

# **Škoda Auto Vysoká škola o.p.s.**

Studijní program: B6208 Ekonomika a management

Studijní obor/specializace: 6208R190 Podniková ekonomika a řízení lidských zdrojů

## **Budování nástupnictví ve výrobní společnosti Bakalářská práce**

**Katrin Vejvodová**

Vedoucí práce: doc. Ing. Pavel Krpálek, MBA, CSc.



Škoda Auto Vysoká škola

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Zpracovatelka: **Katrin Vejvodová**

Studijní program: Ekonomika a management

Specializace: Řízení lidských zdrojů

Název tématu: **Budování nástupnictví ve výrobní společnosti**

**Cíl:** Cílem bakalářské práce je posoudit úroveň fungování nástupnictví zaměstnanců ve výrobní společnosti Faurecia Slovakia s. r. o. s návrhem inovace, spočívající v implementaci nového systému personální práce, zaměřeného na nábor nového personálu, jeho adaptaci a stabilizaci. Teoretická část práce bude reflektovat problematiku vzdělávání a kariéry zaměstnanců, přičemž zvláštní pozornost bude věnována náborové činnosti. Záměrem analytické části pak bude zjistit nejen nakolik úspěšně se předemtné společnosti daří získat a stabilizovat své pracovníky, ale také studenty a absolventy. Budou zde uvedeny jednotlivé programy, nabízené pro udržení studentů a absolventů. Bude provedena analýza výhod a nevýhod jednotlivých programů a na základě zpětné vazby s absolventy vyhodnoceno vnímání kvality a účinnosti stabilizačních programů.

Rámcový obsah:

1. Úvod a cíl práce
2. Teoretická východiska práce
3. Analytická část práce
4. Návrh doporučení pro organizaci
5. Zhodnocení a závěr

Rozsah práce: 25 – 30 stran

Seznam odborné literatury:

1. PALÍŠKOVÁ, Marcela; LEGNEROVÁ, Kateřina; STRÍTESKÝ, Marek. *Personální řízení: úvod do moderní personalistiky*. 1. vyd. C.H. Beck, 2021. 237 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-702-6.
2. MYSLIVCOVÁ, Světlana. *Personální marketing v řízení lidských zdrojů*. ČR: A, 2019. 215 s. ISBN 978-80-210-9357-7.
3. TEGZE, Jan. *Jak hledat zaměstnance v 21. století: techniky moderního recruitmentu*. 1. vyd. Grada, 2019. 327 s. ISBN 978-80-271-0551-9.
4. BRŠŤÁKOVÁ, Jana; BRŮHA, Dominik; BUKOVJAN, Petr; KALVODA, Aleš; LEŠTINSKÁ, Vlasta; LIŠKUTÍN, Tomáš; ROUČKOVÁ, Dana; SCHMIED, Zdeněk; ŠENK, Zdeněk; VALENTA, Jiří. *Abeceďa personalisty 2022*. 12. vyd. Nakladatelství ANAG, 2022. 559 s. Práce, mzdy, pojištění. ISBN 978-80-7554-357-8.

Datum zadání bakalářské práce: prosinec 2022

Termín odevzdání bakalářské práce: prosinec 2023

L. S.

Elektronicky schváleno dne 9. 6. 2023

**Katrin Vejvodová**  
Autorka práce

Elektronicky schváleno dne 10. 6. 2023

**doc. Ing. Pavel Krpálek, MBA, CSc.**  
Vedoucí práce

Elektronicky schváleno dne 10. 6. 2023

**doc. PhDr. Karel Pavlica, Ph.D.**  
Garant studijní specializace

Elektronicky schváleno dne 19. 6. 2023

**doc. Ing. Pavel Mertlík, CSc.**  
Rektor ŠAVŠ

Prohlašuji, že jsem závěrečnou práci vypracoval(a) samostatně a použité zdroje uvádím v seznamu literatury. Prohlašuji, že jsem se při vypracování řídil(a) vnitřním předpisem Škoda Auto Vysoké školy o.p.s. (dále jen ŠAVŠ) směrnicí Vypracování závěrečné práce.

Jsem si vědom(a), že se na tuto závěrečnou práci vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., autorský zákon, že se jedná ve smyslu § 60 o školní dílo a že podle § 35 odst. 3 je ŠAVŠ oprávněna mou práci využít k výuce nebo k vlastní vnitřní potřebě. Souhlasím, aby moje práce byla zveřejněna podle § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách.

Beru na vědomí, že ŠAVŠ má právo na uzavření licenční smlouvy k této práci za obvyklých podmínek. Užiji-li tuto práci, nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, mám povinnost o této skutečnosti informovat ŠAVŠ. V takovém případě má ŠAVŠ právo ode mne požadovat příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to až do jejich skutečné výše.

V Mladé Boleslavi dne .....

Děkuji doc. Ing. Pavlu Krpálkovi, MBA, CSc. za odborné vedení mé bakalářské práce, za odborné rady a pomoc při zpracování této bakalářské práce.

## Obsah

Úvod.....	8
1. Význam a role nástupnictví v soudobém personálním řízení.....	9
1.1. Moderní přístupy k výběru a adaptaci zaměstnanců.....	10
1.2. Podmínky pro nábor a získávání zaměstnanců.....	12
1.3. Zdroje získávání zaměstnanců (vnitřní, vnější) .....	13
1.4. Moderní metody získávání zaměstnanců .....	15
1.5. Proces výběru zaměstnanců.....	17
1.6. Kritéria a metody výběru zaměstnanců.....	18
1.7. Adaptace vybraných zaměstnanců .....	19
2. Péče o zaměstnance a jejich profesní rozvoj .....	21
2.1 Firemní vzdělávání .....	22
2.2 Řízení kariéry.....	23
2.3 Stabilizace pracovníků.....	24
2.4 Specifikace náboru, získávání a adaptace studentů .....	25
3 Metodika sběru dat .....	28
4 Hodnocení procesů náboru a adaptace ve vybrané výrobní společnosti .	29
4.1 Charakteristika vybrané výrobní společnosti .....	29
.....	29
4.2 Analýza procesů náboru a získávání zaměstnanců .....	30
4.3 Analýza efektivnosti adaptačních procesů.....	32
4.4 Programy pro komunikaci, získávání a umístování studentů .....	33
4.5 Úroveň firemního vzdělávání.....	35
5 Charakteristika jednotlivých programů.....	35
5.1 Výhody a nevýhody jednotlivých programů .....	38
5.2 Rozhovory s absolventy .....	40
5.3 Vyhodnocení vnímání kvality a účinnosti stabilizačních programů .....	43
6 Návrh na zlepšení.....	47
Závěr.....	48
Seznam literatury.....	49

Seznam obrázků a tabulek.....	51
Seznam příloh.....	52

## **Seznam použitých zkratk a symbolů**

APOD. a podobně

VIE French International Internship Program

MOD Pracovníci ve výrobě

HR Human Resources

TC Technická komise

FAS Faurecia Seating

FCM Clean Mobility

FIS Faurecia Interiors

SAS Stability Assist Systém



## Úvod

Bakalářská práce je zaměřena na budování nástupnictví ve výrobní společnosti Faurecia.

Téma bakalářské práce budování nástupnictví jsem si vybrala na základě toho, že téma se dotýká tématu náborové činnosti, jeho adaptaci a stabilizaci, což je zásadní věc personální činnosti pro dosažení cílů organizace, a protože jsem během mé povinné praxe přišla do kontaktu s tímto tématem a byla jsem součástí týmu zaměstnanců, který měl na starosti tuto problematiku. Jedná se o aktuální téma, kdy se firma snaží využívat co nejúčinněji způsoby budování nástupnictví ze svých stabilizačních programů.

Cílem předložené bakalářské práce je posoudit úroveň fungování nástupnictví zaměstnanců s návrhem inovace, spočívající v implementaci nového systému personální práce, zaměřeného na nábor nového personálu, jeho adaptaci a stabilizaci.

Bakalářská práce obsahuje část teoretickou a část praktickou. Teoretická část bakalářské práce bude reflektovat problematiku vzdělávání a kariéry zaměstnanců, přičemž zvláštní pozornost bude věnována náborové činnosti. První kapitola bude zaměřená na význam a role nástupnictví v soudobém personálním řízení. Další téma, které bude následovat se bude týkat moderní přístupy k výběru a adaptaci zaměstnanců. Poslední kapitola se bude zabývat péčí o zaměstnance a jejich profesní rozvoj. Praktická část bakalářské práce je zaměřena na efektivnost nakolik úspěšně se předmětné společnosti daří získat a stabilizovat své pracovníky, ale také studenty a absolventy. Následně bude firmě navrženo řešení ke zlepšení situace a zhodnocení stavu.

## 1. Význam a role nástupnictví v soudobém personálním řízení

Mnoho faktorů, které byly dříve spojovány s menšími podniky, nyní ovlivňuje různé segmenty bez ohledu na jejich velikost. Jedním z těchto faktorů je problematika nástupnictví, kterou můžeme nyní charakterizovat jako proces zajišťování kontinuity řízení s cílem udržet pozici na trhu a obecně v podnikatelském prostředí. Tento proces zahrnuje formulaci cílů a řízení jako celek, včetně jeho složek. Plánování je živý a pružný proces, a klíčovým faktorem pro úspěšné nástupnictví je kvalita lidských zdrojů. Zajištění kontinuity existence organizace a řízení organizace zároveň vyžaduje, aby byla zachována kontinuita přenosu znalostí. Udržování kontinuity v oblastí znalostí, dovedností a schopností je zvláště významné v kontextu transformačních procesů a s tím spojené mobility zaměstnanců na všech úrovních a ve všech oblastech (Vrabcová, Urbanová, 2023).

Plánování následnictví může zahrnovat vytvoření plánu, jehož cílem je obsadit důležité pozice ve vedení organizace, nebo může být procesem, který zajišťuje dostatečný počet talentovaných jednotlivců. Organizace mohou mít různé metody pro provádění plánování následnictví. Klíčovými kroky tohoto procesu zahrnují:

- Prognóza budoucích potřeb pro vyšší a vrcholové pozice ve vedení,
- Hodnocení zaměstnanců, kteří pravděpodobně dosáhnou úspěchu,
- Vytvoření plánu s cílem zajistit, aby potenciální klíčoví zaměstnanci měli příležitost rozvíjet svůj potenciál a napomáhali dosahovat strategické cíle organizace.

Schémata následnictví znázorňují, kdo by mohl převzít určitou pozici, pokud by došlo k uvolňování pracovního místa. Může zahrnovat informace jako věk zaměstnance, celkové hodnocení jeho výkonu a předpoklady pro případné povýšení. I když jsou informace v těchto schématech obvykle stručné, mohou být doplněny podrobnějšími charakteristikami v rámci seznamu manažerských rezerv, kde se u každého zaměstnance konkrétně stanovuje jeho schopnost vykonávat náročnější pozice a jsou určeny oblasti, ve kterých by mohl zlepšit své dovednosti (Dvořáková, 2012).

## 1.1. Moderní přístupy k výběru a adaptaci zaměstnanců

Výběr zaměstnanců lze považovat za velmi klíčový faktor pro efektivitu managementu lidských zdrojů. Při výběru pracovníka vzniká možnost sledovat osobu ucházející se o zaměstnání a následně předpovídat její výkon (Vrabcová, Urbancová, 2023).

Hlavním cílem procesu výběru zaměstnanců, podle studie provedené Šikýřem (2016), je rozhodnout, který z uchazečů nejlépe vyhovuje požadavkům na pracovní výkon a organizační postup a má potenciál pro odborný rozvoj. Členové personálního týmu, vedoucí pracovníci či externí odborníci společnosti by měli provádět výběr nových zaměstnanců.

Podle studie Vrabcové, Urbancové (2023) Tato činnost představuje složitý a náročný proces, jak z hlediska času, tak finančních nákladů. Vyžaduje pečlivou strategii a jasný směr pro dosažení výsledků. Nesprávný výběr zaměstnance může způsobit potíže a konflikty v pracovním prostředí, čemuž by mělo být předcházeno. Z tohoto důvodu to vyžaduje přípravu při výběru zaměstnanců a jasnou představu o požadovaných kvalitách u hledaného zaměstnance, které jsou potřeba. Je zásadní přehodnotit úkoly, pracovní podmínky i finanční odměny, pokud dochází k vysokému pohybu zaměstnanců či opakovanému selhávání zaměstnanců na konkrétní pozici. Kritéria pro výběr zaměstnanců by měla být stanovena tak, aby bylo možné provést jejich objektivní hodnocení během výběrového procesu či pohovoru. Pokud pracovníci v personálním oddělení kladou nerealistické nároky a nemají dostatečné znalosti o pracovním trhu, může to vést k hledání adekvátního adepta velmi dlouho, nebo jej dokonce nemusí vůbec nalézt.

