

Projekt systému vyhledávání, výběru, příjmu a adaptace zaměstnanců ve vybrané společnosti

Bc. Nikol Bečáková

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. Nikol Bečáková
Osobní číslo: M22258
Studijní program: N0413A050031 Management a marketing
Specializace: Marketing management
Forma studia: Kombinovaná
Téma práce: Projekt systému vyhledávání, výběru, příjmu a adaptace zaměstnanců ve vybrané společnosti

Zásady pro vypracování

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Zpracujte teoretické poznatky z oblasti řízení lidských zdrojů, procesu plánování, vyhledávání, výběru, příjmu a adaptace zaměstnanců a formulujte teoretická východiska pro zpracování praktické části.

II. Praktická část

- Představte společnost a analyzujte současný stav procesu vyhledávání, výběru, příjmu a adaptace zaměstnanců ve vybrané společnosti.
- Na základě výsledků analýzy navrhnete projekt zaměřený na zlepšení současného stavu procesu vyhledávání, výběru, příjmu a adaptace zaměstnanců ve vybrané společnosti.
- Projekt podrobte časové, nákladové a rizikové analýze.

Závěr

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

Seznam doporučené literatury:

- ARMSTRONG, Michael a TAYLOR, Stephen. *Armstrong's handbook of human resource management practice*. 15th ed. London, United Kingdom: KoganPage, 2020. ISBN 978-0-7494-9827-6.
- BAUER, Talya; ERDOGAN, Berrin; CAUGHLIN, David a TRUXILLO, Donald M. *Human resource management: people, data, and analytics*. 1st ed. Los Angeles: SAGE Publications, 2020. ISBN 978-1-5063-6312-7.
- PALÍŠKOVÁ, Marcela; LEGNEROVÁ, Kateřina a STŘÍTESKÝ, Marek. *Personální řízení. Úvod do moderní personalistiky*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2021. ISBN 978-80-7400-702-6.
- ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2. vyd. Praha: Grada, 2016. ISBN 978-80-247-5870-1.
- URBANCOVÁ, Hana a VRABCOVÁ, Pavla. *Strategický management lidských zdrojů – moderní trendy v HR*. 1. vyd. Praha: Grada, 2023. ISBN 978-80-271-3675-9.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Jiří Bejtkovský, 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

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 přípouští-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, považuji se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji,

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

Ve Zlíně

Jméno a příjmení: Dr. NIKOL...DEČÁKOVÁ

.....
podpis diplomanta

ABSTRAKT

Diplomová práce se zabývá analýzou systému vyhledávání, výběru, příjmu a adaptace zaměstnanců ve vybrané společnosti. Cílem teoretické části diplomové práce bylo zpracovat teoretické poznatky z oblasti vyhledávání, výběru, příjmu a adaptace zaměstnanců a následně zformulovat teoretická východiska pro zpracování praktické části. Cílem praktické části bylo analyzovat současný stav procesu vyhledávání, výběru, příjmu a adaptace zaměstnanců ve vybrané společnosti. Na základě provedené analýzy byly identifikovány určité nedostatky zejména v procesu vyhledávání a adaptace zaměstnanců. Následně byl navržen projekt zaměřený na zlepšení těchto vybraných personálních procesů. Navržený projekt byl podroben časové, nákladové a rizikové analýze.

Klíčová slova: řízení lidských zdrojů, plánování lidských zdrojů, vyhledávání zaměstnanců, výběr zaměstnanců, přijímání zaměstnanců, adaptace zaměstnanců

ABSTRACT

The Master's thesis deals with the analysis of the system of search, selection, recruitment and adaptation of employees in the selected company. The aim of the theoretical part of the thesis was to elaborate theoretical knowledge in the field of search, selection, recruitment and adaptation of employees and then to formulate the theoretical foundation for the practical part. The aim of the practical part was to analyse the current state of the process of search, selection, recruitment and adaptation of employees in the selected company. On the basis of the analysis, certain shortcomings were identified, especially in the process of employee search and adaptation. Subsequently, a project was designed to improve these selected HR processes. The proposed project was subjected to time, cost and risk analysis.

Keywords: Human Resources Management, Human Resources Planning, Employee Search, Employee Selection, Employee Hiring, Employee Adaptation

Ráda bych touto cestou poděkovala svému vedoucímu diplomové práce Ing. Jiřímu Bejtkovskému, Ph.D. za jeho odborné vedení, cenné rady a obětovaný čas. Dále bych chtěla poděkovat svému příteli, který mě maximálně podporoval během mého studia. Mé poděkování náleží také HR Business Partnerce vybrané společnosti za poskytnutí dat a informací potřebných k vypracování mé diplomové práce. V neposlední řadě patří mé poděkování mé rodině a přátelům za jejich maximální podporu a povzbuzující slova.

Motto:

„Nic není nemožné. Omezují nás jen naše vlastní myšlenky a strach.“

Mgr. Irena Pilařová, MBA

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

OBSAH

ÚVOD.....	10
CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE.....	12
I TEORETICKÁ ČÁST	13
1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ V ORGANIZACÍCH.....	14
1.1 PERSONÁLNÍ ČINNOSTI	15
1.2 HR MARKETING.....	17
1.2.1 Trendy v HR marketingu	17
2 PROCES PLÁNOVÁNÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	19
3 PROCES VYHLEDÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ	20
3.1 IDENTIFIKACE POTŘEBY ZÍSKÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ	21
3.2 POPIS A SPECIFIKACE PRACOVNÍHO MÍSTA.....	21
3.3 VOLBA ZDROJŮ PŘI ZÍSKÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ	22
3.3.1 Vnitřní zdroje	22
3.3.2 Vnější zdroje	23
3.3.3 Doplnkové zdroje	23
3.4 METODY ZÍSKÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ	23
3.4.1 Inzerování.....	24
3.4.2 Spolupráce se vzdělávacími institucemi	24
3.4.3 Sociální média	25
3.4.4 Přímé oslovení.....	25
3.4.5 Databáze zaměstnanců	25
3.4.6 Doporučení současného pracovníka společnosti.....	25
3.4.7 Veletrhy pracovních příležitostí	26
3.4.8 Vývěsky ve firmě nebo mimo firmu	26
3.4.9 Online recruitment	26
3.4.10 Pracovní portály	27
3.5 DOKUMENTY POŽADOVANÉ OD UCHAZEČŮ	28
3.6 FORMULACE A UVEŘEJNĚNÍ NABÍDKY ZAMĚSTNÁNÍ	28
4 PROCES VÝBĚRU ZAMĚSTNANCŮ.....	30
4.1 VÝBĚROVÉ ŘÍZENÍ.....	30
4.2 KRITÉRIA VÝBĚRU ZAMĚSTNANCŮ	32
4.3 VÝBĚROVÉ METODY	32
4.3.1 Hodnocení životopisu.....	33
4.3.2 Výběrový pohovor	34
4.3.3 Testování uchazečů	36
4.3.4 Assessment centrum.....	36
4.3.5 Zkoumání referencí	37
4.4 INFORMOVÁNÍ KANDIDÁTA O VÝSLEDKU VÝBĚROVÉHO ŘÍZENÍ.....	37

4.5	BUDOUCNOST VÝBĚRU PRACOVNÍKŮ A JEHO TRENDY	38
5	PROCES PŘIJÍMÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ	39
5.1	PRACOVNÍ SMLOUVA	41
6	PROCES ADAPTACE A INTEGRACE NOVÝCH ZAMĚSTNANCŮ – ONBOARDING	43
6.1	ADAPTAČNÍ PROCES	43
6.2	MENTORING A PODPORA NOVÝCH ZAMĚSTNANCŮ	45
7	SHRNUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI – TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRO ZPRACOVÁNÍ PRAKTICKÉ ČÁSTI	46
II	PRAKTICKÁ ČÁST	47
8	PŘEDSTAVENÍ VYBRANÉ SPOLEČNOSTI	48
8.1	ZÁKLADNÍ ÚDAJE O VYBRANÉ SPOLEČNOSTI	48
8.2	HODNOTY VYBRANÉ SPOLEČNOSTI.....	49
9	ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU PROCESU VYHLEDÁVÁNÍ, VÝBĚRU, PŘÍJMU A ADAPTACE ZAMĚSTNANCŮ VE VYBRANÉ SPOLEČNOSTI.....	50
9.1	VÝVOJ POČTU ZAMĚSTNANCŮ VE VYBRANÉ SPOLEČNOSTI.....	51
9.2	FLUKTUACE ZAMĚSTNANCŮ VE VYBRANÉ SPOLEČNOSTI.....	52
9.3	PROCES PLÁNOVÁNÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ VE VYBRANÉ SPOLEČNOSTI	54
9.4	PROCES VYHLEDÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ VE VYBRANÉ SPOLEČNOSTI.....	54
9.4.1	Identifikace potřeby získávání zaměstnanců, popis a specifikace pracovního místa ve vybrané společnosti	55
9.4.2	Volba zdrojů při získávání zaměstnanců ve vybrané společnosti	56
9.4.3	Metody získávání zaměstnanců ve vybrané společnosti	58
9.4.4	Dokumenty požadované od uchazečů ve vybrané společnosti	61
9.4.5	Formulace a uveřejnění nabídky ve vybrané společnosti.....	62
9.4.6	Proces předvýběru potenciálních zaměstnanců do vybrané společnosti	65
9.5	PROCES VÝBĚRU ZAMĚSTNANCŮ VE VYBRANÉ SPOLEČNOSTI.....	65
9.5.1	Využívané výběrové metody ve vybrané společnosti	66
9.5.2	Výběrové řízení ve vybrané společnosti	66
9.5.3	Informování kandidáta o výsledku výběrového řízení ve vybrané společnosti.....	68
9.5.4	Pracovně-lékařská prohlídka	69
9.6	PROCES PŘIJÍMÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ VE VYBRANÉ SPOLEČNOSTI	70
9.6.1	Pracovní smlouva ve vybrané společnosti	70
9.6.2	Proces zaškolení nového zaměstnance ve vybrané společnosti	70
9.6.3	Nástup nového zaměstnance do vybrané společnosti	71
9.6.4	Prohlídka pracoviště.....	72
9.7	PROCES ADAPTACE A INTEGRACE NOVÝCH ZAMĚSTNANCŮ VE VYBRANÉ SPOLEČNOSTI.....	72
10	SWOT-ANALÝZA VYBRANÉ SPOLEČNOSTI.....	74

11	SHRnutí ANALYTICKÉ ČÁSTI	76
12	PROJEKT ZAMĚŘENÝ NA ZLEPŠENÍ SOUČASNÉHO STAVU PROCESU VYHLEDÁVÁNÍ, VÝBĚRU, PŘÍJMU A ADAPTACE ZAMĚSTNANCŮ VE VYBRANÉ SPOLEČNOSTI.....	78
12.1	PROCES VÝBĚRU A PŘÍJMU ZAMĚSTNANCŮ VE VYBRANÉ SPOLEČNOSTI.....	78
12.2	PROCES VYHLEDÁVÁNÍ A ADAPTACE ZAMĚSTNANCŮ VE VYBRANÉ SPOLEČNOSTI.....	78
12.2.1	Navrhované akční plány.....	79
12.2.2	Akční plán č. 1 – Aktivní využívání profesní sociální sítě LinkedIn.....	79
12.2.3	Akční plán č. 2 – Vylepšení adaptačního procesu ve vybrané společnosti.....	81
12.2.4	Akční plán č. 3 – Tvorba náborového letáku	84
12.2.5	Akční plán č. 4 – Den otevřených dveří pro veřejnost ve vybrané společnosti.....	87
12.3	ČASOVÁ ANALÝZA PROJEKTU.....	90
12.4	NÁKLADOVÁ ANALÝZA PROJEKTU	93
12.5	RIZIKOVÁ ANALÝZA PROJEKTU	95
12.5.1	Opatření proti vzniku rizik a snížení jejich dopadu	97
	ZÁVĚR	99
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	101
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	106
	SEZNAM OBRÁZKŮ	107
	SEZNAM TABULEK.....	108
	SEZNAM PŘÍLOH.....	109

ÚVOD

Tato diplomová práce se zabývá problematikou systému vyhledávání, výběru, příjmu a adaptace zaměstnanců. V současné době je klíčové pro společnosti mít optimálně nastavené zmíněné procesy, protože správně fungující systémy mohou společnosti přispět k udržitelnosti organizace, ale také zvýšit renomé firmy na trhu. Pracovní trh a jeho požadavky jsou dynamické, proto je toto téma stále aktuální, neboť situace a požadavky trhu, které fungovaly před pár lety již nemusí být aktuální. Velký vliv na tuto skutečnost má rozvoj internetu a nových technologií, protože se neustále mění způsoby, jakými společnosti hledají, vybírají a integrují nové zaměstnance do společnosti. Cílem této diplomové práce je zjistit současný stav procesu vyhledávání, výběru, příjmu a adaptace zaměstnanců ve vybrané společnosti a zpracovat projekt zaměřený na jejich zlepšení.

Vybranou společností je firma LAPP Czech Republic s.r.o., která sídlí v Otrokovicích a je proslulá výrobou kabelové konfekce. Ve vybrané společnosti dosud působím na německém zákaznickém oddělení. Díky tomu mám možnost nahlédnout do dalších procesů ve firmě a získat přehled o fungování firmy. Věřím, že navržený projekt bude přínosem pro danou společnost.

Cílem teoretické části je zpracování teoretických poznatků zejména z oblasti řízení lidských zdrojů, procesu plánování, vyhledávání, výběru, příjmu a adaptace zaměstnanců. Na základě zjištěných informací jsou stanovena teoretická východiska, která budou sloužit jako základ pro praktickou část této diplomové práce. Pro zpracování teoretické části diplomové práce jsou použity dostupné české, ale i zahraniční zdroje.

Praktická část je rozdělena do dvou částí, a to analytické a projektové. Analytická část je zaměřena na analýzu současného stavu procesu plánování, vyhledávání, výběru, příjmu a adaptace zaměstnanců ve vybrané společnosti. K provedení analýzy byla použita kombinace primárních i sekundárních výzkumných technik a metod sběru dat. Analýza zahrnuje provedení polostandardizovaných interview s HR Business Partnerkou vybrané společnosti, osobní zkušenosti s fungováním zmíněných procesů a studium interních dat vybrané společnosti. Analytická část je zakončena syntézou, tedy zpracováním SWOT-analýzy, která sumarizuje jak silné a slabé stránky, ale i příležitosti a hrozby vybrané společnosti. Výsledky analýzy byly cennými informacemi pro identifikaci případných nedostatků v personálních procesech vybrané společnosti. Cílem projektové části

je navržení projektu na zlepšení těchto vybraných procesů. Projekt je následně také podroben časové, nákladové a rizikové analýze.

CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Hlavním cílem této diplomové práce je zjistit současný stav procesu vyhledávání, výběru, příjmu a adaptace zaměstnanců ve vybrané společnosti a následně tak navrhnout projekt na jejich zlepšení. Z důvodu kvalitního systému výběru a příjmu zaměstnanců ve vybrané společnosti je projekt zaměřen pouze na proces vyhledávání a adaptaci zaměstnanců.

Cílem teoretické části je zpracování teoretických poznatků z oblasti řízení lidských zdrojů, procesu plánování, vyhledávání, výběru, příjmu a adaptace zaměstnanců. Na základě zjištěných informací jsou stanovena teoretická východiska, která poslouží pro zpracování praktické části diplomové práce. Pro vypracování teoretické části jsou použity dostupné české, ale i zahraniční zdroje. S ohledem na teoretická východiska jsou formulovány čtyři výzkumné otázky, které zní následovně:

- *Výzkumná otázka č. 1: Využívá vybraná společnost všechny tři možnosti volby zdrojů při získávání zaměstnanců?*
- *Výzkumná otázka č. 2: Jak se liší výběrové řízení ve vybrané společnosti pro pozice THP zaměstnanců a uchazeče pro pracovní pozice ve výrobě?*
- *Výzkumná otázka č. 3: Jakých metod využívá vybraná společnost při získávání zaměstnanců?*
- *Výzkumná otázka č. 4: Jaký je vliv komunikačních problémů ohledně domlouvání schůzek mezi přímým nadřízeným a novým zaměstnancem na efektivitu procesu adaptace ve vybrané společnosti?*

Praktická část je strukturována standardně do dvou částí – analytické a projektové. Cílem analytické části je analýza současného stavu systému plánování, vyhledávání, výběru, příjmu a adaptace zaměstnanců ve vybrané společnosti. Tato analýza je uskutečněna prostřednictvím kombinace primárních a sekundárních výzkumných technik sběru dat. Tyto techniky zahrnují polostandardizované rozhovory s HR Business Partnerkou vybrané společnosti, osobní zkušenosti s fungováním zmíněných procesů a studium a analýzu interních dat vybrané společnosti. Na závěr analytické části je zpracována SWOT-analýza, která shrnuje a přehledně znázorňuje jak silné a slabé stránky, tak příležitosti a hrozby vybrané společnosti. Na základě výsledků analýzy jsou zjištěny určité nedostatky v daných procesech. Cílem projektové části bude návrh projektu na zlepšení těchto procesů. Projekt bude podroben časové, nákladové a rizikové analýze.

I. TEORETICKÁ ČÁST

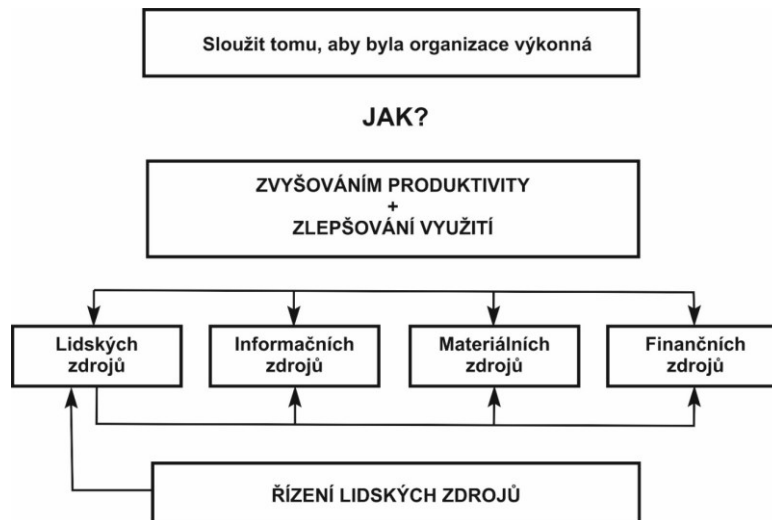
1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ V ORGANIZACÍCH

Řízení lidských zdrojů je odvozeno z anglického pojmu *Human Resource Management*, někdy je také označováno pouze zkratkou HRM (Armstrong a Taylor, 2020, s. 3; Bauer et al., 2020, s. 5). Tímto konceptem se zabýval významný odborník Gary Dessler, který definuje řízení lidských zdrojů jako: „*proces získávání, školení, hodnocení a odměňování zaměstnanců a péče o jejich pracovněprávní vztahy, bezpečnost a ochranu zdraví při práci a spravedlnost*“ (2012, s. 4, překlad vlastní). V řízení lidských zdrojů je zahrnuto vše, co je spojeno s pracovní silou organizace (Duda, 2008, s. 7), která je zapojena do dosahování vytyčených cílů ve společnosti (Mužík a Krpálek, 2017, s. 46; Armstrong a Taylor, 2020, s. 4). Jedná se zejména o činnosti, jež se vztahují ke „strategickému řízení lidských zdrojů, řízení lidského kapitálu, řízení znalostí, společenské odpovědnosti, rozvoje organizace, zabezpečování lidských zdrojů (plánování lidských zdrojů, získávání a výběr zaměstnanců, řízení talentů), řízení pracovního výkonu a odměňování zaměstnanců, vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, zaměstnaneckých a pracovních vztahů, péče o zaměstnance a poskytování služeb zaměstnancům“ (Armstrong a Taylor, 2015, s. 45).

Za hlavní cíl strategického řízení lidských zdrojů se považuje efektivní řízení lidí v organizaci (Bauer et al., 2020, s. 5) s důrazem na etický rozměr, tj. způsob, jak s lidmi zacházet v souladu se souborem morálních hodnot (Armstrong a Taylor, 2020, s. 4). Všechna plánovaná rozhodnutí by měla být pečlivě zvážena, neboť mohou být klíčová pro výkon a úspěšnost podniku v budoucnosti. Správné rozhodnutí firmy může zajistit kvalifikované, loajální a výkonné pracovníky, kteří tvoří pilíř tzv. konkurenční výhody. Hlavní cíle řízení lidských zdrojů jsou podle Kocianové (2012, s. 76) rozděleny do dvou hledisek, a to kvalitativní (výkonnost, tvořivost, motivace, identifikace s cíli organizace) a kvantitativní (počet, věková a profesní struktura, formální kvalifikace).

Aby bylo dosaženo správného fungování a prosperity podniku, měly by být propojeny a využívány všechny zdroje ve společnosti, mezi nichž patří: materiální, finanční, informační a lidské zdroje (Koubek, 2007, s. 16). Nejdůležitějším prvkem v podniku jsou lidské zdroje, neboť se jedná o výjimečnou složku, která je obtížné získatelná a hraje klíčovou roli v úspěchu podniku. V moderním pojetí se lidé považují za nejdůležitější článek v podniku, protože napomáhají k rozvoji společnosti. Nicméně i ostatní zdroje sehrávají v organizaci

důležitou úlohu, ale lze si je zaopatřit určitými způsoby (Gregar, 2010, s. 7). Na obrázku (Obrázek 1) je zobrazen obecný úkol řízení lidských zdrojů (Koubek, 2007, s. 17).



Obrázek 1 Obecný úkol řízení lidských zdrojů (Koubek, 2007, s. 17)

Mezi hlavní úlohy řízení lidských zdrojů se řadí výběr vhodných zaměstnanců, zajištění vhodné pracovní síly ve společnosti, utváření optimálního stylu vedení, vytváření harmonických mezilidských vztahů v pracovním prostředí, podpora personálního a sociálního rozvoje zaměstnanců, zajištění dodržování právních předpisů a norem v pracovní sféře a budování značky zaměstnavatele (Koubek, 2007, s. 16-18).

1.1 Personální činnosti

Za realizaci personálních činností jsou odpovědní personální pracovníci organizace. Jedná se o administrativně-správní činnosti, které jsou prováděny v souladu s pracovněprávní legislativou (Dvořáková, 2012, s. 20). Pořadí jednotlivých činností by nemělo být zaměňováno, neboť je jim přisuzována určitá logika (Koubek, 2011, s. 17). Rozlišují se tři typy personálních činností, a sice: transakční aktivity, tradiční aktivity a transformační aktivity.

Transakční aktivity jsou ze všech činností považovány za finančně a časově nejnáročnější. Zahrnují každodenní aktivity jako např.: vedení záznamů o zaměstnancích a editace jejich změn, zadávání mzdových údajů nebo správu zaměstnaneckých benefitů.

Personální útvar obětuje 15-30 % jejich času tradičním činnostem (Urbancová a Vrabcová, 2023, s. 54-55), mezi něž jsou řazeny níže uvedené aktivity (Šikýř, 2016, s. 65):

- vytváření a analýza pracovních míst,
- plánování lidských zdrojů,
- získávání, výběr a následné přijímání pracovníků,
- hodnocení pracovníků,
- rozmísťování pracovníků a ukončování pracovního poměru,
- odměňování zaměstnanců,
- vzdělávání a rozvoj zaměstnanců,
- pracovní vztahy,
- péče o pracovníky,
- personální informační systém.

Transformační činnosti jsou charakterizovány jako činnosti, při nichž je něco navíc poskytováno organizací, např. kulturní nebo organizační změny nebo změny strategie či podpora inovací. Veškerý čas je koncentrován do dvou předešlých činností, a proto na transformační činnosti zbývá pouze cca 5-15 % času (Urbancová a Vrabcová, 2023, s. 55-56).

Koubek doplňuje činnosti o tyto následující personální činnosti (Koubek, 2007, s. 21-22):

- průzkum trhu práce,
- zdravotní péče o pracovníky,
- činnosti zaměřené na metodiku průzkumů, zjišťování a zpracování informací,
- dodržování zákonů v oblasti práce a zaměstnávání pracovníků.

Již zmíněné personální činnosti by měly být uskutečňovány v každém podniku. U velkých společností jsou všechny tyto činnosti plněny víceméně důsledně, zatímco u menších firem jsou vykonávány jen v případě potřeby. Důležité je však brát zřetel na připravenost a promyšlenost tezí všech personálních činností. Podnik by měl být pohotový v jakékoli situaci a měl by být schopen aktivovat či implementovat do provozu jakoukoli uvedenou personální činnost bez sebemenších problémů (Koubek, 2011, s. 19).

1.2 HR marketing

Personální marketing je relativně mladou disciplínou, která je velmi spjatá s řízením lidských zdrojů. (Urbancová a Vrabcová, 2023, s. 74). Marketing lidských zdrojů lze charakterizovat jako marketing uplatněný v oblasti HR (Malý, 2022, s. 25). Dvořáková (2012, s. 539) se na koncepci personálního marketingu dívá z užšího a z širšího hlediska. Z užšího pojetí definuje personální marketing jako proces získávání pracovní síly z vnějšího trhu práce. V širším smyslu se jedná o soubor kroků sloužící ke zvýšení stabilizace stávajících zaměstnanců.

Cílem personálního marketingu je vytváření dobré pověsti zaměstnavatele a zvyšování atraktivity firmy na trhu práce (Kocianová, 2010, s. 89). Důraz je kladen na přilákání talentů a konkurenceschopnost na trhu prostřednictvím nabídky atraktivních pracovních podmínek. K účinném HR marketingu je třeba zohlednit všechny aktivity spojené s řízením lidských zdrojů (Urbancová a Vrabcová, 2023, s. 74).

Personální marketing lze rozdělit na vnitřní a vnější. Interní marketing se věnuje aktivitám podporující atraktivitu zaměstnavatele mezi stávajícími zaměstnanci. Externí personální marketing se zabývá získáváním, výběrem a přijímáním nových zaměstnanců s minimálními náklady. Spojením pojmů interního a externího marketingu se hovoří o tzv. interaktivním marketingu, který zkoumá vzájemné vztahy mezi potenciálními a stávajícími zaměstnanci (Urbancová a Vrabcová, 2023, s. 79-80).

1.2.1 Trendy v HR marketingu

Trendy v personálním marketingu jsou obtížné stanovit, protože neustálý proces zavádění moderních technologií a nově vytvořených postupů nelze vždy aplikovat na marketing lidských zdrojů. Trendy v HR marketingu jsou do značné míry ovlivněny probíhajícími situacemi ve světě, jako např. epidemie virové nemoci Covid-19. Existuje celá série aktuálních trendů v personálním marketingu, a sice (Urbancová a Vrabcová, 2022, cit. dle Urbancové a Vrabcové, 2023, s. 91; Urbancová a Vrabcová, 2023, s. 89-91):

- rovnováha mezi pracovním a osobním životem každého jedince (flexibilita pracovní doby např. v podobě práce z domova, zkráceného úvazku aj.).
- nutnost korespondence personálního marketingu s celkovou strategií společnosti a zapojení všech složek organizační struktury.

- větší důraz na obsahový marketing, jehož úkolem je přilákat uchazeče o zaměstnání a utvářet obraz lepšího jména organizace.
- na vysokých školách se vyučují předměty z odvětví lidských zdrojů.
- rozšíření procesu vyhledávání zaměstnanců do vzdálených zemí a zvýšení diverzity pracovních týmů.
- větší přístupnost podniků a možnost seznámení se s firemní kulturou.
- zvýšený důraz na atraktivitu značky zaměstnavatele. V letech 2023-2030 bude důležitou otázkou společenská odpovědnost a udržitelnost, rovněž také rozvoj a vzdělávání pracovníků.

Jörn se na tuto problematiku dívá rozdílně a některé z jeho trendů se v současné době již používají, jako je masivní využívání internetu a sociálních sítí, zejména profesní stránka *LinkedIn*, sloužící k inzerci volných pracovních míst v podniku, *Facebook* nebo *Twitter* (Jörn, 2015, cit. dle Urbancové a Vrabcové, 2023, s. 92).

Gamifikace je termín původem ze Spojených států, kde je běžně využíván v rámci rozvoje firmy. Jedná se o marketingový nástroj, který je charakterizován uplatňováním herních prvků do firemních procesů. Jednou z forem gamifikace by mohly být soutěže organizované danými podniky, jako např. v podobě věrnostních programů, které lákají účastníky ke sbírání bodů a následné uplatnění těchto bodů u kasy pro získání slevy na konkrétní produkt. Další alternativou je také obdržet jinou odměnu (*Gamifikace je více než jen hra*, 2017).

Program *Chatbot*, schopný zodpovědět přes 500 otázek z různých oblastí prostřednictvím textové nebo hlasové zprávy. V současnosti je využíván podniky pro jejich rychlou komunikaci a nepřetržitou dostupnost, především v oblasti HR (Součková, 2021). Uživatelé internetu se mohou setkat s chatboty např. u těchto známých aplikací: *Facebook Messenger*, *Skype*, *Viber*, *WhatsApp*, *Telegram*, *WeChat*, *Kik* a *Slack*. Rozlišují se dva druhy chatbotů, a sice: AI (umělá inteligence), která je kvalitně propracovaná, protože je schopna reagovat na kontext situace, avšak její uvádění do provozu je složité. Druhým typem je předem naprogramovaný chatbot s předem definovanými otázkami a odpověďmi (Černovský, 2021).

2 PROCES PLÁNOVÁNÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Plánování lidských zdrojů, někdy se také označuje jako personální plánování nebo plánování zaměstnanců, se zaměřuje na současné i budoucí potřeby pracovníků. To znamená, že aktivně je usilováno o zajištění nezbytných lidských zdrojů s cílem předejít nedostatku či nadbytku pracovní síly (Šikýř, 2016, s. 72-86).

Základním cílem tohoto procesu je zajistit, aby byli kvalifikovaní jedinci s odpovídajícími dovednostmi umístěni na správná místa, ve správný čas, v požadovaném počtu a s potřebnou praxí, a to v souladu s rozpočtem. Tím je možné dosáhnout úspěšného plnění krátkodobých a dlouhodobých cílů organizace a zároveň zajistit pokrytí firemní strategie (Komulainen et al., 2019, s. 39; Armstrong, 2017, s. 216; Koubek, 2011, s. 54).

Procesy spojené s plánováním pracovních sil jsou obvykle uskutečňovány v pěti krocích, což organizacím umožňuje porozumět celému průběhu tohoto procesu. U malých a středních podniků je důležité strategicky plánovat nebo v případě ztráty klíčových zaměstnanců může být ohrožena existence organizace.

V prvním kroku modelu procesu plánování lidských zdrojů jsou zohledněny a sladěny strategické a obchodní plány, které přispívají k dosažení dlouhodobého strategického plánu, např.: růstu, akvizice, strukturalizace, fúze.

Ve druhé fázi tohoto procesu je klíčové posoudit aktuální pracovní sílu a zohlednit, jak se může v průběhu času měnit vlivem fluktuace, požadavků zaměstnanců na flexibilní pracovní dobu aj. Je na místě získat informace o kvalifikaci počtu zaměstnanců, výkonnosti, věku odchodu do důchodu apod. Lze sledovat odchylky mezi současným stavem a předpokládanou pracovní silou.

Třetí krok procesu se věnuje odstraněním případných nedostatků a implementací opatření. Ve čtvrtém kroku je realizován plán implementace v souladu se strategií společnosti a poslední pátý krok procesu se zabývá monitorováním, vyhodnocováním a následným přizpůsobením daného plánu organizace. Je nezbytné, aby proces plánování lidských zdrojů byl efektivní a odpovídal firemním strategiím (Komulainen et al., 2019, s. 40-42).

3 PROCES VYHLEDÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ

Proces vyhledávání/získávání zaměstnanců je součástí personálních činností, jejímž hlavním cílem je identifikovat, přilákat a najmout vhodného kandidáta na obsazované volné pracovní místo s nejnižšími možnými náklady v žádoucím termínu (Dvořáková, 2012, s. 145; Šikýř, 2016, s. 95).

