

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Diplomová práce

Vyhledávání a výběr zaměstnanců ve vybrané společnosti

Bc. Nikola Svatoňová

© 2022 ČZU v Praze

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Nikola Svatoňová

Veřejná správa a regionální rozvoj – k.s. Litoměřice

Název práce

Vyhledávání a výběr zaměstnanců ve vybrané společnosti

Název anglicky

Recruitment and Selection of Employees in Selected Company

Cíle práce

Hlavním cílem diplomové práce je na základě analýzy zhodnotit systém vyhledávání a výběru zaměstnanců v podmínkách konkrétní společnosti a v případě zjištěných nedostatků navrhnout vhodná opatření.

Metodika

Práce se skládá ze dvou částí – teoretické a praktické. Teoretická část bude zpracována na základě analýzy sekundárních zdrojů. Praktická část bude zpracována na základě výstupů z kvantitativního/kvalitativního výzkumu.

Harmonogram:

Syntéza výchozí znalostní báze: 05/2021 – 08/2021

Kvantitativní/kvalitativní výzkum: 09/2021 – 11/2021

Agregace poznatků: 12/2021 – 02/2022

Odevzdání práce na katedru: 03/2022

Doporučený rozsah práce

60-80 stran

Klíčová slova

Vyhledávání zaměstnanců, externí zdroje, interní zdroje, výběr zaměstnanců, metody výběru

Doporučené zdroje informací

ARMSTRONG, M., TAYLOR, S. Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání. Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.

BĚLOHLÁVEK, F. Jak vybrat správného člověka na správné místo: úspěšný personální výběr. Praha: Grada, 2016. Manažer. ISBN 978-80-247-5768-1.

DVOŘÁKOVÁ, Z. Řízení lidských zdrojů. Praha: C. H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-347-9.

HRONÍK, F. Poznejte své zaměstnance. Vše o Assessment Centre. Praha: ERA, 2002. ISBN 80-86517-20-9.

KOCIÁNOVÁ, R. Personální činnosti a metody personální práce. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.

KOCIÁNOVÁ, R. Personální řízení: východiska a vývoj. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-3269-5.

KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.

LUSSIER, R. N., HENDON, J. R. Human Resource Management: Functions, Applications, Skill Development. Los Angeles: SAGE Publications, Inc., 2012. ISBN-10 1412992427.

ŠIKÝŘ, M. Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-5212-9.

ŠIKÝŘ, M. Personalistika pro manažery a personalisty. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada, 2016. ISBN 978-80-247-5870-1.

Předběžný termín obhajoby

2021/22 LS – PEF

Vedoucí práce

doc. Ing. Martina Fejfarová, Ph.D.

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 16. 11. 2021

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 24. 11. 2021

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 25. 03. 2022

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Vyhledávání a výběr zaměstnanců ve vybrané společnosti" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucí diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autorka uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 25. 03. 2022

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala vedoucí diplomové práce doc. Ing. Martině Fejfarové, Ph.D. za odborné vedení práce a cenné rady při zpracování, dále děkuji společnosti Optical, s. r. o., za poskytnuté informace a ochotu při spolupráci.

Vyhledávání a výběr zaměstnanců ve vybrané společnosti

Abstrakt

Diplomová práce se zabývá problematikou v oblasti vyhledávání a výběru zaměstnanců ve společnosti Optical, s. r. o. Hlavním cílem práce je na základě analýzy zhodnotit systém vyhledávání a výběru zaměstnanců v podmínkách dané společnosti a v případě zjištěných nedostatků navrhnout vhodná opatření.

Diplomová práce je rozdělena do dvou částí. Teoretická část pojímá odlišné pohledy autorů v oblasti vyhledávání a výběru zaměstnanců na metody, rozdělení, ale také doporučení. Vlastní část představuje kvalitativní výzkum provedený analýzou interních dokumentů, metodou pozorování, rozhovorem s vedoucí personálního oddělení a kvantitativní výzkum dotazníkového šetřením a testování statistické závislosti kvantitativních znaků. Prostřednictvím zastoupených metod byla vyhodnocena kontinuita a efektivita procesů v oblasti vyhledávání a výběru zaměstnanců. Na základě vyhodnocení výše uvedených metod v daném prostředí byla k odstranění shledaných nedostatků navržena vhodná opatření, která povedou ke zvýšení efektivnosti v oblasti vyhledávání a výběru zaměstnanců ve společnosti.

Klíčová slova: Plánování lidských zdrojů, vyhledávání zaměstnanců, výběr zaměstnanců, interní zdroje, externí zdroje, metody výběru, společnost, potencionální zaměstnanci, uchazeči o zaměstnání.

Recruitment and Selection of Employees in Selected Company

Abstract

The diploma thesis deals with issues associated with search and selection of employees in the company Optical, Ltd. The main goal of the work is to evaluate the system of search and selection of employees in the conditions of the company and in case of shortcomings to propose appropriate measures.

The diploma thesis is divided into two parts. The theoretical part contains different views of the authors of the field of search and selection of employees on the methodology, division, but also recommendations. The main part is a qualitative research conducted by analysis of internal documents, observation method, interview with the head of the personnel department and quantitative research by questionnaire survey and testing of statistical dependence of quantitative features. Through the represented methods, the continuity and efficiency of processes in the field of search and selection of employees were evaluated. Based on the evaluation of the above methods in the given environment, appropriate measures were proposed to eliminate the identified shortcomings, which will lead to increased efficiency in the field of search and selection of employees in the company.

Keywords: Human resource planning, employee search, employee selection, internal resources, external resources, selection methods, company, potential employees, job seekers.

Obsah

1 Úvod	11
2 Cíl práce a metodika	12
2.1 Cíl práce	12
2.2 Metodika	12
3 Teoretická východiska	16
3.1 Řízení lidských zdrojů.....	16
3.1.1 Úkoly řízení lidských zdrojů.....	17
3.1.2 Činnosti řízení lidských zdrojů	19
3.1.3 Plánování lidských zdrojů.....	20
3.2 Vyhledávání a získávání zaměstnanců.....	21
3.2.1 Popis pracovního místa a požadavků na pracovníka	22
3.2.2 Zdroje potenciálních uchazečů o zaměstnání ve společnosti.....	24
3.2.3 Dokumenty potřebné od uchazečů.....	27
3.2.4 Proces vyhledávání zaměstnanců a jeho kroky.....	28
3.2.5 Podmínky vyhledávání pracovníků	29
3.2.6 Metody získání zaměstnanců	30
3.3 Výběr zaměstnanců	34
3.3.1 Proces výběru zaměstnanců	34
3.3.2 Kritéria výběru zaměstnanců	36
3.3.3 Metody výběru zaměstnanců	37
4 Vlastní práce	44
4.1 Charakteristika společnosti Optical, s. r. o.....	44
4.1.1 Podnikové hospodářství společnosti.....	45
4.1.2 Struktura zaměstnanosti ve společnosti	47
4.1.3 Činnosti řízení lidských zdrojů	51
4.1.4 Plánování lidských zdrojů a efektivní alokace	52
4.2 Vyhledávání a získávání zaměstnanců.....	53
4.2.1 Zdroje potencionálních uchazečů o zaměstnání	55
4.2.2 Dokumenty potřebné od uchazečů.....	56
4.2.3 Průběh vyhledávání zaměstnanců a jeho kroky.....	58
4.2.4 Podmínky vyhledávání pracovníků	64
4.3 Náborové benefity pro zaměstnance	66
4.3.1 Příspěvek na dopravu.....	66
4.3.2 Náborový příspěvek.....	67
4.3.3 Benefit ubytování.....	67

4.3.4	Ostatní benefity.....	68
4.4	Dotazníkové šetření.....	69
4.4.1	Vyhodnocení dotazníkového šetření.....	70
4.4.2	Testování statistické závislosti kvantitativních znaků.....	85
5	Zhodnocení výsledků a doporučení.....	90
5.1	Zhodnocení vlastního výzkumu.....	90
5.1.1	Analýza interních dokumentů.....	90
5.1.2	Kvantitativní metoda pozorování.....	91
5.1.3	Prostředí veřejných internetových médií.....	92
5.1.4	Rozhovor s vedoucí personálního oddělení.....	94
5.1.5	Dotazníkové šetření.....	96
5.2	Doporučení.....	99
6	Závěr.....	104
7	Seznam použitých zdrojů.....	107
7.1	Literární zdroje.....	107
7.2	Internetové zdroje.....	109
8	Přílohy.....	112
8.1	Seznam příloh.....	112

Seznam obrázků

Obrázek 1:	Model obecného postupu řízení lidských zdrojů.....	19
Obrázek 2:	Logo společnosti Optical, s. r. o.....	44
Obrázek 3:	Nabídka pracovní pozice - kariérní stránka společnosti.....	54
Obrázek 4:	Četnost pohlaví respondentů.....	70
Obrázek 5:	Věková kategorie respondentů.....	71
Obrázek 6:	Délka působnosti ve společnosti.....	71
Obrázek 7:	Uveřejnění nabízené pracovní pozice.....	72
Obrázek 8:	Hodnocení informovanosti nabízené pracovní pozice.....	73
Obrázek 9:	Rychlost odpovědi na zasláný životopis.....	74
Obrázek 10:	Hodnocení přijetí ve společnosti.....	75
Obrázek 11:	Průvodce přijímacím pohovorem.....	75
Obrázek 12:	Hodnocení informovanosti o průběhu přijímacího řízení.....	76
Obrázek 13:	Přítomnost na praktické účasti přijímacího řízení.....	77
Obrázek 14:	Hodnocení přínosu praktické účasti na přijímacím řízení.....	78

Obrázek 15: Hodnocení informovanosti obsahu pracovní pozice	78
Obrázek 16: Hodnocení informovanosti personální pracovnice.....	79
Obrázek 17: Spokojenost proškolení	80
Obrázek 18: Úspěšnost přijetí na zvolenou pracovní pozici.....	81
Obrázek 19: Délka procesu událostí	81
Obrázek 20: Hodnocení rychlosti nástupu do pracovního poměru.....	82
Obrázek 21: Celkové zhodnocení výběrového řízení	83
Obrázek 22: Hodnocení nabízených benefitů pro zaměstnance	84
Obrázek 23: Stanovisko doporučení	85

Seznam tabulek

Tabulka 1: Časový harmonogram činností při tvorbě diplomové práce.....	13
Tabulka 2: Hospodářská situace společnosti	45
Tabulka 3: Hospodářský výsledek společnosti	46
Tabulka 4: Počet zaměstnanců.....	48
Tabulka 5: Počet ukrajinských zaměstnanců	49
Tabulka 6: Náklady za zprostředkování ukrajinských pracovníků.....	50
Tabulka 7: Náklady za ubytovací služby ukrajinských pracovníků	68
Tabulka 8: Testované hypotézy	87
Tabulka 9: Výsledky statistických testů závislosti	88
Tabulka 10: Kalkulace nákladů - kariérní webové stránky	101
Tabulka 11: Kalkulace nákladů - doména CZ	102

1 Úvod

V současné době společnosti věnují oblasti vyhledávání a zaměstnávání lidských zdrojů značný rozsah. Nelze spoléhat pouze na kvalitní výrobu produktů, nebo poskytování služeb, které jsou zákazníky stále více vyhledávané a ceněné. Pouze dobré produkty či služby již nezajistí dobrou konkurenceschopnost, finanční zdraví a dobrou pověst mezi zákazníky, nebo na trhu práce. Majitelé společností, manažeři, ředitelé již dnes vědí, kdo stojí za dobrým výrobkem či službou, jsou to právě lidské zdroje, zaměstnanci organizace.

Jejich význam se v průběhu doby zvyšuje, neboť jen dobrý výběr zaměstnanců zabezpečí společnosti náležitou rentabilitu nákladů na výběr a adaptaci zaměstnanců. Společně s nevhodně zvolenými technikami vyhledávání, výběru zaměstnanců, nedostatečnou motivací k práci, bez značných znalostí, neschopnosti spolupráce a negativistickým přístupem je společnost dříve či později odsouzena k nedostatku schopných a kvalifikovaných zaměstnanců na jakékoli pracovní pozice. Nevhodně vybraní zaměstnanci společnost opouští ať už z vlastní vůle, nebo ze strany vedení společnosti, a způsobí tím problém pouze na straně zaměstnavatele, nikoli na své.

Společnosti vynakládají vysoké finanční prostředky na korekci zacílení i výběr zaměstnanců v souvislostech s analyzováním dostatečně kvalitních metod pro jejich adekvátnost uvnitř společnosti i možnou spolupráci s externími organizacemi, které služby vyhledávání a výběr zaměstnanců zprostředkovávají a poskytují. Špatná manipulace s nástroji zabezpečující efektivní vyhledávání a výběr lidských zdrojů vede pouze k mrhání faktorů času i finančních nákladů společnosti.

Vývoj v oblasti personalistiky, řízení lidských zdrojů či personálního řízení se v posledních letech v mnohém změnil, zrychlil a zdokonalil své působení. Trh v České republice se potýkal s mohutnou expanzí. Tento efekt můžeme říci i dnes v období koronavirové pandemie přetrvává, avšak procesy vyhledávání a výběru zaměstnanců se diametrálně změnil. Změnily se především postupy vyhledávání a výběru zaměstnanců. Jejich metodika byla v mnohém přesunuta do digitálního prostředí, avšak fyzický kontakt s potenciálními a odpovídajícími uchazeči zůstal nezměněný. Trh roste a adekvátních lidských zdrojů k potencionálnímu expandujícímu vývoji již není pro zaměstnavatele, tak snadné najít. Společnosti jsou vystaveny tlaku na vývoj metod výběru, přijímání, adaptaci zaměstnanců, ale také na spolupráci s externími organizacemi, kterých nebylo v minulosti v takové aktivitě využíváno.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Hlavním cílem diplomové práce je na základě analýzy zhodnotit systém vyhledávání a výběru zaměstnanců ve společnosti Optical, s. r. o. a v případě zjištěných nedostatků navrhnout vhodná opatření vedoucí ke zlepšení efektivity v dané oblasti.

Dílní cíle diplomové práce pojímají:

- zpracování literární rešerše k příslušné problematice,
- charakteristiku společnosti Optical, s. r. o., ekonomické ukazatele společnosti, strukturu zaměstnanců dle pohlaví a příslušnosti osob k národu, kalkulaci nákladů na zprostředkování zaměstnání zaměstnanců cizí příslušnosti,
- deskripci při plánování lidských zdrojů,
- deskripci alternativ vyhledávání lidských zdrojů, rozbor potřebných dokumentů potenciálních uchazečů, vyhodnocení alternativ nabízených zaměstnaneckých benefitů,
- tvorbu dotazníkového šetření a následnou distribuci výběrovému souboru zaměstnanců,
- produkci otázek k rozhovoru s personální pracovníci společnosti a následné uskutečnění rozhovoru,
- expertízu přímého pozorování ve společnosti,
- expertízu dat z dotazníkového šetření a určení závislosti kvantitativních znaků,
- návrh opatření při shledání nedostatků v procesních krocích vyhledávání a výběru zaměstnanců.

2.2 Metodika

Diplomová práce, zabývající se problematikou v oblasti vyhledávání a výběru zaměstnanců, je rozdělena do teoretické a praktické části.

Teoretická část, tzv. rešerše, pojímá studium zkoumané oblasti v odborné literatuře i relevantních internetových zdrojích, které obohatily knižní bibliografické citace. Detailně

zpracovaná rešerše se nachází v kapitole 3, zabývá se hlavními oblastmi příslušné problematiky řízení lidských zdrojů, vyhledáváním a získáváním zaměstnanců, výběrem zaměstnanců. V kapitole 6 je zaznamenán úplný seznam odborných zdrojů, které byly využity pro zpracování literární rešerše.

Praktická část pojímá jednotlivé části vlastního výzkumu zkoumané oblasti vyhledávání a výběru zaměstnanců. Empirický výzkum zahrnuje podrobnou analýzu interních dokumentů, kvantitativní metodu standardizovaného pozorování jednotlivých úkonů v dané společnosti ve zkoumané oblasti, kvantitativní metodu dotazníkového šetření, testování statistické závislosti a polostandardizovaný rozhovor s vedoucí personálního oddělení společnosti Optical, s. r. o. Časový harmonogram činností při tvorbě diplomové práce je zaznamenán v tabulce 1.

Tabulka 1: Časový harmonogram činností při tvorbě diplomové práce

Období	Činnosti
leden - květen/2021	Studium odborné literatury a relevantních internetových zdrojů, následná tvorba teoretických východisek diplomové práce
leden - únor/2021	Navázání spolupráce se společností Optical, s. r. o., především s oddělením mzdové účtárny a personálním oddělením
únor - duben/2021	Příprava a zpracování otázek dotazníkového šetření, následná distribuce výběrovému souboru zaměstnanců
duben - červen/2021	Pozorování průběhů činností vyhledávání a výběru zaměstnanců
duben - červen/2021	Výzkum interních dokumentů společnosti
červenec/2021	Rozhovor s vedoucí personálního oddělení společnosti
srpen/2021	Shromáždění informací o společnosti a potřebných dat k výzkumu v dané oblasti
únor/2022	Zhodnocení výsledků, prezentace návrhů vedoucí ke zlepšení efektivity v dané oblasti

Zdroj: Vlastní zpracování (2022)

Analýza interních dokumentů je základní technikou sběru informací v empirickém výzkumu. Analýzou primárních interních dokumentů ve společnosti Optical, s. r. o., byl proveden rozbor rozsahu informačních hodnot nesoucí jednotlivé dokumenty a posouzení

jejich validity i reliability. Shromáždění interních dokumentů ve společnosti bylo provedeno v měsících duben–červen/2021. Listinná podoba všech interních dokumentů týkající se zkoumané oblasti je zaznamenána v této diplomové práci v kapitole 7.

Pozorováním jsou monitorovány úkony, které vnímají smysly. Kvantitativní metoda standardizovaného pozorování byla využita k přiblížení komplexního procesu vyhledávání a výběru zaměstnanců ve zvolené společnosti v měsících duben–červen/2021. V celém průběhu pozorování byli vždy přítomní aktéři informováni o probíhající pozorování, můžeme tedy říci, že byla využita metoda zjevného pozorování. V přirozených podmínkách společnosti byla metoda pozorování využita v průběhu pohovorů s potencionálními uchazeči, výběrových řízení, na praktické účasti výběrového řízení, ale také při legislativně povinném proškolení zaměstnanců ve dni přijímacího řízení. Záznamy z pozorování jednotlivých kroků ve společnosti byly shromážděny, vyhodnoceny a zakomponovány do výzkumu v dané oblasti.

Dotazníkové šetření je jedna z nejvíce rozšířených metod kvantitativního výzkumu získávání dat. Může být také chápáno jako soubor psaného rozhovoru, jehož responze povedou k vyhodnocení otázek v této diplomové práci týkajících se vyhledávání a výběru zaměstnanců. Dotazníkové šetření bylo zpracováno a distribuováno výběrovému souboru 163 zaměstnanců v měsících únor–duben/2021. Daný rozsah výběrového souboru respondentů pro účast v dotazníkovém šetření byl limitován délkou pracovního poměru zaměstnanců v dané společnosti. Určený limit byl zvolen z důvodu schopnosti efektivity respondentů odpovědět na otázky dotazníkového šetření týkajících se procesů při vyhledávání a výběru zaměstnanců, které mají stále ve své paměti. Dotazník byl distribuován pouze zaměstnancům, kteří již nejsou zaměstnáni ve zkušební době a jejich délka pracovního poměru je delší než 3 měsíce, a zaměstnancům, kteří u společnosti nepracují déle než 5 let. Dotazníkové šetření je pomyslně rozdělené do třech částí, které zahrnují:

- Analytické otázky – nesoucí třídící a identifikační kritéria.
- Meritorní otázky – jejichž odpovědi zajišťují podklad pro vyhodnocení efektivnosti kroků vyhledávání a výběru zaměstnanců.
- Vyhodnocující otázky – shrnující celkový pohled spokojenosti zaměstnanců v dané oblasti.

Otázky v dotazníkovém šetření byly zpracovány pomocí 20 uzavřených výběrových otázek. Respondentům bylo umožněno k zodpovězení dotazníkových otázek označit vždy pouze jednu správnou odpověď nejbližší jejich názoru. Součet návratnosti vyplněného dotazníkového šetření od respondentů k následnému zpracování byl v četnosti 72 % úspěšnosti. Ze 163 distribuovaných dotazníků se zpět k jejímu zpracování vrátilo 117 reprezentativních vzorků. Dotazníkové šetření je společně s průvodním listem k nahlédnutí v příloze 1.

Četnosti experimentálně získaných dat různých hodnot pozorovaných znaků z dotazníkového šetření byly podrobeni testování závislosti kvantitativních znaků za účelem vyhodnocení pravděpodobnostního zákona mezi jednotlivými hodnotami. Testování kvantitativních znaků bylo provedeno prostřednictvím Chí-kvadrát testu χ^2 , nebo Fisherova exaktního testu na zvolené hladině významnosti $\alpha = 0,05$.

Rozhovor s vedoucí personálního oddělení jako součást výzkumu zhodnocení efektivity kroků při vyhledávání a výběru zaměstnanců společnosti Optical, s. r. o., a doplnění diagnostických informací sloužil k doplnění chybějících informací a zjištění návazností na jednotlivé úkony dané problematiky společnosti v měsíci červenec/2021. Otázky kladené vedoucí personálního oddělení jsou k nahlédnutí v příloze 2. V polostrukturovaném rozhovoru byla vedoucí oddělení lidských zdrojů tázána na 10 předem připravených otázek. Jejich vyřčené pořadí a formulace byly ovlivněny návazností získaných odpovědí z otázek předešlých. Úplný přepis rozhovoru s vedoucí personálního oddělení v příloze 3.

3 Teoretická východiska

3.1 Řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů v organizacích se vždy vyvíjelo ve vztahu k sociálním a ekonomickým souvislostem určitého období. Ve spojitosti s vnějšími vlivy i vnitřními podmínkami organizací docházelo ke změnám personální činnosti, postupem doby se zintenzivnily nároky na personální pracovníky. Během 20. století vzniklo na akademickém poli mnoho prací zaměřujících se na účinné řízení lidských zdrojů a na jeho podstatu pro fungování a úspěch organizace. Zaměření na řízení lidských zdrojů se postupem doby dostávalo do popředí zájmu ve strategiích a politikách firem jako hlavní oblast zájmu. Lidé definují strategii a cíle organizace, zhotovují či poskytují služby, ovlivňují kvalitu produkce i její uplatnění na trhu. Lidské zdroje vymezují využívání všech zdrojů, které mají podniky k dispozici, aby zabezpečily svoji konkurenceschopnost a perspektivu. Význam lidských zdrojů pro efektivní fungování organizace je dán hodnotou řízení lidských zdrojů (Kociánová, 2012, s. 7).

Jak ale řízení lidských zdrojů definovat? Podle Koubka (2001, s. 15) se jedná o vybrané vývojové fáze, koncepce personální práce a její pozici v hierarchii řízení organizace. Armstrong (2007, s. 24-30) dále rozvádí, že pod pojmem „řízení lidských zdrojů“ lze zahrnovat i dřívější termín „personální řízení“ ve smyslu vytyčení procesů zabývajících se řízením lidských zdrojů ve firmách. Za obecný cíl řízení lidských zdrojů lze považovat zajišťování úspěšného plnění stanovených cílů organizace skrze své zaměstnance. Lidské zdroje mohou poskytovat takové schopnosti, které organizacím umožní se učit rozlišovat a využívat nové příležitosti. Jinými slovy řízení lidských zdrojů představuje činnost složenou z naplňování záměrů v oblastech efektivnosti podniku, řízení lidského kapitálu, řízení znalostí, řízení odměňování, zaměstnanecké vztahy aj. Dvořáčková (2012, s. 4) však uvádí, že v řízení lidských zdrojů neexistují žádné jednoznačné poučky a vzorce. Jde spíše o soubor určitých politik, zásad a postupů, které lze označit jako tzv. best practices. Termín řízení lidských zdrojů však může podle Kociánové (2012, s. 10-11) ztvárňovat v nejširším významu vše, co se týká zaměstnanců organizace. Řízení lidských zdrojů může zahrnovat aktivity, které umožňují pracovníkům i těm, kteří jejich znalosti využívají, najít shodu v cílech a podstatě jejich pracovních

vztahů a zabezpečují plnění tohoto ujednání. Charakterizovat řízení lidských zdrojů v jeho obsahu je úvahou spojitostí, v jakých je tento pojem užíván. Řízení lidských zdrojů není možné vymezit jednoznačně, v různých kontextech bude mít rozdílný význam:

- **Řízení lidských zdrojů jako součást řízení organizace** – aktivity, které se zabývají pracovníky a jejich vztahy na pracovišti.
- **Řízení lidských zdrojů jako charakteristická oblast činností zaměřujících se na člověka v organizaci zajišťovaných odborníky** – personálními specialisty, personálními útvary.
- **Řízení lidských zdrojů jako součást práce každého nadřízeného** – součást činnosti každého člověka zodpovědného za práci dalších zaměstnanců.
- **Řízení lidských zdrojů jako studijní obor** – studijní obor zaměřující se na řídicí a odborné činnosti, tj. koncepční, metodické a poradenské.

3.1.1 Úkoly řízení lidských zdrojů

Personální řízení má zabezpečovat především potřebné množství schopných lidských zdrojů a jejich řízení, popř. účinné vedení k dosažení cílů podniku. Hlavním úkolem řízení lidských zdrojů je zajistit kompatibilitu zájmů organizace se zájmy zaměstnanců. Organizace, které respektují fakt, že lidé prezentují prioritu pro jejich prosperitu a další rozvoj organizace, mají propracované personální systémy a svým pracovníkům utváří optimální pracovní podmínky (Kociánová, 2012, s. 7). Koubek (2001, s. 14) dále rozvádí, že úkolem řízení lidských zdrojů slouží v nejobecnějším pojetí k optimálnímu výkonu organizace, v ideálním případě k její stále se zvyšující gradaci. Podle Šikýře (2014, s. 10) úkoly řízení lidských zdrojů naplňují v podniku manažeři řízením a vedením ostatních zaměstnanců k vykonávání sjednané práce, dosahování žádoucího výkonu a k realizaci strategických cílů podniku. Kociánová (2012, s. 10-11) doplňuje úlohu lidských zdrojů především v respektování odlišných významů řízení lidských zdrojů, které lze chápat jako úkoly personálního řízení na úrovni organizace, personální činnosti jako aktivity zabezpečované personalisty a liniovými vedoucími pracovníky. Spojitost úkolů a činností v tomto směru lze vymezit jako náplň personálního řízení skrze realizace dílčích personálních činností, úkoly naznačují cíle, dílčí činnosti prezentují způsob jejich dosažení. Za hlavní úkol řízení lidských zdrojů lze rovněž považovat umožnění managementu zkvalitňovat individuální a kolektivní přínosy zaměstnanců ke krátkodobému

i dlouhodobému úspěchu organizace. Za podstatný směr řízení lidských zdrojů se považuje (Kociánová, 2012, s. 10-11):

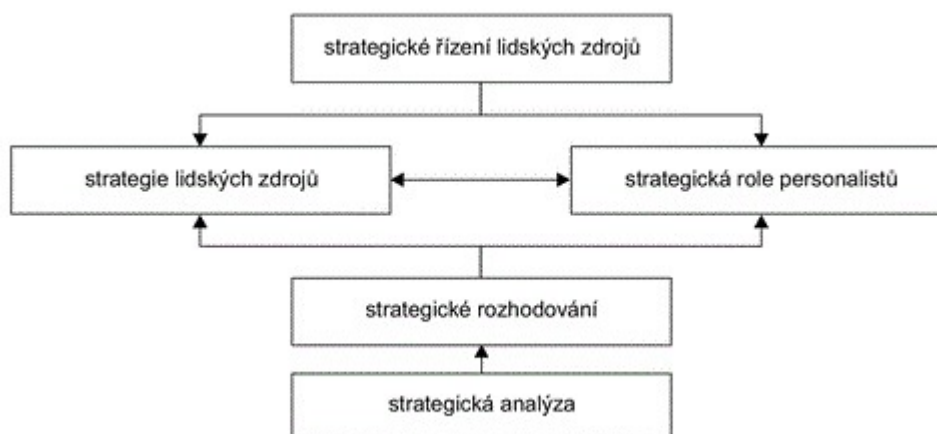
- vytváření prostředí umožňující managementu zabezpečení soudobých i budoucích pracovních činností,
- rozvoj lidského potenciálu a vytváření atmosféry motivující pracovníky k plnění cílů organizace,
- podpora vyvažování organizace a adaptace zájmů zúčastněných stran (akcionáři, pracovníci, zákazníci, dodavatelé ad.),
- fixace vztahů v organizaci a podpora týmové práce,
- monitoring mezinárodního, národního i místního vývoje ovlivňující zaměstnávání lidí,
- participace při správě změn,
- poskytování služeb organizaci nezbytných k její aktivitě.

Koubek (2001, s. 14-15) a Kociánová (2011, s. 11) dále doplňují tradiční úkoly řízení lidských zdrojů:

- dosahování harmonie mezi množstvím a skladbou pracovních míst, počtem a strukturou lidských zdrojů v organizaci (snažit se o zařazování správného pracovníka na správné místo, člověka flexibilního případným změnám požadavků),
- efektivní využívání pracovníků (optimální využívání fondu pracovní doby a ideální využívání pracovních schopností),
- utváření týmů, účinného stylu vedení zaměstnanců a zdravých mezilidských vztahů,
- personální a sociální rozvoj zaměstnanců organizace (rozvoj pracovní kariéry směřující k vnitřnímu uspokojení z vykonávané práce),
- dodržování legislativy v oblasti práce, zaměstnávání lidí, lidských práv a formování dobré zaměstnavatelské pověsti organizace.

Při vymezování úkolů řízení lidských zdrojů se s tímto výčtem lze setkat u více autorů. Hierarchie těchto úkolů, i když by se to mohlo zdát, není vůbec náhodná, je naopak značně racionální, první tři úkoly sledují zájmy organizace, čtvrtý úkol respektuje zájmy jedince a pátý úkol slouží jak zájmu organizace, tak zájmu pracovníka (Altaxo, 2013).

Obrázek 1: Model obecného postupu řízení lidských zdrojů



Zdroj: Armstrong, Stephen (2015, s. 118)

Dle Armstronga spočívá strategické řízení především ve shodě mezi záměry organizace a činnostmi personálních manažerů, kteří stojí za podporou strategie společnosti (2015, s. 118).

3.1.2 Činnosti řízení lidských zdrojů

K naplňování úkolů řízení lidských zdrojů slouží konkrétní činnosti řízení lidských zdrojů, které podniku umožňují systematicky získávat, využívat také rozvíjet odpovídající množství schopných, motivovaných lidí a jejich prostřednictvím dosahovat strategických cílů organizace (Šikýř, 2014, s. 22). V personálním řízení se uplatňuje značný objem poznatků i řady disciplín, které tvoří jeho multidisciplinární základ. Zejména poznatky teorie řízení, managementu, teorie organizace, organizačního chování, psychologických a sociologických disciplín, práva, ekonomie, politologie, andragogiky a etiky. Personální řízení je svázáno s podnikovou ekonomikou, využívá matematiku a statistiku, informační technologie, poznatky ekologie, technických oborů ad. (Kociánová, 2010, s. 9). Činnosti řízení lidských zdrojů prezentují výkonnou část práce personálního útvaru. Ten zabezpečuje, organizuje a koordinuje tyto činnosti, dozoruje i usměrňuje všechny další pracovníky, účastní se na řízení lidských zdrojů a realizaci personálních činností, současně zhotovuje a nepřetržitě zdokonaluje jejich metodiku (Koubek, 2001, s. 26). Řízení lidských zdrojů představuje proporcionálně specializovanou oblast, která se v podniku může realizovat zejména (Kociánová, 2012, s. 9):

- utvářením, navrhováním, přijímáním personální strategie a politiky organizace,

- poradenstvím a vedením managementu podniku k implementaci personální strategie a politiky,
- zabezpečováním personálních služeb pro organizaci,
- poradenstvím pro nadřizené ohledně sociálních dopadů organizačních změn.

Dílejší personální činnosti v současné době zahrnují analýzu pracovních míst a kompetencí pracovníků, personální plánování, získávání a výběr pracovníků, jejich přijímání, následnou adaptaci, rozmísťování, řízení pracovního výkonu, také hodnocení pracovníků, odměňování, vzdělávání i rozvoj zaměstnanců, řízení kariéry pracovníků, sféru pracovních podmínek, péči o pracovníky aj. (Kociánová, 2012, s. 10). Koubek (2001, s. 27) zmiňuje také rozmísťování pracovníků v organizaci a jejich případné propouštění, pracovní vztahy, personální informační systém týkající se např. managementu dat pracovníků, ale i průzkum trhu práce, zdravotní péči o pracovníky, aktivity orientované na metodiku průzkumů, zjišťování a zpracování informací. Kociánová (2010, s. 9) na závěr zdůrazňuje, že v praxi musí řízení lidských zdrojů respektovat situaci organizace a závisí na momentálních faktorech prostředí. Při vymezování cílů, metod a nástrojů musí řízení lidských zdrojů vycházet z vnějších i vnitřních podmínek organizace, které na něj mají vliv a podmiňují jej. Charakter řízení lidských zdrojů se v jednotlivých organizacích liší.

3.1.3 Plánování lidských zdrojů

Přestože byl v předchozí kapitole uveden početný soubor činností, které spadají pod oblast řízení lidských zdrojů, vzhledem k tématu této práce, vyhledávání a získávání pracovníků, je přijatelné se zde okrajově zaměřit na činnosti v organizaci, které jim předchází. Za prvotní činnost je považováno plánování lidských zdrojů v organizaci. Hroník (2017, s. 9) hovoří o tom, že pokud není sebelepší organizační strategie zabezpečena dostatečným množstvím lidských zdrojů, je odsouzena k zániku nebo převzetí jinou konkurenční firmou. Plánování lidských zdrojů tak prezentuje nepřetržité a systematické hledání souladu mezi vizí, cíli a strategií podniku na straně jedné a realitou trhu, zejména trhu práce, na straně druhé. Plánování lidských zdrojů slouží podle Šikýře (2014, s. 91) „...k dosahování strategických cílů organizace tím, že umožňuje stanovovat současnou i perspektivní potřebu zaměstnanců, odhadovat pokrytí této potřeby z vnitřních i vnějších zdrojů zaměstnanců a navrhnout opatření k řešení stávajícího i předpokládaného nedostatku nebo nadbytku zaměstnanců.“ Koubek (2001, s. 31) definuje realizace

podnikových cílů prostřednictvím personálního plánování, které je uskutečňováno předvídáním rozvoje, stanovováním cíle a realizací opatření směřujících k aktuálnímu a perspektivnímu zabezpečení podnikových úkolů adekvátní pracovní silou. Personální plánování má zejména rozpoznávat a předvídat potřebu pracovních sil v podniku, včetně zdrojů pokrytí této potřeby. Úkolem personálního plánování je dosáhnout dynamické rovnováhy mezi poptávkou po pracovních silách v podniku a nabídkou pracovních sil.

Lze tedy definovat, že plánování lidských zdrojů a cílem personálního plánování je kompatibilita času a dostatečného množství schopných, perspektivních a ochotných pracovníků, kteří zabezpečí podnikové úkoly. Detailněji je možné říci, že základním cílem personálního plánování je pokrytí podnikových cílů, způsobů a jejich strategií, které směřují k jejich dosažení lidskými zdroji v dostatečném počtu, s žádoucími výkonovými předpoklady a dovednostmi, s žádoucí praxí, adekvátně motivované, participující a kooperující, připravené k odbornému rozvoji, ve vhodný čas, na správném místě, za dopředu vytyčeného zabezpečení dalšími finančními a časovými zdroji (Hroník, 2017, s. 9). Personální plánování tak musí předcházet procesu vyhledávání a získávání nových pracovníků.

3.2 Vyhledávání a získávání zaměstnanců

Množství a kategorie lidí, které organizace potřebuje, je třeba předdefinovat v programu získávání pracovníků, který je odvozen z plánu lidských zdrojů i personálního plánu. Nad rámec plánu mohou být implementovány náhrady určitých zaměstnanců či potřeba obsazení nově vybudovaných pracovních míst. Oprávněnost těchto požadavků je nezbytné důkladně prověřit. Preferenčně je nutností vyčíslit potřebu náhrady či úroveň a kategorii pracovníka, které jsou požadovány. Nároky vybraných pracovních funkcí se vyjadřují prostřednictvím popisu i profilu role a specifikace pracovního místa. Ty nabízí základní informaci důležitou pro vytvoření inzerce, informování zprostředkovatelských organizací a pro hodnocení uchazečů. Charakteristika vybrané role prezentuje přehled schopností, dovedností, požadavků na vzdělání a praxi a formuje tak kritéria, na jejichž základě budou uchazeči hodnoceni během výběrového pohovoru či prostřednictvím testů pracovní způsobilosti (Armstrong, 2007, s. 323). Hlavním úkolem vyhledávání zaměstnanců shledává Stachová a Urbancová zajištění volného pracovního místa

v organizaci získáním adekvátního množství vhodných uchazečů přiměřenými výdaji a včas. Rovněž získáním příslušných informací o uchazečích, které jsou nezbytné pro spolehlivý výběr nejvhodnějšího z nich (2013, s. 63-71). Vyhledávání a výběr zaměstnanců prezentují jeden proces, ovšem z praktických důvodů je Janišová a Křivánek rozdělují na dvě části. Konkrétní kroky vyhledávání pracovníků by měly být v organizaci dobře propracované do standardních postupů, které eliminují zbytečné diskuze a ztrátu času při obsazování vytvořeného či uvolněného pracovního místa. Současně by měly být jasně stanoveny zodpovědnosti za každý krok (2013, s. 196).

3.2.1 Popis pracovního místa a požadavků na pracovníka

Popis pracovního místa představuje hlavní bod řízení lidských zdrojů a pro definování ideálního profilu kandidáta je zcela nezbytný. Neměl by být složitý, nejedná se o analýzu pracovního místa. Jisté zvýhodnění připadá organizacím, které mají definované procesy. Poté již stačí definovat jen klíčové činnosti s odkazem na vybraný proces (Vajner, 2007, s. 13). Žák (2002, s. 594) doplňuje, že popis pracovního místa prezentují dokumenty obsahující základní informace o pracovním místě. Slouží k informaci pracovníka o jeho povinnostech a právech. Popis pracovního místa vymezuje úkoly a povinnosti, které musí držitel pracovního místa plnit. Takový popis bývá normativní a nepružný. Popis pracovního místa se týká spíše stanovených úkolů a povinností než očekávaných výsledků a žádaných schopností (Armstrong a Taylor, 2015, s. 679). Vymezení nároků na dané pracovní místo vyplývající z analýzy této pozice bývá někdy označován jako profesiogram (Štěpáník, 2010, s. 54).

Zevrubný, objektivní popis a specifikace pracovního místa patří k jedné z hlavních podmínek úspěšného získávání pracovníků. Na jeho základě je pak vytvořen profil pracovního místa. Podle Kociánové (2010, s. 52) lze popis pracovního místa vymezit prostřednictvím např. takové struktury:

- *název pracovního místa* – funkce, název oddělení včetně co nejpřesnějšího vymezení okruhu činností,
- *přímý nadřízený* – funkce,
- *počet podřízených* – funkce,
- *zastupování* – koho bude pracovník zastupovat a kým bude případně on sám na daném místě zastupován,

- *vztahy k jiným pracovním místům v podniku a mimo něj,*
- *účel pracovního místa – heslovitý popis hlavního účelu pracovního místa a jeho přínos k dosažení cílů podniku,*
- *soupis úkolů a činností na pracovním místě,*
- *vymezení povinností na pracovním místě,*
- *odpovědnosti a pravomoci na pracovním místě,*
- *očekávané výsledky – výstupy práce, které prezentují kritéria hodnocení práce,*
- *nařízení pro práci na konkrétním pracovním místě – výklad zákonných i interních předpisů pro určitou práci,*
- *technické nástroje a zařízení k práci,*
- *pracovní podmínky a možná rizika.*

Při vymezení specifikace pracovního místa, se také stanovuje požadované vzdělání, výcvik, kvalifikace a zkušenosti požadované od případného uchazeče. Tyto specifikace mohou být součástí popisu pracovního místa. Upřesnění požadavků na pracovníka může být sestaveno dle těchto bodů (Armstrong, 2007, s. 344):

- **Odborné schopnosti** – projevování znalostí a zkušeností při plnění dané role, včetně specifických žádoucích vloh a dovedností.
- **Nároky na chování a postoje** – disponování chováním vyžadované pro zdařilý výkon práce, jsou ve vztahu k základním hodnotám a skladbě schopností podniku. Pouze tak se podaří zabezpečit výběr pracovníků odpovídající kultuře podniku. Musí ale disponovat informacemi, které se s určitostí týkají konkrétní role a podpoří formování podkladu analýzy charakteristik současných pracovníků, kteří práci již efektivně vykonávají. Při stanovování požadavků na chování je vhodné vyvodit informaci o požadavcích na postoje, tj. jaké postoje budou mít zřejmě za následek žádoucí chování a úspěšný výkon.
- **Odborná příprava a výcvik** – vlastnit vyžadované vzdělání, odbornost či výcvik.
- **Zkušenosti, praxe** – především ve stejném oboru či v podobné organizaci dosud vykonávané činnosti a dosažené úspěchy, informace mohou vést k predikaci úspěšného vykonávání práce.