Od průmyslové revoluce jsou organizace postaveny na modelu předem definovaných rolí, pozic a povolání s přesným popisem práce. Pouze 19 % světových lídrů a 23 % zaměstnanců považuje tyto popisy za odpovídající. Až 81 % lídrů navíc uvádí, že kvůli rostoucí potřebě flexibility zaměstnanci často plní úkoly mimo rámec své předem definované pozice. Je zřejmé, že koncept pevně daných pozic nedostačuje pro současné dynamické požadavky světa.

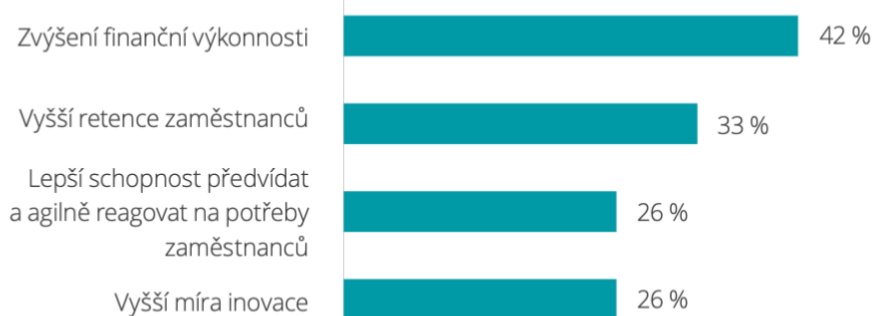
Omezování se na přesný popis pozice a definici pracovních úkolů v současném konkurenčním prostředí zabraňuje firmám plně využívat potenciálu svých pracovníků. Osvobození zaměstnanců z omezení předem stanovených pozic

zahrnuje plné využití jejich schopností a efektivní využívání dovedností. S cílem adekvátně reagovat na různorodé výzvy (Deloitte, 2023).

Dle výzkumu prováděným firmou Deloitte (2023) ukazují na zmeškanou příležitost využití kompetencí a dovedností. Přibližně 85 % účastníků průzkumu uvedlo, že v jejich organizaci je známo, jaké schopnosti a dovednosti zaměstnanci mají. Nicméně pouze 46,8 % z nich tvrdí, že jsou schopni efektivně přiřadit tyto dovednosti k požadovaným pozicím a úkolům.

Výzkum také ukazuje, jaké pozitivní dopady by to mohlo mít pro organizaci jestliže by se zaměstnanci přiřazovali dle jejich dovedností na pracovní úkoly či projekty.

#### GLOBAL



Zdroj: (Deloitte, 2023)

**Obr. 1 Jaké pozitivní dopady pro organizaci by dle respondentů mohlo mít přiřazování zaměstnanců na pracovní úkoly/projekty dle jejich dovedností**

## 1.2. Podmínky pro nábor a získávání zaměstnanců

Řada různých aspektů ovlivňuje proces získávání pracovníků, zahrnující jak faktory spojené s pracovním místem a samotnou organizací, tak i vnější vlivy, které působí na organizaci z okolí. Tyto faktory hrají klíčovou roli při volbě strategií pro nábor zaměstnanců. Výběr vhodné strategie pro nábor je značně závislý na těchto různých faktorech. Konkrétní povaha pracovních pozic, charakter organizace, vnější podmínky a postupy, které organizace uplatňuje při náboru zaměstnanců. Ovlivňují tím zájem potenciálních uchazečů o pracovní pozice ve společnosti. Zatímco některé z těchto faktorů organizace má možnost ovlivnit účelem zlepšení podmínek procesu náboru, jiné jsou ovlivněny externími vlivy, na něž organizace nemá přímý vliv (Kociánová, 2010).

Podle Koubka (2015) ta se rozdělují podmínky získávání pracovníků, které mohou s příznivým nebo nepříznivým dopadem ovlivnit zájem uchazečů na dvě kategorie, a to na vnitřní a vnější. Lze rozdělit vnitřní faktory na ty, které jsou spojeny s konkrétním pracovním místem, a na podmínky spojené s celkovým provozem organizace.. Mezi vnitřní podmínky získávání pracovníků týkající se pracovního místa patří rozsah pracovních povinností a odpovědnosti spojených s pracovním místě, povaha práce, požadavky pracovního místa na pracovníka (př. vzdělání, schopnosti). Mezi vnitřní podmínky, které jsou spojené přímo se společností považujeme prestiž a pověst, úroveň odměňování v porovnání s jinými organizacemi, vztahy mezi lidmi a sociální klima v organizaci a možnost vzdělávání a rozvoje v organizaci.

Některé podmínky, které organizace nemůže ovlivnit, jsou vnějšími faktory. Patří sem například populační charakteristika, prostorová mobilita a další charakteristiky populačního vývoje, které ovlivňují dostupnost pracovní síly na trhu práce. Za podmínku ekonomickou považujeme současnou situaci vztah nabídky a poptávky pracovníků na trhu práce. Poté následují sociální faktory spojené s hodnotovými postoji v oblasti vzdělání a s rodinnými orientacemi žen.

Patří sem technologické podmínky, které vytvářejí nové pracovní příležitosti a mohou měnit nebo rušit aktuální pracovní pozice. Tato změna může být prováděna v takové míře, že současná profesní a kvalifikační struktura pracovního trhu se může pouze částečně a s určitým zpožděním adaptovat.

### **1.3. Zdroje získávání zaměstnanců (vnitřní, vnější)**

Společnost má na výběr ze dvou možností, jak získat potřebné zaměstnance. Jedná se o zdroje vnitřní a vnější. Zdroje vnitřní se týkají zaměstnanců, kteří již ve firmě pracují a jsou schopni přejít na novou pracovní pozici. Druhou možností jsou vnější zdroje, což znamená, že do firmy přicházejí noví zaměstnanci z trhu práce.

#### **Vnitřní zdroje**

Jako hlavní vnitřní zdroje uvádí Koubek (2015) již konkrétní pracovní síly, kteří byli uvolňováni v návaznosti s ukončením nějaké činnosti nebo na základě jiných změn. V praktickém provedení, lze to ilustrovat na příkladu zaměstnanců, kteří svými dovednostmi dosáhli úrovně k výkonu obtížnější práce než doposud a může tak dojít ke změně pracovního místa či povýšení. Dále jsou to pracovníci, kteří mají zájem přejít na volnou pracovní pozici.

Při interním obsazování pracovního místa znamená, že vybíráme již z zaměstnanců, kteří již pracují v organizaci, tedy interních zdrojů. Nábor interně znamená snížení náročnosti procesu z hlediska času a finančních prostředků. Tato metoda má své klady i zápory. Z ekonomické perspektivy je výhodnější upřednostnit interní nábor, protože průměrná mzda externích zaměstnanců je o 18-20 % vyšší než u interních kandidátů, což znamená vyšší náklady. Kromě aspektů spojených s financemi interní nábor podněcuje k tomu, aby více motivoval stávající zaměstnance k povýšení. Výzkum provedený na Wharton School of Management ukázal, že interní zaměstnanci obdrží vyšší mzdy, ale zároveň dostávají nižší hodnocení svého výkonu (Vulpen, 2019).

## Vnější zdroje

Pracovní síla, která vstupuje z vnějšího trhu přináší organizaci „novou krev“, což může znamenat jiný pohled na věc a nové přístupy k řešení problémů mohou být pro organizaci jako inspirace a podnět k organizačním změnám. Lidskými zdroji mohou být například absolventi škol, občané se zdravotním postižením či cizinci. Zaměstnavatel musí věnovat značné úsilí do jejich pracovní a sociální adaptace, aby tito pracovníci byli schopni podávat očekávaný pracovní výkon. V případě, že se společnost rozhodne získávat nové zaměstnance z vnějších zdrojů musí personalista plánovat termíny pro zveřejnění nabídky pracovního místa, uzávěrky žádostí o účast na výběrovém řízení a jeho realizaci. Poté je nutné oznámit výsledky výběrového řízení, stanovit den nástupu do zaměstnání, a nakonec stanovit délku zkušební doby (Dvořáková, 2012).

Naopak, hledání externích kandidátů na vedoucí pozice může snížit motivaci stávajícím zaměstnancům, kteří si myslí, že by měli být povýšeni. Studie provedená společností LinkedIn zjistila, že 24% zaměstnanců, kteří hledali novou práci, uvedli, že hlavním důvodem odchodu byl takový, že ztratili svou motivaci, protože při šanci na povýšení byli přehlíženi. U interního náboru není potřeba dělat onboarding, ale bude potřeba stále zaměstnance na danou pozici proškolit. Počítá se s tím, že křivka učení bude méně náročnější než u někoho, kdo je ve firmě nový. Je tu 61% vyšší pravděpodobnost propuštění, které se vyskytlo u externích náborů. Studie také ukazují, zda zaměstnanec zapadne do firemní kultury a zda je tu pravděpodobnost, že na své pozici zůstane během prvního roku (Vulpen, 2019).

## 1.4. Moderní metody získávání zaměstnanců

Organizace volí, jaká metoda získávání zaměstnanců je pro ni efektivní vzhledem k obsazovaným pracovním pozicím. Tato volba závisí na požadavcích dané pracovní pozice, finančních možnostech zaměstnavatele, které může použít na získávání, a rovněž na analýzách předchozích procesů získávání a kvalitě přípravných prací (Kociánová, 2012).

Moderní metodou získávání zaměstnanců je e-recruitment, který je založený na využívání internetového prostředí, především na webových stránkách. Na webových stránkách většiny zaměstnanců se nacházejí nejen informace o společnosti, ale také informace o její činnosti a speciální sekce s označením „Kariéra“. Veškeré informace o nabízených zaměstnáních, včetně aktuálního seznamu volných pracovních pozic, jsou poskytovány všem uchazečům na této platformě. Potencionální uchazeči, kteří mají o zaměstnání zájem mohou reagovat okamžitě na aktuální nabídku vyplněním online formuláře a připojením svého vlastního životopisu (Šikýř, 2016).

Další moderní metoda zahrnuje online inzerci, která má širší využití než jen přilákat zájem uchazečů a získat jejich reakci. Inzerát může být pro uchazeče prvním kontaktem s firmou, a jeho obsah a vizuální prezentace formují první dojmy, který si uchazeč vytvoří. Vytvořený inzerát a strategický výběr platformy pro jeho zveřejnění nám umožní oslovit a zacílit na správné zaměstnance, takzvaně na lidi s požadovanými profesními schopnostmi a potřebnými kvalitami. Zatímco k papírovému inzerátu se nedostane tak velký počet cílových adresátů a nebude trvale k dispozici, tak online inzerce má schopnost dosáhnout většího počtu zacílení a být tak trvale přístupná. V dnešní době je velká proměna v podobě inzerce. Dříve se inzerce zaměřovala na dlouhé popisy pracovních míst v novinách a nyní se to zaměřuje na chytlavé titulky, k obrázkům a videím s krátkými heslovitými texty. Obrázek zaujme pozornost rychleji než text. Velké množství firem investují do zveřejnění inzercí na prověřených platformách, jako je jobs.cz, aniž by vyzkoušeli i jiné zdroje, které by jim mohly přinést vyšší návratnost investice (Tegze, 2019).



Podle šetření provedeného Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD, 2022) byly metody, které zaměstnavatelé nejčastěji využívali k získání potenciálních kandidátů, následující:

- Vlastní firemní webové stránky (47%)
- LinkedIn (45%)
- Specializovaní poradci a náboroví konzultanti (44%)
- Inzerce v interním prostředí (39%)

Pozoroval se rozdíl i v závislosti na tom, zda šlo o organizace v soukromém, veřejném nebo neziskovém sektoru. Následující metody jsou považovány za nejúčinnější v organizacích v soukromém sektoru: doporučení zaměstnance, přímé oslovení pasivních uchazečů a angažování poradců nebo konzultantů pro nábor. Mezi méně účinné metody budou zahrnovat své vlastní firemní webové stránky. Zatímco veřejný sektor dává přednost zahrnutí inzerce, časopisů a oborového tisku, méně obvyklou metodou, která se používá, je inzerování na vlastních webových stránkách

(CIPD, 2022).



Zdroj: (CIPD,2022)

## **Obr. 2 10 Nejúčinnějších metod za posledních 12 měsíců**

### **1.5. Proces výběru zaměstnanců**

Proces výběru zaměstnanců často závisí na aktuální míře fluktuace, na požadavcích pracovních míst a budoucí potřeby firmy nejsou zde náležitě zohledněny, proces výběru není standardizován (Kociánová, 2012).

K procesu výběru pracovníků představuje posloupnost přesně definovaných fází, které směřují k určení rozhodnutí, který z uchazečů bude vybrán pro konkrétní pracovní pozici a obdrží nabídku pracovního místa.

