstavenie spoločnosti	Áno
Predstavenie kandidáta	Áno
Preverenie praxe a skúseností	Áno
Preverenie kvalifikačných požiadaviek	Áno
Predstavenie pracovnej pozície	Áno
Priestor na otázky	Áno
Ukončenie výberového rozhovoru	Áno
Vyhodnotenie výberového rozhovoru	Áno
Spätná väzba	Áno

Nasledujúca časť obsahuje subjektívne zhodnotenie pozorovania výberového rozhovoru, ktorý prebehol. Pred začiatkom výberového rozhovoru bolo potvrdené recruiterom, že kandidát bol pozvaný na pohovor po tom ako zareagoval zaslaním životopisu na pracovnom portáli www.profesia.sk na inzerovanú pracovnú ponuku. Pozvanie na pohovor prebehlo telefonickým rozhovorom 2 pracovné dni pred konaním pohovoru. V pozvánke recruiter dáva kandidátom inštrukcie k miestu konania a nevyhnutným informáciám. Pred tým ako sa dostavia na pohovor je potrebné aby preukázali totožnosť na vrátnici spoločnosti, následne im vrátnik telefonicky oboznámi recruitera, že daný kandidát sa dostavil.

Pre účely výberových rozhovorov má spoločnosť vyhradené zasadacie miestnosti kam sme sa spolu s lektorom a recruiterom presunuli po informácií z vrátnice, že kandidát prišiel. Recruiter usadil kandidáta a ešte pred tým ako začal predstavením spoločnosti spýtal sa kandidáta otázky: ako sa dnes má a akú mal cestu. Tieto otázky hodnotím ako skvelý nástroj na zníženie stresu a napätia u kandidáta. Ďalej nasledovalo predstavenie spoločnosti, základných informácií o výrobe, pracovnom čase, zabezpečení stravovania a interných benefitoch. Následne recruiter požiadal kandidáta aby sa predstavil a bližšie uviedol aké má pracovné skúsenosti. Po predstavení sa recruiter spolu s lektorom spýtali doplňovacie otázky zamerané k predchádzajúcim pracovným skúsenostiam – ako dlho kandidát pracoval v predchádzajúcom zamestnaní, čo bolo dôvodom skončenia pracovného pomeru a čo bolo základnou náplňou práce. Zároveň preverili či kandidát disponuje osvedčením odbornej spôsobilosti pre elektrotechnikov §21 alebo §22. V pokladaných otázkach neboli obsiahnuté žiadne zakázané otázky, ktoré by sa zaoberali vierovyznaním, rodinným stavom ani politickými preferenciami. Po zodpovedaní otázok recruiter predstavil základnú náplň práce obsadzovanej pracovnej pozície a upovedomil kandidáta, že súčasťou pohovoru je aj preverenie praktických skúseností a ukážka výroby. Nasledoval priestor na otázky, kandidát sa spýtal, či k výkonu práce elektromechanikov sú dostupné elektrotechnické schémy, podľa ktorých je práca vykonávaná. Lektor potvrdil, že disponujú týmito schémami a preverí aj jeho schopnosti čítania týchto schém v druhej časti pohovoru. Na zároveň sa recruiter spýtal na to kedy môže kandidát nastúpiť do práce a aké sú jeho finančné očakávania. Po zodpovedaní posledných dvoch otázok sa recruiter poďakoval kandidátovi a oboznámil ho o tom, že spätnú väzbu k výberovému rozhovoru dostane čo najskôr.

V druhej časti pohovoru sa lektor s uchádzačom presunuli do tréningovej akadémie, kde lektor preveril praktické zručnosti – zaskrutkovanie skrutie a prečítanie z elektrotechnických schém. Následne lektor kandidáta previedol po výrobe a spolu so supervízorom mu ukázal požadovanú náplň práce. Výberový rozhovor trval celkovo 25 minút.

Po skončení výberového rozhovoru sa najskôr lektor poradil so supervízorom o vhodnosti uvedeného kandidáta podľa preverených praktických zručností a predchádzajúcich pracovných skúseností. Následne prišiel lektor za recruiterom, s ktorým zhodnotili pohovorovaného uchádzača. Nakoľko kandidát pracoval v danom odvetví a zároveň aj uspel v overení praktických zručností, bol vybraný na obsadzované pracovné miesto.

Pozitívne hodnotím účasť lektora na výberovom rozhovore, ktorý kandidáta prevádza celým procesom pohovoru. Preverenie zručností v tréningovej akadémii je skvelým nápadom

preverenia vhodnosti kandidáta na obsadzovanú pracovnú pozíciu. Zároveň odporúčam, aby sa supervízor zúčastňoval celého procesu výberového rozhovoru. Keďže je osobou s rozhodovacou právomocou o prijímaní kandidátov, je nevyhnuté aby mal dostatočné množstvo informácií k správne rozhodnutiu. Ako nedostatok hodnotím, spätnú väzbu recruitera ku kandidátovej otázke kedy môže očakávať vyrozumienie, nakoľko uviedol, že ho v danom týždni čakajú ešte ďalšie pohovory. Recruiter uviedol, že podľa ich procesov môže vyrozumienie očakávať o týždeň. V prípade obsadzovania výrobných pracovných pozícií je nevyhnutné odkomunikovanie vyrozumenia čo najskôr z dôvodu vysokého rizika konkurenčných ponúk. Zároveň je pre výrobných zamestnancov častokrát rozhodujúci skorší nástup do zamestnania.

9.6 Prijímanie zamestnancov

Ak kandidát na základe predchádzajúcej kapitoly úspešne prejde výberovým pohovorom a hiring manažér sa rozhodne pre kandidáta, je prácou recruitera zabezpečiť potrebné náležitosti. Keď recruiter dostane informáciu o výbere kandidáta, musí vystaviť požiadavku na prípravu platovej ponuky. Všetky ponuky, nezáleží či sa jedná o výrobné pozície alebo administratívne pozície, sú vystavované pre každého kandidáta individuálne podľa dosiahnutých pracovných skúseností a odborných kvalifikácií. Recruiter požiada o vystavenie platovej ponuky spolu so základnými informáciami o kandidátovi požiadavku pošle HR manažérovi. HR manažér musí preveriť platové nastavenie zamestnancov, ktorí už v spoločnosti pracujú na identickej pracovnej pozícií, na základe toho pripraví ponuku pre kandidáta. Pripravenú ponuku ďalej posielajú HR riaditeľovi na schválenie, ak nie sú výhrady voči ponuke, ponuku HR riaditeľ odsúhlasí a pošle informáciu HR manažérovi. Následne HR manažér schválenú ponuku pošle Recruiterovi na odkomunikovanie. Doba po kým HR manažér vystaví ponuku a pošle späť Recruiterovi, trvá v priemere 4 pracovné dni. Čo môže mať v konečnom dôsledku dopad na akceptáciu ponuky zo strany kandidáta.

Na základe podkladov od HR manažéra Recruiter vystaví akceptačný list, pozývaci list a tlačivo na vstupnú lekársku prehliadku. Recruiter sa skontaktuje s kandidátom a predstaví mu návrh platovej ponuky, ak kandidát ponuku prijme, zasielajú sa mu pripravené nástupné podklady prípadne dohodne osobné stretnutie k prevzatiu nástupných podkladov. V prípade, že kandidát ponuku odmietne, zisťuje sa dôvod prečo sa tak rozhodol a otvára sa opätovne prijímacie konanie.

Keď potvrdí kandidát akceptáciu pracovnej ponuky je potrebné obsadiť a uzatvoriť pracovné miesto. Pri obsadzovaní **výrobnej pracovnej pozície** recruiter obsadí pracovnú pozíciu v zozname aktuálne otvorených pracovných pozícií. A zaznačí očakávaný nástup nového zamestnanca do tabuľky nástupov. Pri **administratívnych pracovných pozíciách** sa v internom systéme musia vyplniť podrobné informácie o dátume nástupu, platovej ponuke a údaje o kandidátovi, ktorý ponuku prijal.

Po doručení vyplneného osobného dotazníka s osobnými údajmi od kandidáta, Recruiter vyhotoví formulár pod názvom Rozhodnutie o prijatí nového zamestnanca. Pripravený formulár sa zasiela na Personalistov ako podklad na prípravu dokumentov - pracovnú zmluvu, popis pracovného miesta a iné nevyhnutné náležitosti.

Povinnosťou každého nového zamestnanca je podrobiť sa pred nástupom vstupnej lekárskej prehliadke u svojho zvoleného lekára, a doniesť v deň nástupu tlačivo, ktoré vyhodnocuje či je zamestnanec spôsobilý na výkon danej práce.

9.6.1 Doba prijímania zamestnancov

Doba prijímania zamestnancov je počítaná od momentu, kedy kandidát zareagoval na inzerovanú pracovnú ponuku, až po nástupný deň zamestnanca. Samotná dĺžka prijímacieho konania sa líši aj v závislosti od toho či sa jedná o obsadzovanie výrobné alebo administratívnej pracovnej pozície. Pri výrobných pozíciách je doba prijímania kratšia oproti administratívnym pracovným pozíciám, hlavným dôvodom je nižšia náročnosť požiadavok na kandidátov a s tým súvisiace rýchlejší výber kandidáta.

Nasledujúca tabuľka zobrazuje priemerné doby prijímania zamestnancov na vybrané pracovné pozície:

Tabuľka 4: Doby prijímania zamestnancov (vlastné spracovanie)

Názov pracovnej pozície		Požiadavky prac. pozície	Doba prijímania
Výrobné pracovné pozície	Montážny zámočník	- <i>čítanie technickej dokumentácie</i> - <i>manuálna zručnosť</i>	1 týždeň
	Skladník	- <i>preuzak na vedenie motorových vozíkov</i> - <i>práca so skenerom</i> - <i>manuálna zručnosť</i>	1,5 týždňa
	Kontrolór-testovač	- <i>odborná spôsobilosť §22</i>	8 týždňov

		<ul style="list-style-type: none"> - <i>čítanie elektrotechnických schém</i> - <i>práca s PC</i> 	
Administratívne pracovné pozície	Nákupca	<ul style="list-style-type: none"> - <i>anglický jazyk</i> - <i>analytické myslenie</i> - <i>prax v danom odvetví</i> 	4 týždne
	Inžinier kvality	<ul style="list-style-type: none"> - <i>osvedčenie interného auditora alebo ISO certifikáty</i> - <i>anglický jazyk</i> 	6 týždňov
	Procesný inžinier	<ul style="list-style-type: none"> - <i>práca v interných systémoch</i> - <i>technické vzdelanie</i> - <i>znalosť technickej dokumentácie</i> - <i>anglický jazyk</i> 	20 týždňov

Podľa tabuľky je zrejmé, že výrobné pozície majú kratšiu dobu prijímania na rozdiel od administratívnych pracovných pozícií. Avšak spoločnosť sa potýka s dlhšou dobou prijímania kandidátov napríklad pri výrobných pozíciách Kontrolór-testovač kde sú potrebné špecifické požiadavky ako čítanie elektrotechnických schém a zároveň odborná spôsobilosť §22 pre elektrotechnikov, ktorú títo zamestnanci potrebujú k výkonu ich práce.

V prípade administratívnych pozícií si môžeme všimnúť, že pozície, na ktoré nie sú vyžadované od kandidátov špecifické požiadavky majú kratšiu dobu prijímania než pozície, kde je nevyhnutné splňať špecifické požiadavky.

9.7 Adaptácia zamestnancov

Ako bolo už v teoretickej časti diplomovej práce spomenuté, systém prijímania zamestnancov nekončí nástupom nového zamestnanca do zamestnania. Aby sa zamestnanec dostatočne adaptoval a vyškolil na nové pracovné miesto je potrebné mu poskytnúť dostatočnú podporu zo strany spoločnosti, vedenia, súčasných zamestnancov a oddelenia ľudských zdrojov.