Organizace musí předvídat možné potřeby zaměstnanců, protože získáváním pracovníků se ovlivňuje nejen současná potřeba práce, ale i potřeba budoucí. Proto veškeré kroky, které jsou provedeny v oblasti získávání pracovníků musí být zohledněny v rámci perspektivní potřeby pracovní síly v podniku. Získávání zaměstnanců musí mít jednoduše strategický charakter (Koubek, 2011, s. 68).

Hlavní doménou procesu získávání pracovníků je vzájemná komunikace zaměstnavatele se zaměstnancem. Tento způsob komunikace se využívá za účelem předání informací potencionálním uchazečům. S úrovní komunikace zaměstnavatele s uchazečem je přímo ovlivněna efektivita procesu obsazování volných pracovních míst (s kvalitnější úrovní komunikace se tento proces zlepšuje). Vhodný počet uchazečů o zaměstnání je výsledkem procesu získávání zaměstnanců (Šikýř, 2016, s. 95).

Při získávání zaměstnanců je vhodné dodržovat předem stanovený postup v podobě předem uspořádaného pořadí jednotlivých kroků (Koubek, 2011, s. 76; Šikýř, 2016, s. 95):

- identifikace potřeby získávání zaměstnanců,
- popis a detailní přiblížení obsazovaného pracovního místa,
- určení zdrojů získávání zaměstnanců,
- výběr metod získávání zaměstnanců,
- dokumenty požadované od uchazečů,
- formulace a uveřejnění nabídky zaměstnání,
- předběžný výběr uchazečů,
- vytvoření seznamu uchazečů, kteří postoupili do výběrového řízení.

Tegze (2018, s. 64) hovoří o tzv. *Sourcingu*, nebo aktivním vyhledáváním uchazečů na konkrétní pracovní místo. Tzv. *sourceři* jinak nazývaní lovci talentů nebo hledači talentů iniciativně vyhledávají a navazují kontakt s pasivními kandidáty s cílem vzbudit jejich zájem

a přimět je k pohovoru. Hledači talentů se snaží získat všechny důležité informace o kandidátech, jež potřebují znát.

3.1 Identifikace potřeby získávání pracovníků

Identifikace potřeby získávání pracovníků vychází z podrobných plánů získávání zaměstnanců organizace. Potřeba podniku získat nové zaměstnance může zahrnovat hned několik faktorů, např. vytvoření nových pracovních míst či zformování celého nového oddělení ve společnosti, nahrazení odcházejících pracovníků, zvýšení produktivity práce nebo rozšíření oblasti pracovních činností, pro které bude potřeba najmout nové pracovníky s rozmanitými dovednostmi a znalostmi (Armstrong a Taylor, 2015, s. 267, 273). Aby podnik minimalizoval ztráty spojené s neobsazeným pracovním místem, bylo by na místě dostatečně předem stanovit potřebu získávání kandidátů o zaměstnání. Díky kvalitně zpracovanému plánu potřeby pracovníků lze předejít zbytečným nahodilým problémům. Vlivem dvouměsíční výpovědní lhůty, pracovní smlouvy sjednanou na dobu určitou aj. může zaměstnavatel v předstihu zajistit potřebnou náhradu pracovní síly za odcházející pracovníky. Může dojít také k situaci, kdy sám zaměstnavatel vypoví pracovní poměr zaměstnanci za nedostačující pracovní výkon nebo nevhodné pracovní chování, ale i v tomto případě lze včasné získat náhradního pracovníka. Jedinou výjimkou, kterou nelze předem předvídat a zajistit za pracovníka potřebnou náhradu, je náhlá invalidita nebo úmrtí zaměstnance, tzn. odchod pracovníka ze zaměstnání bez jakéhokoli předchozího upozornění a bez udání důvodu (Koubek, 2011, s. 76-77).

3.2 Popis a specifikace pracovního místa

Popis a specifikace pracovního místa vychází z výsledku analýzy pracovního místa. Popis pracovního místa zahrnuje veškeré údaje související s pracovním místem, tj. místo ve struktuře pracovních míst (nadřízená a podřízená pracovní místa, pracovní místa na stejné úrovni), úkoly, povinnosti, pravomoci, odpovědnost na daném pracovním místě, podmínky vykonávání práce (místo výkonu, směny, možnost flexibilní pracovní doby atd.). Specifikace pracovního místa uvádí souhrn informací o požadavcích na pracovní pozici, jako jsou dovednosti, kvalifikace a vzdělání, pracovní zkušenosti apod. (Palíšková, Legnerová a Strítěský, 2021, s. 80; Koubek, 2011, s. 78). Popis pracovního místa by měl být důkladně a přesně formulován, protože sehrává zásadní roli pro zjištění, jestli může zaměstnanec vykonávat určitou část nebo všechny své pracovní funkce (Smith, 2015, s. 95). Bez specifikace pracovního místa nelze zajistit jak efektivní získávání, tak kvalitní výběr

pracovníků (Koubek, 2011, s. 77). Pokud dojde ke změně pracovních povinností zaměstnance, musí to být zohledněno v popisu práce. V případě, že by veškeré změny nebyly v popisu pracovního místa zaznamenány, tak by mohl být zaměstnavatel stíhán za protiprávní jednání (Smith, 2015, s. 95). Je proto velmi často nutné v rámci obsazovaného pracovního místa přezkontrolovat a aktualizovat popis pracovní pozice. Obvykle se však jedná o specifika činností, které mají být prováděny, a ne o požadavky na vzdělání, další kvalifikaci, nároků na fyzickou a psychickou způsobilost atd. (Žufan, 2012, s. 53).

3.3 Volba zdrojů při získávání zaměstnanců

Určení zdrojů při získávání zaměstnanců závisí především na situaci na trhu, demografickém vývoji a konkurenceschopnosti. Společnost by měla důkladně posoudit, jaký typ zdrojů získávání zaměstnanců je vhodný v souvislosti se současnou, ale i budoucí prosperitou firmy (Lochmanová, 2016, s. 33). Zdroje získávání zaměstnanců lze rozdělit na vnitřní, vnější a doplňkové.

3.3.1 Vnitřní zdroje

Vnitřními zdroji se rozumí stávající pracovníci v dané organizaci, kteří projeví zájem o volné nebo nově vytvořené pracovní místo. Dále pracovníci, jejichž pracovní pozice jsou zrušena z různých organizačních důvodů nebo v důsledku implementace inovací v oblasti techniky a technologie. Zaměstnanci, u nichž lze předpokládat, že pokud získají další znalosti a dovednosti, budou schopni zaujmout náročnější pracovní pozici. Patří zde také ženy po návratu do práce z mateřské dovolené (Lochmanová, 2016, s. 33).

Výhodou mohou být kvalifikovanější pracovní místa, které znamenají pro zaměstnance rozvoj v jejich kariéře v podobě kariérního postupu. Taková nabízená volná pracovní místa zvýší motivaci pracovníků. Uvolněná pracovní pozice bývá většinou z interních zdrojů rychleji obsazena, protože zaměstnanec je obeznámen firemním prostředím a firemní kulturou a nemusí se těmto nastaveným firemním atributům přizpůsobovat. Mimo jiné současný zaměstnanec také zná a respektuje strategii organizace. Obsazení pozice z interních zdrojů je levnější než ze zdrojů externích (Palíšková, Legnerová a Stříteský, 2021, s. 87). Další předností je návratnost investice, jež společnost vložila do své pracovní síly (Bláha a kol., 2005, s. 118).

Nutno také dodat, že výběr interního kandidáta obsahuje také řadu problematických faktorů. Množství kandidátů je většinou nižší než u výběru z vnějšího prostředí, ovšem je velmi

důležité bedlivě dbát na připravenost pracovníka. Například v situaci, kdy je pracovník povýšen do vůdčí pozice. Tehdy může nastat situace, kdy pracovník nemusí být stoprocentně připraven na novou pracovní pozici. U takového pracovníka může nastat situace, kdy může začít pociťovat negativní dojmy (rivalitu) od svých kolegů, kteří nedostali možnost pracovat na vyšší pozici.

3.3.2 Vnější zdroje

Mezi vnější zdroje se řadí: absolventi škol a uchazeči o zaměstnání na trhu práce. Pozitivní stránkou vnějších zdrojů je např.: přínos znalostí, dovedností, inspirace a nového pohledu na danou problematiku (Palíšková, Legnerová a Stříteský, 2021, s. 87-88). Výhodou je také širší spektrum možností výběru nového pracovníka do zaměstnání (Bláha a kol., 2005, s. 118). Nový pracovník většinou disponuje vyšším pracovním nasazením a je více motivován. Negativní stránky je možné spatřit u vyšší finanční a časové náročnosti, vyšších mzdových požadavků na obsazované pracovní místo, delší adaptaci jak z hlediska firemní kultury, prostředí, tak i nové pozice a nového kolektivu.

3.3.3 Doplnkové zdroje

Doplnkové zdroje získávání zaměstnanců jsou zpravidla řešeny personálními agenturami, zahraničními pracovníky, pracovníky vykonávající práci sjednanou na dohodu o provedení práce nebo dohodu o pracovní činnosti. Doplnkové zdroje mohou také zastupovat důchodci, studenti či ženy v domácnosti (Palíšková, Legnerová a Stříteský, 2021, s. 87-88).

3.4 Metody získávání zaměstnanců

Volba způsobu procesu vyhledávání/získávání zaměstnanců je odvozena od mnoha faktorů, především od druhu pracovního místa, které má být obsazeno, od finanční situace podniku (Koubek, 2011, s. 81), jestli jsou využívány vnitřní a vnější zdroje zaměstnanců, aktuální situace na vnitřním a vnějším trhu, pověst zaměstnavatele aj. (Šikýř, 2016, s. 97). Zejména malé firmy se musí zabývat problematikou nákladů na získávání zaměstnanců, neboť některé z metod mohou být pro ně velmi finančně náročné. Na druhou stranu střední firmy mohou využít širší škálu možností a také rozsáhlejší spektrum metod získávání pracovníků.

Firmy zprostředkovávající atraktivní a slušně placenou práci se někdy opírají o to, že se uchazeči nabídnou sami. A dochází k tomu, že o uchazeče opravdu nestrádají. Předností tohoto typu obsazování volných pracovních míst je úspora nákladů na inzerci. To je ovšem jedinou výhodou. Poté lze hovořit u tohoto způsobu jen o nevýhodách.

Nedostatkem může být situace, kdy je potřeba obsadit, co nejrychleji uvolněné pracovní místo. Ovšem na dané místo se může hlásit vyšší počet kandidátů, jež budou pro danou pozici nevhodní. Je ale nutné, aby se jim někdo věnoval. To může vést k vysokým nákladům se ztrátou času vyplývající z jednání s uchazeči. Tyto náklady mohou převyšovat náklady vynaložené na inzerci (Koubek, 2011, s. 81-82).

Je dobré kombinovat několik metod získávání pracovníků, jak z vnitřních, tak i z vnějších zdrojů. Při vyhledávání potenciálních zaměstnanců z vnitřních zdrojů jsou využívány: inzerce na intranetu, firemní vývěsky a nástěnky, přímé oslovení vhodného zaměstnance ve společnosti, doporučení současného pracovníka firmy. Naopak při získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů se používá: inzerce na internetu, v tisku, rozhlase nebo televizi, přímé oslovení vhodného kandidáta mimo organizaci, spolupráce s personálními agenturami, úřady práce, školami. Elektronické získávání neboli *e-recruitment* patří mezi nejnovativnější metodu získávání zaměstnanců. Tato metoda je založena na využívání dostupných služeb na internetu, v největší míře elektronické pošty a webových stránek (Šikýř, 2016, s. 97).

3.4.1 Inzerování

Inzerování je často využívanou metodou pro nábor zaměstnanců. Klíčovým prvkem úspěšného inzerátu je jeho titulek. Je vhodné uvést mzdu a další zaměstnanecké výhody, aby inzerát zaujal potenciální uchazeče. V případě použití frází jako mzda odpovídající zkušenostem nebo mzda dohodou by mohlo působit negativně v oblasti odměňování zaměstnavatele. Tato nejednoznačnost může vést k dojmu o příliš nízké mzdě, což může odradit kandidáty.

Inzerát by měl zahrnovat tyto níže uvedené cíle (Armstrong a Taylor, 2015, s. 279):

- zajistit uchazeče,
- upoutat pozornost,
- vzbudit a udržovat zájem,
- stimulovat k odpovědi.

3.4.2 Spolupráce se vzdělávacími institucemi

Tato metoda se zaměřuje na čerstvé absolventy škol (Bláha a kol., 2013, s. 97; Koubek, 2011, s. 84). **Výhody:** Jedná se o levnou metodu. Firma má možnost poznat více

potenciálního zaměstnance díky spolupráci v rámci bakalářské nebo diplomové práce a rovněž také, když uchazeč pracuje v dané firmě o prázdninách nebo při studiu. **Nevýhody:** Studenti či absolventi vysokých škol nedisponují většinou žádnými pracovními zkušenostmi, což vyžaduje adekvátní školení na pracovní pozici (Koubek, 2011, s. 84).

3.4.3 Sociální média

Mezi hojně využívané sociální sítě se řadí profesní sociální síť *LinkedIn*, *Facebook* nebo *Twitter*. Tyto sociální sítě fungují na principu komunikace s příznivci, uchazeči a lidmi, kteří se mohou ale nemusí ucházet o pracovní místo. Každá sociální síť se využívá odpovídajícím způsobem, např. na *Facebooku* pravidelně jednou za týden odpovědná osoba z HR odpovídá na dotazy všech uživatelů, kteří se zajímají o práci v dané firmě. Zatímco na profesní sociální síti *LinkedIn* se konají zpravidla odbornější diskuze (Armstrong a Taylor, 2015, s. 278).

3.4.4 Přímé oslovení

Společnost si může vytipovat konkrétní osobu a oslovit ji, zda by neměla zájem pracovat v jejich firmě. O vhodném jedinci se firma může dozvědět od známých. **Výhody:** Nízká cena. **Nevýhody:** Časově náročná metoda získávání zaměstnanců. Existuje riziko neobjektivního hodnocení ze strany personalisty, který může být ovlivněn vztahem k doporučující osobě nebo potenciálnímu uchazeči. Tato metoda se používá jak u náročných, tak u méně náročných pracovních pozic (Koubek, 2011, s. 82).

3.4.5 Databáze zaměstnanců

Jde o databázi kandidátů, již neprošli předchozím výběrovým řízením, ale i přesto mají zájem pracovat v dané firmě. Nicméně v době jejich zájmu však neexistuje pro ně žádná vhodná práce, kterou by mohli vykonávat (Eisel, 2021, s. 33; Čopíková, Bláha, Horváthová, 2015, s. 23).

3.4.6 Doporučení současného pracovníka společnosti

Současný pracovník doporučí vhodného kandidáta na volné pracovní místo nebo sám informuje známého o dostupné pozici ve firmě (Koubek, 2011, s. 82). Pracovníky je třeba informovat o uvolněných pracovních pozicích (Křížek, Neufus, 2014, s. 111). **Výhody:** Jedná se o levnou a rychlou metodu získávání pracovníků. Vhodnost uchazečů bývá zpravidla kvalitně doporučená, protože vlastní pracovní síla si nechce pokazit reputaci

doporučením nevhodného pracovníka. **Nevýhody:** Porovnávání jednotlivých uchazečů u této metody není vhodná a také zahrnuje omezený počet kandidátů o zaměstnání. Metoda se používá při obsazování kvalifikovaných pracovních pozic (Koubek, 2011, s. 83).

3.4.7 Veletrhy pracovních příležitostí

Na veletrhu pracovních příležitostí se prezentuje široká škála firem, které se snaží zapůsobit na návštěvníky nadprůměrnými mzdami, zajímavým obsahem práce a dalšími benefity (Dvořáková, 2012, s. 147). **Výhodou** je, že kandidáti mohou komunikovat s pracovníky firem a zjistit o nabízené práci více podrobností. Také se mohou zeptat na jakýkoliv dotaz týkající se práce, který by nebyl vhodný klást u pohovoru (Tipy a články, 2015). Jde se na tuto záležitost dívat také z pohledu zaměstnavatele, vytipuje si vhodného kandidáta a pozve jej do výběrového řízení. Popřípadě by mohl uchazeč odejít z veletrhu s nabídkou práce na dohodu či jinými možnostmi (Dvořáková, 2012, s. 147).

3.4.8 Vývěsky ve firmě nebo mimo firmu

Vývěska by měla být umístěna na viditelném místě v podniku, aby si jí kolemjdoucí pracovníci všimli. Slouží k uveřejňování informací o aktuálně volných pracovních místech v podniku. Zaměstnanec se může sám o dané místo ucházet nebo informovat a doporučit vhodného pracovníka. Pokud by chtěla organizace získat zaměstnance z vnějších zdrojů, tak lze nabídku práce umístit mimo lokalitu podniku tak, aby nabídka zaujala a oslovila veřejnost. **Výhody:** Tato metoda je velmi rychlá a levná. Podává velmi podrobné informace o volné pracovní pozici, takže sám uchazeč může zvážit, zda je pro tuto pozici vhodným kandidátem. **Nevýhody:** Vývěsek je v dnešní době mnoho, takže je možnost, že nastane situace, kdy si ji lidé ani nevšimnou. Tento typ metody je vhodný pro získávání absolventů škol nebo pro méně kvalifikované pracovníky (Koubek, 2011, s. 83). Vývěsky, konkrétně poutače, umístěné na viditelných místech, jsou využívány k upoutání pozornosti veřejnosti. Reklamní poutače obsahují minimální informace o volných pracovních místech s cílem zaujmout potenciální kandidáty a motivovat je k vyhledání dalších podrobností o nabízených pracovních pozicích (Koubek, 2007, s. 137).

3.4.9 Online recruitment

Online recruitment, *e-recruitment* nebo *elektronické získávání* umožňuje poskytovat informace o pracovních místech prostřednictvím internetu, zejména webových stránek a e-mailu. Firmy intenzivně využívají tuto metodu pomocí online inzerce, sociálních médií

a firemních webových stránek (Advantages of Online Recruitment, 2023). Mezi **výhody** e-recruitmentu patří nákladově levnější a rychlejší varianta získávání zaměstnanců a možnost navázání komunikace s větším počtem uchazečů. **Nevýhody** zahrnují nízkou přijatelnost některých uchazečů k moderním metodám hledání zaměstnání a zároveň zvýšený objem žádostí, který nemusí vždy odpovídat požadavkům na konkrétní pracovní pozici (Armstrong a Taylor, 2015, s. 276-277).

3.4.10 Pracovní portály

Pracovní servery poskytují přehled o volných pracovních místech, využívaný všemi, kdo hledají nové zaměstnání. Za služby uveřejnění nabídky práce na pracovních portálech musí dané společnosti zaplatit. Na webových stránkách pracovních portálů mohou být také publikovány odkazy na webové stránky organizace. Syedain (2012, cit. dle Armstronga, 2015, s. 277-278) poukazuje na níže zmíněné body ve vztahu k využíváním pracovních serverů:

- je lepší si vybrat a zaměřit se pouze na jeden nebo dva osvědčené pracovní portály a používat je. Není vhodné nabídku práce uveřejňovat kdekoli.
- volná pracovní pozice by měla oslovit vhodné kandidáty ucházející se o danou práci, a ne náhodné čtenáře, a proto by neměla webová stránka pracovního serveru vypadat jako tištěná reklama.
- návštěvník webových stránek pracovních portálů by měl jasně z poskytnutých informací pochopit, o jakou práci se jedná, co zaměstnavatel nabízí a jaké jsou stanoveny požadavky k vykonávání práce.

Kvalitní pracovní server lze poznat podle široké škály nabízených volných pracovních pozic a také, že nesou s sebou nějakou přidanou hodnotu, jako např. kalkulačky, nadstandardní informace o firmách apod. Neznámějším a nejpoužívanějším českým pracovním serverem na internetu je *jobs.cz*, nabízející největší množství pracovních nabídek a možnost vytvoření vlastního životopisu. Mimo jiné se zde nachází také tematické kalkulačky a průzkumy. Další často využívanými portály jsou webové stránky *profesia.cz* nebo *indeed.cz*. Pokud má uchazeč specifická kritéria o vysněnou práci, jako např. práce na dálku nebo krátká vzdálenost od domova svého bydliště, tak může využít portály *remote.io* nebo *pracezaroheem.cz*, které se na tyto specifika zaměřují (Ščerbová, 2023).

3.5 Dokumenty požadované od uchazečů

Doklady potřebné od zájemců o zaměstnání poskytují odpovědné osobě z HR souhrnné a důležité informace o jejich způsobilosti provádět poptávanou práci. Mezi nejčastěji požadované dokumenty se řadí (Šikýř, 2016, s. 98-99, Palíšková, Legnerová a Stříteský, 2021, s. 87):

- životopis,
- motivační dopis,
- žádost o zaměstnání,
- osobní dotazník pro uchazeče o zaměstnání,
- kopie vysvědčení, diplomů, certifikátů,
- pracovní posudky,
- reference.

Viz výše Hejzlarová (2020) ve svém spise uvádí, že zaměstnavatel může také po svém potenciálním zaměstnanci požadovat doložení dalších dokumentů, a to: výpisu z rejstříku trestů, zdravotního nebo očkovacího průkazu. Tyto dokumenty může ale požadovat pouze v případě souladu se zákonem nebo odpovídajícím typu vykonávané práce (například auditor, realitní makléř, pokladní v bance aj.).

3.6 Formulace a uveřejnění nabídky zaměstnání

Nabídka zaměstnání je nejčastějším nástrojem sloužící ke vzájemné komunikaci zaměstnavatele a potenciálního zaměstnance, který se uchází o volné pracovní místo v podniku. Podání relevantních informací o možnostech, podmínkách a požadavcích práce uchazečům je smyslem formulace a uveřejnění nabídky zaměstnání.

Každý z uchazečů by měl zvážit povahu, podmínky a požadavky volného pracovního místa a zhodnotit, jestli jsou vhodnými kandidáty na hledanou obsazovanou pracovní pozici. To přispívá k efektivnosti získávání zaměstnanců (Šikýř, 2016, s. 100-101).

Formulace nabídky práce by měla obsahovat určité prvky, na které by měl být kladen velký důraz nebo jejich zanedbání by mohlo výrazně snížit zájem žadatelů o práci. Ovšem při zveřejnění nabídky zaměstnání závisí také na tom, kde a jakou formu je nabídka práce uveřejněna (Koubek, 2011, s. 80).

Smysluplná nabídka práce by měla zahrnovat následující informace (Šikýř, 2016, s. 101-102):

- název práce (pracovního místa),
- charakteristika práce a organizace,
- místo výkonu práce,
- požadavky na zaměstnance,
- podmínky výkonu práce,
- dokumenty požadované od uchazečů,
- pokyny pro uchazeče o zaměstnání.

Název práce – správná formulace pracovního místa hraje důležitou roli, protože správně zvolená formulace může upoutat pozornost většího počtu uchazečů. Z názvu práce musí uchazečům jasně vyplynout, jaké podmínky a požadavky práce zaměstnavatel nabízí.

Charakteristika práce a organizace – poskytuje specifické a zajímavé informace, které nejsou zřejmé ze samostatného názvu práce.

Místo výkonu práce – představuje místo, kde budou zaměstnanci danou práci provádět.

Požadavky na zaměstnance – jedná se o veškeré požadavky na zaměstnance, jak z potřeb zaměstnavatele (dosažené vzdělání, praxe, znalosti a dovednosti apod.), tak ze zvláštních právních předpisů (zdravotní způsobilost, trestněprávní bezúhonnost). Požadavky nesmí mít diskriminační charakter.

Podmínky výkonu práce – uvádí podrobnosti o pracovních podmínkách a podmínkách odměňování, které jsou zajímavé pro potenciální zaměstnance. Z toho důvodu musí být veškeré údaje srozumitelné, přesné, úplné a pravdivé.

Dokumenty požadované od uchazečů – obvykle se jedná o životopisy spolu s žádostí o zaměstnání. Z posouzení životopisu lze vyvodit vhodnost uchazečů pro danou práci.

Pokyny pro uchazeče o zaměstnání – poskytují důležité informace uchazečům ohledně podávání žádostí o zaměstnání aj. Zaměřují se především na kontaktní údaje, jako je adresa, telefon, e-mail a podobně (Šikýř, 2016, s. 101-102).

4 PROCES VÝBĚRU ZAMĚSTNANCŮ

Proces výběru pracovníků je jeden z dalších postupů při obsazování volných pracovních míst. Klíčovým kandidátem je uchazeč, který nejvíce vyhovuje požadavkům nezbytných pro nabízenou volnou pracovní pozici. Zaměstnanci jsou vybráni prostřednictvím vybraných kritérií a výběrových metod pracovníků. Při posuzování požadovaných kritérií by se měl personální útvar zaměřit na kompetence, kterými potenciální zaměstnanci disponují, a ne na požadavky, které kandidáti nesplňují. Lze tím docílit výběr schopných a motivovaných pracovníků (Šikýř, 2016, s. 385).

Každá společnost chce najmout takové člověka, který bude přispívat organizaci svým efektivním výkonem a dalšími aspekty. Kvalitně provedený výběr by měl zahrnovat (Bělohlávek, 2016, s. 30):

- vyloučení neschopných lidí nebo lidí neochotných se adaptovat,
- úspěšné vykonávání činnosti pracovníka na daném místě, spojené s dosahováním stanovených cílů a ukazatelů,
- začlenění pracovníka do života organizace a jeho přizpůsobení organizační kultuře,
- adaptace vůči týmu spolupracovníků a vůči stylu vedení nadřízeného,
- seberealizace a motivace člověka k dalšímu rozvoji.

4.1 Výběrové řízení

V případě, že se do výběrového řízení nezapojí dostatek uchazečů, tak firma ráda uvítá každého kandidáta, jež vyhovuje minimálním požadavkům na vykonávání dané práce. Jsou zde uplatňovány modely limitů, které jsou níže detailněji popsány. Naopak když je do výběrového řízení zapojeno příliš mnoho kandidátů, tak se podnik řídí propracovanějšími a efektivnějšími postupy. Zvláště u většího počtu účastníků se uplatňuje výběrové řízení ve více kolech. Předvýběr je uskutečněn tříděním životopisů odpovědné osoby z personálního oddělení. Dále následují za sebou další kola výběrového řízení. Poslední kolem výběrového řízení je třetí kolo, do kterého postoupí jen vybraný kandidát, který splnil veškeré požadavky a metody nezbytné pro nabízenou pracovní pozici.

Může dojít k situaci, kdy ne jeden uchazeč překoná všechny ostatní kandidáty, protože každý z účastněných má jinak rozvinuté schopnosti. Někdo je zkušený odborník, ale má komplikace v komunikaci apod. Personalisté si mohou udělat vlastní úsudek,

ale měli by se rozhodovat především racionálně, a to prostřednictvím užití některých ze tří modelů – model limitů, kompenzační model nebo opakované dělení (Bělohávek, 2016, s. 34-37):

1. **Model limitů:** je založen na kritických hodnotách, které musí kandidát splňovat. Tzn. když se bude počítat se stupnicí hodnocení od 0 do 5, tak může nastat okolnost, že uchazeč, který nedosáhne vyššího hodnocení než 3, tak nebude přijat. Na jednu stranu může dojít k tomu, že žádný z kandidátů nemusí splňovat nezbytné požadavky na pracovní místo a na druhou stranu bude úspěšných kandidátů více než lze přijmout. Tento model se nejčastěji používá při výběru řidičů motorových vozidel. Uchazeči musí splnit určitá kritéria pro úspěšné zvládnutí testu.
2. **Kompenzační model a technika GRID:** U této metody jsou slabiny uchazeče v určitém odvětví nahrazeny silnou stránkou v oblastech, ve kterých je uchazeč více kvalifikovaný.
3. **Opakované dělení:** Jedná se o zlepšenou verzi modelu limitů. Výběr je rozložený do několika kol. V prvním kole probíhá třídění životopisů. Vyloučení byli takoví kandidáti, kteří neodpovídali stanoveným podmínkám pro vzdělání a znalosti jazyků. Mimo jiné také uchazeči, kteří mají zkušenosti z vysokých pracovních pozic a očekává se, že nová práce jim nepřinese takové uspokojení. Kandidáti, kteří postoupili do druhého kola dostali k vyplnění písemné testy, a sice: inteligenční test, test praktického přehledu, modelovou situaci a zpracování jednoduché tabulky na základě vhodnosti k dané pracovní pozici. Následně byly jednotlivé zadané úlohy ohodnoceny, a nakonec bylo vybráno 5 nejadekvátnějších uchazečů, jež byli pozváni do třetího kola. Třetí kolo je postaveno na rozhovoru s psychologem, který se koncentruje na komunikační dovednosti, spolehlivost a motivaci kandidátů. Posléze je vybrán pouze jeden uchazeč.

Fáze výběrového řízení lze rozdělit do dvou fází, a to: předběžnou a vyhodnocovací. Předběžná fáze obsahuje 3 kroky. Zaprvé je nutné definovat pracovní místo a vymezit na něm pracovní podmínky. Zadruhé je potřeba specifikovat pracovní místo, tzn. jakými kompetencemi (dovednostmi, schopnostmi, osobními vlastnostmi) by měl kandidát disponovat, aby byl vybrán na obsazované pracovní místo. Během třetího kola se klade důraz na vzdělání, kvalifikaci, specializaci, délku praxe, zvláštní schopnosti a osobní vlastnosti. Vyhodnocovací fáze je druhou a zároveň poslední fází výběrového řízení. Tato fáze zahrnuje také několik kroků (zkoumání dotazníků, předběžný pohovor, testování uchazečů,

výběrový pohovor (interview), zkoumání referencí, lékařské vyšetření, rozhodnutí o výběru konkrétního uchazeče a informování uchazečů o rozhodnutí), ale na rozdíl od předběžné fáze nemusí všechny tyto kroky absolvovat. To ale především záleží na důležitosti obsazované pracovní pozice (Koubek, 2007, s. 173-174).

4.2 Kritéria výběru zaměstnanců

Aby podnik vybral toho nejvhodnějšího uchazeče na volné pracovní místo, tak je na místě zvážit hned několik rozhodujících aspektů k výběru pracovní síly. Důležitou roli hraje dosažené vzdělání, odborná praxe, specifické znalosti a dovednosti. Mimo jiné také další podmínky v souladu s právem, jako např.: způsobilost k právním úkonům, trestněprávní bezúhonnost, zdravotní způsobilost apod. Kandidát by měl dále splňovat požadovanou pracovní způsobilost vhodnou pro výkon práce, ale i rozvojový potenciál, který je významný pro odborný růst a funkční postup v organizaci (Šikýř, 2012, s. 84, Šikýř, 2016, s. 104).

4.3 Výběrové metody

Existuje celá řada výběrových metod zaměstnanců. Nejčastěji se používají tyto metody výběru pracovníků (Šikýř, 2012, s. 84):

- hodnocení životopisu,
- výběrový pohovor,
- testování uchazečů,
- assessment centre,
- zkoumání referencí.

Předpokladem úspěšného náboru je testování a hodnocení vhodnosti uchazečů podle platných a spolehlivých výběrových metod. Výběrová metoda je platná (validní) v případě, že je schopna doopravdy předvídat úspěšný výkon práce. Výběrová metoda je spolehlivá (reliabilní), pokud při opakovaném použití přináší porovnatelné hodnoty za totožných okolností (Šikýř, 2012, s. 84). Ze zahraničních výzkumů bylo zjištěno, že mezi metody s nejvyšší validitou se řadí: assessment centra – povýšení, strukturovaný pohovor, ukázka práce nebo test schopností. Naopak s nulovou validitou disponují metody astrologické a grafologické. Validita se měří prostřednictvím korelačního koeficientu mezi skóre dosaženým pracovníkem při použití dané metody a skóre dosaženým pracovníkem při hodnocení jeho pracovního výkonu. Jestliže mají metody výběru hodnotu validity nižší

než 0,40, tak se považují za nepostačující metody. Tabulka (**Chyba! Nenalezen zdroj odkazů.**) znázorňuje validitu metod výběru zaměstnanců podle Julie Beardwell a Amandy Thompson.