Tento výběrový proces začíná v okamžiku, kdy se do výběrového řízení zaregistrují, a končí až ve chvíli, kdy je provedeno přijetí jednoho z nich. Následující etapy procesu výběru zaměstnanců zahrnuje (Kociánová, 2010):

- *Předvýběr.*
- *První setkání uchazečů s organizací v rámci výběrového procesu (první rozhovor).*
- *Sběr a analýza dodatečných informací o uchazečích, včetně testů zahrnující zkoušky schopností, assessment centre a lékařských prohlídek.*
- *Přijímací rozhovor.*
- *Získání informací o uchazečích pomocí ověření referencí pomocí formulářů nebo ústních podkladů.*
- *Prohlídka pracoviště pro uchazeče a jejich představení potenciálním kolegům.*
- *Rozhodnutí týkající se akceptace zaměstnance.*
- *Oznámení úspěšnému uchazeči o přijetí a nabídka zaměstnání, s informováním ostatních uchazečů o nepřijetí.*

## 1.6. Kritéria a metody výběru zaměstnanců

Hlavním úkolem výběru je srovnání dovedností uchazeče s požadavky pracovní pozice a zhodnocení, zda je vhodný. K tomu je nutné stanovit kritéria pro úspěšný výkon práce, ukazatele úspěchu a metody pro hodnocení výkonu. Najdeme tu tradiční modely, které určují potřebné kvalifikace a slouží jako rámec pro výběrový rozhovor (Kociánová, 2012).

Organizace stanovují kritéria pro výběr zaměstnanců, která zahrnují povinné a další požadavky na uchazeče o zaměstnání. Tato kritéria jsou stanovena v souladu s relevantními právními předpisy a také na základě vlastních potřeb organizace, jako jsou pracovní zkušenosti, specifické znalosti, dovednosti a vzdělání (Šikýř, 2016).

Zásadní je pro dlouhodobý a úspěšný výkon zaměstnance, aby ideální uchazeč nejen prokázal nutnou odbornou kvalifikaci pro práci, ale také perspektivu pro další odborný rozvoj a efektivní integraci do organizace. Modely, který poskytuje strukturu pro výběrový rozhovor je sedmibodový model, který je rozpracován takto podle Armstronga (2007) zahrnuje aspekty, jako je vzhled, zdraví, držení těla, mluva a další fyzické vlastnosti. Také zahrnuje znalosti a dovednosti, například vzdělání, kvalifikace a obecnou inteligenci. Další bod se vztahuje na specifické dovednosti, jako je například mechanická zručnost. V pátém bodě nalezneme zájmy spojené s intelektem, praktickými dovednostmi, sportem, sociálními aktivitami a uměleckými činnostmi. Šestáým aspektem jsou charakterové vlastnosti, které zahrnují schopnost ovlivňovat ostatní, vytrvalost a schopnost přizpůsobit se. Jako posledním bodem tu nalezneme okolnosti, to znamená prostředí, ve kterém jsou zahrnuty soukromé aspekty, povolání, rodina a zaměstnání členů rodiny.

Zatímco model s pěti stupni podle Armstronga (2007) bere v úvahu, jaká je komunikace, tělesná stavba a vzhled. Dalším prvkem lze nalézt dosažené kvalifikace (pracovní zkušenosti, vzdělání), následně pak vrozené dovednosti, mezi něž můžeme zařadit například schopnost se učit a přirozenou schopnost rychlého chápání. Dále motivaci a mezi poslední bod patří emoční ustrojení jako je schopnost překonávat stres (Kociánová, 2010).

## **1.7. Adaptace vybraných zaměstnanců**

Konečnou etapou v modelovém procesu obsazování volných pracovních pozic je adaptace zaměstnanců. Do nového zaměstnání nebo případně přecházení na novou pozici je tato etapa spojena s formálními i neformálními postupy, které zahrnují odborné zaškolování, informování a seznámení a integrování nového pracovníka.

### **Formy adaptace zaměstnanců**

Systematická formální adaptace se provádí prostřednictvím adaptačního programu, která je obvykle řízena manažerem nebo zkušeným zaměstnancem. Naopak neformální adaptace probíhá spontánně pod vlivem sociálního okolí.

### **Realizace adaptačního programu**

Za úkol má adaptační program zajistit informovanost, odbornou přípravu a sociální začlenění nového zaměstnance. Základní informace týkající se pracovního prostředí a výkonu práce na pracovním místě jsou důležitými aspekty poskytovanými nově přijatým zaměstnancům. Obsah začlenění obsahuje informace o pravidlech, cílech a postupech organizace, o podmínkách a požadavcích spojených s pracovním místem, interních předpisech, bezpečnostních opatření a ochraně zdraví při práci. Dále hodnotícím systémem a odměňováním, možnostmi vzdělávání a dalšími klíčovými informacemi. Personalista, nadřízený nebo pověřený zaměstnanec může tuto informaci poskytnout novému zaměstnanci buď ústně, nebo písemně ve formě "orientační brožury", která obsahuje klíčové informace. Profesionální adaptace označuje proces, během něhož je nový zaměstnanec seznámen s požadavky a podmínkami týkajícími se práce v organizaci, tak aby co nejdříve dosáhl požadovaného výkonu. Manažer nebo zkušený kolega řídí tento proces a může využít různé vzdělávací metody, včetně praktického výcviku na pracovišti, jako jsou úkoly a rotace práce. Mimo pracoviště může vzdělávání zahrnovat účast na seminářích, demonstrace nebo konzultace.

Sociální začlenění je procesem, kdy nový zaměstnanec postupně integruje do pracovního prostředí a vytváří pozitivní vztahy s kolegy a organizací. Toto začlenění překonává počáteční nejistotu a pocit neznámého. Manažer a spolupracovníci zajišťují sociální začlenění, přičemž pomáhají novému zaměstnanci budovat a udržovat optimální pracovní vztahy na pracovišti.

## **Průběh adaptačního programu**

Proces adaptace prostřednictvím adaptačního programu zpravidla začíná v den nástupu nového zaměstnance do pracovního procesu a končí rozhodnutím manažera po ukončení předem stanoveného období zkoušky, kdy zaměstnanec musí být připraven pracovat nezávisle a dosahovat požadované úrovně výkonu. Realizace hodnocení nového zaměstnance ze strany manažera je součástí adaptačního programu a může probíhat jak neformálně, tak formálně. Během průběhu adaptačního programu se neformální hodnocení uplatňuje podle potřeby a slouží k tomu řízení a směřování nového zaměstnance ke splnění za účelem dosažení stanovených pracovních cílů. Pomáhá odhalit případné problémy ve výkonu práce a navrhnout opatření k jejich řešení. Ke konci adaptačního programu, například po uplynutí zkušebního období, dochází k provedení formálního hodnocení. Nový zaměstnanec s manažerem shrnuje a diskutuje průběh a výsledky adaptačního programu, přičemž manažer připravuje podklady pro uzavření dohody o budoucím pracovním výkonu zaměstnance. Manažer prostřednictvím efektivní adaptace vytváří základ pro úspěšné budoucí vedení a řízení podřízeného zaměstnance, aby byl schopen plnit své pracovní povinnosti, dosahovat stanovených výkonnostních cílů a přispívat k dosažení strategických cílů organizace (Šikýř, 2016).

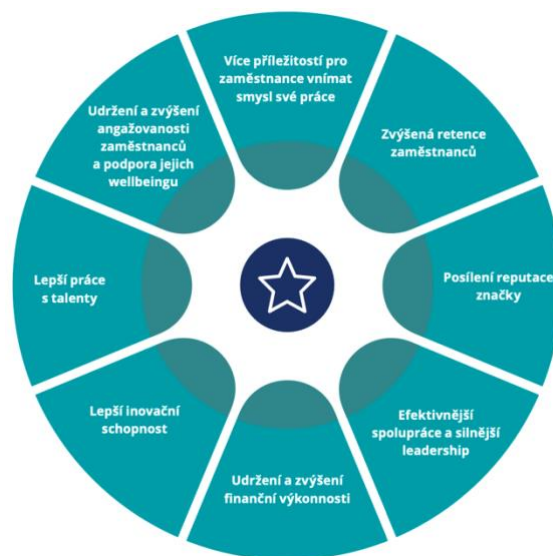
## 2. Péče o zaměstnance a jejich profesní rozvoj

Zajímání zaměstnavatele o pracovní podmínky zaměstnanců směřuje k tomu, aby byli schopni úspěšně plnit své pracovní povinnosti a dosahovat požadovaných výsledků. Cílem péče o zaměstnance usiluje o zajištění příznivých podmínek ve všech oblastech, které mohou mít vliv na zaměstnance během jejich pracovního procesu, jako je délka pracovní doby, pracovní prostředí, bezpečnost a ochrana zdraví při práci a kvalita pracovních vztahů (Šikýř, 2016).

Péči o zaměstnance lze rozdělit na:

- Povinnou péči, která vyplývá z platných zákonů a kolektivních smluv, uzavřených za účasti vlády nebo bez ní a zahrnuje práva a povinnosti stanovené právním rámcem,
- Dobrovolnou péči, která odráží personální politiku vlastníka firmy nebo vedení společnosti. Tato péče se zaměřuje na zajištění potřebných pracovníků (včetně náboru a udržení), rozvoj jejich pracovních dovedností, motivaci zaměstnanců a budování pozitivního vztahu zaměstnanců ke společnosti. Současně se snaží budovat a vytvářet pověst firmy (Koubek, 2011).

Díky pečlivě navrženému uspořádání pracovního prostoru, které podporuje obchodní cíle a zároveň umožňuje vyvážit pracovní a osobní život zaměstnanců, mají organizace možnost zvýšit svou pověst, přilákat talentované jednotlivce a zlepšit své pracovní výsledky (Deloitte, 2023).



Zdroj: (Deloitte, 2023)

**Obr. 3 Hlavní benefity správně nastaveného pracovního prostředí**

## 2.1 Firemní vzdělávání

Firemní vzdělávání, známé také jako podnikové vzdělávání, je vzdělávací proces, který je organizován samotným podnikem nebo firmou. Tento proces zahrnuje interní vzdělávání, která probíhá v rámci podniku, a může být uskutečňováno buď v rámci interního vzdělávacího centra na pracovišti nebo vlastním zařízením firmy. Dále zahrnuje i externí vzdělávání, které se koná mimo firmu a může být specializovaným vzdělávacím zařízením nebo škole (Bartoňková, 2010)

Kvalifikací subjektivní se týká souboru individuálních schopností, dovedností, návyků, zkušeností, postojů a klíčových kvalifikací, které jednotlivec získal během svého života a které by potenciálně mohly být využity při vykonávání určité činnosti. Naopak, kvalifikace objektivní se týká kvalifikovanosti práce a zahrnuje požadavky na kvalifikaci pracovníka, které vycházejí z náročnosti, charakteru, téma a odbornosti vykonávané práce.

V rámci firemního nebo podnikového vzdělávání jsou zahrnuty následující prvky:

- Začlenění nových zaměstnanců a příprava na jejich pracovní činnost,
- Rozšíření stávající kvalifikace pracovníků (další vzdělávání) – pokračování v odborném rozvoji v oboru, ve kterém jedinec pracuje na svém pracovním místě.
- Rekvalifikaci (přeškolení) – jde o přizpůsobení dovedností pracovníka a kvalifikaci pro vykonávání nového povolání, může být v celém rozsahu, nebo jen zčásti.
- Profesní rehabilitace – znovuzařazení jedinců, kteří nemohou trvale nebo dlouhodobě vykonávat svou stávající práci kvůli svému zdravotnímu stavu,
- Rozvoj odborných dovedností (další rozvoj v oboru),

(Bartoňková, 2010).

## 2.2 Řízení kariéry

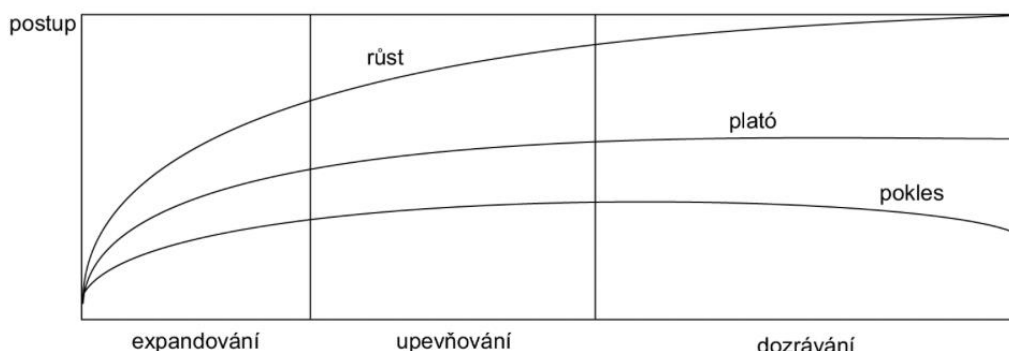
Řízení kariéry umožňuje firmě zajistit potřebný přísun talentovaných zaměstnanců. Zároveň poskytuje jednotlivcům šanci na rozvoj svých dovedností, budování své kariéry a naplňování svých ambicí. Tímto způsobem propojuje potřeby firmy s individuálními potřebami zaměstnanců. Důležitou součástí je v řízení kariéry je kariérní plánování, které řídí postup jednotlivců v organizaci v souladu s požadavky firmy, identifikací kvalitních zaměstnanců a hodnocením jejich výkonnosti, schopností a preferencí jednotlivých členů. Také kariérní poradenství, které je součástí řízení kariéry, pomáhá jednotlivcům utvářet svou kariéru tak, s cílem, aby přinesla výhody jak pro jednotlivce, tak i pro společnost. Při správě kariéry je důležité brát v úvahu, že mnozí lidé nemají zájem o rozvoj své kariéry v rámci jedné organizace a upřednostňují hledání nových zkušeností jinde. Z pohledu organizace spočívá účel správy kariéry v dosahování strategických cílů v oblasti řízení talentů, což zahrnuje zabezpečení dostatečného přísunu talentovaných jednotlivců k vytváření a udržování nezbytnou zásobu talentovaných lidí. Z perspektivy zaměstnanců má správa kariéry dvě klíčové cíle:

- poskytovat zaměstnancům asistenci a směřování, aby byli schopni v organizaci rozpoznat svůj potenciál a dosáhnout úspěšné kariéry.
- zabezpečit, že zaměstnanci získají možnost účastnit se odpovídajících vzdělávacích a rozvojových aktivitám, které jim pomohou získat znalosti a zkušenosti.