Pri nástupe obdrží každý zamestnanec bezkontaktnú identifikačnú kartu, etický kódex a príručku pre zamestnancov s dôležitými a užitočnými informáciami. Zároveň je každému zamestnancovi vystavený zaškoľovací plán.

Každý novoprijatý zamestnanec v deň nástupu absolvuje orientačný program. Za obsah jednotlivých častí orientačného programu zodpovedá vždy určený školiťel. Orientačný program trvá jeden deň a je pripravený ako blok informácií pozostávajúcich z :

- Vstupného školenia BOZP pod vedením koordinátora EHS;
- Školenia o Ochrane pred požiarmi pre novoprijatých zamestnancov pod vedením EHS koordinátora;
- Enviromentálneho školenia pod vedením koordinátora EHS;
- Administratívneho bloku – pod vedením oddelenia HR;
- Prezentácie s úvodnými informáciami o produktoch a histórii spoločnosti;
- Bloku informácií o pracovnom poriadku, kolektívnej zmluve, etický kódex, ochrana súkromia zamestnancov v súlade so zákonom o ochrane osobných údajov a využívanie IT prostriedkov, elektronická evidencia dochádzky do zamestnania, smernica o príležitostnej práci z domu a zamestnanecké výhody
- Bloku informácií o kvalite práce, štíhlej výrobe a tímovej spolupráci.

Po ukončení orientačného programu absolvuje každý novoprijatý **výrobný zamestnanec** minimálne dvojdňové zaškoliťovanie v tréningovej akadémií pod dohľadom interných lektorov. Interní lektori ich preškolia a vysvetlia im dôležité organizačné informácie, následne ich zavedú na pracovisko kde im nadriadená osoba prideliť buddyho.

Administratívnych pracovníkov si po skončení orientačného programu preberie určený buddy. Spoločnosť má zavedený buddy program, základom je docieľiť hladkú adaptáciu pre novoprijatých zamestnancov. Z každého oddelenia sú vybraní konkrétne zamestnanci, preškolení na dôležité oblasti zaškoliťovania nových zamestnancov. Po vyzdvihnutí nového zamestnanca si s buddym prechádzajú nevyhnutné organizačné náležitosti, podľa zaškoliťovacieho plánu doručeného od HR oddelenia. Súčasťou orientačného programu je aj zaslanie uvítacieho mailu od HR Generalistu, v ktorom sú najdôležitejšie informácie spolu s linkami na využívané interné stránky a portáli.

Pre administratívnych zamestnancov je taktiež pripravený aj globálny virtuálny adaptačný program pod názvom My First 90 days, ktorý sa koná raz za kvartál v anglickom jazyku. Cieľom tomto programu je bližšie predstaviť divízie a produkty, ktoré spoločnosť vyrába, zoznámiť sa s významnými riadacimi pracovníkmi a predstaviť interné hodnoty a víziu spoločnosti. Program je určený pre všetkých novoprijatých zamestnancov aj z iných krajín,

ktorí v uplynulom kvartáli nastúpili do spoločnosti. Nevýhodou tohto programu je, že sa koná iba raz za kvartál, nakoľko niektorí novoprijatí zamestnanci dostanú pozvánku do tohto programu dávno po tom ako by to k výkonu svojej práce potrebovali.

Proces adaptácie je štandardne ukončený po absolvovaní 3 mesačnej skúšobnej doby nového zamestnanca. Úlohou HR Generalistu je **administratívnym zamestnancom** zaslať dotazník ohľadom spokojnosti so zaškoľovaním a taktiež dotazník o spokojnosti s buddy programom. Následne zažiada od nadriadenej osoby novoprijatého zamestnanca o odovzdanie zaškoľovacieho plánu spolu so spätnou väzbou a zorganizuje so zamestnancom po skúšobnej dobe stretnutie. Výstupom stretnutia je spätná väzba potrebná pre ďalšie kroky k zlepšeniam a inováciám procesu zaškoľovania. Spätná väzba sa získava taktiež aj od **výrobných zamestnancov**, po absolvovalí trojmesačnej skúšobnej doby. HR Generalista si vyžiada vyplnený zaškoľovací plán a zorganizuje osobné stretnutie so zamestnancom. Nakoľko výrobní zamestnanci nemajú prístupy k mailovým adresám nie je možné zasielať im elektronické dotazníky, tieto dotazníky vyplňajú v tlačenej forme počas naplánovaného stretnutia.

9.8 Miera fluktuácie nových zamestnancov

Pre potreby zistenia miery efektívnosti systému prijímania nových zamestnancov v organizácii bolo v sledovanom období štyroch mesiacov zaznamenaná aká bola fluktuácia novoprijatých zamestnancov. Sledované obdobie bolo vymedzené od septembra do decembra 2023.

V sledovanom období nastúpilo do pracovného pomeru 36 nových zamestnancov, z toho 6 zamestnancov skončilo pracovný pomer v priebehu trojmesačnej skúšobnej doby. Medzi zamestnancami, ktorí skončili pracovný pomer v skúšobnej dobe bol jeden administratívny pracovník a 5 výrobných pracovníkov. Polovica odchodov v skúšobnej dobe počas sledovaného obdobia bola dobrovoľná, druhá polovica bola tvorená nedobrovoľnými odchodmi zapríčinenými výkonnostnými problémami zamestnancov.

$$\text{Miera fluktuácie nových zamestnancov} = \frac{6}{36} * 100$$

$$\text{Miera fluktuácie nových zamestnancov} = 16,66\%$$

Na základe výsledku miera fluktuácie nových zamestnancov je vo výške 16,66%, jedná sa o zvýšenú mieru. Poukazuje na to, že spoločnosť by neustále mala venovať pozornosť možným

príčinám skončenia pracovného pomeru nových zamestnancov a zvážiť možnosti, ako mieru znížiť.

9.9 Rozhovory s novoprijatými zamestnancami

Prostredníctvom rozhovorov s novoprijatými zamestnancami bol preverený ich pohľad na prijímací proces a ich adaptáciu. Rozhovory prebiehali osobne za prítomnosti HR Generalistu v priestoroch vybranej spoločnosti. Poznatky z rozhovorov poskytli zamestnanci, ktorí sú v skúšobnej dobe prípadne krátko po nej. Pre účely rozhovorov boli vybraní dvaja výrobní zamestnanci a dvaja administratívni zamestnanci. Rozhovory boli zaznamenávané pomocou terénnych poznámok na vopred pripravené otázky. Cieľom týchto rozhovorov je získanie názorov od zamestnancov, ktorí majú osobnú nedávnu skúsenosť so systémom prijímania.

Rozhovory boli zamerané na zodpovedanie uvedených troch otázok:

1. Chýbali Vám nejaké informácie v obsahu nástupných školení?

Podľa zamestnancov boli v rámci orientačného programu nedostatočne vysvetlené benefity spoločnosti, zároveň dodávajú, že nie sú nikde dostupné bližšie informácie k podmienkam vyplácania interných benefitov. Školenia BOZP a Ochrana pred požiarmi sú hodnotené ako priveľmi zdĺhavé čo spôsobuje náročnosť na udržanie pozornosti a koncentrácie.

Administratívni zamestnanci zhodnotili ako nedostatok to, že sa viaceré informácie z nástupných školení opakovali aj vo virtuálnom zaškľovacom programe My first 90 days. Vedeli by si predstaviť lepšie zosúladenie tém, obsiahnutých v nástupných školeniach.

2. Čo bolo v rámci zaškľovania pre Vás najt'azšie?

V prípade výrobných zamestnancov sa najčastejšie spomínalo ako najt'azšia časť adaptovanie sa na stávajúce procesy na pracovisku.

Administratívni zamestnanci uviedli ako najt'azšiu časť zaškľovania nájsť a zosúladiť všetky informácie potrebné k interným systémom ako je napríklad dochádzkový, stravovací systém a iné interne využívané programy. Zároveň sa noví zamestnanci potýkali s problémami v prípade množstva žiadaniek, potrebných na vybavenie prístupov do systémov.

3. Mali ste prístup k dostatečným informáciám ?

Z opýtaných zamestnancov uviedlo 72%, že mali prístup k dostatečnému množstvu informácií. Uviedli taktiež, že mali svojho buddyho, ktorí im poskytli všetky nevyhnutné informácie a pomohlo zodpovedať ich otázky. Zvyšných 28% zamestnancov nemalo dostatečný prístup k potrebným informáciám. Dôvodom bola nevedomosť zamestnanca, kto je jeho buddym a tým pádom s ním neprichádzal ani do kontaktu. Táto rola bola následne suplovaná v niektorých prípadoch nadriadeným, ktorý avšak nebol identifikovaný ako buddy novoprijatého zamestnanca. Z uvedeného vyplýva, že novoprijatí zamestnanci, ktorí mali podporu zo strany buddyho sa dokázali lepšie adaptovať a mali prístup k dostatečným informáciám.

Z rozhovorov sa zdá, že určité témy sú na školeniach nedostatočne vysvetlené a BOZP školenia sú príliš dlhé a náročné na koncentráciu. Spoločnosť by sa mala zamyslieť nad možnosťami inovácie a transformácie nástupných školení, aby boli pre nových zamestnancov prínosné. V prípade náročnosti adaptácie na súčasné pozície je odporučené, aby recruiteri nezabúdali na distribúciu zaškolovacích plánov, ktoré majú novým zamestnancom pomôcť pri ich adaptácii na nové pracovné miesta. V neposlednom rade je nevyhnutné dbať pri nástupnom dni na zoznámenie s buddym, aby sa predchádzalo nevedomosti.

10 ZHRNUTIE ANALYTICKEJ ČASTI

Pre zhodnotenie súčasného stavu systému prijímania zamestnancov vo vybranej spoločnosti, bola prevedená analýza vybranej organizácie. Analýzou bolo zistené, že spoločnosť má vyšší podiel pracovníkov oddelenia riadenia ľudských zdrojov voči celkovému počtu zamestnancov, čo môže vykazovať niektoré procesy ako neefektívne. Zároveň bolo zistené, že najpočetnejšou vekovou kategóriou zamestnancov je kategória 41 až 50 rokov, spoločnosti je odporúčané zameranie sa na mladšiu vekovú kategóriu vzhľadom na to, že spoločnosť potrebuje mladých, inovatívnych a aktívnych zamestnancov, ktorí budú mať do budúcnosti potenciál kariérneho rastu.

Vyhľadávanie a získavanie nových zamestnancov vo vybranej spoločnosti prebieha prostredníctvom interných a externých inzercií. Pre externé účely sa organizácia z veľkej časti zameriava na oslovovanie kandidátov na pracovnom portáli profesia.sk a sociálnej sieti LinkedIn. V prípade internej inzercie využíva viacero interných komunikačných kanálov ako sú interné nástenky vo výrobných priestoroch, informačné kiosky, mailová komunikácia a iné. Ako bolo v predchádzajúcej kapitole uvedené spoločnosť by sa mala zamerať na aktívnu spoluprácu so strednými a vysokými školami čo jej môže pomôcť k získaniu kvalifikovaných kandidátov. Rovnako sa odporúča aktívna spolupráca so vzdelávacími inštitúciami kde sa rovnako tak sústreďuje veľké množstvo potencionálných kvalifikovaných kandidátov.

Na základe analýzy bolo zhodnotené, že výber zamestnancov je zdĺhavý proces, rovnako tak ako aj schvaľovací proces platovej ponuky, čo má za následok nižšie percento akceptácie ponúk. Pre organizáciu je odporúčané, aby sa zamerala viac na štandardizáciu uvedeného procesu čo by skrátilo aktuálnu dobu trvania.

Čo sa týka súčasného stavu procesu prijímania v rámci výrobných pozícií je prednosťou, že spoločnosť disponuje tréningovou akadémiou, kde lektori adaptujú nových zamestnancov na pracovné prostredie a pracovnú náplň.