- **Specifické požadavky** – zlepšování prodeje či zavádění nových systémů tam, kde úlohou uchazeče o místo bude uspět v oblasti diverzifikace na nový trh a zákazníky.
- **Vhodnost pro organizaci** – schopnost adaptace do formální i neformální podnikové kultury, uplatnění a přizpůsobení se pracovníka.
- **Další nároky** – ochota cestovat, být flexibilní, ochota mimořádného odpracování přesčasových hodin, ochota měnit bydliště a zúčastnění se pracovních cest aj.
- **Možnost podniku splnit očekávání uchazeče** – rozsah, v jakém může organizace naplňovat očekávání uchazečů, rozvoj jejich kariéry, vzdělávání, jistoty zaměstnání aj.

3.2.2 Zdroje potenciálních uchazečů o zaměstnání ve společnosti

Jednou ze základních voleb pro získávání zaměstnanců je výběr zdroje potenciálních uchazečů. Organizace obvykle nedisponují dostatečným množstvím talentů pro všechny nově otevřené pracovní pozice, zpravidla se ve společnostech volí získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů. Výběr zdroje uchazečů na konkrétní pozici se rovněž odvíjí od velikosti společnosti. Čím více zaměstnanců společnost má, tím lépe z nich lze zvolit vhodného uchazeče (Novák, 2016). Především by však organizace měla uvažovat o vnitřních zdrojích uchazečů, avšak některé organizace s důkladně uplatňovanou politikou stejné příležitosti (mnohdy orgány lokální správy) trvají na získání uchazečů z vnitřních zdrojů. Podmínky výběru uchazečů by měly být pro všechny účastníky identické. Pakliže se vhodní uchazeči nenachází k dispozici v organizaci, hlavními zdroji uchazečů mohou být pouze vnější zdroje (Armstrong, 2007, s. 348).

Zásadním krokem pro výběr správného zaměstnance je volba způsobu vyhledávání. Pro výběr mezi **vnějšími a vnitřními zdroji** může pomoci si odpovědět na tyto základní otázky (Aprofes, 2015):

- Kolik času má organizace na hledání nového zaměstnance?
- Potřebuje získat specialistu či pracovníka bez odbornosti?
- Jakou částku je organizace ochotna investovat do jeho nalezení a získání?

Mezi **vnitřní zdroje** získávání pracovníků se řadí zaměstnanci organizace uspořeni v důsledku technického pokroku, uvolnění v souvislosti s organizačními změnami nebo ti, kteří jsou nově připraveni vykonávat náročnější práci, ochotni změnit zaměstnání apod.

(Šikýř, 2016, s. 97). Kociánová (2010, s. 79) dále doplňuje, že vnitřní zdroje mohou tvořit nejen vlastní pracovníci, kteří mají z různých důvodů zájem o nabízené nebo nově vytvářené pracovní místo, ale mohou to být v praxi i již zaměstnaní pracovníci, jejichž pracovní místo bylo zrušeno. Dále pak zaměstnaní lidé, kteří v důsledku rozšíření vzdělání či dovedností získali nárok na kariéerní růst. Zmínit lze i potenciál v pracovnících, jejichž pracovní pozice byla zrušena v důsledku zavádění inovací v oblasti techniky a technologie. Do této kategorie sčítáme také matky, dnes už i otce navracející se do zaměstnání po mateřské a rodičovské dovolené.

Získávání zaměstnanců z vnitřních zdrojů bývá specifické následujícím (Novák, 2016):

- dochází k podpoře motivace a spokojenosti zaměstnance,
- současný zaměstnanec se nové pracovní pozici přizpůsobí rychleji,
- investice související se vzděláváním a rozvoje pracovníka se lépe zúročí,
- pracovník bývá často svázaný s danou skupinou, což na některých nových pozicích může činit problémy,
- konflikt o manažerské pozice může vyústit v demotivaci neúspěšných kandidátů.

Barták (2004) zdůrazňuje důležitý aspekt výběru pracovníků z vnitřních zdrojů, kam patří také možnost poskytnutí příležitostí zaměstnancům, kteří začínají být na stávající pozici nespokojeni z důvodu nevyužití jejich dovedností a touží po uznání, úspěchu a rozvoji. Pro organizaci by bylo nevýhodné ztratit schopného zaměstnance, který by měl zájem o práci v jiném útvaru podniku, na jiném projektu, ovšem vůbec se o takové možnosti nedozvěděl. Dědina a Cejthamr (2005, s. 227) shledávají výhody tohoto způsobu zejména v případné naději na postup, která může omezit vnější fluktuaci, jelikož nabízí šanci na povýšení. Některými zaměstnanci může být přijímání zaměstnanců z vnějších zdrojů vnímáno jako zklamání, které může nepříznivě ovlivnit snahu o gradaci výkonu. U získávání zaměstnanců z vnitřních zdrojů se tento jev nevyskytuje. V tomto způsobu získávání zaměstnanců je pouze nepatrné riziko, že si zaměstnanec udělá lepší představu o pracovišti. Současně také platí, že o interním uchazeči má podnik vždy konkrétnější informace než o uchazeči z vnějších zdrojů. K nevýhodám patří nevyužití zkušeností, které získali zaměstnanci v jiných organizacích. Při předcházení možného zklamání stávajících zaměstnanců hrozí nebezpečí upřednostnění zaměstnance z vnitřních zdrojů před více kvalifikovaným externím pracovníkem. Barták (2004) shodně nahlíží na pravděpodobnost

získání vhodného kandidáta ve větších organizacích z vnitřních zdrojů. Větší organizace disponují rovněž většími možnostmi koncepčněji pracovat s rozvojem svých zaměstnanců nejen v rámci jedné kanceláře, ale i mezi pobočkami v Česku nebo v zahraničí. Zaměstnanci na nižších pozicích mohou být již od počátku své činnosti v organizaci systematicky připravováni na možné poziční povýšení. Tito často klíčoví zaměstnanci bývají mnohdy motivováni k případnému postupu do manažerské funkce, prohlubují své dovednosti na školeních, která jim umožňují připravit se na následné převzetí vyšší pozice ve společnosti. Nemusí se jednat pouze o manažery ve velkých podnicích. I menší organizace může poskytnout novou příležitost odborným, nebo dokonce administrativním pracovníkům, a získat tak úplně neočekávaný zdroj hodnotných kandidátů. Vyhledávání zaměstnanců obecně představuje nejčastější personální činnost, pro kterou se využívá externí dodavatel. Personální agentuře ovšem jen těžko poskytne zúčastněná organizace seznam vlastních zaměstnanců, kteří by o možnou pozici měli zájem (Barták, 2004).

K **vnějším zdrojům** uchazečů o zaměstnání se řadí uchazeči o práci na trhu práce, čerství absolventi škol, pracovníci z jiných firem, kteří stojí před rozhodnutím opustit stávající organizaci, nebo ti, které nabídka k takovému rozhodnutí inspirovala, uchazeči vracející se z práce v zahraničí (Kociánová, 2010, s. 79). Šikýř (2016, s. 97) dále doplňuje, že k vnějším zdrojům lze zařadit i studenty, důchodce nebo ženy v domácnosti. Armstrong a Taylor (2015, s. 276) hovoří, že dle výzkumu z roku 2013 zahraniční zaměstnavatelé nejčastěji používali k vyhledávání uchazečů vlastních webových stránek (62 %), zprostředkovatelských agentur (49 %), doporučení od zaměstnanců (33 %), profesní sociální sítě, například LinkedIn (32 %), pracovní servery (32 %), inzerci v lokálním tisku (29 %), inzerci v odborných periodikách (24 %), úřady práce (19 %), poradenské společnosti (17 %), vzdělávací instituce (14 %), inzerci v celostátních novinách (12 %) a sociální sítě (9 %).

Podle Nováka je pro získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů charakteristické (2016):

- možný výběr kandidátů na vybranou pozici z mnohem širší palety lidí,
- získání nových myšlenek a pracovních postupů od nového nositele,
- získání unikátního know-how pro organizaci od nově přichozího zaměstnance,
- větší finanční i časová investice při získávání zaměstnance z vnějších zdrojů,
- neznalost informací ze strany vedení o novém uchazeči z trhu práce.

Dle Dědiny a Cejthamra (2005, s. 227) lze vnímat výhody získávání z vnějších zdrojů například ve větším rozptylu schopností a talentů mimo organizaci. K nejčastějším nevýhodám patří delší časová adaptace a integrace nových pracovníků, která se stává nákladnější. Vlivem vnějších zdrojů mohou vznikat nepříjemnosti se současnými zaměstnanci, kteří se považují za kvalifikovanější a nárokují si právo získat volné pracovní místo. Walker (2003, s. 212-213) na závěr doplňuje, že v některých případech může být výhodné seskupit získávání pracovníků z vnějších zdrojů i vnitřních zdrojů. Takový postup pak může znamenat kompatibility těchto obvykle oddělených způsobů získávání pracovníků a rovněž jasné zvýšení efektivnosti odstraněním přebytečné, duplicitní práce.

3.2.3 Dokumenty potřebné od uchazečů

Od uchazečů o zaměstnání jsou v procesu získávání pracovníků vždy vyžadovány určité dokumenty obsahující důležité údaje o způsobilosti uchazečů zaměstnání vykonávat požadovanou práci a možnost uskutečňovat jak předběžný výběr vhodných uchazečů o práci, tak výběr nejvhodnějšího uchazeče o pracovní místo. K běžně vyžadovaným dokumentům se řadí (Šikýř, 2016, s. 99):

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

Phamová (2017) doplňuje, že v souladu se zákoníkem práce má zaměstnavatel právo požadovat v průběhu jednání před vznikem pracovního poměru jen takové informace, které mají bezprostřední souvislost s uzavřením pracovní smlouvy a s výkonem práce. Standardně je vyžadován životopis uchazeče se souhrnem jeho dosavadních pracovních, studijních a jiných zkušeností a dovedností. Vyžadovat životopis je naprosto v souladu s českým právním řádem. Podobně pak v souladu s právními předpisy může požadovat uvedené dokumenty, kterými jsou kopie dokladů o dosaženém vzdělání, dovednostech apod., kam patří např. maturitní vysvědčení, výuční list, vysokoškolský diplom, také potvrzení o absolvovaných kurzech, školeních či jiných cvičeních. Pokud má zaměstnavatel zájem o kopii občanského průkazu či cestovního pasu, musí mít

prokazatelný souhlas vlastníka dokladu, aby se nechoval v rozporu se zákonem o občanských průkazech a zákonech o cestovních dokladech. Zaměstnavatel může po uchazeči také vyžadovat informace o trestní bezúhonnosti, dle § 316 odst. 4 zákoníku práce, tato podmínka ovšem musí bezprostředně souviset s výkonem práce. Tento požadavek musí být adekvátní či tak musí stanovit zákon, eventuálně zvláštní právní předpis. Zaměstnavatel současně automaticky nesmí vyžadovat informace o majetkových poměrech uchazeče, pakliže to bezprostředně nesouvisí s výkonem práce. Požadovat ani sbírat však nesmí zaměstnavatel informace, které s výkonem práce nemají souvislost a které jsou diskriminační. Diskriminačními údaji jsou například údaje o sexuální orientaci, původu, členství v odborové organizaci, členství v politických stranách či hnutích, informace o příslušnosti zaměstnance k církvi, eventuálně náboženské víře (Phamová, 2017). Takové jednání zakazuje také zákoník práce v § 316 odst. 4., eventuálně i v § 30 odst. 2 zákoníku práce (zákon č. 262/2006 Sb.).

3.2.4 Proces vyhledávání zaměstnanců a jeho kroky

Získávání pracovníků má v současné době poměrně dokonale metodologicky propracovaný postup, který je vhodné dodržovat. Lze tak zabránit časovým i jiným ztrátám, minimalizuje se doba, po kterou je dané pracovní místo obsazeno. Vlastní proces vyhledávání zaměstnanců se skládá z několika na sebe navazujících kroků (Armstrong, 2007, s. 323-325, Koubek, 2001, s. 105-106):

1. **Identifikace potřeby získávání pracovníků** – musí vycházet z podnikového plánování, ale i z aktuální potřeby. Tato fáze musí probíhat s dostatečným předstihem před vlastní realizací získávání zaměstnanců. Synek (2010, s. 225) označuje za prioritu v této fázi stanovení potřeb zaměstnanců z plánů výrob, odbytu a investic. Rozhodující součástí tohoto bodu tvoří strategické cíle podniku.
2. **Popis a specifikace pracovních míst** – jedna z nejdůležitějších fází procesu získávání pracovníků.
3. **Identifikace zdrojů uchazečů** – krok, v rámci něhož se rozhoduje, jestli podnik povede proces vyhledávání z vnějších nebo vnitřních zdrojů.
4. **Volba metod získávání pracovníků** – je nezbytné informovat vhodné uchazeče o nábore pracovníků a sdílet identifikaci nároků na pracovní místa, vyvolat zájem v potenciálních uchazečích o tato místa.

5. **Volba potřebných dokumentů od uchazečů** – může ovlivnit úspěšnost dalších fází procesu. Velkým dílem ovlivňují informativnost i spolehlivost získaných informací pro organizaci o uchazeči.
6. **Formulace nabídky zaměstnání** – vyplývá z popisu a specifikace pracovního místa, přihlíží tak i k volbě dokumentů vyžadovaných od zájemce o místo. Její součástí by neměly být pouze požadavky na uchazeče, ale i představení podniku a vymezení nabízených benefitů a podmínek.
7. **Zveřejnění nabídky zaměstnání** – zveřejnění inzerce a zvolení doby, po kterou je možné se o místo ucházet. Pro zvýšení efektivity je vhodné zvolit více variant zveřejnění nabídky a využití více metod k získávání zaměstnanců.
8. **Předvýběr** – na základě předložených dokumentů od uchazečů se provádí první separace vhodných a nevhodných uchazečů. Jeho součástí může být předběžný pohovor.
9. **Vytvoření seznamu uchazečů, které je vhodné pozvat k výběrovým fázím** – závěrečný krok procesu získávání zaměstnanců.

3.2.5 Podmínky vyhledávání pracovníků

Šikýř (2016, s. 94) považuje za obecné podmínky obsazování volných pracovních pozic informace, které plynou z příslušných ustanovení pracovněprávních a souvisejících právních předpisů, jako je například zákon o zaměstnanosti, zákoník práce, antidiskriminační zákon. Kociánová (2010, s. 81) člení podmínky, které ovlivňují tento proces na vnější a vnitřní. Mezi **vnitřní podmínky** řadí:

- význam a úspěšnost organizace,
- prestiž podniku,
- pověst podniku (serióznost ve vztahu k pracovníkům, zákazníkům, veřejnosti),
- úroveň odměňování ve srovnání s jinými podniky,
- nabízené benefity a úroveň péče o zaměstnance ve srovnání s jinými podniky,
- možnosti vzdělávání a rozvoje v podniku,
- mezilidské vztahy a sociální klima v organizaci,
- lokalizace podniku a životní prostředí v okolí podniku.

K **vnějším podmínkám** zařazuje Kociánová (2010, s. 81):

- demografické podmínky – vztah přibývání obyvatel a nabízených míst, prostorová mobilita obyvatel aj.,
- ekonomické podmínky – změny v poměru nabídky pracovních sil a poptávkou po nich,
- sociální podmínky – proměnlivost hodnotové orientace obyvatel, rodinná orientace žen aj.,
- technologické podmínky – vytváří nové pozice, modifikují či ruší stávající pozice,
- sídelní podmínky – povaha osídlení, upřednostňování jistého typu sídel, ovlivňování územní diferenciací provází situace na trhu práce,
- politicko-legislativní podmínky – např. podmínky zaměstnávání uchazečů ze zahraničí, vytváření překážek diskriminace uchazečů o zaměstnání apod.

3.2.6 Metody získání zaměstnanců

Získávání, ale i dále prezentovaný výběr uchazečů by mělo být uskutečňováno metodami umožňujícími zhodnocení předpokladů adaptovat se na danou organizační kulturu. Nejvhodnější metoda pro získávání a výběr zaměstnanců neexistuje, aktuálně je takových metod využíváno mnoho, přičemž každá disponuje svými pozitivy i negativy (Stachová a Urbancová, 2013, s. 63-71).

K metodám, jakými se získávají uchazeči, se řadí následující:

Inzerce ve sdělovacích prostředcích, portály práce

Jedná se o placenou službu, jejíž cena může být různá. Jejich výběr by neměl být podceňován, ne všechny portály patří mezi často navštěvované (Aprofes, 2015). Koubek (2011, s. 86) upozorňuje na efektivnost inzerce, sběr konkrétních náležitostí a vhodnost jeho umístění. Výhodu tohoto způsobu představuje především rychlost zaslání nabídky k adresátovi a značná informovanost o volné pracovní pozici v porovnání s jinými metodami. Jde o metodu univerzální, využitelnou každou organizací na jakémkoliv pracovním místě. Kociánová dále definovala konkrétní a důležité náležitosti inzerce (2010, s. 85):

- nadpis, hlavička inzerce s názvem pracovního místa,
- název společnosti,
- název a specifikum pracovní pozice, stručný výčet činností na pracovní pozici,

- podmínky a možnosti na nabízené pracovní pozici, které zahrnují oblast odměňování, benefity, zaměstnanecké výhody, možnost rozvoje, umístění pracoviště aj.,
- požadavky na pracovníka, odborná kvalifikace, praxe, další vyžadované kompetence,
- informace o způsobu a termínu přihlášení uchazeče na inzerovanou pracovní pozici.

Armstrong (2007, s. 349) zdůrazňuje, že pokud společnost plánuje větší kampaň pro získávání klíčových zaměstnanců, je vhodné zvážit využití služeb specializované inzertní agentury. Agentura společnosti může nabídnout své efektivní zkušenosti při zpracování náležité podoby a obsahu inzerce, nastínit atraktivní styl a připravit vhodnou úpravu textu, příhodným způsobem umístit logo a doporučit také prostor obklopující inzerci. Současně může společnosti poradit způsoby, jak nejlépe prostřednictvím ilustrací a speciálních typografických prostředků dosáhnout vhodného vizuálního efektu. Agentura může pomoci s volbou konkrétního média, pomoci při analýze odpovědí uchazečů a rovněž při umístění inzerce do médií.

Spolupráce se školami

Jedná se o vzájemně velmi výhodnou spolupráci. Školy od spolupracujících společností získávají přístup k praxi, vystoupení praktiků před studenty, zapojení do odborných předmětů, odborné stáže a naopak společnosti mohou využít hlubších teoretických znalostí pedagogů. Příprava studentů na budoucí praxi ve spolupráci s externí společností prezentuje logické vysvětlení těchto aktivit (Bělohávek, 2016, s. 32). Společnosti poté nabízí studentům nebo absolventům různé programy zaměstnanosti dle vyhotovených metod, pomocí kterých vybírají vhodné potencionální zaměstnance. K jejich získávání používají různé stimulační nástroje, jako je např. podpora studentů během studia (Kociánová, 2010, s. 87). Čerství absolventi navíc umožňují organizaci vychovat si vlastního specialistu, který bude zaškolen dle kritérií společnosti. Finanční zatížení na zaměstnání absolventa bude jistě nižší v porovnání s náborem zaměstnance z jiných zdrojů (Aprofes, 2015).

Úřad práce

Ideální způsob k prospěšné spolupráci s úřadem práce je osobní kontakt s úředním pracovníkem, který je dobře informovaný o politice společnosti a je schopný vést efektivní

výběr potenciálních uchazečů. Je třeba se vyvarovat uchazečů, kteří jsou pouze „nuceni“ se pohovorů účastnit (Aprofes, 2015). Výhodami spolupráce s úřadem práce je nulová finanční zátěž pro společnost i uchazeče s možností využití podpůrného příspěvku při zaměstnání uchazečů o práci, kteří jsou vedeni v registru uchazečů o zaměstnání. Uchazeči, kteří jsou úřady práce zprostředkováváni, bývají zpravidla vhodní pro méně kvalifikované pracovní pozice (Kociánová, 2010, s. 87). Mezi velké výhody patří dobrý přehled úřadu práce o situaci na trhu práce, evidence potenciálních uchazečů i volných pracovních míst (Šikýř, 2010, s. 76).

Personální agentury

Pracovníci personálního oddělení a samotní zaměstnavatelé se mnohdy obrací na externí firmy, které nabízí své pomocné služby s předvýběrem a finálním výběrem pracovníka. Profesionální personální outsourcing tkví v porozumění požadavku klienta a jejich potřebám, jaké profesní zkušenosti a osobnostní kvality má pracovník mít. Personální agentura je odborníkem na trh práce. Měla by mít přehled o reálných možnostech, potenciálu pracovního trhu a mzdové mapě v daných oborech a umístění. Kvalitní personální agentura může nabízet také služby psychologů práce nebo speciální testování kandidátů dle potřeb organizace. Jde však o službu placenou, ovšem vzhledem k ušetřenému času, záruce se tyto finanční náklady zadávající organizaci zpravidla vyplatí (Aprofes, 2015).

Headhunting

Jde o službu poskytovanou personálními agenturami. Tato metoda je účinná, ovšem časově a finančně ji řadíme mezi náročnou metodu. Stává se tak vhodnější pro vyhledávání pracovníků na pozice středního a vrcholového managementu. Potenciální kandidáti mnohdy mají práci, sami novou aktivně nehledají, ani nenabízí svůj pracovní potenciál (Aprofes, 2015). Dle Bělohávkova (2016, s. 31-32) headhunterské firmy v současné době nabízejí různé spektrum odborníků a vzhledem k tomu, že mají přehled o velkém množství možných uchazečů, bývají jejich služby široce využívány, ovšem také velmi drahé. Mnohdy mimo osobních údajů o zaměstnanci poskytují rovněž jistou formu diagnostiky, jejíž úroveň kvality ovšem může být proměnlivá.

Místní vývěska, úřední deska, nástěnka

Nabízí poměrně rychlé a levné oslovení specifické skupiny potenciálních uchazečů, nabízí i dostatečný prostor pro uveřejnění důležitých informací. Nevýhodou je velice omezený počet uchazečů (Šikýř, 2012, s. 76).

Vlastní webové stránky

Zveřejnění inzerce na webových stránkách firmy je zdarma a šetří také časový fond. Úspěšnost závisí na návštěvnosti podnikových stránek, obecně je vhodné volné pozice na webu organizace zveřejnit (Aprofes, 2015). Za výhody webového uveřejnění lze považovat poměrně rychlé a levné oslovení specifické skupiny potenciálních uchazečů i dostatečný prostor pro uveřejnění důležitých informací. K nevýhodám řadíme omezenou použitelnost internetu, nehodí se pro všechna povolání. Vyžaduje také příslušné technické a programové vybavení a odpovídající počítačovou gramotnost potenciálních zájemců o povolání (Šikýř, 2012, s. 76). Tuto metodu doporučuje Koubek spíše k vyhledávání kvalifikovanějších pracovníků, nebo při hledání absolventů středních či vysokých škol (2011, s. 86).

Sociální síť

Pracovní sociální síť jako např. **LinkedIn** uplatňuje stále více uchazečů i organizací, jejich využití je jednoduché. Vytvoření profilu a jeho udržování je též snadné. Vyhledávání pracovníků je pohodlné a cílené. K nevýhodě patří prozatím malé množství uživatelů (Aprofes.cz, 2015). Zvážit lze i využití jiných sociálních sítí a při tom vzít v potaz skutečnosti, jako je zacílení a sociální klasifikaci tříd. Například sociální síť **Facebook** lze využít pro oslovení mladších uchazečů o zaměstnání (Bělohávek, 2016, s. 32).

Tisk, rozhlas a televize

Umožňují poměrně rychlé oslovení značného množství potenciálních uchazečů na regionální, ale i celostátní úrovni, případně mezinárodní úrovni. Nevýhodou jsou poměrně velké náklady, obvykle omezený prostor pro uveřejnění důležitých informací (Šikýř, 2012, s. 76).

Pracovní veletrhy

Organizace se na nich musí umět prodat a získat z tohoto výběru prospěch. Tato metoda získání uchazečů představuje značné finanční náklady na stánek, informační letáky, drobné dárečky, včetně výdajů na pracovníky, kteří se o účast na veletrhu budou starat. Výhodnost je spíše nejistá (Aprofes, 2015).

Doporučení zaměstnance

Nesouvisí obvykle s finančním nákladem pro zaměstnavatele, ačkoliv v případě malého množství uchazečů může firma nabízet odměnu za zprostředkování, která bývá zpravidla podmíněná. Ne vždy je doporučení objektivní (Aprofes, 2015).

Iniciativní žadatel o práci

Mnohdy uchazeči sami doručí do organizace životopis s motivačním dopisem, vyjadřujícím značný zájem o zaměstnání bez jakékoliv návaznosti na inzerované pozice. Zpravidla jde o nevhodné uchazeče, výjimečně se objeví osoba prospěšná pro organizaci (Aprofes, 2015).

Rodina a přátelé

Hledat kandidáty mezi rodinou nebo blízkými přáteli je nevhodné. Ne vždy zná personalista konkrétního člověka po pracovní stránce, která se může od té osobní velmi lišit. Z hlediska kolektivu se může vyskytnout nevráživost k takto přijatému uchazeči ze strany ostatních zaměstnanců (Aprofes, 2015).

3.3 Výběr zaměstnanců

„Účelem výběrového řízení je vybrat nejvhodnějšího uchazeče pro obsazovanou pozici, případně pro organizaci jako takovou“ (Seitl, 2015, s. 9). Výběr zaměstnanců představuje aktivity, jejichž úkolem je zjistit výběr z uchazečů o zaměstnání, shromážděných v průběhu procesu získávání pracovníků a prošlých předvýběrem, bude nejlépe splňovat nejen požadavky obsazovaného pracovního místa, ale přispěje i k formování zdravých mezilidských vztahů v pracovní skupině i ve společnosti, dokáže akceptovat hodnoty dané pracovní skupiny, oddělení, organizace a podílet se na utváření žádoucí týmové i organizační kultury a současně je v dostatečné míře flexibilní s rozvojovým potenciálem pro to, aby se přizpůsobil očekávaným změnám na pracovním místě, v pracovní skupině i společnosti (Koubek, 2001, s. 156).

3.3.1 Proces výběru zaměstnanců

Výběr pracovníků prezentuje rozhodovací proces, jehož záměrem je na základě získaných informací o uchazečích a jejich analýzy zhodnotit a v závěrečné fázi vybrat nejvhodnějšího kandidáta s nejlepšími předpoklady pro zdárné vykonávání práce. Výběr

nových pracovníků by měl být realizován a veden především k přispění získání zaměstnanců, kteří vykazují příbuznou hodnotovou orientaci i identifikaci s organizační kulturou. Organizace by měla v daném procesu uchazečům o zaměstnání jasně představit svou organizační filozofii (Stachová a Urbancová, 2013, s. 63-71). Kociánová (2010, s. 94) dále rozvádí, že „...*proces výběru pracovníků je posloupností určitých kroků směřujících k rozhodnutí, kterému z kandidátů na obsazovanou pozici bude pracovní místo nabídnuto.*“ Výběrový proces bývá zpravidla vymezován od okamžiku přihlášení se uchazeče k výběrovému řízení až do doby rozhodnutí o vhodném kandidátovi. U procesu výběru zaměstnanců jsou obvykle rozlišovány dvě fáze: **předběžná** a **vyhodnocovací**. Vznik předběžné fáze je typický pro genezi potřeby obsadit novou pozici. Následně ho doplňují tyto důležité kroky (Koubek, 2001, s. 135-136):

1. vymezení pracovního místa a pracovních podmínek,
2. zjišťování kvalifikace, vědomostí nebo schopností, který by měl uchazeč mít a bude vést k prosperujícímu vykonávání práce na daném pracovním místě,
3. vymezení žádoucí specifikace vzdělání, kvalifikaci, specializaci, délku praxe.

Po předběžné fázi s určitým odstupem následuje vyhodnocovací fáze. Během té dojde ke kumulaci dostatečného množství případných uchazečů. Vyhodnocovací fázi je možné sloučit z několika kroků, které ovšem nejsou povinné:

- vyhodnocování dotazníků a dalších dokumentů uchazeče,
- předběžný pohovor,
- testování uchazečů prostřednictvím tzv. testů pracovní způsobilosti či prostřednictvím tzv. assesement center,
- výběrový pohovor,
- zjišťování referencí,
- vstupní lékařská prohlídka,
- rozhodnutí o výběru uchazeče,
- informování uchazečů o rozhodnutí.

Výběrové strategie zahrnují mnoho metod, jejichž záměrem je zvolit mezi uchazeči nejvhodnějšího kandidáta pro obsazované pracovní místo. Záměrně se uvádí „nejvhodnějšího“ místo „nejlepšího“. Druhý pojem jednoduše umožňuje sklouznutí jen k výkonovým souvislostem, které nejsou jedinou podmínkou úspěšnosti pracovníka na požadované pozici. V základu se výběrové strategie zaměřují na (Seitl, 2015, s. 9):

- soulad uchazeče s pracovním místem nebo rolí,
- soulad uchazeče s nadřízeným,
- soulad uchazeče s týmem,
- soulad uchazeče s firmou,
- soulad uchazeče s prostředím.

Pro ověření výše zmíněných souladů uchazeče s hledaným profilem je potřebné věnovat značnou pozornost kvalifikaci, praktickým dovednostem a psychickým vlastnostem. U některých fyzicky náročnějších pracovních pozic je potřebné přihlídnout k tělesné a zdravotní způsobilosti (Seitl, 2015, s. 9).

3.3.2 Kritéria výběru zaměstnanců

Smysl výběrového řízení se naplňuje skrze ověřování nebo predikce kritérií úspěšnosti. Kritéria úspěšnosti prezentují většinou konkretizaci kvalifikace, dovedností a psychických vlastností ve vztahu k nárokům vybrané pozice. K ověřování a predikci kritérií se využívají soubory metod výběrového řízení. Při kombinaci metod výběru je nezbytné dodržet pravidla efektivitu poměru času, nákladů a kvality společně s etickými požadavky. Příliš malé množství metod zapříčiní, že rozhodnutí o vhodnosti bude ve velkém rozsahu dílem náhody. Až moc velké množství metod bude neefektivní a vychýlí etické požadavky na vztah mezi uchazečem a zaměstnavatelem v neprospěch uchazeče (Seitl, 2015, s. 11).

Při vymezování kritérií výběru zaměstnanců Seitl (2015, s. 41) hovoří především o problematice výběru metody. Volbu výběrových metod ovlivňuje skutečnost, zda je výběr realizován pro jedno konkrétní výběrové řízení či se jedná o dlouhodobé řešení, které by mělo být využitelné pro větší množství výběrových řízení podobného i rozdílného typu. Volba pro konkrétní výběrové řízení uživateli ponechává patřičnou svobodu pro výběr jiných metod nebo skupin metod v budoucnosti. Jde taktéž o postup eticky korektní, neboť nevede k porušování jednoho ze základních pravidel. Metody a dílčí prediktory se volí vždy na základě kritérií, která je třeba ověřit či předpovídat.

Koubek (2001, s. 133) upozorňuje na chybu výběru pracovníků v našich podmínkách. Společnosti opakovaně vybírají pracovníky dle míry plnění podmínek obsazovaného pracovního místa. V dobře řízených podnicích ve vyspělých státech ovšem

takové kritérium ani zdaleka není dostačujícím. K výběru vhodného kandidáta se používají především tato tři kritéria:

- **Celopodniková kritéria** – vykazují souvislost s vlastnostmi, které podnik považuje u svých pracovníků za cenné a důležité. Mají vliv na hodnocení uchazečových předpokladů být v dané organizaci úspěšný. Mnohdy nebývají výslovně definována, ale spíše intuitivně uplatňována. Z hlediska validace by měla být vymezena písemně.
- **Úseková (útvárová) kritéria** – mají vztah k vlastnostem, které mi by měl disponovat uchazeč pracující v konkrétním útvaru. Je prioritní, aby daný uchazeč zapadl svými charakterovými vlastnostmi do pracovního kolektivu dané jednotky.
- **Tradiční kritéria pracovního místa** – neboli klasická specifikace pracovního místa, požadavky pracovního místa na pracovníka.

Ačkoliv je záměrem vybrat komplexnější soubor metod pro větší množství výběrových řízení, je následující soubor kroků nevyhnutelný (Seitl, 2015, s. 41):

1. Výběr úrovně měření představuje rozhodnutí o důležitosti výběrových metod mezi ostatními výběrovými metodami. Zvažují se požadavky na uživatele metod.
2. Výběr metod v závislosti na jejich psychometrických parametrech a profesionálních měřítek. Při volbě metod je možné zohlednit i jejich cenu.
3. Výběr proměnných technického řešení, jako je například typ administrace a vyhodnocení či způsob zhotovení výstupní zprávy. Řeší se zde rovněž oblast zabezpečení, jedná-li se o on-line systém apod.

Druhý a třetí krok se uskutečňuje zpravidla současně. Kritéria výběru zmíněna ve třetím kroku by ale nikdy neměla převážet kritéria z kroku druhého (Seitl, 2015, s. 41).

3.3.3 Metody výběru zaměstnanců

Volba konkrétní výběrové metody z různých nabízených je záležitostí přesvědčení, zda ke správnému rozhodnutí přispějí nebo nepřispějí. Současně je posuzováno, zdali bude jejich přínos natolik značný a kvalitní, že vyváží její negativa, náklady a čas. Jinými slovy lze hovořit o efektivních či účelných metodách. Z hlediska uživatele představuje efektivní metoda zároveň dobrou metodou, neboť adekvátně odpovídá jeho potřebám. Dobré metody mají obecné zacílení na rozlišování mezi uchazeči, měly by být standardizované na

populaci, vůči které má smysl srovnávat uchazeče, jsou reliabilní, a vždy budou měřit to samé, jsou validní, tudíž zjišťují to, co zjišťovat mají. (Seitl, 2015, s. 10).

Výběrový pohovor

Vedení pohovorů většinou nebývá zdaleka tak průhledné a snadné. Úspěšnost pohovoru určuje kombinace tří faktorů – schopnosti poznání druhé osoby a empatie, zdravého selského rozumu, včetně schémat – postupů, které jsou ověřeny praxí (Bělohlávek, 2017, s. 11). Každý pohovor je veden za nějakým účelem a směřuje ke konkrétnímu cíli, který by měl plynout ze strategie či hodnot organizace. Cílem výběrového pohovoru je vybrat nejvhodnější uchazeče pro konkrétní pracovní činnost. V důsledku toho dosáhnout optimálních výsledků, vyloučit případné chyby vedoucí k nekompetentnosti přijatých kandidátů a posílit hodnoty organizace, jako je spolehlivost, flexibilita aj. (Bělohlávek, 2017, s. 14).

Podle míry strukturovanosti je možné rozlišit mezi několika typy výběrových pohovorů:

- **Nestrukturovaný pohovor** prezentuje improvizaci bez přípravy témat či otázek, nezabezpečuje ovšem porovnatelnost uchazečů mezi sebou.
- **Strukturovaný (standardizovaný) pohovor** je variantou pohovoru, který je dopředu připravený a má pevně stanovený seznam otázek v určitém pořadí. Umožňuje jednoduchou srovnatelnost uchazečů.
- **Polostrukturovaný (polostandardizovaný) pohovor** má dopředu připravený okruh otázek, které následně personalista může libovolně rozvíjet podle potřeby (Kociánová, 2010, s. 108).

Typy výběrových pohovorů rozlišuje např. Slováčková a kol. (2021) následovně:

- **Nátlakový pohovor** – zřejmě nejméně příjemný pohovor pro uchazeče. Jeho záměrem je dostat uchazeče do stresové zátěže a zjistit jeho reakce a zvládnutí situace.
- **Behaviorální pohovor** – jeho záměrem je zjistit připravenost uchazeče ve vztahu k určité pozici a zjistit validitu uchazečových výpovědí. Pohovor vychází ze systematického kladení otázek směřovaných na reálné pracovní situace, s nimiž se uchazeč setkal, a jejich řešení.

- **Pohovor jako sebe prezentace** – uchazeč dostane stanovený časový úsek, aby se co nejlépe představil před personalistou, obhájili svá pozitiva i klady a vyzdvihl tak své přednosti.
- **Několikakolové pohovory** – podobný pohovor vede s uchazečem několik hierarchicky odlišných lidí ze společnosti, personalista, nadřízený, manažer apod.
- **Telefonický a video pohovor** – často zaujímá první kolo pohovorů. Uspoří čas a výhodou je možnost uchazeče zastihnout nepřipraveného, více spontánního. Klady v telefonických pohovorech spočívají v prověření komunikačních, jazykových, prodejních a jiných schopností. Opak tvoří pohovor v přímém kontaktu.
- **Případové studie** – zaměřuje se na úroveň analytického myšlení uchazeče a jeho schopnosti řešit problémy. Účastníkovi se předkládají skutečné situace, které ve společnosti aktuálně existují, či které bude uchazeč po přijetí řešit v budoucnu.
- **Skupinový pohovor** – probíhá standardním způsobem jako klasické interview s několika uchazeči současně. Za velké výhody je považováno ušetření času i možnost vzájemného přihrávání různých rolí mezi uchazeči při modelových situacích.
- **Panelové interview** – jedná se o pracovní pohovor před komisí, personalisty, či přítomných osob ze strany zaměstnavatele.

Při pracovním pohovoru personalisté nehodnotí pouze odpovědi na položené otázky. Při výběrovém pohovoru hraje roli mnohem více, například už příchod uchazeče, jeho pozdrav nebo úsměv může předurčit jeho úspěch nebo neúspěch při pohovoru. Včasný příchod se řadí taktéž mezi velmi důležitá kritéria při hodnocení (Absolvent, 2019).

Slováčková a kol. (2021) doporučuje se v rámci výběrového pohovoru vyhnout otázkám, jejichž pokládání je dle platné legislativy České republiky nepřípustné. Jde o tzv. diskriminační otázky. Jejich zodpovídání by mohlo znevýhodňovat některé skupiny uchazečů. Zaměstnavatel při výběru zaměstnanců nesmí vyžadovat informace ohledně národnosti, rasového či etnického původu, politických postojů, členství v odborových organizacích, náboženství, filozofického přesvědčení, sexuální orientace, informace odporující dobrým mravům, a osobní údaje, které neslouží k plnění povinností zaměstnavatele určených zvláštním právním předpisem. Na pomezí etiky jsou rovněž otázky ohledně toho, jestli uchazeč užívá alkohol, rád riskuje, případně jestli má/plánuje

děti apod. Armstrong (2007, s. 373) upozorňuje na nezbytnost rozeznat a nenechat se oklamat příjemným, bystrým, výřečným a sebejistým uchazečem, který prezentuje atraktivní obal bez jakéhokoliv obsahu, aby mu přisoudilo zkušenosti a potenciál uspět na pracovním místě, o něž se uchází.

Assessment centre

Brodský (2009, s. 41) definuje assessment v překladu jako „diagnosticko – výcvikový program“ nebo „hodnotící středisko“. Koubek (2001, s. 139) dále rozvádí, že assesment centrum vychází ze „...*série simulací typických manažerských pracovních činností, při nichž se testuje pracovní způsobilost uchazeče o manažerskou funkci.*“ Assesment center poskytuje komplexnější pohled na výběr pracovníků. Dle personalistů prezentuje assessment centrum „...*časově ohraničenou multisituační zkoušku, která probíhá za účasti nejméně tří assessorů*“ (Manpower, 2017). Skládá se z několika částí. Zpravidla začíná prezentací, následují různé modelové situace, které mají personalistovi pomoci odhalit chování uchazeče jako jednotlivce i jako člena týmu. Využívají se při něm individuální metody, ale i metody skupinové práce, psychodiagnostické testy nebo sociogram (Manpower, 2017). Pechová a Šišová (2016, s. 9) doplňují a doporučují využití online assesment center a všechny úkoly probíhají v online prostředí.