Tabulka 1 Validita metod výběru pracovníků (Vlastní zpracování dle Beardwell, 2017)

Metoda výběru	Validita
Astrologie	0,00
Grafologie	0,00
Reference	0,13
Nestrukturovaný pohovor	0,31
Test osobnosti	0,38
Životopisné údaje	0,40
Assessment centre – výkon	0,41
Test schopností	0,54
Ukázka práce	0,55
Strukturovaný pohovor	0,62
Assessment centre – povýšení	0,68

4.3.1 Hodnocení životopisu

Selektování životopisů je prováděno k posouzení faktu, zda jsou požadavky na volné pracovní místo splněny potenciálními zaměstnanci (Šikýř, 2012, s. 85). Posuzovatelé jsou v první fázi zaměřováni na informace o dosaženém vzdělání a získaných pracovních zkušenostech kandidáta (Koubek, 2007, s. 175). Personální útvar by měl vybrat takové uchazeče, kteří postoupí do dalšího kola výběrového řízení, tedy do výběrového pohovoru, který je využíván zejména k ověření a doplnění relevantních informací o jejich vhodnosti, jež nelze získat z hodnocení životopisu (Šikýř, 2012, s. 85; Šikýř, 2016, s. 105).

Rozlišují se 3 druhy životopisů, a sice: volný, polo-strukturovaný a strukturovaný životopis. Volný životopis není vhodným životopisem, protože obsah a strukturu si stanovuje sám kandidát a nelze jej porovnávat s jinými životopisy ostatních uchazečů. Ocenitelné u tohoto typu životopisu mohou být vyjadřovací schopnosti potenciálních zaměstnanců. U polo-strukturovaného životopisu jsou náležitosti tohoto dokumentu známy uchazeči, avšak podmínkou je, aby byly zanechány některé položky z volného životopisu. Strukturovaný životopis je nejpoužívanější formou životopisu v současné době. Na rozdíl

od volného a polo-strukturovaného životopisu lze jej mezi sebou porovnávat, neboť obsahuje výstižné informace (Vojtovič, 2008, s. 50). Rozsah strukturovaného životopisu by neměl být delší než 2 A4. Na otázku, zda fotografie do životopisu patří nebo ne, je těžké odpovědět. Některé z firem fotografii vyžadují, jiné naopak ne. V případě, že se uchazeč rozhodne dát svou fotografii do životopisu, tak by měla být vždy formální. Údaje jsou řazeny v časové posloupnosti od aktuálního po poslední zaměstnání. Uchazeč by měl uvést název pozice, náplň práce a odpovědnosti na dané pozici. Podstatné je, aby kandidát zaznamenal do životopisu také veškeré zkušenosti a odpovědnosti týkající se pozice, na kterou se hlásí, protože mu to může pomoci při výběrovém řízení. Při zkoumání životopisu personální útvar zohledňuje dosažené vzdělání kandidáta, relevantní praxi, změny zaměstnavatelů a jejich četnost, chronologické budování kariéry, návaznost jednotlivých pozic, soulad časových údajů na vysvědčeních, diplomech a certifikátech, formu, vzhled a přehlednost (Palíšková, Legnerová a Stříteský, 2021, s. 95).

4.3.2 Výběrový pohovor

Výběrový rozhovor, nebo také pohovor je většinou v první fázi realizován prostřednictvím telefonu. Konkrétní termín a čas schůzky jsou předem domlouvány odpovědnou osobou z HR a uchazečem. Výběrový pohovor se může konat v několika fázích. U prvního kola je přítomný recruiter a potenciální kandidát o práci (tzv. rozhovor tváří v tvář – *face-to-face*), které slouží k objasnění vzájemných očekávání. Způsobilost pro danou volnou pozici je zjišťována oběma stranami. Z pohledu recruitera jde o získání hlubších informací o uchazeči jako např. jeho zkušenosti, znalosti a kulturní vhodnost na nabízenou pracovní pozici. Naproti tomu kandidát si prověřuje informace vycházející z pracovního inzerátu a prostředí. (Koubek, 2007, s. 179; Palíšková, Legnerová a Stříteský, 2021, s. 95). V případě, že mají obě strany zájem ve výběrovém řízení pokračovat, v druhé fázi se jednání potenciálního zaměstnance uskutečňuje s budoucím nadřazeným manažerem, eventuálně s budoucími kolegy. Výběrové řízení neobsahuje zpravidla jen dvě kola. Může být zahrnuto i více kol, záleží na tom, zda se jedná o vyšší pozici nebo mezinárodní firmu, kde je potřeba, aby se při výběrovém řízení do výběrového pohovoru začlenila zahraniční centrála. Vyskytují se také výběrová řízení před komisí, kde je více přítomných osob – odborníků, kteří hodnotí způsobilost kandidátů na danou pozici.

V dnešním moderním světě se dostávají do popředí video rozhovory. Tyto video rozhovory probíhají přes sociální sítě, jako např. Skype, kde je přítomen konkrétní recruiter. Častěji se vyskytují video rozhovory bez přítomnosti recruitera, kde se na obrazovce spustí video

záznam s nahranými otázkami recruitera. Na tyto otázky musí uchazeč v daném časovém horizontu odpovědět. Odpovědi potenciálních zaměstnanců jsou následně vyselektovány recruiterem a vhodní uchazeči jsou pozváni k dalšímu výběrovému řízení – tedy k osobnímu setkání. Tato metoda je účinná díky časové úspoře kandidáta i personalisty a zároveň otestuje znalosti a manipulaci kandidáta s informačními technologiemi. Již zmíněná podoba metody je určena pro absolventy nebo zkušené odborníky. Není vhodná pro nižší pozice. Každé kolo výběrového řízení by se mělo konat v krátkém intervalu, protože uchazeč o práci většinou vybírá mezi více pracovními nabídkami a delší časový horizont v komunikaci by mohl zavinit to, že by se kandidát rozhodl pro jinou firmu (Palíšková, Legnerová a Stříteský, 2021, s. 96-97).

Typy pohovorů

Podle počtu a struktury účastníků Koubek (2007, s. 179-180) rozlišuje tyto uvedené typy pohovorů:

- **pohovor 1+1:** je uskutečněn mezi uchazečem a představitelem organizace (nadřízeným aj.). Na jednu stranu výhodou by mohla být otevřenější komunikace mezi uchazečem a vedoucím pracovníkem, na druhou stranu nevýhodou by mohl být subjektivní pohled na kandidáta. Pohovor 1+1 se doporučuje používat u méně významných pracovních pozic.
- **panelový (komisionální) pohovor:** se koná mezi uchazečem a dalšími 3-4 osobami (nadřízený obsazovaného pracovního místa, psycholog, personalista, či jiný představitel stejného pracovního místa). Uplatňuje se zejména u náročnějších pracovních míst.
- **postupný (sekvenční) pohovor:** je sled několika po sobě jdoucích pohovorů. Kandidát si může pečlivě promyslet odpovědi na otázky, které jsou často kladeny při pohovorech, neboť má více času mezi jednotlivými pohovory.
- **skupinový (hromadný) pohovor:** je založen na hodnocení skupiny uchazečů z hlediska jejich chování. Tento typ pohovoru je časově úspornější a náročný na připravenost a pozornost posuzovatele.

Formy pohovorů

Mezi následující formy pohovorů se řadí (Koubek, 2007, s. 180-181; Šikýř, 2016, s. 106):

- **nestrukturovaný (volně plynoucí) pohovor:** nesleduje předem dané uspořádání otázek. Je založen na spontánní výměně informací, která vychází z okamžité situace.
- **strukturovaný (standardizovaný) pohovor:** se charakterizuje předem připraveným pořadím otázek a věnovanému času jednotlivým otázkám.
- **polostrukturovaný pohovor:** se soustředí na předem připravenou linii otázek, která nemusí být dodržena a lze otázky přizpůsobit podle nastávající situace.

4.3.3 Testování uchazečů

Testování uchazečů je prováděno v různých stádiích výběrového řízení (Palíšková, Legnerová a Střítecký, 2021, s. 97). S výsledky testů by se mělo zacházet jako s doplňkovými údaji, protože se nelze spolehnout na úspěšnost posuzovaného uchazeče z jakéhokoli testu. Dílčí testy jsou vyhodnoceny zkušeným psychologem, u něhož je očekáváno správné interpretování textu z nashromážděných informací (Šikýř, 2016, s. 108). Mezi testování uchazečů se řadí níže uvedené 3 typy psychometrických testů, které jsou aplikovány k měření a k posouzení různých úrovní lidského chování a schopností aj. (Seitl, 2015, s. 15-16; Šikýř, 2016, s. 108):

- **testy inteligence:** zkoumají verbální myšlení, numerické myšlení, abstraktní myšlení nebo krátkodobou paměť uchazečů.
- **testy osobnosti:** Testování je uskutečněno formou dotazníkového šetření, kdy z odpovědí uchazečů lze vyvodit konkrétní charakteristiky či dispozice osobnosti jedince. Každá osoba disponuje dílčími charakteristiky, jako je agresivita, svědomitost, extraverte aj., ale u každé osoby se projevují na odlišné úrovni.
- **testy schopností:** posuzují specifické znalosti a dovednosti uchazečů nezbytné pro výkon požadované práce. Tento druh testování je založený na plnění modelových situací, u kterých je posuzováno jejich rozhodování, zacházení s informacemi, rozlišování důležitých a méně důležitých záležitostí apod.

4.3.4 Assessment centrum

Assessment centrum patří k všestranné metodě testování jednotlivých kandidátů. Zahrnuje soubor testovacích metod, které jsou založeny na zkoumání reakcí a chování jedinců, a posouzení dovednosti, schopnosti a vhodnosti uchazečů na konkrétní pracovní místo. Jednotliví uchazeči jsou při plnění zadaných úkolů jako např. případových studiích

nebo jiných modelových úkolů sledování a následně hodnocení. Výsledkem pozorování účastníků je identifikování jejich silných, slabých a rozvojových stránek. Aby byly důkladně posouzeny schopnosti účastníků, tak je dobré použít více metod a technik (např. testy, pohovory, simulace aj.). AC se obvykle koná v průběhu 1 nebo 2 dnů mimo pracoviště, kde přibližně 8-10 účastníků plní zadané aktivity a 5-8 hodnotitelů (personalistů, psychologů nebo manažerů) sleduje, porovnává a hodnotí jednotlivé uchazeče. Výhodou AC je komplexní a objektivní posouzení a porovnání všech zúčastněných. Naopak nevýhodou by mohly být vyšší náklady spojené s realizací a s nevhodně vybraným uchazečem a jeho zaškolením a adaptací (Palíšková, Legnerová a Strítěský, 2021, s. 98-99; Šikýř, 2016, s. 109).

4.3.5 Zkoumání referencí

Reference slouží k hodnocení výsledků práce a chování jedince v zaměstnání, které jsou podávány známými osobami od potenciálního zaměstnance např. ze školy (učitelé, spolužáci) nebo lidmi (spolupracovníci, nadřízení) z předchozí práce. Tyto osoby mohou být osloveny jen v případě souhlasu kandidáta o volnou pracovní pozici. Nikdy by se však neměl zkoumat jeho osobní život (Šikýř, 2012, s. 90, Šikýř, 2016, s. 109).

4.4 Informování kandidáta o výsledku výběrového řízení

O závěrečném rozhodnutí výběru nebo odmítnutí konkrétního kandidáta rozhoduje manažer spolu s recruiterem. Manažer zváží a porovná veškeré získané údaje o uchazečích a rovněž také posoudí míru schopností a motivace jednotlivých pracovníků pro provádění požadované práce. Po finálním rozhodnutí o jeho výběru personalista informuje nejvhodnějšího uchazeče, který se nejvíce přibližuje nezbytným požadavkům pro vykonávání práce a hodnot organizace. Poté je zaslán nabídkový dopis na e-mail kandidáta. V případě, že se uchazeč rozhodne nabídku přijmout, tak se řeší další kroky vztahující se k nástupu kandidáta na novou pracovní pozici a uzavření pracovněprávního vztahu. Kandidáti, kteří neodpovídali stanoveným podmínkám, tak je personalista informuje po konečné dohodě s vybraným kandidátem. Pokud by se stalo, že námi vybraný kandidát odmítne nabídkový dopis, tak je nutné se obrátit na další vhodné uchazeče v řadě. Pokud by výběrové řízení probíhalo ve více kolech, tak by bylo vhodné, kdyby recruiter informoval odmítnutého uchazeče telefonicky, protože kandidát postoupil do nejužšího kola výběru. E-mailem může recruiter odmítnout všechny zúčastněné, kteří nepostoupili již v prvním kole výběrového řízení. V e-mailu musí vždy zaznít poděkování za účast ve výběrovém řízení. Recruiter by měl

s kandidáty komunikovat vždy zdvořile a empaticky, neboť i nevyhovující kandidát může propagovat dobré jméno zaměstnavatele. Se souhlasem kandidáta si recruiter může uložit potřebné údaje a životopis uchazeče a v případě potřeby jej oslovit, ale jen v případě, zda-li se bude na danou nabízenou pracovní pozici hodit. Vhodnost kandidáta posoudí recruiter podle uložených údajů v databázi (Palíšková, Legnerová a Stříteský, 2021, s. 99-100; Šikýř, 2016, s. 109-110).

4.5 Budoucnost výběru pracovníků a jeho trendy

V současnosti se stále objevují nové a nové trendy v různých oblastech. V poslední době vlivem digitalizace je populárním trendem tzv. *gig working*. Jedná se o flexibilní, nezávislé a krátkodobé závazky vůči zaměstnavateli. Jednotliví pracovníci se mohou chopit více pracovních příležitostí u několika firem nezávisle na lokalitě, neboť mohou danou práci vykonávat z pohodlí domova, pokud jim to možnosti dovolí. Vstupující generace Y na trh práce je také jeden z důvodů, proč se tento pojem zpopularizoval. Tato mladá generace vyhledává rovnováhu mezi osobním a pracovním životem, což *gig working* nabízí. Pracovníci nemají stabilní zaměstnání, ale určitou formu flexibility, kterou si sami stanovují. Přínosem pro podnik v rámci *gig workingu* je úspora nákladů na pracovní místo a úvazek (Cook, 2018, cit. dle Palíškové, Legnerové a Stříteského, 2021, s. 103). Z amerických výzkumů z roku 2017 bylo zjištěno, že tohoto trendu využívá 41 miliónů lidí, což činí 31 % pracovní síly v USA. 24 % z této nezávislé populace se přiklání ke stabilnímu dlouhodobému zaměstnání, ale bohužel se jim ho nepodařilo nalézt. Naopak 23 % nezávislých pracovníků se alespoň jednou za měsíc zapojí do vedlejší práce ke svému hlavnímu pravidelnému příjmu (Cook, 2018).

5 PROCES PŘIJÍMÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ

Proces přijímání pracovníků je třetím krokem k úspěšnému obsazení volného pracovního místa vybraným uchazečem. Představuje celou řadu formálních úkonů nezbytných k uzavření pracovněprávního vztahu mezi vybraným kandidátem a zaměstnavatelem (Šikýř, 2016, s. 110). Lze se dívat na tuto problematiku ze dvou hledisek, a to z užšího a z širšího pojetí. Užší pojetí se vztahuje k procedurám počáteční fáze pracovního poměru nového zaměstnance v podniku, zatímco širší chápání se pojí mimo předchozí koncepci také s úkony spjaté s přechodem pracovníka z jednoho místa na nové pracovní místo v organizaci (Koubek, 2007, s. 189).

Při přijímání zaměstnanců je důležité znát pracovní právo, které upravuje *zákoník práce*, č. 262/2006 Sb. Při procesu přijímání zaměstnanců musí personalista podstoupit následující kroky: vyhotovit písemnou nabídku zaměstnání a čekat na potvrzení od uchazeče, připravit pracovní smlouvu a uzavřít pracovněprávní vztah a realizovat úkony před nástupem nového pracovníka (Palíšková, Legnerová a Strítěský, 2021, s. 105-106).

Zaměstnávání nových pracovníků je pro podnik klíčové z důvodů, mezi které patří (Vojtovič a kol., 2008. s. 63-64):

1. snížení nákladů na fluktuaci a ztrátu produktivity – je klíčové pro každý podnik, protože vysoká fluktuace a nízká produktivita by mohla značně ovlivnit výkonnost a ziskovost organizace.
2. objasnění tzv. psychologické smlouvy – jedná se o soubor očekávání (pracovní výkon, chování pracovníků apod.) a předpokladů mezi zaměstnanci a zaměstnavatelem.
3. dosažení pokroku v učení – vzdělávání zaměstnanců je velmi podstatné, protože vzdělání pracovníci mohou dosahovat nejen lepších výsledků, úspěšnosti a ziskovosti podniku, ale i celkové spokojenosti.
4. sociální aspekty práce – vztahy na pracovišti i mimo něj jsou také velmi významné. Noví zaměstnanci se budou cítit v práci dobře, když socializační proces proběhne bez sebemenších překážek.

Nejdůležitější formalitou v procesu přijímání pracovníka do zaměstnání je příprava a podepsání pracovní smlouvy. Při přípravě pracovní smlouvy by měl mít uchazeč možnost návrh společnosti posoudit a vyjádřit se k němu. Na smlouvu by mělo být nahlíženo z obou

jednajících stran, nejen ze strany společnosti. Na jejím znění by se měly participovat obě strany a společnost by měla v tomto směru uznávat právo zaměstnance na vyjednávání. Náš zákoník práce bohužel umožňuje uzavírat velmi obecné, příliš stručné a často nejednoznačné pracovní smlouvy, které se v praxi používají.

Další nevyhnutelnou formální součástí při procesu přijímání zaměstnanců je úkon, kdy je pracovník ústně informován o právech a povinnostech vyplývajících jak z pracovního poměru v podniku, tak z povahy práce na daném pracovním místě. Zároveň jsou mu zodpovězeny veškeré dotazy, které mohou vyvstat. Tento krok by měl proběhnout před uzavřením pracovního poměru, tedy podpisem pracovní smlouvy.

Jakmile je pracovní smlouva konkrétním zaměstnancem podepsána, tak je pracovník zaveden do personální evidence, tj. pořízení osobní karty nebo jiného nosiče dat s požadovanými údaji o zaměstnanci, pořízení platového a důchodového výměru, vydání služebního průkazu atd. Každá firma může mít nastavené nezbytné údaje v jiném minimálním rozsahu, ale nejčastěji se tu řadí (Koubek, 2011, s. 118):

- příjmení (rodné příjmení), jméno, tituly,
- datum a místo narození,
- rodné číslo,
- rodinný stav a informace o závislých dětech,
- adresa trvalého bydliště, telefonní čísla,
- národnost / státní příslušnost,
- charakteristika zdravotního stavu / změněná pracovní schopnost,
- údaje o kvalifikaci (vyučení, vzdělání, praxe),
- informace o eventuálním pobírání důchodu a jeho druhu,
- datum vzniku pracovního poměru,
- pracovní zařazení ve firmě,
- místo pracoviště ve firmě.

Při skončení pracovního poměru musí zaměstnavatel vydat zaměstnanci zápočtový list (potvrzení o zaměstnání), ve kterém jsou zaznamenány důležité informace, jež by mohly posloužit novému zaměstnavateli (Zákoník práce, 2006, § 313). V případě, že by byl

pracovník přijat na novou pracovní pozici u jiného zaměstnavatele, tak by měl tento dokument dané firmě doložit. Je nezbytné se přihlásit do 8 dnů od podpisu pracovní smlouvy, tedy od vzniku pracovního poměru, k sociálnímu pojištění příslušné správě sociálního zabezpečení a zároveň ke zdravotnímu pojištění pojišťovně, kterou si zaměstnanec zvolil.

I přes skutečnost, že se nový zaměstnanec osobně pozná s jeho nadřízeným, tak musí být zachována určitá formalita a majitel firmy nebo nejvyšší vedoucí pracovník by měl nového pracovníka zavést na jeho pracoviště a osobně ho svěřit do rukou jeho nadřízeném. Zaměstnavatel je povinen nového pracovníka seznámit s platnými předpisy ve firmě, vztahující se bezpečnosti práce a ochrany zdraví při práci. Dále by měl být nový pracovník seznámen s ostatními kolegyněmi a kolegy v podniku. Pokud je potřeba nového zaměstnance zaškolit, je jmenován školitel nebo instruktor z okruhu zkušenějších pracovníků, jež pracovníka zaškolí a dohlédne na něj, než se seznámí s novou prací a pracovištěm. Nový pracovník by měl rovněž obdržet informace o sociálně-hygienických podmínkách na pracovišti (např.: záchody, umývárny, možnost občerstvení a stravování aj.). Nakonec je pracovník zaveden na místo výkonu práce, kde jsou mu přidělena a předána nezbytná vybavení (jako např.: stroje, nástroje, kancelářský stůl, počítač apod.) potřebná pro práci.

Aby se nový pracovník na svém novém pracovišti cítil spokojeně a rovněž také plnil požadované úkoly s kvalitním pracovním výkonem, tak je důležité zajistit optimální pracovní prostředí a povzbudit ho, vyjádřit mu důvěru a popřát mu úspěch v práci (Koubek, 2011, s. 119-120).

5.1 Pracovní smlouva

Pracovní smlouva je právní dokument, který upravuje vztah mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem (Palíšková, Legnerová a Stříteský, 2021, s. 107; Neščáková, 2012, s. 83; Hůrka, 2020, s. 104) a vzniká dnem, který byl sjednán v pracovní smlouvě jako den nástupu do práce nebo dnem, který byl uveden jako den jmenování na pracovní místo vedoucího zaměstnance (Zákoník práce, 2006, § 36).

Před uzavřením pracovní smlouvy je zaměstnavatel povinen informovat zaměstnance o jeho právech a povinnostech vyplývajících z pracovní smlouvy a o pracovních a mzdových podmínkách, za kterých bude vykonávat práci (Bělina, 2017, s. 176).

Každá pracovní smlouva musí obsahovat 3 nezbytné náležitosti, a sice: druh práce, místo výkonu práce a den nástupu do práce (Neščáková, 2012, s. 83). Pokud by pracovní smlouva nezahrnovala tyto 3 podstatné údaje, tak by byla neplatná (Palíšková, Legnerová a Stříteský, 2021, s. 108). Kromě základních bodů může pracovní smlouva pojímat celou řadu dalších ujednání mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem, jež nejsou v rozporu se zákonem. Například ujednání o zkušební době, o době trvání pracovního poměru, o kratší pracovní době, o výši mzdy, benefitech, komu bude pracovník odpovědný atd. (Palíšková, Legnerová a Stříteský, 2021, s. 108; Bělina, 2017, s. 177). Pracovní smlouva musí být vždy uzavřena písemně, a to ve dvou kopiích (Bělina, 2017, s. 176). Jedno vyhotovení pracovní smlouvy náleží zaměstnanci a druhé zaměstnavateli.

Pracovní poměr se uzavírá buď na dobu určitou, nebo na dobu neurčitou. Dle § 39 Zpr je pracovní poměr na dobu určitou omezen konkrétní dobou jeho trvání, tzn. že každý z účastníků si je vědom toho, k jakému termínu jeho pracovní poměr končí. „Doba trvání pracovního poměru na dobu určitou mezi týmiž smluvními stranami nesmí přesáhnout 3 roky“ (§ 39, odst. 2) a lze pracovní poměr prodloužit nejvýše dvakrát. Naopak pracovní poměr na dobu neurčitou nemá sjednanou dobu trvání pracovního poměru. Když zaměstnavatel uzavírá pracovní smlouvu s novým, dosud neznámým uchazečem (externistou), téměř vždy mu nabídne smlouvu na dobu určitou, obvykle s dobou trvání na jeden rok. Pokud zaměstnanec během tohoto roku prokáže svou způsobilost, je s ním uzavřena smlouva na dobu neurčitou. Pro zaměstnance existují různé nevýhody smlouvy na dobu určitou – mohou mít horší podmínky přístupu k podnikovému vzdělání, k profesnímu růstu, ale také k hypotéce nebo spotřebitelskému úvěru (Zákoník práce, 2006, § 34, 35, 39; Palíšková, Legnerová a Stříteský, 2021, s. 108-109).

Zejména ke konci pracovní smlouvy se zvyšuje nejistota zaměstnance ohledně toho, zda bude smlouva obnovena, a v důsledku toho se obvykle snižuje jeho efektivnost práce. Některé pracovníky může pracovní smlouva motivovat, jiné zase demotivovat – především závisí na osobnosti daného člověka. Bylo zjištěno, že ke konci platnosti smlouvy se pracovníci začínají zajímat o možnosti práce v jiné organizaci, více sledují inzeráty s nabídkami práce a taky na ně reagují, přemýšlí, zda ještě uzavřou pracovní poměr na další období. V tomto případě je žádoucí, aby tuto situaci zaměstnavatel řešil včas a nabídl zaměstnanci smlouvu na dobu neurčitou nebo mu alespoň prodloužil dosavadní pracovní smlouvu. Tímto gestem by si mohl zaměstnavatel udržet své zaměstnance (Palíšková, Legnerová a Stříteský, 2021, s. 109).

6 PROCES ADAPTACE A INTEGRACE NOVÝCH ZAMĚSTNANCŮ – ONBOARDING

Proces adaptace zaměstnanců (onboarding) je konečnou fází uplatňovanou při obsazování volných pracovních míst (Šikýř, 2016, s. 115). Cílem adaptace nových zaměstnanců je zjednodušit a zrychlit proces aklimatizace nových zaměstnanců na nové pracovní úkoly, pracovní podmínky, pracovní a sociální prostředí. Kromě toho je také nutné zajistit, aby nový pracovník co nejdříve dosahoval nezbytné pracovní výkonnosti, jež by odpovídala stylu práce na daném pracovišti a ve firmě, kde nový zaměstnanec pracuje a mohl by bezprostředně reagovat na jakýkoliv pracovní podmět. Výsledkem adaptace je vytvořit plnohodnotného a stabilního zaměstnance (Vojtovič, 2008, s. 64).

Řádně a správně provedená adaptace má pro podnik několik přínosných dopadů, jako např.: snížení nákladů na fluktuaci ve firmě, zvýšení motivace zaměstnanců, utváření vztahu sounáležitosti zaměstnanců vůči podniku, snazší začlenění nového pracovníka do kolektivu na pracovišti aj. (Palíšková, Legnerová a Stříteský, 2021, s. 115-116).

Rozlišují se 2 druhy forem adaptace zaměstnanců, a to formální (řízená) a neformální (spontánní) adaptace (Šikýř, 2016, s. 115). Řízenou (formální) adaptací se rozumí začlenění nového zaměstnance do kulturního, sociálního a pracovního systému organizace (Dvořáková, 2012, s. 162), kde je novému zaměstnanci přidělen zkušený spolupracovník. Neformální adaptace probíhá spontánně a nekoordinovaně vlivem sociálního prostředí, zejména kolegů v práci (Šikýř, 2016, s. 115).

6.1 Adaptační proces

Adaptační proces lze rozdělit do 3 úrovní (Vajner, 2007, s. 94):

- celofiremní integrace a adaptace – informace obecného rázu společné pro všechny pracovníky organizace,
- integrace a adaptace v útvarové jednotce – specifika o útvaru,
- integrace a adaptace na konkrétní pracovní místo – specifické údaje týkající se charakteru a obsahu práce pro konkrétní pracovní místo.

Celofiremní adaptace – je většinou zahájena nástupem pracovníka do podniku. Jako první je na místě připravit nástupní program, který slouží k přivítání a seznámení jednotlivého pracovníka s kolegy, s organizací práce a s kulturou společnosti. Za první den nástupu

se obvykle považuje první den v měsíci. Společnost přijme více zaměstnanců a je vhodné pro ně připravit společný privítací den. Náplní tohoto setkání by mohlo být seznámení pracovníků s etickým kodexem firmy, společná prohlídka prostoru společnosti, představení vizí a strategií organizace atd.

Adaptace v útvarové jednotce – Adaptaci v útvarové jednotce zaujímá nadřízený manažer. Jednou z jejích částí je představit nováčka ostatním spolupracovníkům, seznámit ho s provozní činností útvaru a dalšími důležitými odpovědnostmi a cíli v podniku. Nadřízený manažer spolu s personálním oddělením připraví pro nového pracovníka školení a v průběhu jeho plnění jej kontroluje.

Adaptace nového zaměstnance na pracovní místo – Adaptaci nového zaměstnance na pracovní místo zastřešuje mentor ve spolupráci s vedoucím. Mentor by měl být pečlivě vybírán. Zaujímá pozici partnera nejčastěji po dobu zkušební doby a pomáhá nováčkovi se lépe začlenit do procesu práce a celkové kultury společnosti, dále mu předává cenné rady a jiná doporučení (Palíšková, Legnerová a Stříteský, 2021, s. 116-117).

Adaptační proces trvá 3-6 měsíců, ovšem záleží na pracovním místě a na zaměstnavateli, protože každý podnik využívá jiný soubor aktivit a opatření. Proces adaptace a integrace zajišťuje personální útvar, přímý nadřízený, tutor (mentor/kouč), vedoucí útvarů a někteří ze zaměstnanců (Vajner, 2007, s. 94).

Každá firma může mít trochu odlišný časový harmonogram adaptačního plánu. Podle Vajnera vypadá tabulka (Tabulka 2) časového harmonogramu následně:

Tabulka 2 Časový harmonogram procesu integrace a adaptace (Vajner, 2007, s. 94)

Doba zaměstnání	Průběh adaptace
před nástupem	<ul style="list-style-type: none"> „domácí příprava“ – jsou předány materiály k prostudování, je možné realizovat schůzky s budoucími spolupracovníky, navštěvovat budoucí pracoviště
1. týden	<ul style="list-style-type: none"> informace spojené s nástupem – podpis smlouvy, školení BOZP, schůzky s nadřízeným, se specialisty, s kolegy; formou předání integrační příručky se zaměstnanec dozvídá řadu důležitých informací o organizaci (informace mohou být uloženy i na firemním intranetu)
2.–4. týden	<ul style="list-style-type: none"> různá školení a pracovní semináře – např. o firemních normách chování, zaměstnaneckých výhodách apod. realizace „kolečka“ po různých odděleních zaměstnanec je v kontaktu se svým tutorem a průběžně vyhodnocuje proces integrace a adaptace
2.–5. měsíc	<ul style="list-style-type: none"> jsou definovány cíle, probíhá realizace činností zaměstnance – vše je konzultováno s tutorem a následně hodnoceno
6. měsíc	<ul style="list-style-type: none"> ukončení procesu integrace adaptace – vyhodnocení plnění stanovených cílů, projednání následného plánu rozvoje a definování nových cílů

6.2 Mentoring a podpora nových zaměstnanců

Pojem *mentoring* bývá často zaměňován odborným výrazem *koučink*, avšak se jedná o dva úplně rozdílné pojmy, které je důležité správně odlišovat. Definice *mentoringu*, pocházející z Národní konference z roku 2003, zní takto: „*Za každým úspěšným člověkem je jedna základní pravda: někde, nějakým způsobem se někdo staral o jeho růst a rozvoj. Tento člověk byl jeho mentorem*“ (Cranwell-Ward, Bossons, Gover, 2004, s. 27, vlastní překlad). Další definice zní následovně: „*Vytváření možností a poskytování vedení a podpory druhým ve vztahu důvěry; zahrnuje usnadňování, uvádění vizí v život a umožnění lidem dosáhnout úspěchu*“ (Cranwell-Ward, Bossons, Gover, 2004, s. 26, vlastní překlad). *Mentoring* je vztah dvou lidí, a to mentora a menteeho (mentorovaného). Mentor předává své znalosti, dovednosti, zkušenosti apod. svému menteeemu a snaží se ho podporovat v dalším rozvíjení se. Mentor musí být v dané oblasti opravdovým odborníkem, aby mohl menteeemu poskytovat relevantní rady a řešení pro konkrétní situace (O mentoringu).