10.1 Prednosti a nedostatky spoločnosti

Na základe analýzy súčasného stavu vybranej spoločnosti sa uvedená podkapitola zaoberá prednosťami a zároveň nedostatkami systému prijímania zamestnancov v danej organizácii, ktoré boli analýzou vyzorované.

Tabulka 5: Prednosti a nedostatky spoločnosti (vlastné spracovanie)

Prednosti	Nedostatky
<ul style="list-style-type: none"> - <i>Dlhoročná história na trhu</i> - <i>Možnosti rozvoja v medzinárodnom prostredí</i> - <i>Spokojnosť zamestnancov</i> - <i>Tréningová akadémia</i> - <i>Duálne vzdelávanie</i> - <i>Spätná väzba po skúšobnej dobe</i> 	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Dlhý proces prijímania zamestnancov</i> - <i>Zdlhavé schvaľovacie procesy</i> - <i>Nedostatočné využitie sociálnych sietí</i> - <i>Chýbajúce spolupráce so vzdelávacími inštitúciami</i> - <i>Nedostatok partnerstiev so SŠ a VŠ</i> - <i>Dlhodobé preťaženie HR zamestnancov</i>

Prednosti:

Ako už bolo v kapitole č. 8 spomenuté, organizácia pôsobí na trhu od roku 1953, vďaka čomu si presadila stabilné miesto v rámci regiónu na trhu práce. Je jednou z vybraných výrobných spoločností, ktoré tvoria hlavných zamestnávateľov v danom okrese.

Medzi prednosti spoločnosti patrí aj to, že organizácia je medzinárodnou spoločnosťou, vďaka čomu majú zamestnanci možnosť oveľa širšieho výberu kariérnych možností, ktoré sa nevzťahujú iba na územie jedného štátu. Rovnako tak aj početnosť kariérnych príležitostí je oveľa vyššia oproti iným menším spoločnostiam.

Na základe grafu č. Obrázek 5 poukazujúceho na priemernú dĺžku trvania pracovného pomeru, môžeme hodnotiť organizáciu ako stabilného zamestnávateľa s príjemným pracovným prostredím. Spokojnosť zamestnancov s vedením a pracovným prostredím je odzrkadlená dlhodobou dĺžkou trvania pracovných pomerov.

Prednosťou spoločnosti pri prijímaní nových zamestnancov je určite vybudovanie tréningovej akadémie, ktorá sa aktívne podieľa pri adaptácii nových zamestnancov na pracovné miesta. Lektori pripravujú novoprijatých zamestnancov na prácu, pracovné prostredie a systémy, v ktorých budú noví zamestnanci pracovať.

Zároveň tvorí prednosť vybranej spoločnosti aj duálne vzdelávanie na ktorom sa organizácia aktívne podieľa. V súčasnosti je dôležité hľadať možnosti ako si vychovávať budúcich potencionálnych zamestnancov na ťažko obsadzované pracovné pozície a súčasne aktívne udržiavať nadviazanú spoluprácu s priemyselnou strednou školou.

Spätná väzba od zamestnancov je veľmi dôležitá, je preto nevyhnutné vyzdvihnúť ako oddelenia riadenia ľudských zdrojov zozbierava spätnú väzbu od novonastúpených zamestnancov prostredníctvom dotazníkov a osobných rozhovorov.

Nedostatky:

Aj napriek dlhoročnej pôsobnosti spoločnosti na trhu práce je potrebné neustále pracovať na image spoločnosti. Graf č.Obrázek 4: Veková štruktúra poukazuje na to, že najpočetnejšou vekovou kategóriu je kategória od 41 – 50 rokov, čo môže byť spôsobené tým, že spoločnosť nevyužíva aktívne sociálne siete a trendy, čo môže mať v budúcnosti za následok zhoršenú možnosť získavania nových zamestnancov. Potencionálni kandidáti z nižších vekových kategórií využívajú vo veľkej miere sociálne siete, ak spoločnosť nezváži zviditeľnenie sa na sociálnych sieťach, uzatvori si tak jednu z možností získavania kandidátov. Z čoho plynie jeden z hlavných nedostatkov personálny marketing – chýbajúca inzercia otvorených pozícií na sociálnych sieťach, žiadna reklama v tlači ani reklama vo forme billboardov, mestských citylightov ani v lokálnej televíznej stanici. Okrem reklamného billboardu pri vchode do areálu spoločnosti organizácia nedisponuje inou reklamou.

Ako jedným z ďalších nedostatkov je proces prijímania zamestnancov, ktorý by sa mal štandardizovať. Z časového hľadiska je dôležité zamerať sa na skrátenie doby vyrozumenia od výberového procesu, vďaka čomu môže byť zvýšené percento uchádzačov, ktorí pracovnú ponuku akceptujú. V rámci procesu prijímania chýba hĺbková analýza identifikácie a oslošovania vysokokvalifikovaných zamestnancov na odborné profesie.

V rámci adaptačného procesu v deň nástupu chýbajú uvítacie balíčky, zaškoľovacie plány zamestnancov sa k novonastúpeným zamestnancom dostávajú s oneskorením. Čo je spôsobené napríklad tým, že Recruiter nestihne pripraviť zaškoľovacie plány v deň nástupu, výrobní zamestnanci sa nasledujúce dni školia v akadémií a zaškoľovací plán je im doručený až v štvrtý alebo piaty pracovný deň. Prípadne Recruiter odovzdá vyhotovené plány lektorovi, ktorý tento plán vloží do BOZP zápisníka a odovzdá ho majstrovi.

Pri vyhľadávaní a získavaní elektrotechnických pozícií je potrebné nadviazať aktívnu spoluprácu so školiacimi inštitúciami a strednými odbornými školami, zúčastňovať sa konferencií, workshopov a eventov určených pre záujemcov elektrotechnickej oblasti. V rámci procesu prijímania inžinierných pozícií chýba užšia spolupráca s vysokými školami zameranými na technické obory. Ponúkanie aktívnych viacmesačných stáží – vychovávanie vysokoškolských absolventov.

Medzi nedostatky patrí aj hrozba náhleho nedostatku pracovnej sily oddelenia ľudských zdrojov spôsobená dlhodobým preťažením, čo sa môže odrzkadliť na fyzickom a psychickom zdraví pracovníkov. Tento faktor môže mať negatívny dopad na fungovanie spoločnosti.

So všetkými vyššie uvedenými faktormi sa spoločnosť musí potýkať a myslieť vopred na dôsledky, ktoré môžu nastať v prípade ak by k niektorej z hrozieb došlo.

11 PROJEKT ZLEPŠENIA SYSTÉMU PRIJÍMANIA ZAMESTNANCOV VO VYBRANEJ SPOLOČNOSTI

Súčasťou praktickej časti diplomovej práce je aj projektová časť, ktorá nadväzuje na analýzu aktuálneho stavu systému prijímania nových zamestnancov vo vybranej spoločnosti.

Na základe vyhodnotenia analytickej časti je navrhnutý projekt, ktorý sa zaoberá návrhom opatrení, ktoré môžu systém prijímania vo vybranej spoločnosti zlepšiť. Súčasťou projektovej časti je nákladová, časová aj riziková analýza.

K vyhotoveniu návrhu projektu bola použitá metóda logického rámca, ktorá je priložená v prílohe diplomovej práce pod označením P I.

11.1 Ciele a prínosy projektu

Na základe analýzy súčasného procesu prijímania zamestnancov vo vybranej spoločnosti bolo zistené, že aktuálne procesy vykazujú určité nedostatky, ktoré sú odporúčané napraviť. Hlavným cieľom projektu je preto zlepšenie systému prijímania nových zamestnancov vo vybranej spoločnosti. Dôvodom sú zastaralé procesy, ktoré by mali byť inovované vzhľadom na to, že doba sa neustále posúva pred a prináša so sebou nové trendy v oblasti prijímania nových zamestnancov. V prípade ak by sa proces prijímania neinovoval mohlo by to mať za následok nedostatečné množstvo oslovených kandidátov a nedostatok kvalifikovaných kandidátov. Na základe analýzy súčasného stavu boli zistené nedostatky v súčasnom systéme prijímania zamestnancov, účelom projektu je navrhnutie opatrení, ktoré povedú k zlepšeniu prijímacieho procesu vo vybranej spoločnosti.

K splneniu hlavného cieľa projektu je potrebná realizácia čiastkových cieľov, ktoré sú nižšie popísané:

- vytvorenie check listov pre štandardizáciu procesu;
- zviditeľnenie spoločnosti na sociálnych sieťach;
- spolupráca vo stredných školách a vzdelávacími inštitúciami;
- zlepšenie adaptačného procesu.

Primárnym prínosom projektu je inovácia a štandardizácia systému prijímania prijímania zamestnancov do vybranej spoločnosti. Testovacie obdobie bolo stanovené na jeden rok.

11.2 Kľúčové aktivity projektu

Pre dosiahnutie cieľov projektu je dôležité stanoviť si kľúčové aktivity vďaka, ktorým bude cieľov dosiahnuté. Pre tento projekt sú kľúčovými aktivitami :

- Štandardizácia systému prijímania výrobných zamestnancov;
- Nadviazanie spoluprác so školami a vzdelávacími inštitúciami;
- Rozšírenie duálneho vzdelávania;
- Zviditeľnenie na sociálnych sieťach;
- Zlepšenie adaptačného procesu.

11.2.1 Analýza súčasného stavu prijímacieho procesu

Podkladom pre návrh zlepšenia projektu je analýza súčasného stavu systému prijímania zamestnancov vo vybranej spoločnosti, ktorá bola v predchádzajúcich kapitolách bližšie rozpísaná. Na základe analýzy je vytvorený logický rámec projektu a definované ciele.

11.2.2 Štandardizácia systému prijímania zamestnancov

Analýza súčasného stavu prijímacieho procesu zamestnancov poukázala na to, že doba schvaľovania platovej ponuky je príliš zdĺhavá. Nakoľko Recruiter nemá k dispozícii informácie o platoch aktuálnych zamestnancov žiada o vytvorenie ponuky HR manažéra. Požiadavku Recruiter smeruje na HR manažéra prostredníctvom mailovej komunikácie, následne je na HR manažérovi aby pripravil platovú ponuku. Pre prípravu platovej ponuky sa porovnávajú platové nastavenie súčasných zamestnancov, pracujúcich na totožnej pracovnej pozícii. Následne HR manažér pripraví platovú ponuku a zašle ju na schválenie HR riaditeľovi. Až po schválení sa ponuka opätovne dostáva k Recruiterovi na odkomunikovanie kandidátovi. Súčasnú nastavenie procesu pre výrobné pracovné pozície je zdĺhavý a v priemere trvá 4 pracovné dni. Pre docieľenie skrátenia doby prijímania by mal byť zavedený systém kategórií platových ponúk.

Systém kategórií platových ponúk by bol rozdelený podľa jednotlivých pracovných pozícií, ktoré by sa následne delili do úrovní podľa seniority na Junior, Senior a Expert. Každá úroveň by bola definovaná podľa nevyhnutnosti požiadaviek potrebných od daných kandidátov. Požiadavky by s overovali na základe doručeného životopisu kandidáta a boli by doplnené vo výberovom rozhovore. Po výbere konkrétneho kandidáta by nebolo nevyhnutné, aby Recruiter žiadal HR manažéra o vystavenie platovej ponuky a samotný

proces schvaľovania. Podľa priloženej tabulky by Recruiter vedel sám vyhodnotiť a ponúknuť kandidátovi ihneď ponuku. Zavedením platových kategórií pre výrobné pozície by sa štandardizoval proces a zároveň by bola skrátaná doba medzi výberovým rozhovorom a komunikáciou ponuky kandidátovi. Uvedený krok by znížil percento neakceptovaných ponúk, ktoré vzniká príliš dlhým procesom, ktorý kandidát hodnotí ako nevyhovujúci. V prípade obsadzovania výrobných pracovných pozícií je nevyhnutné konať efektívne v čo najkratšom čase.