Typickými rysy assesment center jsou v obecném pojetí následující (Armstrong, 2007, s. 361):

- nejvíce pozornosti se zaměřuje na chování,
- efektivnost možných typů pohovorů je touto metodou možné podstatně zlepšit a mnoho nedostatků odstranit použitím tzv. strukturovaného či standardizovaného pohovoru,
- aplikace různorodých úkolů k popisu a modelaci důležitých bodů práce na pracovním místě. Součástí těchto úkolů je hraní role i jednání s dalším pracovníkem, také skupinové úkoly. Podaný výkon uchazeče během uskutečňování simulací může predikovat jeho nastávající pracovní chování,
- doplňkem pro skupinové úkoly mohou být pohovory a testy,
- posouzení výkonu z různých hledisek, především z aspektu schopností vyžadovaných k dosažení žádané úrovně výkonu na daném pracovním místě,
- možnost posuzování, hodnocení četnějšího zastoupení účastníků zároveň a jejich vzájemné interakci při plnění úkolů v otevřené atmosféře.

Psychodiagnostické metody

Seitl (2015, s. 12) se přímo zabývá výlučně psychodiagnostickými metodami používanými při výběru zaměstnanců. Ty podle něj při výběru zaměstnanců prezentují součást celkového souboru metod výběru. Přinášejí data, která nelze zcela nahradit z jiného zdroje a zároveň, nejsou schopny nahradit data z jiných zdrojů. Testové psychodiagnostické metody přináší informace pro ověření psychických vlastností uchazečů. Jejich význam je mezi ostatními metodami doplňkový v případě výběru na řadové pozice dělnické, referentské či specializační. Specifický význam mají poté u pozic, které vynikají mimořádnou náročností, pozic se speciálními požadavky, případně u míst, kde může selhání vyústit v ohrožení lidských životů či vysokou finanční ztrátu. U takových pozic dokonce vyžaduje zařazení psychodiagnostických metod mezi výběrové metody zákon či vyhláška. Za charakteristiky dobrého testu považuje Armstrong reprezentativní a adekvátně velký vzorek, pro kterou je plánován, a to tak, aby jakýkoliv individuální výsledek mohl být interpretován ve vztahu k výsledkům ostatních osob (2007, s. 388).

Testové psychodiagnostické metody pro výběr zaměstnanců je možné rozdělit následovně (Seitl, 2015, s. 15-16):

1. **Výkonové metody** - zaměřují se na diagnostiku obecných nebo specifických schopností jedince. Mezi tyto metody patří:
 - **Testy inteligence** – početný souborů metod se dělí do dvou podkategorií, které jsou zásadní pro volbu kritéria úspěšnosti. První skupina se specifikuje na obecnou inteligenci. Druhá skupina se specifikuje na dílčí složky inteligence, jako je inteligence prostorová, verbální, numerická, fluidní nebo krystalická. Dle Armstrong (2007, s. 370) testy inteligence jsou vhodné zejména v situacích, kdy inteligence prezentuje důležitý faktor, ovšem neexistuje žádná jiná spolehlivá metoda, jak ji měřit. Reichel (2019, s. 12) zdůrazňuje absenci zahrnutí např. schopnosti projevující se v praktickém jednání nebo při řešení každodenních problémů, sociální či emocionální kompetence či kreativitu v testech inteligence.
 - **Testy specifických kognitivních funkcí** – metody, které lze rozdělit do dílčích podkategorií podle kognitivních funkcí, na které se specializují. Mezi specifické kognitivní funkce patří zejména pozornost, reakční čas, paměť, psychomotorické tempo a odolnost vůči monotonii. Využívá se test paměti, test koordinace rukou, test motorického výkonu, také test periferní percepce aj. Pauknerová a kol. (2012,

s. 65) zmiňují uplatnění testů zejména při zjišťování úrovně a skladby intelektových předpokladů, rozumových schopností a při posuzování úrovně výkonnosti sledovaného jedince ve specifickém ohledu (např. test koncentrace).

- 2. Testy osobnosti:** variabilní skupina metod, které se zaměřují na diagnostiku rysů, charakteristik nebo předpokladů osobnosti. Všechny metody patřící mezi tyto testy předpokládají existenci stálého souboru charakteristik osobnosti, jimiž disponuje každý jedinec na určité úrovni. Mezi tyto charakteristiky se řadí extraverte, svědomitost, výkonová motivace, agresivita i tendence riskovat. Na podněty obsažené v metodách neexistuje obvykle jednoznačně správná nebo špatná odpověď, interpretace odpovědí závisí pouze na situaci.
- **Osobnostní dotazníky** – prezentují soubor výroků či otázek, na které uchazeč odpovídá bodovou škálou. Dotazníky představují psanou a standardizovanou podobu strukturovaného rozhovoru. Věnují se vždy jen jedné charakteristice osobnosti, nebo zahrnují výroky, které se sdružují do různých škál, přičemž každá vypovídá o jiné charakteristice.
 - **Projektivní metody** – vychází z málo strukturovaných podnětů, které umožňují poměrně široké spektrum odpovědí uchazeče. Uchazeč má interpretovat význam více či méně konkrétních obrazových podnětů či barev, případně kresbu a poté ji interpretovat. Matějka a Vidlař (2007, s. 10) shodně nahlíží na mnohdy využívaný test MBTI, který hodnotí vždy dvojici charakteristik: introvert – extrovert, intuitivní – smyslový typ, převaha myšlení – převaha cítění, percipující – usuzující. Jejich kombinace zajistí šestnáct základních a mnoho odvozených typů osobnosti, které lze verifikovat přes další, hlavně komplexnější (např. Assessment Centre) metody.
 - **Objektivní testy osobnosti** – menší skupina metod, používají se ojediněle, zejména v souvislosti se specifickými požadavky pozice, pro něž jsou uchazeči vybíráni. Měří osobnostní charakteristiky, některé metody umožňují vést zápis jak běžné odpovědi uchazečů, tak i jejich fyziologické reakce.
 - **Testy integrity** – u nás je jejich využití spíše ojedinělé. Hlavním cílem těchto metod je ověřování důvěryhodnosti, morálního a etického cítění i sklonů ke kontraproduktivnímu pracovnímu chování. Cílem je rozpoznat u uchazeče negativní charakteristiky, přičemž jejich identifikace redukuje šance uchazeče na

přijetí. Testy integrity je možné rozdělit do dvou skupin, na metody zjevné a metody skryté. Zjevné metody se zaměřují přímo na postoje a předešlé morální chování, metody skryté monitorují osobnostní rysy, které jsou na základě pozitivních zjištění z výzkumů spojeny s různými složkami nevhodného pracovního chování.

- **Testy situačního úsudku a kompetencí** – elementární skupina metod, jejíž výhodou je kompatibilita pozitiv dotazníku a situačního testu. Nejběžněji se jedná o popis problematické situace a volby z několika variant možného řešení. Uchazeč má za úkol vybrat variantu, o které je přesvědčen, že je pro řešení daného problému nejlepší.

Po skončení etapy pohovorů a testování je nezbytné učinit rozhodnutí, kterému z uchazečů bude nabídnuta pracovní pozice. Takovou nabídku lze učinit telefonicky nebo písemně (Armstrong, 2007, s. 366).

Konečnou etapu procesu výběru zaměstnance představuje potvrzení nabídky práce poté, co organizace obdržela pozitivní reference a uchazeč absolvoval lékařské vyšetření, nezbytné např. pro účely penzijního a životního pojištění či k zjištění fyzické vhodnosti a zdravotní způsobilosti nezbytné pro konkrétní práci. V této fázi by měla být rovněž zhotovena pracovní smlouva. Po podpisu pracovní smlouvy může pracovník nastoupit do nového zaměstnání (Armstrong, 2007, s. 367).

4 Vlastní práce

4.1 Charakteristika společnosti Optical, s. r. o.

Společnost Optical, s. r. o., s výrobním kapitálem působí ve městě Česká Lípa již od roku 1996, tehdy pod vlastním názvem Bohemia Optik, s.r.o. V období dalších let změnila svůj obchodní název a stala se součástí korporace působící na celosvětovém trhu, převážně v Asii, Severní a Střední Americe. Z výroční zprávy uveřejněné ve Veřejném rejstříku a Sbírce listin je známa skutečnost přímého řízení společnosti Optical, s. r. o., vlastníkem sídlícím ve Spolkové republice Německo. Sdružením více nepřímých ovládajících společníků v Evropě a většinovým přímo ovládajícím společníkem ve Spolkové republice Německo je souhrnný korporátní konkurenceschopný systém značně houževnatý v oblasti zavádění nové technologie v oboru výroby světlometů do automobilů. Struktura vztahů mezi společnostmi je k nahlédnutí v příloze 4.

Obrázek 2: Logo společnosti Optical, s. r. o.



Zdroj: Optical, s. r. o. (2021)

Optical, s. r. o., se sídlem v České Lípě je řazen mezi přední výrobce asférických čoček v automobilovém průmyslu. Logo společnosti k vidění na obrázku 2. Svoje výrobní kapacity i činnost plánuje i nadále navyšovat. Výroba ve společnosti je rozdělena do dvou segmentů. Organizační struktura společnosti je k nahlédnutí v příloze 5. První segment se zabývá výrobou skleněných asférických čoček a jejich vývojem. Kapacita výroby skleněných produktů bude v dalších letech nadále vyvíjena v souvislosti s poptávkou trhu a jeho potřebami. Výrobou v tomto segmentu se zabývá společnost Optical, s. r. o., již od svého vzniku. Druhý segment je zaměřený na výrobu a inovaci plastových čoček. Kapacitu výroby plastových výrobků plánuje společnost v dalších letech rozšiřovat dle zvyšujících se požadavků trhu. V souvislosti s nepřetržitým růstem poptávky polymerů plánuje společnost významné investice do dalších let. V návaznosti na světový kontinuální růst

poptávky asférických čoček v různých tvarových distinkcích byla již v roce 2021 ve společnosti Optical, s. r. o., zahájena výstavba nové výrobní haly na výrobu plastových výrobků.

4.1.1 Podnikové hospodářství společnosti

Podstatou výnosnosti společnosti je výroba asférických čoček v reakci na trh poptávky po tomto zboží v automobilovém průmyslu. Společnost Optical, s. r. o., není prodejcem výrobků koncovým zákazníkům na poptávaném celosvětovém trhu, její fungování je zaměřeno pouze na výrobu polymerů a jejich následné dodání přímo ovládajícímu společníkovi ve Spolkové republice Německo. Samotný prodej koncovým zákazníkům v odvětví výroby osobních i nákladních automobilů je uskutečněn výhradně přímo ovládajícím společníkem. Cílem podnikatelské činnosti společnosti Optical, s. r. o., je uspokojování vlastních potřeb za naturální směnu v předem stanovené výši. Logistika ústředního materiálu pro výrobu polymerů je zajištěna nepřímo ovládajícím společníkem rovněž za předem stanovené ceny. Kvantita výroby je strategicky plánována všemi rozdílně hierarchicky uspořádanými společníky. V dalších letech je ve společnosti očekáván přesun zbývající výroby a výrobních komponentů od přímo ovládajícího společníka do ovládané společnosti Optical, s. r. o., v České Lípě. Přesunem výroby získá společnost expandující rozměr a výrazně zvýší nabídku pracovních příležitostí obyvatelům České Lípy i obyvatelům okolních obcí.

Hierarchie struktury vztahů mezi společnostmi významně ovlivňuje a snižuje tržby společnosti oproti značnému každoročnímu obratu společnosti Optical, s. r. o. Výkaz zisků a ztrát v druhovém členění za období končící k 31. 5. 2021 je k nahlédnutí v příloze 6.

Tabulka 2: Hospodářská situace společnosti

Hospodářská situace společnosti v tis. Kč					
Fiskální rok	2016/2017	2017/2018	2018/2019	2019/2020	2020/2021
Celkové výnosy společnosti	457.567	623.760	758.674	656.938	695.857
Tržby společnosti	436.020	542.039	744.686	547.857	677.433

Zdroj: Vlastní zpracování (Obchodní rejstřík, 2021)

V tabulce 2 je zobrazena hospodářská situace společnosti v uplynulých pěti letech, kterou společnost Optical, s. r. o., vykazuje ve výkazu zisků a ztrát v druhovém členění. Hospodářský neboli fiskální rok, účetní období po sobě jdoucích 12 měsíců, vykazuje společnost od měsíce června do měsíce května následujícího roku. Vykazující výše tržeb společnosti jsou očištěny od ostatních provozních výnosů, výnosových úroků i od ostatních finančních výnosů. V porovnání chronologicky řazených výnosů a tržeb společnosti za uplynulé fiskální roky je od roku 2016/2017 do roku 2018/2019 zřejmý nárůst celkových výnosů společnosti ve spojitosti také s nárůstem tržeb společnosti na její exponenciální růst. Avšak ve fiskálním roce 2019/2020 společnost vykazovala mírný pokles ukazatelů oproti předešlému fiskálnímu roku v důsledku pandemie Covid 19. V tomto období byla společnost nucena odstavit ve velkém rozsahu stroje na výrobu skleněných asférických čoček v měsících duben a květen ve snaze co nejvíce zredukovat výrobu. V této souvislosti využila společnost finanční možnosti poskytnuté státem v oblasti částečné nezaměstnanosti a ošetřovného ve spojení s nezbytnou péčí o děti. V posledním fiskálním roce 2020/2021 se společnost stále potýkala s problémy spjaté s celosvětovou pandemií Covid 19. Odstavenou výrobu skleněných asférických čoček z loňského fiskálního roku se společnost rozhodla ponechat i v posledním sledovaném období s trvalým rozhodnutím a platností. I v letošním roce české zastoupení výroby využilo možnosti čerpat schválené zákonné příspěvky pro podporu částečné nezaměstnanosti, ošetřovného ve spojení s péčí o děti i čerpání příspěvků v nařízené karanténě a izolaci zaměstnanců. Přes veškeré nepříznivé faktory působící na efektivitu výroby společnosti, kterým byla po celý rok vystavována, se podařilo navýšit celkové výnosy i tržby společnosti přibližně o 10 % až 12 %.

Tabulka 3: Hospodářský výsledek společnosti

Hospodářský výsledek společnosti v tis. Kč					
Fiskální rok	2016/2017	2017/2018	2018/2019	2019/2020	2020/2021
Hospodářský výsledek po zdanění	10.308	4.569	8.602	5.861	7.557

Zdroj: Vlastní zpracování (Obchodní rejstřík, 2021)

V tabulce 3 jsou zaznamenány výše hospodářských výsledků za fiskální roky společnosti během uplynulých pěti let od roku 2016/2017 do 2020/2021. V návaznosti na

již zmiňovanou strukturu vztahů mezi společnostmi je již na první pohled z velmi nízkých finančních hospodářských výsledků společnosti Optical, s. r. o., zřejmá distribuční i ekonomická síť společností. Hospodářské výsledky společnosti vypovídají o cílech této společnosti, které jsou uspokojování vlastních potřeb za naturální směnu v předem stanovené výši. Můžeme tedy říci, že tato společnost nemá za cíl dosažení co nejlepšího ekonomického hospodářského výsledku, ale pokrytí vlastní potřeby. V roce 2016/2017 společnost ve spolupráci s daňovou kanceláří vykázala hospodářský výsledek ve výši 10.308 tis. Kč. V dalším roce 2017/2018 následoval prudký pokles hospodářského výsledku i přes skutečnost, že v tomto roce společnost vykazovala zvýšení celkových výnosů i tržeb společnosti. Dle skutečností uveřejněných ve výkazu zisků a ztrát společnosti vzrostly náklady na materiál, energii, služby, mzdové náklady, náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění, společnost také vykázala větší finanční zátěž na úpravy hodnot v provozní oblasti. V nastávajícím fiskálním roce 2018/2019 se finanční gramotnost ustálila do průměrných hodnot společnosti, a to do výše 8.602 tis. Kč. Ve výkazu zisků a ztrát se společnost pohybuje v průměrných finančních nákladech i výnosech. V příštím fiskálním roce 2019/2020 hospodářský výsledek společnosti oproti roku předešlému vykazoval značný pokles (5.861 tis. Kč), který byl způsobený příchodem pandemie Covid 19, zejména odstavením strojů ve výrobě nastal zapříčiněný pokles obrátu i tržeb spojených s návazností na hospodářský výsledek společnosti. Přes stále trvající a v posledním roce gradující problémy spojené s celosvětovou pandemií Covid 19, ale také se stálými zákonnými podporami státu v oblasti částečné nezaměstnanosti z důvodu poklesu výroby, ošetřovného a péči o dítě a vyplacených příspěvků na zaměstnance v nařízené karanténě a izolaci společnost zvýšila v posledním fiskálním roce 2020/2021 hospodářský výsledek společnosti vykázaný ve výkazu zisků a ztrát na 7.557 tis. Kč.

4.1.2 Struktura zaměstnanosti ve společnosti

Struktura zaměstnanosti ve společnosti Optical, s. r. o., je ovlivněna soustavou výrobních fází procesu. U většiny fází procesu je kladen důraz na minimální dotyk s materiálem na výrobu asférických čoček i s konečnými výrobky. Z tohoto důvodu společnost zaměstnává ve větší míře ženské pohlaví, které disponuje menšími prsty umožňujícími minimální rozsah dotyku s výrobkem. Mužská populace zaměstnanců

zaujímá spíše pracovní pozice strojníků, mechaniků ve výrobě a klasifikační pozice v logistice.

Tabulka 4: Počet zaměstnanců

Přepočtený stav zaměstnanců					
Fiskální rok	2016/2017	2017/2018	2018/2019	2019/2020	2020/2021
Ženy	120,39	139,74	179,87	159,10	154,06
Muži	86,10	113,10	128,12	133,09	102,24
Celkem	206,49	252,84	307,99	292,19	256,30

Zdroj: Vlastní zpracování (2021)

Tabulka 4 znázorňuje přepočtené stavy zaměstnanců uplynulých let. V chronologicky seřazených obdobích je zřejmý exponencionální růst společnosti v každém navazujícím fiskálním roce od roku 2016/2017 do roku 2018/2019. Ve fiskálním roce 2019/2020 je zaznamenán nepočtený pokles stavu zaměstnanců zapříčiněný pandemií Covid 19 a vzniklých následků, které byly doprovázeny mírnou degradací počtu zaměstnaných osob ve společnosti Optical, s. r. o. V posledním sledovaném období fiskálního roku 2020/2021 se snížení počtu zaměstnanců výrazně prohloubilo. Zaznamenaná výrazná degradace počtu zaměstnanců bohužel zrcadlí negativní dopady pandemie Covid 19. Dle informací ze společnosti bude již v dalším roce bohužel následovat očekávaná restrukturalizace doprovázená opětovným snížením počtu zaměstnanců. Do přepočteného stavu se zahrnují všichni stálí i dočasní zaměstnanci v pracovním poměru bez ohledu na délku trvání jejich pracovního poměru. Do přepočteného stavu zaměstnanců se nezahrnují osoby na mateřské a rodičovské dovolené. Výpočet přepočtu stavu zaměstnanců se získá součtem všech odpracovaných hodin a hodin nepřítomností dělených pracovním fondem. Výsledek je zaokrouhlován na dvě desetinná místa.

Společnost v minulých i současných letech spolupracovala se dvěma personálními agenturami, které zajišťují obsazení nabízených pracovních pozic ukrajinskými pracovníky, a jejich spolupráce i nadále trvá. Pracovníci ukrajinské národnosti zabezpečují pouze nabízené pozice výrobní kontroly. Tato pozice je nedílným článkem výrobního

procesu u výroby skleněných i plastových výrobků. Cizinci působí ve společnosti na tříměsíční, nebo dvouleté pracovní povolení, které vydává krajská pobočka úřadu práce a sociálních věcí. Délka pracovního povolení se odvíjí v závislosti na obtížnosti získání pracovního povolení a povolení vycestovat z rodné země pracovníků. Politika země Ukrajina a podmínky pro povolení vycestování z jejich rodné země úzce souvisí se vzděláním žadatelů o udělení povolení k vycestování z důvodu pracovního pobytu. Pro udělení tohoto povolení se upřednostňují žadatelé s vysokoškolským vzděláním.

Tabulka 5: Počet ukrajinských zaměstnanců

Počet zaměstnanců - Ukrajina					
Fiskální rok	2016/2017	2017/2018	2018/2019	2019/2020	2020/2021
Ženy	1	44	39	20	5
Muži	1	12	9	7	2
Celkem	2	56	48	27	7

Zdroj: Vlastní zpracování (2021)

V tabulce 5 je zaznamenán počet zaměstnanců ukrajinské národnosti ve fiskálních letech u společnosti Optical, s. r. o. Tabulka poukazuje na zvyšující se potřeby zaměstnávání cizinců ve společnosti a následným poklesem v posledních sledovaných dvou fiskálních obdobích. Prudké změny snížení počtu zaměstnaných ukrajinských pracovníků byly vyvolány velmi ztíženým a časově zdlouhavým procesem při udělování potřebného povolení k vycestování za účelem získání pracovního rozhodnutí a na několik měsíců dokonce i celkovým pozastavením legální migrace cizinců v období celosvětové pandemie Covidu 19. Rozhovorem s vedoucí personálního oddělení byly zjištěny důvody potřeby zaměstnávat cizince ve společnosti a výhody spojené s touto skutečností. Největší výhodou shledává vedení společnosti ve velmi nízké absenci neodpracovaných naplánovaných směn z důvodu pracovní neschopnosti a v jejich spolehlivosti. Ukrajinské pracovníky společnost Optical, s. r. o., přihlašuje do evidence státních institucí, na Všeobecnou zdravotní pojišťovnu, ale také na Českou správu sociálního zabezpečení, stávají se kmenovými zaměstnanci společnosti. Pracovníci dojíždí do společnosti pro potřebu zajištění si dostatečného finančního kapitálu pro další využití ve své zemi. Nikdo z cizinců se tedy záměrně neodkloní od svých naplánovaných směn, aby ohrozil svůj

finanční příjem. Společnost za cizince získané od personální agentury vyplácí agentuře od roku 2018 odměnu 3.000 Kč po dobu jejich tisíce odpracovaných hodin, přibližně tedy po dobu 6 měsíců. Při tříměsíčním pracovním povolení je tato odměna personální agentuře vyplácena vždy pouze tři měsíce, tedy po dobu pracovního poměru. Ve dvou předešlých letech v roce 2016 a 2017 byla výše vyplácené odměny personální agentuře ve výši 2.000 Kč, podmínky pro dobu vyplácení odměn byly shodné s nynějšími podmínkami. V případě dřívějšího ukončení pracovního poměru ukrajinského pracovníka hradí společnost závazky v každém započatém měsíci v plné výši. Podmínky výše odměn má společnost po celou dobu spolupráce ve stejné výši s oběma personálními agenturami. Tabulka 6 sčítá výši závazků společnosti vůči personálním agenturám za zprostředkování příjezdu ukrajinských pracovníků v období vzestupně jdoucích fiskálních let.

Tabulka 6: Náklady za zprostředkování ukrajinských pracovníků

Náklady za zprostředkování ukrajinských pracovníků v tis. Kč					
Fiskální rok	2016/2017	2017/2018	2018/2019	2019/2020	2020/2021
Celkové náklady	24	609	504	288	108

Zdroj: Vlastní zpracování (2021)

I přes značně nákladné finanční zatížení společnosti se z důvodu perfektní pracovní kázně cizinců tato investice společnosti vyplatí. Všichni přijatí cizinci jsou oddělením mzdové účtárny přihlášení k zdravotnímu a sociálnímu pojištění jako kmenoví zaměstnanci společnosti, také vykázáni na úřad práce odesláním formuláře sdělení o nástupu do zaměstnání vyplývající z § 87 zákona č. 435/2004 Sb. Vzor formuláře je k nahlédnutí v příloze 7. Dle informací od vedoucí personálního oddělení byl bohužel v ročním plánu jak pro fiskální rok 2019/2020, tak i pro rok 2020/2021 naplánovaný vyšší počet pracovníků z Ukrajiny, nežli skutečně přicestuje a nastoupí do pracovního poměru. Nedodržení ročního plánu bohužel ale ve velké míře ovlivnila celosvětová pandemie Covid 19, kdy se podmínky pro vycestování cizinců z rodné země a přicestování do České republiky velice zkomplikovalo a časově prodloužilo.

Společnost Optical, s. r. o., zaměstnává v malém počtu také osoby se zdravotním postižením. Jedná se o osoby s I. a II. stupněm invalidity bez omezení, kteří mohou

vykonávat 7,5hod. i 11,5hod. směny na všech výrobních odděleních bez jakýchkoliv restrikcí. V měsíci květnu roku 2021, posledním fiskálním měsíci, zaměstnávala společnost Optical, s. r. o., 11 osob s I. stupněm invalidity a 2 osoby s II. stupněm invalidity.

4.1.3 Činnosti řízení lidských zdrojů

Personální oddělení je pro společnost Optical, s. r. o., klíčovým článkem. Zásadní kroky oddělení jsou řízeny jednatelem společnosti v České Lípě, ale i ovládajícím společníkem ze Spolkové republiky Německo. Personální oddělení společnosti zastupují dva zaměstnanci, kteří musí být vzájemně schopni plného zastoupení. Vrcholem hierarchického rozdělení personálního oddělení je vedoucí personálního oddělení, který je doplněn personalistkou. Z důvodu každodenní komunikace s jednatelem společnosti i ovládajícím společníkem je pro společnost nezbytnou součástí personálního oddělení schopnost úplné komunikace v německém jazyce. Pouze s výbornou komunikací může personální oddělení vést bezchybné kroky personálního oddělení.

K činnostem personálního oddělení náleží:

- controlling sledující kvalitativní a kvantitativní ukazatele, zabývající se například porovnáním efektivity jiných organizací, finanční ukazatele porovnání nákladovosti na zaměstnance,
- kompilace ročního plánu, roční projekce stavu zaměstnanců zrcadlící roční plán výroby,
- kompilace kvartálního plánu výroby, který již zaznamenává pouze rozdílnost od ročního plánu,
- zprostředkování ubytovacích kapacit v případě přesunu pracovníků a vedení společnosti v rámci České republiky a Spolkové republiky Německo,
- kompletace zveřejnění volných nabízených pracovních pozic a popis pracovních pozic prostřednictvím sociálních sítí, zadávání nabídky volných pracovních pozic pracovním agenturám,
- příprava a uveřejnění reklamních předmětů a bannerů,
- vedení a řízení náborů uchazečů o zaměstnání,
- přijímání zaměstnanců do pracovních poměrů, předložení pracovních smluv a jejich dodatků ke vzájemnému odsouhlasení a písemnému podpisu,

- zajištění odborných školení jednotlivých obsazovaných pozic, ale také zajištění opakovaných školení dle legislativních postupů,
- zajištění volnočasových aktivit poskytovanými společnostmi, periodických benefitů pro zaměstnance a jejich realizace,
- poskytnutí péče všem zaměstnancům v poradenství personální agendy.

Spolupráce personálního oddělení ve společnosti Optical, s. r. o., s jednotlivými odděleními je nepostradatelná. Informace od vedení společnosti týkající se zaměstnanců jsou zprostředkovány výhradně personálnímu oddělení a jednotlivým vedoucím pracovníkům oddělení.

4.1.4 Plánování lidských zdrojů a efektivní alokace

Nezbytný počet zaměstnanců vychází z predikce ročního plánu společnosti. Plán obsahuje informace o efektivním počtu výrobních strojů v závislosti na poptávaném množství asférických čoček na světovém trhu a množství uzavřených smluv v obchodních vztazích. Dle obdržených informací od vedoucí personálního oddělení, ale také výroční zprávy provedeného auditu společnost ve fiskálním roce 2021/2022 plánuje i nadále expanzi výroby plastových asférických čoček, také výstavbu nové výrobní haly. Tyto skutečnosti výrazně ovlivní progresi počtu požadovaných výrobních faktorů práce. Případné změny ovlivněné obchodními vztahy, poptávkou trhu a v dnešní době také pandemií Covid 19 v průběhu naplánovaného roku se přenáší do kvartálního plánu, dle kterého se řídí potřebný počet zaměstnanců společnosti v jednotlivých výrobních částech a poptávka nových zaměstnanců na personálním oddělení.

Případné ustanovení nárůstu či redukce počtu zaměstnanců společnosti vychází z rozhodnutí přímo ovládajícího společníka, ale také z potřeb společnosti. Alokační účelný počet zaměstnanců je čteně modifikovaný na výrobních pozicích v jednotlivých procesech diferenciacie výroby, jedná se zejména o pozice strojníka, výrobní kontroly, pomocných dělníků, goniometru, skladníka, baliče. Pro požadovaný nárůst zaměstnanců nepředkládá vedoucí výrobního oddělení jednateli společnosti žádost. Tato skutečnost je projednávána v rámci pravidelného každotýdenního meetingu, na kterém jsou přítomni všichni vedoucí oddělení a jednatel společnosti. Po odsouhlasení navýšení výrobních kapacit přenáší žádost jednatel společnosti Optical, s. r. o., k ovládajícímu společníkovi ve Spolkové republice Německo, které musí ze své kompetentnosti žádost navýšení potvrdit. Potřebu navýšení

počtu technickohospodářských pracovníků předkládá vedoucí jednotlivých oddělení v písemné podobě společně s popisem pracovního místa přímo k rukám jednatele společnosti. Popis pracovního místa obsahuje odůvodnění potřeby progresu technickohospodářského pracovníka na oddělení a podrobnou analýzu pracovní náplně dané pracovní pozice. Žádost o navýšení kapacit je k nahlédnutí v příloze 8. Po odsouhlasení žádosti jednatelem společnosti a přímo ovládajícím společníkem ve Spolkové republice Německo podstupuje jednatel společnosti personálnímu oddělení informaci o progresu. Jednatel společnosti předá popis pracovního místa technickohospodářského pracovníka spolu s maximálním plánovaným finančním nákladem personálnímu oddělení k samotnému zahájení nabídky pracovní pozice.

4.2 Vyhledávání a získávání zaměstnanců

Společnost Optical, s. r. o., si je plně vědoma konkurenční síly poptávky náborů nových zaměstnanců. Společnost se sídlem v České Lípě je obklopena hustou sítí výrobních závodů a velkou nabídkou pracovních pozic. K vyhledávání a získávání zaměstnanců využívá společnost tyto metody:

- **Facebook** – Společnost disponuje zřízenou facebookovou stránkou, která je spravována a aktualizována personálním oddělením. Personální oddělení prostřednictvím stránky zveřejňuje také aktuální nabízené volné pracovní pozice. Náhled uveřejněné nabídky pracovní pozice je k nahlédnutí v příloze 9. Informace nabídky pracovní pozice je rozšířena o úkoly a požadavky společnosti, nabízeném mzdovém tarifu, výši dovolené, délce pracovního poměru a benefitech pro zaměstnance. Na facebookovém profilu personální oddělení uveřejňuje pouze aktuální nabídky volných pracovních pozic do výroby.
- **Webová stránka kariéry společnosti** – na webové stránce kariéry jsou uveřejňovány a aktualizovány volné pracovní nabídky zaměstnání. Pracovní nabídka má pro uchazeče spíše informativní charakter, přímo udává mzdový tarif nabízené pracovní pozice. Kopie nabídky pracovní pozice je k nahlédnutí v obrázku 3. Webové kariérní stránky společnosti uveřejňují také obsah nabídky benefitů pro zaměstnance, ovšem v samostatné liště mimo přímo uveřejněné

nabídky. Na kariérní webové stránky jsou uveřejňovány volné výrobní pozice, ale také nabízené pozice hospodářsky administrativních pracovníků.

Obrázek 3: Nabídka pracovní pozice - kariérní stránka společnosti

Výrobní kontrola

Jednoduše je třeba šikovných rukou

- Jemná motorika prstů
- Zručnost, rychlost
- Pozornost a trpělivost
- Předem nikoho neodrazujeme, ale ze zkušenosti víme, že tato práce vyhovuje spíše ženám

nástupní až 21.500 Kč | po zaučení až 29.000 Kč

po min. 2 letech až 33 000 Kč

Zdroj: Optical (2021)

- **Zprostředkovatelské webové stránky** – V současné době společnost uveřejňuje při potřebě nabídky volných pracovních pozic na webovém portálu práce.cz. Nabídka práce informuje o úkolech pracovní pozice, požadavcích a nabízených skutečnostech směřovaných k uchazečům o zaměstnání. Náklad společnosti za uveřejnění jedné nabídky pracovní pozice činí 1.200 Kč/měsíc. V příloze 10 je k vidění kopie uveřejněné nabídky z dané zprostředkovatelské webové stránky.
- **Úřad práce** – Na webovém portálu úřadu práce společnost Optical, s. r. o., uveřejňuje nabídku práce pouze pro pozice pomocných dělníků. Jedná se o pozici, která je nejméně ohodnocena a disponuje vysokou fluktuací. Na vývěsce ÚP je uveřejněna nabízená pozice, mzdový tarif, pracovní pozice, informace o směnnosti a nabízených benefitech pro zaměstnance a informaci o výši náborového příspěvku.
- **Letáky** – Periodicky 1x ročně, v letních měsících, společnost nechává zhotovit letáky, které obsahují kompletní nabídku volných pracovních pozic, jejich mzdové tarify, informace o směnnosti, nabízených benefitech pro zaměstnance a výši náborového příspěvku. Společnost tímto počinem doufá ve větší zájem uchazečů o nabízené pozice. Provedení zpracování letáku je výhradně v kompetenci personálního oddělení, vzorek letáku je konzultován s jednatelem společnosti. Po jeho odsouhlasení jsou letáky distribuovány s nápomocí technickohospodářských pracovníků do strategických míst.

- **Bannery** – Jedná se o víceprostorové plachty vyhotovené z kvalitních materiálů pro volné místa nabízených pozic, zejména pro pozice strojníků a směnových mistrů, dle potřeby volných pracovních pozic v čase jejich vyhotovení. Bannery bývají zhotoveny v letních měsících spolu s letáky. Společnost bannery umísťuje každoročně do třech strategicky vizuálně ideálních míst, kde osloví potencionální zaměstnance, například při průjezdu okolí banneru.
- **Spolupráce s personálními agenturami** – Personální agentury zajišťují výběr a zprostředkování přicestování cizincům ukrajinské národnosti do společnosti. Pracovníkům jsou také nápomocní při dalších krocích vedoucí až k samotnému nastoupení do zaměstnání v České republice s vedením potřebné legislativní agendy a jazykovým překladem. V minulosti společnost získala pomocí spolupráce s agenturami kvalifikované technickohospodářské pracovníky. Z důvodu velkého finančního zatížení odměny, kterou si personální agentury nárokují, mnohdy to bývá několikanásobná hrubá mzda zaměstnance, od této volby oslovení potencionálních uchazečů společnost zcela upustila.

V minulosti, naposledy však v roce 2019, byla společnost každoročně přítomna na prezentaci firem okresu Česká Lípa v městském kulturním domě, kde se jako společnost představovala občanům, kteří mají zájem o zaměstnání. Při této příležitosti společnost obdarovávala návštěvníky různými upomínkovými předměty v podobě kalendářů, propisek, pastelek a jiných předmětů s logem společnosti a oslovovala potencionální uchazeče o zaměstnání na výrobní pozice. Každoročně také pro občany společnost Optical, s. r. o., připravovala v letních měsících den otevřených dveří, kde měli návštěvníci možnost prohlédnout si jednotlivé výrobní části a být informováni o provozních záležitostech společnosti, výhodách pro zaměstnance a jiné. Příchozím bylo podáváno občerstvení, dětem byl umožněn vstup do skákacího hradu a na jiné dětské atrakce. Celá akce se nesla ve společenském duchu za přítomnosti jednatele společnosti a vedoucích jednotlivých oddělení. Tyto akce společnosti byly již od roku 2020 zakázané ovládajícím společníkem z důvodu pandemie Covid 19 i vládním opatřením.

4.2.1 Zdroje potencionálních uchazečů o zaměstnání

Výběr zdrojů potencionálních zaměstnanců ve společnosti se odvíjí v závislosti na velikosti jednotlivých výrobních částí procesů, jejich specifikací i predikcí výkonu výroby.

Společnost Optical, s. r. o., vyhledává potencionální zaměstnance z vnitřních i vnějších zdrojů. Samotný výběr ovlivňuje požadovaná specializace jednotlivých pozic. Zejména pracovní pozice výrobní kvality vyžaduje znalost všech předchozích výrobních procesů. Výše jmenovaná výrobní pozice řídí oběh výrobního procesu. Pro tyto pozice společnost hledá nové zaměstnance pouze z vnitřních zdrojů, společnost klade důraz na vysokou znalost všech výrobních procesů, disponent kvalitních znalostí je schopen rozeznat relevantní chybu ve výrobním procesu a určit pozici jejího vzniku, následné odstranění a progresi. Výhradně z vnitřních zdrojů také společnost vyhledává zaměstnance na pozici směnového mistra. Na této pozici je prioritní bezchybná znalost výrobního procesu v dané části. Pozice směnového mistra je obsazovaná zaměstnanci s bohatými zkušenostmi a praxí. Na zaškolení těchto pozic, které jsou obsazované z vnitřních zdrojů, nevykládá společnost žádné další navyšující náklady. Zaměstnanci přijatí na tyto pozice mají bohaté zkušenosti s chodem společnosti i výrobními procesy.

Pro obsazování ostatních výrobních pozic, ale také strojníků, skladových manipulantů i údržby společnost získává zaměstnance převážně z vnějších zdrojů, získávání z vnitřních zdrojů na tyto pozice vzniká převážně převodem z jiné pozice, např. z důvodu nekvalitně odvedené práce, nekvalitní adaptace na pracovišti, neochoty spolupráce, nebo nepřizpůsobením se zaměstnance na pozici předešlé. Specifikace na tyto pozice jsou jednotné úkony obsahující opakované procesy. Společnost má u všech výrobních pozic zavedený třístupňový systém odměňování, který odráží míru kvality odbornosti. S přibývajícím odborností tak vzrůstá klasifikace zaměstnanců, která je spojena s narůstajícími výhodami finančního ohodnocení. Z tohoto důvodu společnost vyhledává nové uchazeče především z vnějších zdrojů na klasifikačně nejnižší stupeň kvality odbornosti. Na odborné zaškolení pracovníků vynakládá společnost výraznou finanční i časovou investici, pouze plně zaškolení zaměstnanci přinášejí společnosti prospěch vedoucí k progresi společnosti.

4.2.2 Dokumenty potřebné od uchazečů

Zaměstnání je hlavním zdrojem finančních příjmů všech obyvatel. V procesu samotného oslovení společnosti Optical, s. r. o., žadateli o zaměstnání, ale také komunikace a legislativním procesem ze strany společnosti klade na tyto posloupnosti, zejména pak na shromažďování nezbytných dokumentů potřebných k podání žádosti

a samotnému přijetí zaměstnanců personální oddělení, velký důraz. Personální oddělení rozděluje potřebné dokumenty od uchazečů do dvou skupin, na nezbytné a dodatkové dokumenty.

Do nezbytných dokumentů řadí personální oddělení:

- **Životopis** zaslaný od všech žadatelů o zaměstnání, ze kterého má možnost personální oddělení zhodnotit žadatelovu minulost pracovních pozic a jejich dobu trvání, zkušenosti, dovednosti, případné vlastnictví certifikátů, profesních průkazů o zaškolení. Z obsahu životopisu personalisté posoudí, zda je uchazeč vhodný na pracovní pozici, o kterou se uchází, nebo zda mu nebude nabídnuta pracovní pozice, na které by rozvíjel žadatel dále svůj potenciál. Nezbytnou součástí životopisu je e-mailová adresa a telefonní kontakt žadatele pro další komunikaci s personálním oddělením.
- **Lékařská prohlídka** u závodního lékaře je nezbytnou součástí před nástupem do zaměstnání. Společnost Optical, s. r. o., pracuje na nepřetržitý provoz a zaměstnává zaměstnance na 7,5hodinové směny, 8hodinové směny, ale také na 11,5hodinové směny. Vykonávání některých pracovních pozic je v kategorizaci nemalého fyzického zatížení. Pracovník personálního oddělení objedná uchazeče na vstupní prohlídku v určitém čase. Dle zatřídění kategorizace lékař posoudí schopnost uchazeče pracovní pozici vykonávat a nést zátěž na pracovní pozici. Lékař jako zpětnou vazbu pro společnost vyplní uchazeči informace o schopnosti vykonávat určenou pracovní pozici do tiskopisu vstupní prohlídky. Formulář vstupní prohlídky je k nahlédnutí v příloze 11.
- **Zápočtový list** z předchozího zaměstnání žadatele. Není požadován pouze u uchazečů, kteří nastupují do zaměstnání po studiích. Náležitosti zápočtového listu se řídí paragrafem 313 zákoníku práce č. 262/2006 Sb. Jeho obsahem informuje společnost o druhu konaného poměru, druhu konané práce, informace o dosažené kvalifikaci žadatele, datu ukončení pracovního poměru u předešlého zaměstnavatele, součástí jsou také údaje o možných prováděných srážkách ze mzdy. Data ze zápočtového listu informují personální i mzdové oddělení.
- **Kopie nejvyššího dosaženého vzdělání** je pro personální oddělení potvrzením uvedeného vzdělání uchazeče o zaměstnání.