7 SHRNUÍ TEORETICKÉ ČÁSTI – TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRO ZPRACOVÁNÍ PRAKTICKÉ ČÁSTI

Teoretická část diplomové práce byla koncipována tak, aby poskytla ucelené informace, které budou sloužit jako východiska pro zpracování praktické části. Použité informace byly čerpány zejména z literárních českých i zahraničních sekundárních informačních zdrojů.

První kapitola se zaměřovala na problematiku řízení lidských zdrojů v organizacích, její definici, cíle a jednotlivé úlohy této oblasti. Dále byla představena oblast personálních činností, personálního marketingu a jeho trendy. Druhá kapitola popisovala systém plánování lidských zdrojů. V následující kapitole byl rozebrán proces vyhledávání zaměstnanců, zahrnující identifikaci potřeb nových pracovníků, popis a specifikaci pracovního místa, metody a zdroje používané při náboru, dokumenty požadované od uchazečů a formulace a uveřejnění nabídky zaměstnání. Čtvrtá kapitola se věnovala procesu výběru zaměstnanců, s důrazem na výběrové řízení, kritéria pro výběr nových pracovníků, výběrové metody, informování kandidátů o výsledcích výběrového řízení a budoucnost výběru pracovníků a jejich trendů. Následně byl popsán proces přijímání zaměstnanců, včetně uzavírání pracovních smluv a dalších administrativních postupů spojených s tímto krokem. Poslední kapitola se zabývala adaptací nových zaměstnanců, onboardingem, přičemž byl rozebrán adaptační proces včetně konceptu mentoringu. V praktické části této diplomové práce budou ověřovány a zodpovězeny následující výzkumné otázky:

- *Výzkumná otázka č. 1: Využívá vybraná společnost všechny tři možnosti volby zdrojů při získávání zaměstnanců?*
- *Výzkumná otázka č. 2: Jak se liší výběrové řízení ve vybrané společnosti pro pozice THP zaměstnanců a uchazeče pro pracovní pozice ve výrobě?*
- *Výzkumná otázka č. 3: Jakých metod využívá vybraná společnost při získávání zaměstnanců?*
- *Výzkumná otázka č. 4: Jaký je vliv komunikačních problémů ohledně domlouvání schůzek mezi přímým nadřízeným a novým zaměstnancem na efektivitu procesu adaptace ve vybrané společnosti?*

Při zodpovězení stanovených výzkumných otázek budou použity interní data společnosti a bude provedeno polostandardizované interview s HR Business Partnerkou společnosti.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

8 PŘEDSTAVENÍ VYBRANÉ SPOLEČNOSTI

Vybraná společnost pro tuto diplomovou práci je firma LAPP Czech Republic s.r.o., která byla založena v roce 1988 panem Karlem Krejzou, jenž dodnes pracuje ve společnosti jako produktový manažer senior. LAPP Czech Republic s.r.o. je součástí skupiny LAPP GROUP sídlící ve Stuttgartu v Německu. Vybraná společnost se specializuje na výrobu a dodávku kabelů a kabelové techniky. Tato firma nabízí zákazníkům širokou škálu produktů a služeb, mezi nichž patří značky ÖLFLEX® (napájecí a ovládací kabely), UNITRONIC® (systémy datové komunikace), EPIC® (průmyslové konektory), SKINTOP® (kabelové vývodky), SILVYN® (systémy ochrany a vedení kabelů), ETHERLINE® (systémy přenosu dat), HITRONIC® (optické kabely) a FLEXIMARK® (označovací systémy).

Stavba firmy LAPP Czech Republic s.r.o. byla realizována v letech 2007-2008. Slavnostní uvedení do provozu proběhlo v květnu 2008. Za svůj design a kvalitu provedení byla oceněna jako stavba roku Zlínského kraje v kategorii průmyslových staveb. V roce 2023 byla dostavena v Otrokovicích druhá budova společnosti, její výstavba trvala 15 měsíců. Do nové budovy byla přestěhována výroba z Holešova a nastala celková reorganizace výroby, a to rozšířením výroby nabíjecích kabelů pro elektromobility (Interní dokumenty, 2024; karieralapp; lapp).

8.1 Základní údaje o vybrané společnosti

Níže uvedené základní údaje o vybrané společnosti byly získány z veřejně dostupného obchodního rejstříku, který je spravován Ministerstvem spravedlnosti České republiky (Justice, ©2024).

Datum vzniku a zápisu: 26.února 1998 (jako LAPP KABEL s.r.o.)

Obchodní firma: LAPP Czech Republic s.r.o.

Sídlo: Bartošova 315, Kvítkovice, 765 02 Otrokovice

Identifikační číslo: 255 19 506

Právní forma: Společnost s ručeným omezením

Předmět podnikání: Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona, v oborech činnosti (Justice, ©2024):

- výroba elektronických součástek, elektrických zařízení a výroba a opravy elektrických strojů, přístrojů a elektronických zařízení pracujících na malém napětí.

- velkoobchod a maloobchod.
- pronájem a půjčování věcí movitých.
- péče o dítě do tří let věku v denním režimu.
- poskytování vzdělání dle školského zákona.

Základní kapitál: 100 000 Kč.

8.2 Hodnoty vybrané společnosti

Tato podkapitola je zaměřena na hodnoty vybrané společnosti, které tvoří jádro firemní kultury. Mezi tyto hodnoty patří orientace na zákazníka, inovace, rodinné hodnoty a orientace na úspěch.

Orientace na zákazníka – Společnost podporuje úspěch svých zákazníků prostřednictvím dodávky kvalitních výrobků a služeb. Zároveň klade důraz na budování vzájemné důvěry a spokojenosti svých zaměstnanců, což je měřeno pravidelnými zaměstnaneckými průzkumy. Tyto průzkumy jsou základem pro implementaci opatření, které napomáhají ke zlepšování pracovního prostředí a k celkové spokojenosti personálu. Díky tomu lze posílit vztah se zákazníky a udržet si loajalitu svých zaměstnanců.

Inovace – Firma se neustále snaží zlepšovat své procesy, produkty a služby s cílem poskytovat co nejlepší možné řešení svým zákazníkům.

Rodinné hodnoty – jsou nedílnou součástí firemní kultury. Jsou pořádány vánoční večírky, rodinné a sportovní dny, které slouží k podpoře sdílení času s rodinou a s kolegy. Součástí této podpory rodinného prostředí je také možnost umístit děti zaměstnanců do firemní školky Oskárek se sídlem v Otrokovicích. Tato možnost umožňuje zaměstnancům snadněji skloubit pracovní a rodinný život, což přispívá k jejich celkové spokojenosti.

Orientace na úspěch – Pro úspěch společnosti je klíčové mít kvalitní zaměstnance, a proto podnik pečlivě vybírá své zaměstnance. Společností jsou pořádány individuální školení, která umožňují zaměstnancům zdokonalit své dovednosti a získat nové zkušenosti (karieralapp; lapp).

9 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU PROCESU VYHLEDÁVÁNÍ, VÝBĚRU, PŘÍJMU A ADAPTACE ZAMĚSTNANCŮ VE VYBRANÉ SPOLEČNOSTI

Tato kapitola diplomové práce je zaměřena na analýzu současného stavu procesu vyhledávání, výběru, příjmu a adaptace zaměstnanců ve společnosti LAPP Czech Republic s.r.o.

Informace pro tuto analýzu byly získány z následujících zdrojů a výzkumných technik sběru primárních a sekundárních dat:

- polostandardizovaného rozhovoru s HR Business Partnerkou vybrané společnosti,
- studiem a analýzou interních dokumentů vybrané společnosti,
- osobních zkušeností s fungováním zmíněných procesů ve vybrané společnosti.

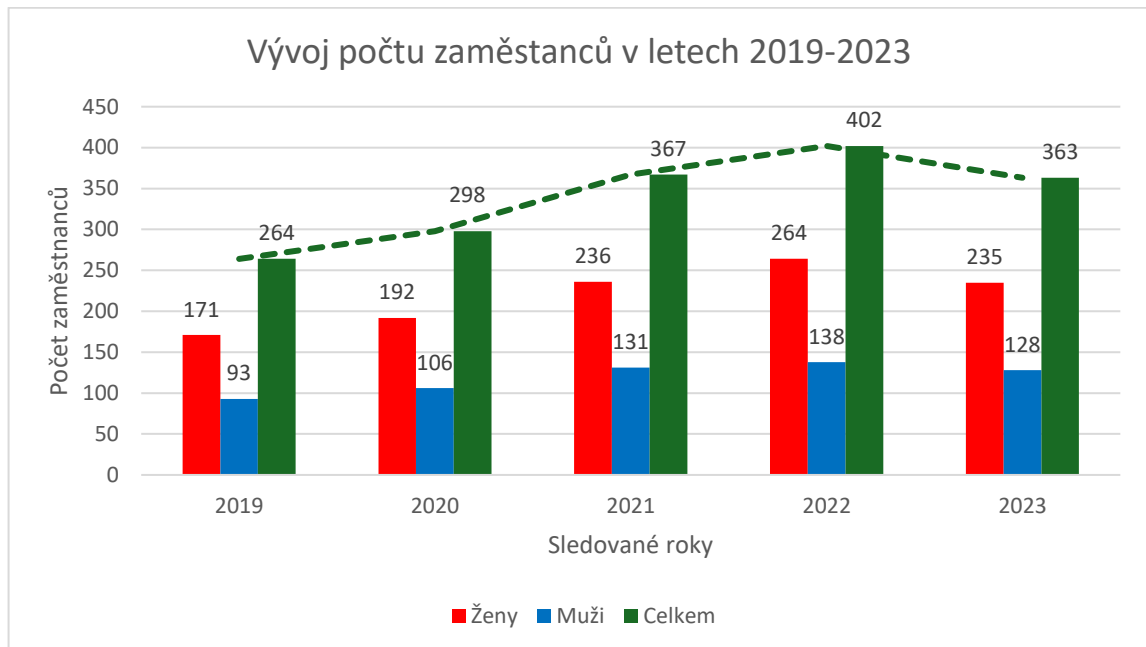
Analýza provedená formou kvalitativního marketingového výzkumu byla zaměřena především na zjištění následujících informací:

- *Jak probíhá proces plánování lidských zdrojů ve společnosti LAPP Czech Republic s.r.o.?*
- *Z jakých zdrojů mohou být noví zaměstnanci ve vybrané společnosti získáváni?*
- *Jaké metody získávání zaměstnanců jsou ve společnosti LAPP Czech Republic s.r.o. využívány?*
- *Jaké dokumenty vybraná společnost od uchazeče požaduje?*
- *Jak probíhá výběrové řízení ve společnosti LAPP Czech Republic s.r.o.?*
- *Jakým způsobem jsou kandidáti informováni o výsledku výběrového řízení ve vybrané společnosti?*
- *Jak probíhá nástup nového zaměstnance ve vybrané společnosti?*
- *Jak je zahájen proces adaptace ve vybrané společnosti?*

V následující analytické části bude provedena analýza všech výše uvedených aspektů, zahrnující proces plánování lidských zdrojů, vyhledávání, výběru, příjmu a adaptace zaměstnanců ve společnosti LAPP Czech Republic s.r.o.

9.1 Vývoj počtu zaměstnanců ve vybrané společnosti

Na následujícím obrázku (**Chyba! Nenalezen zdroj odkazů.**) lze pozorovat celkový vývoj počtu zaměstnanců firmy LAPP Czech Republic s.r.o. k 31.12. v letech 2019-2023.

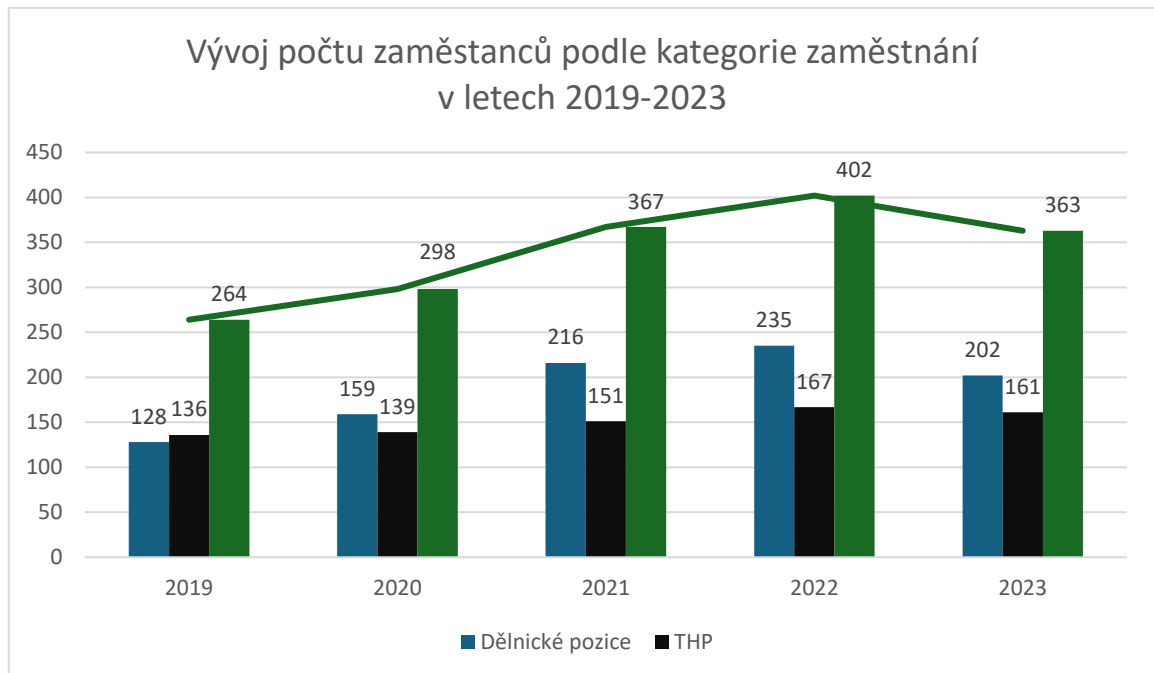


Obrázek 2 Vývoj počtu zaměstnanců ve vybrané společnosti podle pohlaví v letech 2019-2023 (Vlastní zpracování podle interních materiálů firmy, 2024)

Mezi lety 2019 až 2022 docházelo k lineárnímu nárůstu celkového počtu zaměstnanců ve vybrané společnosti. Původní stav zaměstnanců činil 264 a postupně se zvýšil na 402 zaměstnanců. V letech 2019 a 2020 došlo k nárůstu o 34 zaměstnanců, v letech 2020 a 2021 o 69 zaměstnanců. Důvodem tohoto výrazného zvýšení počtu zaměstnanců je přesun výroby z Německa do Česka. Mezi lety 2021 a 2022 byl nárůst o 35 zaměstnanců. Poté došlo k poklesu mezi roky 2022 a 2023 o 39 zaměstnanců na celkový počet 363 zaměstnanců. Důvodem tohoto úbytku zaměstnanců byl pokles zakázek a navázání vybrané společnosti na německou ekonomiku.

Mezi lety 2019 až 2023 je počet zaměstnaných mužů výrazně nižší, než počet zaměstnaných žen ve stejném období. Ve společnosti pracuje větší množství žen z důvodu, že práce ve výrobě je orientovaná na ženy, a to především kvůli drobné a zručné práci.

Na obrázku (Obrázek 3) níže je znázorněn graf vývoje počtu zaměstnanců podle kategorie zaměstnání v letech 2019-2023. Rovněž je na grafu zobrazen celkový počet zaměstnanců ve vybrané společnosti.



Obrázek 3 Vývoj počtu zaměstnanců podle kategorie zaměstnání v letech 2019-2023 (Vlastní zpracování podle interních materiálů společnosti, 2024)

Mezi lety 2019 až 2022 došlo k lineárnímu nárůstu celkového počtu zaměstnanců jak v dělnických, tak i v THP pozicích. Během tohoto období se počet zaměstnanců na dělnických pozicích zvýšil o 107 ze 128 na 235 zaměstnanců. Naopak počet zaměstnanců na THP pozicích vzrostl o 28, ze 136 na 167 zaměstnanců.

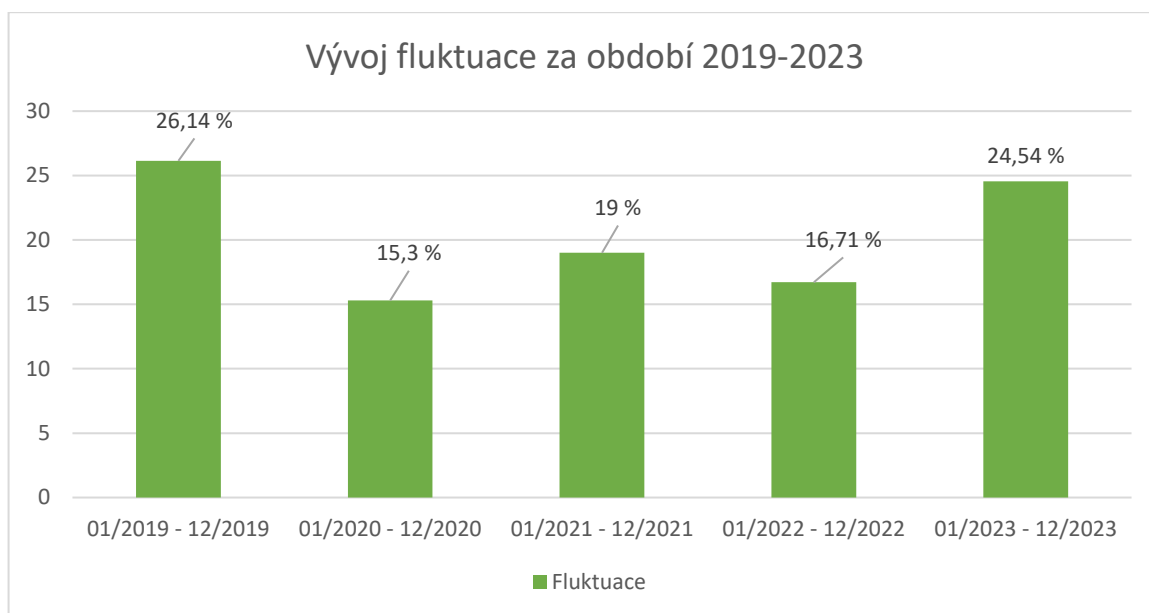
Mezi lety 2019 až 2020 došlo k nárůstu dělnických pozic o 31 ze 128 na 159 zaměstnanců. Zatímco nárůst pro THP pozice byl pouze o 3 zaměstnance ze 136 na 139 zaměstnanců. Obdobně tomu bylo mezi lety 2020 a 2021, kdy nárůst zaměstnanců na dělnických pozicích byl 57 zaměstnanců, a to ze 159 na 216 zaměstnanců. Pro THP pozice bylo zaznamenáno navýšení pouze o 12 zaměstnanců ze 139 na 151 zaměstnanců. Naproti tomu mezi lety 2021 a 2022 byl nárůst zaměstnanců v dělnických pozicích navýšen o 19 zaměstnanců, tj. ze 216 na 235 zaměstnanců a na THP pozicích o 16 na 167 zaměstnanců. V letech 2022 a 2023 došlo ve vybrané společnosti k celkovému úbytku zaměstnanců u dělnických pozic o 33 zaměstnanců z 235 na 202 zaměstnanců a u THP pozic byl tento úbytek výrazně nižší, a to o 6 zaměstnanců ze 167 na 161 zaměstnanců (interní data vybrané společnosti, 2024).

9.2 Fluktuace zaměstnanců ve vybrané společnosti

Ideální míra fluktuace je 5-7 %. V České republice se běžná míra fluktuace pohybuje kolem 15 %. Míra fluktuace je vyjádřena v procentech a je vypočítána podle jednoduchého vzorce.

Nejprve je vypočítán počet lidí, kteří opustili organizaci za určité období a tento počet je vydělen průměrným počtem zaměstnanců ve stejném období v dané organizaci. Výsledná hodnota je poté vynásobena stem, aby byl výsledek vyjádřen v % (Armstrong a Taylor, 2015, s. 795).

Na obrázku (Obrázek 4) níže lze sledovat vývoj fluktuace zaměstnanců ve vybrané společnosti za období 2019-2023.



Obrázek 4 Vývoj fluktuace zaměstnanců ve vybrané společnosti za období 2019-2023 (Vlastní zpracování podle interních materiálů společnosti, 2024)

V letech 2019 a 2023 dosahuje fluktuace zaměstnanců ve vybrané společnosti nejvyšších hodnot, a to 26,14 % a 24,54 %. Naopak nejnižší fluktuace byla zaznamenána v roce 2020, která dosahovala běžné normy 15,3 %. V roce 2021 se fluktuace zvýšila o 3,7 % na 19 %. Následně v roce 2022 došlo k mírnému poklesu fluktuace o 2,29 % z 19 % na 16,71 %. Mezi důvody fluktuace ze strany zaměstnanců se řadí: odchod zaměstnanců za prací do větších měst, odchod za jinou pracovní nabídkou, z osobních důvodů, dojíždění, náplň práce a odchod zaměstnanců kvůli neuspokojivé mzdě. Mezi důvody fluktuace ze strany zaměstnavatele patří neuspokojivé pracovní výsledky a organizační důvody jako např. propouštění zaměstnanců vlivem ekonomické krize v roce 2023 (Interní data vybrané společnosti, 2024).

9.3 Proces plánování lidských zdrojů ve vybrané společnosti

Z interview s HR Business Partnerkou vybrané společnosti vyplynulo, že proces plánování probíhá jak z krátkodobého, tak z dlouhodobého hlediska. Krátkodobé plánování lidských zdrojů se zaměřuje na rychlé řešení aktuálních potřeb pracovní síly, zatímco dlouhodobé plánování pracovní síly se vztahuje na strategické cíle společnosti. Dlouhodobé plánování je prováděno personálním oddělením ve spolupráci s vedením společnosti.

Když je produkce nižší, tak se společnost snaží minimalizovat propouštění zaměstnanců, jelikož se často jedná pouze o krátké období. Cílem společnosti je udržet si kvalitní zaměstnance, a proto místo propouštění jsou preferována jiná opatření, jako např. zkracování směn nebo nařízené dovolené zaměstnavatelem apod.

V květnu je pro nadcházející fiskální rok plánováno množství zaměstnanců. Situace ohledně odcházejících zaměstnanců (např. mateřská dovolená aj.) je pečlivě monitorována personálním oddělením. Otázka, zda je nezbytné hledat nové zaměstnance nebo přijímat náhradu pro tuto pracovní pozici, je řešena vedoucím daného oddělení a personalistkou. Analýza mzdových položek a dalších personálních nákladů spojených s daným oddělením je také řešena vedoucím daného oddělení a personalistkou.

Optimální strategie pro zachování efektivity a kvality práce v rámci dostupných finančních prostředků je společně určována personalistkou a vedoucím pracovníkem. Připravený rozpočet je následně odeslán ke schválení do centrály ve Stuttgartu v Německu. Posouzení a potvrzení celkového plánu financí a lidských zdrojů pro příští období se rovněž také uskutečňuje v hlavním sídle společnosti v Německu.

9.4 Proces vyhledávání zaměstnanců ve vybrané společnosti

Tato podkapitola je věnována analýze systému vyhledávání/získávání zaměstnanců ve společnosti LAPP Czech Republic s.r.o. V této společnosti jsou identifikovány určité nedostatky s dlouhou dobou obsazení technických pracovních pozic. Například, obsazení technické pozice *Procesního inženýra* trvá přibližně 6 měsíců, zatímco obsazení pozice *Produktového inženýra* dokonce až 10 měsíců. Naopak snadno jsou obsazovány dělnické pozice jako *Konfektionér/ka kabelů*, *Operátor/ka výroby nabíjecích kabelů* (cca 3 týdny). Z těchto získaných informací lze vyvodit důležité poznatky o efektivitě procesu vyhledávání/získávání zaměstnanců ve vybrané společnosti (standardizovaný interview s HR Business Partnerkou firmy).

9.4.1 Identifikace potřeby získávání zaměstnanců, popis a specifikace pracovního místa ve vybrané společnosti

Z polostandardizovaného interview s HR Business Partnerkou společnosti LAPP Czech Republic s.r.o. bylo zjištěno, že v případě identifikace potřeby nových zaměstnanců, například v důsledku vytvoření nových pracovních pozic či nahrazení odcházejících zaměstnanců, vzniká daný požadavek vždy v rámci konkrétního oddělení.

Následně se personalistka setká s nadřízeným daného oddělení, s nímž detailně specifikuje požadavky na pracovní místo. V rámci těchto požadavků jsou zahrnuty požadované zkušenosti, kvalifikace a vzdělání potenciálního uchazeče o zaměstnání. Jednotlivá specifika se mohou u různých pracovních pozic lišit.

U pracovních pozic *učitelka v mateřské škole* a *skladník* je od pracovníků vyžadována **trestní bezúhonnost**. Mezi další podmínku platnou pro všechny nabízené pracovní pozice je **dovršení 18 let**.

Praxe jako jedna z dalších podmínek je nezbytná například u těchto pracovních pozic:

- *Plant Manager* (požadovaná praxe 10 let).
- *Procesní inženýr/ka*.
- *Senior Lean Expert* (požadovány seniorní zkušenosti).
- *Technik kvality – automotive*.
- *Recepční* (požadovaná praxe 1 rok).
- *HR administrátor/ka* (1 rok).
- *Specialista/ka zákaznického oddělení s využitím AJ*.
- *Obchodně-technický zástupce pro Slovensko*.
- *Marketingový specialista/ka*.

Například u těchto pracovních pozic: *Technik přípravy výroby*, *Produktový inženýr*, *Pracovník/ce zákaznického centra pro Německo* je praxe výhodou, nikoliv podmínkou.

Zatímco u dělnických pozic není vyžadována žádná předchozí zkušenost, jako např. *Operátor/ka výroby nabíjecích kabelů*.

Náplň práce spojená s danou pracovní pozicí je také důsledně prodiskutována. Veškeré informace jsou následně podrobeny důkladné kontrole ze strany nadřízených a pečlivě integrovány do pracovního inzerátu.

Celkově lze konstatovat, že tento proces identifikace a specifikace pracovního místa vychází z úzké spolupráce mezi personálním oddělením a jednotlivými odděleními ve společnosti. Tato metoda zajišťuje, že pracovní inzeráty jsou vytvářeny precizně a odpovídají specifickým potřebám každé pracovní pozice.

9.4.2 Volba zdrojů při získávání zaměstnanců ve vybrané společnosti

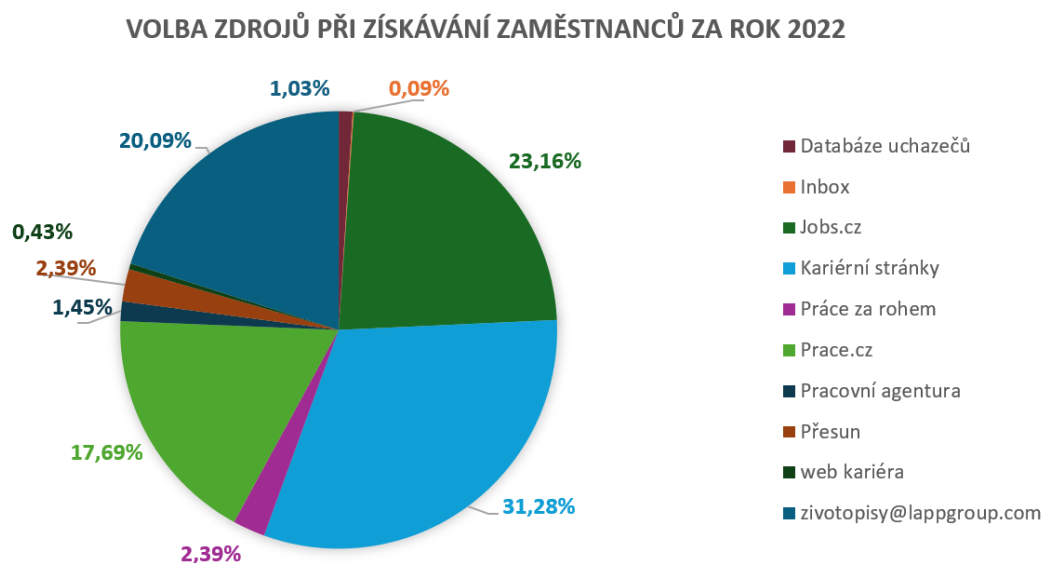
Noví zaměstnanci firmy LAPP Czech Republic s.r.o. mohou být získáváni, jak z vnitřních, z vnějších, tak z doplňkových zdrojů. Co se týká získávání potenciálních zaměstnanců z **vnitřních zdrojů**, tak je interně šířena nabídka zaměstnání prostřednictvím e-mailu na zaměstnance organizace, a zároveň je tato nabídka zveřejněna na kariérních stránkách společnosti. Zaměstnanec vybrané společnosti projevující zájem o účast ve výběrovém řízení je povinen odevzdat svůj životopis na personální oddělení a informovat o tom svého přímého nadřízeného. V případě úspěchu v daném výběrovém řízení bude zaměstnanec přeřazen na jinou pracovní pozici. Mezi interní zdroje lze také zařadit doporučení vhodného uchazeče současným zaměstnancem vybrané společnosti.

Pro získávání zaměstnanců z **externích zdrojů** jsou zahrnuty:

- **volné pracovní síly** – Nezaměstnaní jedinci, kteří projevili zájem pracovat ve společnosti LAPP Czech Republic s.r.o.
- **zaměstnanci jiných společností** – Zaměstnanci jiných firem nejsou aktivně oslovováni. Pokud zaměstnanci jiných společností projeví zájem pracovat ve společnosti LAPP Czech Republic s.r.o, tak bude vynakládáno maximálního úsilí ze strany společnosti pro uspokojení potřeb a přání pracovníků.
- **absolventi a studenti** – Studenti mohou využít možnosti absolvování praxe, psaní bakalářských nebo diplomových prací v této společnosti.

V případě, že se některá pracovní pozice nedokáže dlouhodobě obsadit, tak jsou využívány **doplňkové zdroje**, jimiž jsou personální agentury, s cílem podpořit obsazování těchto pracovních míst. Konkrétní názvy personálních agentur nejsou zde uvedeny, neboť ze strany firmy LAPP Czech Republic s.r.o. je vyžadováno, aby zůstaly v anonymitě.

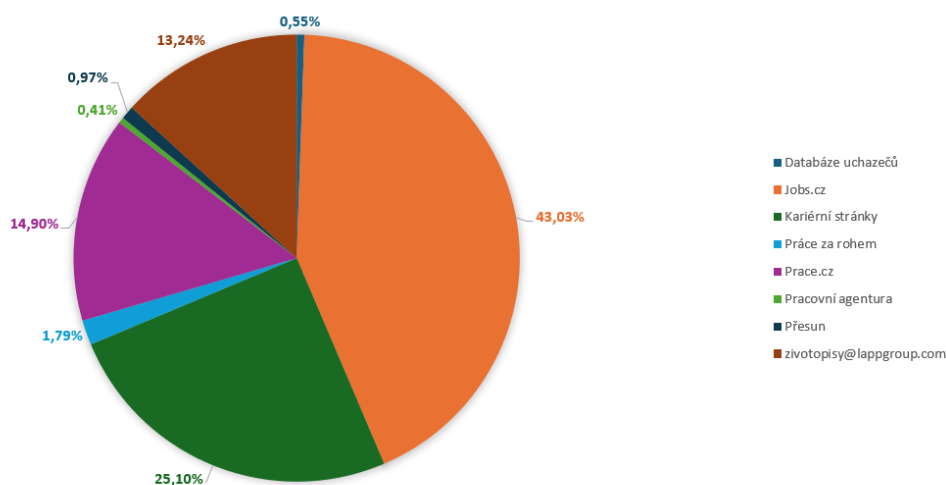
Na obrázku (Obrázek 5) jsou znázorněny zdroje, odkud jsou uchazeči získáváni. Nejčastějšími zdroji jsou kariérní stránky (31,28 %) a pracovní portál Jobs.cz (23,16 %). Mezi další významné zdroje získávání zaměstnanců za rok 2022 je pracovní platforma Práce.cz (17,69 %) a konkrétní e-mailová adresa určená pro zasílání životopisů (20,09 %). Mezi méně časté zdroje patří přesun a pracovní portál Práce za rohem, oba zdroje dosahují 2,39 %. Práci za rohem v současné době vybraná společnost již nevyužívá. Inbox (0,09 %), databáze uchazečů (1,03 %), web kariéra (0,43 %) a pracovní agentura (1,45 %) se řadí mezi nejméně využívané zdroje, odkud uchazeči získávají informace o pracovních nabídkách.