V priloženej tabuľke je zobrazená názorná ukážka systému kategórií platových ponúk rozdelená podľa úrovni pre výrobnú pracovnú pozíciu - skladník:

Skladník			
	Junior	Senior	Expert
Požiadavky	<ul style="list-style-type: none"> - Preukaz na vedenie motorových vozíkov - Skúsenosti v oblasti skladového hospodárstva 1 rok alebo menej 	<ul style="list-style-type: none"> - Preukaz na vedenie motorových vozíkov - Skúsenosti v oblasti skladového hospodárstva 2-5 rokov - Aktívna práca so skenerom 	<ul style="list-style-type: none"> - Preukaz na vedenie motorových vozíkov - Skúsenosti v oblasti skladového hospodárstva 6 a viac rokov - Aktívna práca so skenerom
Platová ponuka (základná hrubá mzda)	950 €/brutto	970€/brutto	1 000 €/brutto

Obrázek 8: Systém kategórií platových ponúk (vlastné spracovanie)

Pre štandardizovanie a zjednotenie prijímacieho systému je potrebné, aby boli systémy vykonávané identicky podľa nastavených postupov. Postupy ako majú Recruiteri postupovať v prípade prijímania nových zamestnancov sú popísané v internej organizačnej smernici riadenia ľudských zdrojov, avšak podľa analýzy súčasného stavu bolo vyhodnotené, že súčasné činnosti nie sú vykonávané vždy v rovnakom slede činností. Z toho plynie chybovosť v procese prijímania a vychádza potreba zjednotenia a zároveň nastavenia sledu jednotlivých činností v procese prijímania zamestnancov. Pre zabezpečenie

zjednotenia procesov boli vytvorené **checklisty** uvedené v prílohách P II A PIII. Dané checklisty popisujú sled činností potrebných pre prijímanie zamestnancov, ktoré sú nevyhnuté pre úspešný nástup nového zamestnanca. Nakoľko sa postup pri prijímaní zamestnancov líši v závislosti od toho či sa jedná o výrobnú alebo administratívnu pracovnú pozíciu, z daného dôvodu boli vytvorené dve vyhotovenia checklistov. Príloha P II odkazuje na proces prijímania výrobných pracovných pozícií a v prílohe P III sú popísané činnosti potrebné pre prijímanie administratívnej pracovnej pozície.

11.2.3 Zlepšenie adaptačného procesu

Adaptačný proces začína nástupným dňom zamestnanca, vo vybranej spoločnosti počas nástupného dňa novoprijatí zamestnanci absolvujú školenia BOZP, Ochrana pred požiarňami, Enviromentálne školenie, Orientačný program, GDPR školenie a Etický kódex. Na základe rozhovorov s neprijatými zamestnancami boli vyhodnotené školenia BOZP a Ochrana pred požiarňami ako príliš zdĺhavé a náročné na koncentráciu. Návrhom nápravného opatrenia pre školiteľov je zavedenie otázok po absolvovaní jednotlivých blokov a preverenie vnímania pozornosti školených osob. Zároveň je odporúčané zvýšenie krátkych prestávok medzi prezentovanými blokmi.

Ďalšou slabou stránkou podľa novoprijatých zamestnancov je nedostatočne vysvetlené čerpanie interných benefitov a zároveň chýbajúce informácie k aktuálne platným benefitom v existujúcich komunikačných kanáloch. Odporúčaním je zdôraznenie témy interných benefitov počas školenia orientačného programu, zároveň poukázanie na to, kde sa môžu dočítať tieto informácie v príručkách novoprijatých zamestnancov, ktorú každý z ich pri nástupe spolu s nástupnými dokumentami obdrží. Pre administratívnych pracovníkov odporúčam doplniť do uvítacieho mailou odkaz na dostupnosť, kde sa nachádzajú bližšie informácie k interným benefitom. Taktiež by mali byť doplnené do uvítacieho mailou návody na to, ako si majú vytvoriť zamestnanci žiadanky do stravovacieho, dochádzkového systému, čo bolo tiež zo strany zamestnancov hodnotené ako jedným zo slabých stránok adaptačného programu.

Na základe analytickej časti súčasného stavu adaptačného procesu bolo vyhodnotené, že spoločnosť nepripravuje pre nových zamestnancov uvítacie balíčky. Každý zamestnanec sa poteší ak dostane aspoň malú pozornosť od nového zamestnávateľa, personalizuje sa tým adaptačný proces a môže to mať pozitívny vplyv na zamestnanca. Ak novoprijatí zamestnanci vyhodnotili súčasné nástupné školenia za zdĺhavé a pre nich náročné na

kancetráciu uvítací balíček vo forme malého zápisníku s perom alebo ceruzkou vie takéto školenia obzvláštniť. Nie len tým, že si zamestnanec môže zapísať do zápisníku informácie, ktoré považuje za nevyhnutné ale taktiež aj tým, že pri striedaní činností ako je počúvanie a zároveň aj písanie dokáže zvýšiť svoju koncentráciu.

11.2.4 Zviditeľnenie na sociálnych sieťach

Ako bolo v podkapitole 9.3 Vyhľadávanie a získavanie kandidátov spomenuté, vybraná spoločnosť aktívne nepôsobí na sociálnych sieťach okrem sociálnej siete LinkedIn. Primárne sú pracovné ponuky inzerované na portáli pracovných príležitostí profesia.sk. Pri zadávaní danej inzercie je možnosť za príplatok zozdieľať inzerátu aj na sociálnej sieti Facebook, kde môže byť dosah oveľa vyšší než aktuálne ponuky práce majú.

Sociálne siete Facebook a Instagram sú primárne využívané na súkromné prezentovanie, ktoré ľudia využívajú vo svojom voľnom čase. Čoraz viac je možné pri prehliadaní týchto sociálnych sietí naraziť na rôzne pracovné ponuky či inzeráty, dokonca skupiny, ktoré sa zameriavajú na ponuku aktuálne otvorených pracovných príležitostí. Zároveň to niektoré spoločnosti a podnikatelia využívajú na ponúkutie vyrábaných produktov alebo služieb a odprezentovanie spoločnosti.

11.2.5 Nadviazanie spoluprác so školami a vzdelávacími inštitúciami

Skrátenie doby procesu prijímania nových zamestnancov môže spoločnosť zabezpečiť nadviazaním aktívnej spolupráce so strednými aj vysokými školami a zároveň neopomenie spolupráce ani so vzdelávacími a školiacimi inštitúciami. Ako už bolo v analytickej časi spomenuté, organizácia v súčasnosti spolupracuje so strednou priemyselnou školou v rámci programu duálne vzdelávanie. Takouto formou vzdeláva vo svojich priestoroch 5 študentov, ktorí sa môžu stať po úspešnom absolvovaní štyroch ročníkov budúcimi zamestnancami. Avšak ak je v priemere v spoločnosti ročne otvorených 260 pracovných pozícií bolo by vhodné zvážiť rozšírenie kapacít aspoň dvojnásobne. Znamenalo by to síce zvýšenie nákladov, avšak v konečnom dôsledku by sa zvýšila návratnosť vo forme kvalifikovaných zamestnancov. Priestor pre spolupráce s inými priemyselnými strednými školami napríklad Stredná priemyselná škola v Starej Turej alebo Stredná priemyselná škola v Dubnici nad Váhom sú taktiež na zváženie.

Pre vyhľadávanie a získavanie kandidátov na odborné kvalifikované administratívne pozície by bolo pre spoločnosť prínosné nadviazanie aktívnych spoluprác s univerzitami

s technickými odbormi napríklad so Slovenskou Technickou univerzitou v Bratislave. Takýchto kandidátov sa nachádza na trhu práce veľmi málo, tí ktorí majú viac ročnú prax majú zároveň aj príliš vysoké očakávania. Spolupráca s vysokými školami predstavuje ďalšiu z variánt získvania kandidátov. Pre nadviazanie spolupráce je potrebné aby sa spoločnosť dostala do povedomia vedeniu školy. Následne môže uverejňovať inzercie na miestnych nástenkách v školskej tlači alebo v centre pracovných príležitostí, ak škola takým disponuje. Aktívna spolupráca vyžaduje aj účasť na veľtrhoch workshopoch a iných akciách usporiadaných vysokými školami. Ak chce organizácia využívať moderné trendy v oblasti získavania a vyhľadávania kandidátov, mala by sa zapájať do virtuálnych online veľtrhov práce.

Ďalším z návrhov získania nových kandidátov je otvorenie dlhodobých neplatených pracovných stáží pre vysokoškolských študentov. Stážou študent uvidí prepojenie teoretických poznatkov z praxov a zároveň mu ukáže pracovné prostredie. Na druhú stranu je to pre organizáciu menej nákladnou investíciou než prijatie nového zamestnanca. Avšak spoločnosť očakáva dlhodobé pracovné stáže počas ktorých by si vybraných stážistov mohli postupne pripravovať na trvalé pracovné pozície.

Na vybrané obsadzované pracovné pozície je potrebné, aby mali kandidáti špecifické vzdelanie prípadne školenie. Ako už bolo v analytickej časti práce uvedené, na pozície ako je Kontrolór-testovač je potrebná odborná spôsobilosť elektrotechnikov §22, ktorí môžu kandidáti získať iba ak absolvujú školenie pod vedením oprávnenej právnickej osoby v poverenom školiacom stredisku. A nie len pozícia Kontrolóra-testovača ale aj Zvárača vyžaduje zváračský kurz vo vzdelávacej inštitúcii na to určenej. Takéto strediská sú zdrojom potenciálnych kandidátov, na ktorých by sa spoločnosť mala zamerať v prípade ak potrebuje zvýšiť množstvo uchádzačov o tieto ťažko obsadzované pracovné miesta. Inzercia aktuálne otvorených pracovných pozícií môže byť inzerovaná na nástenkách vo vzdelávacích inštitúciách a školiacich centrách. Po absolvovaní kurzu spolu s nevyhnutnými inštrukciami zasielanými zo strany školiacich centier môže byť priložená inzercia otvorených pozícií vybranej spoločnosti.

11.3 Matica zodpovedností

Matica zodpovedností priradzuje zodpovednosti a kompetencie určeným pracovníkom, ktorí zodpovedajú za vykonanie jednotlivých aktivít v rámci projektu.

Nasledujúca legenda popisuje činnosti:

- Schvaľovateľ (s)
- Vykonávatel' (v)
- Kontrolovateľ (k)
- Riadenie (r)
- Informovanie (i)

Tabulka 6: Matica zodpovedností (vlastné spracovanie)

Kľúčová aktivita	Zodpovedný pracovník				
	Recruiter	HR Generalista	HR Manažér	L&OD oddelenie	EHS oddelenie
Zefektívnenie nástupných školení		I	S		V
Doplnie informácií do uvítacieho mailu (o interných benefitech, žiadavkách)		V	S		
Pripravenie uvítacích balíčkov		V	S		
Vytvorenie systému kategórií platových ponúk	I	V	S		
Vytvorenie check listov	I	V	S		
Nadviazanie spolupráce s vysokými školami	V	K	S		
Nadviazanie spolupráce so vzdelávacími inštitúciami	V	K	S		
Rozšírenie kapacít duálneho vzdelávania		K	S	V	
Uverejnenie pracovných ponúk cez profesia.sk na Facebooku	V	K	S		

11.4 Nákladová analýza

Každý projekt so sebou prináša nevyhnutné náklady, ktoré pri tvorbe a realizácii projektu vznikajú. Preto je potrebné vyššie uvedené návrhy zapracovať a vyčísliť konkrétne náklady, ktoré budú pre realizáciu nevyhnutné.