Dodatkové dokumenty jsou pouze dokumenty provázející legislativní rámec a mají informativní charakter. Patří mezi ně:

- **Kopie diplomů, osvědčení, certifikátů** a jiné stvrzují kvalifikační schopnosti žadatele o zaměstnání a zvyšují jeho profesní kvalitu.
- **Reference, pracovní posudky** vyzdvihují a utvrzují žadatelovy schopnosti, pracovní kázeň, především kvalitu práce. Jedná se o pracovní posudky a hodnocení z působení u předešlého zaměstnavatele.
- **Rodné listy dětí** žijících s žadatelem v jedné domácnosti. Po doložení rodných listů, rozsudků soudu o péči a jiné si může zaměstnanec nárokovat daňové zvýhodnění na děti.
- **Rozhodnutí invalidity** předkládají zaměstnanci, tedy jejich držitelé pro měsíční daňové slevy.

4.2.3 Průběh vyhledávání zaměstnanců a jeho kroky

Personální oddělení společnosti Optical, s. r. o., ve spolupráci s vedením společnosti v České republice i ve Spolkové republice Německo má jasně definovaný proces vyhledávání zaměstnanců, který se řídí pevným sledem událostí. Postup opírající se o konkrétnost společnost staví do popředí v boji s konkurenceschopností. Pouze bezchybně sestavený proces vyhledávání zaměstnanců chrání společnost před neočekávanými událostmi, které mohou vést k fatálním chybám a způsobit tak škody ve výrobě, majetku, očekávanému cash flow, ale také v očekávané potenciaci společnosti. Postup vyhledávání zaměstnanců je sestaven z následujících kroků:

1. **Kompilace ročního plánu** představuje pro společnost predikaci obsazení počtu zaměstnanců a odhad výše mzdových nákladů pro společnost. Plán pro fiskální rok je sestavován vždy s ročním předstihem a vychází vždy z rozsahu uzavřených smluv se smluvními partnery o odběru výrobků v celosvětovém automobilovém průmyslu. Oba predikční plány jsou vytvářené v tabulkovém softwaru, který umožňuje propojení několika listových plánů v jeden jediný, konečný a závazný. Případné odchýlení se od ročního plánu je zaznamenáno do kvartálního plánu, který prvotně vychází z ročního plánu a slouží k verifikaci dat mezi jednotlivými rozpočtovými plány. Na ročním a kvartálním plánu s obsazením jednotlivých pracovních pozic vždy spolupracují všechny výrobní fáze s vedením společnosti

a personálním oddělením, které zajišťuje optimalitu obsazení všech potřebných výrobních kapacit. Dalším neméně důležitým článkem při sestavování plánů je mzdové oddělení, které se podílí na každém zhotoveném plánu ve společnosti i na jejich změnách směřujících ke mzdovým nákladům společnosti na celý výrobní závod. Mzdové oddělení při plnění finančních nákladů do rozpočtových plánů vždy spolupracuje s personálním oddělením, které udává rozdělení jednotlivých výrobních pozic dle potřeby velikosti jednotlivých výrobních linek na jednotlivých nákladových střediscích. Roční i čtvrtletní plán zaujímá rozhodující součást strategického nákladového plánu.

2. **Popis pracovního místa** předkládají vždy vedoucí jednotlivých oddělení, pokud žádají o navýšení výrobních kapacit z důvodu jejich potřeby bez změny progresu výrobního zařízení na jednotlivých oddělení. Příčina požadavku navýšení musí být vždy vskutku podložena a argumentována. Při potenciaci jednotlivých oddělení musí být vždy u technickohospodářských pracovníků popis pracovního místa podložen a argumentován. Žádost o navýšení kapacit je konfrontována s jednatelem společnosti, který své rozhodnutí deleguje a projednává s řídicím společníkem ve Spolkové republice Německo. Z rozhovoru s vedoucí personálního oddělení byla zjištěna skutečnost, že již nyní není popis pracovního místa součástí pracovní smlouvy se zaměstnanci, jak tomu bylo dříve. Legislativa dovoluje, aby nebyl její součástí a umožňoval tak ojedinělý převod zaměstnanců na jiné pracovní pozice z organizačních důvodů a potřeb výroby. Popis pracovního místa vedoucí oddělení předkládají jednatelem společnosti také v případě žádosti navýšení kapacit, přesunu a např. povýšení zaměstnance z vnitřních zdrojů bez změny výrobního rozsahu.
3. **Volba metody získávání pracovníků** se odvíjí od skutečnosti, zda v této době personální oddělení disponuje s dosud nevyužitými životopisy potencionálních uchazečů, kteří by byli vhodní na požadované pracovní pozice. Pokud společnost nedisponuje volnými životopisy ke kontaktu uchazečů přednostně a bez časové prodlevy zveřejní nabídku pracovního místa zdarma na své sociální portály. Jedná se o facebookové stránky společnosti a webové kariérní stránky, zveřejnění na těchto portálech nepředstavuje pro společnost žádný finanční náklad. Dle informací od vedoucí personálního oddělení považuje společnost právě

facebookové stránky za jednu z velice kladných informativních sítí. Možnosti sdílení příspěvku vlastními zaměstnanci na jejich facebookových profilech společnosti Optical, s. r. o., zvedá informovanost o nabízených pracovních pozicích. Až po uveřejnění na sociálních sítích v případě nečinnosti na pracovní nabídky personální oddělení kontaktuje agenturní portály jobs.cz a práce.cz, s nimiž personální oddělení nyní spolupracuje, a uveřejní nabídky volných pracovních pozic. Uveřejnění nabízených pracovních pozic je zpoplatněné. V poslední řadě společnost spolupracuje také s agenturami, které umožňují obsazení pracovních pozic ukrajinskými pracovníky, tato metoda je vhodná spíše pro dlouhodobější spolupráci a plánování, je legislativně i logisticky časově náročnější. Již výše zmiňované reklamní bannery slouží pouze při náboru nových zaměstnanců při velkých kampaních a rozsáhlé nabídce pracovních míst, tato možnost nabídky neřeší obsazení pracovních pozic kvalitními pracovníky, ale obsazení pozic pracovníky ve velkém počtu v co nejkratším čase.

- 4. Třídění a selekce vhodných uchazečů** probíhá vždy na personálním oddělení společnosti. Zde se shromažďují životopisy zaslané uchazeči reagující na nabídky uveřejnění volných pracovních pozic, ale také životopisy získané zasláním od uchazečů bez reakce na nabídky. Personální oddělení přerozdělí zaslané životopisy v závislosti na reakce volných pracovních pozic, výši praxe, vzdělání i jejich doporučení. Po důkladném seřazení se personální oddělení věnuje důkladné selekci zaslaných životopisů. Nevyužití životopisy ať už z důvodu neodborné kvalifikace, nebo nyní bez dalšího využití si personální oddělení založí do své kartotéky pro případné využití v dalším časovém období a kontaktuje e-mailem, nebo telefonicky potenciální uchazeče, kterým sdělí informace momentálního nevyužití jejich nabídky a založení životopisů pro další případné využití. V této fázi prochází přijaté životopisy další selekcí. Někteří potencionální uchazeči nemají zájem o další kontaktování ze strany personálního oddělení v případě potřeby z různých příčin. Tyto životopisy se tedy zakládají do kartotéky bez dalšího využití. Životopisy uchazečů po udělení souhlasu s alternativním kontaktováním personálního oddělení personalista založí do kartotéky k dalšímu využití. Personální oddělení si pro své potřeby odhalení nezdařených opakujících se žádostí o získání zaměstnání, uchazečů, kteří se

opakovaně např. nedostavili na výběrové řízení, nepodali zpětnou vazbu, nebo nezareagovali na zájem ze strany společnosti apod., vede evidenci jednotlivých uchazečů a předchází opakovanému kontaktu s nespolehlivými uchazeči.

5. Osobního výběrového řízení ve společnosti se zúčastní všichni kontaktovaní uchazeči, kteří reagovali na e-mailový, nebo telefonický zájem personálního oddělení s žádostí dostavit se daný termín na výběrové řízení do společnosti Optical, s. r. o. V tuto chvíli dochází ze strany personálního oddělení k další selekci uchazečů o zaměstnání. Ne všichni kontaktovaní uchazeči se dostaví na výběrové řízení i přes to, že svoji účast personálnímu oddělení potvrdili. Výběrová řízení probíhají ve společnosti vždy každý týden ve čtvrtek. Uchazeči jsou rozděleni do pracovních pozic, o které se ucházeli, a přechází s doprovodem na jednotlivá pracovní oddělení, kde již na ně čeká tzv. trenér/trenérka. Jedná se o osobu kompetentní pro ukázkou pracovní náplně a prozkoušení všech uchazečů na této pracovní pozici. Trenér/trenérka si vede důkladné poznámky o zručnosti uchazečů a jejich vhodnosti na nabízenou pracovní pozici. Metoda prozkoušení pod dozorem trenérky/trenéra společnost vyžaduje na pozicích pomocného dělníka, kontroly výroby, strojníka. Poté odvede dozor uchazeče do zasedací místnosti personálního oddělení, kde je personální oddělení informováno o zručnosti jednotlivých uchazečů. Pokud jsou všichni uchazeči kompetentní pro vykonání pozice, o kterou se ucházeli, jsou konfrontováni personálním oddělením, jak se jim náplň práce líbila a zda uchazeči hodnotí práci nabízené pracovní pozice kladně. Uchazečům, kteří se v prozkoušení neosvědčili, je v mnoha případech nabídnuta pracovní pozice na jiném, méně náročném oddělení. V případě nenabízení jiných pracovních pozic je uchazeč informován o založení životopisu pro další případné využití na jinou pozici. V případě nezájmu ze strany uchazeče se i jejich životopis zakládá již do kartotéky s životopisy bez dalšího využití. V tuto chvíli získává personální oddělení k dalšímu zpracování pouze uchazeče vhodné k nastoupení do nabízených pracovních pozic. Uchazeči jsou personálním oddělením informováni o finanční odměně za pracovní pozice, na které se přihlásili, uchazeči se mohou ptát na jakékoli otázky směřované k vykonané práci a týkající se pracovního poměru. Pracovnice personálního oddělení poskytne uchazečům tiskopisy ke vstupní

lékařské prohlídce a sdělí jim domluvený den i čas. Uchazeči navštíví závodního lékaře ve smluvené době, který posoudí jejich zdravotní stav a skutečnost pracovat na nabízené pracovní pozici v daném turnusovém přiřazení s délkou trvání pracovní směnnosti. Pokud lékař určí uchazeče jako vhodného k vykonání pracovní pozice, kontaktuje uchazeč opět personální oddělení a je informován o datu nástupu do zaměstnání. Ve společnosti Optical, s. r. o., probíhají náborové dny každý pracovní týden v úterý. Těm uchazečům, kteří neprošli vstupní kontrolou u závodní lékařky, je buď nabídnuta jiná pracovní pozice, kterou by mohli vykonávat, nebo jejich zájem o pracovní příležitost v této společnosti končí, dle doporučení závodního lékaře.

- 6. Nástup do HPP** se účastní vždy předem domluvení uchazeči. Všichni se dostaví do zasedací místnosti personálního oddělení, kde je uvítá personalistka společnosti Optical, s. r. o. S sebou musí mít nezbytné dokumenty sloužící pro jejich nástup do pracovního poměru, který proběhne v souladu s legislativními předpisy a náležitostmi. Za nezbytné doklady se považuje zápočtový list z předešlého zaměstnání, jeho náležitosti jsou důležité pro mzdové oddělení ve věci správného přihlášení, daňových slev, popřípadě evidence exekučních srážek zaměstnance. Další důležitý dokument pro personální je potvrzená vstupní prohlídka od lékaře společnosti Optical, s. r. o., s datem jeho provedení a schválení, kopie nejvyššího dosaženého vzdělání, které zaměstnanec udal v jeho zaslaném životopisu. Další dodatkové dokumenty, jako jsou například rodné listy dětí pro daňové zvýhodnění, reference, osvědčení, certifikáty, rozhodnutí o invaliditě a jiné, slouží informativně pro mzdové a personální oddělení. Pokud někdo z přijímaných zaměstnanců nedoloží zápočtový list z předchozího zaměstnání, je povinný vyplnit čestné prohlášení od počátku měsíce, kdy vstupuje do pracovního poměru do společnosti, a uvést skutečnosti, zda byl hlášený na úřadu práce, nezaměstnaný, v jiném případě zaměstnaný. Po doložení všech požadovaných dokumentů vyplní s pomocí personální pracovnice všichni zaměstnanci potřebné dokumenty pro personální a mzdové oddělení. Jedná se o osobní dotazník, který zajišťuje získání informací o jménu, příjmení, rodném příjmení, datu narození, adrese trvalého bydliště, rodné číslo, nejvyšším dosaženém vzdělání, osobním kontaktu, zdravotní pojišťovně a jiné. Tiskopis

osobního dotazníku naleznete v příloze 12. Informace z osobního dotazníku slouží personálnímu i mzdovému oddělení pro přihlášení zaměstnance na správní a zdravotní úřady a zanesení informací o zaměstnanci do mzdového systému. Svým podpisem stvrdí zaměstnanci také tiskopis o ochraně os. údajů, tiskopis je k prohlédnutí v příloze 13. Z informativních důvodů pro personální oddělení vyplní zaměstnanci tiskopis, který přináší personálnímu oddělení zpětnou vazbu o tom, kde na jakých sítích, nebo od koho se o společnosti Optical, s. r. o., uchazeči dozvěděli. Vzor tiskopisu je přiložený v příloze 14. V čase, kdy nově příchozí zaměstnanci vyplní všechny požadované údaje, jsou zaměstnanci v přímém kontaktu se mzdovou účetní společností Optical, s. r. o. Po přivítání je nápomocná novým zaměstnancům při vyplnění daňového přiznání a legislativně určených náležitostí. Mzdová účetní si od zaměstnanců vybere potvrzení o úhradě výpisu zdravotní dokumentace, kterým nově příchozí zaměstnanci museli být vybaveni při vstupní prohlídce u závodní lékařky. Výpis zdravotní dokumentace je zpoplatněn obvodními lékaři, společnost nově příchozím zaměstnancům vzniklé náklady propláci v první mzdě. Noví zaměstnanci také obdrží čipovou kartu docházky, která slouží pro vstupy na jednotlivá pracoviště i pro vjezdy do parkovacích zón společnosti. Při jejich obdržení podepíší doklad ve dvojím vyhotovení o získání čipové karty s poučením v případě jejich ztráty. Po opětovném vyplnění legislativních a stvrzujících dokumentů se mzdovou účetní si přebírá nově příchozí zaměstnance školitel bezpečnosti práce. Školení bezpečnosti práce trvá přibližně jednu hodinu, zaměstnanci jsou poučeni o možných rizicích na pracovišti, úrazech, vhodném chování, které úrazy eliminuje na minimální četnost. V posledním případě se nově příchozím zaměstnancům představuje školitel/ka odpadového hospodářství a svým výkladem proškoluje zaměstnance o skladování škodlivých kapalných i plyných látek, manipulaci, skladování, možných rizicích, jejich předvídanosti i podání první pomoci v případě potřeby. Školení o odpadech probíhá v délce jedné hodiny. V danou chvíli už jsou nově příchozí zaměstnanci od společnosti plně proškoleni a seznámeni s riziky na pracovišti. Jako poslední článek náborového kolečka zakončí přípravu na výkon povolání kompetentní osoba pro vydání pracovního oblečení a klíčů od skříněk pro úschovu osobních věcí po dobu

výkonu práce. Oblečení je vydáváno dle potřeb a barevného rozlišení na pracovištích. Zaměstnanci podepíší pracovníkovi přijetí vydaného oblečení a klíčů od skříněk v převlékárně. Tiskopis formuláře je v příloze 15. Tento zaměstnanec v poslední řadě doprovází všechny nově příchozí zaměstnance na jejich pracoviště, kde si je přebírá vedoucí směny k jejich zaškolení a adaptaci. Nově příchozí zaměstnanci jsou naposledy konfrontováni druhý pracovní den týmž zaměstnancem, který pořídí fotografie nově příchozích z důvodu vyvěšení denního směnného režimu na nástěnkách v halách. Fotografie zaměstnanců pomáhají informovat kolegy, s kým budou v daném směnném režimu. Zaměstnanci opět podepisují souhlas s uveřejněním jména a své fotografie dle legislativního nařízení o ochraně osobních údajů. Tiskopis souhlasu naleznete v příloze 16.

Kroky průběhu výběru uchazečů a jejich přijetí jsou ve společnosti Optical, s. r. o., pevně dané tak, aby nebyly v rozporu s legislativními procesy a zákoníkem práce. Není proto možné vést jejich postup v jiném sledu než v pořadí, ve kterém je předepsané.

4.2.4 Podmínky vyhledávání pracovníků

Všechny kroky vedoucí k vyhledávání, oslovení, zaměstnání i adaptaci zaměstnanců společnosti Optical, s. r. o., jsou konzultovány s advokátní a daňovou kanceláří se sídlem v Praze, se kterou společnost již řadu let spolupracuje. Pro společnost je velice důležité, aby tyto kroky byly právně podloženy a společnost nepostupovala v rozporu se zákonem, zákoníkem práce i neustále se měnící legislativou. Spolupráce s advokátní a daňovou kanceláří je pro společnost Optical, s. r. o., zárukou jistoty jak pro samotnou společnost, tak i pro zaměstnance společnosti. Jednatel německé národnosti i řídící společnost ve Spolkové republice Německo nezná bezchybně legislativu České republiky, i z tohoto důvodu již spolupracuje s advokátní i daňovou kanceláří několik let. Konzultované kroky s kanceláří tedy považuje společnost za kontrolované a tudíž i bezchybné. Do podmínek v organizaci můžeme řadit:

- **Prestíž a pověst podniku**, která je pro společnost klíčová. Společnost Optical, s. r. o., se sídlem v České Lípě je obklopena hustou sítí jiných výrobních společností automobilového průmyslu. Neustálá konkurenční síla vyvíjí tlak na podnikovou kulturu ve společnosti, odměny i benefity pro zaměstnance.

- **Benefity** v nynější době radí zaměstnanci k nejdůležitější formě motivace ohodnocení ze strany zaměstnavatele za vykonanou práci svých zaměstnanců v peněžní i nepeněžní formě. Personální oddělení každý rok provádí průzkum a kompilaci informací společností pohybujících se ve stejném výrobním odvětví sídlících ve městě Česká Lípa a okolí. Vyhodnocené výsledky podnikových kultur poté personální oddělení prezentuje jednateli společnosti a konzultuje s ním možné navýšení, nebo zavedení nových benefitů pro zaměstnance. Při nezájmu o podnikovou kulturu jiných společností a jejich nabízených benefitech by společnost Optical, s. r. o., riskovala přechod svých zaměstnanců do jiných společností v okolí. Nabízenými benefity ve společnosti jsou: náborový příspěvek na všechny výrobní pozice, příspěvek na dopravu do zaměstnání nad 20 km a výše, možné roční ohodnocení, roční příspěvek na dioptrické brýle, příspěvek na dětský tábor, nebo jiný pobyt pro děti do 15 let, roční příspěvek školkovného a stravenkový paušál pro všechny zaměstnance.
- **Vzdělání a rozvoj zaměstnanců** nabízí technickohospodářským pracovníkům společnost dle jejich potřeby a žádostí. Jedná se zejména o zaškolení inovativních výrobních metod, které vedoucí pracovníci delegují dále svým podřízeným zaměstnancům, ale také o školení nových legislativních procesů v souvislosti se zákony, které nově vstupují v platnost, nebo jejich inovaci. Zaměstnanci na výrobních pozicích podstupují možné vzdělání a rozvoj v návaznosti na inovace využívaného hmotného výrobního kapitálu společnosti.
- **Prostředí ve společnosti** je inovováno tak, aby bylo příjemné pro její zaměstnance a potenciovalo příjemný pocit strávený na pracovišti všem zaměstnancům. V nedávné době společnost přispěla ke spokojenosti zaměstnanců revitalizací kuchyňského zařízení v prostorách, kde zaměstnanci tráví přestávky na oběd a volný čas.

Finanční situace ve společnosti Optical, s. r. o., není v roce 2021 přívětivá, neblahý vliv pandemie Covid 19 v automobilovém průmyslu vedl bohužel ke škrtání neplánovaných investic společnosti směřující směrem k zaměstnancům.

4.3 Náborové benefity pro zaměstnance

Město Česká Lípa, ve kterém sídlí společnost Optical, s. r. o., je známé mimo jiné velice hustou sítí průmyslových zón, kterou obývají především společnosti, které vykazují svoji činnost v oblasti automobilového průmyslu. Jedná se zejména o procesy výroby jednotlivých komponentů potřebných k výrobě automobilů. Početná síť pracovních příležitostí pro uchazeče sčítá četnou nabídku výběru pracovních míst a je pouze na uchazeči, ve které společnosti se bude o pracovní místo ucházet. Jednotlivé společnosti jsou vystaveny tlaku na kvalitu náborových benefitů, které lákají potenciální uchazeče do své společnosti. Zaměstnanci v dnešní době pokládají právě získání finančního majetku a jeho výši za tu nejhodnotnější motivaci, která s sebou nese důraz rozhodnutí.

4.3.1 Příspěvek na dopravu

Získají všichni nově příchozí výrobní zaměstnanci na všech výrobních pozicích. Podmínkou pro získání benefitu příspěvku na dopravu je bydliště zaměstnance ve vzdálenosti delší nežli 20 km od sídla společnosti, tuto skutečnost jsou povinni prokazovat zaměstnanci shodnou adresou na dokladu totožnosti, cestovním dokladu, nebo nájemní smlouvou a vyplněním žádosti o výplatu příspěvku. Žádost příspěvku je přiložena v příloze 17. Příspěvek je poskytován zaměstnancům ve třech výších finančního obnosu v závislosti na vzdálenosti dojíždění do zaměstnání. Společnost Optical, s. r. o., poskytuje příspěvek na dopravu ve výši:

- 45 Kč / vzdálenost bydliště 20-30 km
- 75 Kč / vzdálenost bydliště 30-40 km
- 100 Kč / vzdálenost bydliště 40 a více km

Výši poskytovaného benefitu získá zaměstnanec na každou odpracovanou směnu ve směnném provozu. Při změně adresy a přesunu bydliště do 20 km od sídla společnosti ztrácí zaměstnanec nárok na benefit. Zaměstnanec je obeznámen při nástupu do zaměstnání, že je povinný skutečnost změny nahlásit aktuální měsíc na mzdové oddělení a stvrdit svým podpisem odebrání nároku na příspěvek, jeho snížení, nebo naopak zvýšení. Příspěvek na dopravu není bez výjimky přidělován technickohospodářským pracovníkům.

4.3.2 Náborový příspěvek

Získají všichni nově příchozí výrobní zaměstnanci na všech výrobních pozicích. Společnost Optical, s. r. o., poskytuje náborový příspěvek ve výši 15.000 Kč. Náborový příspěvek je rozdělen do dvou částí. První část příspěvku tvoří výše 5.000 Kč a je vyplacena každému novému zaměstnanci na výrobní pozici při odpracování nejméně 10 směn. Druhá část náborového příspěvku je zaměstnanci vyplacena při zvýšení kvalifikace v jeho oboru a postupu do další klasifikační třídy. Tento postup se může u nově příchozího zaměstnance uskutečnit již v měsíci nástupu, ale také měsíc i více po nástupním termínu. Tento počín záleží pouze na úsilí zaměstnanců, kdy je jejich ochota a kvalitně odvedená práce posune klasifikačně do vyšší skupiny zatřídění. Podmínkou pro ponechání vyplaceného příspěvku je pracovní poměr v délce trvání alespoň 3 měsíce. Pokud tuto podmínku zaměstnanec nesplní, je mu výše vyplaceného náborového příspěvku sražena z poslední mzdy ve společnosti. I tento náborový příspěvek není přidělován technickohospodářským pracovníkům, ani ukrajinským pracovníkům s přidělenými pracovními vízy v délce 3 měsíců.

4.3.3 Benefit ubytování

Tento benefit čerpají pouze ukrajinští zaměstnanci, kterým příjezd a potřebné podmínky pro udělení pracovního víza zajišťuje personální agentura. Od společnosti Optical, s. r. o., získají ubytování ve dvoulůžkových pokojích po dobu 3 měsíců. Ukrajinští pracovníci, kteří přijedou na 3měsíční pracovní povolení, nemají starost si opatřit ubytovací prostory a získají ubytování jako benefit. Ukrajinským pracovníkům, kteří přijedou na 2leté pracovní povolení, společnost hradí ubytování také po dobu prvních 3 měsíců pobytu, během této doby si musí například prodloužit ubytovací služby v zařízení, ve kterém byli doposud ubytováni, a hradit si náklady ze svého výdělku, nebo si najít jinou alternativu ubytovacího zařízení, které bude pro zaměstnance vyhovující. Náklady společnosti jsou za ubytovací služby poskytnuté ukrajinským pracovníkům fakturovány po skončení každého kalendářního měsíce ze strany ubytovacího zařízení. Výše finančního nákladu od roku 2019 na jednoho zaměstnance činí 7.500 Kč ve dvoulůžkovém pokoji. V minulosti od roku 2016 do roku 2018 byla výše finančního nákladu na jednoho zaměstnance ve výši 6.000 Kč. Pro personální oddělení je nutností dokládat potvrzení o zajištění ubytování personální agentuře, která zajišťuje přicestování

ukrajinských pracovníků. Potvrzení musí personální agentura rovněž dokládat na krajský úřad práce jako podklad při povolení cizinců k zaměstnání. Potvrzení je k nahlédnutí v příloze 18.

Tabulka 7: Náklady za ubytovací služby ukrajinských pracovníků

Náklady za ubytovací služby ukrajinských pracovníků v tis. Kč					
Fiskální rok	2016/2017	2017/2018	2018/2019	2019/2020	2020/2021
Celkové náklady	36	966	942	592,50	157,50

Zdroj: Vlastní zpracování (2021)

V tabulce 7 jsou zaznamenány celkové náklady za ubytovací služby poskytnuté ukrajinským pracovníkům jednotlivé fiskální roky po sobě jdoucí. Prudké zvýšení finančních nákladů kopíruje expandující nárůst počtu ukrajinských pracovníků ve fiskálním roce 2017/2018. V následujícím fiskálním roce 2018/2019 náklady ovlivnil mírný pokles počtu ukrajinských zaměstnanců. Ve fiskálním roce 2019/2020 vliv neočekávané pandemie Covid 19 prudce snížil počet ukrajinských zaměstnanců ve společnosti a s tím i spojené finanční náklady na ubytovací zařízení. Prudké snížení nákladů za ubytovací zařízení přetrvává také ve fiskálním roce 2020/2021, které je spojené s přetrvávající celosvětovou pandemií Covid 19 a úzce koreluje s prudkým snížením počtu zaměstnanců z Ukrajiny.

4.3.4 Ostatní benefity

Ostatní benefity společnosti poskytuje společnost Optical, s. r. o., všem zaměstnancům, stálým i nově příchozím. Jedná se o benefity:

- stravenkový paušál ve výši 62 Kč pro zaměstnance s výkonem směny v délce 7,5 hod. a 8 hod., 82 Kč pro zaměstnance s délkou směny 11,5 hod.,
- příspěvek na školku je vyplácen 1x/rok ve výši 2.000 Kč zaměstnanci, který doloží docházku dítěte do mateřské školy či jiného předškolního zařízení potvrzením z daného zařízení. Podmínkou pro první čerpání příspěvku od zaměstnavatele je pracovní poměr v minimální délce 1 roku u společnosti Optical, s. r. o.,

- příspěvek na dětské akce, jedná se zejména o tábory, pobyty v přírodě, sportovní pobyty dětí aj. Příspěvek je vyplácen 1x/rok ve výši 1.500 Kč. Podmínkou pro první čerpání příspěvku od zaměstnavatele je pracovní poměr v minimální délce 1 roku u společnosti Optical, s. r. o.,
- příspěvek na dioptrické brýle zaměstnanců společnosti, o který mohou žádat zaměstnanci 1x/rok ve výši 2.000 Kč. Podmínkou pro první čerpání příspěvku od zaměstnavatele je taktéž pracovní poměr v minimální délce 1 roku u společnosti Optical, s. r. o.,
- příspěvek na práci prostředek, který je zaměstnancům vyplácen společně s měsíční mzdou ve výši 100 Kč/měsíc. Podmínkou pro získání příspěvku je minimální odpracování 10 směn v daném měsíci. Tento příspěvek náleží pouze zaměstnancům z výrobních oddělení. Netýká se technickohospodářských pracovníků.

4.4 Dotazníkové šetření

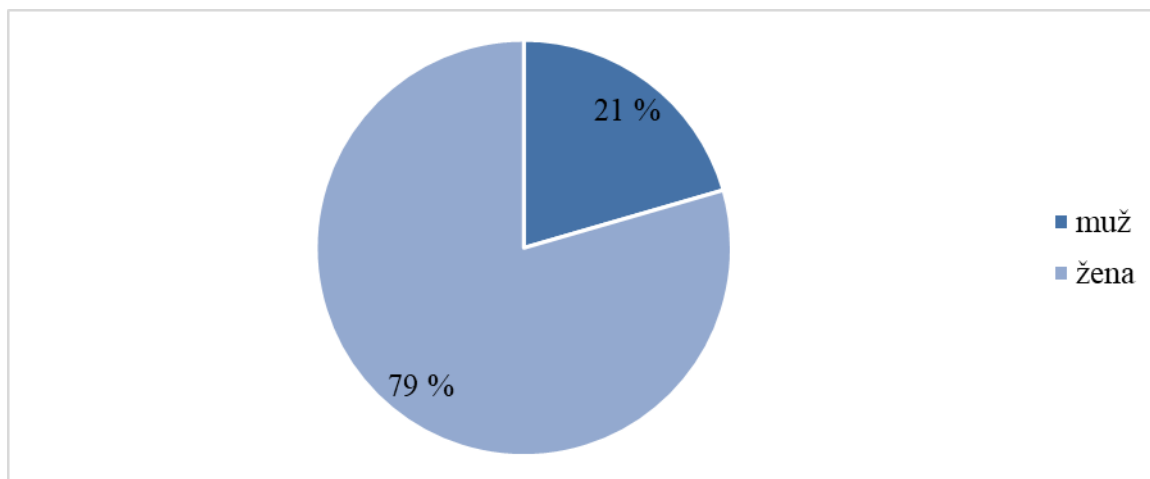
Za záměrem zjištění úrovně kvality průběhu vyhledávání a výběru zaměstnanců a s nimi spojené procesy byla ve společnosti Optical, s. r. o., provedena kvantitativní subjektivní metoda dotazníkového šetření s možnostmi odpovědí uzavřených otázek. Pro účast na dotazníkovém šetření byli vybráni zaměstnanci, kteří ve společnosti pracují déle než 3 měsíce a nejsou již zaměstnáni ve zkušební době, ale také zaměstnanci, kteří nemají ve společnosti pracovní poměr v trvání delším 5 let. Tato časová ohraničenost byla zvolena z důvodu efektivity zodpovídaných otázek, jejichž průběh mají zaměstnanci stále ve své paměti. Selektivní jmenný výběr zaměstnanců byl proveden ve spolupráci s vedoucí mzdové účtárny, které je známa skutečnost data nástupu zaměstnanců do pracovního poměru. Dotazník byl distribuován 163 zaměstnancům společnosti Optical, s. r. o., kteří splnili dané časové kritérium pro jeho zpracování. Z tohoto počtu zaměstnanců byl 42 zaměstnancům dotazník s průvodním dopisem předán společně s listinou výplatní pásky v uzavřené obálce. Distribuci zajistil vedoucí jejich oddělení standardním způsobem předání. Tito zaměstnanci z důvodu nevlastnění e-mailové schránky, nebo z jiného osobního důvodu dostávají výplatní pásky a jiné informace rozesílané pomocí e-mailových

schránek v listinné podobě. Zbývajícím 121 zaměstnancům byl dotazník společně s průvodním listem zaslán elektronicky do e-mailové schránky.

Dotazník čítá 20 otázek směřovaných k osloveným respondentům ve věci zjištění efektivity postupů při vyhledávání a výběru zaměstnanců. Odpovědi v dotazníkovém šetření byly respondentům formulovány pomocí výběru uzavřených výběrových otázek s možnostmi nominálních proměnných, které splňovaly exhaustivitu vzájemné vylučitelnosti, a intervalových proměnných ve škále s lichým a sudým počtem stupňů. Z celkového počtu 163 oslovených respondentů vrátilo vyplněný dotazník 117 respondentů, úspěšnost zodpovězení dotazníkového šetření činila 72 %. Pro získání tak značného počtu odevzdaných dotazníků bylo využito zaslání doplňující upomínky s žádostí o odevzdání vyplněného dotazníku, ale také s poděkováním, které bylo směřované respondentům, kteří již anonymní dotazník odevzdali. Upomínka s poděkováním byla zaslána zaměstnancům vlastní e-mailovou schránku právě touto cestou. Respondentům, kteří e-mailovou schránku nevlastní, byla upomínka ve spolupráci s jejich vedoucími oddělení distribuována přímo k jejich rukám.

4.4.1 Vyhodnocení dotazníkového šetření

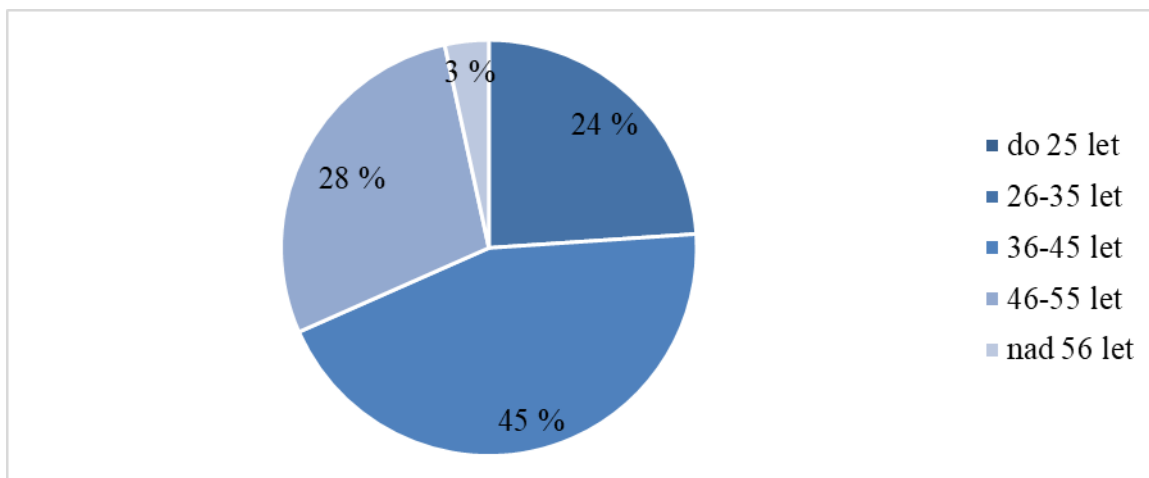
Obrázek 4: Četnost pohlaví respondentů



Zdroj: Vlastní zpracování (2021)

Z dotazníkového šetření bylo výzkumem analytických otázek zjištěno gendrové zastoupení výběrového souboru respondentů. Zpětnou vazbu dotazníkového šetření podalo 71 % žen a 29 % mužů.

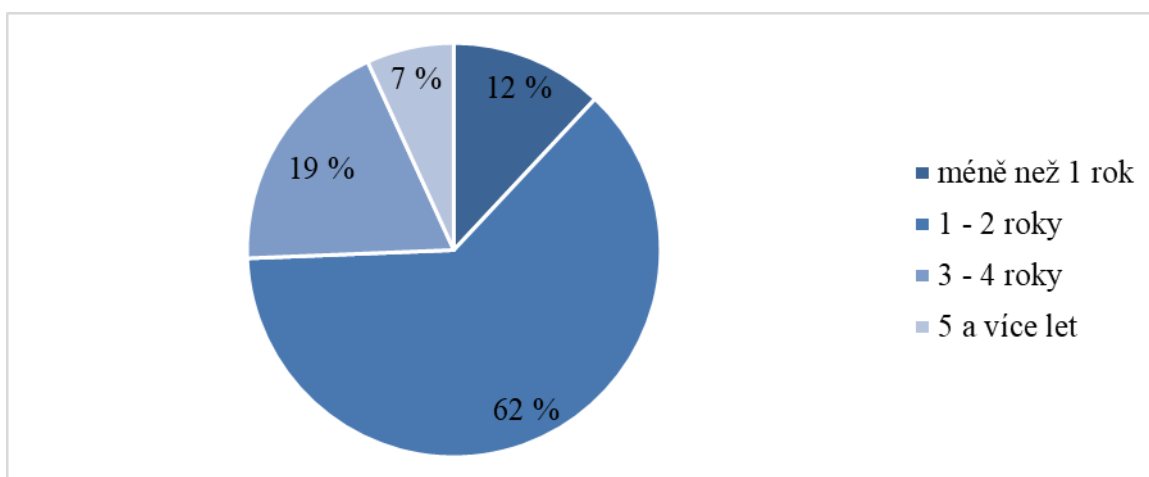
Obrázek 5: Věková kategorie respondentů



Zdroj: Vlastní zpracování (2021)

Výzkumem následující identifikační otázky byla zjištěna věková kategorie odpovídajících respondentů. Nejširší zastoupení odpovídajících respondentů bylo zjištěno ve věkové kategorii 36-45 let, a to ze 45 %. Dále s rozdílnou snižující tendencí 28 % zastoupení věkové kategorie respondentů ve věku 46-55 let. Téměř podobné procentuální zastoupení věkové kategorie 25-35 let ve výši 24 %. Nejnižší procentuální věkové kategorie ve výši 3 % odpovídali respondenti ve věku nad 56 let. Ve věkové kategorii do 25 let nebyla získána žádná zpětná vazba dotazníkového šetření.

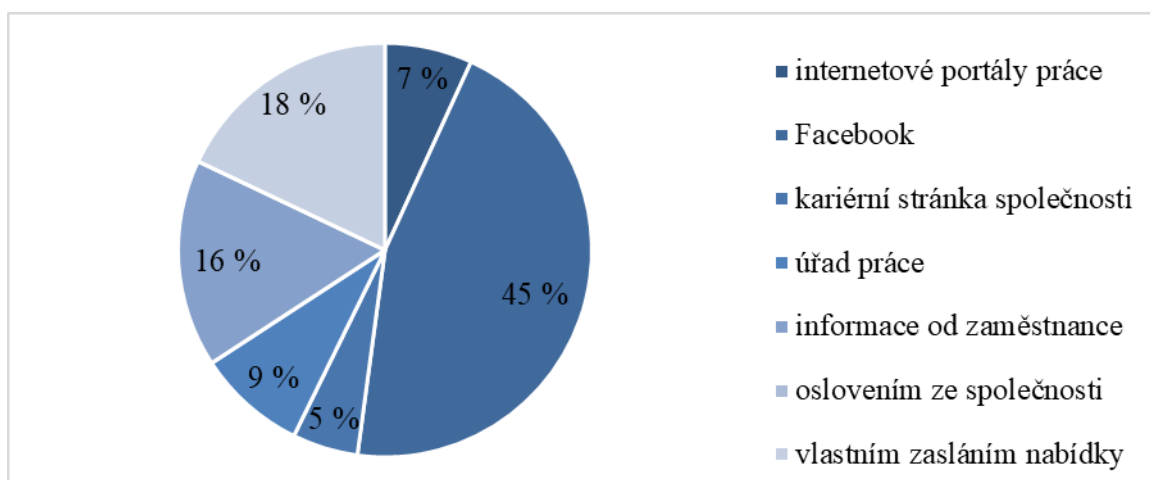
Obrázek 6: Délka působnosti ve společnosti



Zdroj: Vlastní zpracování (2021)

Dotazníkového šetření se zúčastnili respondenti v různých délkách jejich působení ve společnosti. 62 % respondentů ze společnosti uvedlo délku jejich pracovního poměru 1-2 roky. 19 % respondentů pracuje ve společnosti 3 – 4 roky. V dotazníkovém šetření potvrdili 12% zastoupení zaměstnanci v délce trvání pracovního poměru méně než 1 rok a nejmenší 7 % reprezentace vychází od pracovníků, kteří jsou zaměstnanci společnosti již více než 5 let.