(Armstrong, 2015).

Řízení kariéry by mělo vycházet z pochopení dynamiky kariéry, která se zaměřuje na způsob, jakým jednotlivci budují svou kariéru, ať už se jedná o povýšení, rozšíření svých pracovních rolí nebo zdokonalení svých schopností a odpovědností. Tři fáze vývoje kariéry zahrnují expandování, upevňování a dozrávání. Obrázek ukazuje, jak lidé v těchto fázích dosahují nebo nedosahují postupu v různé míře (Armstrong, 2015).





Zdroj: (Armstrong, 2015)

#### **Obr. 4 Fáze vývoje kariéry**

Politika řízení kariéry zahrnuje rozhodování ohledně postupování vlastních manažerů (strategie založená na povýšení z vnitřního zázemí organizace) a o získávání manažerů z vnějších zdrojů (integrování „nových sil“ do organizace). Následně lze charakter politiky řízení kariéry určit na základě poměru jednotlivců v manažerských pozicích pocházejících z těchto dvou zdrojů. Tyto organizace také uplatňují postupy jako řízení pracovního výkonu, hodnocení potenciálu jednotlivců prostřednictvím rozvojových center a používají assessment centra k vyhledávání talentů jak z vnějšku, tak i uvnitř organizace. Mnoho organizací mají výrazně strukturovaný systém řízení kariéry, provádějí dlouhodobé kariérní plánování a umisťují zaměstnance do rolí podle předem stanovených programů (Kociánová, 2010).

### **2.3 Stabilizace pracovníků**

Udržení zaměstnanců je klíčovou zodpovědností manažerů, a většina případů, kdy zaměstnanci mění práci, souvisí s nedostatečným vedením ze strany jejich nadřízených. Manažeři na každém pracovišti hrají roli v definování firemní kultury, ovlivňují pracovní atmosféru, motivují zaměstnance k dosahování cílů a naplňují firemní vize, řídí, kontrolují a hodnotí výkony. Nedostatečné zvládnutí této role vede k demotivaci, vzniku konfliktů v týmu a snížení produktivity. Slabý manažer může být pro konkurenční firmu atraktivním lákadlem pro získání nových zaměstnanců (Tegze, 2019).

Strategie pro udržení zaměstnanců by měla být vytvořená na základě pochopení faktorů, které ovlivňují jejich rozhodnutí zůstat v organizaci nebo odejít. V závislosti na fázi kariéry zaměstnance se mohou různé faktory stát klíčovými. Pro ty na začátku kariéry do 30 let je perspektiva kariéry důležitá. Pro jednotlivce ve středním věku (31 – 50 let) je klíčovým faktorem možnost nezávislého rozvoje kariéry a nalezení uspokojení v práci. Osoby v pozdním stádiu profesního života (nad 50 let) ocení zajištění pracovního místa jako důležitý aspekt. Mladší jedinci se častěji rozhodují pro změnu zaměstnání než jejich starší kolegové, a pracovníci s částečným úvazkem obvykle projevují nižší úroveň pracovní stability ve srovnání s těmi, kteří pracují na plný úvazek. Také co má vliv a dopad na stabilitu zaměstnanců zahrnuje:

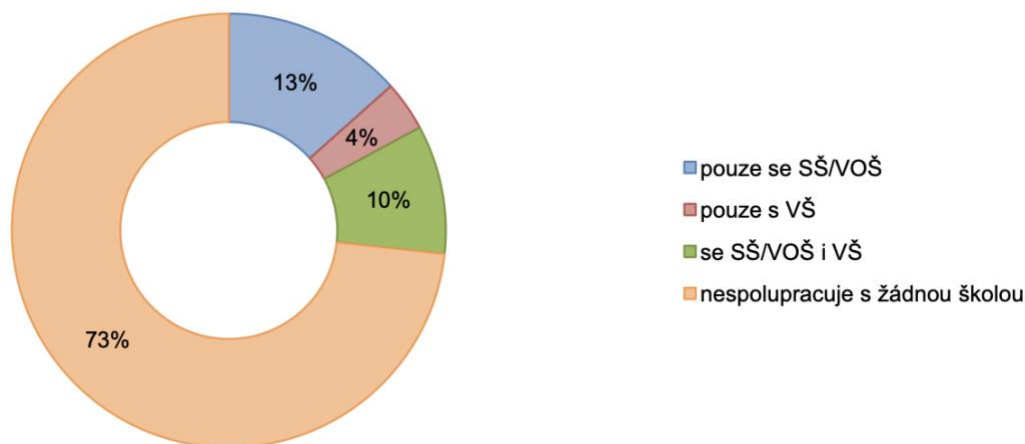
- Vzhled organizace,
- Efektivitu procesů náborů, výběru a zařazování zaměstnanců do pracovních pozic, tak aby odpovídaly jejich schopnostem,
- Styl vedení, neboť vztahy s nadřízenými mají vliv na to, zda zaměstnanec zůstane nebo odejde,
- Příležitosti pro další vzdělávání a rozvoj kariéry,
- Uznání a odměňování za dosažené výsledky

(Armstrong, 2015).

## **2.4 Specifikace náboru, získávání a adaptace studentů**

Spolupráce mezi podniky a univerzitami v oblasti vzdělávání může zahrnovat nabízení různých vzdělávacích programů pro zaměstnance firem univerzitami. To zahrnuje jak programy pro celoživotní vzdělávání, tak i semináře, které se zaměřují na konkrétní oblasti. Toto partnerství může též zahrnovat spolupráci při zajištění praxe, stáží a odborných exkurzí pro studenty. Kontaktní dny pro studenty představují další významnou formu spolupráce, během nichž firmy prezentují svou činnost a mohou provádět nábor studentů (Tetřevová, 2017).

Zároveň mohou podniky během studentských praxí identifikovat talentované studenty a případně jim nabídnout zaměstnání po dokončení jejich studia. Možnost ovlivnit pracovní kariéru těchto vybraných absolventů či nových zaměstnanců na samém začátku je často vnímána firmami jako pozitivní. Jelikož umožňují vyhnout se pracovním návykům, které by si tito absolventi již vytvořili v jiné firmě a které by nebyly v souladu s požadavky konkrétní společnosti. (ČSÚ, 2017). Z grafu lze vyčíst, že většina podniků neprojevuje žádnou formu spolupráce s žádnou školou.



Zdroj: (ČSÚ, 2017)

**Obr. 5 Podíl firem spolupracujících se školami dle typu škol, 2015**

## Specifikace náboru

Tradiční nábor se soustředil na získávání pracovníků z vnějších zdrojů, zatímco moderní personální řízení klade důraz na efektivní využití stávající pracovní síly na zlepšení produktivity práce. Tradiční přístup k náboru se zaměřoval na nalezení pracovníků, kteří odpovídali specifickým požadavkům pracovní pozice. Naopak moderní nábor usiluje o více než jen nalezení pracovníka, který vyhovuje specifickým požadavkům pracovní pozice. Hledá jedince, kteří nejen splňují požadavky pracovní pozice, ale také přinášejí přidanou hodnotu pracovnímu týmu a přispívají k efektivnímu fungování organizace. Moderní nábor se zaměřuje nejen na odborné znalosti, dovednosti a schopnosti, ale také na osobnostní charakteristiky, sociální dovednosti a schopnosti. Cílem je nalézt jedince, který nejen zvládne pracovní úkoly, ale také pozitivně ovlivní pracovní prostředí, týmovou spolupráci a mezilidské vztahy v organizaci (Koubek, 2015).

Slovo „recruitment“ se stalo synonymem pro „nábor“ lidí. Přesto se slovo nábor drželo v našich slovnících několik let a první osobě, která se zabývá náborovou činností se říkalo náborář. Tento termín se stále používá, ale často má negativní význam. Nicméně, výraz náborář je v poslední době stále méně používán a nahrazuje jej anglickými výrazy jako recruiter, Talent Acquisition Specialist (Tegze, 2019).

## **Moderní nábor studentů**

### **Instagram**

Instagram umožňuje použít zvolený hashtag při hledání svého vysněného zaměstnání. Správně zvolený a vhodně zvolený hashtag má větší vliv, než by se na první pohled mohlo zdát. Hashtag přidávaný ke každé fotce umožňuje personalistům snadněji cílit na specifickou cílovou skupinu (Tegze, 2019).

### **LinkedIn**

Jednou z nejpopulárnějších a největších sociálních sítí, která slouží lidem aktivně pracujícím v oblasti náboru a zkoumajícím trh práce je platforma LinkedIn. Tato platforma také nabízí efektivní prostředky pro budování osobního a profesního image. Není proto divu, že mnoho firem i jednotlivců intenzivně využívá LinkedIn jak pro své obchodní, tak osobní profesní aktivity. LinkedIn má své uživatele ve více než 200 zemích a aktuálně přesahuje hranici 500 milionů uživatelů. Z tohoto počtu pravidelně se přihlásí na LinkedIn přibližně 35 až 40 procent uživatelů. LinkedIn má významný vliv, zejména v oblasti náboru, a činí ho silnějším nástrojem než Facebook nebo Twitter. Pro recuitery jsou tato čísla zásadní, a proto není možné je ignorovat. Platforma je vnímána jako seriózní platforma pro profesionály (Tegze, 2019).

### **3 Metodika sběru dat**

V rámci bakalářské práce byl využit kombinovaný výzkum s převahou kvalitativních výzkumných metod. Pro sběr potřebných dat byly použity strukturované rozhovory. Byly vytvořené dvě verze, a to jedna verze s účastníkem z programu Trainee a druhá verze s účastníkem z French International Internship Programu. Další doplňující polostrukturované rozhovory s respondenty proběhly 10. listopadu 2023 a trvaly 2 hodiny, rozhovor proběhl s každým zvlášť. V bakalářské práci byly pro dosažení větší názornosti a autenticity rozhovory kompletně přepsány. Jednalo se o zodpovězení sady 9 otázek. Následovaly analytické metody směřující k identifikaci a vyhodnocení efektivnosti adaptačních procesů a analýzy jednotlivých konkrétních studentských programů s vyhodnocením jejich dopadů. Analytické metody byly přiměřeně využity i v základním desk research v rešeršní části práce, kde byla zkoumána situační východiska a výchozí podmínky u charakteristiky zkoumaného subjektu a deskripce hodnocených procesů.

## 4 Hodnocení procesů náboru a adaptace ve vybrané výrobní společnosti

### 4.1 Charakteristika vybrané výrobní společnosti

Společnost Faurecia Automotive Slovakia s.r.o. byla založena na Slovensku v roce 2004 a svou první pobočku zřídila v Bratislavě - Devínské Nové Vsi, poblíž závodu Volkswagenu v Bratislavě. Postupem času rozšířili výrobní kapacitu na dalších místech, konkrétně v Košicích, Lozorně, Hlohovci, Trnavě a Žilině. Kromě toho vzniklo i podnikové centrum pro poskytování služeb, tzv. Shared Service Centre, v Bratislavě.

Faurecia Automotive Slovakia s.r.o. i nadále roste. Jako součást mezinárodní skupiny Faurecia patří k hlavním dodavatelům automobilových výrobců na Slovensku, a jejich zaměstnanecká základna přesahuje 3000 lidí.