11.4.1 Štandardizácia systému prijímania zamestnancov

Ako bolo v predchádzajúcej kapitole uvedené, pre docielenie štandardizácie systému prijímania zamestnancov je potrebná implementácia check listov popisujúcich prijímanie výrobných a administratívnych pracovných pozícií.

Nasledujúcim návrhom na zlepšenie procesu prijímania výrobných zamestnancov je vytvorenie systému kategórií platových ponúk pre skrátenie doby prijímania zamestnancov.

Náklady potrebné k realizácii navrhovaných opatrení sú popísané v priloženej tabuľke.

Tabuľka 7: Náklady štandardizácie procesu prijímania (vlastné spracovanie)

Náklady štandardizácie prijímania zamestnancov	Počet hodín	Náklady na jednotku (€)	Počet jednotiek (ks)	Celkové náklady (€)
Vytvorenie check listov	20	12,44	1	248,8
Zriadiť systém kategórií platových ponúk	150	12,44	1	1 866
Celkom				2114,8

Pre výpočet nákladov potrebných na tvorbu checklistov a zriadenie systémov kategórií platových ponúk je nákladom, cena práce zamestnancov zodpovedných za tvorbu na základe matice zodpovedností.

11.4.2 Zlepšenie adaptačného procesu

V predchádzajúcej kapitole bolo pre zlepšenie adaptačného procesu definované zavedenie uvítacích balíčkov pre všetkých nových zamestnancov. Pre spoločnosť by zavedenie takéhoto zlepšenia predstavovalo zvýšenie nákladov na prijatie nových zamestnancov podľa

uvedenej tabuľky. Počet minút predstavuje celkovú náročnosť pre pracovníka, ktorí bude zodpovedný za výber, objednanie a následnú prípravu uvítacích balíčkov.

Tabuľka 8: Náklady na uvítacie balíčky (vlastné spracovanie)

Náklady na uvítací balíček	Počet minút	Náklady na jednotku (€)	Počet jednotiek (ks)	Celkové náklady (€)
Administratívni zamestnanci				
Reklamné pero s logom	10	0,46	30	13,80
Reklamná ceruzka	10	0,07	30	2,10
Poznámkový blok	10	1,31	30	39,30
Termo hrnček	10	3,09	30	92,70
Výrobní zamestnanci				
Reklamné pero s logom	5	0,46	100	46,00
Reklamná ceruzka	5	0,07	100	7,00
Poznámkový blok	5	1,31	100	131,00
Reflexná páska	10	0,40	100	40,00
Celkom				371,90

Uvítacie balíčky boli rozdelené podľa kategórie, v ktorej bude zamestnanec pracovať. Pri výbere predmetov do uvítacieho balíčka pre administratívnych zamestnancov sa prihliadalo na využiteľnosť. Počas adaptácie noví zamestnanci ocenia poznámkový blok na zapísanie si nevyhnutných informácií a zároveň pre spríjemnenie a zútulnenie pracovného stola termo hrnček.

Obsah uvítacieho balíčka pre výrobných zamestnancov taktiež prihliada najmä na využiteľnosť. Aj výrobní zamestnanci uvítajú poznámkový blok spolu s písacími potrebami na zapísanie si nevyhnutných inštrukcií a poznámok. Zároveň je tento balíček doplnený o

reflexnú pásku, ktorá pomôže k ich zviditeľneniu v prípade ak sa pohybujú po areáli spoločnosti alebo po ceste do práce.

11.4.3 Zviditeľnenie na sociálnej sieti

Pre väčší dosah inzerovaných pracovných ponúk uvedenej spoločnosti by sa spoločnosť mala zamerať aj na inzerovanie na sociálnych sieťach iných než LinkedIn. Ak nie je pre spoločnosť zaujímavé vytvorenie účtu na sociálnej sieti Facebook alebo Instagram z dôvodu obsiahnej administrácie a s tým spojená potreba novej pracovnej pozície, ktorá by bola zodpovedná iba za správu sociálnych sietí, môže využiť spoločnosť služby, ktoré ponúka portál www.profesia.sk. Pri vytváraní inzercie na portáli je možnosť zakúpenia doplnkových služieb, ktoré zahŕňajú aj službu inzerovanie ponuky na Facebooku. V priloženej tabuľke sú uvedené vyčíslené náklady v prípade využitia inzercie na sociálnej sieti Facebook. Tabuľka počíta s vytvorením uverejnením 50 inzerátov na pracovný portál profesia.sk, z toho 25 inzerátov bude prezdieľaných a propagovaných na sociálnej sieti Facebook.

Tabuľka 9: Náklady zverejnenia pracovnej ponuky na sociálnej sieti (vlastné spracovanie)

Náklady na zverejnenie pracovnej ponuky na sociálnej sieti	Počet hodín	Náklady na jednotku (€)	Počet jednotiek (ks)	Celkové náklady (€)
Zverejnenie inzerátu na profesii	0,5	54	50	2 700
Uverejnenie inzerátu na Facebooku	0,10	199	25	4975
Celkom				7 675

11.4.4 Nadviazanie spolupráce so školami a vzdelávacími inštitúciami

Ďalším z návrhov na zlepšenie procesu prijímania pomocou zefektívnenia získavania kandidátov sú spolupráce so školami a vzdelávacími a školiacimi strediskami. V prípade spolupráce so strednými priemyselnými školami je odporúčaná prezentácia počas dni otvorených dverí. Organizácia by mala mať zabezpečené reklamné predmety ako sú perá, ceruzky, kľúčenky a poznámkové bloky spolu s propagačnými letákmi.

Vysoké školy majú taktiež dni otvorených dverí, kde je možná prezentácia zamestnávateľov spolu s možnými uplatneniami absolventov. Zároveň organizujú výstavy a veľtrhy vysokých škôl spolu so zamestnávateľmi ako je napríklad Job Fair výstava.

Zároveň pre zviditeľnenie sa v očiach potenciálnych kandidátov by spoločnosť mala zvážiť spoluprácu so školiacim strediskom V.A.J.A.K, ktoré organizuje množstvo rekvalifikačných a školiacich kurzov. Predstavovalo by to najmä nadviazanie aktívnej spolupráce, kde by spoločnosť mohla preškolovať svojich aktuálnych zamestnancov a na druhú stranu by školiace stredisko mohlo pomôcť spoločnosti s vystavením firemných propagačných plagátov na výveskách v priestoroch školiaceho strediska. Prípadne k školiacim dokumentom pridať propagačný leták spoločnosti s otvorenými pozíciami.

Tabuľka 10: Náklady na spolupráce (vlastné spracovanie)

Náklady na spolupráce	Počet hodín	Náklady na jednotku (€)	Počet jednotiek (ks)	Celkové náklady (€)
Príprava stánku	30	2 000	1	2 000
Výstava Job Fair	240	2 000	1	2 000
Vytvorenie reklamného plagátu na nástenu školiaceho strediska	30	100	1	100
Reklamné predmety	5	1,91	1 000	1 910
Celkom				6 010

Ako už bolo v analytickej časti uvedené, organizáciu už aktívne spolupracuje s jednou priemyselnou strednou školou na programe duálne vzdelávanie, vďaka ktorému si vychovávajú 5 študentov. Spoločnosť by preto mala zvážiť rozšírenie kapacít duálneho vzdelávania aspoň dvojnásobne pre zvýšenie absolventov vhodných pre ťažko obsadzované pracovné pozície pre spoločnosť by to znamenalo zvýšenie nákladov podľa priloženej tabuľky. Spoločnosť je zaviazaná každý mesiac podľa dochádzky vyplatiť študentom štipendium v dohodnutej výške. S rozšírením kapacít sa viaže aj zabezpečenie pracovných stolov a náradia pre študentov.

Tabulka 11: Náklady na rozšírenie kapacít duálneho vzdelania (vlastné spracovanie)

Náklady na rozšírenie kapacít duálneho vzdelania	Počet hodín	Náklady na jednotku (€)	Počet jednotiek (ks)	Celkové náklady (€)
Štipendium	0,5	40	15	600
Pracovné stoly	30	265	10	2 650
Náradie	0,5	100	10	1 000
Celkom				4 250

Celkové náklady pre navrhované činnosti boli vyčíslené na **20 421,7 €**.

11.5 Časová analýza

Časová analýza projektu sa zaoberá celkovou dobou trvania navrhovaného projektu. Prostredníctvom časovej analýzy je stanovená kritická cesta projektu, ktorá zobrazuje kritické činnosti projektu.

Ako prvé je nevyhnutá príprava harmonogramu sledu jednotlivých činností projektu. Každéj aktivite musí byť priradený počet hodín, potrebný pre trvanie danej aktivity. Časová analýza bola spracovaná v programe QM for Windows.

Uvedená tabuľka zobrazuje časový harmonogram sledu činností a ich doby trvania v hodinách, ktorý slúži ako podklad pre spracovanie metódy Critical Path Method (CPM).

Tabulka 12: Časový harmonogram činností (vlastné spracovanie)

Činnosti	Počet pracovných dní	Predchádzajúca aktivita
A Zahájenie projektu	1	-
B Vytvorenie platovných kategórií	30	A
C Schválenie vytvoreného návrhu	5	B

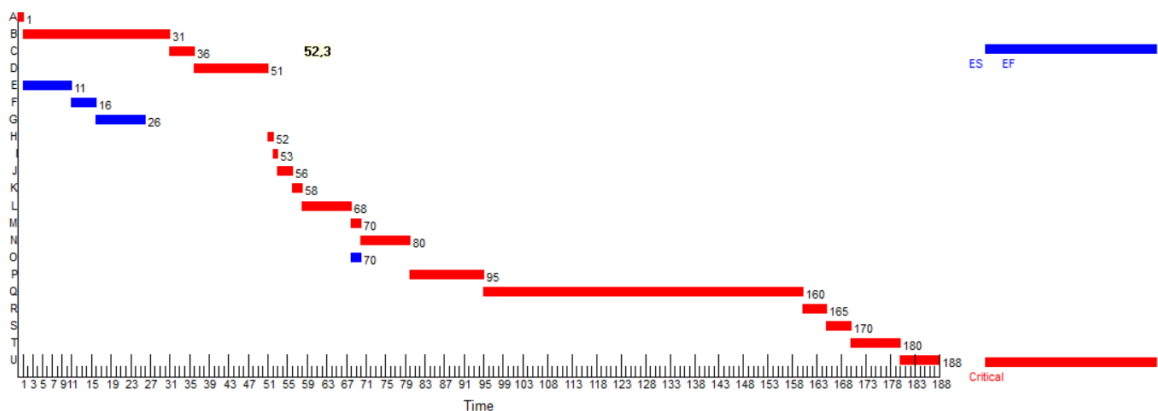
Činnosti		Počet pracovních dní	Predchádzajúca aktivita
D	Implementácia platových kategórií do prijímacieho procesu výrobných zamestancov	15	C
E	Vytvorenie check listov – proces prijímania	10	A
F	Schválenie vytvorených dokumentov	5	E
G	Implementácia do procesu	10	F
H	Vytvorenie inzerátu na otvorenú pracovnú ponuku	1	D, G
I	Zazdieľanie inzerátu na sociálnej sieti Facebook	1	H
J	Výber produktov do uvítacieho balíčka	3	I
K	Schválenie výberu produktov	2	J
L	Implementácia do nástupného dňa	10	K
M	Návrh plánu rozšírenia kapacít duálneho vzdelávania	2	L
N	Odsúhlasenie návrhu	10	M
O	Zadanie požiadavky rozšírenia kapacity Strednej priemyselnej školy	2	L
P	Výber a kúpa nábytku a náradia	15	N, O
R	Dodanie nábytku a náradia	65	P
S	Prihlásenie na veľtrh vysokých škôl Job Fair	5	R
T	Výber a objednanie reklamných predmetov	5	S
U	Nadviazanie komunikácie so vzdelávacou inštitúciou	10	T
V	Vytvorenie propagačných letákov a plagátov	8	U
Odhad celkovej doby trvania projektu		213	-

Celková doba potrebná k realizácii projektu je **188** pracovných dní. Kritická cesta pre projekt je tvorená aktivitami: **A→B→C→D→H→I→J→K→L→M→N→P→Q→R→S→T→U**.