Obrázek 5 Volba zdrojů při získávání zaměstnanců za rok 2022 (Vlastní zpracování dle interních materiálů firmy, 2024)

Na následujícím obrázku (Obrázek 6) je zobrazen koláčový graf, který znázorňuje volbu zdrojů při získávání zaměstnanců za rok 2023. Výsledky jsou podobné jako v předchozím roce. Největší podíl získaných zaměstnanců pocházel opět z pracovní platformy Jobs.cz (43,03 %), kariérních stránek (25,10 %) a pracovního portálu Práce.cz (14,90 %). Dále byl významným zdrojem při získávání zaměstnanců e-mail určený pro zasílání životopisů kandidátů (13,24 %). Nejnižších hodnot dosahují položky databáze uchazečů (0,55 %), pracovní agentura (0,41 %), přesun (0,97 %) a pracovní portál Práce za rohem (1,79 %) jako tomu bylo rovněž v předchozím roce.

VOLBA ZDROJŮ PŘI ZÍSKÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ ZA ROK 2023



Obrázek 6 Volba zdrojů při získávání zaměstnanců za rok 2023 (Vlastní zpracování dle interních materiálů firmy, 2024)

9.4.3 Metody získávání zaměstnanců ve vybrané společnosti

Z polostandardizovaného interview s HR Business Partnerkou společnosti LAPP Czech Republic s.r.o. bylo zjištěno, že jsou ve vybrané společnosti využívány následující metody získávání zaměstnanců:

- **Inzerce** – V případě, že je hledán pouze jeden kandidát na volnou pracovní pozici, tak je vybranou společností inzerováno na specializovaných pracovních portálech jako jobs.cz, práce.cz, Job centrum UTB nebo na kariérních stránkách. V tabulce (
- Tabulka 3) lze vidět porovnání jednotlivých nákladů na inzerci.

Tabulka 3 Porovnání nákladů na inzerci (Vlastní zpracování dle interních materiálů firmy, 2024)

Pracovní portál	Cena jednoho inzerátu (Kč)
jobs.cz	6 350 Kč
práce.cz	3 175 Kč
Job centrum UTB	3 630 Kč (1 aktivní inzerát, neomezený počet vystavených inzerátů)
Kariérní stránky, Facebook	0 Kč

Pokud je hledáno větší množství pracovníků, např. cca 40, jako tomu bylo v roce 2021, tak je využíváno diferencované náborové kampaně. Tato kampaň spočívá v zaměření se na masové oslovování potenciální pracovní síly prostřednictvím inzerce v trolejbusích, rádiích či umístěním reklamního banneru na plot. Za účelem zvýšení viditelnosti na trhu práce byly společností zakoupeny 2 billboardy, které byly umístěny v Otrokovicích, a jeden bigboard byl situovaný u Tesca v Malenovicích. Dále se inzerovalo do otrokovických novin nebo na sociální sítě (jako je Facebook a Instagram). V tabulce (Tabulka 4) je znázorněno vyčíslení jednotlivých nákladů na zmíněnou náborovou kampaň uskutečněnou v roce 2021.

Tabulka 4 Kalkulace nákladů na náborovou kampaň v roce 2021 (Vlastní zpracování dle interních materiálů vybrané společnosti za rok 2021)

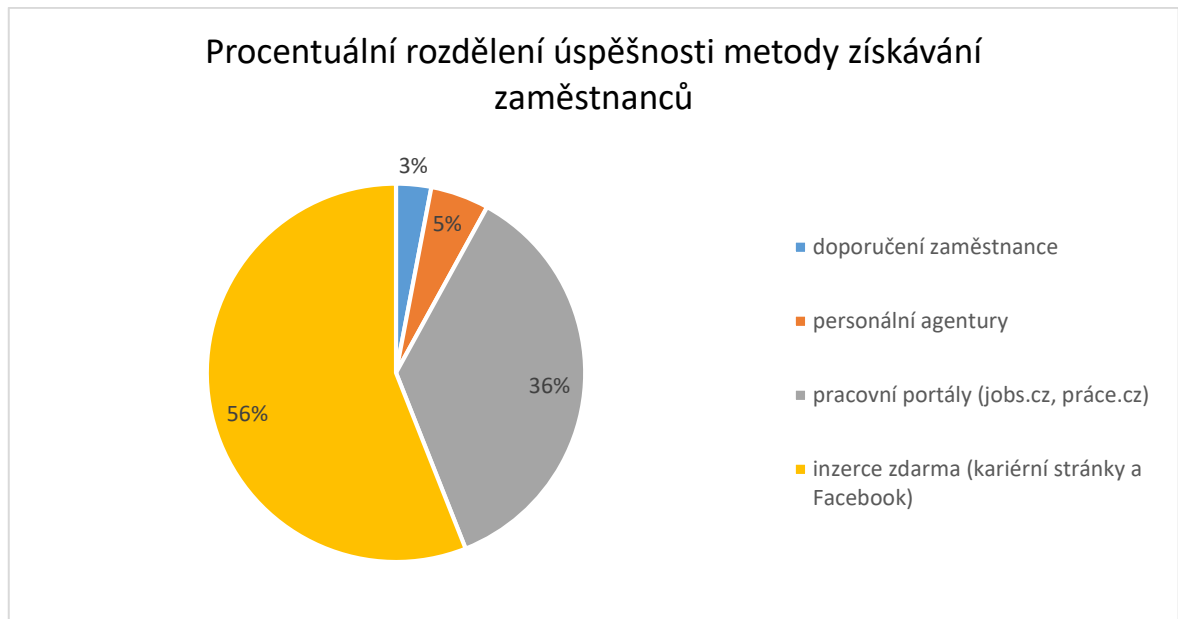
	Cena bez DPH (Kč)	Doba inzerce
Bigboard	37 200 Kč	1 měsíc
Billboard – Nádraží	12 550 Kč	2 měsíce
Billboard – Kvítkovická křižovatka	18 000 Kč	6 měsíců
Banner na plot	4 400 Kč	neomezená
Inzerce v trolejbusích	12 120 Kč	1 měsíc
Facebook + Instagram	5 000 Kč	1 měsíc
Otrokovické noviny	6 653 Kč	1 měsíc
Rádiový spot	28 902 Kč	14 dní
Celkem	124 825 Kč	

- **Spolupráce se vzdělávacími institucemi** – Vybraná společnost je v úzké spolupráci s Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně.
- **Sociální média** – sociální síť Facebook je využíván vybranou společností. Vybraná společnost má také založený profil na sociální síti LinkedIn, avšak není aktivně a efektivně využíván pro vyhledávání zaměstnanců, což znamená, že potenciál této platformy pro náborů zaměstnanců do vybrané společnosti není aktivně využíván.
- **Doporučení současného pracovníka** – Zaměstnanec má možnost doporučit uchazeče o zaměstnání osobně nebo elektronicky doručením životopisu daného kandidáta a doprovodného krátkého popisu potenciálního zaměstnance na oddělení

HR. Výše odměny za doporučení potenciálního zaměstnance, bez ohledu na pracovní pozici, činí 5 000 Kč. Tato odměna je spjata pouze se zaměstnanci pracujícími na hlavní pracovní poměr. Doporučený kandidát musí být osoba, která ještě nikdy předtím pro tuto společnost nepracovala. Odměna za doporučení bude vyplacena po uplynutí zkušební doby doporučeného kandidáta a bude připsána na SODEXO (Pluxee) kartu.

- **Veletrhy pracovních příležitostí** – Na veletrhu pracovních příležitostí *Business Day*, organizovaným Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně, je společnost pravidelně zúčastňována. Po účasti na veletrhu je zaznamenán nárůst přihlášek na nabízené pracovní pozice.
- **Pracovní portály** – Pro obsazení dělnických pozic je využívána platforma *práce.cz*, zatímco pro administrativní a odborné pozice se preferuje český webový náborový portál *jobs.cz*. Z rozhovoru s HR Business Partnerkou společnosti LAPP Czech Republic s.r.o. bylo dále zjištěno, že problematickým faktorem spojeným s náborovým procesem je otázka nákladů spojená s inzercí pracovních pozic.

Na obrázku (Obrázek 7) níže je zobrazeno procentuální rozdělení úspěšnosti metody získávání zaměstnanců ve vybrané společnosti. Největší podíl na úspěšnosti mají inzerce zdarma na kariérních stránkách a Facebooku, dosahující 56 %, následují pracovní portály (*jobs.cz*, *práce.cz*), u kterých jejich úspěšnost dosahuje 36 %. Naopak nejnižší podíl úspěšnosti vykazují personální agentury a doporučení zaměstnance, a to pouze 5 % a 3 %. Společnost by měla nadále využívat inzerci na zmíněných online platformách, neboť se jedná o klíčové metody získávání zaměstnanců. Přestože personální agentury a doporučení zaměstnance mají nižší úspěšnost, mohou hrát důležitou roli při obsazování specifických pozic.



Obrázek 7 Procentuální rozdělení úspěšnosti metody získávání zaměstnanců (Interní materiály firmy, 2024)

9.4.4 Dokumenty požadované od uchazečů ve vybrané společnosti

V rámci polostandardizovaného interview s HR Business Partnerkou společnosti LAPP Czech Republic s.r.o. bylo zjištěno, že každý uchazeč o zaměstnání je povinen odevzdat **životopis**, buď předem v elektronické podobě se svou žádostí o pracovní pozici, nebo osobně na oddělení lidských zdrojů společnosti, a to v případě, že uchazeč nemá možnost elektronického odeslání.

Pokud však kandidát není schopen poskytnout životopis, což se typicky vyskytuje u uchazečů žádoucích o dělnické pozice, je jim umožněno vyplnit **kontaktní formulář žádosti o zaměstnání**. V tomto dokumentu je nutné, aby bylo jasně označeno, o kterou pracovní pozici je zájem ze strany daného uchazeče.

Kromě toho bylo zjištěno, že předložení **motivačního dopisu** není podmínkou. Nicméně, pokud se uchazeč rozhodne jej ke své žádosti o pracovní pozici přiložit a odevzdat, tak je takový krok považován za výhodu.

Při úspěšném přijetí uchazeče jsou od zaměstnance vyžadovány další dokumenty, a sice **doklad o dosaženém vzdělání, lékařský posudek, zápočtový list a rodný list dětí**. Veškeré dokumenty jsou následně archivovány na oddělení lidských zdrojů.

Na obrázku (Obrázek 8) níže lze vidět formulář nabídky pracovní pozice, která se nachází na kariérních stránkách společnosti. Na obrázku vpravo uprostřed se nachází prázdné pole doplněné ikonou vybrat, jež slouží k vložení životopisu kandidáta.

ZAÚJALA
VÁS
NABÍDKA?
OZVĚTE SE
NÁM.

Vaše jméno

Vaše příjmení

E-mail

Vložit životopis 

Telefon

Poznámka

Souhlasím se [zpracováním osobních údajů](#)

Odesláním tohoto formuláře souhlasíte s Politikou ochrany osobních dat společnosti LAPP Czech Republic s.r.o.

Odeslat

Obrázek 8 Formulář nabídky pracovní pozice (Kariérní stránky vybrané společnosti, 2024)

9.4.5 Formulace a uveřejnění nabídky ve vybrané společnosti

Z polostandardizovaného rozhovoru s HR Business Partnerkou společnosti LAPP Czech Republic s.r.o. bylo zjištěno, že veškeré formulace pracovních nabídek jsou již vytvořeny a opakovaně využívány. Prvotní inzerát byl sestaven na personálním oddělení, přičemž jeho obsah je vždy konzultován s přímým nadřízeným odpovědným za danou pracovní pozici, protože je nezbytné, aby zahrnoval všechny klíčové informace.

Pracovní nabídka je jako první interně prezentována prostřednictvím e-mailové komunikace, v níž jsou zaměstnanci odkázáni na kariérní stránky společnosti, kde se mohou v případě zájmu detailně seznámit s informacemi vztahující se k nabízené pracovní pozici a doručit životopis na HR oddělení. Lze tuto skutečnost zpozorovat na obrázku níže (Obrázek 9).

From: [REDACTED]
Sent: Wednesday, January 31, 2024 2:45 PM
To: [REDACTED]
Subject: Otevřené výběrové řízení_HR Administrátor/ka

Dobrý den kolegyně a kolegové,

dovolte, abych Vás informovala o nově otevřeném výběrovém řízení na pozici **HR Administrátor/ka**. Nového kolegu/kolegyni hledáme místo [REDACTED] která se rozhodla z firmy ke konci března odejít.

Bližší popis pozice naleznete zde:

- [HR Administrátor/ka](#)

Dále hledáme kandidáty i na ostatní volné pozice, které najdete na kariérních stránkách www.karieralapp.cz

V případě, že byste věděli o vhodných uchazečích, budeme rádi za vaše doporučení! 😊

Pokud byste o danou pozici měli zájem, stačí Vás životopis doručit na **HR oddělení**.

Přeji hezký den.

Freundliche Grüße / Best Regards

[REDACTED]



[REDACTED]
HR Business Partner

Lapp Czech Republic s.r.o.
Bartošova 315 • 76502 Otrokovice • Czech Republic
phone: [REDACTED]
mobile: [REDACTED]
e-mail: [REDACTED]
web: www.lappgroup.com

Obrázek 9 Interní e-mailová komunikace ohledně otevřeného výběrového řízení na pozici HR/administrátor/ka (Interní e-mailová komunikace vybrané společnosti, 2024)

Po rozkliknutí odkazu nabízené pracovní pozice lze vidět název práce se stručným textem, který má za úkol upoutat zájemce o zaměstnání a shrnout základní a klíčové informace pro vykonávání této pracovní pozice, jak je uvedeno na obrázku níže (Obrázek 10).



Obrázek 10 Nabízená pracovní pozice – HR Administrátor/ka (Kariérní stránky vybrané společnosti, 2024)

ČEMU SE BUDETE VĚNOVAT?

Budete **vést a spravovat personální agendu** v systému **Target**, postaráte se o zajištění **osobních karet** a také budete připravovat pracovní právní dokumentaci.

Čeká Vás zabezpečení **lékařských prohlídek** zaměstnanců.

Věnovat se budete i komunikaci s **novými zaměstnanci**.

Naši zaměstnanci se na Vás **budou moci obrátit s různými dotazy** a s vyřízením běžné **administrativy**.

Budete mít také na starosti **zpracování docházky**.

A v rámci své práce na Vás čeká i organizace **školení** pro zaměstnance.

PROČ SE VÁM U NÁS BUDE LÍBIT?

O naše zaměstnance se staráme, jako bychom byli **jedna velká rodina** – ostatně, jsme sice mezinárodní, ale stále rodinná firma.

Zajistíme Vám maximálně **příznivé podmínky** pro to, abyste se mohl/a naplno věnovat své práci a aby Vás bavila.

Získáte **benefity** jako třeba příspěvek na penzijní pojištění či na relaxaci a zdraví.

Dáme Vám prostor pro **vzdělávání** a **další rozvoj**.

Kromě práce se rádi setkáváme na vánočním večírku, sportovních dnech nebo spolu po práci hrajeme fotbal nebo volejbal.

Budete pracovat v **moderním prostředí** na kraji **Otrokovic**, s **výbornou dostupností MHD**, autem i na kole.

KOHO VLASTNĚ HLEDÁME?

Aby Vám šla práce u nás opravdu od ruky, požadujeme **zkušenost na administrativní pozici** nebo **pozici v personalistice alespoň 1 rok**.

Práci Vám také usnadní **orientace v pracovněprávní legislativě**.

Očekáváme, že budete **středně pokročilý/á v práci s MS Office**. Pokud navíc znáte **personální systém Target a Watt**, bude to pro Vás výhodou – není to však podmínka.

Budete jednat s lidmi, takže **příjemné vystupování** a **vstřícný přístup** by pro Vás mělo být přirozené.

Jste **samostatný/á** a **pečlivý/á** a máte velmi dobré **komunikační a organizační schopnosti**.

Zároveň byste měl/a být **empatický/á, flexibilní** a mít v práci pořádek a **systém**.

Anglický jazyk je pro Vás výhodou.

Obrázek 11 Inzerát nabízené pracovní pozice (Kariérní stránky vybrané společnosti, 2024)

V nabídce jsou zaznamenány všechny důležité informace, jež jsou pro uchazeče o zaměstnání nezbytné. Nabídka působí přehledně, neboť se nejedná o nahromaděný text, ale jednotlivé věty jsou odděleny do řádků. Důležité informace jsou vyznačeny tučně. Text, *čemu se bude věnovat, koho společnost hledá, a proč by se zájemci u nás mohlo líbit*, je zpracován v oranžové barvě, což koresponduje s firemní barvou. Negativem však je, že zájmena, spojky nebo předložky jsou umístěny samostatně na konci řádku. V češtině by tyto slovní druhy neměly stát samostatně, měly by být spjaty s následujícím podstatným jménem nebo slovem, aby byla zachována správná syntaxe a text byl čitelný.

9.4.6 Proces předvýběru potenciálních zaměstnanců do vybrané společnosti

Příchozí životopisy od jednotlivých uchazečů jsou pečlivě vyselektovány personalistkami na základě požadavků. Vhodní kandidáti jsou telefonicky pozváni k pohovoru informování o postupu výběrového procesu, dále jsou jim poskytnuty důležité informace týkající se pohovoru, včetně data a času konání. Nevhodným kandidátům je zaslán e-mail, ve kterém jsou informováni, že nebyli vybráni (polostandardizované interview s HR Business Partnerkou).

9.5 Proces výběru zaměstnanců ve vybrané společnosti

V této podkapitole bude zanalyzován systém výběru zaměstnanců ve společnosti LAPP Czech Republic s.r.o.

9.5.1 Využívané výběrové metody ve vybrané společnosti

Existuje několik metod, které pomáhají zjistit, zda je uchazeč vhodný nebo nevhodný pro danou pracovní pozici. Z polostandardizovaného rozhovoru s HR Business Partnerkou vybrané společnosti vyplynulo, že nejdůležitější a nejčastěji používanou metodou výběru je přijímací pohovor a životopis uchazečů.

Zkoumání referencí hraje také důležitou roli. Reference jsou prověřovány vždy u dělnických pozic a v případě nejasností nebo významných pracovních pozic jsou reference také ověřovány i u administrativních pracovních míst. Reference jsou ověřovány z hlediska délky trvání pracovního poměru, pracovní pozici. Firmy jsou většinou ochotné poskytnout požadované reference, avšak vybraná společnost se v minulosti setkala i s odmítnutím poskytnutí referencí. V příloze (Příloha P II) lze vidět formulář žádosti o ověření reference.

Testování uchazečů je přizpůsobeno požadavkům konkrétních pracovních pozic, např. u pracovních pozic z oblasti účetnictví jsou zájemci o nabízené pracovní místo prověřovány ze znalostí z tohoto oboru, na německém zákaznickém centru se posuzuje úroveň německého jazyka v mluvené i psané formě, a na českém zákaznickém centru se testují znalosti práce s Excelem a podobně (Interview s HR Business Partnerkou).

9.5.2 Výběrové řízení ve vybrané společnosti

Výběrové řízení ve společnosti LAPP Czech Republic s.r.o. je rozděleno do dvou typů – pro výrobu a pro THP zaměstnance. Mezi nimi lze zpozorovat menší či větší rozdíly v jednotlivých fázích výběrového procesu.

Hlavním prostředkem pro výběr nejvhodnějšího zaměstnance je přijímací pohovor. Uchazeči o zaměstnání jsou pozváni jednotlivě na pohovor s cílem provést výběrový proces co nejefektivněji a v co nejkratším možném čase.

Prvotní kontakt s potenciálním zaměstnancem je uskutečňován telefonicky. Na základě telefonického rozhovoru může být zjištěna vnitřní motivace k práci kandidáta a jeho způsob vyjadřování.

Většinou je výběrové řízení s jednotlivými kandidáty zahájeno v ranních hodinách a pokračuje do odpoledních hodin. Délka jednoho pohovoru se obvykle pohybuje mezi 45 minutami a jednou hodinou čistého času.

Pro pozice ve **výrobě** je v rámci výběrového řízení pouze jedno kolo pohovoru. Důraz je kladen hlavně na test zaměřený na rychlost a přesnost, stejně jako na praktickou zkoušku

ve výrobě. Poté následuje vedený rozhovor mezi daným uchazečem, personalistkou a vedoucím pracovní skupiny, kde je sledována především osobnost kandidáta. Pokud se personalistka rozhodne daného jedince vybrat, je s ním navázán telefonický kontakt a je mu zaslán nabídkový dopis e-mailem. Tento nabídkový dopis obsahuje veškeré důležité informace spojené s prací ve společnosti, jako je např. datum nástupu, základní mzda, průměrná mzda, specifika pracovní pozice aj. Uchazeč je též informován o nabídce benefitů. Finálním krokem je souhlas či odmítnutí nabídkového dopisu. Grafická podoba výběrového řízení ve výrobě je uvedena na obrázku (Obrázek 12).



Obrázek 12 Výběrové řízení – výroba (Kariérní stránky vybrané společnosti, 2024)

Výběrové řízení pro **THP zaměstnance** je rozděleno do dvou kol. V prvním kole pohovoru se uchazeč setkává s personalistkou a přímým nadřízeným. Pokud je požadována odborná nebo jazyková znalost, tyto dovednosti jsou zjišťovány prostřednictvím odborného nebo jazykového testu. Před druhým kolem pohovoru je každému uchazeči zaslán krátký hodnotící dotazník o jeho chování od společnosti Thomas International. Tato analýza osobního chování se zaměřuje na různé aspekty, jako je styl komunikace, rozhodování, řízení času a konfliktní situace. Na základě výsledků AOP mohou personalistky a manažeři lépe porozumět potřebám a schopnostem svých zaměstnanců a efektivněji je začlenit do pracovního prostředí. Uchazeč je setkán s HR manažerkou a s nadřízeným přímého nadřízeného nového zaměstnance. Ve druhém kole je vybíráno pouze ze dvou uchazečů. Pokud je finální kandidát vybrán, je mu zaslán nabídkový dopis, který obě strany schválí a potvrdí písemně e-mailem. Grafická podoba výběrového řízení na THP zaměstnance je uvedena na obrázku (Obrázek 13).



Obrázek 13 Výběrové řízení – THP (Kariérní stránky vybrané společnosti, 2024)

Seznam otázek u pohovoru není striktně stanovený. Kladené otázky jsou kombinací situačních a behaviorálních otázek, které mají odhalit schopnost uchazeče reagovat na různé situace a zjistit, zdali uchazeč zapadá do týmu a vyhovuje firemní kultuře či nikoliv. Například na oddělení nákupu jsou kladeny otázky spíše situačního charakteru, které simulují situace, s nimiž se může daný uchazeč setkat. Behaviorální otázky se orientují na chování kandidáta v reálných situacích, které mohou v daném oddělení nastat.

Po pohovoru jsou obě strany rozloučeny a uchazeč bude informován o výsledku (Polostandardizované interview s HR Business Partnerkou).

9.5.3 Informování kandidáta o výsledku výběrového řízení ve vybrané společnosti

V případě, že kandidát nebude vybrán na danou pracovní pozici, tak obdrží do 14 dnů informativní e-mail o této skutečnosti, jak lze vidět na obrázku níže (Obrázek 14). Pokud však bude uchazeč ve výběrovém řízení úspěšný, bude také do 14 dnů informován prostřednictvím krátkého telefonního rozhovoru (Interview s HR Business Partnerkou).

Dobrý den,
děkujeme za Váš zájem pracovat pro naši společnost.
Bohužel Vám musím oznámit, že na pozici **Název pozice** jste nepostoupil/a do dalšího kola výběrového řízení.
Děkuji za pochopení a přeji Vám mnoho úspěchů v pracovním i osobním životě.
S pozdravem

Obrázek 14 E-mail zasílaný kandidátům při neúspěchu ve výběrovém řízení (Interní e-mailová komunikace vybrané společnosti, 2024)

9.5.4 Pracovně-lékařská prohlídka

Před nástupem do zaměstnání má zaměstnanec povinnost podrobit se vstupní lékařské prohlídce u firemního lékaře sídlícího v areálu Krajské nemocnice Tomáše Bati ve Zlíně, konkrétně v budově číslo 26. Doba návštěvy je vymezena na 30-45 minut. Zaměstnanec je povinen si s sebou vzít zdravotní kartu nebo výpis zdravotní dokumentace od svého praktického lékaře a předem vyplněný zdravotní dotazník k posouzení zdravotní způsobilosti k práci. Komplexní cena pracovně-lékařské prohlídky činí 900 Kč. V případě, že nový zaměstnanec nastupuje na pracovní pozici s 3 směnným provozem, je povinen absolvovat speciální vyšetření, u kterého se komplexní cena prohlídky může lišit.

Po lékařském vyšetření obdrží zaměstnanec od firemního lékaře 3 ks vyjádření o způsobilosti/nezpůsobilosti k vykonávání dané pracovní pozice, které musí být doručeny na personální oddělení společnosti LAPP Czech Republic s.r.o. nejpozději v den nástupu do práce. Nezpůsobilost k vykonávání dané pozice může být důvodem nepřijetí daného kandidáta na pracovní místo.

Pracovně-lékařská prohlídka je ve vybrané společnosti prováděna u všech pracovních pozic s menším či větším rozdílem. Rozdíly ve vyšetření souvisí s pracovním zařazením zaměstnance. Na tabulce (Tabulka 5) níže lze vidět jednotlivé kategorie a rozdíly mezi nimi, které jsou zkoumány v rámci lékařského vyšetření (Polostandardizované interview s HR Business Partnerkou).

Tabulka 5 Vyšetření související s výkonem práce (Interní materiály vybrané společnosti, 2024)

Kat.	Pracovní zařazení	TLAK	PULS	EKG	ZRAK DO DÁLKY	DROBNÝ TISK	BARVOCIT	MOČ	GLYKÉMIE (Vždy u všech řidičů, pracích ve výškách, noční směny)	TEST ROVNOVÁHY	ZKOUŠKA SVAL. SÍLY DYNAMO METREM
1 nebo 2	THP + ŘIDIČ REFERENT + ŘIDIČ VZV	✓	✗	✓	✓	✗	✓	✓	✓	✓	✗
1 nebo 2	THP (sklad) bez řidiče referenta, řidiče VZV	✓	✓	✗	✓	✗	✗	✓	✗	✗	✗
2	Koordinátor škol. centra										
	Kontrolor jakosti	✓	✓	✗	✓	✗	✗	✓	✗	✗	✗
	Mechanik/seřizovač strojů a zařízení										
	Obsluha CNC stříhacího stroje										
2	Konfektionér kabelů										
	Konfektionér složitých kabelových svazků	✓	✓	✗	✓	✓	✓	✓	✗	✗	✗
	Konfektionér kabelů – výroba energetických řetězů										
3	Navijec a konfektionér spirálových kabelů	✓	✓	✗	✓	✗	✗	✓	✓	✓	✓

9.6 Proces přijímání zaměstnanců ve vybrané společnosti

Tato podkapitola je zaměřena na analýzu systému přijímání zaměstnanců ve společnosti LAPP Czech Republic s.r.o.

9.6.1 Pracovní smlouva ve vybrané společnosti

Pracovní smlouva je předem vyhotovena personalistkou, která je následně předána novému zaměstnanci v den nástupu do práce. Po převzetí pracovní smlouvy by měl zaměstnanec tento právní dokument přečíst a zkontrolovat zaznamenané osobní údaje. Souhlas se všemi uvedenými údaji v pracovní smlouvě je stvrzen podpisem zaměstnance a následně je pracovní smlouva odevzdána na personální oddělení.

Pracovní smlouva je zpravidla sepsána na dobu určitou, s délkou jednoho roku. V případě oboustranné spokojenosti je smlouva sjednána na dobu neurčitou. Zkušební doba je stanovena na tři měsíce.

Údaje v pracovní smlouvě jsou především získávány z osobního dotazníku, jež je povinen nový zaměstnanec ho odeslat před nástupem do zaměstnání (Interview s HR Business Partnerkou).

9.6.2 Proces zaškolení nového zaměstnance ve vybrané společnosti

Před nástupem do zaměstnání je povinen každý nový pracovník společnosti absolvovat povinná školení, která je důležité si pravidelně oživovat. Školení nových zaměstnanců bylo prováděno přes internet, tzv. formou e-learningu, tzn. že každý zaměstnanec si tak splnil

veškerá povinná školení sám, studiem na webovém portálu, který mu byl poskytnut personálním oddělením. Mezi povinná školení se řadí tyto následující školení:

- **BOZP** – bezpečnost a ochrana zdraví při práci.
- **PO** – požární ochrana.
- **řízení vozidla** (jako řidič referentských vozidel) – je absolvováno pouze zaměstnancem, který vlastní řidičský průkaz.

Během zkušební doby jsou zaměstnanci povinni splnit další povinná školení, mezi které patří (Interview s HR Business Partnerkou):

- pravidla efektivní e-mailové komunikace.
- ochrana a zabezpečení dat v LAPPu.
- prevence podvodů.
- kodex chování.
- e-kriminalita.
- základy kabelové techniky a produktového školení pro začátečníky.

Pro každou pracovní pozici jsou přiřazena specifická školení, která jsou součástí adaptačního plánu zaměstnance. Tyto školení musí každý nový zaměstnanec splnit.

9.6.3 Nástup nového zaměstnance do vybrané společnosti

Po splnění všech výše zmíněných povinností je nový zaměstnanec povinen dostavit se ve smluvený den do společnosti LAPP Czech Republic s.r.o. a takto zahájit svůj nástup do nového zaměstnání. Nástup je vždy prováděn pro všechny nové zaměstnance ve stejný den, kterým je první den v měsíci. Konání nástupu se uskutečňuje obvykle v devět hodin ráno v největší zasedací místnosti s názvem OSKAR. V této zasedací místnosti je každý nový zaměstnanec vybaven svou osobní složkou obsahující pracovní smlouvu, adaptační plán, mzdový výměr a dalšími pracovněprávními dokumenty, které jsou potřebné ke vzniku pracovního poměru. Během pobytu v zasedací místnosti je s nimi po celou dobu v kontaktu odpovědná osoba z personálního oddělení. Jejím úkolem je informovat zaměstnance o jejich právech a povinnostech, v případě nejasností pomoci při vyplnění veškerých obdržených dokumentů, seznámit je s firemní kulturou a dalšími souvisejícími aspekty. Po ukončení pobytu v zasedací místnosti je každý pracovník personalistkou odveden na své příslušné

a nové pracovní oddělení, kde je převzat svým přímým nadřízeným (Polostandardizované interview s HR Business Partnerkou).

9.6.4 Prohlídka pracoviště

Po nástupu nového zaměstnance je provedena personalistkou prohlídka firmy a celého pracoviště, během které je zaměstnanec seznámen s pracovními podmínkami, pracovní náplní, povinnostmi a právy, které mu jako zaměstnanci náleží. Součástí této prohlídky je také ukázka provozu kiosku při objednávání jídel. Nový pracovník je také informován o postupu objednávání jídel, které je nezbytné uskutečnit den předem do 14:00 hodin. Tento časový limit je omezen proto, že se ve firmě nevaří, ale jídlo je dováženo z restaurace, tzn., že obědy jsou ve společnosti pouze vydávány. Tato informace je důležitá pro všechny zaměstnance, aby měli dostatek času na objednání si oběda a zajistili si tak potřebné stravování během dne v práci. V případě zájmu zaměstnance se na cokoliv personalistky zeptat, mu bude jeho otázka zodpovězena (Polostandardizované interview s HR Business Partnerkou).