#### Klíčové ukazatele



Zdroj: (Faurecia, 2018)

Obr. 6 Klíčové ukazatele

#### Průmyslové závody na Slovensku

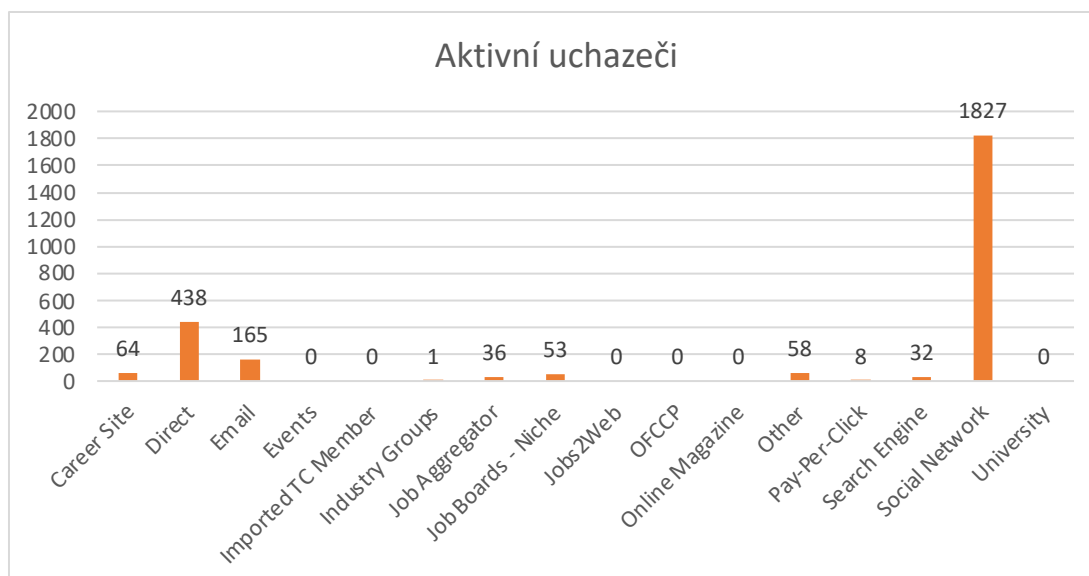


Zdroj: (Faurecia, 2018)

## Obr. 7 Průmyslové závody na Slovensku

### 4.2 Analýza procesů nábory a získávání zaměstnanců

Společnost má rozsáhlou kariérní stránku, kde lze nalézt aktuální nabídky práce. Komunikuje přímo s uchazeči o práci prostřednictvím e-mailu a účastní se různých událostí, aby navázala kontakt s potenciálními kandidáty. Je aktivním členem technické komise (TC) a zapojuje se do průmyslových skupin, aby byla v obraze ve světě ve svém odvětví. Společnost využívá platformy pracovních inzertních portálů jako je Jobs2Web s cílem efektivně oslovit vhodné uchazeče. Kromě toho prezentuje svou společnost prostřednictvím online magazínu a využívá různé formy placené reklamy za kliknutí, aby dosáhla co největšího dosahu. Nepřehlídí ani tradiční metody, jako jsou vyhledávače práce, a aktivně buduje svou přítomnost na sociálních sítích. Navazuje spolupráci s univerzitami a hledá nové talenty a perspektivní absolventy. Společnost věří, že kombinace těchto přístupů jí pomáhá nalézt nejlepší kandidáty pro svůj tým.



Zdroj: (Vlastní zpracování dle interních dokumentů společnosti Faurecia, 2023)

### Obr. 8 Aktivní uchazeči v roce 2023

Z grafu vyplývá, že největší zájemci o pracovní příležitosti pocházejí ze sociálních sítí, což zdůrazňuje účinnost tohoto zdroje při oslovení potenciálních kandidátů. Pravděpodobně umožňují sociální sítě dosáhnout širšího publika a zaměřit se na

konkrétní skupiny jednotlivců s odpovídajícími dovednostmi a zájmy. Naopak, přímý přístup kandidátů představuje druhý nejvýznamnější zdroj. Tato strategie může být spojena s osobním a přímým přístupem, což je klíčové při hledání specifických dovedností nebo zkušeností.

Source Type	Qualified	Interviews	Offers	Recruits
Career Site	31	10	3	3
Direct	99	12	5	4
Email	33	8	5	4
Events	0	0	0	0
Imported TC Member	0	0	0	0
Industry Groups	0	0	0	0
Job Aggregator	13	0	0	0
Job Boards - Niche	15	1	0	0
Jobs2Web	0	0	0	0
OFCCP	0	0	0	0
Online Magazine	0	0	0	0
Other	14	3	0	0
Pay-Per-Click	3	0	0	0
Search Engine	5	2	1	1
Social Network	589	95	36	25
University	0	0	0	0

Zdroj: (Vlastní zpracování dle interních dokumentů společnosti Faurecia, 2023)

### Tab. 9 Zdroje získávání zaměstnanců

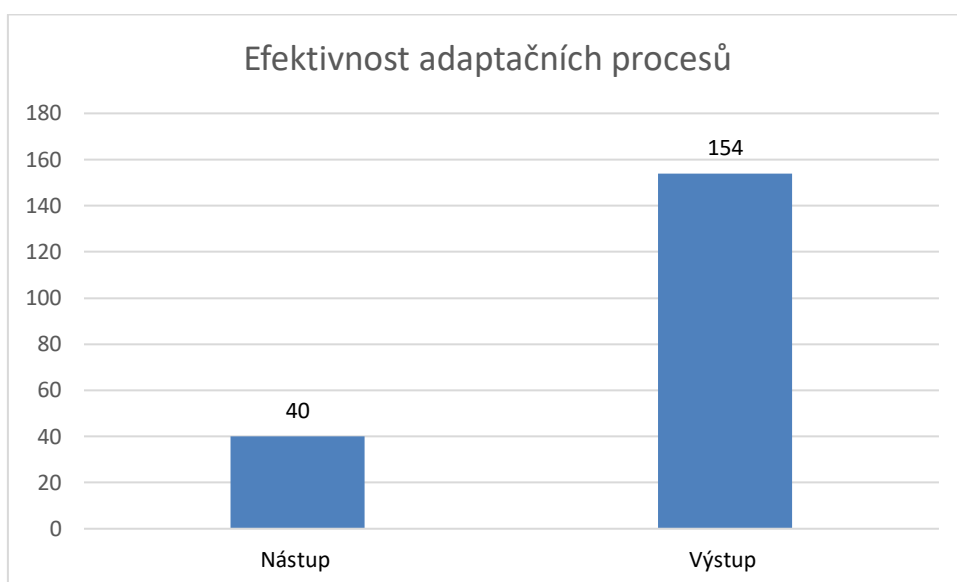
Z tabulky lze vyčíst, že nejvíce kvalifikovaných uchazečů pocházejí ze sociálních sítí, což se odráží i na počtu přijatých uchazečů. Dalším zdrojem je přímý přístup, který také generuje vysoký počet kvalifikovaných uchazečů, ale počet přijatých uchazečů je tu méně. Z ostatních zdrojů lze vyčíst, že identifikujeme kvalifikované uchazeče, ale ve výsledku jejich nábor neproběhl.



### 4.3 Analýza efektivnosti adaptačních procesů

Z grafu vyplývá, že efektivnost adaptačního procesu by mohla být nízká nebo vyžadovat pozornost vzhledem k rozdílu mezi počtem nových zaměstnanců a počtem odchodů. Pokud za krátkou dobu po nástupu odešlo 154 lidí z celkového počtu 30 nově příchozích, může to naznačovat možné problémy nebo nespokojenost v pracovním prostředí.

Je důležité zkoumat a analyzovat důvody odchodů, aby se zjistilo, zda jsou spojeny s adaptací, pracovním prostředím nebo jinými faktory. Efektivní adaptační proces by měl přispívat k integraci nových zaměstnanců a snižovat fluktuaci.



Zdroj: (Vlastní zpracování dle interních dokumentů společnosti Faurecia, 2023)

**Obr. 10 Efektivnost adaptačních procesů**

## **4.4 Programy pro komunikaci, získávání a umístování studentů**

### **Dny otevřených dveří pro studenty na závodě**

Jednou z klíčových položek v komunikačním programu je prezentace závodu a představení studentských a absolventských programů. Tato část akce zahrnuje nejen podrobný přehled výrobního závodu, ale také detailní informace o programech, které nabízí pro studenty a absolventy. Během této prezentace se seznamují se společností Faurecia Automotive Slovakia s.r.o. a přibližují tak jejich historii odstartování v Bratislavě až po rozšíření na další klíčové lokality.

Návštěvníci budou mít také možnost projít si moderní výrobní závod, kde se seznámí s procesy výroby a účastí ve výrobě automobilových součástek pro přední automobilové značky. Součástí této fáze programu je také představení speciálních programů pro studenty a absolventy, které přinášejí nejen profesní rozvoj, ale i možnosti kariérního růstu. Součástí je interaktivní diskuse, kde budou účastníci moci klást otázky a prohlubovat své porozumění společnosti.

### **Veletrhy na univerzitách**

Jednou z dalších komunikací je účast na veletrzích na univerzitách, které poskytují studentům a absolventům možnost se seznámit se s institucí Faurecia Automotive Slovakia s. r. o. Tyto události jsou organizovány na univerzitních areálech a slouží k propojení studentů s potenciálními zaměstnavateli, nabízejícími stáže, pracovní příležitosti a informace o kariérním rozvoji. Studenti mohou navštívit stánek společnosti a konzultovat s jejich zástupci, získat informace o firemní kultuře a kariérních možnostech. Veletrhy na univerzitách jsou nejen příležitostí pro studenty, kteří hledají zaměstnání po ukončení studia, ale také pro ty, kteří chtějí získat zkušenosti v rámci stáží nebo praxe. Pro firmy a organizace představují veletrhy na univerzitách efektivní způsob, jak oslovit mladé talenty, prezentovat svou společnost a nalézt vhodné kandidáty pro své pracovní pozice.

## **Veletrhy zaměstnanosti pro veřejnost**

Tyto veletrhy jsou zaměřeny na prezentaci pracovních příležitostí, náborových procesů a rozvoje kariéry. Společnost Faurecia Slovakia s. r. o. má vlastní stánek, kde prezentují svou společnost, kulturu firmy a nabízené pracovní příležitosti. Jsou tam zahrnuté informace o firmě, vizuální prezentace na počítači, propagační materiály například letáčky s pozicemi nebo dárkové předměty s logem Faurecia jakými jsou například propisky, diáře, počítačová myš apod. Dále je tam možnost setkání se zástupci firmy většinou tam bývají zástupci z oddělení lidských zdrojů. Veletrhy zaměstnanosti jsou ideální pro nabídku aktuálních volných pracovních pozic. Žadatel rovnou může podat životopis přímo na místě fyzicky. Novinkou je teď u Faurecia Slovakia s. r.o. odevzdat životopis elektronicky pomocí naskenování QR kódu, kde žadatel vypíše své osobní údaje a naskenuje životopis buď fyzicky či ho vloží ze svého úložiště ze zařízení.

## **Prezentace na závodech pro interní studenty**

Mezi další komunikační metodu patří prezentace na závodech pro interní studenty. Je to skvělý způsob, jak sdělit interním studentům důležité informace o společnosti, nabízet jim příležitosti pro rozvoj kariéry a poskytovat bližší pohled na fungování organizace. Začne se prezentací, která poskytne přehled o společnosti, včetně hodnot, cílů a vize. To pomáhá studentům pochopit kontext a zaměření organizace.

Dále jaké příležitosti jsou pro kariérní růst a vývoj jsou k dispozici interním studentům. Týká se to možností stáží, účasti v studentských programech, mentorství a dalších možnostech. Rovněž je tam uveden přehled současných a minulých projektů společnosti a dosažených úspěchů. Zahrnuty do prezentace jsou i osobní příběhy zaměstnanců, kteří svoji kariéru začali jako interní studenti a dále se vypracovali ve strukturách společnosti. Tyto konkrétní příklady mohou sloužit jako motivace a inspirace. Poskytnuty jsou i informace o dostupných vzdělávacích programech a příležitostech pro rozvoj interních studentů. Těmi jsou workshopy nebo školení.

## **4.5 Úroveň firemního vzdělávání**

Faurecia klade velký důraz na vzdělávání a rozvoj svých zaměstnanců, což vedlo k vytvoření Faurecia University v roce 2015. Cílem Faurecia University je připravit manažery na stávající pracovní pozice, předvídat budoucí podnikatelská očekávání a poskytovat inovativní ekosystém, který podporuje klíčové dovednosti, rozvíjí měkké dovednosti a mění mindset. Každý rok školí Faurecia University více než 9 000 zaměstnanců během pěti regionálních kampusů (centrála, Evropa, Čína, Indie, Severní Amerika). S využitím své vzdělávací laboratoře Faurecia University nabízí přes 300 online kurzů na různá témata, jako jsou vedení, management, diverzita, etika, umělá inteligence a další.