Activity	Activity time	Early Start	Early Finish	Late Start	Late Finish	Slack
Project	188					
A	1	0	1	0	1	0
B	30	1	31	1	31	0
C	5	31	36	31	36	0
D	15	36	51	36	51	0
E	10	1	11	26	36	25
F	5	11	16	36	41	25
G	10	16	26	41	51	25
H	1	51	52	51	52	0
I	1	52	53	52	53	0
J	3	53	56	53	56	0
K	2	56	58	56	58	0
L	10	58	68	58	68	0
M	2	68	70	68	70	0
N	10	70	80	70	80	0
O	2	68	70	78	80	10
P	15	80	95	80	95	0
Q	65	95	160	95	160	0
R	5	160	165	160	165	0
S	5	165	170	165	170	0
T	10	170	180	170	180	0
U	8	180	188	180	188	0

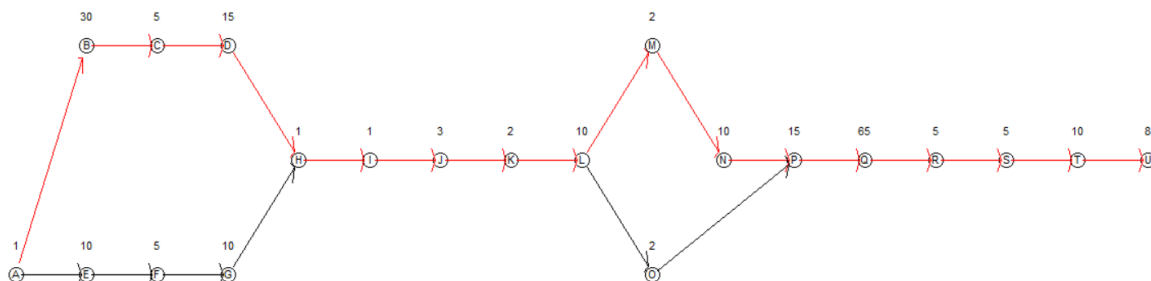
Obrázek 9 : Výsledné hodnoty časovej analýzy (vlastné spracovanie)

Na **Chyba! Nenašiel sa žiaden zdroj odkazov.** je zobrazený Ganttov diagram, ktorý v červených poliach vyobrazuje dĺžku trvania kritickej cesty. Na vertikálnej ose sa nachádzajú projektové aktivity a horizontálna osa grafu zobrazuje početnosť dní nevyhnutných k vykonaniu jednotlivých aktivít projektu. Modré polia vyobrazujú aktivity, ktoré nie sú súčasťou kritickej cesty, a teda v prípade ich predĺženého trvania, by to nemalo vplyv na predĺženie celého projektu.



Graf 1: Ganttov diagram (vlastné spracovanie)

Nasledujúci **Chyba! Nenašiel sa žiaden zdroj odkazov.** zobrazuje sieťový graf sledu činností navrhovaného projektu. Každá činnosť je zapísaná v krúžku, nad nimi je vyobrazené trvanie jednotlivých aktivít. Kritická cesta je zvýraznená červenou farbou.



Graf 2: Sieťový graf (vlastné spracovanie)

11.6 Riziková analýza

Pri príprave a realizácii projektov je dôležité vopred myslieť na možné riziká, ktoré môžu pri realizácii vzniknúť. Riziková analýza bližšie analyzuje situácie vzniku rôznych rizík. Pri príprave rizikovej analýzy bolo využité empirickej metódy RIPRAM pre analýzu rizík projektu. Cieľom rizikovej analýzy je vopred identifikovať možné riziká a pripraviť sa a eliminovať dopady. V priloženej tabuľke sú zobrazené možné riziká projektu.

Tabuľka 13: Riziková analýza (vlastné spracovanie)

Riziko	Pravdepodobnosť	Dopad na projekt	Závažnosť rizika
Nevhodný výber nových zamestnancov	stredná	vysoký	vysoká
Nedostatok finančných zdrojov	nízka	vysoký	vysoká
Málo reakcií na pracovné ponuky	nízka	vysoký	vysoká
Nedostatok kandidátov na kvalifikované pracovné pozície	vysoká	vysoký	vysoká
Nedodržiavanie nastavených procesov	stredná	vysoký	vysoká
Predĺženie doby trvania prijímcieho procesu	stredná	vysoký	stredná

Riziko	Pravdepodobnosť	Dopad na projekt	Závažnosť rizika
Nezáujem o uvítacie balíčky	nízka	vysoký	vysoká

Na základe zistených rizík boli vytvorené opatrenia, ktoré zamedzia vzniku rizík prípadne znížia ich dopad na projekt:

Nevhodný výber nových zamestnancov

Pre zníženie pravdepodobnosti nevhodného výberu nového zamestnanca je potrebné, aby boli správne definované požiadavky na pracovné miesto v popise pracovného miesta. To bude slúžiť ako podklad pre výber vhodných kandidátov, ktorí spĺňajú požiadavky.

Nedostatok finančných zdrojov

Nedostatok finančných zdrojov môže výrazne ovplyvniť dopad na realizáciu projektu. Nakoľko spoločnosť s projektom počíta, pravdepodobnosť výskytu daného rizika je nízka a potrebné zdroje na realizáciu sú vyhradené. Pre elimináciu vzniku potencionálneho rizika je odporúčané, aby si spoločnosť vytvárala finančné rezervy.

Málo reakcií na pracovné ponuky

K nízkemu záujmu o pracovné pozície môže dôjsť v prípade ak nebudú pracovnú ponuky inzerované v správnych komunikačných kanáloch. Pre zníženie uvedeného rizika je doporučené uverejnené inzeráty zverejňovať aj na sociálnej sieti Facebook.

Nedostatok kandidátov na kvalifikované pracovné pozície

Vysoká pravdepodobnosť vzniku rizika je pri nedostatku kandidátov na kvalifikované pracovné pozície. Aby bolo toto riziko znížené spoločnosť musí aktívne začať spolupracovať so strednými a vysokými školami a zároveň aj so vzdelávacími a školiacimi inštitúciami, vďaka čomu vie zabezpečiť väčšie množstvo uchádzačov na ťažko obsadzované pracovné pozície.

Nedodržovanie nastavených procesov

Ak sa pracovníci oddelenia riadenia ľudských zdrojov odklonia od nastavených procesov môže to mať za následok vynechanie niektorých potrebných úkonov alebo krokov.

Výsledkom čoho noví zamestnanci nebudú disponovať dostatečnými informáciami. Aby bola znížená možnosť vzniku tohto rizika boli vytvorené checklisty, ktoré zabránia vynechávaniu krokov v systéme prijímania zamestnancov.

Predĺženie doby trvania prijímacieho procesu

Ak nebude proces nastavený správne, môže to mať za následok predĺženie doby prijímacieho procesu. V prípadnom horšom scenári môže byť riziko oveľa vyššie a predĺženie doby trvania prijímacieho procesu môže odradiť niektorých uchádzačov.

ZÁVĚR

Cieľom diplomovej práce bolo zlepšenie systému prijímania zamestnancov vo vybranej spoločnosti. Na základe analýzy súčasného stavu prijímacieho procesu boli navrhnuté odporúčenia na zlepšenie a zefektívnenie systému prijímania.

Teoretická časť práce obsahovala spracovanú literárnu rešerši z oblasti riadenia ľudských zdrojov. Primárne boli v teoretickej časti vysvetlené jednotlivé fázy procesu prijímania zamestnancov od založenia požiadavky na otvorenie pracovnej pozície cez vyhľadávanie a získavanie kandidátov až po samotný výber a následne prijímanie nových zamestnancov a adaptácia. Na základe teoretických poznatkov bola spracovaná praktická časť diplomovej práce.

Praktická časť je rozdelená na analytickú a projektovú časť. V analytickej časti bola predstavená vybraná spoločnosť a následne zanalyzovaný súčasný stav prijímania zamestnancov a ich adaptácia na pracovné miesta. V analýze bolo využité zúčastnené pozorovanie výberového rozhovoru a rozhovory s novoprijatými zamestnancami.

Následne na základe analýzy boli v projektovej časti navrhnuté odporúčania vedúce k zlepšeniu systému prijímania zamestnancov vo vybranej spoločnosti. Cieľom navrhovaných odporúčaní je implementácia checklistov slúžiacich k štandardizácii systému prijímania zamestnancov a zároveň vytvorenie systému kategórií platových ponúk pre vyhovujúcich kandidátov, aby sa skrátila doba prijímania. Pre zvýšenie množstva kandidátov na otvorené pracovné pozície nadviazanie aktívnych spoluprác so školami a vzdelávacími inštitúciami a taktiež rozšírenie duálneho vzdelávania. Zároveň zlepšenie adaptačného procesu zavedením uvítacích balíčkov pre novonastupujúcich zamestnancov,

Uvedený projekt bol podrobený nákladovej, časovej a rizikovej analýze. Na daný projekt podľa výsledkov časovej analýzy bude potrebných 188 kalendárnych dní. Celkové odhadované náklady na realizáciu projektu boli vyčíslené vo výške 20 421,7 €.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

4 CORNER RESOURCES. *Effective Methods of Recruitment and Selection for Hiring Top Talent* [online]. 2023, 17.4.2023 [cit. 2024-02-27]. Dostupné z: <https://www.4cornerresources.com/blog/methods-of-recruitment-selection/>

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

ARMSTRONG, Michael a TAYLOR, Stephen, 2020. *Armstrong's handbook of human resource management practice*. 15th edition. London: Kogan Page. ISBN 978-0-7494-9828-3.

ARMSTRONG, Michael, 2020. *Naučte sa správne viesť ľudí*. Brno: Lingea. ISBN 978-80-7508-621-1.

DUDEK, Martin, 2017. *ADAPTAČNÍ PROCES ZAMĚSTNANCE*. Online. 11.9.2017. Dostupné z: https://kvalita-jednoduse.cz/adaptacni_proces/. [cit. 2024-03-03].

FORBER US, 2024. *Nekonečné pracovné pohovory sú realitou. Náborový proces niekedy trvá aj viac ako mesiac*. Online. 31.1.2024. Dostupné z: <https://www.forbes.sk/nekonecne-pracovne-pohovory-su-realitou-naborovy-proces-niekedy-trva-aj-viac-ako-mesiac/>. [cit. 2024-03-02].

HAMNA HASSAN, Syeda, 2024. *Virtual Job Fairs: The Definitive Guide (2024)*. Online. 14.2.2024. Dostupné z: <https://www.vfairs.com/guides/what-are-virtual-job-fairs/>. [cit. 2024-02-24].

HARPELUND, Christian, 2019. *Onboarding: Getting New Hires off to a Flying Start*. Emerald Publishing. ISBN 9781787695832.

HEADWORTH, Andy, 2015. *Social media recruitment : how to successfully integrate social media into recruitment strategy*. London: Kogan Page. ISBN 978-0-7494-7371-6.

HIBOB, 2024. *What is a job description?* Online. Dostupné z: <https://www.hibob.com/hr-glossary/job-description/>. [cit. 2024-03-16].

HORVÁTHOVÁ, Petra; BLÁHA, Jiří a ČOPÍKOVÁ, Andrea, 2016. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management press. ISBN 978-80-7261-430-1.

HR to Employee Ratio: How Many HR People do you Need?, 2022. Online. 8.8.2022. Dostupné z: <https://www.sesamehr.com/blog/hr-to-employee-ratio/>. [cit. 2024-02-24].