9.7 Proces adaptace a integrace nových zaměstnanců ve vybrané společnosti

Z polostandardizovaného rozhovoru s HR Business Partnerkou společnosti LAPP Czech Republic s.r.o. bylo zjištěno, že proces adaptace nových zaměstnanců je uskutečňován (po splnění všech předchozích skutečností) předáním adaptačního plánu, v němž jsou zaznamenány oblasti znalostí, jež každý nový pracovník musí během zaškolení získat. Tento proces je zahájen seznámením se s kolegy z oddělení prostřednictvím podání ruky a detailním seznámením s popisem pracovního místa, stanovenými cíli a dalšími důležitými aspekty. Následuje tzv. kolečko po jednotlivých odděleních ve firmě, kde je nový zaměstnanec informován o různých činnostech a pracovních procesech.

Během plnění cílů adaptačního plánu je novému zaměstnanci přidělen mentor, který mu poskytuje potřebné zaškolení a odpovídá na jeho dotazy. Dodatečné instrukce jsou mu předány přímým nadřízeným. Na začátku nemají noví zaměstnanci stanovené pracovní normy jako plnohodnotní zaměstnanci, mají volnější pracovní plán, aby si mohli vyzkoušet různé pracovní situace a byli po zkušební době připraveni na všechny možné pracovní úkoly.

Nový zaměstnanec by měl být aktivně vyzýván k návštěvě jednotlivých oddělení, kde by si měl rozšířit své znalosti a seznámit se s pracovními postupy. Nicméně tomu tak

v realitě není, jelikož se ve velké míře vyskytuje problematický faktor, který je identifikován v komunikaci mezi novým zaměstnancem a jeho přímým nadřízeným. Během zkušební doby musí zaměstnanec splnit stanovené požadavky adaptačního plánu. V některých případech dochází k nesplnění těchto požadavků z důvodu nezodpovědnému přístupu mezi vzájemnými stranami. Přímí nadřízení jsou novými zaměstnanci kontaktováni ohledně možnosti uspořádání schůzky, neboť se adaptace zaměstnanců na dané oddělení nachází v adaptačním plánu. Někdy se však stane, že přímý nadřízený na tuto žádost nereaguje nebo nenaplňuje žádnou schůzku po celou dobu zkušebního období.

Po skončení zkušební doby je uskutečněn pohovor nového zaměstnance s odpovědnou osobou z HR oddělení. Cílem tohoto pohovoru je zhodnocení adaptačního procesu a zjištění spokojenosti nového zaměstnance s prací. Formulář hodnocení adaptačního procesu THP a formulář hodnocení adaptačního procesu pro výrobu jsou zaznamenány v příloze (Příloha P III) a v příloze (Příloha P IV).

10 SWOT-ANALÝZA VYBRANÉ SPOLEČNOSTI

Tato kapitola se zabývá SWOT-analýzou společnosti LAPP Czech Republic s.r.o. SWOT-analýza hodnotí interní faktory, tj. silné a slabé stránky podniku a externí faktory, kterými jsou příležitosti a hrozby. SWOT-analýza byla vypracována na základě předchozích analýz, veřejně dostupných informací a informací získaných od HR Business Partnerky vybrané firmy.

Silné stránky společnosti LAPP Czech Republic s.r.o.:

- Silná značka na trhu.
- Kvalifikovaný personál.
- Široká škála produktů a služeb.

Slabé stránky společnosti LAPP Czech Republic s.r.o.:

- Neaktivní a neefektivní využívání profesní sociální sítě LinkedIn.
- Nedostatečná komunikace v oblasti adaptace.
- Dlouhé neobsazení technických pozic.
- Vysoké náklady na inzerci pracovního místa.

Příležitosti pro společnost LAPP Czech Republic s.r.o.:

- Minimální konkurence ve Zlínském kraji.
- Rekrutace talentovaných a nadějných studentů.

Hrozby pro společnost LAPP Czech Republic s.r.o.:

- Odchody zaměstnanců za prací do větších měst.
- Odchod kvalifikovaných zaměstnanců kvůli neuspokojivé mzdě (z důvodu konkurenčně nevýhodné mzdy).
- Ekonomická nestabilita.

Společnost LAPP Czech Republic s.r.o. je atraktivní zaměstnavatel s dlouholetou tradicí na trhu, což jí pomáhá získat loajální zákazníky a posiluje její postavení jako *silné značky na trhu*. Díky *široké nabídce produktů a služeb* mohou zákazníci uspokojit všechny své potřeby u jednoho dodavatele, což zvyšuje jejich loajalitu a konkurenční výhodu společnosti. Zaměstnávání *kvalifikovaných pracovníků*, kteří jsou pravidelně školeni,

přispívá k vysoké kvalitě poskytovaných služeb a produktů a rovněž také posiluje pověst společnosti.

Nicméně *nedostatečné využití platformy LinkedIn* může vést ke ztrátě příležitostí v oblasti marketingu a náboru zaměstnanců. *Nedostatečná komunikace* může být problematická pro efektivní fungování adaptačního procesu nového zaměstnance. *Dlouhé neobsazení technických pozic* může ovlivnit produktivitu a výkon společnosti. *Vysoké náklady na inzerci pracovních míst* mohou zatěžovat rozpočet společnosti a omezovat možnosti náboru nových zaměstnanců.

Díky *minimální konkurenci ve Zlínském kraji* má společnost LAPP Czech Republic s.r.o. výhodu při získávání nových zákazníků, aniž by byla silně ovlivněna konkurencí. Spolupráce s Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně umožňuje vybrané společnosti nalézt *nové talentované a nadějně zaměstnance*. Studenti často přinášejí nové myšlenky a přístupy, které mohou posílit rozvoj společnosti a zvýšit její konkurenceschopnost.

Odchod zaměstnanců za prací do větších měst je velkou hrozbou pro vybranou společnost, protože může dojít k úbytku kvalifikovaných zaměstnanců ve Zlínském kraji. Příčinou *odchodu kvalifikovaných zaměstnanců k jiným zaměstnavatelům* může být atraktivnější mzda konkurence. *Ekonomická nestabilita*, zejména v důsledku opatření jako je Kurzarbeit (zkrácený pracovní týden nařízený zaměstnavatelem), který aktuálně v LAPPu probíhá, může ovlivnit finanční stabilitu společnosti.

11 SHRUTÍ ANALYTICKÉ ČÁSTI

Cílem analytické části této diplomové práce bylo zanalyzovat současný stav systému plánování, vyhledávání, výběru, příjmu a adaptace zaměstnanců ve společnosti LAPP Czech Republic s.r.o. Tato analýza byla prováděna prostřednictvím polostandardizovaných interview a analýzou vybraných interních materiálů poskytnutých HR Business Partnerkou vybrané společnosti. Na základě analytické části diplomové práce byla provedena SWOT-analýza, která identifikovala silné a slabé stránky vybrané společnosti, jakož i příležitosti a hrozby pro tuto společnost.

Na základě provedených analýz byly stanoveny závěry, které poslouží jako podklad pro vypracování části projektové. Společnost LAPP Czech Republic s.r.o. se jeví jako atraktivní zaměstnavatel s poměrně dobře nastavenými procesy odpovídajícím standardním průběhům, avšak objevují se zde i určité nedostatky, zejména v oblasti vyhledávání/získávání zaměstnanců zaměřené na technické pozice, procesu adaptace nových zaměstnanců, aktivní a pravidelné nevyužívání profesní sociální sítě LinkedIn a problémy související s vysokými náklady na inzerci pracovního místa.

Na základě teoretických poznatků byly stanoveny čtyři výzkumné otázky, na které byly hledány odpovědi prostřednictvím zpracování analytické části diplomové práce.

- *Výzkumná otázka č. 1: Využívá vybraná společnost všechny tři možnosti volby zdrojů při získávání zaměstnanců?*

Vybraná společnost LAPP Czech Republic s.r.o. využívá všechny tři možnosti volby zdrojů, a to vnitřní, vnější i doplňkové zdroje při získávání zaměstnanců. Interně je nabídka zaměstnání šířena prostřednictvím e-mailu s odkazem na kariérní stránky společnosti, zatímco externě jsou získávání volné pracovní síly, zaměstnanci jiných společností (pokud projeví zájem) a také studenti, kteří mohou absolvovat praxi nebo psát svoji bakalářskou nebo diplomovou práci v této vybrané společnosti. V případě potřeby jsou využívány také doplňkové zdroje – personální agentury, které napomáhají k obsazení pracovních pozic.

- *Výzkumná otázka č. 2: Jak se liší výběrové řízení ve vybrané společnosti pro pozice THP zaměstnanců a uchazeče pro pracovní pozice ve výrobě?*

Pro pozice ve výrobě se uskutečňuje pouze jedno kolo přijímacího pohovoru, které zahrnuje test zaměřený na rychlost a přesnost a také praktickou zkoušku ve výrobě. Naopak pro THP pozice se konají dvě kola přijímacího pohovoru, přičemž v prvním kole

je povinen uchazeč absolvovat jazykový nebo odborný test podle požadavků pracovní pozice. Ve druhém kole je potenciální THP zaměstnanec povinen vyplnit hodnotící dotazník orientovaný na analýzu jeho osobního chování.

- *Výzkumná otázka č. 3: Jakých metod využívá vybraná společnost při získávání zaměstnanců?*

Společnost LAPP Czech Republic s.r.o. využívá metody inzerce, spolupráce se vzdělávacími institucemi, doporučení současného zaměstnance, pracovních portálů a účasti na veletrzích pracovních příležitostí. Dále jsou využívány i sociální média jako Facebook a Instagram. Na profesní sociální síti LinkedIn má vybraná společnost profil, který není ovšem aktivně využíván pro hledání zaměstnanců do vybrané společnosti. Bylo by efektivní, kdyby tato skutečnost byla zohledněna a lépe využívána.

- *Výzkumná otázka č. 4: Jaký je vliv komunikačních problémů ohledně domlouvání schůzek mezi přímým nadřízeným a novým zaměstnancem na efektivitu procesu adaptace ve vybrané společnosti?*

Vliv komunikačních problémů ohledně domlouvání schůzek mezi přímým nadřízeným a novým zaměstnancem na efektivitu procesu adaptace ve vybrané společnosti je negativní. Někdy se stane, že nový zaměstnanec není schopen splnit stanovené požadavky během zkušební doby, a to z důvodu nesnadné komunikace s přímým nadřízeným daného oddělení. V některých případech přímí nadřízení nereagují na žádosti nových zaměstnanců nebo neplánují žádné schůzky s novými zaměstnanci po celou dobu zkušebního období.

12 PROJEKT ZAMĚŘENÝ NA ZLEPŠENÍ SOUČASNÉHO STAVU PROCESU VYHLEDÁVÁNÍ, VÝBĚRU, PŘÍJMU A ADAPTACE ZAMĚSTNANCŮ VE VYBRANÉ SPOLEČNOSTI

Cílem diplomové práce bylo zjistit současný stav systémů vyhledávání, výběru, příjmu a adaptace zaměstnanců ve společnosti LAPP Czech Republic s.r.o. a následně vypracovat projekt zaměřený na jejich zlepšení.

12.1 Proces výběru a příjmu zaměstnanců ve vybrané společnosti

Z provedených analýz vyplynulo, že proces výběru a přijímání zaměstnanců probíhá ve vybrané společnosti tak, jak uvádí odborné a vědecké sekundární informační zdroje. Proces výběru zaměstnance začíná přijetím životopisů od uchazečů, které jsou personalistkami posouzeny vzhledem k požadavkům pracovní pozice.

Vhodní kandidáti jsou telefonicky kontaktováni a pozváni na osobní pohovor. Nevhodným kandidátům je zaslán e-mail o této skutečnosti. Pracovní smlouva je novému zaměstnanci předložena při přijetí do zaměstnání. Nový zaměstnanec je povinen si ji přečíst a poté podepsat, pokud je všechno v pořádku.

Před nástupem do zaměstnání musí každý nový zaměstnanec absolvovat povinné školení v oblasti bezpečnosti práce, požární ochrany a řízení vozidla jako řidič referentských vozidel.

Po nástupu do zaměstnání je každý nový zaměstnanec proveden vybranou společností, seznámen s jeho právy, povinnostmi a s firemní kulturou a také s dalšími aspekty spojenými s pracovním prostředím ve vybrané společnosti.

12.2 Proces vyhledávání a adaptace zaměstnanců ve vybrané společnosti

Nedostatky se objevovaly hlavně u procesu vyhledávání a adaptace zaměstnanců. Prvním z nich je nevyužitý potenciál profesní sociální sítě LinkedIn. Prostřednictvím této profesní sociální sítě by mohla společnost oslovit a získat nové potenciální zaměstnance.

Dalším nedostatkem je obtížnost při vyhledávání a obsazování zaměstnanců technických pozic. Doba obsazení je příliš dlouhá, to je cca 6-10 měsíců. Účinným nástrojem pro přilákání a získání nových zaměstnanců do vybrané společnosti by mohla být implementace náborového letáku nebo pořádání akce, který nese název Den otevřených dveří pro veřejnost.

V procesu adaptace byla také identifikována úzká místa, především v komunikaci a zodpovědnosti mezi novým zaměstnancem a jeho přímým nadřízeným. Přímí nadřízení nereagují na zprávy nových zaměstnanců nebo nenaplánují žádnou schůzku po celou dobu zkušebního období zaměstnance. Zaměstnanec si poté nemůže splnit adaptační plán během zkušební doby. Akční plán zaměřující se na vylepšení adaptačního procesu by mohl přispět k řešení tohoto problému.

Na základě vyvedených závěrů z analytické části této diplomové práce bude projekt zaměřen především na zlepšení těchto problematických personálních procesů ve vybrané společnosti, a to proces vyhledávání zaměstnanců a proces adaptace nových zaměstnanců. Dílčí cíle projektu směřující ke zlepšení těchto vybraných procesů jsou uvedeny v jednotlivých následujících tabulkách akčních plánů, které jsou prostředkem k jejich dosažení.

12.2.1 Navrhované akční plány

Navrhované akční plány byly sestaveny tak, aby eliminovaly nedostatky vybraných personálních procesů ve vybrané společnosti. Mezi navrhované akční plány na zlepšení procesu vyhledávání a adaptace zaměstnanců se řadí:

- Akční plán č. 1 – Aktivní využívání profesní sociální sítě LinkedIn.
- Akční plán č. 2 – Vylepšení adaptačního procesu ve vybrané společnosti.
- Akční plán č. 3 – Tvorba náborového letáku.
- Akční plán č. 4 – Den otevřených dveří pro veřejnost ve vybrané společnosti.

12.2.2 Akční plán č. 1 – Aktivní využívání profesní sociální sítě LinkedIn

Z předchozích analýz bylo zjištěno, že jedním z nedostatků vybrané společnosti je fakt, že vybraná společnost má sice založený profil na profesní sociální síti LinkedIn, nicméně není vybranou společností dostatečně a aktivně využíván. Aktivní využívání této platformy by mohlo vybrané společnosti pomoci při vyhledávání a oslovování potenciálních nových zaměstnanců. Při nabídce volné pracovní pozice je možné využít nastavitelných klíčových slov, které by mohly pomoci k efektivnímu oslovování kandidátů. Existuje několik dalších důvodů, proč by měla vybraná společnost LinkedIn aktivně využívat, jako je zvýšení povědomí o vybrané společnosti, zlepšení její viditelnosti či rozvoj nových obchodních spoluprací. Ze získaných dat vybrané společnosti bylo dále zjištěno, že dlouhodobě dochází k potížím při obsazování technických pozic, často z důvodu

nedostatečné kvalifikaci kandidátů. Placený nástroj LinkedIn Recruiter nabízí uživatelům speciální rozhraní pro filtrování kvalifikovaných kandidátů a navázání kontaktu s nimi. Výhodou je, že uživateli je poskytnuta 30denní zkušební doba zdarma (LinkedIn, 2024).

Třicetidenní zkušební doba zdarma umožňuje zaměstnancům personálního oddělení zjistit efektivitu aktivního využívání této profesní sociální sítě. V případě úspěchu může vybraná společnost zvážit další investice do placených nástrojů pro recruity, které nabízejí širší spektrum filtrů a funkcí, nebo mohou zůstat u základní verze, která je zcela zdarma.

Z toho důvodu je tento akční plán realizován pouze na 1 měsíc, konkrétně na měsíc červenec, protože se jedná o období, kdy je aktivita na sociálních sítích obecně vyšší. Kvůli prázdninám a menšímu vytížení v letním období mají lidé více času. Mimo jiné také absolventi hledají práci. Vybraná společnost se neustále vyvíjí, a proto pravidelně nabírá nové zaměstnance, lze předpokládat, že tomu nebude jinak.

Fotografie nebo videa potřebné pro tvorbu obsahu budou pořízeny personálním nebo marketingovým oddělením vybrané společnosti. V současné době jsou běžné smartphony schopné pořídit fotografie či videa s vysokou kvalitou. Díky tomu vybraná společnost ušetří náklady spojené s pořízením profesionální fotografické výbavy nebo najmutím profesionálního fotografa či kameramana. Smartphony nabízejí výhodu v podobě rychlosti a dostupnosti při pořizování fotografií nebo videí, které lze následně rychle sdílet na LinkedInu či jiných sociálních platformách.

Správu profilu na LinkedInu by zajišťovalo především personální oddělení, avšak marketingové oddělení by se podílelo na tvorbě a vyhodnocování marketingových kampaní, které budou zaměřeny na nabídku pracovní pozice. Za jednu marketingovou kampaň se zaplatí přibližně 3 500 Kč a bude trvat 14 dní. Uvedená částka byla určena na základě konzultace s marketingovou specialistkou, která má ve vybrané společnosti na starosti organizaci marketingových kampaní. Každá kampaň bude cíleně filtrovaná podle požadované oblasti, profese a dalších klíčových aspektů, aby co nejefektivněji oslovila potenciální nové zaměstnance. Další důležité informace ohledně akčního plánu č. 1 jsou zaznamenány v následující tabulce (Tabulka 6).

Tabulka 6 Akční plán č. 1 – Aktivní využívání profesní sociální sítě LinkedIn (Vlastní zpracování, 2024)

Akční plán č. 1	Aktivní využívání profesní sociální sítě LinkedIn
Cíl akčního plánu	Zvýšení povědomí o vybrané společnosti, zlepšení viditelnosti vybrané společnosti, posílení vyhledávání a oslovování potenciálních nových zaměstnanců
Termín realizace	Červenec 2024
Realizace	Personální a marketingové oddělení vybrané společnosti
Zodpovědnost	Personální a marketingové oddělení vybrané společnosti
Cílová skupina	Potenciální zaměstnanci, obchodní partneři, zákazníci
Časová náročnost	Tvorba obsahu (6 dní)
	Zodpovídání dotazů (3 dny)
	Vyhledávání a navazování kontaktů (7 dní)
	Tvorba a vyhodnocování kampaní (4 dny)
	Sledování výsledků (3 dny)
Finanční náročnost	3500 Kč/1 kampaň
Celkové náklady	3500 Kč

12.2.3 Akční plán č. 2 – Vylepšení adaptačního procesu ve vybrané společnosti

Personální oddělení vybrané společnosti vytvoří excelovskou tabulku zaměřenou na vylepšení adaptačního plánu, s důrazem na zlepšení zodpovědnosti a komunikace mezi novými zaměstnanci a přímými nadřízenými. Tato excelovská tabulka bude spravována personálním oddělením, které ji bude pravidelně aktualizovat a sdílet s jednotlivými přímými nadřízenými a novými zaměstnanci. Sdílení tabulky bude provedeno přes software Outlook.

Přímí nadřízení budou mít možnost editovat a upravovat termíny schůzek a noví zaměstnanci se budou moci zapisovat na vypsané termíny schůzek. Na celý proces budou dohlížet zaměstnanci personálního oddělení vybrané společnosti. Noví zaměstnanci by se měli zapsat na termín schůzky nejpozději 1 den před zahájením schůzky.

Vytvořený excelovský soubor vylepšeného adaptačního plánu ve vybrané společnosti bude obsahovat tyto následující údaje:

- seznam nových zaměstnanců (jméno, příjmení, pracovní pozice a kontaktní údaje – e-mail, telefonní číslo),
- místo konání (budova 1 nebo 2, místnost),
- datum a čas termínu schůzky,
- stručný obsah jednotlivých schůzek,
- název oddělení,
- jméno a příjmení přímého nadřízeného daného oddělení (zodpovědnost),
- zpětná vazba a hodnocení adaptačního plánu.

Aby tento systém fungoval efektivně, tak by měli přímí nadřízení absolvovat školení zaměřené na efektivní vedení adaptačního kolečka, důležitost adaptace zaměstnanců pro úspěch týmu a vybrané společnosti, aktivní přístup a podporu nových zaměstnanců, efektivní komunikaci mezi manažery a novými zaměstnanci, budování důvěry a posilování zodpovědnosti v pracovním týmu.

První polovina školení bude vedena interním zaměstnancem personálního oddělení vybrané společnosti, který je obeznámen s firemní kulturou a procesy. Druhá část školení bude vedena externím školitelem, který disponuje širšími odbornými znalostmi a specializuje se na aktuální trendy v oblasti adaptace zaměstnanců.

Toto školení bude zajištěno firmou CE-PA spol. s.r.o., která má sídlo ve Zlíně. Společnost CE-PA spol. s.r.o. je známa především svými vzdělávacími a poradenskými službami, nabízí širokou škálu otevřených kurzů, ale také vytváří kurzy na míru podle konkrétních požadavků klientů. Také spolupracuje se společností LAPP Czech Republic s.r.o. a její školení bylo vždy ze strany zaměstnanců pozitivně hodnoceno.

Ceny jednotlivých kurzů se pohybují v rozmezí od 3 500 Kč do 24 000 Kč bez DPH za jednoho účastníka. Cena 3 500 Kč platí za jednodenní školení, cena za dvoudenní školení je 7 000 Kč a cena 24 000 Kč zahrnuje šestidenní školení. Celková cena se odvíjí od počtu účastníků a délky trvání konkrétního kurzu.

Tato kombinace interního a externího školení mohou manažerům poskytnout široké spektrum nových znalostí a zkušeností, což přispěje ke zlepšení adaptačního procesu ve vybrané společnosti.

Termín realizace akčního plánu č. 2 je plánován od měsíce září 2024 do listopadu 2024. Tento termín byl zvolen, protože v období letních prázdnin (červenec a srpen) by mohlo větší množství přímých nadřízených čerpat dovolenou. Z důvodu zajištění maximální účasti zaměstnanců a efektivního průběhu realizace tohoto akčního plánu, bude vhodné realizovat tento akční plán až od září 2024, kdy se zaměstnanci vrátí odpočatí z dovolené a budou se moci plně věnovat svým povinnostem. Vzhledem k neustálému vývoji společnosti a dynamickému trhu práce je očekáváno, že bude vybraná společnost i nadále pokračovat v pravidelném náboru nových zaměstnanců.

Další důležité informace ohledně tohoto akčního plánu jsou uvedeny v následující tabulce (Tabulka 7).

Tabulka 7 Akční plán č. 2 – Vylepšení adaptačního procesu (Vlastní zpracování, 2024)

Akční plán č. 2	Vylepšení adaptačního procesu ve vybrané společnosti
Cíl akčního plánu	Vylepšení procesu adaptace zaměstnanců ve vybrané společnosti, navázání lepšího vztahu mezi novým zaměstnancem a přímým nadřízeným, posílení komunikace mezi novým zaměstnancem a přímým nadřízeným
Termín realizace	Září-listopad 2024
Realizace	Personální oddělení, společnost CE-PA spol. s.r.o.
Zodpovědnost	Personální oddělení, manažeři
Cílová skupina	Noví zaměstnanci, přímí nadřízení
Časová náročnost	Vylepšení adaptačního plánu (6 dnů)
	Školení manažerů (4 dny)
	Pravidelná kontrola a monitorování adaptačního plánu a vyhodnocování úspěšnosti adaptace zaměstnanců (5 dnů)
	Pravidelná revize a aktualizace (3 dny)
Finanční náročnost	Specializovaný externí školitel – 8470 Kč (s DPH)

Celkové náklady	8470 Kč (s DPH)
------------------------	-----------------

Návrh vylepšeného adaptačního plánu je možno vidět v tabulce (Tabulka 8) níže.

Tabulka 8 Návrh vylepšeného adaptačního plánu (Vlastní zpracování, 2024)

Název oddělení	Jméno a příjmení školitele	Stručný obsah schůzky		
Datum, čas a místo schůzky	Jméno a příjmení nového zaměstnance	Pracovní pozice	Kontaktní údaje	Zpětná vazba a hodnocení adaptačního plánu

12.2.4 Akční plán č. 3 – Tvorba náborového letáku

Vytvoření náborových letáků by mohlo být pro vybranou společnost velkým přínosem, neboť by jim pomohlo přilákat potenciální nové zaměstnance a oslovit tak cílovou skupinu.

Vzhled náborových letáků bude laděn do firemních barev, které jsou oranžová, černá a bílá. Tyto letáky budou vytvořeny ve formátu A5 a graficky zpracovány na jedné straně. Základní design letáku bude konzistentní, ale obsah se bude měnit v závislosti na aktuálně dlouho neobsazené pracovní pozici. Obsah letáku bude podobný inzerátu, tzn., že bude obsahovat důležité informace týkající se nabízeného pracovního místa.

Termín realizace akčního plánu č. 3 je plánován od měsíce června 2024 do července 2024. Tento termín byl zvolen proto, neboť obecně je nábor nových zaměstnanců v těchto měsících aktivnější, například absolventi hledají zaměstnání po ukončení školy a tak podobně. V současnosti je podle kariérních stránek vybrané společnosti aktuálně otevřeno 10 pracovních pozic. Proto je vhodné začít s realizací tohoto akčního plánu v nejbližší době, avšak realizaci tohoto akčního plánu není možné uskutečnit v následujícím měsíci – v květnu, protože jsou konány interní soutěže a jiné události. Pro realizaci tohoto akčního plánu by mohla vybraná společnost spolupracovat s firmou WEBNIA s.r.o., která působí také ve Zlíně. Tato společnost disponuje dobrými recenzemi a poskytuje zákazníkům grafické zpracování, tisk letáků a také zajišťuje i samotnou distribuci letáků. Pro ověření účinnosti této metody získávání zaměstnanců bude vytisknuto pouze omezené množství letáků, a to 200 ks. Tyto letáky pak budou cíleně distribuovány do prostředí, kde je nejvíce pravděpodobné, že budou oslovovat cílovou skupinu potenciálních zaměstnanců. Mezi tato místa patří například:

- Technologická fakulta Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, Vědecko-technický park centrum pro transfer technologií, Laboratorní centrum Fakulty technologické Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, Centrum polymerních systémů a další co-workingová, výzkumná a vědecká centra.
- veřejné knihovny by mohly být také vhodným místem pro distribuci letáků, protože mohou oslovit širokou škálu lidí se zájmem o technickou pozici v klidném a neformálním prostředí.

Další důležité informace týkající se tohoto akčního plánu jsou zaznamenány v tabulce níže (Tabulka 9).

Tabulka 9 Akční plán č. 3 – Tvorba náborového letáku (Vlastní zpracování, 2024)

Akční plán č. 3	Tvorba náborového letáku
Cíl akčního plánu	Zvýšení povědomí o nabízené pracovní příležitosti, posilnění oslovování a přilákání nových potenciálních zaměstnanců, získání a zvýšení počtu kvalitních kandidátů o nabízenou pracovní příležitost, posilnění současné image společnosti, vytvoření atraktivního a informativního náborového letáku, snížení doby obsazení dlouho neobsazené pracovní pozice, zvýšení efektivity výběru nových zaměstnanců
Termín realizace	Červen-červenec 2024
Realizace	Personální oddělení, společnost WEBNIA s.r.o.
Zodpovědnost	Personální oddělení, marketingové oddělení
Cílová skupina	Studenti technických oborů, absolventi středních a vysokých škol s technickým zaměřením, lidé pracující v technických odvětvích, lidé se zájmem o technické pozice
Časová náročnost	Stanovení obsahu letáku (3 dny)
	Návrh a grafické zpracování letáku (5 dnů)
	Tisk a distribuce (5 dnů)
Finanční náročnost	Grafický návrh jednostranného letáku – 1452 Kč
	Tisk letáků (96 Kč s DPH za 200 ks letáků)

	Distribuce jednoho letáku (0,61 Kč se sazbou DPH; $0,61 \cdot 200 = 122$ Kč)
Celkové náklady	1670 Kč (s DPH)

Ukázka možného graficky zpracovaného návrhu náborového letáku (inzerátu) zaměřeného na pracovní pozici *Procesní inženýr/ka* je zobrazen na obrázku (Obrázek 15) níže.

LAPP Czech Republic s.r.o.

PROCESNÍ INŽENÝR/KA

POPIS PRÁCE:

- kontrola stávajících výrobních postupů a optimalizace
- kontrola výrobních zakázek
- příprava výrobního reportingu OEE
- optimalizace systému SAP a zavádění nových funkcí v tomto systému
- spoluvytváření technologických postupů a návodů
- spolupodílení se na zavádění projektů a výrobků

POŽADAVKY:

- SŠ/VŠ technického směru
- zkušenosti v oblasti řízení výroby, technologie a Lean managementu
- znalost systému SAP
- znalost práce s MS Office
- znalost angličtiny na úrovni B2

CO NABÍZÍME?

- 5 týdnů dovolené a 3 dny volna navíc v rámci Bridge Days
- příspěvek na stravování, čaj a kávu, příspěvek na penzijní připojištění a volnočasové aktivity
- čerpání až 29 benefitů
- relaxační masáže v rámci pracovní doby

PŘIDEJTE SE K NÁM!

✉ zivotopisy@lappgroup.com
 🌐 <https://www.karieralapp.cz>

Obrázek 15 Náborový leták na pracovní pozici Procesní inženýr/ka (Vlastní zpracování v grafickém programu Canva, 2024)

12.2.5 Akční plán č. 4 – Den otevřených dveří pro veřejnost ve vybrané společnosti

Den otevřených dveří pro veřejnost se bude ve vybrané společnosti konat pátek 04. října 2024 od 14.00 do 19.00 hodin v prostorách vybrané společnosti. Tento termín byl zvolen z toho důvodu, že pátek je posledním pracovním dnem v týdnu a lidé mají větší časové možnosti se zúčastnit takové akce. Mimo jiné je před koncem fiskálního období, takže vybraná společnost by mohla také prezentovat dosažené výsledky a plány na příští fiskální období. Tyto skutečnosti by mohly pomoci ke zvýšení povědomí o vybrané společnosti a rovněž také přilákat potenciální zaměstnance.

Před samotným zahájením akce bude tato událost propagována marketingovým oddělením prostřednictvím sociálních sítí, jako jsou Instagram, Facebook a na nově využívané profesní sociální síti – LinkedInu.

Aby mohla vybraná společnost přesně naplánovat počet účastníků, bude vytvořen online registrační formulář, skrze který se zájemci mohou registrovat a přihlásit se na danou prohlídku či workshop. Personální oddělení tak bude mít přehled o očekávaném počtu účastníků, což jim umožní lépe plánovat občerstvení a další služby. Odhadovaný počet účastníků je 100. Počet účastníků byl zvolen na základě kapacity prostoru vybrané společnosti. Zájemci mohou přijít na akci i bez registrace, avšak pokud bude plná kapacita na prohlídku vybrané společnosti nebo na workshop, tak budou muset počkat, až se místa uvolní.

Pro účastníky akce bude vyhrazeno volné parkovací místo u vybrané společnosti. V případě nejasností ohledně parkování se mohou obrátit na personální oddělení, které jim rádo poradí.