Obrázek 7: Uveřejnění nabízené pracovní pozice

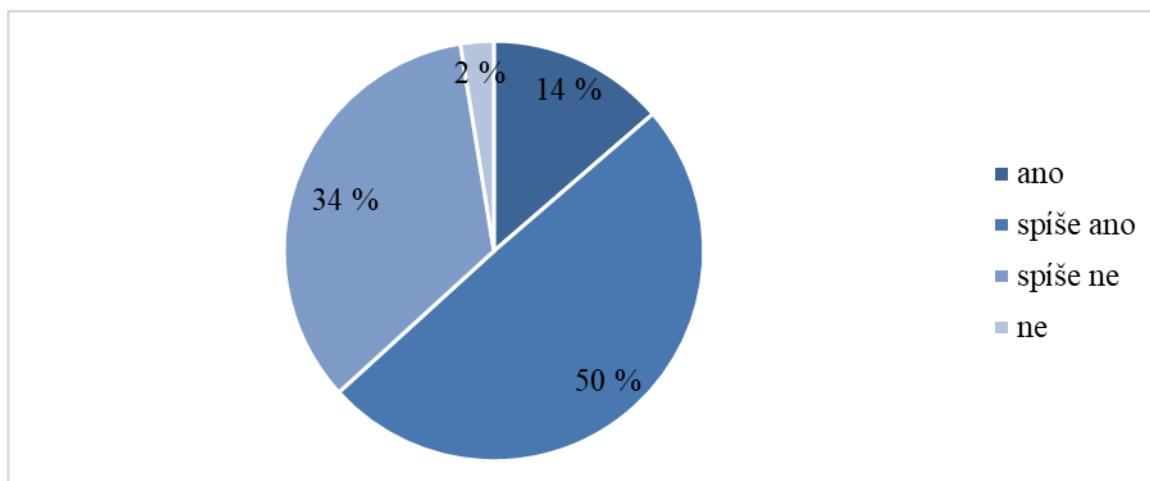


Zdroj: Vlastní zpracování (2021)

Z odpovědí respondentů vyplývá, že nejvíce zastoupená informovanost nabízených pracovních pozic plyne ze sociální sítě Facebook, a to 45 %. Tato sociální síť je velice flexibilní, umožňuje sdílení nabízené pracovní pozice prostřednictvím jiných osob a jejich sociálních sítí, které zaručuje rychlé šíření informací bez dalších vedlejších nákladů plynoucí zaměstnavateli. 18 % respondentů získalo informace o volné pracovní pozici vlastním zasláním životopisu s žádostí o informovanost nabízených pracovních pozic. 16 % respondentů bylo informováno o nabízených pozicích od zaměstnance společnosti, kteří byli odměněni finančním benefitem jako poděkování za přínos pracovníka. Takový nábor pracovníků může přinést společnosti pozitiva. Doporučený člověk ve většině dbá na dobré zapsání ve společnosti, aby tomu, kdo jej doporučil, nijak neuškodil. Z hlediska doporučení představují ve velké míře pro společnost záruku kvalitního a zodpovědného pracovníka. 9 % respondentů vyhledalo nabídku pracovních pozic na portálu úřadu práce, nebo jim byla pracovní pozice doporučena pracovníkem úřadu práce. Nízkou četnost oslovení zaměstnavatele o nabízených volných pozicích mají internetové portály práce,

pouhých 7 %. Takto malé procentuální vyjádření může vypovídat již o nefunkčnosti oslovení uchazečů u pravidelně nabízených volných pracovních pozic na stále shodných internetových portálech práce, které již nevyvolávají u potenciálních uchazečů o zaměstnání pocit nutnosti reagovat na nabídku zaměstnání. Uveřejnění nabídky pracovní pozice na kariérní stránce společnosti oslovilo pouze 5 % respondentů dotazníkového šetření, takto malé oslovení uchazečů by pro společnost mělo být signálem špatného zviditelnění nabízených pracovních pozic či špatné možnosti nalezení internetového portálu společnosti, která by měla upoutávat potenciální uchazeče či pracovníky jiných společností, kteří se rozhodli pro změnu pracovní pozice a vyhledávají své příležitosti na internetu. Osloven společností nebyl ani jeden respondent dotazníkového šetření.

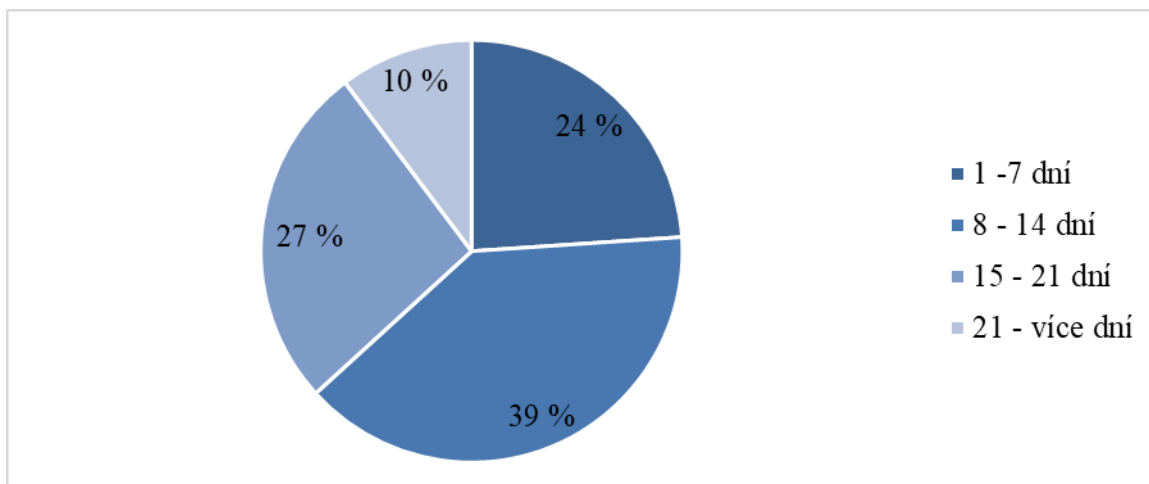
Obrázek 8: Hodnocení informovanosti nabízené pracovní pozice



Zdroj: Vlastní zpracování (2021)

Na otázku spokojenosti s rozsahem detailního popisu nabídky zaměstnání ve společnosti odpovědělo 50 % respondentů variantou spíše ano, 34 % dotazovaných má naopak názor, že spíše nebyli informováni o všech potřebných informacích nabízené pracovní pozice. 14 % respondentů odpovědělo kladně a získali všechny potřebné informace o nabízené pozici a pouze 2 % respondentů vyjádřili nespokojenost s informovaností. Z odpovědí vyplývají určité nedostatky informovanosti v uveřejněné nabídce pracovní pozice. Společnost by se měla zaměřit na doplnění, nebo úplné přepracování obsahu potřebných informací o nabízené pracovní pozici.

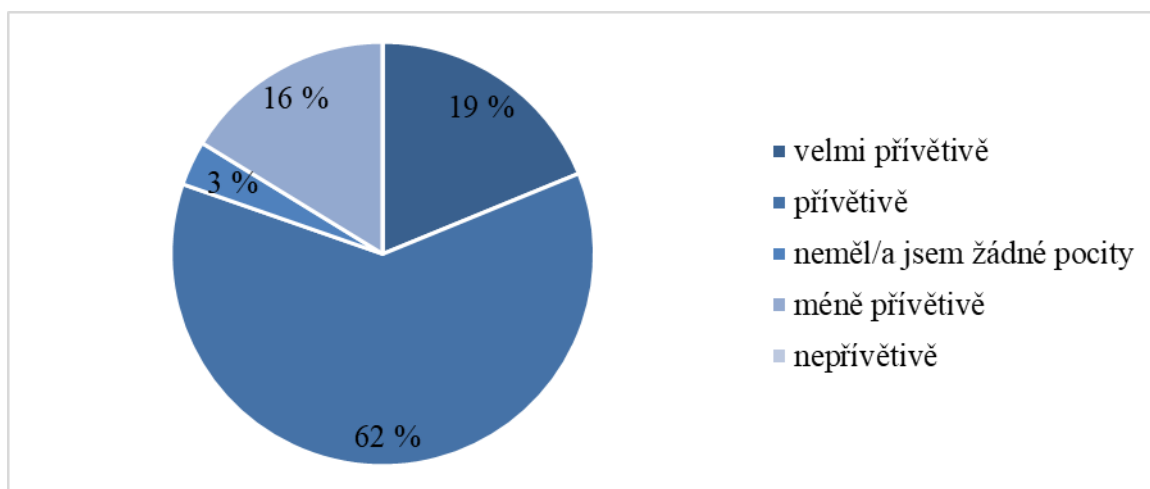
Obrázek 9: Rychlost odpovědi na zasláný životopis



Zdroj: Vlastní zpracování (2021)

Rychlost i samotná reakce na zasláný životopis uchazeče vypovídá o serióznosti personálního oddělení i celé společnosti. Zpětná vazba na zasláný životopis utvrzuje zájem uchazeče o nabízenou pracovní pozici. Z odpovědí respondentů lze shledat časovou prodlevu reakcí za velice přívětivou. Nejvíce respondentů, 39 %, dostalo rychlou zpětnou vazbu od společnosti za 8 -14 dní. 27 % uchazečů bylo kontaktováno společností v rozmezí 15 – 21 dní. Jako velice rychlou zpětnou vazbu 1 – 7 dní označilo 24 % respondentů. Pouze 10 % respondentů bylo kontaktováno společností za 21 dní a déle. Menší časová prodleva zpětné vazby může být způsobena navazujícími úkony případného přijetí zaměstnance, např. domluvením termínu u závodní lékařky a jiné.

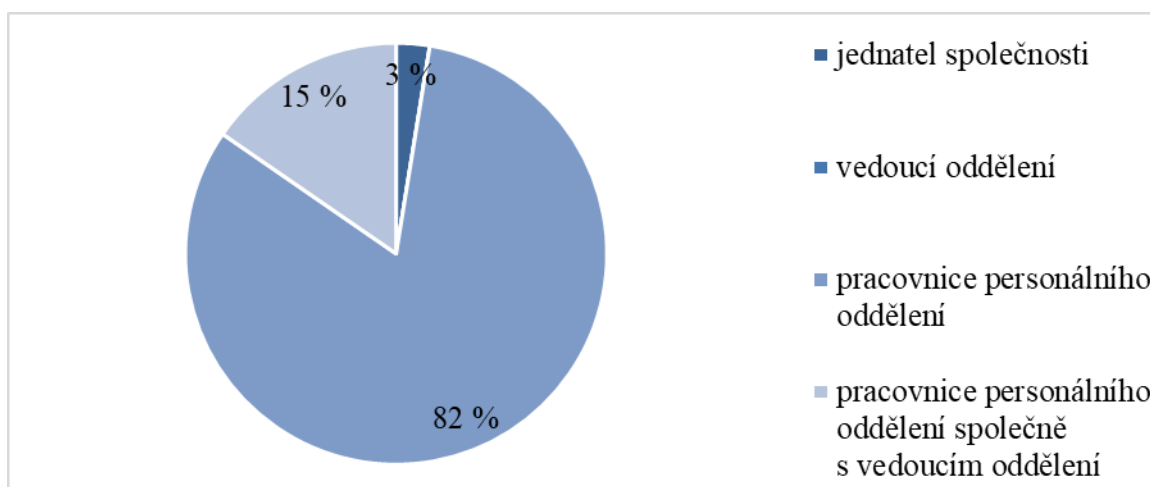
Obrázek 10: Hodnocení přijetí ve společnosti



Zdroj: Vlastní zpracování (2021)

První dojem z návštěvy budoucího zaměstnavatele je velmi důležitý, pouze příznivý pocit z prvního kontaktu odbourává napětí a obavy z prvního setkání. Dle odpovědí bylo při první návštěvě ve společnosti přívětivě přijato 62 % uchazečů. 19 % uchazečů bylo spokojeno s velmi přívětivým přivítáním. U 16 % uchazečů proběhlo první setkání bohužel méně přívětivě. Pouze 3 % respondentů odpověděla, že neměli z prvního setkání žádné pocity, a negativní zkušenost s nepřívětivým přivítáním neměl ani jeden z respondentů. Dojem z prvního setkání je výrazně ovlivněn vzájemnou sympatií mezi aktéry, personální pracovník by měl vždy být profesionální a neměl by být nijak a ničím ovlivněn.

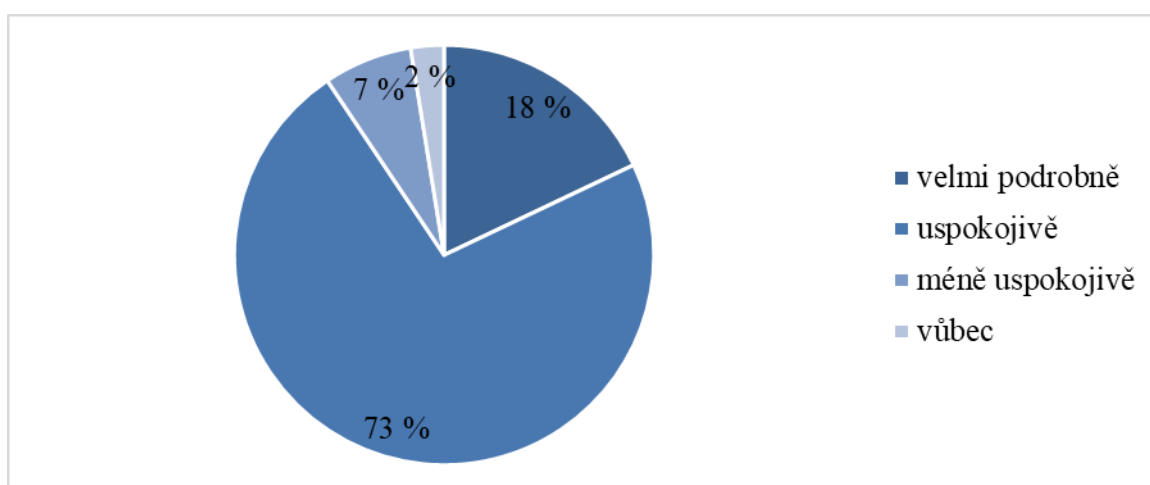
Obrázek 11: Průvodce přijímacím pohovorem



Zdroj: Vlastní zpracování (2021)

Pozvánka k přijímacímu pohovoru je pro účastníky kladnou známkou postupu do dalšího kola přijímacího řízení. Uchazeči jsou zde detailněji informováni ze strany společnosti a naopak i oni mají možnost klást otázky směřované ke společnosti. Ze zaznamenaných hodnot grafu vyplývá, že přijímací pohovor vedla s 82 % dotazovaných pouze personální pracovnice, s 15 % respondentů vedla přijímací pohovor personální pracovnice společně s vedoucím oddělení. Se 3 % účastníků vedl přijímací pohovor pouze jednatel společnosti. V tomto případě můžeme odhadovat, že se jednalo o pohovory, které byly vedeny s nově nastupujícími účastníky na pozice např. ve vedoucí výrobní pozici. Přijímací pohovor pouze s vedoucím oddělení nevedl ani jeden z respondentů dotazníkového šetření. Z analýzy výše uvedené otázky vyplývá nutnost zvýšení přítomnosti vedoucího náborového oddělení u přijímacího pohovoru, neboť na otázky směřované od uchazeče zaměstnání směrem k otázkám přímo vedeným na provoz je nejvíce kompetentní k poskytnutí odpovědí právě konkretizovaný vedoucí pohybující se v provozu daného oddělení.

Obrázek 12: Hodnocení informovanosti o průběhu přijímacího řízení

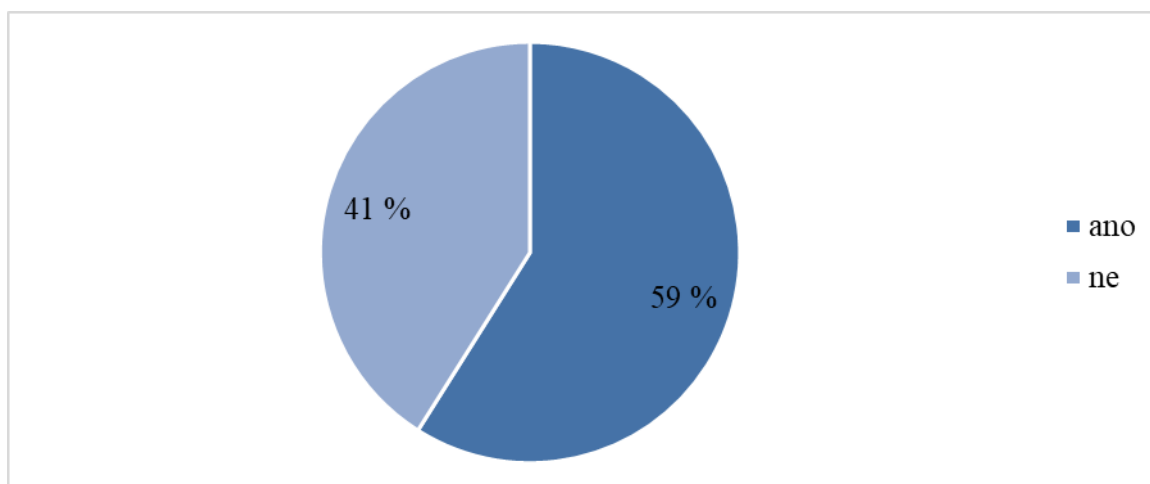


Zdroj: Vlastní zpracování (2021)

Na otázku spokojenosti s informovaností o průběhu přijímacího řízení odpovědělo 73 % respondentů se souhlasnou uspokojivostí. 18 % respondentů hodnotilo, že bylo s jednotlivými kroky výběrového řízení seznámeno velmi podrobně. Méně uspokojivě bylo informováno jen 7 % respondentů a 2 % vypovědělo, že nebylo seznámeno vůbec. S převládajícími odpověďmi kladného hodnocení informovanosti navazujících kroků v průběhu přijímacího řízení můžeme v tomto ohledu hodnotit společnost velice kladně.

Minimálnímu počtu negativních odpovědí mohou být přisuzovány např. faktory špatného naslouchání potencionálních zaměstnanců v průběhu předávání informací.

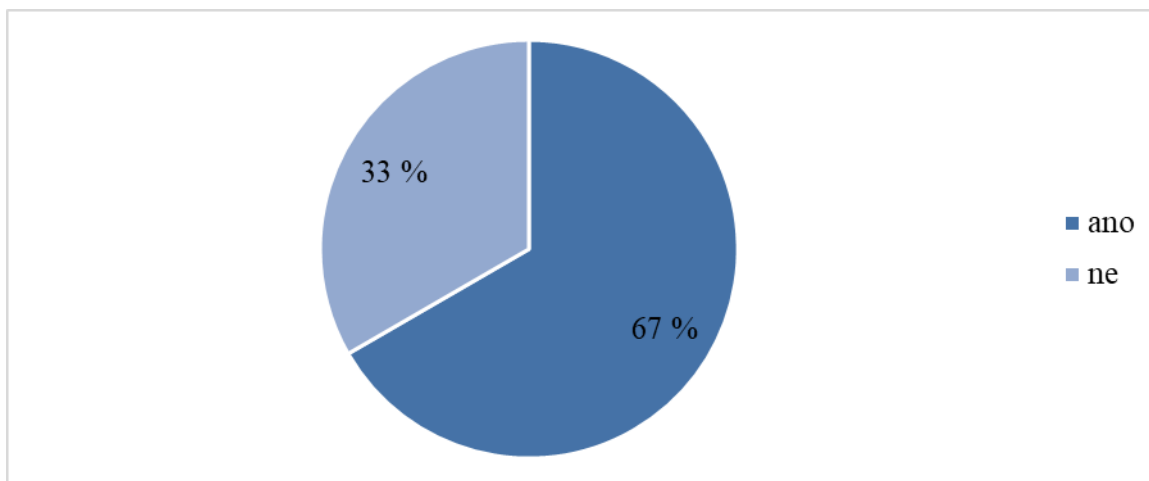
Obrázek 13: Přítomnost na praktické účasti přijímacího řízení



Zdroj: Vlastní zpracování (2021)

Na otázku četnosti podrobení praktické účasti při přijímacím řízení uchazečů potvrdilo 59 % respondentů účast na praktické části a 41 % respondentů naopak nebylo součástí praktické účasti. Jak již bylo zmíněno výše v kapitole průběhu vyhledávání zaměstnanců, je podstoupení na praktické účasti při přijímacím řízení požadováno u pracovních pozic pomocného dělníka, kontroly výroby a strojníka. V pracovní struktuře společnosti je nabídka pracovních pozic vysoce diferenciována, z tohoto důvodu je tedy možná procentuální praktická účast plynoucí z odpovědí respondentů.

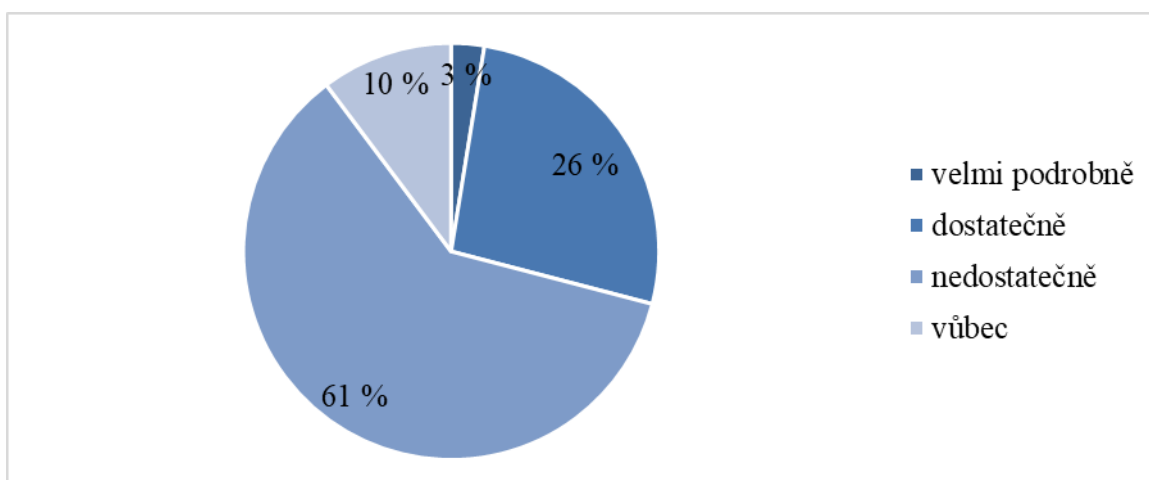
Obrázek 14: Hodnocení přínosu praktické účasti na přijímacím řízení



Zdroj: Vlastní zpracování (2021)

Praktická účast v průběhu přijímacího řízení predikuje schopnost a úspěšnost potenciaálního uchazeče o ucházející pracovní pozici a je hlavním ukazatelem vhodnosti zvolené pozice u konkrétního uchazeče. Za způsobilost jednotlivých uchazečů na dané pracovní pozice zodpovídá ve společnosti trenér/trenérka, který/á vychází z posouzení právě praktické účasti. Při dotazování respondentů na přínos praktické účasti při přijímacím řízení odpovědělo 67 % kladným hodnocením a tuto část přijímacího řízení považují za přínosnou. Naopak 37 % respondentů nepovažuje praktickou účast za přínosnou.

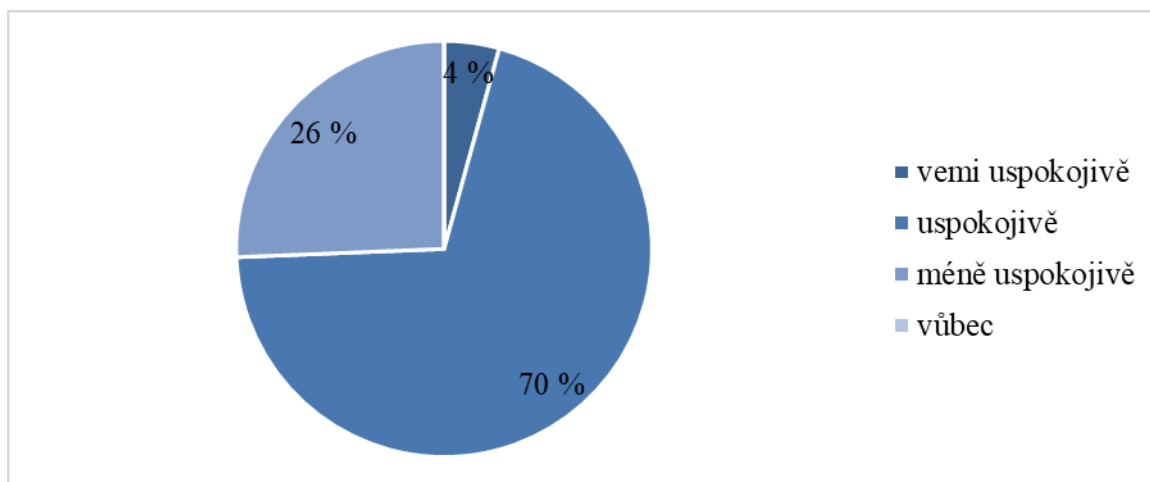
Obrázek 15: Hodnocení informovanosti obsahu pracovní pozice



Zdroj: Vlastní zpracování (2021)

Z odpovědí respondentů vyplývá jednoznačná nespokojenost obeznámenosti personální pracovnice s náplní jednotlivých obsazovaných pracovních pozic. 61 % respondentů vyslovilo nespokojenost s vysvětlením náplně práce nabízené pracovní pozice. Pouze 26 % respondentů vypovědělo, že bylo dostatečně informováno s obsahem náplní ucházející se o pracovní pozice. Žádné informace o náplni pracovní pozice nedostalo 10 % respondentů a pouze 3 % dotazovaných zaměstnanců se dostalo velmi podrobného vysvětlení náplně práce o ucházející pozici. Odpovědi v hodnocení mohou korelovat s odpovědmi dotazníkového šetření na otázku č. 9 „kdo byl přítomný u přijímacího řízení“, kdy respondenti z velké části vypověděli absenci vedoucího oddělení přijímané pracovní pozice. V případě, že není při přijímacím řízení přítomen vedoucí jednotlivých oddělení, musí být o činnostech náplně práce plně informována a obeznámena personální pracovnice, a mohla tak dále delegovat potřebné informace k plné informovanosti směrem k potencionálnímu uchazeči. Pouze plně informovaný a znalý personalista může podávat plnohodnotné informace o pracovní pozici a připraveně odpovídat na případné otázky směřované od uchazeče ke společnosti.

Obrázek 16: Hodnocení informovanosti personální pracovnice

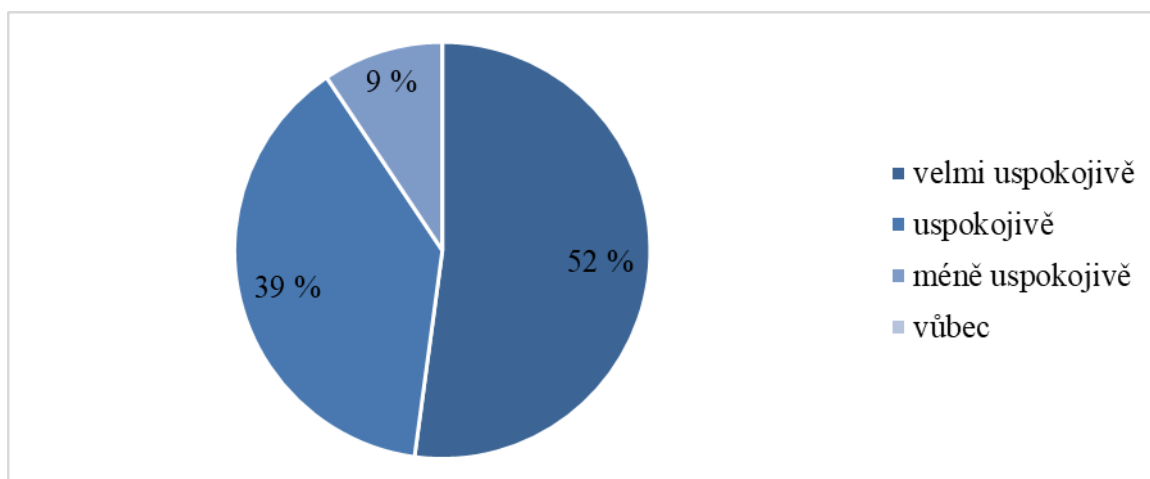


Zdroj: Vlastní zpracování (2021)

Hodnocení informovanosti personální pracovnice klasifikují respondenti v největší míře 70 % jako uspokojivé, 26 % dotazujících hodnotí znalost personální pracovnice jako méně uspokojivé. Velmi uspokojivě vnímají míru informovanosti personální pracovnice 4 % a neshledávají tedy žádné nedostatky v proudící informovanosti od personálního oddělení směrem k zaměstnancům společnosti. Záporně tuto otázku nehodnotil žádný

z respondentů. Personální oddělení je přímým poradcem, informátorem, ale také člověkem, který musí umět naslouchat zaměstnancům a být schopen jim vždy poradit. Z analýzy otázky informovanosti vyplývá určitá nedokonalost znalosti personálního oddělení, společnost by se měla zaměřit na reformu toku informací z jednotlivých výrobních úseků na personální oddělení a zajistit tak její plnou informovanost.

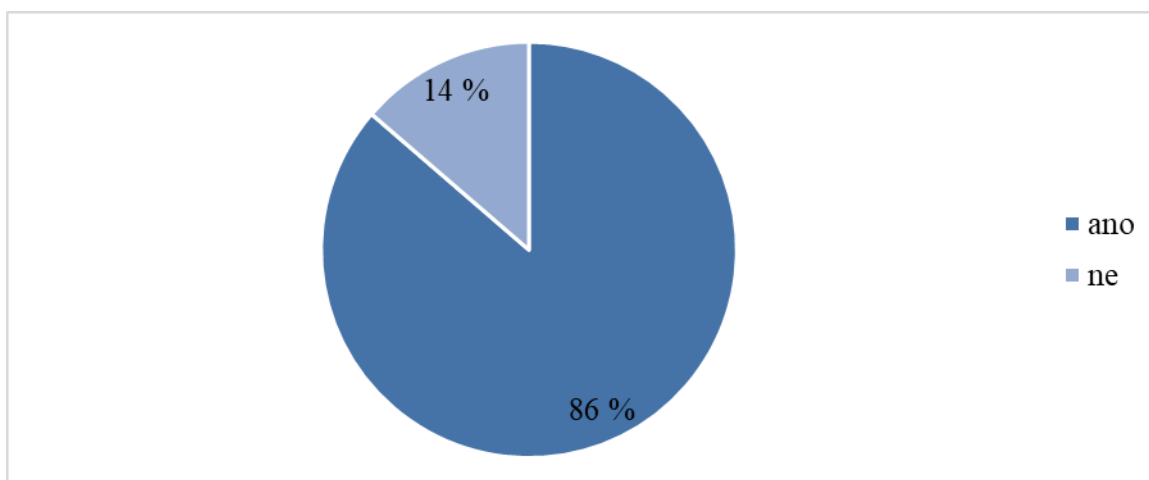
Obrázek 17: Spokojenost proškolení



Zdroj: Vlastní zpracování (2021)

Proces proškolení v průběhu přijímacího řízení je nedílnou součástí přípravy nástupu do zaměstnaneckého poměru dané společnosti. Zaměstnanci jsou v průběhu školení řádně obeznámeni s právními předpisy zajišťující bezpečnost a ochranu zdraví. Tato proškolení předchází nepředvídatelným rizikům při konané práci na jednotlivých odděleních a jsou také nedílnou součástí kvalifikačních předpokladů zaměstnanců společnosti. Zaměstnanci jsou povinni dodržovat předpisy zajišťující bezpečnost a ochranu zdraví na svých pracovištích. Odpovědi na otázku spokojenosti s průběhem proškolení respondenti v převážné míře odpověděli kladně. 52 % respondentů vyjádřilo spokojenost nejvyšším možným hodnocením, a to velmi uspokojivě. 39 % respondentů vypovědělo uspokojivou spokojenost s proškolením a pouze malá část respondentů (9 %) hodnotila proškolení v průběhu přijímacího řízení jako méně uspokojivé. Kladné odpovědi respondentů vypovídají o kvalitní a řádné připravenosti společnosti na všechna povinná proškolení plynoucí z legislativy povinnosti zaměstnavatele.

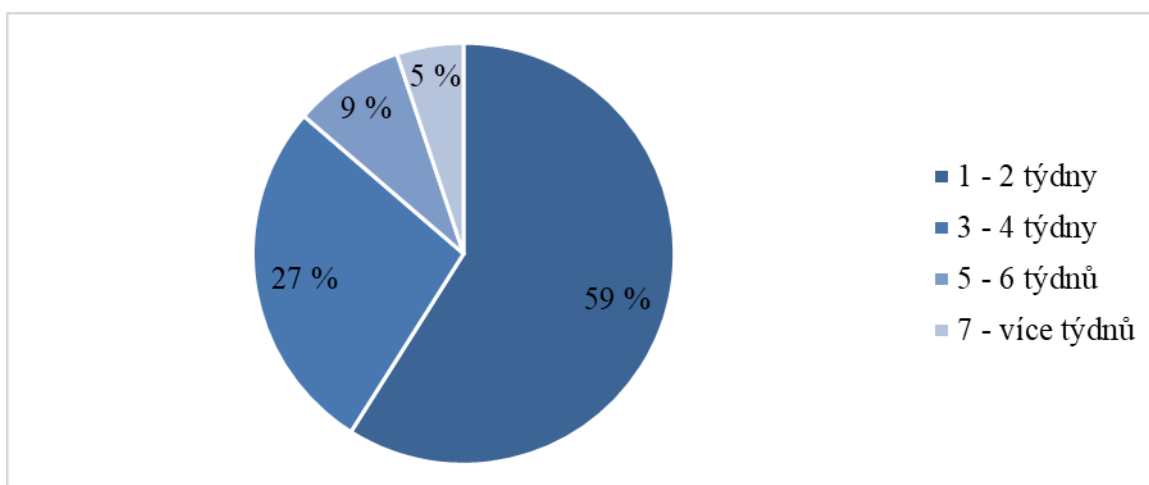
Obrázek 18: Úspěšnost přijetí na zvolenou pracovní pozici



Zdroj: Vlastní zpracování (2021)

Na otázku, zda byli zaměstnanci přijati na pracovní pozici, o kterou se ucházeli, odpověděla převážná většina (86 %) respondentů odpovědí ano. Pouhých 16 % zaměstnanců bylo přijato na jiné pracovní pozice. Tato skutečnost může podtrhnout význam trenéra či trenérky při praktické části přijímacího řízení, jejichž úkolem je odhalit předpoklady špatné dovednosti zaměstnance na požadované pracovní pozice a možnost nabídky práce na adekvátní pracovní pozici, pro kterou by byl uchazeč vhodný. Převládající kladné hodnocení respondentů může také značit shodu disponujících předností zaměstnanců a příznivé kvality zaškolení ve společnosti.

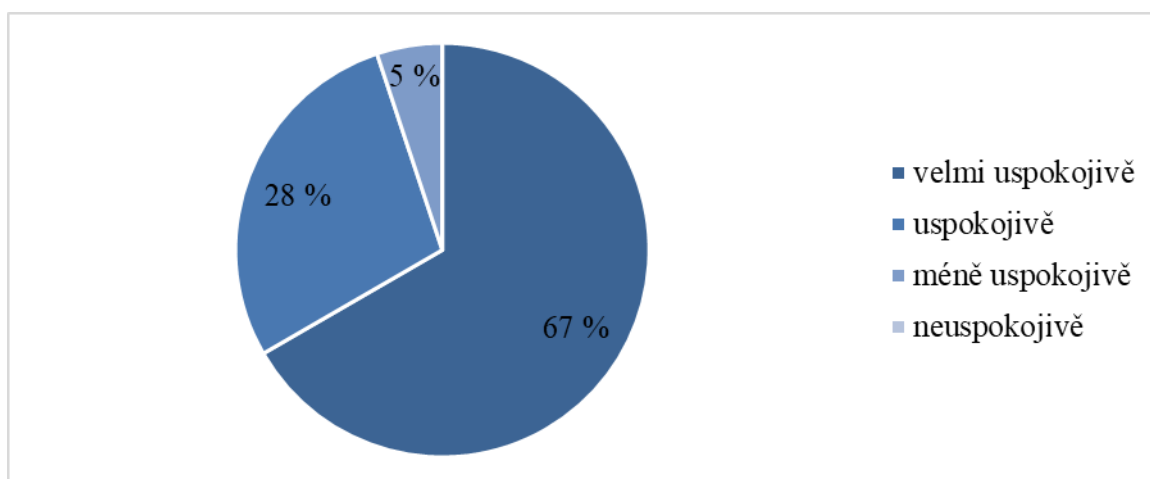
Obrázek 19: Délka procesu událostí



Zdroj: Vlastní zpracování (2021)

Délka časového rozmezí od prvního kontaktu uchazeče po datum nástupu je důležitým faktorem pro zaměstnavatele i pro budoucího zaměstnance. Zaměstnavateli způsobuje často jakékoli prodloužení čekací doby nástupu nového zaměstnance problémy v efektivnosti plánování chodu výrobních procesů, pro zaměstnance může být dlouhá časová prodleva nástupu do zaměstnání frustrující z hlediska sociálního i existenčního. Z analýzy otázky trvání časového sledu od prvního kontaktování potenciálního uchazeče po nástup do pracovního poměru můžeme dle odpovědí hodnotit společnost znamenitě. 59 % respondentů označilo rychlost časového sledu 1 – 2 týdny, 27 % uvedlo 3 – 4 týdny. Uplynulý čas nástupu do pracovního poměru určuje především rychlost zpětné vazby ze společnosti a informovanost uchazeče o postupu navazujících událostí, schopnost zajištění výpisu karty zdravotní dokumentace uchazeče o zaměstnání u jeho obvodního lékaře a následné pohotovostní objednání personálního oddělení ke vstupní lékařské prohlídce u závodní lékařky. Bez vstupní lékařské prohlídky nemůže budoucí zaměstnanec nastoupit do pracovního poměru a být součástí následného procesu zaškolení. 9 % respondentů sdělilo délku procesu událostí 5 – 6 týdnů a 5 % respondentů vyjádřilo délku procesu 7 a více týdnů. Můžeme předpokládat, že se jednalo o uchazeče, kteří kontaktovali společnost v období, kdy pro ně neměla společnost momentální využití, a uchazeči souhlasili s uchováním životopisu pro kontaktování dle potřeby společnosti.