JONIAKOVÁ, Zuzana; RUDOLF, Gálik; BLŠTÁKOVÁ, Jana a TARIŠKOVÁ, Natália, 2016. *Riadenie ľudských zdrojov*. Bratislava: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-8168-532-3.

JONIAKOVÁ, Zuzana; GÁLIK, Rudolf; BLŠTÁKOVÁ, Jana a TARIŠKOVÁ, Natália, 2022. *Riadenie ľudských zdrojov*. 2. vydanie. Bratislava: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-571-0512-1.

KENTON, Will, 2023. *Human Resources (HR) Meaning and Responsibilities*. Online. Investopedia. 22.12.2023. Dostupné z: <https://www.investopedia.com/terms/h/humanresources.asp>. [cit. 2024-02-24].

MARR, Bernard, 2024. *The Role Of Generative AI In HR*. Online. 16.2.2024. Dostupné z: <https://www.forbes.com/sites/bernardmarr/2024/02/16/the-role-of-generative-ai-in-hr/?sh=564c6c8a1428>. [cit. 2024-03-03].

MUŽÍK, Jaroslav a KRPÁLEK, Pavel, 2017. *Lidské zdroje a personální management*. Vydání I. Praha: Academia. ISBN 978-80-200-2773-3.

NELSON, Laura, 2021. *Hiring without Hesitation*. River Grove Books. ISBN 9781632993267.

PERSONIO, 2024. *People Managers & Their Role in People Management*. Online. Dostupné z: <https://www.personio.com/hr-lexicon/people-manager/#what-are-the-main-responsibilities-of-a-people-manager>. [cit. 2024-03-12].

PICARDI, Carrie A., 2019. *Recruitment and Selection*. SAGE. ISBN 9781483385419.

PROFESIA, 2023. *Uvítací balíček uľahčí novým zamestnancom nástup. Čo by v ňom nemalo chýbať?* Online. 31.3.2023. Dostupné z: <https://firma.profesia.sk/uvitaci-balicek-ulahci-novym-zamestnancom-nastup-co-by-v-nom-nemalo-chybat/>. [cit. 2024-03-03].

SLOVAKIA, 2022. *Statistical office of the Slovak republic: Indicator of equality between women and men*. Online. 9.5.2022. Dostupné z: https://slovak.statistics.sk/wps/portal/ext/themes/living/gender/metadata/!ut/p/z0/HY3LDolwFES_hiW0VdC6hESjBhMWhmg35lbraWtwAUfXy-ynDNnMkSQExEOBn0D1N5BPeazWFzKvOBZxILKtwdGd5u8Klv1kS3jhOyj0JWNXtjGNOLjavWnPKYzsub8P9ePphEpEdI7VG8kj191cA87E9AOxxsZTo3DgKKyn4BaMK1XxjvtvTQQTIaH2kBAHbT-6lTYSxzN3sDXD4CqVuRpxPkHdsfBOQ!!/#Labour%20market. [cit. 2024-03-08].

SLOVENSKO, 2024. *Zákonník práce: §47 Povinnosti vyplývajúce z pracovného pomeru*. Online. 1.3.2024. Dostupné z: <https://www.employment.gov.sk/sk/praca-zamestnanost/vztah-zamestnanca-zamestnavateľa/zakonnik-prace/zamestnavatel/povinnosti-zamestnavateľa.html>. [cit. 2024-03-08].

SMEREK, Lukáš a ĎURIAN, Jozef, 2021. *Manažment ľudských zdrojov*. Banská Bystrica: Belianum. ISBN 978-80-557-1892-7.

ŠIKÝŘ, Martin, 2014. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5212-9.

ŠIMO, Dušan a MURA, Ladislav, 2015. *Manažment organizácií*. Bratislava: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-8168-242-1.

VAN VULPEN, Erik, 2024. *21 HR Roles in an Organization: A 2024 Overview*. Online. 5.1.2024. Dostupné z: <https://www.aihr.com/blog/human-resources-roles/>. [cit. 2024-02-25].

VAN VULPEN, Erik. *The Optimal HR to Employee Ratio*. Online. Dostupné z: <https://www.aihr.com/blog/hr-to-employee-ratio/>. [cit. 2024-02-24].

VERDUYN, Monique, 2024. *What Is Internal Recruitment? 7 Internal Recruitment Methods (+ Examples)*. Online. 9.1.2024. Dostupné z: <https://www.aihr.com/blog/internal-recruitment/>. [cit. 2024-02-27].

VERLINDEN, Neelie. *ChatGPT for Recruiting: 15 Practical Prompts You Can Use Right Away*. Online. Dostupné z: <https://www.aihr.com/blog/chatgpt-for-recruiting/>. [cit. 2024-02-27].

RIO, Ave, 2024. *Mastering virtual onboarding: 8 strategies for success*. Online. 15.2.2024. Dostupné z: <https://www.talentmgt.com/articles/2024/02/15/mastering-virtual-onboarding-8-strategies-for-success/>. [cit. 2024-03-03].

WILLIAMS, Cassandra, 2022. *Human Resources (HR): Definition and Role Responsibilities*. Online. 27.12.2022. Dostupné z: <https://www.indeed.com/career-advice/finding-a-job/human-resources-definition>. [cit. 2024-02-24].

ŽÁKOVIC, Martin, 2017. *Ako vytvoriť popis pracovného miesta (job description)*. Prečítajte si celý článok na: <https://www.podnikajte.sk/zamestnanci-a-hr/ako-vytvorit-popis-pracovneho-miesta> © Podnikajte.sk. Online. 24.10.2017. Dostupné z: <https://www.podnikajte.sk/zamestnanci-a-hr/ako-vytvorit-popis-pracovneho-miesta>. [cit. 2024-03-16].

Pri spracovaní diplomovej práce boli zdroje, ktoré nemôžu byť citované z dôvodu zachovania anonymity oslovenej spoločnosti:

Interné zdroje vybranej spoločnosti (2024)

Výročná správa spoločnosti (2023)

Výročná správa spoločnosti (2022)

Webová stránka spoločnosti (2024)

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

HR Human Resources

EHS Bezpečnost a ochrana při práci

SŠ Středná škola

VŠ Vysoká škola

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Fázy procesu prijímania (Joniaková a kol., 2022, s.64).....	21
Obrázek 2: Prijatie zamestnancov (Smerek a Ďurian, 2021, s. 75)	32
Obrázek 3: Evidenčný počet zamestnancov k 31.12. uvedených rokov.....	41
Obrázek 4: Veková štruktúra	42
Obrázek 5: Priemerná dĺžka trvania pracovného pomeru.....	43
Obrázek 6: Organizačná štruktúra	44
Obrázek 7: Organizačná štruktúra oddelenia riadenia ľudských zdrojov.....	45
Obrázek 8: Systém kategórií platových ponúk (vlastné spracovanie).....	68
Obrázek 9 : Výsledné hodnoty časovej analýzy (vlastné spracovanie)	79

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Popis pracovného miesta (vlastné spracovanie)	47
Tabulka 2: Štruktúra inzerátu na portáli Profesia (vlastné spracovanie)	50
Tabulka 3: Checklist pre výberový rozhovor (vlastné spracovanie)	53
Tabulka 4: Doby prijímania zamestnancov (vlastné spracovanie)	56
Tabulka 5: Prednosti a nedostatky spoločnosti (vlastné spracovanie).....	63
Tabulka 6: Matica zodpovedností (vlastné spracovanie).....	72
Tabulka 7: Náklady štandardizácie procesu prijímania (vlastné spracovanie).....	73
Tabulka 8: Náklady na uvítacie balíčky (vlastné spracovanie)	74
Tabulka 9: Náklady zverejnenia pracovnej ponuky na sociálnej sieti (vlastné spracovanie)	75
Tabulka 10: Náklady na spolupráce (vlastné spracovanie)	76
Tabulka 11: Náklady na rozšírenie kapacít duálneho vzdelania (vlastné spracovanie).....	77
Tabulka 12: Časový harmonogram činností (vlastné spracovanie)	77
Tabulka 13: Riziková analýza (vlastné spracovanie)	80

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Ganttov diagram (vlastné spracovanie).....	79
Graf 2: Sieťový graf (vlastné spracovanie).....	80

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I: Logický rámec

Příloha P II: Check list pre výrobnú pozíciu

Příloha P III: Check list pre administratívnu pozíciu

PŘÍLOHA P I: LOGICKÝ RÁMEC

LOGICKÝ RÁMEC				
	Hierarchia cieľu	Objektívne overiteľné ukazatele	Zdroje informácií k overeniu	Predpoklady a riziká
Hlavné ciele	Zlepšenie procesu prijímania zamestnancov vo vybranej spoločnosti. Inovácia stávajúceho systému prijímania.	Zníženie miery fluktuácie novoprijatých zamestnancov o 5%. Zvýšenie spokojnosti novoprijatých zamestnancov. Zvýšenie spokojnosti vedúcich spracovníkov s novoprijatými zamestnancami.	Interné zdroje spoločnosti	
Projektové ciele	Zlepšenie systému prijímania zamestnancov vo vybranej spoločnosti	Zlepšenie čiastočných procesov prijímania.	Interné zdroje spoločnosti	Predpoklady: Pozitívny prístup k zmenám v procesoch u pracovníkov oddelenia riadenia ľudských zdrojov.
Výstupy	Skrátenie doby prijímania nových zamestnancov. Inovovanie a štandardizácia súčasného systému. Zavedenie platových kategórií pre výrobných zamestnancov. Nadviazanie spoluprác so školami a vzdelávacími inštitúciami.	Skrátenie doby prijímania nových zamestnancov o 5 dní. Eliminácia chýb pri procese prijímania zamestnancov o 10%. Skrátenie doby predloženia pracovnej ponuky kandidátovi o 2 dni. Zvýšenie počtu kvalifikovaných kandidátov na ťažko obsadzované pracovné pozície.	Interné zdroje spoločnosti	Riziká: Nevhodný výber nových zamestnancov. Nedostatok finančných prostriedkov na realizáciu projektu. Nedostatok kandidátov na kvalifikované pracovné pozície. Nedodržanie nastavených procesov. Nezáujem o uvítacie balíčky.
Aktivity	Analýza súčasného stavu systému prijímania vo vybranej spoločnosti. Pozorovanie výberového procesu. Realizácia aktivít vedúcich k skráteniu doby prijímania nových zamestnancov. Zkvalitnenie adaptačného procesu. Vyhodnotenie úspešnosti navrhovaných aktivít po 1 roku.	Zdroje : Finančné zdroje Kancelárske potreby Technológie (PC, software, Excel, interné systémy) Ľudské zdroje	Časový rámec aktivít: Vyhodnotenie úspešnosti projektu po 1 roku.	
				Predbežné podmienky: Prijatie navrhovaných zmien vedením organizácie

PŘÍLOHA P II: CHECK LIST PRE VÝROBNÚ POZÍCIU

Check list – Prijímanie výrobného zamestnanca

Meno zamestnanca: _____

Dátum nástupu: _____

Vznik nového pracovného miesta

<input type="checkbox"/> Požiadavka na otvorenie novej prac. pozície/náhrada <i>Zaslať interný formulár manažérovi/supervízorovi, aby ho vyplnil</i>	HR Generalista
<input type="checkbox"/> Interný formulár <i>Vyplnený formulár dať vypodpisovať do interného systému</i>	Recruiter
<input type="checkbox"/> Založenie formulára <i>Schválený/vypodpisovaný formulár zaevidovať do zoznamu otvorených pozícií Založiť formulár do šanónu</i>	Recruiter
<input type="checkbox"/> Inzercia <i>Vytvoriť inzerciu na Profesii, interných nástenkách, dať informáciu do agentúr</i>	Recruiter
<input type="checkbox"/> Predvýber kandidáta <i>Vybrať kandidátov podľa požiadaviek z formulára</i>	Recruiter
<input type="checkbox"/> Quality check <i>Preverenie kandidáta v interných systémoch</i>	Recruiter
<input type="checkbox"/> Pozvanie na interview <i>Dať do kalendára manažérovi/supervízorovi/lektorovi, obsadiť miestnosť</i>	Recruiter
<input type="checkbox"/> Výber kandidáta <i>Vyhodnotenie s manažérom/supervízorom</i>	Recruiter
<input type="checkbox"/> Zaevidovanie kandidáta do trackera <i>Zaevidovať výstup z pohovoru do interného systému</i>	Recruiter
<input type="checkbox"/> Zamietnutie neúspešných kandidátov <i>Telefonicky kontaktovať kandidátov, ktorí neboli vybraní</i>	Recruiter