Občerstvení bude zajištěno místní společností Vše pro akci, se kterou firma LAPP Czech Republic s.r.o. má pozitivní zkušenosti z minulosti. Nabídka nápojů zahrnuje točenou limonádu (malinovka a citronáda), točené nealkoholické pivo (Birell, Birell pomelo grep) a zrnkovou kávu TROBICA. Jako dezert bude podávána Panna cotta s jahodovo-malinovým přelivem a ve venkovních prostorách společnosti bude přichystán food truck s cateringem. V případě nepříznivého počasí bude zajištěn také party stan o rozměrech 6 x 12 metrů. Další potřebné vybavené jako jsou například stoly, židle a podobně budou zajištěny společností LAPP Czech Republic s.r.o. Výše zmíněné položky jsou vyčísleny v následující tabulce (Tabulka 10). Veškeré náklady byly převzaty z online katalogu služeb 2024 společnosti Vše pro akci. Ceny v katalogu jsou zaznamenány bez DPH, takže následně byla přičtena sazba DPH ve výši 21 %.

Součástí programu bude prohlídka celé vybrané společnosti, která bude během akce uskutečněna ve dvou sekcích, a to od 14.00 do 15.00 hodin a poté od 17.00 do 18.00 hodin. Od 14.00 do 15.00 a od 16.00 do 17.00 hodin bude probíhat workshop zaměřený na představení jednotlivých pracovních pozic ve vybrané společnosti s praktickými aktivitami, tzn., že jednotliví účastníci si mohou vyzkoušet práci spojenou s konkrétní pracovní pozicí. Od 15.00 do 16.00 hodin a od 18.00 do 19.00 hodin bude probíhat workshop zaměřený na produktové školení a zajímavosti o kabelové konfekci.

Z workshopů bude vyhotoven formulář z pěti soutěžními otázkami. Tento formulář obdrží každý účastník akce. Na konci události proběhne slosování a bude vybráno pět osob, kteří obdrží reklamní předměty (nerezovou láhev na pití a propisovací tužku) vybrané společnosti.

Další důležité informace týkající se tohoto akčního plánu jsou zaznamenány v tabulce níže (Tabulka 10).

Tabulka 10 Akční plán č. 4 – Den otevřených dveří pro veřejnost ve vybrané společnosti (Vlastní zpracování, 2024)

Akční plán č. 4	Den otevřených dveří pro veřejnost
Cíl akčního plánu	Zvýšení povědomí o vybrané společnosti, přilákání potenciálních zaměstnanců, přiblížení pracovní nabídky potenciálním zaměstnancům
Termín realizace	04. října 2024
Realizace	Personální oddělení, společnost Vše pro akci
Zodpovědnost	Personální oddělení, marketingové oddělení
Cílová skupina	Veřejnost (potenciální zaměstnanci)
Časová náročnost	Zajištění prostoru (2 dny)
	Zajištění potřebného vybavení (2 dny)
	Vytvoření programu události (5 dnů)
	Propagace události (3 dny)
	Kontrola příchozích registrací a odhad počtu účastníků (2 dny)
	Zajištění občerstvení (5 dnů)

Finanční náročnost	Foodtruck s cateringem – 6 050 Kč
	Zrnková káva TROBICA – 4 719 Kč (80 ml = 39 Kč – bez DPH)
	Točená limonáda (malinovka a citronáda) – 4 235 Kč (500 ml = 35 Kč – bez DPH)
	Točené nealkoholické pivo (Birell a Birell pomelo grep) – 4 840 Kč (500 ml = 40 Kč – bez DPH)
	Panna cotta s jahodovo-malinovým přelivem – 11 616 Kč (1 ks = 120 Kč – bez DPH)
	Kuchař na akci (280 Kč/ 1 hodina) – 1 694 Kč
	Pomocný kuchař na akci (220 Kč/ 1 hodina) – 1 331 Kč
	Barman (220 Kč/ 1 hodina) – 1 331 Kč
	Party stan – 9 680 Kč
	Láhev na pití (nerez) – 1 190 Kč (238 Kč/ 1 ks)
	Propisovací tužka – 75 Kč (15 Kč/ 1 ks)
Celkové náklady	46 761 Kč (s DPH)

Na následujícím obrázku (Obrázek 16) lze vidět zpracovaný grafický návrh plakátu na událost Den otevřených dveří pro veřejnost.



Obrázek 16 Návrh plakátu na událost Den otevřených dveří pro veřejnost (Vlastní zpracování v grafickém programu Canva, 2024)

12.3 Časová analýza projektu

Časová analýza projektu je zpracována v programu QM for Windows metodou CPM (Critical Path Method – metoda kritické cesty). Jedná se o deterministickou metodu, která se charakterizuje pevně stanovenou dobou trvání všech činností. Všechny důležité informace jsou zaznamenány v tabulce níže (Tabulka 11).

Tabulka 11 Seznam činností (Vlastní zpracování, 2024)

Činnost	Popis činnosti	Doba trvání (dny)	Předchozí činnosti
A	Vytyčení cílů, tvorba a schválení návrhů akčních plánů	20	–
B	Tvorba obsahu na sociální síti LinkedIn	6	A
C	Vyhledávání a navazování kontaktů	7	B
D	Zodpovídání dotazů	3	B, C
E	Tvorba a vyhodnocování kampaní	4	D
F	Sledování výsledků	3	E
G	Vylepšení adaptačního plánu	6	A
H	Školení manažerů	4	G
I	Pravidelná kontrola a monitorování adaptačního plánu a vyhodnocování úspěšnosti adaptace zaměstnanců	5	G, H
J	Pravidelná revize a aktualizace	3	I
K	Stanovení obsahu letáku	3	A
L	Návrh a grafické zpracování letáku	5	K
M	Tisk a distribuce letáků	5	K, L
N	Zajištění prostoru	2	A
O	Zajištění potřebného vybavení	2	N
P	Vytvoření programu události	5	O
Q	Propagace události	3	P
R	Kontrola příchodích registrací a odhad počtu účastníků	2	Q
S	Zajištění občerstvení	5	R
T	Kontrola projektu	10	F, J, M, S
U	Celkové vyhodnocení projektu	20	T

Činnosti A-U a jejich délka doby trvání (ve dnech) byly vloženy do programu QM for Windows, následně byly vyhotoveny výsledky projektu znázorněné na tabulce (Tabulka 12) níže.

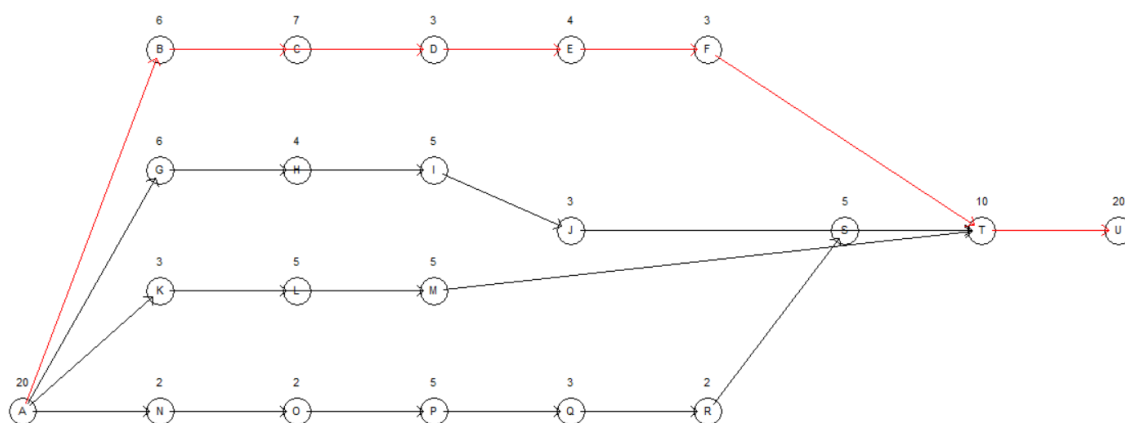
Tabulka 12 Výsledky projektu (Vlastní zpracování v programu QM, 2024)

Activity	Activity time	Early Start	Early Finish	Late Start	Late Finish	Slack
Project	73					
A	20	0	20	0	20	0
B	6	20	26	20	26	0
C	7	26	33	26	33	0
D	3	33	36	33	36	0
E	4	36	40	36	40	0
F	3	40	43	40	43	0
G	6	20	26	25	31	5
H	4	26	30	31	35	5
I	5	30	35	35	40	5
J	3	35	38	40	43	5
K	3	20	23	30	33	10
L	5	23	28	33	38	10
M	5	28	33	38	43	10
N	2	20	22	24	26	4
O	2	22	24	26	28	4
P	5	24	29	28	33	4
Q	3	29	32	33	36	4
R	2	32	34	36	38	4
S	5	34	39	38	43	4
T	10	43	53	43	53	0
U	20	53	73	53	73	0

Nejkratší doba trvání projektu je stanovena na 73 dní. **Kritická cesta** vede po činnostech $A \rightarrow B \rightarrow C \rightarrow D \rightarrow E \rightarrow F \rightarrow T \rightarrow U$. Kritická cesta má všechny rezervy nulové, a proto nelze opozdit žádnou z těchto činností, protože by se opozdil celý projekt.

Činnosti, které nejsou součástí kritické cesty mohou být prodlouženy, aniž by to ovlivnilo dobu trvání celého projektu. Činnosti $G \rightarrow H \rightarrow I \rightarrow J$ disponují volnou rezervou 5 dnů, což znamená, že se projekt může opozdit o 5 dnů a doba realizace projektu se nezmění. Činnosti $K \rightarrow L \rightarrow M$ mají volnou rezervu 10 dnů a činnosti $N \rightarrow O \rightarrow P \rightarrow Q \rightarrow R \rightarrow S$ disponují rezervou 4 dnů.

Na obrázku (Obrázek 17) níže je zobrazen síťový graf projektu. Kritická cesta je označena červenou barvou, černou barvou jsou vyobrazeny ostatní činnosti projektu. Všechny akční plány jsou uskutečněny v uzlu A, a nakonec jsou posouzeny v uzlu T. Celkový projekt je ukončen v koncovém uzlu U, kde dochází k celkovému vyhodnocení projektu.



Obrázek 17 Síťový graf projektu (Vlastní zpracování v programu QM, 2024)

12.4 Nákladová analýza projektu

Nákladová analýza projektu zahrnuje kalkulaci celkových nákladů spojených s realizací daného projektu. Tabulka (Tabulka 13) poskytuje přehled jednotlivých akčních plánů a souvisejících aktivit, pro které jsou vyčísleny celkové náklady. Všechny uvedené ceny zahrnují DPH ve výši 21 %. Vybraná společnost nestanovila konkrétní částku na projekt, avšak její prioritou je minimalizace nákladů. Je možné, že konečné náklady se mohou lišit od původně vyčíslených částek kvůli spolupráci s externími firmami při realizaci určitých činností, protože externí firmy mohou jednotlivé částky navýšit, např. vlivem inflace, zvýšením nákladů na suroviny, na pracovní sílu apod.

Celkové náklady projektu byly vyčísleny na částku **60 401 Kč**. Nejvyšší náklady byly identifikovány u akčního plánu č. 4 – Den otevřených dveří pro veřejnost, konkrétně na částku 46761 Kč. Naopak nejnižší náklady byly spojeny s akčním plánem č. 3 – Tvorba náborového letáku, které byly vyčísleny na částku 1670 Kč.

Tabulka 13 Sumarizace celkových nákladů na projekt (Vlastní zpracování, 2024)

Akční plán	Nákladová položka	Cena s DPH (Kč)
Akční plán č. 1	Marketingová kampaň	3 500 Kč
Akční plán č. 2	Specializovaný externí školitel	8 470 Kč
Akční plán č. 3	Grafický návrh jednostranného letáku	1 452 Kč
	Tisk letáků (200 ks)	96 Kč

	Distribuce letáků (200 ks)	122 Kč
Akční plán č. 4	Foodtruck s cateringem	6 050 Kč
	Zrnková káva TROBICA	4 719 Kč
	Točená limonáda (malinovka a citronáda)	4 235 Kč
	Točené nealkoholické pivo (Birell a Birell pomelo grep)	4 840 Kč
	Panna cotta s jahodovo-malinovým přelivem	11 616 Kč
	Kuchař na akci	1 694 Kč
	Pomocný kuchař na akci	1 331 Kč
	Barman	1 331 Kč
	Party stan	9 680 Kč
	Láhev na pití (nerez)	1 190 Kč
	Propisovací tužka	75 Kč
	Celkové náklady	

Na tabulce (Tabulka 14) jsou vyobrazeny náklady v jednotlivých měsících. Měsíc září je pro vybranou společnost finančně nejnáročnější, protože v tomto období bude vynaložena nejvyšší částka (46 761 Kč) v rámci realizace akčního plánu č. 4 ve srovnání s ostatními měsíci.

Tabulka 14 Náklady v jednotlivých měsících (Vlastní zpracování, 2024)

	Červen 2024	Červenec 2024	Září 2024	Říjen 2024
Marketingová kampaň		3 500 Kč		
Specializovaný externí školitel			8 470 Kč	
Grafický návrh jednostranného letáku	1 452 Kč			

Tisk letáků		96 Kč		
Distribuce letáků		122 Kč		
Foodtruck s cateringem				6 050 Kč
Zrnková káva TROBICA				4 719 Kč
Točená limonáda (malinovka a citronáda)				4 235 Kč
Točené nealkoholické pivo				4 840 Kč
Panna cotta s jahodovo-malinovým přelivem				11 616 Kč
Kuchař na akci				1 694 Kč
Pomocný kuchař na akci				1 331 Kč
Barman				1 331 Kč
Party stan				9 680 Kč
Láhev na pití (nerez)				1 190 Kč
Propisovací tužka				75 Kč
Celkové náklady za měsíc	1 452 Kč	3 718 Kč	8 470 Kč	46 761 Kč
Celkové náklady	60 401 Kč			

12.5 Riziková analýza projektu

Během implementace nebo realizace daného projektu mohou vzniknout události, které budou mít negativní dopad na celý projekt. Proto je klíčové identifikovat potenciální rizika, určit s jakou pravděpodobností mohou nastat a navrhnout protipatření, která by mohla zabránit jejich vzniku nebo zmírnit jejich dopady. Podnik může tyto rizika minimalizovat např. prostřednictvím pravidelných kontrol, otevřenou komunikací mezi členy týmu, vzděláváním zaměstnanců o rizicích a rizikových situacích, pravidelným vyhodnocováním konkrétních situací a poskytováním zpětné vazby. Mezi možná rizika, které mohou v rámci tohoto projektu nastat jsou:

- R1: Nedostatečný dosah marketingové kampaně.
- R2: Neefektivní fungování nového adaptačního procesu.

- R3: Náborové letáky neosloví potenciální zaměstnance.
- R4: Nízká návštěvnost na Dnu otevřených dveří pro veřejnost.
- R5: Zvýšené náklady na projekt.

V tabulce (Tabulka 15) jsou znázorněny výše zmíněná rizika, která jsou hodnocena na stupnici 1 až 5, kde 1 představuje minimální pravděpodobnost/dopad rizika na projekt a 5 představuje maximální pravděpodobnost/dopad vzniku rizika na projekt. Ohodnocení jednotlivých rizik bylo určeno na základě informací z analytické části a subjektivního úsudku autorky.

Tabulka 15 Výskyt potenciálních rizik a jejich pravděpodobností a dopadů na projekt (Vlastní zpracování, 2024)

Riziko	Pravděpodobnost vzniku rizika	Dopad rizika na projekt
R1: Nedostatečný dosah marketingové kampaně	3	3
R2: Neefektivní fungování nového adaptačního procesu	2	3
R3: Náborové letáky neosloví potenciální zaměstnance	2	4
R4: Nízká návštěvnost na Dnu otevřených dveří pro veřejnost	3	5
R5: Zvýšené náklady na projekt	3	4

Pro lepší přehlednost byla uvedená rizika zaznamenána na následujícím obrázku (Obrázek 18). Matice rizik je rozdělena do 3 pásem, a to na nepodstatné, neutrální a kritické riziko.

P R A V D Ě P.	5					
	4					
	3			R1	R5	R4
	2			R2	R3	
	1					
		1	2	3	4	5
DOPAD RIZIKA NA PROJEKT						

Legenda:

Kritické riziko
Neutrální riziko
Nepodstatné riziko

Obrázek 18 Matice rizik (Vlastní zpracování, 2024)

Z matice rizik lze určit, že mezi kritické riziko bylo zařazeno R4 a jako neutrální rizika byla identifikována R1, R2, R3 a R5.

12.5.1 Opatření proti vzniku rizik a snížení jejich dopadu

Na základě identifikovaných rizik byla navržena opatření s cílem minimalizovat pravděpodobnost výskytu vzniku rizik a eventuálně snížit jejich dopad na celý projekt.

R1: Nedostatečný dosah marketingové kampaně – bylo zařazeno mezi neutrální rizika. V případě, že marketingová kampaň nebude mít dostatečný dosah, tak je důležité zjistit, zda byla správně identifikována a oslovena cílová skupina. Opatření k eliminaci nebo ke snížení tohoto rizika by mohlo zahrnovat zvýšení marketingového rozpočtu pro dosažení širšího dosahu, rozšíření cílové skupiny, průběžnou kontrolu výsledků kampaně a flexibilní úpravu strategie podle potřeby.

R2: Neefektivní fungování nového adaptačního procesu – V případě neefektivního fungování nového adaptačního procesu by se mělo zjistit, zda byl adaptační proces správně navržen a implementován. Eliminace potenciálního rizika neefektivního fungování nového adaptačního procesu by mohlo zahrnovat průběžnou kontrolu a aktualizaci adaptačního procesu na základě zjištěných nedostatků od nových zaměstnanců nebo přímých nadřízených.

R3: Náborové letáky neosloví potenciální zaměstnance – Pokud náborové letáky neosloví potenciální zaměstnance, tak je důležité posoudit, jestli je jejich obsah dostatečně informativní a atraktivní. Důležitou roli hraje také design letáku, který by měl být přitažlivý

a snadno čitelný. Rovněž také je podstatné zhodnotit efektivitu použitých distribučních kanálů pro náborové letáky. Pro minimalizaci tohoto rizika je vhodné přezkoumat obsah a design letáku tak, aby lépe oslovovali potenciální zaměstnance, provést testování letáků a pravidelně je aktualizovat podle potřeby zpětné vazby a dosažených výsledků jejich účinnosti.

R4: Nízká návštěvnost na Dnu otevřených dveří pro veřejnost – Pokud dojde k nízké návštěvnosti na Dnu otevřených dveří pro veřejnost, tak by mělo personální oddělení zjistit, zda byla událost dostatečně propagována na sociálních sítích a zda byla lákavá pro potenciální návštěvníky. Opatřením by mohla být efektivnější propagace této akce, posílení interakce s veřejností a sledování její úspěšnosti.

R5: Zvýšené náklady na projekt – Pokud by externí firmy, se kterými vybraná společnost spolupracuje v rámci svých akčních plánů, zvýšily své náklady za poskytované služby, měla by vybraná společnost požádat o předběžnou cenovou nabídku. Vybraná společnost by měla disponovat finanční rezervou pro případné zvýšení nákladů. Tímto způsobem by se dokázala vyhnout tomuto potenciálnímu riziku. Vybraná společnost by mohla zabránit tomuto riziku také snížením nákladů na plánované služby, např. omezit počet objednaného dezertu Panna Cotta s jahodovo-malinovým přelivem aj.

ZÁVĚR

Tato diplomová práce se zabývala procesem vyhledávání, výběru, příjmu a adaptace zaměstnanců. Diplomová práce byla rozdělena na teoretickou a praktickou část, přičemž praktická část byla dále rozčleněna na analytickou a projektovou část.

Cílem teoretické části bylo zpracování teoretických poznatků z oblasti řízení lidských zdrojů, procesu plánování, vyhledávání, výběru, příjmu a adaptace zaměstnanců. Na základě zjištěných informací byla stanovena teoretická východiska pro zpracování praktické části této diplomové práce. Pro vypracování teoretické části byly použity dostupné české, ale i zahraniční sekundární informační zdroje.

Cílem analytické části byla analýza současného stavu procesu plánování, vyhledávání, výběru, příjmu a adaptace zaměstnanců ve vybrané společnosti. Vybranou společností byla firma LAPP Czech Republic s.r.o. sídlící v Otrokovicích, která je známá výrobou kabelové konfekce. Analýza byla provedena prostřednictvím polostandardizovaných rozhovorů s HR Business Partnerkou vybrané společnosti, osobních zkušeností s fungováním zmíněných procesů a studia interních dat firmy. Při analýze byly využity jak primární, tak sekundární výzkumné techniky sběru dat. Mezi identifikované nedostatky patřilo neaktivní využívání sociální sítě LinkedIn, problémy při vyhledávání a obsazování technických pozic a neefektivní adaptační proces.

Projektová část se specializovala na systém vyhledávání, výběru, příjmu a adaptace zaměstnanců ve vybrané společnosti. Z provedených analýz bylo zjištěno, že mezi neefektivní procesy patří proces vyhledávání a proces adaptace, ostatní systémy probíhaly tak, jak by měly. Z toho důvodu byly navrženy akční plány na zlepšení procesu vyhledávání a adaptace zaměstnanců. Konkrétní návrhy akčních plánů byly následovné:

- Akční plán č. 1 – Aktivní využívání profesní sociální sítě LinkedIn.
- Akční plán č. 2 – Vylepšení adaptačního procesu ve vybrané společnosti.
- Akční plán č. 3 – Tvorba náborového letáku.
- Akční plán č. 4 – Den otevřených dveří pro veřejnost ve vybrané společnosti.

Projekt byl podroben časové, nákladové a rizikové analýze. Časová analýza byla zpracována v programu QM for Windows metodou kritické cesty (CPM). Součástí této analýzy byla tabulka popisující seznam činností s jejich délkou doby trvání. Celková doba realizace projektu byla stanovena na 73 dní. Cílem nákladové analýzy byla kalkulace

celkových nákladů na realizaci projektu. Celkové náklady projektu byly vyčísleny na částku 60 401 Kč. Nejvyšší náklady byly zaznamenány u akčního plánu č. 4 – Den otevřených dveří pro veřejnost s částkou 46 761 Kč a nejnižší náklady byly identifikovány u akčního plánu č. 3 – Tvorba náborového letáku s částkou 1 670 Kč. Součástí nákladové analýzy bylo také zjištěno, že nejnáročnější měsíc ohledně nákladů bude měsíc září 2024, jelikož v tomto měsíci bude probíhat Den otevřených dveří pro veřejnost. U rizikové analýzy byly stanoveny možná rizika, která by mohla nastat a následně byla navržena opatření, jak tyto rizika eliminovat. Za kritické riziko byla považována nízká návštěvnost na Dnu otevřených dveří pro veřejnost ve vybrané společnosti.

Závěrem bych chtěla ještě jednou poděkovat HR Business Partnerce za možnost zpracování této diplomové práce ve vybrané společnosti. Věřím, že zpracování této diplomové práce s navrženými akčními plány pomůže eliminovat nedostatky ve vybrané společnosti.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY**MONOGRAFIE**

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

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

BAUER, Talya; ERDOGAN, Berrin; CAUGHLIN, David a TRUXILLO, Donald M., 2020. *Human resource management: people, data, and analytics*. 1st ed. Los Angeles: SAGE Publications. ISBN 978-1-5063-6312-7.

BEARDWELL, Julie a Amanda THOMPSON, 2017. *Human resource management: a contemporary approach*. 8th ed. Harlow: Pearson. ISBN 978-1292119564.

BĚLINA, Miroslav, 2017. *Pracovní právo*. 7. dopl. vyd. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7400-667-8.

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

BLÁHA, Jiří, Aleš MATEICIUC a Zdeňka KAŇÁKOVÁ, 2005. *Personalistika pro malé a střední firmy*. 1.vyd. Brno: CP Books. ISBN 80-251-0374-9.

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

CRANWELL-WARD, Jane, Patricia BOSSONS and Sue GOVER, 2004. *What is Mentoring?* 1st edition. In: *Mentoring*. London: Palgrave Macmilian. ISBN 978-1-349-51806-7.

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

DESSLER, Gary, 2012. *Human Resource Management*. 13th ed. New York: Pearson Education. ISBN 13: 978-0-13-266821-7.

DUDA, Jiří, 2008. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Ostrava: KEY Publishing. ISBN 978-80-87071-89-2.

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

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

GREGAR, Aleš, 2010. *Personální management: vybrané kapitoly*. 1. vyd. Brno: Tribun EU. ISBN 978-80-7318-915-0.

HŮRKA, Petr a Jan, HORECKÝ, 2020. *Pracovní právo*. 3. aktualiz. vyd. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk. ISBN 978-80-7380-825-9.

KOČIANOVÁ, Renata, 2010. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2497-3.

KOČIANOVÁ, Renata, 2012. *Personální řízení – Východiska a vývoj*. 2. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3269-5.

KOMULAINEN, Ruey, MARŠÍKOVÁ, Kateřina, DAVIES, Julie, SRĚBALIŮTĚ, Indré, CLAUß, Anna-Maria, MOŠ, Ondřej, MUSCHOL, Horst, RYDVALOVÁ, Petra, FORKEL, Eric a Eva ŠTICHHAUEROVÁ, 2019. *A Good Practice Guide to Managing Human Resources in Regional SMEs*. Huddersfield, UK: University of Huddersfield. ISBN 978-1-86218-167-0.

KOTLER, P. et al., 2007. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1545-2.

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

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

KŘÍŽEK, Felix a Josef NEUFUS, 2014. *Moderní hotelový management: nové trendy a metody v řízení hotelů, aktualizované informace o hotelovém provozu a jeho organizaci, optimalizace provozu s ohledem na ekologii a etiku, praktické příklady a fotografická příloha*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4835-1.

LOCHMANNOVÁ, Alena, 2016. *Personalistika: základy personalistiky*. 1. vyd. Prostějov: Computer Media. ISBN 978-80-7402-282-1.

MALÝ, Lubor, 2022. *HR Marketing – Jak na efektivní náborové kampaně*. 1. vyd. Kolín: Workoholix. ISBN 978-80-11-01932-7.

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

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

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

SEITL, Martin, 2015. *Testové psychodiagnostické metody pro výběr zaměstnanců*. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, Filozofická fakulta. ISBN 978-80-244-4513-7.

ŠIKÝŘ, Martin, 2012. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4151-2.

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

TEGZE, Jan, 2018. *Jak hledat zaměstnance v 21. století. Techniky moderního recruitmentu*. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-0551-9.

URBANCOVÁ, Hana a Pavla VRABCOVÁ, 2023. *Strategický management lidských zdrojů – moderní trendy v HR*. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-3675-9.

VAJNER, Luděk, 2007. *Výběr pracovníků do týmu*. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1739-5.

VOJTOVIČ, Sergej a kol, 2008. *Riadenie personálnych činností v organizácii*. 1. vyd. Bratislava: IRIS. ISBN 978-80-89256-17-4.

ŽUFAN, Jan, 2012. *Moderní personalistika ve službách*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR. ISBN 978-80-7357-947-0.

ELEKTRONICKÉ ZDROJE

COOK, Marty, 2018. Employers, Employees Turning to Gig Work. *Arkansas Business* [online]. [cit. 2023-08-15]. Dostupné z:

<https://www.arkansasbusiness.com/article/121476/employers-employees-turning-to-gig-work>

ČERNOVSKÝ, Tomáš, 2021. Chatboti: Jak je správně používat v roce 2022 [online]. [cit. 2023-07-28]. Dostupné z: <https://www.cernovsky.cz/marketing/chatbot-marketing/>

Gamifikace je více než jen hra, 2017. *HR NEWS* [online]. [cit. 2023-07-28]. Dostupné z: <https://www.hrnews.cz/lidske-zdroje/rizeni-id-2698710/gamifikace-je-vice-nez-jen-hra-id-3148546>

HEJZLAROVÁ, Alice, 2020. Na co si dát pozor při náboru? Zapamatujte si 9 rad zkušené právničky. *Magazín* [online]. [cit. 2023-08-29]. Dostupné z: <https://magazin.lmc.eu/na-co-si-dat-pozor-pri-naboru-zapamatujte-si-9-rad-zkusene-pravnicky>

O mentoringu. *Česká asociace mentoringu* [online]. [cit. 2023-08-15]. Dostupné z: <https://www.asociacementoringu.cz/mentoring/>

Pojď s námi táhnout za jeden kabel. *Kariéra LAPP* [online]. [cit. 2024-03-18]. Dostupné z: <https://www.karieralapp.cz>

Pracuj v LAPPu. *LAPP* [online]. [cit. 2024-03-18]. Dostupné z: <https://www.lapp.com/cs/cz/CZK/spolecnost/kariera-v-lappu/e/055693>

SMITH, J. Kevin, 2015. *Conducting Thorough Job Analyses and Drafting Lawful Job Descriptions* [online]. [cit. 2023-08-28]. New Jersey: Wiley Periodicals. Dostupné z: <https://www.sheppardmullin.com/assets/htmldocuments/Conducting%20Thorough%20Job%20Analyses%20and%20Drafting%20Lawful%20Job%20Descriptions.pdf>

SOUČKOVÁ, Monika, 2021. HR trendy 2023 [online]. [cit. 2023-07-28]. Dostupné z: <https://monikasouckova.cz/hr-trendy-2022/>

ŠČERBOVÁ, Tereza, 2023. 10 tipů na nejlepší pracovní portály [online]. [cit. 2023-08-29]. Dostupné z: <https://www.terezascerbova.cz/10-tipu-na-nejlepsi-pracovni-portaly/>

Tipy a články: 8 důvodů, proč pracovní veletrhy nejsou ztráta času, 2015. *Práce* [online]. [cit. 2023-08-29]. Dostupné z: <https://www.prace.cz/poradna/aktuality/detail/article/8-duvodu-proc-pracovni-veletrhy-nejsou-ztrata-casu/>

Veřejný rejstřík a Sběrka listin. *Justice* [online]. [cit. 2024-03-18]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=574221&typ=PLATNY>

What is online recruitment, 2023. *Fountain* [online]. [cit. 2023-08-29]. Dostupné z: <https://www.fountain.com/posts/what-is-online-recruitment-and-what-are-its-advantages>

Zákon č. 262/2006 Sb., Zákon zákoník práce. *Zákony pro lidi* [online]. [cit. 2023-08-15]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-262>

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

- 4C potřeby zákazníka, komunikace, dostupnost, náklady pro zákazníka
- 4P produkt, cena, distribuce, propagace
- aj. a jiné
- apod. a podobně
- atd. a tak dále
- DPČ dohoda o pracovní činnosti
- DPP dohoda o provedení práce
- et al. a kolektiv
- HR Human Resources
- HRM Human Resource Management
- např. například
- s. strana
- tj. to je
- tzn. to znamená
- tzv. takzvaný
- ZPr Zákoník práce

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 Obecný úkol řízení lidských zdrojů (Koubek, 2007, s. 17).....	15
Obrázek 2 Vývoj počtu zaměstnanců ve vybrané společnosti podle pohlaví v letech 2019-2023 (Vlastní zpracování podle interních materiálů firmy, 2024).....	51
Obrázek 3 Vývoj počtu zaměstnanců podle kategorie zaměstnání v letech 2019-2023 (Vlastní zpracování podle interních materiálů společnosti, 2024)	52
Obrázek 4 Vývoj fluktuace zaměstnanců ve vybrané společnosti za období 2019-2023 (Vlastní zpracování podle interních materiálů společnosti, 2024)	53
Obrázek 5 Volba zdrojů při získávání zaměstnanců za rok 2022 (Vlastní zpracování dle interních materiálů firmy, 2024).....	57
Obrázek 6 Volba zdrojů při získávání zaměstnanců za rok 2023 (Vlastní zpracování dle interních materiálů firmy, 2024).....	58
Obrázek 7 Procentuální rozdělení úspěšnosti metody získávání zaměstnanců (Interní materiály firmy, 2024)	61
Obrázek 8 Formulář nabídky pracovní pozice (Kariérní stránky vybrané společnosti, 2024)	62
Obrázek 9 Interní e-mailová komunikace ohledně otevřeného výběrového řízení na pozici HR/administrátor/ka (Interní e-mailová komunikace vybrané společnosti, 2024).....	63
Obrázek 10 Nabízená pracovní pozice – HR Administrátor/ka (Kariérní stránky vybrané společnosti, 2024)	64
Obrázek 11 Inzerát nabízené pracovní pozice (Kariérní stránky vybrané společnosti, 2024)	65
Obrázek 12 Výběrové řízení – výroba (Kariérní stránky vybrané společnosti, 2024)	67
Obrázek 13 Výběrové řízení – THP (Kariérní stránky vybrané společnosti, 2024).....	68
Obrázek 14 E-mail zasílaný kandidátům při neúspěchu ve výběrovém řízení (Interní e-mailová komunikace vybrané společnosti, 2024).....	69
Obrázek 15 Náborový leták na pracovní pozici Procesní inženýr/ka (Vlastní zpracování v grafickém programu Canva, 2024)	86
Obrázek 16 Návrh plakátu na událost Den otevřených dveří pro veřejnost (Vlastní zpracování v grafickém programu Canva, 2024).....	90
Obrázek 17 Síťový graf projektu (Vlastní zpracování v programu QM, 2024)	93
Obrázek 18 Matice rizik (Vlastní zpracování, 2024).....	97

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 Validita metod výběru pracovníků (Vlastní zpracování dle Beardwell, 2017) ..	33
Tabulka 2 Časový harmonogram procesu integrace a adaptace (Vajner, 2007, s. 94)	44
Tabulka 3 Porovnání nákladů na inzerci (Vlastní zpracování dle interních materiálů firmy, 2024)	58
Tabulka 4 Kalkulace nákladů na náborovou kampaň v roce 2021 (Vlastní zpracování dle interních materiálů vybrané společnosti za rok 2021)	59
Tabulka 5 Vyšetření související s výkonem práce (Interní materiály vybrané společnosti, 2024)	70
Tabulka 6 Akční plán č. 1 – Aktivní využívání profesní sociální sítě LinkedIn (Vlastní zpracování, 2024).....	81
Tabulka 7 Akční plán č. 2 – Vylepšení adaptačního procesu (Vlastní zpracování, 2024) ..	83
Tabulka 8 Návrh vylepšeného adaptačního plánu (Vlastní zpracování, 2024)	84
Tabulka 9 Akční plán č. 3 – Tvorba náborového letáku (Vlastní zpracování, 2024).....	85
Tabulka 10 Akční plán č. 4 – Den otevřených dveří pro veřejnost ve vybrané společnosti (Vlastní zpracování, 2024).....	88
Tabulka 11 Seznam činností (Vlastní zpracování, 2024)	91
Tabulka 12 Výsledky projektu (Vlastní zpracování v programu QM, 2024).....	92
Tabulka 13 Sumarizace celkových nákladů na projekt (Vlastní zpracování, 2024).....	93
Tabulka 14 Náklady v jednotlivých měsících (Vlastní zpracování, 2024).....	94
Tabulka 15 Výskyt potenciálních rizik a jejich pravděpodobností a dopadů na projekt (Vlastní zpracování, 2024).....	96

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I Přepis interview s HR Business Partnerkou vybrané společnosti

Příloha P II Formulář žádosti o ověření reference

Příloha P III Hodnocení adaptačního procesu THP

Příloha P IV Hodnocení adaptačního procesu výroba

PŘÍLOHA P I: PŘEPIS INTERVIEW S HR BUSINESS PARTNERKOU VYBRANÉ SPOLEČNOSTI

Jak probíhá proces plánování lidských zdrojů a kdo je zodpovědný za jednotlivé procesy?