Obrázek 20: Hodnocení rychlosti nástupu do pracovního poměru

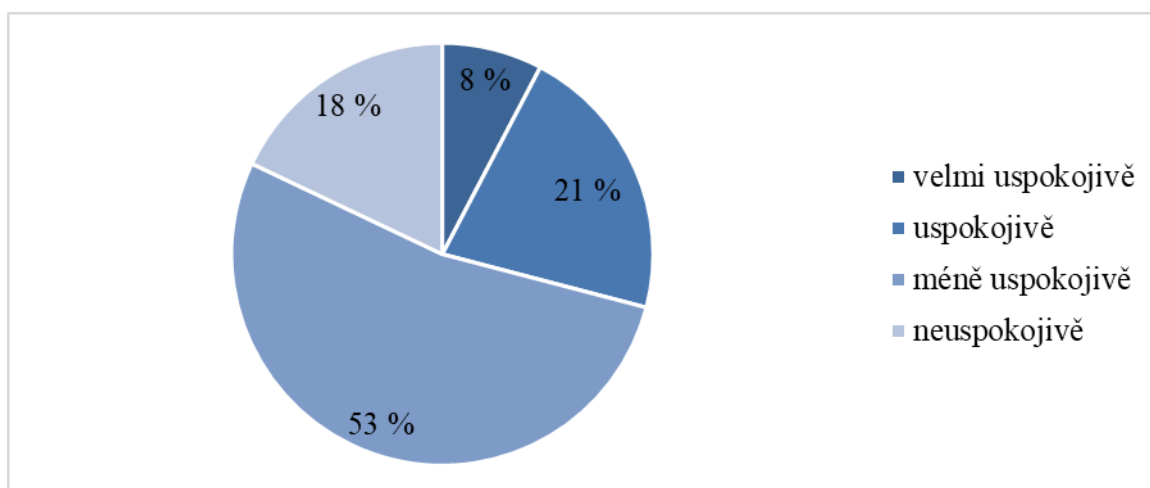


Zdroj: Vlastní zpracování (2021)

Velmi uspokojivé hodnocení 67% a uspokojivé hodnocení 28 % respondentů poukazuje na dobré hodnocení hbitosti procesů vedoucí k nástupu do pracovního poměru

z pohledu zaměstnanců společnosti. Z hodnocení také vyplývá spokojenost zaměstnanců s rychlostí navazujících postupů potřebných před nástupem do pracovního poměru. Méně uspokojivě hodnotí rychlost nástupu do pracovního poměru pouze 5 % respondentů. Variantu neuspokojivého hodnocení nevyužil žádný z respondentů vyplňující dotazník.

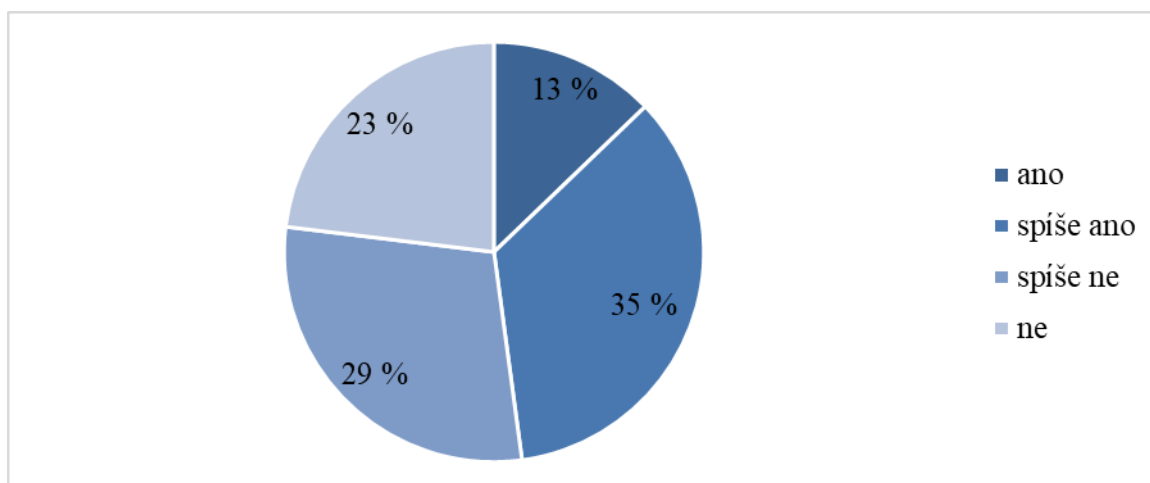
Obrázek 21: Celkové zhodnocení výběrového řízení



Zdroj: Vlastní zpracování (2021)

Kladný pocit z celkového výběrového řízení je pro uchazeče o zaměstnání velice důležitý. Kladný pocit jednotlivých kroků, kterých je uchazeč součástí, utvrzuje jedince v dobrém výběru budoucího zaměstnavatele. První získané dojmy uchazeče o zaměstnání jej doprovází po celou dobu jeho působení ve společnosti. Z celkového hodnocení respondentů je evidentní pochybení některé, nebo některých fází výběrového řízení, kdy většina, 53 % respondentů, byla méně spokojená s jednotlivými kroky výběrového řízení před nástupem do pracovního poměru. 21 % respondentů hodnotí kroky výběrového řízení uspokojivě. 18 % respondentů stvrzuje svým neuspokojujícím hodnocením chyby v krocích výběrového řízení. Velmi uspokojivě hodnotí jednotlivé části výběrového řízení a následný nástup do pracovního poměru pouhých 8 % respondentů. Společnost by se měla zaměřit na jednotlivé kroky výběrového řízení a zhodnotit jejich efektivitu. Negativní determinanty se mohou vyskytovat v jakékoli části přijímacího řízení a jejich nerovnosti ve společnosti by měly být odstraněny.

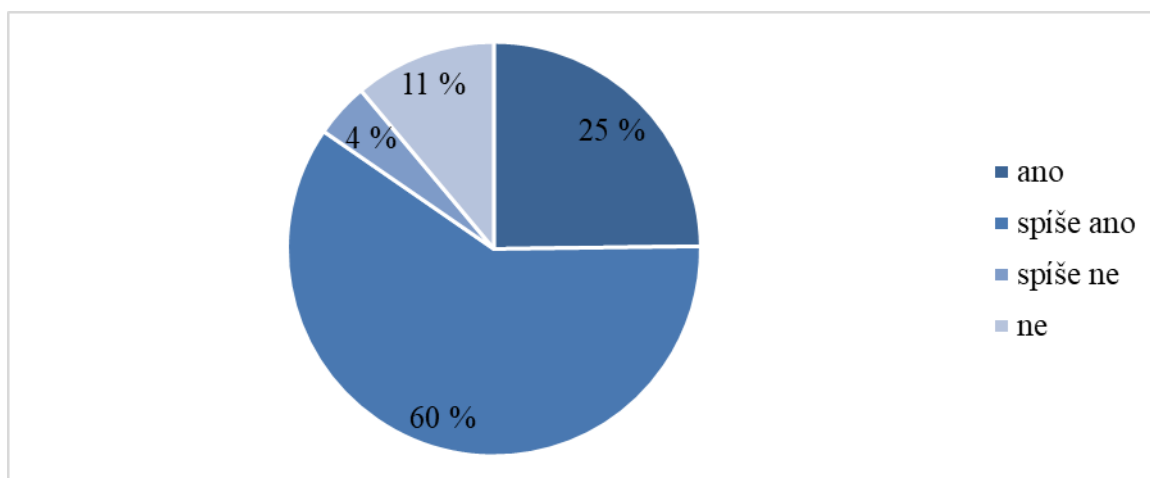
Obrázek 22: Hodnocení nabízených benefitů pro zaměstnance



Zdroj: Vlastní zpracování (2021)

Benefity nabízené od zaměstnavatele odráží míru náklonnosti k zaměstnancům, ale také atraktivitu společnosti v očích zaměstnanců. Finanční i nefinanční benefity mnohdy zvyšují mzdu zaměstnanců i o tisíce korun. Štědrost zaměstnavatele přispívá ke zvýšení zájmu chazečů o zaměstnání a je předním determinanem určujícím výši fluktuace zaměstnanců v dané společnosti. Z šetření spokojenosti nabízených benefitů ve společnosti vyplývá různorodost vnímání spokojenosti nabízených benefitů pro zaměstnance. 35 % respondentů odpovědělo váhavě na spokojenost zvolenou odpovědí „spíše ano“. Spíše není spokojeno s nabízenými benefity 29 % respondentů. 23 % respondentů vyjádřilo nespokojenost s benefity a 13 % respondentů naopak spokojeno je. Společnost sídlí ve městě, kde je bohatá nabídka zaměstnání ve velkých společnostech, které k získání kvalitních pracovníků využívají právě nástroje benefitů. Jako reakci na velice diferencované odpovědi respondentů by se měla společnost zaměřit na průzkum nabízených benefitů okolních společností, vzájemné porovnání, popř. doplnění benefitů tak, aby společnost byla schopna konkurovat svému okolí.

Obrázek 23: Stanovisko doporučení



Zdroj: Vlastní zpracování (2021)

Doporučení zaměstnání odráží celkovou spokojenost a pozitivní vnímání zaručených jistot zaměstnanců v dané společnosti. Na dotazování, zda by zaměstnání v této společnosti doporučili zaměstnanci rodině, popř. známým, odpovědělo 60 % respondentů kladnou odpovědí „spíše ano“, 25 % respondentů by společnost zajisté doporučilo. 11 % respondentů by naopak společnost dále pro zaměstnání nedoporučila a 4 % respondentů se také spíše naklonilo k nedoporučení společnosti svému okolí. Z četností souhlasu doporučení můžeme předpokládat, že je zaměstnancům poskytnuto hodnotné zázemí pro výkon práce a odpovídající ohodnocení.

4.4.2 Testování statistické závislosti kvantitativních znaků

Ze získaných dat z dotazníkového šetření bylo zhodnoceno, zda experimentálně získaná data vyhovují předpokladu. Při testování statistických hypotéz byly porovnány dvě hypotézy, H_0 testovaná hypotéza, která vypovídá o nezávislosti veličin, a H_1 hypotéza alternativní, která nabývá platnosti, pokud testovaná hypotéza H_0 neplatí a veličiny vykazují závislost. Testování kvantitativních znaků bylo provedeno na základě získaných dat z dotazníkového šetření pomocí Chí-kvadrát testu χ^2 , nebo Fisherova exaktního testu. Získané četnosti byly zpracovány v kontingenčních tabulkách s použitím aplikace Jamovi. Testování bylo provedeno na zvolené hladině významnosti $\alpha = 0,05$, která určuje velikost kritického oboru.

Podmínkou použití Chí-kvadrát testu je hodnota testovaných četností. Alespoň 80 % očekávaných četností musí nabývat hodnot větších než 5 a zároveň nesmí být žádná

očekávaná četnost menší než 1. Pokud výše očekávaných četností nedosahují požadovaných 80 %, může být pro splnění podmínky přistoupeno ke sjednocení některých kategorií, poté bude dosažena podmínka pro využití očekávaných četností. Pro sjednocení kategorií musí být dodržena podmínka souvislosti, návaznosti jednotlivých kategorií. Integraci umožňuje např. sjednocení kategorie odpovědí „spíše ne a ne“, nikdy nemohou být spojeny např. kategorie „ano a ne“ které nenesou rysy stejné vazby, sjednocené kategorie musí dávat věcný smysl. Následující podmínkou pro využití Chí-kvadrát testu je nezávislost pozorování, hodnoty jsou získávané a testované pouze jednou. Vypočtená p-hodnota jako výsledek Chí-kvadrát testu byla porovnána s kritickou hodnotou a byl zjištěn výsledek porovnání hypotéz. Je-li vypočtená p-hodnota menší než α , nulovou hypotézu H_0 zamítáme a je vypočtena síla dané závislosti proměnných, v opačném případě závislost proměnných nevzniká.

Pokud není splněna podmínka kladená na očekávané hodnoty a kontingenční tabulka je již ve tvaru 2x2, je nutné použít Fisherův exaktní test.

Tabulka testovaných hypotéz je umístěna v tabulce 8, získané výsledky statistických testů závislosti v tabulce 9. Podrobné výpočty testování u prokázané statistické závislosti kvantitativních znaků jsou k dispozici v příloze 19.

Tabulka 8: Testované hypotézy

Nulová hypotéza - H0	Alternativní hypotéza - H1
Délka působnosti ve společnosti nezávisí na pohlaví respondenta.	Délka působnosti ve společnosti závisí na pohlaví respondenta.
Délka působnosti ve společnosti nezávisí na přítomnosti praktické účasti přijímacího řízení.	Délka působnosti ve společnosti závisí na přítomnosti praktické účasti přijímacího řízení.
Hodnocení nabízených benefitů pro zaměstnance nezávisí na pohlaví respondenta.	Hodnocení nabízených benefitů pro zaměstnance závisí na pohlaví respondenta.
Délka procesu událostí nezávisí na rychlosti odpovědi na zaslaný životopis.	Délka procesu událostí závisí na rychlosti odpovědi na zaslaný životopis.
Celkové zhodnocení výběrového řízení nezávisí na věkové kategorii respondentů.	Celkové zhodnocení výběrového řízení závisí na věkové kategorii respondentů.
Rychlost odpovědi na zaslaný životopis nezávisí na věkové kategorie respondentů.	Rychlost odpovědi na zaslaný životopis závisí na věkové kategorie respondentů.
Úspěšnost přijetí na zvolenou pracovní pozici nezávisí na pohlaví respondentů.	Úspěšnost přijetí na zvolenou pracovní pozici závisí na pohlaví respondentů.
Hodnocení přínosu praktické účasti na přijímacím řízení nezávisí na hodnocení informovanosti o průběhu přijímacího řízení.	Hodnocení přínosu praktické účasti na přijímacím řízení závisí na hodnocení informovanosti o průběhu přijímacího řízení.
Celkové zhodnocení výběrového řízení nezávisí na délce působnosti ve společnosti.	Celkové zhodnocení výběrového řízení závisí na délce působnosti ve společnosti.
Stanovisko doporučení nezávisí na celkovém zhodnocení výběrového řízení.	Stanovisko doporučení závisí na celkovém zhodnocení výběrového řízení.

Zdroj: Vlastní zpracování (2021)

Tabulka 9: Výsledky statistických testů závislosti

Alternativní hypotéza H1	Výsledek testu	p - hodnota	Zamítnutí H0	Síla závislosti
Délka působnosti ve společnosti závisí na pohlaví respondenta.	1,0315	0,5971	ne	-
Délka působnosti ve společnosti závisí na přítomnosti praktické účasti přijímacího řízení.	1,0570	0,5890	ne	-
Hodnocení nabízených benefitů pro zaměstnance závisí na pohlaví respondenta.	5,0550	0,1678	ne	-
Délka procesu událostí závisí na rychlosti odpovědi na zasláný životopis.	21,6031	0,0002	ano	0,3038 (slabší síla závislosti)
Celkové zhodnocení výběrového řízení závisí na věkové kategorii respondentů.	0,9687	0,9145	ne	-
Rychlost odpovědi na zasláný životopis závisí na věkové kategorii respondentů.	4,3933	0,3554	ne	-
Úspěšnost přijetí na zvolenou pracovní pozici závisí na pohlaví respondentů.	0,0939*	0,0939	ne	-
Hodnocení přínosu praktické účasti na přijímacím řízení závisí na hodnocení informovanosti o průběhu přijímacího řízení.	7,9609	0,0187	ano	0,2608 (slabší síla závislosti)
Celkové zhodnocení výběrového řízení závisí na délce působnosti ve společnosti.	2,2489	0,5224	ne	-
Stanovisko doporučení závisí na celkovém zhodnocení výběrového řízení.	16,6498	0,0023	ano	0,2667 (slabší síla závislosti)

* Byl použit Fisherův exaktní test.

Zdroj: Vlastní zpracování (2021)

Zpracováním statistických testů závislosti ze získaných dat četností byly shledány závislosti nižších hodnot mezi proměnnými:

- **Délka procesu událostí závisí na rychlosti odpovědi na zaslané životopisy** – Z celku respondentů, kteří vypověděli úhrnnou délku procesu událostí 1-2 týdny, vykázalo 26,09 % respondentů rychlost odpovědi na zaslaný životopis za 1-7 dní, 47,83 % za 8-14 dní a 26,09 % za 15 a více dní. Naopak z celkového počtu respondentů, kteří vypověděli možnou nejdelší celkovou délku procesu za 5 a více týdnů vykázalo pouze 6,25 % odpověď na zaslaný životopis v rychlosti 1-7 dní, 6,25 % v rychlosti 8-14 dní a 87,50 % respondentů odpovědělo, že dostali odpověď na zaslaný životopis až za 15 a více dní. Na základě těchto výsledků je evidentní statistická závislost proměnných. Rychlejší odpověď na zaslaný životopis vede k rychlejšímu procesu všech událostí.
- **Hodnocení přínosu praktické účasti přijímacího řízení závisí na hodnocení informovanosti o průběhu přijímacího řízení** – Z úhrnného počtu respondentů hodnotících informovanost úrovní velmi podrobně potvrdila výše 90,48 % přínos praktické účasti a pouze 9,52 % respondentů naopak její přínos vyvrátilo záporným hodnocením. Na základě procentuálního zhodnocení je vypočtená závislost proměnných nesporná. Kladná hodnocení informovanosti o průběhu přijímacího řízení je ve vzájemné souvztažnosti s kladným hodnocením přínosu praktické účasti na přijímacím řízení.
- **Stanovisko doporučení závisí na celkovém zhodnocení výběrového řízení** – Z respondentů, kteří by dle výpovědi doporučili společnost jako zaměstnavatele svému okolí, hodnotilo 55,17 % velmi uspokojivě a uspokojivě také celkové zhodnocení výběrového řízení, 41,38 % méně uspokojivě a 3,45 % vypovědělo celkové hodnocení jako neuspokojivé. Naopak z celku respondentů, kteří by nedoporučili společnost svému okolí, vyjádřilo pouhých 11,11 % celkové hodnocení velmi uspokojivě a uspokojivě, 55,56 % méně uspokojivě a 33,38 % neuspokojivě na otázku celkového zhodnocení výběrového řízení. Vypočtená slabší závislost proměnných je zde evidentní. Kladné vnímání celkového hodnocení výběrového řízení směřuje k doporučení společnosti jako zaměstnavatele svému okolí.

5 Zhodnocení výsledků a doporučení

5.1 Zhodnocení vlastního výzkumu

Empirický výzkum zkoumané oblasti vyhledávání a výběru zaměstnanců ve společnosti Optical, s. r. o., pojímá jednotlivé metody výzkumu, kterými byla zkoumána kontinuita a efektivita interních procesů ovlivňující dané téma. Zhodnocením vnitřních procesů ve společnosti byly následně identifikovány efektivní oblasti, ale i nedostatky, které negativně ovlivňují účinnost konsensu využívaných metod.

5.1.1 Analýza interních dokumentů

Společnost prokázala z hlediska využití značné množství interních dokumentů, které mají informativní a ohlašovací charakter v dané oblasti vyhledávání a výběru zaměstnanců. Rozsah interních, ale také legislativních dokumentů nezbytných pro zpracování je zaznamenán v přílohách diplomové práce. Interní dokumenty směřující k zahraničnímu vedení společnosti obsahují také překlad do německého jazyka, jedná se zejména o tiskopis žádosti o navýšení kapacit a převzetí ochranných pomůcek. Interní dokumenty jsou přeloženy z důvodu porozumění u vedení společnosti ve Spolkové republice Německo, po jeho schválení je tiskopis navrácen zpět do dceřiné společnosti v České Lípě. Dokumenty, které se pohybují pouze v oběhu společnosti Optical, s. r. o., jsou i v dnešní elektrizované době zaznamenávány v listinné podobě. Před nástupem zaměstnance do společnosti a následným založením do složky zaměstnance na personálním oddělení společnosti se vyplněné interní doklady pohybují v rámci jednotlivých oddělení. Tiskopisy přenáší požadované údaje např. na mzdovém oddělení, jež využívá tiskopis „Osobní karta zaměstnance“, ze kterého čerpají údaje potřebné k přihlášení zaměstnance na sociální a zdravotní pojištění, číslo bankovního účtu, název pracovní pozice zaměstnance, ale také žádost o výplatu cestovného, pokud zaměstnanec dojíždí do zaměstnání a délka jeho cesty splňuje nárok na cestovní příplatek. Oddělení nákupu si zaznamenává informace z karty převzetí ochranných pomůcek, záznamy z karty slouží poté zaměstnancům oddělení nákupu ke splnění legislativní časové potřebnosti zakoupení nových pomůcek zaměstnanci požadovaných pro vykonávání práce. Převážně slouží tiskopisy personálnímu oddělení pro plnění interního, legislativního i informativního rámce. Jedná se o interní dokumenty, které

jsou kompetentními pracovníky zpracované a následně založené do osobní složky zaměstnance v kartotéce.

Portfolio interních dokladů je nastavené v dostatečné účinnosti dle požadavků společnosti v České Lípě i řídicí společnosti ve Spolkové republice Německo. Portfolio legislativních tiskopisů vychází z platných zákonů, předpisů i nařízení státu.

5.1.2 Kvantitativní metoda pozorování

Kvantitativní metoda pozorování byla uskutečněna ve všech fázích vyhledávání a výběru zaměstnanců ve společnosti Optical, s. r. o., v měsících duben-červen/2021. Metoda pozorování byla uplatňována již od procesu uveřejnění nabídky pracovní pozice vedoucí k selekci výběru vhodných kandidátů a jejich oslovení. Následným náborovým procesem, kdy do společnosti fyzicky dochází vybraní uchazeči o zaměstnání, jsou provedeni procesem výroby a návazně ve většině podrobeni praktické zkoušce náplně práce obsazované pracovní pozice. Metoda pozorování byla návazně uplatněna při aktu předání formulářů, které vyplňují uchazeči, či jiné kompetentní osoby. V konečné fázi procesu byla metoda využita v náborový den uchazečů do zaměstnání, ve kterém zaměstnanci vyplní potřebné legislativní formuláře pro oddělení, jsou proškoleni bezpečností práce, oblastí životního prostředí, nakládání s odpady, obdrží pracovní oblečení, ale také jiné pomůcky potřebné k vykonávání pracovní pozice a jsou odvedeni na jejich pracoviště. Potencionální uchazeči, vybraní uchazeči, ale také již zaměstnanci byli vždy vedoucí personálního oddělení srozuměni o probíhajícím pozorování při jednotlivých krocích vyhledávání a výběru zaměstnanců. V samotném provedení této metody se jednalo tedy o provedené zúčastněné, standardizované a zjevné pozorování.

Po vyhodnocení návaznosti procesů všech fází ve zkoumané oblasti nebyl shledán prvek neefektivnosti. Všechny procesy na sebe navazující lze hodnotit v maximalizaci jejich návaznosti a integrace jako vyhovující pro společnost. Velkým přínosem pro společnost i uchazeče lze hodnotit praktickou zkoušku pracovní pozice v čase náborového procesu. Praktická zkouška má utvrzující charakter adekvátnosti uchazeče k vybrané, nebo přiřazené pracovní pozici a zároveň vytváří představivost uchazeče o pracovní náplni. V samotném procesu výběrového řízení byl vyzorován deficitní znak u informovanosti personální pracovnice při otázkách, které byly kladeny k její osobě od uchazečů o zaměstnání. Dotazy uchazečů byly z převážné části pro potřebu informovanosti

směnného režimu, plánování pracovních směn, ojediněle byly personální pracovníci kladeny také otázky týkající se samotného procesu výroby. Personální pracovníce téměř nikdy nepodala uchazečům konkrétní odpověď na jejich konkrétní otázku a odkázala je s odpovědí na informace k pracovníci plánující směnné režimy, nebo na jejich budoucího vedoucího oddělení. Uchazeči o zaměstnání nemůžou být považováni za totožné osoby se zaměstnanci, kteří již znají strukturu společnosti a dobře vědí, na jakou kompetentní osobu se mohou s dotazy obrátit. Personální pracovníce ve chvíli vyřčení otázky uchazečů by měla být schopna podat validní odpověď dotazovaným, protože samotní uchazeči o zaměstnání ještě nebyli v kontaktu s osobou plánující směnné režimy, ani s jejich vedoucím. Není tedy možná konfrontace, na kterou je odvolává pracovníce personálního oddělení.

Do kvantitativní metody pozorování byla také zahrnuta komparace uveřejněných nabídek pracovních příležitostí prostřednictvím veřejných médií, které společnost využívá k vyhledávání potencionálních uchazečů. Jedná se o média Facebook, kariérní stránka společnosti Optical, s. r. o., a zprostředkovatelské webové stránky, které uveřejňují nabídky volných pracovních pozic. Porovnávány byly uveřejněné nabídky práce na pozici výrobní kontroly. Výsledkem komparace byl odhalen nedostatek v rozdílnosti obsahu publikovaných informací a plné absence uveřejnění směnového režimu u nabízené pracovní pozice. Právě směnový režim je velmi důležitý např. pro matky samoživitelky, ale také manželky mužů, kteří také pracují ve směnovém režimu a mají potřebu vzájemných protisměnových režimů z důvodu starání se o děti apod. Uveřejněné informace se v jednotlivých médiích vyskytují v různých seskupeních s nesjednoceným obsahem. Tyto skutečnosti mohou u potencionálních uchazečů o zaměstnání vyvolat pocit zmatenosti a nejistoty, tyto faktory ohrožují zájem potenciálních uchazečů o kontakt prostřednictvím zaslání životopisu.

5.1.3 Prostředí veřejných internetových médií

Společnost Optical, s r. o., jako převážná většina společností v dnešní moderní době vlastní a spravuje své webové stránky společnosti. Na této stránce společnost veřejně publikuje bohaté informace týkající se vzniku, historie, postoje na světových trzích a mnohé další. Data o mateřské společnosti i dceřiných celosvětově expandujících společnostech publikuje společnost hromadně v kmenovém světovém internetovém médiu

pouze dvojjazyčně, v anglickém a německém jazyce. Veřejné médium společnosti tak není k nahlédnutí v mateřském jazyce pro občany České republiky, kteří se chtějí informovat o společnosti a udělat si svůj úsudek dříve, než odešlou svůj životopis na personální oddělení se zájmem o nabízenou pracovní pozici, nebo se připravit na blížící se pohovor, který bude uchazeč ve společnosti absolvovat. Informace o nabídce volných pracovních pozic vkládá společnost pouze na své kariérní stránky, které nejsou součástí informativní stránky, a ani na kariérních stránkách společnost neuveřejňuje popis společnosti, její historii, aktuální dění, zajímavosti a novinky, ze kterých by měl možnost se uchazeč o zaměstnání informovat. Kariérní webové médium slouží pouze k uveřejnění nabízených pracovních pozic a možnému náhledu nabízených benefitů pro zaměstnance. Důvodů vlastnit kvalitní webovou prezentaci je hned několik:

- Česká republika patří k 30 zemím světa s nejvyšším počtem uživatelů internetu,
- kvalitní webové médium spíše přiláká osoby k jejich nahlédnutí a oponuje jejich odrazení,
- čas a náklad na uveřejnění minulých i současných informací patří k faktorům, které se vždy posuzují, hodnotné vedení webového média stojí z hlediska posuzovaných faktorů minimum,
- umožňuje poskytovat informaci i aktuální nabídky uživatelům 24 hod. 7 dní v týdnu ve stále aktualizované podobě, která je platná,
- usnadňuje konkurenční boj v dané lokalitě,
- vnáší možnost téměř okamžitého sdílení aktualizací na sociálních sítích a tím podporuje šíření informací dále i pro ostatní uživatele, kteří nebyli dosud informováni a ani je možnost podívat se na webový portál nenapadla.

Společnost Optical, s. r. o., hledá soustavně převážně pracovníky do výrobních pozic na jednotlivých výrobních úsecích. Je tedy předpoklad, že perfektně ovládat světový jazyk, který by jim umožnil si prozkoumat informace a politiku společnosti, bude jen velmi málo uchazečů. Z tohoto důvodu je proto téměř nezbytné, aby společnost poskytla minulé i aktuální informace výhradně v českém jazyce osobám, které kariérní stránku společnosti navštíví.

Společnost využívá pro nabídku pracovních míst také sociální síť Facebook. V průběhu analýzy webového média byl zjištěn významný problém v uveřejnění informací, které nijak nesouvisí se samotnou společností. Dle analýzy se jedná pouze

o zprávy, které spamují facebookovou síť společnosti informacemi, které jistě nebudí zájem uchazečů, zaměstnanců, ani uživatelů, kteří stránku jen navštíví. Nevhodně uveřejněné informace typu ohlášení svátku sv. Valentýna, předpovědi počasí, videokampaně o bezpečnosti chodců apod. jsou publikované ve zmiňovaném médiu v pravidelném každodenním intervalu a způsobují tím odsunutí toků důležitých informací pro veřejnost. Důsledkem je znehodnocení pokusu informovanosti a popř. jejich šíření pomocí sdílení uživatelů dále a ohrožení efektivity tohoto moderního nástroje. Důvod zjištěného nedostatku byl dodatečně konfrontován s vedoucí personálního oddělení, která byla požádána o vysvětlení důvodu spamování sítě nevhodnými příspěvky a odhalila existenci externího správce sítě, jehož nepřispívající součinnost bohužel nikdo neřeší. Přepis otázky a její odpovědi je k nahlédnutí u obsahu otázek, které byly položeny vedoucí personálního oddělení v rámci rozhovoru. Podnikatel (2021) pro maximalizaci užítku z facebookového firemního účtu určuje pravidla:

- pravidelné údržby účtu,
- publikovat efektivně ručně,
- publikovat snímky, které uživatelé rádi sdílí,
- publikovat vtipné a originální fotografie,
- publikovat pouze aktuální informace,
- v případě většího počtu uživatelů každému nastavit příslušná práva.

Rozhodně se tedy nedá usuzovat, že se společnost, nebo personální oddělení takovými pravidly řídí. Facebookový profil společnosti vykresluje v očích uživatelů představu o společnosti a jeho pozitivní vnímání odráží pozitivní pocity ze společnosti. Je tedy více než důležité, aby právě tento online profil představoval a uveřejňoval pouze příspěvky, které zaujmou a obohatí návštěvníky profilu, ať už zájemce o volné pracovní pozice či nikoli a vyvolal u nich pocit, že právě tato společnost je společnost s vysokým kulturním potenciálem, který podtrhne pocit bezpečí a zájem pracovat ve společnosti Optical s. r. o.

5.1.4 Rozhovor s vedoucí personálního oddělení

Rozhovorem s vedoucí personálního oddělení byl ucelen pohled potřeby vyhledávání zaměstnanců, ale také na strukturu zaměstnanců. Byly vypovězeny souvislosti a působící klíčové faktory v dané problematice, k jejich identifikaci by nepřispěly metodické postupy této diplomové práce.

S vedoucí personálního oddělení byl veden polostrukturovaný rozhovor, v jeho průběhu byla pracovnice tázána na 10 předem připravených otázek. Struktura připravených otázek a jejich pořadí bylo pozměňováno v návaznosti na tok informací z odpovědí předešlých. Počátek rozhovoru směřoval na otázky cílené přímo k pracovníci, na délku jejího působení ve společnosti a přehled náplně práce na této pozici. Úvodní částí vedeného rozhovoru byly zmírněny nejisté pocity tazatele i dotazovaného. Výpovědi vedoucí personálního oddělení byl přiblížen především vznik počtu potřebných zaměstnanců korelující uzavření kontraktů s obchodními partnery. Společnost zpracovává s předstihem roční plán, který odráží potřebu počtu zaměstnanců na jednotlivých úsecích a také celkové mzdové náklady na potřebný počet zaměstnanců. Kontrolou ročního plánu v jeho průběhu je kvartální plán, do kterého vstupují potřebné změny progresu či degrese výrobních plánů a případné ostatní změny potřeby. Sestavení plánů umožňují včasnou a efektivní přípravu potřebného počtu zaměstnanců.

Vedoucí personálního oddělení byly také objasněny zdroje zaměstnanců. Společnost Optical, s. r. o., v převážné většině hledá své potenciální zaměstnance z vnějších zdrojů. Z vnitřních zdrojů jsou pouze zřídka obsazovány pozice, které mají potřebu úplné znalosti na sebe navazujících výrobních procesů. K distribuci nabídky volných pracovních pozic slouží společnosti Optical, s. r. o., především veřejná sociální média, tištěné oslovení potencionálních uchazečů a agenturní společnosti zajišťující příliv uchazečů o zaměstnání.

Na otázku národnostního složení zaměstnanců byla potvrzena personální pracovníci spolupráce s agenturními společnostmi při procesu zaměstnávání výhradně cizinců ukrajinské národnosti. Příčinou zaměstnávání cizinců ve společnosti je téměř 100 % jistota docházky cizinců na pracoviště, která podporuje efektivní množství plánované výroby a neohrožuje výrobní chod společnosti, ani tempo plánované výroby.

Dále byla ve výpovědi vedoucí personálního oddělení popsána škála nabízených benefitů pro nově příchozí i stávající zaměstnance, které jsou z hlediska velmi rozšířeného konkurenčního výrobního průmyslu v okrese Česká Lípa pro prestiž společnosti velice důležitým faktorem ovlivňujícím míru zájmu potencionálních uchazečů o práci v této společnosti.

V poslední řadě byl vedoucí pracovníci přiblížen minulý i aktuální stav ovlivněný celosvětovou pandemií Covid 19 a její dopad na společnost Optical, s. r. o., působící

v automobilovém průmyslu. Automobilový průmysl patří k nejvíce zasaženému průmyslu vůbec.

5.1.5 Dotazníkové šetření

Kvantitativní metodou dotazníkového šetření byla zaměstnanci vypovězena četnost využívaných metod a spokojenost či nespokojenost přístupů v úkonech, které jsou využívány v oblasti výběru a nábory zaměstnanců ve společnosti Optical, s. r. o. Zaznamenané výpovědi zaměstnanců z dotazníkového šetření jsou klíčovým prvkem pro zhodnocení efektivity v dané oblasti.

Dle odpovědí z dotazníkového šetření bylo respondenty kladně, nebo převážně kladně hodnoceno:

- Hodnocení přijetí ve společnosti hodnotila převážná 81% většina respondentů velmi přívětivě a přívětivě. Důležitost pocitu přijetí podtrhuje u uchazečů utvrzení dobrého výběru společnosti v pracovním vztahu. Tento pocit poté přetrvává u uchazečů po celou dobu až do samotného nástupu do společnosti.
- Převážná většina respondentů vypověděla a tím potvrdila spokojenost s velmi podrobnou a uspokojivou informovaností o celém průběhu přijímacího řízení. Potenciální uchazeče o zaměstnání informuje o jednotlivých krocích přijímacího řízení personální pracovnice společnosti. Informovanost je významným faktorem, který u potencionálních uchazečů odbourá obavu z neznámých kroků a prostředí. Pouze připravený potenciální uchazeč na následné kroky je schopný dobrého vnímání kroků při výběrovém řízení, racionálního reagování a případné konfrontace na eventuální otázky.
- Významnou kladně fungující oblastí výběrového řízení byla shledána praktická účast při přijímacím řízení, dle dotazníkového šetření vypovědělo přímou účast 59 % respondentů. Četnost účasti ovlivňuje pracovní pozice, o kterou se potenciální uchazeči ucházejí. Avšak kladný přínos účasti praktické části vypovědělo 67 % respondentů, tedy více než bylo vypovězeno účastníků. Tato skutečnost značí spokojenost respondentů s praktickou ukázkou, která ovlivňuje jejich připravenost na kladenou zručnost. V dotazníkovém šetření připravenost praxe s největší pravděpodobností hodnotili kladně také respondenti, kteří pracují na pracovních pozicích, jejichž pracovní výsledky jsou zčásti ovlivněny právě

pracovní fázi, kde jsou kolegové, kteří byli přítomni na praktické účasti, simulovali jejich pracovní náplň a byli tak lépe připraveni.

- Mezi výše uvedenými proměnnými, hodnocením informovanosti o průběhu přijímacího řízení a hodnocením přínosu praktické účasti v přijímacím řízení byla vypočtena slabší síla závislosti 0,2608 pomocí Chí-kvadrát testu. Můžeme tedy konstatovat, že vypovídající spokojenost respondentů na informovanost přijímacího řízení je ve vzájemném dualismu s kladným hodnocením přínosu účasti na praktické části přijímacího řízení a vzájemně na sebe působí.
- Školení zaměstnanců klasifikují respondenti v převážné většině velmi uspokojivě a uspokojivě, jedná se zejména u všech zaměstnanců o proškolení životního prostředí a bezpečnosti práce, další školení jsou daná v závislosti na specializaci pracovní pozice zaměstnanců. Společnost dle pozorování vykazuje efektivní školení, které není příliš dlouhé, a zaměstnanci nemají pocit promarněného času. K povinnému školení věnují školitelé pouze potřebný čas.
- Majoritní kladné hodnocení lze odvodit z velké úspěšnosti přijetí na zvolenou pozici. Dle metodiky pozorování lze převážný konsensus přičíst vykonávané práci trenérovi/ce, kteří ve společnosti praktikují efektivní zaškolení nových zaměstnanců na jejich pracovních pozicích.
- Společnost dle výpovědí vykazuje souhlasné hodnocení rychlosti nástupů do pracovního poměru, které úzce koreluje s odpověďmi na délku časového sledu událostí od prvního kontaktu za strany potenciálních uchazečů až po nástup do pracovního poměru. Převážná většina respondentů vypověděla časovou délku všech potřebných kroků do 2 až 4 týdnů od prvního kontaktu. Délka procesu událostí je ovlivněná jak zaměstnavatelem, tak i potencionálními uchazeči a jejich hbitostí vyřízení si všech potřebných dokumentů před nástupem do pracovního poměru, které jsou od nich žádány.
- Testováním statistické závislosti kvantitativních znaků byla vypočtena Chí-kvadrát testem slabší síla závislosti 0,3038 mezi výše respondenty kladně hodnocenou rychlostí nástupu do pracovního poměru a hodnocením rychlosti odpovědi na zasláný životopis. Vypovězená délka časového období vypovídá paralelní hodnoty, které i mimo testování statistické závislosti potvrzují jejich vzájemnou kontinuitu.

Vyhodnocením dotazníkového šetření byly dle zaznamenaných četností záporných odpovědí respondentů odhaleny následující nedostatky v oblasti vyhledávání a výběru zaměstnanců ve společnosti:

- Spíše nedostatečně ohodnotilo úhrnem 36 % respondentů kvalitu informovanosti sdělení uveřejněných nabídek pracovní pozice. Nekvalitní, nebo nekompletní popis pracovního místa společně s neúplným výčtem doplňkových informací vedoucí k získání potenciálních uchazečů o danou pracovní pozici může ve velkém rozsahu ovlivnit kvantitu i kvalitu potenciálních uchazečů, která umožňuje společnosti výběr zaměstnanců z většího spektra nabídek a zvyšuje možnost nelezení ideálního kandidáta na nabízenou pracovní pozici.
- Významný nedostatek byl identifikován odpověďmi jednoznačné nespokojenosti na obeznámenost personální pracovnice s obsahem pracovních činností. Odhalený nedostatek může být v kontextu se zastoupením průvodce při přijímacím pohovoru, kdy v jednoznačné převaze vypovědělo 82 % respondentů pouze účast personální pracovnice. Z vyhodnocení vyplývají nedostatečné znalosti, poznatky personálního oddělení o obsahu pracovních pozic v různých výrobních částech společnosti. Personalista má být plně informován a schopen přenášet hodnotných informací v případě potřeby tazajících se uchazečů. Vypovězená absence vedoucího oddělení při přijímacím pohovoru nevrhá na společnost v očích uchazečů dobré světlo, uchazeči chtějí být při pracovních pohovorech dobře informováni a získat odpovědi na své otázky. Pouze dostatečné množství kvalitních informací a odpovědí na tázané otázky ubezpečí uchazeče v přetrvávajícím zájmu o nabízenou pracovní pozici.
- Celkové převládající méně uspokojivé a neuspokojivé vypovězené zhodnocení výběrového řízení zastoupených 71 % odpovědí od respondentů může být ovlivněno příčinami analyzovaného neúplného a rozdílného popisu pracovních pozic nabízených prostřednictvím veřejných médiích i nekvalitní informovanost a absence znalostí personálního oddělení o činnostech pracovních pozic na jednotlivých výrobních odděleních.
- Testováním statistické závislosti pomocí Chí-kvadrát testu byla vypočtena slabší síla závislosti 0,2667 mezi výše uvedeným celkovým zhodnocením výběrového řízení a stanoviskem doporučení. Avšak v procentuálním hodnocení shodnost

prvků není téměř shledána. Celkové zhodnocení výběrového řízení bylo respondenty z velké části 71 % hodnoceno méně uspokojivě a neuspokojivě, naopak stanovisko doporučení společnosti by poskytlo zajisté 25 % respondentů a spíše poskytlo 60 % respondentů. Pouhé grafické znázornění výpovědi nepotvrzuje statisticky vypočtenou závislost. Závislost byla potvrzena v kontingenční tabulce procentuálním zastoupení četností jednotlivých odpovědí respondentů.

5.2 Doporučení

Na základě zjištěných nedostatků byla společnosti Optical, s. r. o., doporučena možná východiska vedoucí k odstranění disonancí v oblasti výběru a nábory zaměstnanců, která povede ke zvýšení efektivnosti i sumárnímu zkvalitnění dílčích úkonů společnosti v dané oblasti.