Predzmluvné vzťahy: pred nástupom do zamestnania

<input type="checkbox"/> Vystavenie ponuky <i>Poslať ponuku HR manažérovi</i>	Recruiter
<input type="checkbox"/> Schválenie ponuky <i>Čakať na schválenie ponuky od HR manažéra</i>	Recruiter
<input type="checkbox"/> Telefonát s ponukou <i>Telefonicky odkomunikovať ponuku a dohodnúť osobné stretnutie kvôli vypísaniu podkladov k nástupu</i>	Recruiter
<input type="checkbox"/> Nástupné podklady <i>Pripraviť nástupné podklady (osobný dotazník, akceptačný list, lekárska prehliadka, pozývací list)</i>	Recruiter
<input type="checkbox"/> Zaevidovanie nástupu <i>Zapísať novonastupujúceho do internej tabuľky</i>	Recruiter
<input type="checkbox"/> Rozhodnutie o prijatí <i>Vyplniť a poslať na personalistov</i>	Recruiter

<input type="checkbox"/> Akceptačný list <i>Vypodpisovaný AL odovzdať personalistom</i>	Recruiter
<input type="checkbox"/> Interný systém <i>Podľa rozhodnutia o prijatí a os. dotazníka nahodiť údaje do systémov</i>	Personalista
<input type="checkbox"/> Informácia o nástupoch <i>Dať informáciu na EHS oddelenie o nástupoch</i>	Personalista
<input type="checkbox"/> Vrátnica <i>Doručiť zoznam nastupujúcich deň pred nástupom na vrátnicu</i>	Personalista
<input type="checkbox"/> Očakávané nástupy <i>Poslať informačný mail na nadriadených + lektorov, deň pred nástupom</i>	Recruiter

Deň nástupu

<input type="checkbox"/> Vrátnica <i>7:30 zavolať na vrátnicu a vyzdvihnúť kandidátov</i>	Personalista
<input type="checkbox"/> Obed <i>Nahlásiť obed do jedálne pre novonastupujúcich</i>	Personalista
<input type="checkbox"/> Foto <i>Vyhotoviť fotografiu na identifikačnú kartičku</i>	Personalista
<input type="checkbox"/> Administratíva : <ul style="list-style-type: none"> - Kontrola prinesených dokumentov (zoznam dokumentov) - Odpis z dokladu o vzdelaní - Vyplnenie formulárov - Odovzдание príručky o Etike, Príručka zamestnanca - Pracovná zmluva (mzdové podmienky) – prejdenie zmluvy+JD - Výber spôsobu zabezpečenia stravovania - Dohoda o elektronickom zasielaní dokladov - GDPR smernica podpis - Mzda + účet - Exekúcia - Zápočet – kópia - Vyhlásenie o dani - Zaviazanie k mlčanlivosti - Súhlas so spracovaním osobných údajov - LP + potvrdenie o platbe 	Personalista
<input type="checkbox"/> Sociálna a Zdravotná poisťovňa <i>Nahlásiť novonastupujúceho na SP a ZP</i>	Mzdový účtovník
<input type="checkbox"/> Oficiálne nástupy <i>Poslať informačný mail na nadriadených kto oficiálne nastúpil + lektorov</i>	Recruiter
<input type="checkbox"/> Obsadiť ROIH <i>Do interného zoznamu zapísať nástup</i>	Recruiter
<input type="checkbox"/> Zaškoľovací plán <i>Vystaviť zaškoľovací plán</i>	Recruiter
<input type="checkbox"/> Školenia BOZP a PPO <i>Školenia trvanie 2,5 hod.</i>	EHS koordinátor
<input type="checkbox"/> Odovzдание identifikačných kartičiek <i>Zamestnanci si prevezmú svoje kartičky</i>	Personalista

<input type="checkbox"/> Orientačný program <i>Školenie za HR oddelenie (cca 1 – 1,5 hod.)</i> <i>GDPR, Etický kódex, O spoločnosti + benefity</i> <i>Odovzdať zaškolovacie plány</i>	Recruiter/Špecialista treningov
<input type="checkbox"/> Obed <i>Potrebné vysvetliť systém objednávaní obedov pre novonastupujúcich</i>	Recruiter/ Špecialista treningov
<input type="checkbox"/> Inštrukcie <i>Informovať zamestnancov kde sa majú nasledujúci deň dostaviť</i>	Recruiter

Nasledujúci deň

<input type="checkbox"/> Tréningová akadémia <i>Školenia v akademiách - 5S</i>	Lektor
<input type="checkbox"/> OOPP <i>Prevzatie osobných ochranných pracovných pomôcok</i>	Lektor
<input type="checkbox"/> Zavedenie na pracovisko <i>Predstavenie nadriadeného (majstra), zoznámenie sa s pracoviskom</i>	Lektor

PŘÍLOHA P III: CHECK LIST PRE ADMINISTRATÍVNU POZÍCIU

Check list – Prijímanie administratívneho zamestnanca

Meno zamestnanca: _____

Dátum nástupu: _____

Vznik nového pracovného miesta

<input type="checkbox"/> Vznik pracovného miesta – novovzniknuté/náhrada	Recruiter
<input type="checkbox"/> JJ- Job Justification formulár <i>Manažér pošle vyplnený JJ formulár, doplní potrebné údaje za HR</i>	HR Generalista
<input type="checkbox"/> Schválenie JJ <i>Vyplnený JJ formulár zaslať HR Business Partnerovi na schválenie</i>	HR Generalista
<input type="checkbox"/> Vytvorenie PR požiadavky <i>Nahodiť do interného systému na základe formuláru JJ od manažera a schválenia HR BP</i>	Recruiter
<input type="checkbox"/> Vzniknuté číslo PR <i>Zapísať do internej tabuľky otvorených administratívnych pozícií</i>	Recruiter
<input type="checkbox"/> Inzercia pracovného miesta <i>Profesia, LinkedIn, interná inzercia, agentúry</i>	Recruiter
<input type="checkbox"/> Nastaviť KickOff Call <i>Stretnutie s hiring manažérom potvrdiť požiadavky na otvorené pracovné miesto</i>	Recruiter
<input type="checkbox"/> Selekcia životopisov <i>Výber podľa stanovených požiadaviek</i>	Recruiter
<input type="checkbox"/> Telefonický skíningový hovor <i>Prezistenie očakávaní, platu, termínu nástupu</i>	Recruiter
<input type="checkbox"/> Pozvanie na interview <i>Dať do kalendára manažérovi, miestnosť obsadiť, poslať kandidátovi potvrdzujúci mail</i>	Recruiter
<input type="checkbox"/> Výber kandidáta <i>Po výberovom rozhovore vyhodnotenie s hiring manažérom</i>	Recruiter
<input type="checkbox"/> Zamietnutie neúspešných kandidátov <i>Telefonicky kontaktovať kandidátov, ktorí neboli vybraní</i>	Recruiter

Predzmluvné vzťahy: pred nástupom do zamestnania

<input type="checkbox"/> Vystavenie ponuky <i>Poslať ponuku HR manažérovi</i>	Recruiter
<input type="checkbox"/> Schválenie ponuky <i>Čakať na schválenie ponuky od HR manažera</i>	Recruiter
<input type="checkbox"/> Telefonát s ponukou <i>Telefonicky odkomunikovať ponuku</i>	Recruiter
<input type="checkbox"/> Pripraviť nástupné podklady <i>Pripraviť nástupné podklady (osobný dotazník, akceptačný list, lekárska prehliadka, pozývací list)</i>	Recruiter

<input type="checkbox"/> Zaslanie podkladov <i>Zaslať podklady kandidátovi do mailu</i>	Recruiter
<input type="checkbox"/> Zaevidovanie nástupu <i>Zapísať novonastupujúceho do internej tabuľky</i>	Recruiter
<input type="checkbox"/> Rozhodnutie o prijatí <i>Vyplniť a poslať na personalistov</i>	Recruiter
<input type="checkbox"/> Akceptačný list <i>Vypodpisovaný AL odovzdať personalistom</i>	Recruiter
<input type="checkbox"/> Interný systém <i>Uzatvoriť pozíciu v internom systéme</i>	Recruiter
<input type="checkbox"/> Interný systém <i>Podľa rozhodnutia o prijatí a os. dotazníka nahodiť údaje do systémov</i>	Personalista
<input type="checkbox"/> Zabezpečiť príslušenstvo <i>Zadať na IT oddelenie požiadavku na príslušenstvo - PC/telefón</i>	Recruiter
<input type="checkbox"/> Buddy <i>Dohodnúť buddyho a spôsob zoznamenia</i>	Recruiter/HR Generalista

Deň nástupu

<input type="checkbox"/> Vrátnica <i>7:30 zavolať na vrátnicu a vyzdvihnúť kandidátov</i>	Personalista
<input type="checkbox"/> Obed <i>Nahlásiť obed do jedálne pre novonastupujúcich</i>	Personalista
<input type="checkbox"/> Foto <i>Vyhotoviť fotografiu na identifikačnú kartičku</i>	Personalista
<input type="checkbox"/> Administratíva : <ul style="list-style-type: none"> - Kontrola prinesených dokumentov (zoznam dokumentov) - Odpis z dokladu o vzdelaní - Vyplnenie formulárov - Odovzдание príručky o Etike, Príručka zamestnanca - Pracovná zmluva (mzdové podmienky) – prejdenie zmluvy+JD - Výber spôsobu zabezpečenia stravovania - Dohoda o elektornickom zasielaní dokladov - GDPR smernica podpis - Mzda + účet - Exekucia - Zápočet – kópia - Vyhlásenie o dani - Zaviazanie k mlčanlivosti - Súhlas so spracovaním osobných údajov - LP + potvrdenie o platbe 	Personalista
<input type="checkbox"/> Sociálna a Zdravotná poisťovňa <i>Nahlásiť novonastupujúceho na SP a ZP</i>	Mzdový účtovník
<input type="checkbox"/> Školenia BOZP a PPO <i>Školenia trvajú 2,5 hod.</i>	EHS koordinátor

<input type="checkbox"/> Orientačný program <i>Školenie za HR oddelenie (trvanie cca 1 – 1,5 hod.) GDPR, Etický kódex, O spoločnosti + benefity</i>	Recruiter
<input type="checkbox"/> Odovzdanie identifikačných kartičiek <i>Zamestnanci si prevezmú svoje kartičky</i>	Personalista
<input type="checkbox"/> IT školenie <i>Odovzdanie PC, základné inštrukcie</i>	IT oddelenie
<input type="checkbox"/> Buddy <i>Po školení si Buddy prevezme novonastupujúceho</i>	Recruiter
<input type="checkbox"/> Oficiálne nástupy <i>Poslať informačný mail na nadriadených kto nastúpil</i>	Recruiter

Nasledujúci deň

<input type="checkbox"/> Zaškoľovací plán <i>Vystaviť zaškoľovací plán</i>	Recruiter
<input type="checkbox"/> Uvítací mail <i>Poslať mail - Príručka zamestnanca, kolektívna zmluva, pracovný poriadok, sharepoint, prístup do dochádzky, Zaškoľovací plán</i>	HR Generalista