## **5 Charakteristika jednotlivých programů**

### **Trainee program**

Program Management Trainee je vývojový a adaptační program společnosti Faurecia Automotive Slovakia, zaměřený na čerstvé absolventy vysokých škol s technickým a ekonomickým zaměřením, kteří mají zájem orientovat svou kariéru do oblasti řízení lidí a chtějí se rozvíjet osobnostně a odborně v automobilovém průmyslu. Program je otevřen absolventům aktuálního a předchozího akademického roku a obvykle trvá 12 měsíců, s maximální délkou 18 měsíců.

Cílem programu Management Trainee je umožnit mladým absolventům získat pracovní zkušenosti z různých souvisejících oddělení ve výrobně-technických nebo podpůrných, seznámit se s procesy a vytvořit si síť kontaktů již před nástupem na stálou pracovní pozici. Pro společnost představuje program zdroj mladých talentů pro budoucí obsazování pozic v oblasti řízení a plánování lidských zdrojů a mladých specialistů pro odborné úseky společnosti na pozice na začátečnické úrovni. Program je možné absolvovat v oblasti výroba, logistika, kvalita, FES a produktivita a v oblasti finance, nákup, lidské zdroje.

### **Požadavky na kandidáta**

Zahrnují absolvování vysokoškolského vzdělání II. stupně v oboru technického nebo ekonomického zaměření, nebo být studentem/ studentkou 1. nebo 2. ročníku II. stupně vysokoškolského studia v denní, kombinované nebo externí formě.

Dále silné mezilidské dovednosti, zájem o pracovní zkušenosti v multikulturním prostředí, flexibilita, cílevědomost, zodpovědnost, nasazení, a schopnost dosahovat vedoucí pozice podle kompetenčního modelu společnosti. Shoda s kulturou společnosti Faurecia a s jejími hodnotami. Schopnost používat anglický jazyk slovem i písmem.

### **Výběrový proces**

Skládá se z hodnocení potenciálu pro vedoucí pozici (assessment centrum), rozhovoru s pracovníkem lidských zdrojů a rozhovoru s manažerem oddělení, na které je trainee přijímán, případně rozhovoru s manažerem závodu. Výběrový proces je koordinován ze strany oddělení Country HR, obvykle zaměstnancem na pozici Country Talent Acquisition Coordinator.

### **Realizace programu**

#### **1. adaptační fáze** - trvá 3 měsíce a skládá se především z:

- získání základních informací o společnosti, jejích hodnotách, misi a vizi
- základní pracovní zkušenosti z výrobního prostředí
- seznámení se s produkty a procesy společnosti, případně výrobního závodu
- získání přehledu o Faurecia Excellence Systému (FES)
- navázání kontaktů s relevantními odděleními

Během adaptační fáze je pro každého trainee vypracován roční individuální tréninkový plán, který je součástí plánu zaškolení.

#### **2. projektová fáze –**

Následuje po úspěšném zvládnutí adaptační fáze a zahrnuje aktivní účast trainees na minimálně 2 projektech, které jsou specifikovány manažerem závodu, resp. manažerem oddělení, na které je trainee přidělen/á. Definování projektů a pracovních úkolů je realizováno ve spolupráci s Country HR oddělením a následně je projekt komunikován s konkrétním trainee. Práce na projektech zahrnuje také rotaci na více odděleních, která souvisejí s přiděleným projektem, tj. není striktně vázána na jedno oddělení.

## **Základní charakteristika trainee projektu**

- Jasně stanovený obsahový plán projektu a jeho cíl
- Pracovní náplň vyžadující rotaci na více odděleních (cross-functional)
- Jasně definované dovednosti a chování potřebné k úspěšnému zvládnutí projektu

Ve fázi plánování Trainee pozic na konkrétní závod je povinností závodu vytvořit takové podmínky, aby úspěšnému absolventovi mohla být po skončení programu nabídnuta pozice. Pokud závod nedokáže garantovat vytvoření těchto podmínek, je povinností závodu ve spolupráci s Country HR oddělením dohodnout a zajistit takové podmínky na jiném závodě Faurecia Automotive Slovakia ještě před nástupem trainees do Trainee programu.

Pokud vzniknou podmínky vhodné k poskytnutí standardní pracovní pozice dříve než po uplynutí 12 měsíců, je možné trainee program ukončit a nabídnout zaměstnanci standardní pracovní pozici. Program je možné po dohodě s trainee prodloužit maximálně na 18 měsíců.

## **Vyhodnocení a ukončení programu**

Hodnocení úspěšnosti trainee během programu Management Trainee probíhá po ukončení 3 měsíční adaptační fáze, cílem hodnocení je zhodnocení úspěšnosti adaptace trainee. Hodnocení provádí přímý nadřízený s trainee za podpory Country HR.

Dále hodnocení probíhá po ukončení prvního projektu, jehož cílem hodnocení je zhodnocení schopností, dovedností a chování trainee během účasti na projektu a případné nastavení rozvojových cílů. Následně před ukončením Management Trainee programu tedy v posledním měsíci trvání programu, cílem hodnocení je celkové zhodnocení úspěšnosti trainee v jednotlivých projektech, tj. vyhodnocení splnění cílů, zhodnocení manažerských kompetencí a potenciálu a zhodnocení chování.

Management Trainee program je ukončen doporučením trainee na konkrétní pracovní pozici na mateřském závodě nebo všeobecným doporučením trainee na pozici v konkrétní funkci či oblasti. Dále nedoporučením trainee z důvodu neúspěšného absolvování programu.

Výsledné hodnocení Management Trainee programu se provádí písemně na formuláři STAR Intern Evaluation, což je interní dokument sloužící k hodnocení.

Společnost Faurecia Slovakia s. r. o., spolupracuje na Slovensku se čtyřmi univerzitami. Těmi jsou Slovenská technická univerzita v Bratislavě a v Trenčíně, dále Žilinská univerzita v Žilině, Technická univerzita v Košicích a Ekonomická univerzita v Bratislavě.

## **VIE program**

French International Internship Program je mezinárodní stáž organizovaná francouzskou vládní organizací Business France, která poskytuje zaručené pracovní příležitosti studentům s evropským občanstvím v zahraničí. Tato příležitost zahrnuje mezinárodní školení, možnost objevovat nové kultury a zajímavé pracovní příležitosti. Stáž je plně placené zaměstnání na plný úvazek na dobu určitou od 12 do 24 měsíců. Absolvent, který se chce zapojit do programu musí být ve věku 18-28 let, mít ukončené magisterské vzdělání. Mít bezúhonný trestní záznam. Tento program poskytuje absolventům získat hodnotné zkušenosti v mezinárodním prostředí.

## **5.1 Výhody a nevýhody jednotlivých programů**

### **Výhody Trainee programu**

Hlavní výhoda spočívá v tom, že se jedná o placenou pracovní příležitost v mezinárodní společnosti. Při této nabídce není vyžadována významná předchozí pracovní zkušenost.

Účastníci této pozice uzavírají smlouvu na období 12-18 měsíců, během kterého se setkají s reálnými pracovními povinnostmi a odpovědnostmi v rámci mezinárodního pracovního prostředí. Tato příležitost nenabízí pouze plně placenou práci, ale také možnost získání cenných zkušeností i v jiných odděleních či závodech společnosti.

Po úspěšném absolvování programu mají účastníci možnost přijmout nabídku standardní pracovní pozice. Tímto se otevírá perspektiva dlouhodobého zaměstnání a dalšího profesního rozvoje v rámci mezinárodního podnikatelského prostředí.

## **Nevýhody Trainee programu**

Trainee programy, ačkoli nabízejí mnoho přínosů, mohou rovněž obsahovat několik potenciálních nevýhod, které by měli zájemci vzít v úvahu při rozhodování o jejich účasti. Nižší mzda může být jednou z omezení, která se v některých Trainee programech vyskytují ve srovnání s plně zaměstnanými pracovníky. Trainee může také zažít omezení v oblasti získávání zkušeností, protože obsah práce často zaměřuje na specifické oblasti a nemusí zahrnovat široké spektrum dovedností.

Trainee může mít omezený vliv na rozhodování ve firmě, což může omezit jeho možnost podílet se na strategických rozhodnutích. S omezenou délkou programu a nejistým postavením po jeho skončení může Trainee zažívat určitou míru nejistoty ohledně své budoucnosti v dané firmě.

## **Výhody VIE programu**

Hlavní výhodou tu je, že je tu obrovská šance získat odborné zkušenosti v zahraničí. Během této příležitosti se zlepšuje schopnost plynule komunikovat v cizím jazyce. Další výhodou je, že s využitím French International Internship Programu má jednotlivec možnost maximalizovat své šance na nalezení práce po skončení stáže, protože ve 92 % případů tato zkušenost přináší nabídku pracovního místa. Zapojení do tohoto programu poskytuje možnost prozkoumat a porozumět novým kulturám a pracovním prostředím. Účast na programu podporuje osobní a profesní rozvoj účastníků prostřednictvím nových výzev a získávání nových zkušeností. Mezi další výhodou patří navazování kontaktu s odborníky a spolupracovníky v mezinárodním prostředí.

## **Nevýhody VIE programu**

První nevýhodou je jeho dočasný charakter, což znamená, že po ukončení programu není zaručeno trvalé zaměstnání. Další nevýhodou může být sociální a profesní izolace v novém prostředí a kultuře, což může ovlivnit celkovou efektivnost účastníka. Práce v cizím jazyce, zatímco přináší výzvy, může zároveň přinést i zlepšení jazykových dovedností, ale také zároveň pochybnosti a nejistotu. Omezený výběr destinací může být dalším nevýhodou, protože některé lokality mohou mít omezenou dostupnost programu a pracovních pozic. Finanční odměna je další aspekt, který může být vnímán jako nevýhoda, zejména ve srovnání se



standardními pracovními pozicemi. Mezi další nevýhody patří omezený přístup k zaměstnaneckým výhodám a omezená flexibilita v práci.

## **5.2 Rozhovory s absolventy**

V následující části bude rozhovor s jedním z absolventů Trainee programu a jedním z absolventů VIE programu. Rozhovory budou přepsány a upraveny tak, aby byly relevantní pro vykonávané šetření.

### **Rozhovor s Trainee**

#### **1. Proč jste se rozhodl/a pro tuto možnost programu Trainee nebo VIE?**

*„Rozhodla jsem se pro tuto variantu programu Trainee, protože mi přijde zajímavá a vidím v ní jedinečnou příležitost získat odborné zkušenosti a rozvíjet své dovednosti v konkrétním oboru. Věřím, že program Trainee mi umožní praktický pohled na pracovní prostředí a poskytne mi pevný základ pro mé profesní ambice.“*

#### **2. Z jakého důvodu jste si nevybral/a druhou možnost programu?**

*„Rozhodla jsem se z jednoduchého důvodu, protože nerad cestuji. Varianta Trainee lépe odpovídá mým preferencím a umožňuje mi získat potřebné profesní zkušenosti a dovednosti bez nutnosti častých cest do zahraničí.“*

#### **3. Je pro Vás délka programu dostatečná?**

*„Nejdříve jsem zažádala o 12 měsíců a v průběhu tohoto programu jsem si to prodloužila na 18 měsíců, jelikož jsem během tohoto programu zjistila, že mi toto prostředí vyhovuje a chci si tento program prodloužit.“*

#### **4. Jak hodnotíte tento program? Pokud kladně, jaký je důvod?**

*„Hodnotím tento program pozitivně, protože mi otevírá cestu k získání cenných odborných zkušeností a k rozvoji dovedností v reálném pracovním prostředí a aktivním zapojením do chodu firmy získávám praktické znalosti, které považuji za klíčové pro moji profesní kariéru. Práci považuji dobře finančně ohodnocenou a se skvělým kolektivem.“*

#### **5. Jsou s tímto programem spojené nějaké nevýhody? A proč?**

„Ne, nejsou.“

**6. Jak Vám to může být prospěšné v budoucnu a v čem konkrétně?**

„Ano, může to být prospěšné v budoucnu několika způsoby. Zaprvé, získám cenné a odborné zkušenosti a dovednosti v konkrétním odvětví, což může posílit mé profesní portfolio. Za druhé otevře mi to dveře k dalším profesním příležitostem do budoucna.“

**7. Pokud byste měl/a možnost znovu vybrat program, udělal/a byste to?**

„Ano, vybrala bych si tento program. Jsem spokojená, protože splňuje mé očekávání a obohacuje mé zkušenosti.“

**8. Jaká je Vaše náplň práce pro tuto pracovní pozici?**

„Administrativní podpora oddělení nákupu v centrále společnosti, evidence, třídění a zakládání dokumentů, práce v interním programu, formální kontrola smluv, příprava reportů, práce v Excelu a další administrativní práce podle pokynů manažera.“

**9. Cítíte, že Vás vnímají stejně jako běžné zaměstnance s plným pracovním úvazkem?**

„Ano, cítím, že jsem vnímána stejně jako běžný zaměstnanec na plný úvazek. Od začátku práce ve společnosti jsem měla pocit, že jsem součástí týmu, a stejně jako dlouhodobí zaměstnanci se i já účastním týmových iniciativ.“

## **Rozhovor s VIE**

**1. Proč jste se rozhodl/a pro tuto možnost programu Trainee nebo VIE?**

„Rozhodla jsem se zúčastnit programu French International Internship Program, protože jsem dostala doporučení od mé kamarádky, která měla pozitivní zkušenosti. Zároveň mě lákala možnost vycestovat a získat pracovní zkušenosti v zahraniční společnosti.“

**2. Z jakého důvodu jste si nevybral/a druhou možnost programu?**

*„Nevybrala jsem si druhou možnost programu, protože jsem slyšela pouze pozitivní ohlasy od lidí, kteří se účastnili programu French International Internship Program. Jejich příběhy mě přesvědčily o atraktivitě této možnosti a o tom, že by to mohla být pro mě skvělá příležitost.“*

### **3. Je pro Vás délka programu dostatečná?**

*„Ano, délka je dostatečná, po skončení prvních 12 měsíců jsem neměla jistotu pracovního místa v ČR, tak jsem si tento program prodloužila o dalších 12 měsíců.“*

### **4. Jak hodnotíte tento program? Pokud kladně, jaký je důvod?**

*„Hodnotím French International Internship Program velmi pozitivně. Důvodem je, že mi poskytuje jedinečnou příležitost získat odborné zkušenosti v mezinárodním prostředí a rovnou se dostanu do kontaktu s cizím jazykem.“*

### **5. Jsou s tímto programem spojené nějaké nevýhody? A proč?**

*„Ano, finanční odměna může být nižší ve srovnání s ostatními zaměstnanci na stejné pozici, avšak to záleží na konkrétní zemi, do které se účastník French International Internship Program rozhodne vycestovat. Každá země může mít odlišné finanční ohodnocení, a proto je možné nalézt přesné informace o platových možnostech v jednotlivých zemích na oficiálních stránkách programu.“*

### **6. Jak Vám to může být prospěšné v budoucnu a v čem konkrétně?**

*„Tato příležitost mi otevírá dveře k širšímu profesnímu spektru a zvyšuje atraktivitu mého životopisu na trhu práce. Zároveň mi nabízí možnost rozšíření jazykových dovedností.“*

### **7. Pokud byste měl/a možnost znovu vybrat program, udělal/a byste to?**

*„Ano, 100%.“*

### **8. Jaká je Vaše náplň práce pro tuto pracovní pozici?**

*„Mou hlavní náplní práce je participovat na náborových procesech, sledovat personální agendu, a poskytovat podporu v administrativních záležitostech spojených s personálním managementem. Mám možnost se podílet na strategiích*

*lidských zdrojů a pracovat s mezinárodním týmem, což posiluje mé dovednosti v oblasti HR a rozšiřuje mé profesní perspektivy.“*

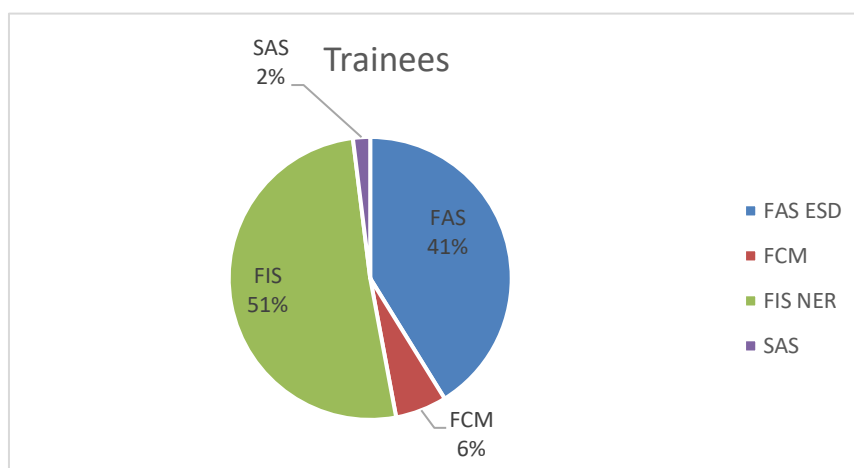
### 9. Cítíte, že Vás vnímají stejně jako běžné zaměstnance s plným pracovním úvazkem?

*„ano, cítím se vnímána stejně jako běžný zaměstnanec.“*

## 5.3 Vyhodnocení vnímání kvality a účinnosti stabilizačních programů

### Trainee

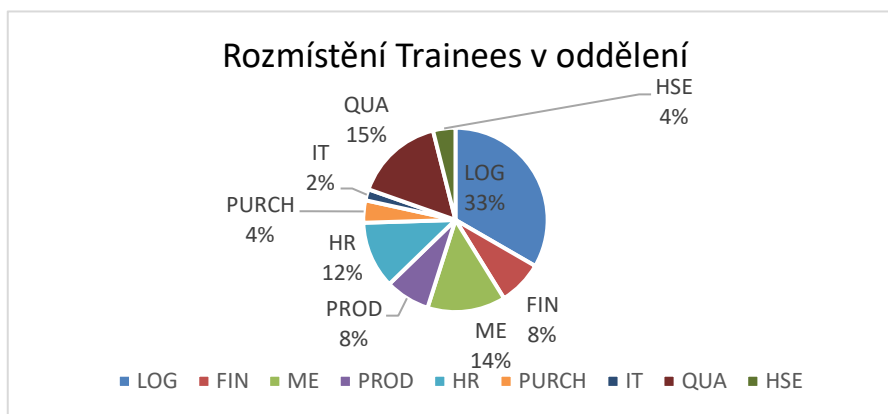
Z grafu vyplývá, že nejvíce stážistů pracuje v závodě Faurecia Interiors, a těsně za ním je významné procentuální zastoupení stážistů v závodě Faurecia Seating.



Zdroj: (Vlastní zpracování dle interních dokumentů společnosti Faurecia, 2023)

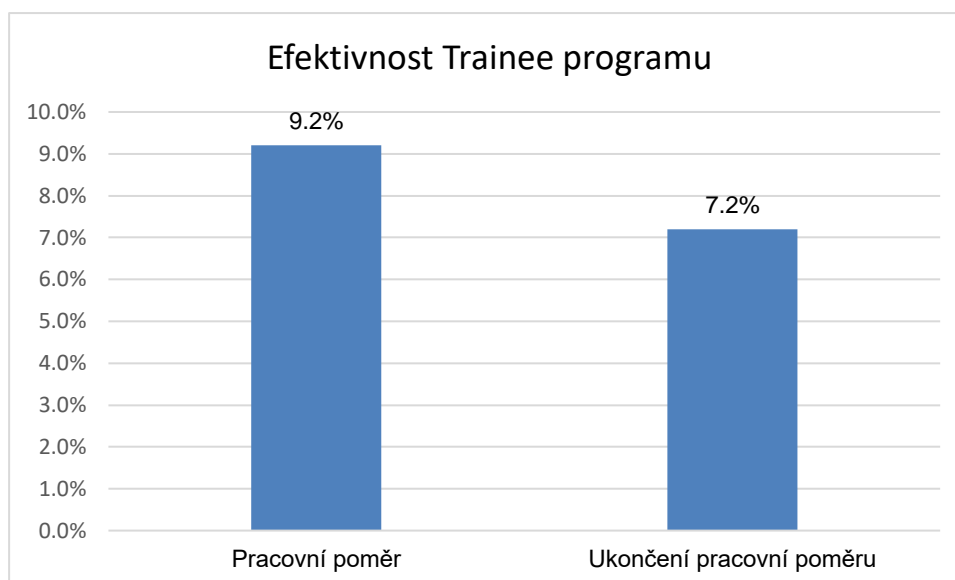
### Obr. 11 Obsazení Trainees v závodech v roce 2023

Z grafu lze vyčíst, že nejvíce stážistů, a to 33%, je umístěno na oddělení logistiky. To naznačuje, že logistická oblast je klíčovým bodem zájmu pro stážisty v rámci programu. Dále je vidět, že 15% stážistů působí na oddělení kvality, což také signalizuje významné zastoupení stážistů v oblasti zajišťování a udržování kvality procesů ve firmě.



Zdroj: (Vlastní zpracování dle interních dokumentů společnosti Faurecia, 2023)

**Obr. 12 Rozmístění Trainees v jednotlivých oddělení v roce 2023**



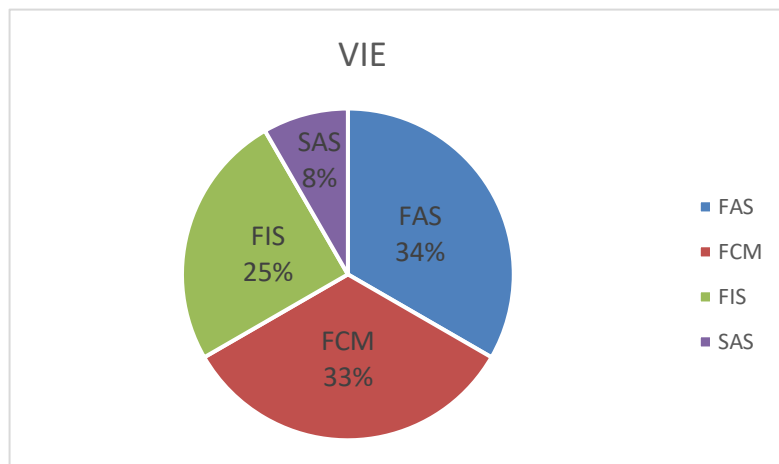
Zdroj: (Vlastní zpracování dle interních dokumentů společnosti Faurecia, 2023)

**Obr. 13 Efektivnost Trainee programu v roce 2023**

Graf naznačuje, že celková efektivnost programu je 9,2%, což znamená, že tato část účastníků programu úspěšně přechází do pracovního poměru v rámci společnosti. Dále, 7,2% účastníků má ukončený pracovní poměr, což může indikovat, že tato část účastníků programu buď ukončila pracovní poměr dobrovolně nebo z jiných důvodů například zdravotních.

## VIE

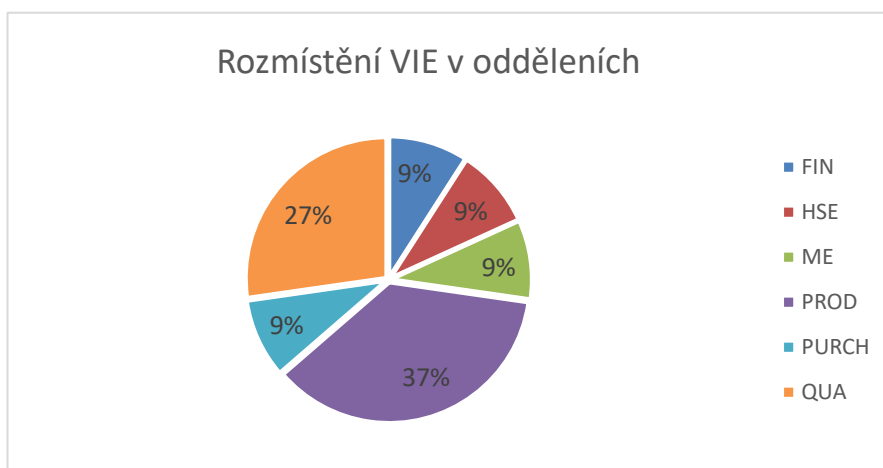
Z grafu lze vyčíst, že nejvyšší počet účastníků French International Internship Programu je umístěn v závodě Faurecia Interiors, a těsně za ním s významným zastoupením následuje závod Faurecia Clean Mobility.



Zdroj: (Vlastní zpracování dle interních dokumentů společnosti Faurecia, 2023)

### Obr. 14 Rozmístění VIE v závodech v roce 2023

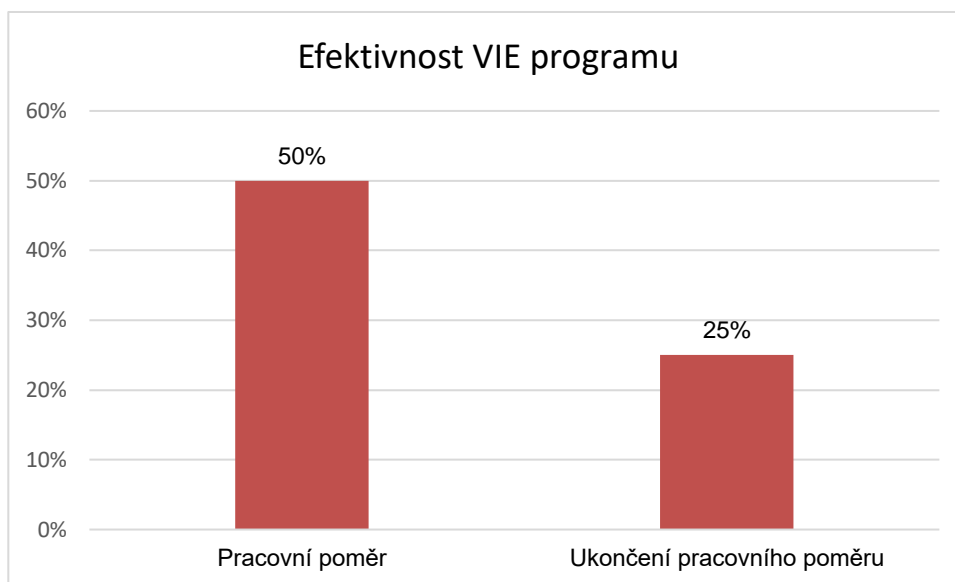
Z grafu je zřejmé, že nejvyšší podíl účastníků French International Internship Programu pracuje na oddělení produkce, a to s 37% zastoupením, a následně za ním 27% zastoupením na oddělení kvality.



Zdroj: (Vlastní zpracování dle interních dokumentů společnosti Faurecia, 2023)

### Obr. 15 Rozmístění VIE v odděleních v roce 2023

Graf naznačuje, že z celkového počtu uchazečů je 50% úspěšných v získání pracovního poměru, což ukazuje na relativně vysokou míru úspěšnosti programu. Naopak, 25% uchazečů má ukončený pracovní poměr, což může indikovat různé scénáře, jako jsou dobrovolné odchody nebo jiné důvody ukončení pracovního poměru.



Zdroj: (Vlastní zpracování dle interních dokumentů společnosti Faurecia, 2023)

**Obr. 16 Efektivnost VIE programu v roce 2023**

## 6 Návrh na zlepšení

Dle výsledků z výzkumu a rozhovoru navrhuji firmě Faurecia Slovakia s. r. o., se více zaměřit na adaptaci zaměstnanců z hlediska úspěšnosti a ukončení pracovního poměru. Jako jednu z možností navrhuji provést důkladný průzkum mezi uchazeči, kteří ukončili pracovní poměr, s cílem identifikovat důvody odchodů nebo získat zpětnou vazbu od bývalých zaměstnanců, jelikož ti mohou poskytnout užitečné informace o případných oblastech, kde je možnost ke zlepšení. Dále upravit programy udržení zaměstnanců, které posílí spojení zaměstnanců se společností. Poskytnout zaměstnancům více individuální podpory a mentorství těm, kteří mohou projevovat známky nespokojenosti nebo mají známky k odchodu. Následně provést důkladnou analytickou revizi programu, která zkoumá efektivitu každého kroku náborového procesu a zaměřuje se na oblasti s vyšší mírou ukončení pracovního poměru, aby se identifikovaly případné oblasti, které lze vylepšit.

Jako další možnost navrhuji, aby společnost věnovala větší pozornost propagaci. Vzhledem k tomu, že kvalitní propagace firmy je klíčovým prvkem úspěchu, navrhuji provedení komplexních opatření pro zlepšení viditelnosti French International Internship Programu a jeho prezentaci na školách. Navrhuji investovat do efektivních digitálních marketingových kampaní zaměřených na French International Internship Program. Využít sílu sociálních médií pro šíření informací a zvyšování povědomí mezi studenty. Navázat úzkou spolupráci se školami a univerzitami. Nabídnout prezentace, workshopy a semináře, které detailně představí French International Internship Program a jeho výhody. Prezentovat úspěšné příběhy absolventů tohoto programu. Tyto osobní zkušenosti budou sloužit jako inspirace pro potenciální zájemce. Tímto způsobem můžeme očekávat, že se zlepšená propagace firmy projeví ve zvýšeném zájmu o tento program.



## **Závěr**

Bakalářská práce zkoumala budování nástupnictví ve výrobní společnosti Faurecia Slovakia s. r. o.

V první části bakalářské práce byly teoreticky analyzovány moderní přístupy k výběru a adaptaci zaměstnanců na základě odborné literatury. Tato část se zabývala podmínkami pro nábor a získávání zaměstnanců, a to včetně zkoumání zdrojů pro nábor a moderních metod získávání. Dále byl podrobněji rozebrán samotný proces výběru zaměstnanců a kritéria, která jsou při tomto procesu uplatňována. Jako první jsem objasnila význam a role nástupnictví v soudobém řízení.

Ve druhé kapitole mé bakalářské práce jsem věnovala pozornost péči o zaměstnance a jejich profesnímu rozvoji. Tato sekce se zabývala firemním vzděláváním, řízením kariéry, stabilizací pracovníků a samotným specifickým procesem náborem, získávání a adaptace studentů.

Ve druhé části mé bakalářské práce byla prezentována společnost Faurecia Slovakia s. r. o., a provedena analýza procesů náborem a získávání zaměstnanců. Dále byla zkoumána efektivita adaptačních procesů, programy související s komunikací, získáváním a umisťováním studentů, a také úroveň firemního vzdělávání.

Cílem bylo posoudit úroveň fungování nástupnictví zaměstnanců s návrhem inovace, spočívající v implementaci nového systému personální práce, zaměřeného na nábor nového personálu, jeho adaptaci a stabilizaci. Tento cíl byl dosažen prostřednictvím provedení polostrukturovaného rozhovoru a následné analýzy. Na základě získaných výsledků jsem společnosti doporučila, aby kladla větší důraz na proces adaptace zaměstnanců a věnovala zvýšenou pozornost propagaci.

## Seznam literatury

AIHR [online]. Rotterdam: Analytics in HR B.V., 2020 [2023-11-15]. Dostupné z: <https://www.aihr.com/blog/internal-vs-external-recruitment/>

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

BARTOŇKOVÁ, Hana. Firemní vzdělávání. Vedení lidí v praxi. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2914-5.

CIPD [online]. London: Chartered Institute of Personnel and Development, 2022 [2023-11-15]. Dostupné z: [https://www.cipd.co.uk/Images/resourcing-and-talent-planning-report-2022-1\\_tcm18-111500.pdf](https://www.cipd.co.uk/Images/resourcing-and-talent-planning-report-2022-1_tcm18-111500.pdf)

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD [online]. Praha: Český statistický úřad, 2017 [2023-11-15]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/71344786/23005217k5.pdf/a11c00d2-3ce1-4e18-9600-6c354e8aaf1c?version=1.4>

Deloitte Touche Tohmatsu. [online] Praha. "Trendy v oblasti lidského kapitálu" 2023-11-15]. Dostupné z: <https://www2.deloitte.com/cz/cs/pages/human-capital/articles/trendy-v-oblasti-lidskeho-kapitalu.html>

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

FAURECIA. Interní materiály, 2023 [2023-10-01].

FAURECIA. Interní materiály, 2023 [2023-10-01].

KOČIANOVÁ, Renata. Personální činnosti a metody personální práce. Psyché (Grada). Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.

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

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

KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 5., rozšířené a doplněné vydání Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.

MON VOLONTARIAT INTERNATIONAL [online]. France: Business France, 2023, Dostupné z : <https://mon-vie-via.businessfrance.fr/en/what-is-the-vie-french-international-internship-program>.

Profesia [online]. Slovensko: Alma media, 2023, [2023-11-20] Dostupné z: [https://www.profesia.sk/praca/?company\\_id=22677&utm\\_source=profesia&utm\\_medium=web&utm\\_content=homepage\\_last\\_search](https://www.profesia.sk/praca/?company_id=22677&utm_source=profesia&utm_medium=web&utm_content=homepage_last_search)

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

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

TETŘEVOVÁ, Liběna. Společenská odpovědnost firem společensky citlivých odvětví. Expert (Grada). Praha: Grada Publishing, 2017. ISBN 978-80-271-0285-3.

URBANCOVÁ, Hana a VRABCOVÁ, Pavla. Strategický management lidských zdrojů: moderní trendy v HR. Expert (Grada). Praha: Grada Publishing, 2023. ISBN 978-80-271-3675-9.

## Seznam obrázků a tabulek

### Seznam obrázků

Obr. 1 Jaké pozitivní dopady pro organizaci by dle respondentů mohlo mít přiřazování zaměstnanců na pracovní úkoly/projekty dle jejich dovedností.....	10
Obr. 2 10 Nejúčinnějších metod za posledních 12 měsíců.....	15
Obr. 3 Hlavní benefity správně nastaveného pracovního prostředí.....	20
Obr. 4 Fáze vývoje kariéry.....	23
Obr. 5 Podíl firem spolupracujících se školami dle typu škol, 2015.....	25
Obr. 6 Klíčové ukazatele.....	29
Obr. 7 Průmyslové závody na Slovensku.....	29
Obr. 8 Aktivní uchazeči v roce 2023.....	30
Tab. 9 Zdroje získávání zaměstnanců.....	31
Obr. 10 Efektivnost adaptačních procesů.....	32
Obr. 11 Obsazení Trainees v závodech v roce 2023.....	43
Obr. 12 Rozmístění Trainees v jednotlivých oddělení v roce 2023.....	43
Obr. 13 Efektivnost Trainee programu v roce 2023.....	44
Obr. 14 Rozmístění VIE v závodech v roce 2023.....	45
Obr. 15 Rozmístění VIE v odděleních v roce 2023.....	45
Obr. 16 Efektivnost VIE programu v roce 2023.....	46

## Seznam příloh

Příloha 1 Rozhovory s absolventy .....	40
--	----

## **Příloha 1 Rozhovory s absolventy**

- 1) Proč jste se rozhodl/a pro tuto možnost programu Trainee nebo VIE?
- 2) Z jakého důvodu jste si nevybral/a druhou možnost programu?
- 3) Je pro Vás délka programu dostatečná?
- 4) Jak hodnotíte tento program? Pokud kladně, jaký je důvod?
- 5) Jsou s tímto programem spojené nějaké nevýhody? A proč?
- 6) Jak Vám to může být prospěšné v budoucnu a v čem konkrétně?
- 7) Pokud byste měla možnost znovu vybrat program, udělal/a byste to?
- 8) Jaká je Vaše náplň práce pro tuto pracovní pozici?
- 9) Cítíte, že Vás vnímají stejně jako běžné zaměstnance s plným pracovním úvazkem?

## ANOTAČNÍ ZÁZNAM

<b>AUTOR</b>	Katrin Vejvodová		
<b>STUDIJNÍ PROGRAM/OBOR/SPECIALIZACE</b>	6208R190 Podniková ekonomika a řízení lidských zdrojů		
<b>NÁZEV PRÁCE</b>	Budování nástupnictví ve výrobní společnosti		
<b>VEDOUCÍ PRÁCE</b>	doc. Ing. Pavel Krpálek, MBA, CSc.		
<b>KATEDRA</b>	KRLZ - Katedra řízení lidských zdrojů	<b>ROK ODEVZDÁNÍ</b>	2023
<b>POČET STRAN</b>	52		
<b>POČET OBRÁZKŮ</b>	15		
<b>POČET TABULEK</b>	1		
<b>POČET PŘÍLOH</b>	1		
<b>STRUČNÝ POPIS</b>	<p>Bakalářská práce je zaměřena na budování nástupnictví ve výrobní společnosti. Cílem je posoudit úroveň fungování nástupnictví zaměstnanců s návrhem inovace, spočívající v implementaci nového systému personální práce, zaměřeného na nábor nového personálu, jeho adaptaci a stabilizaci. Hlavním zjištěním této práce je, že o program Trainee se zajímá více absolventů než o samotný program VIE. Důvodem může být strach z vycestování a z cizího jazyka. Dále bylo zjištěno, že adaptační proces tu není efektivní, je více výpovědí, než počet přijatých.</p>		

<b>KLÍČOVÁ SLOVA</b>	Nábor, studenti a absolventi, studentské a absolventské programy, adaptační procesy, moderní metody získávání zaměstnanců, zdroje získávání zaměstnanců,
----------------------	--

## ANNOTATION

<b>AUTHOR</b>	Katrin Vejvodová		
<b>FIELD</b>	6208R190 Business Administration and Human Resources Management		
<b>THESIS TITLE</b>	Succession planning in a manufacturing company		
<b>SUPERVISOR</b>	doc. Ing. Pavel Krpálek, MBA, CSc.		
<b>DEPARTMENT</b>	KRLZ - Department of Human Resources Management	<b>YEAR</b>	2023
<b>NUMBER OF PAGES</b>	52		
<b>NUMBER OF PICTURES</b>	15		
<b>NUMBER OF TABLES</b>	1		
<b>NUMBER OF APPENDICES</b>	1		
<b>SUMMARY</b>	<p>The bachelor thesis is focused on establishing succession planning in a manufacturing company. The aim is to assess the functioning level of employee succession planning with a proposal for innovation, involving the implementation of a new personnel management system focused on recruiting new staff, their adaptation, and stabilization. The main finding of this thesis is that more graduates are interested in the Trainee program than in the VIE program itself. The reason may be a fear of traveling and a foreign language. Furthermore, it was found that the adaptation process is not effective, with more resignations than the number of new hires.</p>		



<b>KEY WORDS</b>	Recruitment, students and graduates, student and graduate programs, onboarding processes, modern employee acquisition methods, employee acquisition sources.
------------------	--