Společnost by měla zajistit a vymezit dostatek časového fondu na úplné proškolení znalosti informatiky personálního oddělení týkající se náplně práce pracovních pozic ve všech výrobních oblastech, a zajistit tak znalost základního přehledu kontinuity výrobních procesů od samotného začátku zpracování materiálních vstupů až po konečnou fázi logistiky. Dle Kociánové (2010, str. 12) je ústředním požadavkem na schopnost personalisty právě znalost činností a procesů v podniku. Personální pracovník je vždy prvotním článkem ve společnosti, se kterým je uchazeč v kontaktu. Případné otázky týkající se nabízené pracovní pozice a její náplně jsou kladeny právě pracovním personálního oddělení. Je tedy nutné, aby pracovnice tohoto oddělení disponovaly alespoň základními znalostmi výrobních procesů a náplní nabízených pracovních pozic a byly schopné pohotově reagovat na položené otázky. Pouze znalý personalista je schopen poskytnou kvalitní a uspokojivou odpověď na otázky kladené uchazeči o zaměstnání. Zodpovězení požadovaných otázek je pro uchazeče klíčové v rozhodování a utvrzení jeho zájmu pracovat právě ve vybrané společnosti. Důkladným proškolením a doplněním znalostí o náplni pracovních pozic informacemi s ní spojených by společnost eliminovala váhavé odpovědi personální pracovnice směřující k uchazečům o zaměstnání, které byly odhaleny v průběhu pozorování úkonů v oblasti výběru a nábory zaměstnanců. Pro potřebné doplnění nejen informativních znalostí směnných režimů, ale také v souvislosti

s legislativním rámcem, který pro rok 2022 prošel značnými změnami, je společnosti doporučena účast personálních pracovníků na vybraném školení komplexním průvodcem zákoníku práce, které poskytují TSM kurzy (2022), doporučené školení by mělo být pro oddělení každoroční pravidelností. Doporučený webinář komplexně zpracovává normativní jednání v oblasti:

- *pracovní doby, doby odpočinku, přesčasů a svátků v praxi,*
- *směnných režimů plánování směn,*
- *převedení na jinou práci,*
- *problematiky pracovních cest v praxi,*
- *skončení pracovního poměru,*
- *neplatného skončení pracovního poměru,*
- *pracovních poměrů zástupu na mateřské dovolené,*
- *plánovaných změn v roce 2022 aj.*

Náklady šestihodinového školení k doplnění nedostatečných znalostí plánování směn a změn legislativy pro rok 2022, které zahrnují také podkladové materiály k webináři a e-osvědčení o proškolení, jsou v nevelké výši kalkulovány pro dvě osoby personálního oddělení na 4.200 Kč bez DPH. Zajištění chybějících znalostí o samotném obsahu jednotlivých pracovních pozic by společnosti nevznikl žádný finanční náklad. Specifikace výroby asférických čoček utváří jedinečnost obsahů práce jednotlivých výrobních pozic ve společnosti Optical, s. r. o., a doplnění chybějících znalostí personálních pracovníků mohou předat pouze vedoucí jednotlivých oddělení v rámci pracovní doby všech zúčastněných.

V publicitě informací z aktuálního dění ve vnitřním prostředí společnosti a potřeby uveřejnění nabídek volných pracovních pozic je společnosti Optical, s. r. o., doporučeno spravování veřejné mediální sítě Facebook pouze interním pracovníkem personálního oddělení v celém rozsahu, nikoli externím pracovníkem, jimž je facebookový portál spamovaný nejrůznějšími aktualitami ze světového dění, které nijak nesouvisí přímo se společností. Facebookový portál má k dnešnímu dni 366 sledujících uživatelů. Výše tohoto počtu není nijak markantní oproti vykázané vysoké 45% míře četnosti zaslaných životopisů právě v reakci na nabídku pracovních míst uveřejněných na facebookovém portálu společnosti. Takřka každodenní uveřejňování informací, které nijak nesouvisí přímo s danou společností, zapříčiňují odsun podstatných nabídek pracovních pozic níže a návštěvník facebookového portálu společnosti může uveřejněnou pracovní nabídku

přehlednout. Nic neříkající příliv mnoha informací ze světového dění mají zajisté také vliv na nízký počet uživatelů, kteří mohou nabídku pracovním pozic sdílet dál přes svůj facebookový portál. Spamování facebookového portálu externím pracovníkem ubírá počet sledujících uživatelů, kteří chtějí být pouze informováni o prostředí společnosti, nikoli o různých informacích světového charakteru. Náklady externího pracovníka nevhodně spravujícího facebookové stránky nebyly bohužel zjištěny. S jistotou můžeme ale tvrdit, že externí pracovník nepracuje pro společnost zajisté zdarma a společnosti vznikají měsíční náklady za práci, která není samotné společnosti nijak užitečná, ba naopak jí spíše škodí. Vzniklými náklady by při zrušení externího pracovníka byla společnost ušetřená a mohla by, ale nemusela ušetřené náklady podstoupit právě personálnímu oddělení za kompletní vedení portálu ve veřejných médiích.

Pro společnost by bylo prospěšné doplnění a integrace internetové mateřské stránky (com) s kariéřními stránkami společnosti Optical (cz). Malé využití kariéřní stránky společnosti prokázala pouhá 5% četnost respondentů v dotazníkovém šetření. Kariéřní stránka, kterou společnost využívá, informuje uživatele pouze o nabídce volných pracovních pozic, nabízeném finančním ohodnocení a benefičním programu pro zaměstnance. K lepší informovanosti uživatelů, kteří kariéřní stránku navštíví, je doporučeno společnosti doplnění stávajících sekcí o sekci s názvem „O NÁS“, kde by byly umístěné informace v kratším rozsahu o společnosti, např. jednotlivé fáze od počátku vzniku společnosti, její specializace, počet zaměstnanců. Není optimální mít uveřejněný příliš dlouhý informativní text, který převážná většina uživatelů z důvodu její přílišné délky ani nedočte. Webové kariéřní stránky mají jednoduchou lištovou strukturu, jejich doplnění není pro společnost časově, ani finančně náročné. Kalkulaci nákladů na prostou restrukturalizaci kariéřních stránek je k nahlédnutí v tabulce 10.

Tabulka 10: Kalkulace nákladů - kariéřní webové stránky

Specifikace	Cena
Poskytnuté informace, personální oddělení	Práce během pracovní doby
Rozšíření sekce webových stránek, programátor IT	cca 3.300 Kč (550 Kč/hod.)

Zdroj: CLweb.cz - Václav Hanke (2022)

V nově vložené sekci „O NÁS“ by bylo vhodné vložení interaktivního odkazu na mateřské domovské stránky (com). Po potvrzení by se uživatel ocitl v prostředí majoritní webové stránky přímého vlastníka, která širokouhle informuje veřejnost o společnosti a místech celosvětového působení. Informace na tomto webovém serveru jsou zde bohužel uveřejňovány pouze s možností náhledu v německém a anglickém jazyce. Pro uživatele v České republice je tedy téměř nemožné, pokud nejsou vybaveni perfektní jazykovou schopností překladu, si informace o společnosti pročit a zajistit si vědomí o celém řetězci nadnárodní společnosti. Pro potřeby informovanosti občanů České republiky by bylo dostačující umožnění mutace českého jazyka pouze v hlavním prostoru veřejných internetových médií. Zajištění překladu pouze hlavního panelu domovské stránky by neznamenal pro společnost enormní finanční zatížení. Webový server je již připravený na různé jazykové mutace, jde tedy pouze o rozšíření jejich struktury. Server, stránka domovské společnosti, by zůstala nezměněna, při využití české jazykové mutace by pouze domovská stránka vykazovala českou doménu <http://www.optical.com/cz>. Podrobně vyčíslené náklady na propojení domén com a cz s vedlejší potřebnou činností realizace v celkové výši 25.000 Kč naleznete v tabulce 11.

Tabulka 11: Kalkulace nákladů - doména CZ

Specifikace	Cena
Rozšíření jazykové mutace ČJ	300 Kč/rok
Odborný překlad - normostrana	cca 2.700 Kč (450 Kč/normostrana)
Práce IT specialisty 40 hod.	cca 22.000 Kč (550 Kč/hod.)

Zdroj: CLweb.cz - Václav Hanke (2022)

Reálnou kalkulaci nákladů rozšíření kariérních webových stránek s možností integrace do celosvětového webového prostředí zpracovala odborná firma CLweb.cz – Václav Hanke.

Doporučeným prvkem k zavedení do společnosti je celosvětová nejrozsáhlejší síť LinkedIn, která by rozšířila obzory personálního oddělení a výrazně podpořila nalezení vhodných kandidátů jak do výrobních pozic, tak i při potřebě náborem technickohospodářských pracovníků. LinkedIn je v dnešní moderní době nejvyužívanější sítí soukromých i profesionálních uživatelů a umožňuje společnostem např. také nastavení vlastní reklamní kampaně a jejich zviditelnění. Využitím navrhované sítě by společnost

objevila nové, dosud neoslovené potenciální uchazeče o zaměstnání. Naopak, uchazeči, kteří neznají společnost Optical, s. r. o., by objevili zase ji. Pro vhodné zřízení profilu, jeho správu i profesionální pohyb po této síti doporučuji společnosti poskytnout zaměstnancům personálního oddělení odborné školení pro začátečníky, např. u online marketingu H1. Náklady na odborné školení jsou ve výši 4.950 Kč bez DPH. Personální oddělení má v tuto chvíli dva pracovníky, společnosti by vznikly celkové náklady ve výši 9.900 Kč bez DPH. Toto školení zahrnuje také přehledný manuál a základy reklamy na facebookovém portálu, které by jistě personální oddělení také využilo. Zavedení LinkedIn sítě by umožnilo společnosti vynechání např. internetových portálů práce, které využívá již delší období, na jejichž využití společnost také vynakládá finanční náklady, kterých by byla ušetřena.

Důrazným doporučením společnosti Optical, s. r. o., je sjednocení a doplnění nabídky pracovní pozice, kterou využívá k oslovení potenciálních uchazečů na vlastním facebookovém portálu, zprostředkovatelských webových stránkách i úřadu práce. Nedostatky obsahu nabídky pracovní pozice byly odhaleny pomocí metody pozorování a potvrzeny ve výpovědích respondentů. Různorodá a neúplná publikace na konkrétní nabídku pracovní pozice může uživatele nepříjemně překvapit a v jeho očích snížit relevantnost nabídky, zvláště po uveřejnění např. rozdílného finančního ohodnocení, odlišných požadavků i neshod směnných režimů. Novotvorba inzerovaných nabídek může také výrazně zvýšit počet reakcí na uveřejněnou nabídku. Uživatelé, kteří se pohybují v oblastech inzercí s nabídkami práce pravidelně, vždy zaujme nová nezevšedněná inzerce, kterou nemají ve své paměti. V příloze 20 je společnosti předložený návrh inzerce na pracovní pozici výrobní kontroly.

Ve společnosti je široká paleta nabídky náplní práce v různých délkách pracovních směn, směnných režimů s několika mzdovými tarify. Pro odlišnou nabídku pracovní pozice je nutné plné přepracování inzerce nabídky pracovních pozic před jejich uveřejněním i v rámci změn platné legislativy. Nabídka pracovní pozice obsahuje zjištěná platná data ve společnosti Optical, s. r. o.

6 Závěr

Diplomová práce se zabývá problematikou v oblasti vyhledávání a výběru zaměstnanců ve společnosti Optical, s. r. o. Hlavním cílem diplomové práce bylo na základě zjištění nedostatků navrhnout vhodná opatření a doporučení, která by vedla k jejich odstranění a zlepšení kontinuity i efektivity procesů.

Teoretická část byla věnována studiu patřičné problematiky oblasti vyhledávání a výběru zaměstnanců v odborné literatuře i relevantních internetových zdrojích. Byly zpracovány jednotlivé okruhy patřící k danému tématu. V praktické části byla na úvod charakterizována společnost Optical, s. r. o., její struktura vztahů, hospodářská situace, složení a počet zaměstnanců. Poté již její obsah pojímá poznatky ze zvolených výzkumných kvalitativních metod standardizovaného pozorování v interním prostředí společnosti, analýzy využívaných vnitropodnikových dokumentů, rozhovoru s vedoucí personálního oddělení a kvalitativních metod dotazníkového šetření s otázkami hodnotícími procesy výběru a nábory zaměstnanců, také výpočet statistické závislosti kvantitativních znaků.

Výzkumnými metodami byly identifikovány značně účinné prvky v dané oblasti, které má společnost velmi pečlivě propracované. Tyto prvky zajisté pomáhají společnosti zajišťovat primární cíle bezchybného plynulého chodu výroby.

Společnost má velice efektivně vypracovanou metodiku predikace potřebného počtu zaměstnanců ve společnosti, který se odvíjí od poptávaného množství výrobků i od uzavřených smluv v obchodních vztazích. Využívané kvartálové a roční plány přináší personálnímu oddělení nezbytný čas ke klidnému zajištění potřebného počtu zaměstnanců odlišných specializací, zároveň také udávají maximální finanční nákladovosti na daného zaměstnance.

Jednoznačná síla personálního oddělení ve společnosti je shledána v přívětivém přijetí ve společnosti, které vypověděla převážná většina respondentů. Nově přichozí uchazeči, nebo zaměstnanci mají obavy z přijetí v novém prostředí, vždy je důležitý pozitivní a přátelský dojem z prvního setkání a začlenění do dané společnosti. Kladné výpovědi přijetí mohou korelovat s vypovězeným velmi uspokojivým hodnocení na informovanosti procesů během přijímacího řízení. Oba dva kladně hodnocené jevy přispívají k psychické pohodě uchazeče, která výrazně ovlivňuje celý průběh přijímacího

řízení. Z prvních pozitivních pocitů může společnost i uchazeči o zaměstnání očekávat bezproblémovou kontinuitu na sebe navazujících procesů, vždy v příjemné atmosféře.

Další velice prospěšnou částí náborového procesu byla shledána praktická zkouška dovedností. Přináší společnosti přehled o tom, zda uchazeč disponuje požadovanou zručností a je tedy vhodný na pozici, o kterou se ucházel, nebo která mu byla nabídnuta. Praktická zkouška pracovní dovednosti předchází nepříjemným situacím jak pro výrobní a personální oddělení, které by muselo řešit náhradu za pracovníka, kterému náplň pracovní pozice nejde a jeho neplánovaná absence by mohla způsobit problémy v kontinuitě výrobního procesu, tak i pro zaměstnance, který si náplň na dané pracovní pozici vyzkouší a seznámí se s ní.

Vyhodnocením získaných informací z výzkumných metod v oblasti vyhledávání a výběru zaměstnanců byly shledány ovšem také nedostatky ve společnosti Optical, s. r. o., které výrazně ovlivňují efektivitu procesu v dané oblasti. K odstranění zjištěných nedostatků jsou společnosti navržena vhodná opatření, která zlepší dosavadně využívaný systém ve výše zmíněné oblasti.

U zaměstnanců personálního oddělení byla vyzorována nedostatečná znalost výrobních procesů a plánování směnných režimů. Při prvotním setkání s uchazeči je z velké části přítomna pouze pracovnice personálního oddělení, tato přítomnost byla také potvrzena výpověďmi v dotazníkovém šetření. Uchazečům, kteří konfrontovali pracovníci otázkami k výrobě, dané pracovní pozici, nebo směnnému režimu, nebyla zpravidla poskytnuta adekvátní odpověď na jejich otázky. Personální oddělení bezchybně odvádí práci v rámci legislativní a provozní části týkající se zpracování informací k daným uchazečům i zaměstnancům, avšak výrobní informace nejsou tomuto oddělení vlastní. Společnost by měla klást důraz na doplnění chybějících výrobních znalostí tohoto oddělení, ale také plánování směnných režimů. Pokud je při přijímacím řízení uchazeč převážně pouze s personální pracovnící a není přítomen nikdo z vedoucích oddělení, měla by být pracovnice schopna profesionální a pravdivé odpovědi na jejich otázky.

S velkým důrazem je společnosti doporučeno správcovství facebookové stránky společnosti výhradně interními zaměstnanci personálního oddělení. Svým výhradním správcovstvím by získala společnost souhrnný dohled nad zveřejňovanými příspěvky, které by zcela zamezilo odhalenému spamování mediální sítě informacemi, které nemají s děním ve společnosti nic společného. Aktivní i potenciální sledující na facebookové síti

společnosti Optical, s. r. o., chtějí být informováni pouze o aktuálním dění ve společnosti, nikoli o světovém dění. Facebookový profil sleduje nyní nevelký počet 366 uživatelů a však jeho využití při oslovení potencialních uchazečů o zaměstnání potvrdila značná část (45 %) responsí z dotazníkového šetření. Veřejné mediální sítě jsou v dnešní době jedním z nejdůležitějších nástrojů společností v komunikaci se širokou veřejností.

V návaznosti na zjištěné mnohočetné využití veřejných mediálních sítí uživateli bylo společnosti navrženo zřízení nejšířší profesní sítě LinkedIn, kterou využívá jak široká veřejnost, tak profesionálové. Využití provázané sítě uživatelů by společnost mohla např. uveřejňovat upoutávky na náborové kampaně, nebo přímo vyhledávat vhodné kandidáty na potřebné pracovní pozice. Profesní síť umožňuje oslovovat uživatele LinkedInu, kteří se veřejně otevřeli pro zasílání pracovních nabídek, a je tedy předpoklad, že tento uživatel je variabilní pro rychlý nástup, nebo přemýšlí o změně zaměstnání. Personální oddělení má v tento čas tedy jedinečnou šanci otevřeného uživatele oslovit a zaujmout svojí nabídkou.

Prvořadý návrh společnosti je koncept v oblasti veřejných médií, a to především v doplnění chybějících informací o společnosti na vlastní kariérní stránce. Kariérní stránka společnosti informuje návštěvníky stránek pouze o aktuální nabídce pracovních pozic a s nimi spojených údajů, bohužel ale chybí informace o společnosti, její minulosti, přítomnosti, počtu zaměstnanců, specializaci výroby.

V souvislosti s tím je společnosti doporučen návrh na propojení kariérní stránky české domény (cz) s domovskou stránkou celosvětové domény (com), kterou celá síť společnosti Optical, s. r. o., disponuje. Tato stránka je složena z přehledné absolutní struktury informovanosti jednotlivých dceřiných společností. Při realizaci propojení je předložen také návrh přeložení úvodního prostoru světových stránek, který by uživatelům poskytl podvědomí informací o celé síti společnosti. Důležité by bylo samotné propojení i pro ty, kteří mají výrazné jazykové schopnosti a jsou tak schopni si prostudovat podrobně celý obsah stránek i v jiném jazyce než mateřském. Předpokladem je, že se bude jednat zejména o informativní možnost technickohospodářských pracovníků, na které se klade důraz ve schopnosti jazykového vybavení.

Výsledným doporučením společnosti je sjednocení struktury inzerce nabídky pracovní pozice společně se všemi významnými dílčími body pro uchazeče. Společnost Optical, s. r. o., nedodrží jednotnou strukturu ani jednotnost uveřejněných informací při publikaci nabídky pracovní pozice.

7 Seznam použitých zdrojů

7.1 Literární zdroje

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vydání. Praha: Grada Publishing, a. s., 2007. 800 s. ISBN 978–80–247–1407–3.

ARMSTRONG, Michael; TAYLOR, Stephen. *Řízení lidských zdrojů: Moderní pojetí a postupy - 13. vydání*. Praha: Grada Publishing a.s., 2015. 928 s. ISBN 978–80–247–9882–0.

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

BĚLOHLÁVEK, František. *Jak vést rozhovory s podřízenými pracovníky Výběrové, hodnotící, obtížné a rozvojové pohovory 2., rozšířené vydání*. Praha: Grada Publishing, a.s. 2017. ISBN 978-80-271-0433-8.

BRODSKÝ, Zdeněk. *Řízení lidských zdrojů pro managery*. Univerzita Pardubice. 2009. ISBN 978–80–7395–155–9.

DĚDINA, Jiří; CEJTHAMR, Václav. *Management a organizační chování: manažerské chování a zvyšování efektivity, řízení jednotlivců a skupin, manažerské role a styly, moc a vliv v řízení organizací*. Praha: Grada Publishing a.s., 2005. 339 s. ISBN 978–80–247–1300–7.

DVOŘÁČKOVÁ, Zuzana a kol. *Řízení lidských zdrojů*. Nakladatelství C H Beck, 2012. 559 s. ISBN 978–80–740–0347–9.

HRONÍK, František. *Jak se nespálit při výběru zaměstnanců*. Motiv Press, 2017. 323 s. EAN 978–80–904–1336–8.

JANIŠOVÁ, Dana; KŘIVÁNEK, Mirko. *Velká kniha o řízení firmy: Praktické postupy pro úspěšný rozvoj organizace*. Praha: Grada Publishing a.s., 2013. 400 s. ISBN 978–80–247–4337–0.

KOCIANOVÁ, Renata. *Personální řízení. Východiska a vývoj. 2., přepracované a rozšířené vydání.* Praha: Grada Publishing, a.s. 2012. ISBN 978-80-247-3269-5.

KOCIÁNOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce.* Praha: Grada Publishing a.s., 2010. 215 s. ISBN 978-80-247-2497-3.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky. 3. vydání.* Praha: Management Press. 2001. ISBN 80-7261-033-3.

KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách: 4., aktualizované a doplněné vydání.* Praha: Grada Publishing a.s., 2011. 288 s. ISBN 978-80-247-7083-3.

MATĚJKA, Marek; VIDLAŘ, Pavel. *Vše o přijímacím pohovoru Jak poznat druhou stranu Druhé, přepracované a aktualizované vydání.* Praha: Grada Publishing, a.s. 2007. ISBN 978-80-247-1972-6.

PAUKNEROVÁ, Daniela a kol. *Psychologie pro ekonomy a manažery: 3., aktualizované a doplněné vydání.* Praha: Grada Publishing a.s., 2012. 264 s. ISBN 978-80-247-7655-2.

PECHOVÁ, Jana; ŠÍŠOVÁ, Veronika. *Assessment centrum: Moderní nástroje výběru zaměstnanců.* Praha: Management Press, 2016. 180 s. ISBN 978-80-7261-452-3.

REICHEL, Wolfgang. *Velký IQ a EQ trenér: Více než 600 cvičení pro rozvoj myšlení, lepší paměť a koncentraci + EQ testy.* Praha: Grada Publishing a.s., 2019. 248 s. ISBN 978-80-271-2478-7.

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

STACHOVÁ, Kateřina; URBANCOVÁ, Hana. Vliv organizační kultury na analýzu práce, získávání, výběr, adaptaci a transfer znalostí v organizacích. *Trendy ekonomiky a managementu.* 2013. VII(14):63-71. ISSN 1802-8527.

STÝBLO, Jiří. Proměny získávání a výběru zaměstnanců. *Práce a mzda.* 2006. 54(9): 38-55. ISSN 0032-6208.

SYNEK, Miloslav. *Podniková ekonomika, 5. přepracované a doplněné vydání*. Nakladatelství C H Beck, 2010. 498 s. ISBN 978–80–740–0336–3.

ŠTĚPANÍK, Jaroslav. *Nejčastější chyby a omyly manažerské praxe*. Praha Grada Publishing a.s., 2010. 109 s. ISBN 978–80–247–2494–2.

ŠIKÝŘ, Martin. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2014. 200 s. ISBN 978–80–247–5212–9.

ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty 2., aktualizované a doplněné vydání*. Praha: Grada Publishing, a.s. 2016. ISBN 978-80-247-5870-1.

VAJNER, Luděk. *Výběr pracovníků do týmu*. Praha: Grada Publishing a.s., 2007. 112 s. ISBN 978-80-247-1739-5.

WAGNEROVÁ, Irena a kol. *Psychologie práce a organizace: Nové poznatky*. Praha: Grada Publishing a.s., 2011. 160 s. ISBN 978-80-247-7387-2.

WALKER, Alfred J. a kol. *Moderní personální management*. Praha: Grada Publishing, a.s. 2003. ISBN 80-247-0449-8.

Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce.

ŽÁK, Milan. *Velká ekonomická encyklopedie*. Linde, 2002. 887 s. ISBN 978–80–720–1381–4.

7.2 Internetové zdroje

ABSOLVENT. *Základy etikety při pohovoru*. [online]. 2019. [cit. 18-04-2021] Dostupný z <https://www.absolvent.cz/clanek/zaklady-etikety-pri-pohovoru>.

ALTAXO.CZ. *Personální činnosti, aneb úkoly v řízení lidských zdrojů*. [online]. 2013. [cit. 03-04-2021] Dostupný z <https://www.altaxo.cz/provoz-firmy/personalistika/rizeni-lidskych-zdroju/personalni-cinnosti-aneb-ukoly-v-rizeni-lidskych-zdroju>.

APROFES.CZ. *Způsoby a zdroje výběru zaměstnanců*. [online]. 2015. [cit. 03-04-2021] Dostupný z <https://www.aprofes.cz/zdroje-vyberu-zamestnancu/>.

BARTÁK, Milan. *Nábor pracovníků z vlastních řad*. [online]. 2015. [cit. 13-04-2021] Dostupný z <https://byznys.ihned.cz/c1-15145130-nabor-pracovniku-z-vlastnich-rad>.

FACEBOOK. *Uveřejnění pracovní nabídky*. [online]. 2021. [cit. 18-04-2021] Dostupný z https://www.facebook.com/optical.cz/?ref=page_internal

KURZY ONLINE. *Kurzy online* [online], 2022. [cit. 2022-03-10]. Dostupné z: <https://www.tsmkurzy.cz/kurzy/online-kurzy/2469-zakonik-prace-komplexni-pruvodce-zakonikem-prace-a-zakladni-prehled-novelizace-zakoniku-prace-r-p.html>

MANPOWER.CZ. *Assessment centrum – tak trochu jiný pohovor*. [online]. 2017. [cit. 13-04-2021] Dostupný z <https://www.manpower.cz/manpower/cs/assessment-centrum-tak-trochu-jiny-pohovor/>.

NOVÁK, Adam. *Získávání zaměstnanců*. [online]. 2016. [cit. 03-04-2021] Dostupný z <https://chcipracovat.info/ziskavat-zamestnance-z-trhu-prace-z-vlastnich-rad/>.

OBCHODNÍ REJSTŘÍK. Or. justice [online]. 2021 [cit. 2021-7-25]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik>.

PHAMOVÁ, Melanie. *Jaké dokumenty může zaměstnavatel požadovat po zaměstnanci?* [online]. 2017. [cit. 03-04-2021] Dostupný z <https://www.patria.cz/pravo/3474993/jake-dokumenty-muze-zamestnavatel-pozadovat-po-zamestnanci.html>.

PODNIKATEL.CZ. *Efektivní použití sociální sítě* [online]. Copyright. 2021. [cit. 2022-03-06]. Dostupné z: <https://www.podnikatel.cz/clanky/7-tipu-pro-firemni-facebook-naucte-se-efektivneji-pouzivat-socialni-site/>

PRÁCE.CZ. *Uveřejnění pracovní nabídky*. [online]. 2021. [cit. 15-04-2021] Dostupný z <https://www.prace.cz>

SLOVÁČKOVÁ, Zuzana. HORÁKOVÁ, Pavla. RENDOŠ, Dušan. *Pohovory a další metody výběrového řízení*. [online]. 1999. Průvodce personální psychologií. Brno:

Filosofická fakulta Masarykovy univerzity. [cit. 16-04-2021] Dostupný z https://is.muni.cz/do/rect/el/estud/ff/js14/pers_psych/web/pages/05-pohovory.html.

ÚŘAD PRÁCE. *Sdělení o nástupu cizince do zaměstnání, k vysílání, k vnitropodnikovému převedení* [online], 2016. Praha: Ministerstvo vnitra [cit. 2021-9-16]. Dostupné z: <https://www.mpsv.cz/fas/formservice/filler.open?DocID=811792674>

8 Přílohy

8.1 Seznam příloh

Příloha 1: Dotazníkové šetření.....	I
Příloha 2: Seznam otázek kladených vedoucí personálního oddělení	VI
Příloha 3: Rozhovor s vedoucí personálního oddělení	VII
Příloha 4: Struktura vztahů mezi společnostmi	XII
Příloha 5: Organizační struktura společnosti	XIII
Příloha 6: Výkaz zisků a ztrát 2020/2021	XIV
Příloha 7: Sdělení o nástupu cizince do zaměstnání	XV
Příloha 8: Žádost o navýšení kapacit	XVII
Příloha 9: Nabídka pracovní pozice – Facebook	XVIII
Příloha 10: Nabídka pracovní pozice - zprostředkovatelské webové stránky	XIX
Příloha 11: Lékařský posudek o zdravotní způsobilosti	XX
Příloha 12: Osobní dotazník	XXI
Příloha 13: Souhlas s uchováním osobních údajů	XXIII
Příloha 14: Jak jste se o naší společnosti dozvěděl (a)?	XXIV
Příloha 15: Převzetí ochranných pomůcek, pracovního oblečení a obuvi	XXV
Příloha 16: Souhlas se zveřejněním jména a fotografie.....	XXVI
Příloha 17: Žádost o výplatu příspěvku na cestovné	XXVII
Příloha 18: Potvrzení o zajištění ubytování	XXVIII
Příloha 19: Výpočty testování statistické závislosti kvantitativních znaků.....	XXIX
Příloha 20: Návrh inzerce práce.....	XXXIV

Příloha 1: Dotazníkové šetření

Vážení zaměstnanci společnosti Optical, s. r. o.,

jmenuji se Nikola Svatoňová, studuji 2. ročník magisterského studia na Ekonomické fakultě České zemědělské univerzity v Praze.

Dovoľte mi vás požádat o vyplnění anonymního dotazníku. Otázky v níže přiloženém dotazníku se týkají výhradně vyhledávání a výběru zaměstnanců společnosti Optical, s. r. o. Zpracování dotazníku je podkladem kvantitativního výzkumu pro zpracování diplomové práce na toto téma. Pro zpracování dotazníku jste byli vybráni z důvodu trvání pracovního poměru delším než 3 měsíce, ale zároveň váš pracovní poměr nepřekročil délku trvání 5 let. Tato skutečnost vykazuje vysokou efektivitu uchování si procesů při náborech do pracovního poměru ve vaší paměti.

Dotazníkové šetření nečítá dobré ani špatné odpovědi, nýbrž pouze zaznamenává váš pohled na efektivitu procesů při vyhledávání a náborech zaměstnanců. Prosím vás o vyplnění dotazníku dle vašeho úsudku a mínění. Dotazník je zcela anonymní a diskrétní. Vaše odpovědi budou zpracovány bez identifikačních zdrojů, které by mohly vést k vaší osobě. Získané informace z dotazníku budou pokládány za důvěrné.

Vyplněný dotazník prosím odevzdejte anonymně do přidružené schránky u kanceláře personálního oddělení, nebo do schránky na recepci při příchodu do společnosti.

Tímto Vám děkuji za Váš věnovaný čas.

Bc. Nikola Svatoňová

Zdroj: Vlastní zpracování (2021)

**Dotazníkové šetření – vyhledávání a výběr zaměstnanců ve
společnosti Optical, s. r. o.**

1. Jaké je Vaše pohlaví?

- a) žena
 - b) muž
-

2. Kolik je Vám let?

- a) do 25 let
 - b) 26-35 let
 - c) 36-45 let
 - d) 46-55 let
 - e) nad 56 let
-

3. Jak dlouho pracujete v této společnosti?

- a) méně než 1 rok
 - b) 1 – 2 roky
 - c) 3 – 4 roky
 - d) 5 let
-

4. Jak jste se dozvěděl/a o nabízené pracovní pozici v této společnosti?

- a) internetové portály práce
- b) Facebook
- c) uveřejnění nabídky na kariérní stránce společnosti
- d) z nabídky volných pracovních míst úřadu práce
- d) informace od zaměstnance
- e) oslovením ze společnosti
- f) vlastní zaslání nabídky

Zdroj: Vlastní zpracování (2021)

5. Jak detailně Vám byla nabídka zaměstnání ve společnosti popsána? Dozvěděl/a jste se všechny potřebné informace o nabízené pracovní pozici?

- a) ano
 - b) spíše ano
 - c) spíše ne
 - d) ne
-

6. Jak rychlá byla reakce společnosti na Vámi zasláný životopis?

- a) 1 - 7 dní
 - b) 8 – 14 dní
 - c) 15 – 21 dní
 - d) 21 – více dní
-

7. Jak jste byl/a přijat/a první den návštěvy ve společnosti?

- a) velmi přívětivě
 - b) přívětivě
 - c) neměl/a jsem žádné pocity
 - d) méně přívětivě
 - e) nepřívětivě
-

8. Kdo s Vámi vedl přijímací pohovor?

- a) jednatel společnosti
 - b) vedoucí oddělení
 - c) pracovnice personálního oddělení
 - d) pracovnice personálního oddělení společně s vedoucím oddělení
-

9. Jak detailně Vás personální pracovnice informovala o průběhu přijímacího řízení?

- a) velmi podrobně
- b) uspokojivě
- c) méně uspokojivě
- d) vůbec

10. Byl/a jste podroben/a praktické účasti při přijímacím řízení?

- a) ano
 - b) ne
-

11. Jak byste zhodnotil/a praktickou účast přijímacího řízení ve výrobní části, byla Vám přínosem?

- a) ano
 - c) ne
-

12. Jak detailně Vám personální pracovnice vysvětlila náplň práce pracovní pozice, o kterou jste se ucházel/a?

- a) velmi podrobně
 - b) dostatečně
 - c) nedostatečně
 - d) vůbec
-

13. Jak hodnotíte informovanost personální pracovnice o společnosti?

- a) velmi uspokojivě
 - b) uspokojivě
 - c) méně uspokojivě
 - d) vůbec
-

14. Jak jste byl/a spokojen/a s proškolením v průběhu přijímacího řízení?

- a) velmi uspokojivě
 - b) uspokojivě
 - c) méně uspokojivě
 - d) vůbec
-

15. Byl/a jste přijat/a na pracovní pozici o kterou jste se ucházel/a?

- a) ano
- b) ne

Zdroj: Vlastní zpracování (2021)

16. Jak dlouho trval časový sled událostí od zaslání Vašeho e-mailu po nástup do pracovního poměru?

- a) 1 – 2 týdny
 - b) 3 – 4 týdny
 - c) 5 – 6 týdnů
 - d) 7 – více týdnů
-

17. Jak hodnotíte rychlost nástupu do pracovního poměru?

- a) velmi uspokojivě
 - b) uspokojivě
 - c) méně uspokojivě
 - d) neuspokojivě
-

18. Jak celkově hodnotíte kroky výběrového řízení vedoucí k nástupu do pracovního poměru?

- a) velmi uspokojivě
 - b) uspokojivě
 - c) méně uspokojivě
 - d) neuspokojivě
-

19. Jste spokojen/á s nabízenými benefity pro zaměstnance?

- a) ano
 - b) spíše ano
 - c) spíše ne
 - d) ne
-

20. Doporučil/a byste zaměstnání v této společnosti Vaším známým a rodině?

- a) ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) ne

Příloha 2: Seznam otázek kladených vedoucí personálního oddělení

- 1) Jak dlouho působíte ve společnosti Optical, s. r. o., na pozici vedoucí personálního oddělení a pocítila jste nějaké změny během vašeho působení ve společnosti v náplni vaší práce?
- 2) Probíhá ve společnosti plánování potřebného počtu zaměstnanců vedoucí k efektivní alokaci?
- 3) Vyhledáváte nové zaměstnance pouze z vnějších zdrojů?
- 4) Zaměstnáváte pouze zaměstnance české národnosti?
- 5) Zaměstnáváte ve společnosti také pracovníky s postižením, nějakým stupněm invalidity?
- 6) Jaké metody využíváte k vyhledávání potencionálních uchazečů?
- 7) Pracují ve společnosti Optical, s. r. o., zaměstnanci pouze na HPP, nebo také např. na DPP, DPČ, nebo živnostenské oprávnění?
- 8) Popište prosím krátce chronologicky kroky vyhledávání zaměstnanců až po jejich přijetí do pracovního poměru?
- 9) Jaké benefity nově příchozím zaměstnancům nabízíte?
- 10) Ovlivnila společnost Optical, s. r. o., pandemie Covid 19?

Doplňující otázka vedoucí personálního oddělení jako reakce na shledaný závažný problém obsahu značného množství uveřejňovaných informací na facebookové stránce společnosti:

11) V rozhovoru na otázku, jaké metody využívá společnost k vyhledání potencionální uchazečů, jste uvedla mimo jiné i sociální síť Facebook. Na sociální síti společnosti byly vyhledány nabídky volných pracovních pozic, v minimálním množství příspěvky týkající se interních záležitostí z vnitřního prostředí společnosti, ale ve velkém rozsahu také příspěvky, které bohužel nijak nesouvisí se společností ani zaměřením na výrobu optických asférických čoček. Jedná se např. o příspěvky, které se týkají svátku sv. Valentýna, počasí, video kampaň o bezpečnosti chodců apod. Prosím objasněte, z jakého důvodu jsou na sociální síti společnosti vkládány typy těchto příspěvků? A kdo je určen pro správu této sítě?

Zdroj: Vlastní zpracování (2021)

Příloha 3: Rozhovor s vedoucí personálního oddělení

Tazatel: „*Dobrý den, děkuji Vám za váš čas, který mně věnujete. Dovolte mi položit Vám otázky týkající se vyhledávání a výběru zaměstnanců ve společnosti Optical, s. r. o.*“

Dotazovaný: „*Dobrý den, ráda Vám odpovím na Vaše otázky.*“

Otázka č. 1

Tazatel: „*Jak dlouho působíte ve společnosti Optical, s. r. o., na pozici vedoucí personálního oddělení a pocítila jsem nějaké změny během vašeho působení ve společnosti v náplni vaší práce?*“

Dotazovaný: „*V této společnosti pracuji již sedm let. První pět let jsem byla personalistka, poté jsem se stala vedoucí personálního oddělení. Za těch sedm let se tady mnohé změnilo, změnila se metodika výběru zaměstnanců, legislativní část, také potřeby společnosti ovlivněné její expanzí, změnila se priority uchazečů o zaměstnání, ale také zaměstnanců.*“

Otázka č. 2

Tazatel: „*Probíhá ve společnosti plánování potřebného počtu zaměstnanců vedoucí k efektivní alokaci?*“

Dotazovaný: „*V procesu plánování je pro společnost klíčové sestavení ročního plánu, který odráží vždy plán roční výroby fiskálního roku od prvního dne 5. měsíce roku do konce 4. měsíce dalšího roku. Roční plán je vždy zpracován s časovým předstihem, jedná se jak o číselný součet všech požadovaných pozic na jednotlivých výrobních odděleních, tak i celkové mzdové náklady potřebného počtu zaměstnanců. Případné změny jsou prováděny v kvartálovém plánu, který je takovým zmenšeným ročním plánem, pouze pro kratší časové období. V případě změn, ať už na straně počtu požadovaných zaměstnanců některého z oddělení, tak i případné změny ve mzdovém nastavení. Společnost klade velký důraz na dobré zpracování jak ročního, tak čtvrtletního plánu. Nákladový rozpočet plánů je pro naši společnost i vedení v Německu velice důležitý.*“

Otázka č. 3

Tazatel: „*Vyhledáváte nové zaměstnance pouze z vnějších zdrojů?*“

Dotazovaný: „*Do společnosti vyhledáváme zaměstnance jak z vnějších, tak i vnitřních zdrojů. Druh využití zdrojů je vždy opodstatněný pracovní pozicí, na kterou shání společnost nového pracovníka. Na některé pozice je vhodný výběr z řad našich pracovníků, kteří již mají bohaté zkušenosti s výrobními procesy ve společnosti. Ve velké většině ale převažuje vyhledávání pracovníků z vnějších zdrojů.*“

Otázka č. 4

Tazatel: „*Zaměstnáváte pouze zaměstnance české národnosti?*“

Dotazovaný: „*Společnost zaměstnává pracovníky české národnosti i ukrajinské národnosti. V minulých letech jsme se potýkali s nedostatkem pracovních sil, proto jsme začali spolupracovat s personálními agentury a vyjednávat příjezd cizinců z Ukrajiny.*“

Otázka č. 5

Tazatel: „*Zaměstnáváte ve společnosti také osoby se zdravotním postižením, popř. jakého stupně?*“

Dotazovaný: „*Ano, někteří naši zaměstnanci mají zdravotní postižení a uznanou částečnou invaliditu. Z důvodu náročného pracovního vytížení, délky směn, ale také potřeby patřičné kvalifikace přijímáme do společnosti pouze osoby se zdravotním postižením stupně I. a II. bez omezení. Pro osoby s těžším postižením bohužel nemáme u nás ve společnosti uplatnění.*“

Otázka č. 6

Tazatel: „*Jaké metody využíváte k vyhledávání potencionálních uchazečů o zaměstnání?*“

Dotazovaný: „*K oslovení uchazečů o zaměstnání a probuzení jejich zájmu pracovat ve společnosti Optical, s. r. o., využíváme prvotně sociální sítě společnosti, které pro nás nepředstavují žádné finanční zatížení. Celoročně máme také uveřejněnou nabídku pracovních míst na úřadu práce. Při nedostatečném počtu zpětných vazeb spolupracujeme s agenturami práce. Jakou metodu pro získání pracovníků využijeme, ovlivňuje také typ pracovní pozice, na kterém výrobním oddělení chybí výrobní faktory. Individuálně také*

saháme na personálním oddělení po zajímavých, ale stále nevyužitých životopisech a oslovujeme uchazeče, kteří již do společnosti svůj životopis zaslali. V minulosti jsme se pravidelně účastnili také veletrhu práce a jiných akcí, tyto akce jsou bohužel od roku 2020 přerušeny z důvodu pandemie Covid 19.“

Otázka č. 7

Tazatel: „*Pracují ve společnosti Optical, s. r. o., zaměstnanci pouze na HPP, nebo také např. na DPP, DPČ, nebo živnostenské oprávnění?*“

Dotazovaný: „*Všichni zaměstnanci společnosti jsou zaměstnáváni na hlavní pracovní poměr, jen ve výjimečných případech např. v letních měsících, pokud je potřeba navýšit kapacity na pracovištích, oslovíme s nabídkou práce studenty. S těmi je poté uzavřena dohoda o provedení práce. To ale opravdu velmi zřídka.*“

Otázka č. 8

Tazatel: „*Popište prosím krátce chronologicky kroky vyhledávání zaměstnanců až po jejich přijetí do pracovního poměru.*“

Dotazovaný: „*Přijmeme životopis uchazeče, uchazeči je poskytnuta vždy zpětná vazba, v případě zájmu ze strany společnosti i strany uchazeče sdělíme uchazeči termín návštěvy ve společnosti za účelem výběrového řízení, jedná se z pravidla vždy o čtvrtek. V čase výběrového řízení je uchazeč odveden k vedoucímu výroby na oddělení výrobní pozice, o kterou se kandidát ucházel. Uchazeč je zde seznámen s náplní práce a projde zkušebním testem, zda je kompetentní tuto práci vykonávat. Pokud zájem uchazeče o zaměstnání přetrvává, je pracovníkem personálního oddělení objednán k závodní lékárně na vstupní zdravotní prohlídku. Personální oddělení s uchazečem také domluví již možný termín nástupu. Nástupy do společnosti se konají vždy každý týden v úterý.*“

Otázka č. 9

Tazatel: „*Jaké benefity nově příchozím zaměstnancům nabízíte?*“

Dotazovaný: „*Náborové benefity se vztahují pouze na pracovníky ve výrobě, THP pracovníkům společnost náborové benefity nenabízí. Nyní nabízíme nově příchozím zaměstnancům příspěvek na dopravu, pokud dojíždí z více jak 20 km vzdáleného bydliště. Hodnota příspěvku se mění v závislosti na délce kilometrového dojezdu. Příspěvek přísluší*

zaměstnancům vždy za každou odpracovanou směnu. Společnost Optical, s. r. o., také odměňuje nově příchozí zaměstnance náborovým příspěvkem ve výši 15.000 Kč. Náborový příspěvek je rozdělen do dvou částí, na 5.000 Kč, kterou dostanou zaměstnanci po odpracovaných 10 směnách, další část 10.000 Kč získají zaměstnanci při zvýšení své kvalifikace, neboli postupu do vyšší kategorie na jednotlivých pozicích. Ukrajinským pracovníkům poskytuje společnost jako benefit uhrazení bytových služeb v zařízení, které jim dopředu naše personální oddělení zajistí po dobu 3 měsíců od jejich příjezdu do České republiky. Mimo benefitů nově příchozím zaměstnancům poskytuje naše společnost také benefity i stávajícím zaměstnancům, jako jsou příspěvky na stravné, dětské pobyty, školkovné, příspěvek na dioptrické brýle. Mimo měsíčních příspěvků stravenkového paušálu mohou zaměstnanci benefity v podobě příspěvků čerpat jednou ročně.“

Otázka č. 10

Tazatel: *„Ovlivnila společnost Optical, s. r. o., pandemie Covid 19?“*

Dotazovaný: *„Ano, restrikce i samotná pandemie výrazně ovlivnila výběrová řízení, nástupy nových zaměstnanců, ale také počet zaměstnanců ve společnosti. Vládní restrikce také velmi ovlivnil domluvený přísun pracovníků z Ukrajiny. Ve fiskálním roce 2020/2021 se společnost Optical, s. r. o., potýká také s velmi kolísavým náparem výroby. V automobilovém průmyslu a plánování výroby již velmi nepřesně můžeme predikovat vývoj výroby a její distribuci, taková nejistota v minulých letech nebyla standardní. Společnost, jak jste si jistě všimla, zahájila výstavbu nové výrobní haly a my všichni ve společnosti doufáme, že její stavba i příprava na plánovanou výrobní kapacitu půjde dle plánu.“*

Otázka č. 11

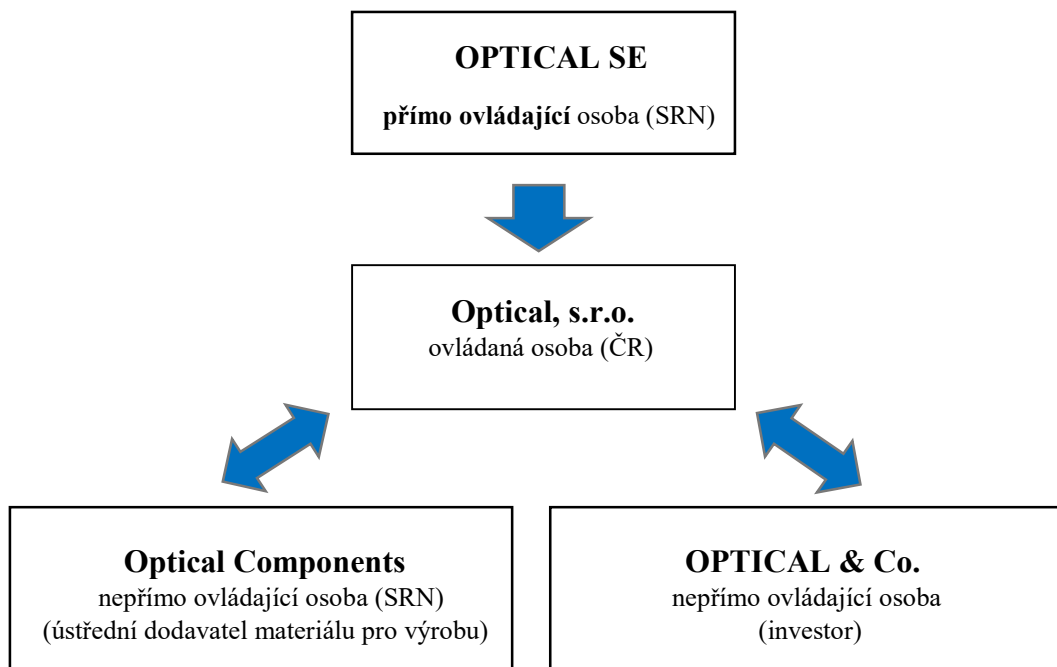
Tazatel: *„V rozhovoru na otázku jaké metody využívá společnost k vyhledání potencionální uchazečů jste uvedla mimo jiné i sociální síť Facebook. Na sociální síti společnosti byly vyhledány nabídky volných pracovních pozic, v minimálním množství příspěvky týkající se interních záležitostí z vnitřního prostředí společnosti, ale také příspěvky, které bohužel nijak nesouvisí se společností, ani zaměřením na výrobu optických asférických čoček ani jimi podobných. Jedná se např. o příspěvky, které se týkají svátku sv. Valentýna, počasí, video kampaň o bezpečnosti chodců apod. Prosím*

objasněte, z jakého důvodu jsou na sociální síti společnosti vkládány typy těchto příspěvků. A kdo je určen pro správu této sítě? Děkuji Vám za odpověď.“

Dotazovaný: „*Ano, jsem si vědoma některých méně vhodných příspěvků, které jsou uveřejněny na Facebook profilu společnosti Optical. Na stránku Facebook zveřejňuji nabídku volných pracovních pozic a výjimečně informace z interního prostředí výhradně já, ostatní příspěvky vkládá externí osoba, která byla pro tuto činnost najata již před několika lety. Bohužel jsem s danou osobou za sedm let mého působení ve společnosti byla jen několikrát v telefonickém kontaktu, abych byla upřímná, nikdy se příspěvky vkládané od této osoby neřešily ani z mé strany, ani ze strany jednatele společnosti.“*

Zdroj: Vlastní zpracování (2021)

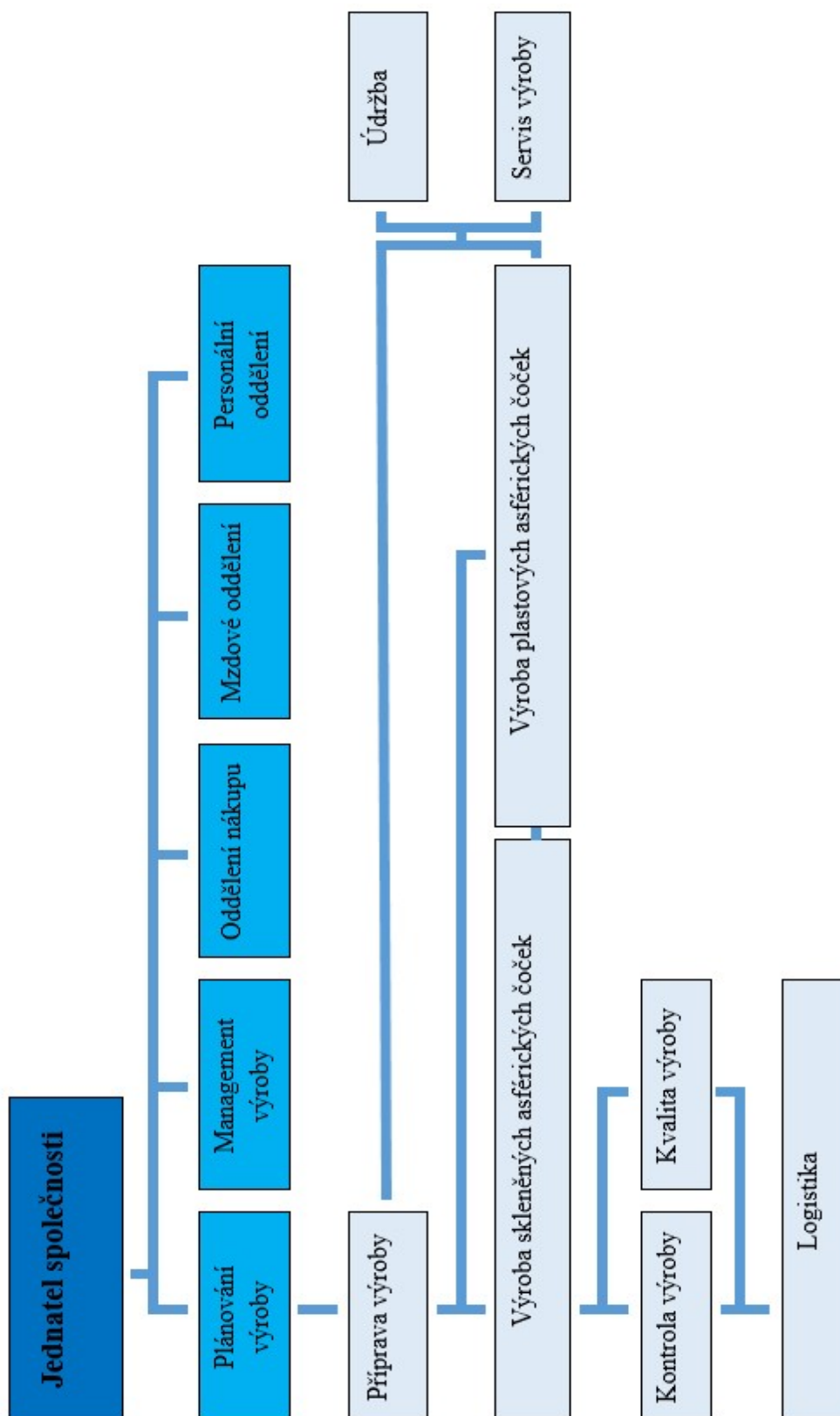
Příloha 4: Struktura vztahů mezi společnostmi



Zdroj: Vlastní zpracování (2021)

Příloha 5: Organizační struktura společnosti

Organizační struktura společnosti Optical, s. r. o.



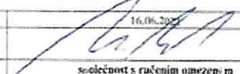
Zdroj: Vlastní zpracování (2021)

Příloha 6: Výkaz zisků a ztrát 2020/2021

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY
v druhovém členění

období končící k
31.05.2021
(v tisících Kč)

	31.05.2021	31.05.2020
I Tržby z prodeje výrobků a služeb	677 433	547 857
I Tržby za prodej zboží		
A Výnosy z prodeje		
A.1 Výnosy z prodeje	490 236	405 817
A.2 Spotřeba materiálu a energie	345 570	287 696
A.3 Služby	134 666	118 121
B Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)	789	-1 066
C Akvizice (+/-)		
D Ostatní náklady	162 439	168 935
D.1 Mzdové náklady	120 993	124 977
D.2 Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	41 446	43 938
D.2.1 Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	38 167	40 143
D.2.2 Ostatní náklady	3 279	3 795
E Úprava hodnot v průvorní oblasti	24 823	55 064
E.1 Úprava hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	24 823	55 064
E.1.1 Úprava hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - trvale	24 823	55 064
III Ostatní provozní výnosy	10 671	101 189
III.1 Tržby z prodání/dobřeby majetku	2	
III.2 Tržby z prodání materiálu	254	2 450
III.3 Jine provozní výnosy	10 435	98 739
F Ostatní provozní náklady	6 942	7 418
F.1 Získání ceny prodání/dobřeby majetku	9	
F.2 Prodaný materiál	229	2 423
F.3 Dávk a poplatky	326	306
F.4 Režijní a provozní náklady a komplexní náklady příletích obdel	2 417	
F.5 Jine provozní náklady	3 961	4 658
* Provozní výsledek hospodaření (+/-)	12 875	12 878
IV Výnosy z dlouhodobého finančního majetku - podíl		
IV.1 Náklady vy naložené na prodání podíl		
IV.2 Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku		
IV.3 Náklady související s ostatním dlouhodobým finančním majetkem		
VI Výnosové úroky a podobné výnosy		
VI.1 Úroky z bankovních úroků a podobné výnosy	17	19
VI.2 Ostatní výnosové úroky a podobné výnosy	17	19
V.1 Úprava hodnot a režijní výnosy ve finanční oblasti		
V.1.1 Nákladové úroky a podobné náklady	372	586
V.1.2 Nákladové úroky a podobné náklady - svěřená nebo evidující osoba	363	572
V.2 Ostatní nákladové úroky a podobné náklady	9	14
VII Ostatní finanční výnosy	7 736	7 873
K Ostatní finanční náklady	11 684	12 072
** Finanční výsledek hospodaření (+/-)	-3 703	-4 767
** Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)	9 172	8 111
I Dan z příjmů	1 615	2 250
I.1 Dan z příjmů splatná	3 343	7 610
I.2 Dan z příjmů odčítána (+/-)	-2 128	-5 360
** Výsledek hospodaření po zdanění (+/-)	7 557	5 861
M Převod podílu na výsledek hospodaření společníkům (+/-)		
** Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	7 557	5 861
* Čistý obdel za účetní období	695 857	656 938

Datum sestavení účetní závěrky:	16.06.2021
Podpisovaz záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo fyzické osoby, která je účetní jednotkou	
Právní forma účetní jednotky	společnost s ručením omezením
Právní podnikání	výroba zaférických čuček

Zdroj: orjustice (2021)

Příloha 7: Sdělení o nástupu cizince do zaměstnání



Tiskopis prosím vyplňte čitelně

podací razítko	C – S15
----------------	---------

Sdělení o nástupu cizince do zaměstnání, k vyslání, k vnitropodnikovému převedení

Sdělení zaměstnavatele nebo právnické nebo fyzické osoby o nástupu cizince s pracovním oprávněním¹⁾ do zaměstnání, k vyslání k plnění úkolů vyplývajících z uzavřené smlouvy nebo k vnitropodnikovému převedení zaměstnance (§ 87 zákona č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti, ve znění pozdějších předpisů)

Úřad práce ČR - krajská pobočka v:

A. Cizinec:

Příjmení:	Jméno:	Rodné číslo v ČR ²⁾ :
Datum narození ³⁾ :	Pohlaví: <input type="checkbox"/> muž <input type="checkbox"/> žena	
Místo narození:	Státní občanství:	

B. Druh pracovního oprávnění:

Zaškrtněte prosím jednu z následujících variant a do příslušné tabulky uveďte doplňující informace.

povolení k zaměstnání:

Vydala krajská pobočka ÚP ČR:	
Č.j. povolení:	Vydáno dne: . . 20

zaměstnanecká karta:

Číslo karty ⁴⁾ :	Vydáno dne: . . 20
-----------------------------	--------------------

karta vnitropodnikově převedeného zaměstnance:

Číslo karty ⁵⁾ :	Vydáno dne: . . 20
-----------------------------	--------------------

modrá karta:

Číslo karty ⁶⁾ :	Vydáno dne: . . 20
-----------------------------	--------------------

1) Pracovním oprávněním se rozumí povolení k zaměstnání, zaměstnanecká karta, modrá karta nebo karta vnitropodnikově převedeného zaměstnance

2) Vyplňte, pokud má cizinec v ČR přidělené rodné číslo.

3) Datum zapíšte ve formátu (DD.MM.RRRR).

4) V případě, že cizinci nebyla dosud karta vydána a pracuje na základě Potvrzení o splnění podmínek pro vydání zaměstnanecké karty, vyplňte textem „Vydáno potvrzení“.

5) V případě, že cizinci nebyla dosud karta vydána a pracuje na základě Potvrzení o splnění podmínek pro vydání karty vnitropodnikově převedeného zaměstnance, vyplňte textem „Vydáno potvrzení“.

6) V případě, že cizinci nebyla dosud karta vydána a pracuje na základě Potvrzení o splnění podmínek pro vydání modré karty, vyplňte textem „Vydáno potvrzení“.

Zdroj: Uradprace (2021)

C. Zaměstnání cizince na území České republiky:

Období od ⁷⁾ :	. . 20	do ⁷⁾ :	. . 20
Profese CZ-ISCO ⁸⁾ :			
Číselný kód profese CZ-ISCO ⁸⁾ :			
Zařazení dle CZ-NACE ⁹⁾ :			
Forma: Zaškrtněte jednu z uvedených možností. Pokud zvolíte první možnost, upřesněte ji v dalších volbách			
<input type="checkbox"/> pracovní-právní vztah k zaměstnavateli se sídlem v ČR			
<input type="checkbox"/> pracovní poměr			
<input type="checkbox"/> dohoda o pracovní činnosti			
<input type="checkbox"/> vyslání k plnění úkolů k fyzické nebo právnické osobě, u níž je vykonávána práce na území ČR			
<input type="checkbox"/> vnitropodnikové převedení zaměstnance			
Jedná se o první zaměstnání na území ČR:			<input type="checkbox"/> ano <input type="checkbox"/> ne
Jedná se o zaměstnání za účelem dočasného přidělení agenturou práce k výkonu práce u uživatele:			<input type="checkbox"/> ano <input type="checkbox"/> ne

Zaměstnavatel nebo právnická nebo fyzická osoba:

Název:	IČ:
Rodné číslo v ČR ¹⁰⁾ :	
Sídlo (adresa):	
Místo výkonu práce:	

D. Kontaktní osoba:

Příjmení:	Jméno:	Titul před:	za:
Telefon:	E-mail:		

E. Podpis:

Formulář jsem převzal(a) z oficiálních webových stránek Ministerstva práce a sociálních věcí, nezměnil(a) jsem na něm žádné pevné texty, pouze jsem pravdivě vyplnil(a) kolonky určené k vyplňování.

V	dne	. . 20	Razítko zaměstnavatele nebo fyzické nebo právnické osoby:
Podpis odpovědného pracovníka:			

Výňatek ze zákona č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti, ve znění pozdějších předpisů:

- § 87 odst.1 Nastoupí-li do zaměstnání cizinec, u kterého se vyžaduje povolení k zaměstnání, zaměstnanecká karta, karta vnitropodnikové převedení zaměstnance nebo modrá karta, jsou zaměstnavatel nebo právnická nebo fyzická osoba, která uzavřela smlouvu se zahraničním zaměstnavatelem, na jejímž základě byl cizinec vyslán na území ČR k plnění úkolů vyplývajících z této smlouvy, povinni o této skutečnosti písemně informovat příslušnou krajskou pobočku ÚP ČR **nejpozději v den nástupu této osoby k výkonu práce.**
- odst.2 Každou změnu těchto údajů je zaměstnavatel nebo právnická nebo fyzická osoba, která uzavřela smlouvu se zahraničním zaměstnavatelem, na jejímž základě byly tyto osoby vyslány na území ČR k plnění úkolů vyplývajících z této smlouvy, povinen nahlásit **nejpozději do 10 kalendářních dnů** ode dne, kdy změna nastala nebo kdy se o ní dozvěděl.
- odst.3 Zaměstnavatel nebo právnická nebo fyzická osoba, která uzavřela smlouvu se zahraničním zaměstnavatelem, na jehož základě byly osoby uvedené v odstavci 1 vyslány na území ČR k plnění úkolů vyplývajících z této smlouvy, je povinen **nejpozději do 10 kalendářních dnů** informovat příslušnou krajskou pobočku Úřadu práce o ukončení jejich zaměstnání nebo vyslání.


7) Vyplňte pouze v případě, je-li předem známa délka výkonu zaměstnání – v opačném případě zaměstnavatel nebo právnická nebo fyzická osoba podává sdělení o ukončení zaměstnání příslušné krajské pobočce ÚP ČR na zvláštním tiskopisu do 10 kalendářních dnů od skončení zaměstnání, vyslání, vnitropodnikového převedení cizince.

8) Uveďte název nebo číslo vykonávané profese dle Klasifikace zaměstnání (CZ-ISCO). Přehled klasifikace je uveden na stránkách Českého statistického úřadu (www.czso.cz/csu/czso/klasifikace_zamestnani_cz_isco-1).

9) CZ-NACE = Klasifikace ekonomických činností (přehled klasifikace uveden na stránkách „www.czso.cz - klasifikace“).

10) Vyplňuje pouze fyzická osoba, která nepodniká.

Příloha 8: Žádost o navýšení kapacit

			
ŽÁDOST O NAVÝŠENÍ KAPACIT - popis pracovního místa (BEDARF ZUR KAPAZITÄTERHÖHUNG - Arbeitsstellebeschreibung)			
Optical s.r.o., Chelčického 1932, 470 01 Česká Lípa zapsané v obchodním rejstříku Městského soudu v Praze, oddíl C, vložka 10882			
Jméno, příjmení - žadatel: (Vorname, Nachname - Antragstellers)			
Středisko/oddělení: (Kostenstelle / Abteilung)			
Popis pracovního místa: (Arbeitsstellebeschreibung)			
Výše požadované mzdy: (Höhe des angefragtes Lohnes)			
Od data: (Ab Datum)	Do data: (Bis Datum)		
V České Lípě dne			
..... podpis žadatele (Unterschrift des Antragstellers)			
..... podpis jednatele (Unterschrift des Geschäftsführers)			

Zdroj: Optical, s. r. o. (2021)

Podrobnosti o práci výrobní kontroly

Popis práce

Úkoly:

- Práce u linky ENGEL a ABB
- Manipulace se skleněným produktem
- Vystavení a správa výrobních zakázek
- Samostatná kontrola výrobků
- Udržování pořádku a čistoty zařízení a pracovišť

Požadavky:

- Manuální zdatnost a rychlost
- Ochota pracovat ve 3 směnném provozu
- Týmová spolupráce, disciplína, flexibilita

Nabízíme:

- Práce ve 3 směnném směnném provozu
- Nástupní mzda 16.200,- CZK brutto + prémiová složka
- Hlavní pracovní poměr na dobu určitou (1 rok)
- 5 týdnů dovolené / rok
- Stravenkový paušál
- Příspěvek na školku 2.000,- CZK / rok
- Příspěvek na dětskou hromadnou rekreaci 1.500,- CZK / rok
- Příspěvek na dioptrické brýle 2.000,- CZK / rok
- Příplatky vyšší než dané zákonem
- Příspěvek na dopravu

Nástup: dle domluvy / Místo výkonu práce: Česká Lípa
Svůj životopis zasílejte na e-mail: kariera.optical.cz

Výrobní kontrola

ODPOVĚDĚT

Pracovní náplň

Vaším úkolem bude:

- kontrola kvality skleněných asferických čoček pro automobilový průmysl
- práce s pc
- manipulace se skleněným produktem

Požadujeme:

- manuální zručnost, jemná motorika prstů, rychlost
- spolehlivost, samostatnost
- pozornost, trpělivost
- ochota pracovat ve 3 směnném provozu
- kladný přístup k práci a učit se nové věci


Nabízíme:

- smlouvu na dobu určitou s možností přechodu na dobu neurčitou
- perspektivní zaměstnání v zázemí prosperující nadnárodní společnosti
- možnost dalšího rozvoje
- řadu zaměstnaneckých výhod (5,2 týdne dovolené, stravenkový paušál, dopravné, příspěvek na školku a dětské hromadné rekreace, příspěvek na dioptrické brýle, poukázka na prací prostředky aj.)

První kontakt e-mailem - zasláním životopisu nebo telefonicky.

Pozice je vhodná i pro cizince.

Příloha 12: Osobní dotazník

			
Optical s.r.o., Chelčického 1932, 470 01 Česká Lípa zapsané v obchodním rejstříku Městského soudu v Praze, oddíl C, vložka 10882			
OSOBNÍ DOTAZNÍK			
Jméno, příjmení:			
Rodné příjmení a všechna dřívější příjmení:			
Datum a místo narození:			
Adresa trvalého bydliště:			
Korespondenční a doručovací adresa (je-li odlišná):			
Rodné číslo:			
Telefon:			
Ukončené vzdělání:	Název školy + město:	Obor:	Rok ukončení:
Státní občanství:			
Zdravotní pojišťovna:			
Číslo účtu pro výplatu mzdy:			
Emailová adresa pro zasílání výplatní pásky:			
Prohlašuji, že jsem nic nezamítl(a), a že všechny údaje jsou pravdivé a jsem si vědom(a) toho, že uvedení nepravdivých, pro uzavření pracovního poměru relevantních, údajů opravňuje společnost k okamžitému zrušení mého pracovního poměru.			
O případných změnách budu zaměstnavatele ihned informovat.			

Zdroj: Optical, s. r. o. (2021)

Společnost Optical, s.r.o. Vás tímto jako správce údajů ve smyslu Zákona o ochraně osobních údajů informuje o tom, že:

(i) poskytnutí veškerých osobních údajů, které jsou v dotazníku označeny * je dobrovolné; ostatní údaje společnost shromažďuje a zpracovává na základě výslovného zákonného zmocnění a jste povinen je společností poskytnout,

(ii) veškeré osobní údaje poskytnuté v tomto dotazníku budou manuálně nebo pomocí prostředků výpočetní techniky zpracovávány osobami zvláště k tomu pověřenými,

(iii) tyto osobní údaje budou po dobu trvání Vašeho pracovního poměru a dále po dobu 1 roku po skončení Vašeho pracovního poměru uchovávány v elektronické nebo papírové formě s omezeným přístupem třetích osob, shromažďovány, zpracovávány a využívány za účelem nabídky zaměstnání u společnosti Docter Optics, s.r.o. a po uplynutí této doby budou zničeny,

(iv) tyto osobní údaje mohou být předány ke zpracování mateřské společnosti OPTICAL SE, se sídlem v SRN,

(v) máte v rozsahu § 12 a § 21 Zákona o ochraně osobních údajů právo na přístup k těmto shromažďovaným a zpracovávaným osobním údajům, týkajícím se Vaší osoby, a na jejich ochranu,

Potvrzuji, že jsem byl náležitě informován/a o svých právech vyplývajících ze Zákona o ochraně osobních údajů a se shromažďováním a zpracováním svých osobních údajů ve výše uvedeném rozsahu souhlasím.

V České Lípě dne

Velikost bot:	
Velikost pracovního oblečení:	

.....
podpis

Zdroj: Optical, s. r. o. (2021)

Příloha 13: Souhlas s uchováním osobních údajů

Souhlas s uchováním osobních údajů

Jméno a příjmení uchazeče o zaměstnání:

1. Na základě Vašeho zájmu pracovat ve společnosti Optical s.r.o. se účastníte výběrového řízení.
2. Je nutné, abychom zpracovali Vaše osobní údaje, které jsme získali z Vašeho životopisu, pro přípravu dokumentů, školení, zdravotní prohlídky.
3. Ne všichni zájemci jsou však vybráni pro nabízenou pozici. Může se stát, že se v budoucnu otevře jiná, vhodnější pozice. S vaším souhlasem proto budeme Vaše osobní údaje evidovat po dobu dvou let pro případ dalšího kontaktu.

Souhlas s evidencí následujících osobních údajů

	Ano	Ne
Jméno / příjmení		
Datum narození		
Číslo telefonu / mobilu		
Adresa bydliště		
E-mailová adresa		

Společnost Optical s.r.o. zaručuje, že tyto údaje použije pouze pro výše uvedené důvody, bezpečně je uchová a nebude dále předávat.

.....

Datum a podpis uchazeče o zaměstnání

.....

Datum a podpis zástupce Optical s.r.o.

Zdroj: Optical, s. r. o. (2021)

Příloha 14: Jak jste se o naší společnosti dozvěděl (a)?

Jméno, příjmení:

Datum pohovoru:

Pohovor na pozici:

1) Jak jste se o naší společnosti dozvěděl(a)? (zaškrtněte prosím)

- Úřad práce
- Jobs.cz
- Inwork.cz
- Superkariera.cz
- Facebook
- Webová stránka kariera.docteroptics.cz
- Náborový plakát Optical
- Náborový billboard Optical
- Od našeho zaměstnance
- Od známých
- Agentura Ariete
- Agentura Hofmann Personal

2) Co Vás na naší společnosti nejvíce zaujalo?

.....

Zdroj: Optical, s. r. o. (2021)

Příloha 16: Souhlas se zveřejněním jména a fotografie



SOUHLAS SE ZVEŘEJNĚNÍM JMÉNA A FOTOGRAFIE

Já,

.....,

nar., trvale bytem

v souladu s ust. §§ 84 a násl. zák. č. 89/2012 Sb., Občanského zákoníku **výslovně souhlasím**, aby byly moje fotografie, pořízené v rámci reklamní kampaně pro firmu Optical s.r.o., použity firmou Optical s.r.o. na sociální síti, pro účely nábory nových zaměstnanců.

V České Lípě, dne.....

Podpis.....

Zdroj: Optical, s. r. o. (2021)

Příloha 17: Žádost o výplatu příspěvku na cestovné

Žádost o výplatu příspěvku na cestovné

Jméno, příjmení (hůlkovým písmem)	Město (obec), ze kterého vyjždím do České Lípy	Vzdálenost do České Lípy v km

Dle platné vnitropodnikové směrnice ze dne 01. 03. 2018 žádám o poskytnutí příspěvku na cestovné z místa svého bydliště do sídla společnosti Optical s.r.o. v České Lípě.

Výše uvedená vzdálenost je stanovena podle map v prohlížeči na Seznamu.

Pokud se přestěhuji, a tím ztratím na tento příspěvek nárok, anebo naopak budu mít nárok vyšší, neprodleně tuto skutečnost oznámím na personálním oddělení nebo ve mzdové účtárně.

Tento příspěvek bude na výplatním lístku uveden v kolonce "Příspěvek na dopravu".

Datum:

Podpis žadatele:

Zkontroloval (vyplní DO):

Příloha 18: Potvrzení o zajištění ubytování

DOKLAD (POTVRZENÍ) O ZAJIŠTĚNÍ UBYTOVÁNÍ

podle zákona č. 326/1999 Sb., o pobytu cizinců na území České republiky
a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů

Název subjektu: _____
IČ subjektu: _____
adresa subjektu: _____

potvrzujeme, že poskytneme ubytování na území České republiky

- na dobu od *) _____ do _____ nebo
 na dobu bez omezení*)

na adrese:
ulice + č.p.
PSČ + obec

vztah k nemovitosti, např. vlastník, spoluvlastník, nájemce,
společný nájemce, podnájemce: _____

cizinci:

jméno a příjmení: _____
datum narození: _____ státní příslušnost: _____
cestovní doklad: _____

POUČENÍ:

Bude-li v tomto dokladu o zajištění ubytování uveden nepravdivě požadovaný údaj, může to mít za následek nevyhovění žádosti, o které se vede řízení podle zákona č. 326/1999 Sb., o pobytu cizinců na území České republiky a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů

V _____ dne _____

Vlastnoruční podpis statutárního orgánu nebo jím
zmocněného pracovníka k vystavování potvrzení
o zajištění ubytování: _____

*) Nehodící se škrtněte

Příloha 19: Výpočty testování statistické závislosti kvantitativních znaků

H1: Délka procesu událostí závisí na rychlosti odpovědi na zasláný životopis.

Podmínka očekávaných četností Chí-kvadrát testu nebyla dodržena, byla provedena integrace rychlosti odpovědi na zasláný životopis v kategoriích, sloupec 3 (15 – 21 dní) a 4 (21 – více dní) a integrace délka procesu událostí v kategoriích, sloupec 3 (5 – 6 týdnů) a 4 (7 – více týdnů).

Contingency Tables

Rychlost odpovědi na zasláný životopis - Transform 2		Délka procesu událostí - Transform 3			
		1	2	3	Total
1	Observed	18	9	1	28
	Expected	16.5128	7.6581	3.8291	28.0000
2	Observed	33	12	1	46
	Expected	27.1282	12.5812	6.2906	46.0000
3	Observed	18	11	14	43
	Expected	25.3590	11.7607	5.8803	43.0000
Total	Observed	69	32	16	117
	Expected	69.0000	32.0000	16.0000	117.0000

Contingency Tables

Rychlost odpovědi na zasláný životopis		Délka procesu událostí			
		1	2	3	Total
1	Observed	18	9	1	28
	% within column	26.09 %	28.13 %	6.25 %	23.93 %
2	Observed	33	12	1	46
	% within column	47.83 %	37.50 %	6.25 %	39.32 %
3	Observed	18	11	14	43
	% within column	26.09 %	34.38 %	87.50 %	36.75 %
Total	Observed	69	32	16	117
	% within column	100.00 %	100.00 %	100.00 %	100.00 %

Zdroj: Vlastní zpracování (2021)

χ^2 Tests				Nominal	
	Value	df	p		Value
χ^2	21.6031	4	0.0002	Phi-coefficient	NaN
N	117			Cramer's V	0.3038

H1: Hodnocení přínosu praktické účasti na přijímacím řízení závisí na hodnocení informovanosti o průběhu přijímacího řízení.

Podmínka očekávaných četností Chí-kvadrát testu nebyla dodržena, byla provedena integrace hodnocení informovanosti o průběhu přijímacího řízení v kategoriích, sloupec 3 (méně uspokojivě) a 4 (vůbec).

Contingency Tables

Hodnocení přínosu praktické účasti na přijímacím řízení		Hodnocení informovanosti o průběhu přijímacího řízení - Transfo			
		1	2	3	Total
0	Observed	19	54	5	78
	Expected	14.0000	56.6667	7.3333	78.0000
1	Observed	2	31	6	39
	Expected	7.0000	28.3333	3.6667	39.0000
Total	Observed	21	85	11	117
	Expected	21.0000	85.0000	11.0000	117.0000

Zdroj: Vlastní zpracování (2021)

Contingency Tables

Hodnocení přínosu praktické účasti na přijímacím řízení		Hodnocení informovanosti o průběhu přijímacího řízení			
		1	2	3	Total
0	Observed	19	54	5	78
	% within column	90.48 %	63.53 %	45.45 %	66.67 %
1	Observed	2	31	6	39
	% within column	9.52 %	36.47 %	54.55 %	33.33 %
Total	Observed	21	85	11	117
	% within column	100.00 %	100.00 %	100.00 %	100.00 %

 χ^2 Tests

	Value	df	p
χ^2	7.9609	2	0.0187
N	117		

Nominal

	Value
Phi-coefficient	NaN
Cramer's V	0.2608

Zdroj: Vlastní zpracování (2021)

H1: Stanovisko doporučení závisí na celkovém zhodnocení výběrového řízení.

Podmínka očekávaných četností Chí-kvadrát testu nebyla dodržena, byla provedena integrace celkového zhodnocení výběrového řízení v kategoriích, sloupec 1 (velmi uspokojivě) a 2 (uspokojivě) a integrace stanovisko doporučení, sloupec 3 (spíše ne) a 4 (ne).

Contingency Tables

Celkové zhodnocení výběrového řízení - Transform 2		Stanovisko doporučení - Transform 2			Total
		1	2	3	
1	Observed	16	16	2	34
	Expected	8.4274	20.3419	5.2308	34.0000
2	Observed	12	40	10	62
	Expected	15.3675	37.0940	9.5385	62.0000
3	Observed	1	14	6	21
	Expected	5.2051	12.5641	3.2308	21.0000
Total	Observed	29	70	18	117
	Expected	29.0000	70.0000	18.0000	117.0000

Contingency Tables

Celkové zhodnocení výběrového řízení		Stanovisko doporučení			Total
		1	2	3	
1	Observed	16	16	2	34
	% within column	55.17 %	22.86 %	11.11 %	29.06 %
2	Observed	12	40	10	62
	% within column	41.38 %	57.14 %	55.56 %	52.99 %
3	Observed	1	14	6	21
	% within column	3.45 %	20.00 %	33.33 %	17.95 %
Total	Observed	29	70	18	117
	% within column	100.00 %	100.00 %	100.00 %	100.00 %

Zdroj: Vlastní zpracování (2021)

χ^2 Tests			
	Value	df	p
χ^2	16.6498	4	0.0023
N	117		

Nominal	
	Value
Phi-coefficient	NaN
Cramer's V	0.2667

Zdroj: Vlastní zpracování (2021)

Příloha 20: Návrh inzerce práce



Patříme k předním evropským výrobcům světlometů v automobilovém průmyslu. Jsme stabilní společnost s více než 20 letou tradicí. Našimi váženými zákazníky jsou značky Škoda, BMW, Tesla, Hyundai, Toyota a další. K našemu úspěchu nám pomáhá více než 300 zaměstnanců.

Výrobní kontrola

Čemu se u nás budete věnovat?

- Manipulovat se skleněným produktem
- Kontrolovat díly ze sériové výroby
- Napomáhat objasnit vzniklé problémy
- Vystavovat a spravovat výrobní zakázky
- Vyhотовovat expediční listy

Jak si Vás představujeme?

- Máte smysl pro precizní práci
- Jste týmový hráč
- Komunikace s lidmi je Vám vlastní
- Oceníme zkušenosti v sériové výrobě, ale nejsou podmínkou
- Nevadí Vám pracovat ve směnném režimu

Kde a jak budete pracovat?

- Ve městě Česká Lípa
- Ve třisměnném provozu
- S délkou pracovní směny 7,5 hod.
- Pouze v pracovních dnech po-pá

Co Vám nabízíme?

- Nástupní mzdu od 23.100 Kč
- Po zaučení kvalifikační a mzdový růst
- Práce na HPP na dobu určitou (1 rok)
- Možnost prodloužení HPP
- Náborový příspěvek 15.000 Kč
- Stravenkový paušál v hodnotě 62 Kč /den
- 5 týdnů dovolené / rok
- Příspěvek na dopravu / měsíc
- Příspěvek na školku 2.000 Kč / rok
- Příspěvek na dětské akce 1.500 Kč / rok
- Příspěvek na dioptrické brýle 2.000 Kč / rok
- Příspěvek na prací prostředek 100 Kč / měsíc

V případě zájmu prosím zasílejte životopisy na adresu: kariera@optical.cz

Zdroj: Vlastní zpracování (2022)