Plánování lidských zdrojů probíhá ze dvou hledisek, a to z krátkodobého a z dlouhodobého. Krátkodobé plánování se soustředí na aktuální potřeby lidských zdrojů, zatímco dlouhodobé plánování je spojeno se strategickými cíli společnosti. Dlouhodobé plánování lidských zdrojů řídí personální oddělení společně s vedením společnosti.

Jaká opatření jsou využívána v případě nízké produkce?

Firma se snaží nepropouštět své zaměstnance, takže v případě poklesu zakázek ve výrobě, kdy předpokládáme, že je to pouze krátkodobé období se snažíme kvalitní zaměstnance udržet. Využíváme tedy opatření jako např. nařízená dovolená, překážky na straně zaměstnavatele, zrušení směnnosti aj.

Kdy se plánuje množství zaměstnanců na nadcházející fiskální rok a kdo je za tento proces zodpovědný?

Počet zaměstnanců na nadcházející fiskální rok se plánuje v květnu. Za celý proces je odpovědné personální oddělení, které kontroluje situaci ohledně odcházejících zaměstnanců, např. na mateřskou dovolenou apod. Potřeby pracovní síly na pracovních pozicích řeší vedoucí daného oddělení společně s personalistkou. Co se týká např. mzdových a personálních nákladů spojených s konkrétním oddělením, tak ty projednávají vedoucí daného oddělení s personalistkou.

Kdo připravuje, posuzuje a potvrzuje celkový budget?

Budget se připravuje u nás ve společnosti, jakmile je připraven a schválen finančním oddělením, tak se zasílá ke schválení do centrály ve Stuttgartu v Německu, kde se znovu posuzuje a schvaluje.

Které pracovní pozice jsou obtížně obsaditelné a které jsou naopak snadno obsaditelné?

Těžko se obsazují technické pozice: Procesní inženýr (cca 6 měsíců), Produktový inženýr (cca 10 měsíců), naopak snadno se nám obsazují dělnické pozice: Konfekcionér/ka kabelů, Operátor/ka výroby nabíjecích kabelů (cca 3 týdny).

Jak jsou identifikovány potřeby získávání zaměstnanců a jak je popsáno a specifikováno pracovní místo ve společnosti?

Potřeby získávání zaměstnanců se identifikují na jednotlivých odděleních. Personalistka se setkává s vedoucím daného oddělení a společně diskutují o náplni práce a o jednotlivých požadavcích na pracovní místo, které zahrnují požadované zkušenosti, kvalifikace a vzdělání kandidátů. Tyto požadavky se liší v závislosti na konkrétní pracovní pozici, např. u pracovních pozic *učitelka v mateřské škole* a *skladník* požadujeme doložení trestní bezúhonnosti. Pro všechny otevřené pozice platí, že potenciální zaměstnanec musí mít minimální věkovou hranici 18 let. Délka požadované praxe se také liší podle konkrétních pracovních pozic, např. u pracovní pozice *Plant Managera* je požadovaná praxe 10 let, pro *HR administrátor/ku* pouze 1 rok, pro *recepční* také 1 rok, u pracovní pozice *Senior Lean Expert* požadujeme seniorní zkušenosti apod. U dělnických pozic praxi nevyžadujeme, např. *Operátor/ka výroby nabíjecích kabelů*. U pracovních pozic jako *Produktový inženýr*, *Technik přípravy výroby*, *Pracovník/ce zákaznického centra pro Německo* není praxe podmínkou, ale pouze výhodou. Nakonec všechny informace důkladně zkontrolujeme a poté je integrujeme do pracovních inzerátů.

Z jakých zdrojů jsou noví zaměstnanci získáváni? Co zahrnují vnitřní, vnější a doplňkové zdroje?

Noví zaměstnanci jsou získáváni z vnitřních, z vnějších nebo z doplňkových zdrojů. Vnitřní zdroje zahrnují současné zaměstnance společnosti a doporučení vhodného uchazeče současným zaměstnancem společnosti nebo přerazení zaměstnance na jinou pracovní pozici ve firmě. Získávání zaměstnanců z externích zdrojů zahrnuje volné pracovní síly, zaměstnance jiných společností, absolventy a studenty. Mezi volné pracovní síly řadíme nezaměstnané zájemce o práci. Zaměstnance jiných společností aktivně neoslovujeme. Absolventi a studenti jsou u nás také vítáni. Studenti mohou u nás využít možnost psát své bakalářské nebo diplomové práce, nebo mohou získat nové zkušenosti při absolvování praxe. Doplňkové zdroje využíváme pouze v případě, kdy se nám dlouhodobě nedaří obsadit určité pracovní pozice. Personální agentury nám v těchto případech pomáhají s obsazováním pracovních míst. Jména pracovních agentur nechci uvádět.

Jaké metody získávání zaměstnanců jsou ve společnosti využívány?

Pokud hledáme jednoho uchazeče, tak inzerujeme na pracovních portálech jobs.cz, prace.cz, Job centrum UTB nebo na kariérních stránkách společnosti. Na pracovním portálu jobs.cz

inzerujeme pouze administrativní a odborné pozice, zatímco na webu práce.cz inzerujeme dělnické pozice. Dále spolupracujeme s UTB, jinou smluvní spoluprací navázanou nemáme. Využíváme sociální média, jako je Facebook a Instagram. Co se týká LinkedInu, tak ten aktivně nevyužíváme, avšak máme na něm založený profil. Do budoucnosti bychom určitě chtěli, protože věřím, že nám to může pomoci při hledání potenciálních zaměstnanců. Účastníme se veletrhů pracovních příležitostí, jako např. Business Day, který pořádá Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně. Po účasti na veletrhu obdržíme několik životopisů od zájemců na nabízené pracovní pozice. Také využíváme metodu doporučení současného pracovníka.

Jak je realizována možnost metody doporučení uchazeče současným pracovníkem a jaká pravidla jsou s tím spojena?

Současný pracovník může doporučit nového kandidáta na pracovní pozici buď osobně, nebo elektronicky doručení životopisu a krátkého popisu potenciálního zaměstnance na personální oddělení. V případě, že doporučený kandidát nastoupí do společnosti, obdrží zaměstnanec odměnu ve výši 5000 Kč. Tato odměna se týká pouze zaměstnanců, kteří pracují na hlavní pracovní poměr. Odměna za doporučení je zaměstnancům vyplacena po uplynutí zkušební doby doporučeného uchazeče na kartu SODEXO (Pluxee).

Kde je inzerováno v případě potřeby většího množství kandidátů?

V případě potřeby většího počtu kandidátů využíváme náborových kampaní, které nám slouží k masovému oslovení potenciálních zaměstnanců. Naposledy jsme tak učinili v roce 2021, kdy jsme potřebovali získat cca 40 zaměstnanců. U této náborové kampaně jsme inzerovali v trolejbusích za cenu 12120 Kč na 1 měsíc, v rádiových spotech za 28902 Kč na 14 dní, umístěním reklamního banneru na plot za 4400 Kč s neomezenou platností. Dále jsme využili sociální média jako Facebook a Instagram za 5000 Kč na 1 měsíc. Inzerovali jsme také do otrokovických novin za cenu 6653 Kč na 1 měsíc. Mimo jiné jsme zakoupili 1 bigboard za 37200 Kč na 1 měsíc, který jsme umístili u Tesca v Malenovicích a 2 billboardy, kde jeden z billboardů se nacházel u nádraží za cenu 12550 Kč na 2 měsíce a druhý byl umístěn na kvítkovické křižovatce za 18000 Kč za 6 měsíců.

Jaké jsou ceny inzerátů na pracovních portálech, které využíváte a jaká je úspěšnost metod získávání zaměstnanců?

Cena inzerátu na pracovním portále jobs.cz je 6350 Kč za jeden inzerát a na platformě práce.cz je 3175 Kč za jeden inzerát. Celkově tvoří pracovní portály 36 % úspěšnosti při získávání zaměstnanců. Job centrum UTB nabízí roční předplatné za 3630 Kč s neomezeným počtem vystavených inzerátů, ale vždy může být aktivní jen jeden inzerát. Na kariérní stránkách, včetně inzerce na Facebooku je inzerce zdarma a tvoří 56 % úspěšnosti při získávání zaměstnanců. Doporučení zaměstnance má úspěšnost 3 % a personální agentury 5 %. Náklady spojené s inzercí pracovních pozic jsou celkem problematické.

Spolupracujete i s úřady práce? S jakými školami všechno spolupracujete?

S úřady práce jsme spolupracovali v minulosti, aktuálně ne. Spolupráce nebyla příliš efektivní, na vystavení pracovní nabídky se nám hlásili nerelevantní kandidáty. Inzerovali jsme tam především dělnické pozice. Za posledních 5 let jsme zaměstnali jednu uchazečku skrze dotace z ÚP. Spolupracujeme s UTB, jinou smluvní spoluprací navázanou nemáme. Pak případně řešíme individuálně. Děláme i exkurze pro základní i střední školy.

Jaké dokumenty jsou od uchazečů vyžadovány?

Po uchazečích o zaměstnání požadujeme odevzdání životopisu buď elektronicky při podávání žádosti o pracovní místo, nebo osobně na HR oddělení, pokud nemají možnost elektronického odeslání. Někteří uchazeči se chodí na práci ptát osobně, ti mají tedy možnost vyplnit kontaktní formulář žádosti o zaměstnání, kde musí jasně zaznačit pracovní pozici, na kterou se hlásí. Pokud se uchazeč rozhodne, tak může přiložit motivační dopis ke své žádosti, Pokud se uchazeč rozhodne, tak může přiložit motivační dopis ke své žádosti, což považujeme za výhodu. Při úspěšném přijetí uchazeče vyžadujeme další doklady, a to doklad o dosaženém vzdělání, lékařský posudek, zápočtový list, rodný list dětí apod. Všechny dokumenty dále uchováváme na našem oddělení lidských zdrojů.

Kdo je odpovědný za sestavení a schválení obsahu pracovních inzerátů ve firmě? Kde je jako první uveřejněna pracovní nabídka?

Za sestavení pracovního inzerátu je zodpovědné personální oddělení. Obsah pracovního inzerátu schvaluje přímý nadřízený, který je odpovědný za danou pracovní pozici. Je na místě, aby obsah pracovního inzerátu obsahoval všechny podstatné informace. V současné době jsou veškeré pracovní inzeráty vytvořeny, takže se opakovaně využívají a není potřeba vytvářet nové. Jako první o nabídce práce informujeme e-mailem naše

zaměstnance. V e-mailu je uvedený odkaz na kariérní stránky společnosti, kde si mohou přečíst více o nabízené pracovní pozici. V případě jejich zájmu mohou doručit jejich životopis na naše oddělení HR.

Jak probíhá proces předvýběru potenciálních zaměstnanců?

Proces předvýběru potenciálních zaměstnanců začíná selekcí příchozích životopisů od jednotlivých kandidátů. Všechny uchazeče, kteří nevyhovují požadovaným kritériím informujeme e-mailem o této skutečnosti. Naopak vhodným kandidátům telefonicky sdělíme, že jsou vybráni do dalšího kola výběrového řízení a domluvíme si s nimi konkrétní čas schůzky a rovněž také jim sdělíme další důležité informace týkající se pohovoru.

Jaké výběrové metody jsou ve společnosti využívány?

Nejčastěji používáme výběrovou metodu přijímacího pohovoru a posouzení životopisů uchazečů. Další metodu výběru, kterou využíváme je ověření referencí, zejména u dělnických pozic nebo u významných pracovních pozic ve společnosti. Pokud máme jakékoli pochybnosti, tak si reference také prověříme. Výběrovou metodu testování uchazečů využíváme u konkrétních pracovních pozic, např. u pracovních pozic z oblasti účetnictví prověřujeme znalosti z tohoto oboru, na německém zákaznickém centru hodnotíme úroveň německého jazyka jak v mluvené, tak v psané formě, na českém zákaznickém centru testujeme znalosti práce s Excelem apod.

Jak jsou ověřovány reference v souvislosti s GDPR?

Ověřujeme od kdy do kdy trval pracovní poměr podle CV, pracovní pozici, už jsme se setkali i s odmítnutím poskytnutí referencí, ale to zcela výjimečně. Většinou jsou firmy nápomocné a HR zaměstnanci dané firmy nám referenci poskytnou.

Jak probíhá výběrové řízení?

Výběrové řízení pro zaměstnance výroby se mírně liší od výběrového řízení pro zaměstnance THP. Hlavním nástrojem výběrového řízení je přijímací pohovor, který se snažíme provádět co nejefektivněji a v co nejkratším čase. Uchazeče nejprve kontaktujeme telefonicky, abychom zjistili jejich motivaci k práci a způsob vyjadřování. Výběrové řízení většinou probíhá v ranních hodinách a pokračuje do odpoledních hodin a trvá přibližně 45-60 minut čistého času.

Jak probíhá výběrové řízení pro pozice ve výrobě a pro THP pozice?

Výběrové řízení pro pozice ve výrobě je jednokolové. Při výběru zaměstnance se zaměřujeme na testy rychlosti a přesnosti a na praktickou zkoušku ve výrobě. U přijímacího pohovoru je personalistka a vedoucí pracovník skupiny. Po celou dobu pohovoru sledujeme především osobnost uchazeče. Pokud se rozhodneme daného kandidáta vybrat, kontaktujeme ho telefonicky a zašleme mu nabídkový dopis e-mailem. V nabídkovém dopisu uvádíme informace jako je např. datum nástupu, základní mzda, průměrná mzda, specifika pracovní pozice apod. Uchazeče dále informujeme o nabízených benefitech a poté čekáme na kandidátovo vyjádření souhlasu či odmítnutí nabídkového dopisu.

Výběrové řízení pro THP pozice je dvoukolové. U prvního kola pohovoru je personalistka s přímým nadřízeným. V případě potřeby ověření jazykových nebo odborných znalostí vyžadujeme od kandidátů vyplnění jazykového nebo odborného testu. Před druhým kolem pohovoru zasíláme kandidátům krátký hodnotící dotazník o jejich chování od společnosti Thomas International. Tento dotazník se zaměřuje na různé atributy, jako je styl komunikace, rozhodování, řízení času a konfliktní situace. Z výsledků dotazníku můžeme lépe vyvodit a porozumět schopnostem kandidátů a lépe je začlenit do pracovního prostředí. Ve druhém kole pohovoru vybíráme pouze ze dvou uchazečů. Toto kolo probíhá s HR manažerkou a s nadřízeným přímého nadřízeného nového zaměstnance. Jakmile vybereme vhodného kandidáta, zasíláme mu nabídkový dopis a čekáme na jeho vyjádření. V případě zájmu o práci v naší firmě žadatel potvrzuje svůj zájem písemně e-mailem.

Jak jsou otázky u pohovoru řazeny? Jaké typy otázek jsou kladeny u pohovoru a jaký je jejich cíl?

Při pohovoru nemáme předem stanovený pevný seznam otázek. Kombinujeme situační a behaviorální otázky, abychom lépe zjistili, jak se daný uchazeč chová v reálných situacích a jak reaguje na různé situace, se kterými by se mohl v práci potkat. Kombinací těchto otázek posuzujeme, zda by uchazeč zapadl do týmu a zda je v souladu s firemní kulturou či nikoliv. Otázky přizpůsobujeme konkrétní pracovní pozici, např. u pozic z oddělení nákupu klademe otázky situačního charakteru, kde zjišťujeme schopnost kandidáta poradit si s danou situací, která může nastat.

Jakým způsobem jsou kandidáti informováni o výsledku výběrového řízení?

O výsledku výběrového řízení informujeme kandidáty telefonicky nebo e-mailem. Záleží, jestli je kandidát úspěšný ve výběrovém řízení či nikoliv. Úspěšné kandidáty informujeme

prostřednictvím krátkého telefonického rozhovoru. Neúspěšné kandidáty informujeme e-mailem popř. telefonicky. Všechny kandidáty pak vyrozumíme e-mailem max. 14 dní od doručení jejich životopisu.

Kdy je povinnost zaměstnance podstoupit vstupní lékařskou prohlídku? Jak dlouho obvykle trvá vstupní lékařská prohlídka? Jaké dokumenty si musí zaměstnanec vzít s sebou na lékařskou prohlídku? U kterých pracovních pozic je vyžadována pracovně-lékařská prohlídka?

Zaměstnanec je povinen podstoupit vstupní lékařskou prohlídku před nástupem do zaměstnání u firemního lékaře, který sídlí v areálu Krajské nemocnice Tomáše Bati ve Zlíně v budově číslo 26. Vstupní lékařská prohlídka obvykle trvá 30-45 minut. Zaměstnanec musí mít s sebou zdravotní kartu nebo výpis zdravotní dokumentace od svého praktického lékaře a předem vyplněný zdravotní dotazník, který slouží k posouzení zdravotní způsobilosti k práci. Poté zaměstnanec obdrží 3 ks vyjádření o způsobilosti nebo nezpůsobilosti k vykonávání dané pracovní pozice, které nám musí doručit nejpozději v den nástupu do práce. V případě, že je pracovník nezpůsobilý k výkonu dané práce může dojít k nepřijetí daného uchazeče na pracovní místo. Pracovně-lékařskou prohlídku vyžadujeme u všech pracovních pozic s menšími či většími rozdíly, které se liší podle pracovního zařazení zaměstnance.

Jaká je cena vstupní pracovně-lékařské prohlídky?

Ceny se liší podle pozice, na kterou zaměstnanec nastupuje (někdy jsou totiž vyžadovány speciální vyšetření např. na 3 směnný provoz). Standardní cena komplexní vstupní lékařské prohlídky je 900 Kč.

Kdy je podepsána pracovní smlouva a na jakou dobu se pracovní smlouva uzavírá? Jak dlouho trvá zkušební doba zaměstnance? Odkud získáváte údaje o nových zaměstnancích?

Na personálním oddělení vyhotovíme pracovní smlouvu, kterou předáme novému zaměstnanci. Po převzetí tohoto dokumentu je nový zaměstnanec povinen ji přečíst a zkontrolovat veškeré údaje. Pokud se vším souhlasí, tak danou pracovní smlouvu v den nástupu do práce podepíše a odevzdá ji na naše oddělení HR. Pracovní smlouvu uzavíráme na dobu určitou s délkou jednoho roku. Po vzájemné spokojenosti je možné smlouvu prodloužit a uzavřít na dobu neurčitou. Zkušební doba zaměstnance trvá 3 měsíce. Údaje

v pracovní smlouvě získáváme z osobního dotazníku, který nám nový zaměstnanec zaslal e-mailem před nástupem do zaměstnání.

Jaká školení ve firmě jsou pro nového zaměstnance povinná? Jaké další školení musí nový zaměstnanec absolvovat? Kým je nový zaměstnanec zaškolován?

Noví zaměstnanci jsou povinni absolvovat školení v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, požární ochrany a případně školení řízení vozidla jako řidič referentských vozidel před nástupem do zaměstnání. Zmíněná školení nový zaměstnanec absolvuje prostřednictvím samostudia formou e-learningu přes webový portál, který jsme mu zaslali na jeho e-mailovou adresu. Během zkušební doby musí nový zaměstnanec absolvovat další školení, jako je pravidla efektivní e-mailové komunikace, ochrana a zabezpečení dat, prevence podvodů, kodex chování, e-kriminalita, základy kabelové techniky a produktového školení pro začátečníky. Každý nový zaměstnanec má vyhotoven adaptační plán, jehož součástí jsou jak školení pro všechny stejná, tak i školení specifická pouze pro danou pozici.

Jak probíhá nástup nového zaměstnance?

Nástup nového zaměstnance probíhá ve smluvně dohodnutý den ve společnosti. Koná se vždy první den v měsíci v největší zasedací místnosti s názvem OSKAR, obvykle v 9 hodin ráno. Každý nový zaměstnanec obdrží svou osobní složku, která obsahuje pracovní smlouvu, adaptační plán, mzdový výměr a další pracovněprávní dokumenty. V zasedací místnosti nové zaměstnance informujeme o jejich právech a povinnostech, seznamujeme je s firemní kulturou a poskytujeme jim pomoc při vyplňování dokumentů. Následně nové zaměstnance provedeme firmou a předáme je na jejich příslušné pracovní oddělení jejich přímým nadřízeným.

Jak probíhá prohlídka pracoviště?

Prohlídka pracoviště a celé firmy probíhá po nástupu nového zaměstnance. Během prohlídky firmy nového zaměstnance seznamujeme s pracovními podmínkami, pracovní náplní a s jeho povinnostmi a právy. Nezapomínáme také na ukázkou provozu kiosku pro objednávání jídel a upozorňujeme na nutnost objednat si oběd den předem do 14:00 hodin. Po tomto čase již není možné si objednat oběd na následující pracovní den, protože se jídlo je dováženo z restaurace, takže obědy se v naší jídelně pouze vydávají. Během prohlídky má zaměstnanec prostor se na cokoli zeptat.

Jak je zahájen proces adaptace? Musí noví zaměstnanci plnit pracovní normy jako plnohodnotní zaměstnanci? Pomáhá někdo novému zaměstnanci při zaškolení na nové pracovní pozici?

Po splnění všech předchozích kroků je novému zaměstnanci předán adaptační plán, který obsahuje seznam znalostí, které musí nový zaměstnanec během zaškolení získat. Proces adaptace začíná seznámením se s kolegy podání ruky a detailním popisem pracovního místa, stanovených cílů a dalšími důležitými atributy. Poté nový zaměstnanec absolvuje adaptační kolečko po jednotlivých odděleních ve firmě, kde se seznámí s různými pracovními procesy a dozví se nové informace o různých pracovních činnostech. Každému novému zaměstnanci je během adaptace přidělen mentor, který mu pomáhá při zaškolení na novou pracovní pozici (odpovídá na dotazy apod.). Dodatečné instrukce ke školení obdrží od svého přímého nadřízeného. Na začátku nejsou noví zaměstnanci vázáni pracovními normami jako plnohodnotní zaměstnanci. Cílem je, aby si vyzkoušeli různé pracovní situace, které mohou nastat a po zkušební době byli připraveni jednotlivé úkoly zdárně splnit a dokončit. Po skončení zkušební doby probíhá pohovor na HR oddělení, kdy zjišťujeme spokojenost s prací a zda adaptační proces proběhl bez problému.

Kde se nachází úzké místo v procesu adaptace? Jaké máte očekávání v oblasti procesu adaptace?

Očekáváme, že nový zaměstnanec bude aktivně vyzván k návštěvě jednotlivých oddělení ve firmě. Tato návštěva by měla zaměstnanci předat a rozšířit nové znalosti a zkušenosti a také jej seznámit s pracovními postupy. Bohužel tomu tak ale není. Úzké místo je především zodpovědnost a komunikace při plnění adaptačního plánu samotného zaměstnance. Manažeři nevypisují včas termíny na adaptační kolečko nebo nereagují na zprávy od nových zaměstnanců po celou dobu zkušebního období. Nový zaměstnanec si musí v rámci zkušební doby splnit veškeré povinnosti ve svém adaptačním plánu, avšak z důvodu nezodpovědného přístupu a špatné komunikace mezi manažerem a novým zaměstnancem si nemůže tyto povinnosti splnit.

PŘÍLOHA P II: FORMULÁŘ ŽÁDOSTI O OVĚŘENÍ REFERENCE

OVĚŘENÍ REFERENCÍ – ZÁZNAM

Jméno kandidáta:

Jméno referující osoby:

Funkce referující osoby:

Pracovní vztah kandidáta a referující osoby:

Charakteristika kandidátova stylu práce:

Kandidátovy silné stránky:

Kandidátovy nedostatky, případný prostor k dalšímu rozvoji:

Vztahy v kolektivu (jak kandidát vycházel s kolegy):

Proč odchází?

Datum:

Zpracoval:

PŘÍLOHA P III: HODNOCENÍ ADAPTAČNÍHO PROCESU THP

5-200623

Hodnocení adaptačního procesu

Jméno a příjmení zaměstnance:

Pracovní pozice:

Přímý nadřízený:

Datum nástupu:

Odovědi na otázky s počtem hvězd ohodnoťte prosím vyšrafováním (1 hvězda = nejméně bodů, 4 hvězdy = nejvíce bodů). Z uzavřených odpovědí vyberte jednu z variant. V případě záporné odpovědi doplňte prosím stručnou odpověď.

1) Obdržel/a jste dostatečné/jasně informace před nástupem do společnosti?

a) ANO

b) NE => Jaké informace Vám chyběly?

2) Jakým dojmem na Vás zapůsobila společnost během prvních jednání?

a) Špatným

b) Spíše špatným

c) Spíše dobrým

d) Dobrým

3) Jak hodnotíte svůj nástupní den?



4) Jak hodnotíte vstupní školení BOZP, PO, řidič referent



5) Jak jste byli spokojeni s adaptačním procesem?



6) Jaké školení z adaptačního plánu se Vám nejvíce líbilo?

.....

7) Jaké školení z adaptačního plánu se Vám nejméně líbilo?

.....

8) Jak hodnotíte spolupráci s Vaším nadřízeným?

.....

9) Pracovní prostředí splňuje mé očekávání.

- a) Ne, nesplňuje
- b) Spíše nesplňuje
- c) Spíše splňuje
- d) Ano, splňuje

10) Odpovídá pracovní náplň Vašemu očekávání?

- a) Ne, neodpovídá
- b) Spíše neodpovídá
- c) Spíše odpovídá
- d) Ano, odpovídá

11) Návrhy na zlepšení adaptačního procesu

.....

.....

12) V průběhu adaptačního procesu mi byla pravidelně poskytována zpětná vazba, a to buď prostřednictvím mentora nebo nadřízeným pracovníkem.

- a) Ne, nebyla
- b) Byla, ale málo
- c) Byla poskytována
- d) Dostatečně mi byla poskytována

13) Celkově hodnotím adaptační proces.



V Otrokovicích dne

Podpis zaměstnance:

PŘÍLOHA P IV: HODNOCENÍ ADAPTAČNÍHO PROCESU VÝROBA

5-200624

Hodnocení adaptačního procesu

Jméno a příjmení zaměstnance:

Pracovní pozice:

Přímý nadřízený:

Datum nástupu:

Odpovědi na otázky s počtem hvězd ohodnoťte prosím vyšrafováním (1 hvězda = nejméně bodů, 4 hvězdy = nejvíce bodů). Z uzavřených odpovědí vyberte jednu z variant. V případě záporné odpovědi doplňte prosím stručnou odpověď.

1) Obdržel/a jste dostatečné/jasně informace před nástupem do společnosti?

a) ANO

b) NE => Jaké informace Vám chyběly?

2) Jakým dojmem na Vás zapůsobila společnost během prvních jednání?

a) Špatným

b) Spíše špatným

c) Spíše dobrým

d) Dobrým

3) Jak hodnotíte svůj nástupní den?



4) Koordinátorka školícího centra mi pomáhala v zapracování a věnovala mi tolik času, kolik bylo potřeba.

a) ANO

b) NE => Co se stalo?

5) Všechny dotazy týkající se mé práce mi byly zodpovězeny.

a) ANO

b) NE => Příklad?

6) Kdo Vám nejvíce pomohl při zapracování na novou pracovní pozici?

a) Koordinátorka školícího centra

b) Vedoucí pracovní skupiny

c) Někdo jiný => Kdo?

7) Jak hodnotíte spolupráci s Vaším nadřízeným?

.....

8) Od počátku mi kolegové pomáhali při procesu adaptace.

- a) Ne, nepomáhali
- b) Spíše nepomáhali
- c) Spíše pomáhali
- d) Ano, pomáhali

9) Ve své pracovní skupině se cítím být členem týmu.



10) Pracovní prostředí splňuje mé očekávání.

- a) Ne, nesplňuje
- b) Spíše nesplňuje
- c) Spíše splňuje
- d) Ano, splňuje

11) Odpovídá pracovní náplň Vašemu očekávání?

- a) Ne, neodpovídá
- b) Spíše neodpovídá
- c) Spíše odpovídá
- d) Ano, odpovídá

12) V které pracovní činnosti se cítíte nejméně jistý/á?

.....

13) V průběhu adaptačního procesu mi byla pravidelně poskytována zpětná vazba, a to buď prostřednictvím mentora nebo nadřízeným pracovníkem.

- a) Ne, nebyla
- b) Byla, ale málo
- c) Byla poskytována
- d) Dostatečně mi byla poskytována

14) Celkově hodnotím adaptační proces.



V Otrokovicích dne

Podpis zaměstnance: