

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra řízení**



## **Diplomová práce**

**Vyhledávání, výběr a adaptace zaměstnanců  
ve zvoleném podniku**

**Bc. Adéla Prosová, DiS.**

# ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Adéla Prosová, DiS.

Veřejná správa a regionální rozvoj – c.v. Šumperk

Název práce

Vyhledávání, výběr a adaptace zaměstnanců ve zvoleném podniku

Název anglicky

Recruitment and Adaptation of Employees in Selected Company

---

Cíle práce

Hlavním cílem práce je na základě analýzy zhodnotit proces vyhledávání, výběru a adaptace zaměstnanců v podmínkách konkrétního podniku a v případě zjištěných nedostatků navrhnout vhodná opatření.

Metodika

Práce se skládá ze dvou částí – teoretické a praktické. Teoretická část je zpracována na základě studia odborné literatury za účelem tvorby teoretických východisek práce. Praktická část je zpracována na základě výstupů z kvantitativního/kvalitativního výzkumu.

Syntéza výchozí znalostní báze: 05/2022 – 08/2022

Kvantitativní/kvalitativní výzkum: 09/2022 – 11/2022

Agregace poznatků: 12/2022 – 02/2023

Odevzdání práce na katedru: 03/2023



**Doporučený rozsah práce**

60-80 stran

**Klíčová slova**

Klíčová slova: Řízení lidských zdrojů, vyhledávání, výběr, metody výběru, adaptace, adaptační proces

---

**Doporučené zdroje informací**

ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy: 13. vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.

DALE, M. Vybíráme zaměstnance. Brno: Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1522-0.

DUCHOŇ, B. Management: integrace tvrdých a měkkých prvků řízení. Praha: C. H. Beck, 2008. ISBN 978-80-7400-003-4.

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

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

KOUBEK, J. Personální práce v malých a středních firmách. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-2202-3.

PAUKNEROVÁ, D. Psychologie pro ekonomy a manažery. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-3809-3.

VAJNER, L. Výběr pracovníků do týmu. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1739-5.

---

**Předběžný termín obhajoby**

2022/23 LS – PEF

**Vedoucí práce**

Ing. Jan Huml

**Garantující pracoviště**

Katedra řízení

**Konzultant**

Ing. Pavel Moulis, Ph.D.

Elektronicky schváleno dne 1. 2. 2023

doc. Ing. Ladislav Pílař, MBA, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 22. 2. 2023

doc. Ing. Tomáš Šubrt, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 25. 02. 2023

---

## **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Vyhledávání, výběr a adaptace zaměstnanců ve zvoleném podniku" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího 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 30.3.2023

---

### **Poděkování**

Ráda bych touto cestou poděkovala Ing. Janu Humlovi za odborné vedení práce, podnětné rady a čas, který mi věnoval při řešení dané problematiky.

# Vyhledávání, výběr a adaptace zaměstnanců ve zvoleném podniku

## Abstrakt

Diplomová práce se zabývá problematikou vyhledávání, výběru a adaptace zaměstnanců v podmínkách podniku Logaritma s.r.o. Cílem práce je na základě analýzy zhodnotit tyto procesy. Ke sběru dat bylo využito studium interních dokumentů, polostrukturovaný rozhovor s personalistou, dotazníkové šetření vedoucích zaměstnanců a dotazníkové šetření všech zaměstnanců podniku. Z výsledků výzkumu vyplynulo, že v procesu vyhledávání a přijímání nebyly shledány výrazné nedostatky, nicméně proces adaptace zaměstnanců z hlediska požadavků zaměstnavatele není příliš kladně hodnocen. Ze strany zaměstnanců jsou procesy přijímání i adaptace hodnoceny spíše kladně. Na základě zjištěných skutečností se věnuje návrhová část doporučujícím návrhům, které jsou rozděleny do čtyř oblastí – vnitropodnikové vztahy, informace předávané novým zaměstnancům, povědomí o podniku a spokojenost zaměstnanců s podnikem jako zaměstnavatelem. Mezi hlavní návrhy se řadí změna konceptu podnikového teambuildingu, informační brožura pro nové zaměstnance, důsledná správa sociálních sítí a pravidelné ověřování spokojenosti stávajících zaměstnanců s důrazem na ověřování spokojenosti zaměstnanců, kteří ukončují pracovní poměr v podniku. Díky těmto a dalším návrhům uvedených v návrhové části je možné procesy zefektivnit tak, aby se zaměstnanci cítili komfortně a zároveň splňovali požadavky, které jsou na ně kladeny ze strany zaměstnavatele.

**Klíčová slova:** řízení lidských zdrojů, vyhledávání, výběr, metody výběru, adaptace, adaptační proces.

# **Recruitment and Adaptation of Employees in Selected Company**

## **Abstract**

The diploma thesis deals with the issue of recruitment and adaptation of employees in the conditions of the company Logaritma s.r.o. The goal of the work is to evaluate these processes based on the analysis. The study of internal documents, a semi-structured interview with a personnel officer, a questionnaire survey of senior employees and a questionnaire survey of all company employees were used to collect data. The results of the research showed that no significant deficiencies were found in the search and recruitment process, however, the process of adapting employees in terms of the employer's requirements is not evaluated very positively. On the part of the employees, the acceptance and adaptation processes are evaluated rather positively. Based on the findings, the design part is devoted to recommendations, which are divided into four areas – intra-company relations, information given to new employees, awareness of the company and employee satisfaction with the company as an employer. Among the main proposals are a change in the concept of corporate team building, an information brochure for new employees, consistent management of social networks and regular verification of the satisfaction of existing employees with an emphasis on verification of the satisfaction of employees who end their employment with the company. Thanks to these and other suggestions listed in the chapter of suggests, it is possible to streamline processes so that employees feel comfortable and at the same time meet the requirements placed on them by the employer.

**Keywords:** human resource management, search, selection, selection methods, adaptation, adaptation process.

# Obsah

<b>1 Úvod.....</b>	<b>11</b>
<b>2 Cíl práce a metodika .....</b>	<b>12</b>
2.1 Cíl práce .....	12
2.1.1 Výzkumné otázky a jejich operacionalizace .....	12
2.2 Metodika.....	14
<b>3 Teoretická východiska .....</b>	<b>16</b>
3.1 Lidský kapitál.....	16
3.2 Řízení lidských zdrojů.....	17
3.2.1 Cíle řízení lidských zdrojů .....	19
3.3 Personální činnosti .....	20
3.4 Vyhledávání zaměstnanců.....	24
3.5 Výběr zaměstnanců .....	26
3.5.1 Proces přijímání zaměstnanců.....	30
3.6 Adaptace zaměstnanců .....	32
3.6.1 Adaptační program.....	35
3.6.2 Informační brožurka.....	36
3.6.3 Mentoring.....	36
3.6.4 Hodnocení a přínos adaptace .....	36
<b>4 Vlastní práce .....</b>	<b>38</b>
4.1 Charakteristika podniku .....	38
4.1.1 Charakteristika současného stavu řízení lidských zdrojů .....	39
4.1.2 Proces přijímání zaměstnanců a jejich adaptace .....	41
4.2 Vyhodnocení dotazníkového šetření vedoucích zaměstnanců podniku .....	43
4.3 Vyhodnocení dotazníkového šetření zaměstnanců podniku .....	46
4.3.1 Analýza demografických údajů respondentů .....	46
4.3.2 Analýza vyhledávání a výběru zaměstnanců .....	50
4.3.3 Analýza adaptace zaměstnanců.....	53
4.3.4 Hodnocení Logaritmy .....	57
<b>5 Výsledky a diskuse .....</b>	<b>62</b>
5.1 Shrnutí výsledků dotazníkového šetření vedoucích zaměstnanců .....	62
5.2 Shrnutí výsledků dotazníkového šetření zaměstnanců.....	63
5.3 Zodpovězení výzkumných otázek .....	66
5.4 Návrhová část .....	67
<b>6 Závěr.....</b>	<b>73</b>
<b>7 Seznam použitých zdrojů.....</b>	<b>74</b>

7.1	Literární zdroje.....	74
7.2	Online zdroje.....	77
<b>Přílohy.....</b>		<b>78</b>

### **Seznam obrázků**

Obrázek 1:	Koncepční otázky .....	23
Obrázek 2:	Základní znaky adaptovanosti .....	37
Obrázek 3:	Organizační struktura podniku.....	39

### **Seznam tabulek**

Tabulka 1:	Operacionalizace dílčích výzkumných otázek.....	13
Tabulka 2:	Harmonogram diplomové práce .....	15
Tabulka 3:	Dělení řízení podniku dle základních stylů.....	18
Tabulka 4:	Personální činnosti .....	21
Tabulka 5:	Interní a externí nábor .....	25
Tabulka 6:	Typy pohovorů.....	28
Tabulka 7:	Přínosy adaptace .....	37
Tabulka 8:	Vyhodnocení dotazníkového šetření vedoucích zaměstnanců.....	43
Tabulka 9:	Návrhy na změny v adaptačním či přijímacím procesu.....	45
Tabulka 10:	Důvod výběru Logaritmy jako zaměstnavatele.....	52
Tabulka 11:	Způsob seznámení s pracovním prostředím .....	54
Tabulka 12:	Přijmutí pracovníka kolektivem .....	54
Tabulka 13:	Návrhy na změny ve výběrovém řízení či adaptačním procesu.....	59
Tabulka 14:	Kalkulace wellness pobytu.....	69
Tabulka 15:	Kalkulace informační brožury.....	69

### **Seznam grafů**

Graf 1:	Hodnocení přijímacího procesu vedoucími zaměstnanci .....	44
Graf 2:	Hodnocení adaptačního procesu vedoucími zaměstnanci .....	45
Graf 3:	Pohlaví .....	46
Graf 4:	Dosažené vzdělání .....	47
Graf 5:	Věk .....	48
Graf 6:	Délka pracovního poměru .....	49
Graf 7:	Pracovní pozice .....	49
Graf 8:	Zdroj informace o volném pracovním místě .....	50
Graf 9:	Spokojenost s průběhem výběrového řízení.....	51
Graf 10:	Pravdivost informací při výběrovém řízení .....	53
Graf 11:	Atmosféra v kolektivu .....	55
Graf 12:	Možnost pomoci od spolupracovníků .....	56
Graf 13:	Vztahy mimo pracoviště.....	57
Graf 14:	Hodnocení očekávání/realita .....	58
Graf 15:	Hodnocení Logaritmy.....	60
Graf 16:	Doporučení přátelům .....	61

## **Seznam zkratek**

BOZP – Bezpečnost a ochrana zdraví při práci

ESD – ElectroStatic Discharge

GDPR – General Data Protection Regulation



# 1 Úvod

Správný výběr zaměstnanců a jejich řízení je základním předpokladem pro efektivní fungování každého podniku. Řízení lidských zdrojů se řadí mezi podstatné strategické činnosti a odráží celkovou strategii podniku. Na personálním řízení závisí i následný úspěch. Management lidských zdrojů představuje soubor personálních činností, zahrnující plánování lidských zdrojů, vyhledávání a výběr zaměstnanců, proces adaptace, hodnocení pracovního výkonu a odměňování. Řadí se sem také zajišťování potřebné péče včetně vzdělávání zaměstnanců. Tyto činnosti jsou každopádně vzájemně propojeny. Výsledkem by měl být v ideálním případě kvalitní, dlouhodobě působící a spokojený zaměstnanec, který odpovídá požadavkům na danou pracovní pozici a podává pracovní výkon s motivací a loajalitou.

Nejvíce citlivé části řízení lidských zdrojů jsou procesy adaptace. V důsledku globálního vývoje je potřeba reagovat na přicházející změny a nové trendy. Podniky, které se řízení lidských zdrojů věnují ve velké míře, jsou odměněny loajalností svých zaměstnanců, kteří se ztotožňují s podnikovou kulturou a cíli, které jsou nastaveny.

Velmi důležitý je ale i samotný přístup k zaměstnancům, který by měl být spravedlivý a otevřený. Pokud si zaměstnanci budou připadat potřební, budou ochotni vynaložit větší úsilí do své práce. S tím souvisí i employer branding, což mnozí zaměstnavatelé opomíjí. Vzhledem ke stále nižší nezaměstnanosti je nutné této problematice přikládat patřičnou váhu. Je velmi důležité, aby měl každý podnik, který chce zaměstnávat kvalitní zaměstnance, atraktivní „značku“ a aby se něčím odlišoval od konkurence. V minulosti bylo důležité, aby uchazeči o zaměstnání zapůsobili na personalisty, nyní se stále častěji setkáváme s faktem, že zaměstnavatel musí zapůsobit na uchazeče.

V personalistice jsou stejně jako v každém jiném oboru důležité také osobní reference. Někteří zaměstnavatelé se zaměřují na reference současných zaměstnanců, neméně důležité jsou ale i reference bývalých zaměstnanců. Je vhodné, aby se zaměstnanci při loučení cítili v maximální možné míře komfortně a aby předávali pouze pozitivní reference.

## 2 Cíl práce a metodika

### 2.1 Cíl práce

Hlavním cílem práce je na základě analýzy zhodnotit proces vyhledávání, výběru a adaptace zaměstnanců v podmínkách podniku.

Dílčí cíle jsou stanoveny následovně:

- charakteristika podniku Logaritma s.r.o.;
- vyhodnocení kvalitativního i kvantitativního dotazníkového šetření;
- návrh opatření v případě zjištění nedostatků v oblasti vyhledávání, přijímání a adaptace zaměstnanců podniku.

#### 2.1.1 Výzkumné otázky a jejich operacionalizace

V rámci práce by měla být zodpovězena předem stanovená hlavní výzkumná otázka:

*HVO Je stávající proces přijímání a adaptace zaměstnanců v daném podniku dostačující z hlediska spokojenosti zaměstnanců i z hlediska požadavků zaměstnavatele?*

Tato hlavní výzkumná otázka je dále rozpracovaná do dílčích výzkumných otázek, které jsou více konkrétní, čímž lépe pomohou zodpovědět hlavní výzkumnou otázku.

*DVO1 Jak hodnotí vedoucí zaměstnanci proces přijímání a adaptace zaměstnanců?*

*DVO2 Jak hodnotí zaměstnanci průběh své adaptace, příp. výběrového řízení?*

*DVO3 Jaké informace potřebují noví zaměstnanci k výkonu jejich práce?*

Pro větší přehlednost byla vytvořena Tabulka 1, která zobrazuje operacionalizaci dílčích výzkumných otázek.

Tabulka 1: Operacionalizace dílčích výzkumných otázek

<b>DVO1</b>	<b>Jak hodnotí vedoucí zaměstnanci proces přijímání a adaptace zaměstnanců?</b>	
<i>Dimenze</i>	<i>Hodnocení průběhu adaptace/výběrového řízení vedoucími zaměstnanci</i>	<i>Nástroj zjišťování</i>
Operacionalizované otázky a ukazatele	Jak hodnotí vedoucí zaměstnanci průběh výběrového řízení? <u>Ukazatel:</u> délka výběrového řízení, kvalita nových zaměstnanců	Dotazníkové šetření
	Jak hodnotí vedoucí zaměstnanci průběh adaptace? <u>Ukazatel:</u> rychlost zaučení, kvalita odvedené práce, znalost hodnot	Dotazníkové šetření
	Je třeba dle názoru vedoucích zaměstnanců provést nějaké změny/opatření v přijímacím či adaptačním procesu? <u>Ukazatel:</u> existence a forma výběru a adaptace zaměstnanců	Dotazníkové šetření
<b>DVO2</b>	<b>Jak hodnotí zaměstnanci průběh své adaptace, příp. výběrového řízení?</b>	
<i>Dimenze</i>	<i>Hodnocení průběhu adaptace/výběrového řízení zaměstnanci</i>	<i>Nástroj zjišťování</i>
Operacionalizované otázky a ukazatele	Jak hodnotí zaměstnanci průběh výběrového řízení? <u>Ukazatel:</u> první kontakt se zaměstnanci podniku, seznámení s pracovní činností a pracovní nabídkou, seznámení s podnikem	Dotazníkové šetření
	Jak hodnotí zaměstnanci průběh adaptace? <u>Ukazatel:</u> seznámení s jednotlivými útvary podniku, seznámení s konkrétním místem, adaptace s kolektivem, podpora a pomoc spolupracovníků, míra stresu při adaptaci, míra pracovní spokojenosti	Dotazníkové šetření
	Je zjišťovaná zpětná vazba od nových zaměstnanců? <u>Ukazatel:</u> existence, četnost a forma zpětné vazby	Rozhovor s personalistou
<b>DVO3</b>	<b>Jaké informace potřebují zaměstnanci k výkonu jejich práce?</b>	
<i>Dimenze</i>	<i>Identifikace potřeb zaměstnanců</i>	<i>Nástroj zjišťování</i>
Operacionalizované otázky a ukazatele	Jaké jsou cíle adaptačního procesu zaměstnanců? <u>Ukazatel:</u> existence a podoba cílů adaptačního procesu	Rozhovor s personalistou
	Jaké jsou potřeby podniku v rovině adaptace zaměstnance? <u>Ukazatel:</u> rychlost zapracování, kvalita práce, existence podpory týmu, hodnocení vztahů, znalost hodnot	Rozhovor s personalistou

Zdroj: vlastní zpracování (2023)

## 2.2 Metodika

Teoretická část je zpracována na základě studia odborné literatury za účelem tvorby teoretických východisek práce. Praktická část se zabývá charakteristikou daného podniku, jeho procesům a vyhodnocování dat.

Práce zkoumá, jakým způsobem probíhá vyhledávání, přijímání a adaptace zaměstnanců v podniku a zda současná podoba přijímacího a adaptačního plánu odpovídá požadavkům, které jsou na něj kladeny. Pro zkoumání daných procesů je využito hodnocení zaměstnanců i zaměstnavatele.

Výzkum byl prováděn pomocí kvalitativních i kvantitativních metod. Kvalitativní metoda byla využita při studiu dokumentů podniku, při polostrukturovaném rozhovoru s personalistou a při dotazníkovém šetření, kdy byli dotazováni přímo vedoucí zaměstnanci.

Při přípravě otázek pro rozhovor s personalistou byla hlavním výchozím bodem operacionalizace DVO2 a DVO3, příprava probíhala na základě studia dokumentů. Záznam rozhovoru k nahlédnutí v Příloze 1. Dotazník pro vedoucí zaměstnance byl vytvořen v souladu s DVO1 na základě studia dokumentů a rozhovoru s personalistou. Dotazníkové šetření bylo zvoleno z důvodu časové vytíženosti vedoucích. Zkoumaný vzorek je sestaven z vedoucího výroby, vedoucího údržby, vedoucí kvality a jednatele společnosti. Dotazníky byly předány osobně, obsahují osm převážně polouzavřených otázek. Ty se týkají především požadavků na proces přijímání i adaptace a celkově na hodnocení těchto procesů. Vyplněné se vrátily všechny čtyři dotazníky. Výstupem vyhodnocení dotazníkového šetření jsou zpracované tabulky a grafy. Dotazník pro vedoucí zaměstnance je k nahlédnutí v Příloze 2.

Druhému dotazníkovému šetření, které bylo využito pro získání informací přímo od zaměstnanců jako kvantitativní metoda, předcházelo studium dokumentů a rozhovor s personalistou. Cílem zkoumání bylo vytvořit přehled o současném nastavení přijímání zaměstnanců a adaptačním procesu. Celkem byly ke studiu předloženy 2 dokumenty – PLHR-SM-001 Směrnice pro odměňování zaměstnanců a PLHR-R-001 Pracovní řád.

Zkoumaný vzorek pro účely výzkumu je sestaven ze všech zaměstnanců. Kvantitativní analýza probíhala na základě dotazníkového šetření, které probíhalo od září do listopadu roku 2022. Výstupem vyhodnocení dotazníkového šetření jsou grafy a tabulky. Dotazník je k nahlédnutí v Příloze 3. Cílová skupina zahrnuje současné i právě přijaté zaměstnance na všech pozicích v podniku. Dotazník byl předán v papírové podobě na recepci společnosti všem zaměstnancům. Za pomoci personalisty byl zaměstnancům vysvětlen účel dotazníku. Dotazníků bylo celkem rozdáno 113 kusů, vrátilo se 87 kusů.

Dotazník se skládá ze 13 otázek. Převažují uzavřené a polouzavřené otázky. Otázky se týkají procesu přijímání zaměstnanců a jejich následné adaptace, aby mohl být charakterizován aktuální stav podniku z hlediska řízení lidských zdrojů. Odpovědi respondentů byly rozděleny do dvou skupin. První skupina jsou zaměstnanci, kteří v Logaritmě pracují tři roky (dále bude označovaná jako skupina 1) a druhá skupina jsou zaměstnanci, kteří v Logaritmě pracují čtyři a více let (dále bude označovaná jako skupina 2). Toto rozdělení proběhlo na základě konzultace s personalistou vzhledem k tomu, že v posledních třech letech se dle personalisty v rámci procesu přijímání i adaptace zaměstnanců událo mnoho změn.

Na základě celkového vyhodnocení obou dotazníkových šetření a výčtu problematických míst přijímacího a adaptačního procesu jsou navržena vhodná možná opatření, která by podnik mohl aplikovat. Tato opatření pomohou přispět k větší efektivitě přijímacího a adaptačního procesu.

Diplomová práce byla zpracována dle harmonogramu shrnutého v Tabulce 2.

Tabulka 2: Harmonogram diplomové práce

Činnosti	Období
Syntéza výchozí znalostní báze	05/2022-08/2022
Kvalitativní/kvantitativní výzkum	09/2022-11/2022
Agregace poznatků	12/2022-02/2023
Odevzdání práce na katedru	03/2023

Zdroj: vlastní zpracování (2023)

### 3 Teoretická východiska

Tato část diplomové práce obsahuje literární rešerši, která přispívá k porozumění dané problematiky v praktické části práce.

#### 3.1 Lidský kapitál

Dle Koubka (2015) může podnik smysluplně fungovat pouze pokud shromáždí a využívá všechny podstatné zdroje. Těmito zdroji jsou lidské zdroje (počet a struktura zaměstnanců), materiální zdroje (budovy, stroje, zařízení apod.), finanční zdroje (prostředky na financování investic a provozu) a informační zdroje (informace o stavu a vývoji podniku a okolí). Lidé jsou největším bohatstvím každého podniku, protože uvádějí do pohybu ostatní zdroje. Armstrong (2015) dále doplňuje, že právě lidské zdroje přinášejí jistou konkurenční výhodu, jelikož jsou hodnotné a obtížně nahraditelné. Upozorňuje, že někteří lidé mají výhrady proti užívání pojmu „lidské zdroje“ který naznačuje, že s lidmi je možné zacházet jako s jiným výrobním faktorem. Pojem snižuje hodnotu lidí na úroveň materiálu či peněz. Alternativou tohoto pojmu je „řízení lidských zdrojů“, který je v dané souvislosti současně také nepoužívanější.

Člověk samotný je zdrojem znalostí, vědomostí, rozhodnutí i dovedností. Každý podnik tyto zdroje ke svému fungování potřebuje, a současně je to opět člověk, který tyto zdroje řídí a koordinuje. Kapitálem podniků tedy není člověk, ale jeho znalosti (Kocianová, 2012).

Vojtovič (2011) dále uvádí, že po ekonomické krizi v letech 1973-1975 hospodářské myšlení vrcholových managerů vyjadřovalo nutnost stálého růstu významu lidského kapitálu ve spojitosti se zvyšováním produktivity práce. Na základě této skutečnosti proběhla v mnohých podnicích změna ve strategii v přístupech v oblasti řízení lidí v podnicích, jsou bráni jako hlavní zdroj produktivity práce a jako rozhodující faktor prosperity organizace.

Znalosti, dovednosti a schopnosti lidí jsou považovány za lidský kapitál, který do podniku přinášejí pracující lidé. Lidský kapitál znamená pro organizaci nástroj k dosahování svých cílů. Dále se dělí na společenský, organizační a intelektuální. Společenský kapitál umožňuje rozvíjet prostřednictvím interakcí mezi lidmi schopnosti, znalosti a dovednosti lidí.

Pomocí organizačního kapitálu je umožňováno vytváření schopností, znalostí a dovedností vlastněných podnikem. Intelektuální kapitál je chápán jako lidský, společenský a organizační kapitál dohromady. Jsou to veškeré znalosti, dovednosti a schopnosti, které jsou podniku k dispozici a vytvářejí jeho hodnotu (Šikýř, 2016).

### **3.2 Řízení lidských zdrojů**

Samotný pojem lidské zdroje je používán v různých významech. Obvykle označuje lidi pracující v podniku, či označuje personální práci týkající se řízení a vedení lidí v podniku, nebo personalisty, kteří zabezpečují řízení a vedení lidí v podniku (Šikýř, 2016).

Řízení lidských zdrojů můžeme považovat za jakousi filozofii řízení lidí, která se opírá o množství různých teorií týkajících se chování lidí a podniků. Je to komplexní a promyšlený přístup k zaměstnávání a rozvíjení lidí v podniku (Armstrong, 2015). Dvořáková (2012) uvádí, že v oblasti řízení lidských zdrojů neexistují jednoznačné poučky a vzorce. Jedná se spíše o soubor určitých politik, zásad a postupů, které jsou označovány také jako tzv. best practices. Ty byly praktikovány nejúspěšnějšími podniky, kterým přinesly opravdu nadstandardní výsledky. Podobně Price (2011) uvádí, že koncept řízení lidských zdrojů se neustále mění s tím, jak se mění okolní prostředí. Řízení lidských zdrojů je chápáno jako soubor mnohých aktivit, v jehož rámci je snahou podniku uvést do vzájemného souladu veškeré personální činnosti se strategickými cíli podniku.

Řízení lidských zdrojů se věnuje zlepšování efektivity podniku prostřednictvím lidí, ale mělo by být zaměřeno i na etický rozměr řízení. Znamená to tedy, jak efektivně využívat zaměstnance v souladu s určitými morálními hodnotami daného podniku (Armstrong, 2015).

Řízení lidských zdrojů je manažerský přístup k využívání úsilí, schopností a oddanosti lidí k vykonávání požadované práce způsobem, který podniku zajistí perspektivní budoucnost (Walker, 2003). Dle Armstronga (2015) řízení lidských zdrojů uplatňuje rozmanité politiky a postupy v oblasti rozvoje podniku, zabezpečuje lidské zdroje, vzdělávání a rozvoje, řídí pracovní výkon i odměňování.

Za charakteristické rysy moderního řízení lidských zdrojů a jeho hlavní cíle lze považovat soulad strategie řízení lidských zdrojů se strategií podniku, plné využívání potenciálu jednotlivých zaměstnanců i pracovního kolektivu, integraci řízení lidských zdrojů do náplní práce všech vedoucích pracovníků, významné posílení významu podnikové kultury, sdílení jejích hodnot, orientace na spokojenost zaměstnanců a zlepšování kvality pracovního života.

Dalším charakteristickým rysem moderního řízení lidských zdrojů mohou být vytváření pozitivních pracovních vztahů a navozování vzájemné důvěry mezi managementem a zaměstnanci, péče o růst lidského potenciálu a osobního rozvoje, kvalifikačního rozvoje, s důrazem na flexibilitu, adaptabilitu, a především na vysokou tvořivost a invenci a růst významu lidských zdrojů jako lidského kapitálu podniku (Váchal, Vochozka a kol., 2013).

Kleibl a kol. (2001) dále uvádí, že základním faktorem úspěšnosti podniku je schopnost zformovat a využívat lidské zdroje tak, aby bylo zabezpečeno plnění cílů podniku. Činnosti, které vedou ke splnění cílů podniku za pomoci lidských zdrojů zajišťuje více lidí a velmi důležitá je jejich souhra. Do procesů je zapojeno nejen personální oddělení, ale i vrcholoví a linioví manažeři. Vrcholoví manažeři mají stanovit a realizovat cíle pomocí ostatních zaměstnanců a vhodně zvolené strategie. Jsou zodpovědní za všechny řídicí úrovně. Linioví manažeři mají zodpovědnost pouze za jednotlivá oddělení. Řídí proto své podřízené tak, aby bylo dosaženo cílů stanovených vrcholovým managementem (Koubek, 2015). Vrcholoví manažeři nesou velkou míru odpovědnosti a zabývají se problémy i konflikty. Profesionální manažer motivuje a ovlivňuje činnosti svých podřízených. Vedení lidí je jedním z nejdůležitějších faktorů efektivity podniku. Toto řízení je možné rozdělit do třech základních stylů, viz Tabulka 3.

Tabulka 3: Dělení řízení podniku dle základních stylů

STYL	KDO PODNIK ŘÍDÍ?	VZTAHY V PODNIKU	VÝKONNOST PODNIKU
Autokratický	vedoucí nerespektující názory podřízených, vystupující dominantně	napjaté	značná výkonnost s krátkodobým efektem
Demokratický	vedoucí ve spolupráci s iniciativními a samostatnými zaměstnanci, odpovědnost zůstává vedoucímu	uvolněnější	průměrná, založená na kvalitě a dlouhodobosti
Liberalistický	nezávislí a samostatní zaměstnanci, vedoucí pracovník je pasivní, činnost svých zaměstnanců nekontroluje	chaotické a napjaté	nízká, i přes vysoký zájem zaměstnanců

Zdroj: Duchoň, 2008 (vlastní zpracování)



Řízení lidských zdrojů se věnuje všemu, co souvisí se zaměstnáváním a řízením lidí v podnicích. Zabývá se činnostmi týkajícími se strategického řízení lidských zdrojů, řízení lidského kapitálu, řízení znalostí, společenské odpovědnosti podniku, rozvoje podniku, zabezpečování lidských zdrojů (konkrétně plánování lidských zdrojů, získávání a výběru zaměstnanců), řízení pracovního výkonu, ale i odměňování zaměstnanců, jejich vzdělávání a rozvoji. Dále zahrnuje činnosti spojené s péčí o zaměstnance a poskytování služeb zaměstnancům (Walker, 2003).

Některými personálními manažery je řízení lidských zdrojů považováno pouze za soubor iniciál. Ovšem v obvyklém pojetí má přínos v zacházení s lidmi rozhodující zdroj, jehož řízení je bezprostředním zájmem vrcholového managementu každého podniku. Lidské zdroje jsou součástí strategického plánování. V mnoha podnicích lidským zdrojům nevěnují dostatečnou pozornost, jelikož se neřídí původní filozofií. Současné řízení lidských zdrojů je ve zkratce to, co personalisté a manažeři běžně dělají (Armstrong, 2015). Dle Dudy (2008) tvoří řízení lidských zdrojů oblast řízení podniku, která se soustředí na vše, co souvisí s člověkem v pracovním procesu. Primárně by měl být kladen důraz na uspokojení zaměstnance z vykonané práce.

Opravdu málo pozornosti se věnuje teoretickým východiskům, což má negativní dopady, jelikož pochopení samotné podstaty v podobě rozmanitých modelů řízení lidských zdrojů poskytuje solidní základy pro aplikaci a rozvoj praktických přístupů k řízení lidských zdrojů (Armstrong, 2015).

V pojetí řízení lidských zdrojů se personální práce vyznačuje uplatňováním strategického přístupu (v souladu se strategií podniku), respektováním vnějších podmínek (s ohledem na měnící se politické, ekonomické, právní, sociální, kulturní, technické a další podmínky života lidí) a zapojováním liniových manažerů, kdy se personální práce stává jejich každodenní prací (Duchoň, 2008). Dvořáková (2012) doplňuje, že personální útvar zajišťuje pomocí personalistů potřebnou péči o zaměstnance, vztahy na pracovišti, odměňování zaměstnanců, vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, vytváření pracovních míst a zabývá se plánováním lidských zdrojů.

### **3.2.1 Cíle řízení lidských zdrojů**

Podporu a prosazování zájmů daného podniku zajišťuje vyšší management, který odpovídá za řízení lidských zdrojů a rozvíjí strategickou aktivitu podniku (Armstrong, 2007).

Primární cíle řízení lidských zdrojů jsou podpora dosahování strategických cílů podniku vytvářením a uplatňováním strategií lidských zdrojů v souladu se strategií podniku, přispívání k rozvíjení kultury zaměřené na dosahování vysokého výkonu, zabezpečování podniku talentované, kvalifikované a oddané lidi, usilování o vytváření pozitivních pracovních vztahů a navozování vzájemné důvěry mezi managementem a zaměstnanci a podpora uplatňování etického přístupu k řízení lidí (Armstrong, 2015).

Pospíšil (2019) rozdělil nové, modernější pojetí úkolů řízení lidských zdrojů na pět následujících oblastí:

1. zlepšení kvality pracovního prostředí;
2. rostoucí produktivita;
3. rostoucí spokojenost zaměstnanců;
4. zlepšení rozvoje pracovníků jako jedinců i kolektivů;
5. zvýšení připravenosti na možné změny.

Každý podnik potřebuje dostatek schopných a motivovaných zaměstnanců, jelikož schopnosti a motivace zaměstnanců určují jejich výkon, který určuje výkon celého podniku. Bez zaměstnanců, kteří ovlivňují celkové výsledky, by žádný podnik mnoho nedokázal (Šikýř, 2016).

Mezi důležité řešené otázky v oblasti cílů řízení lidských zdrojů a psychologie práce a podniku se řadí také pracovní podmínky. Ty mají vliv na výkonnost, spokojenost a spolehlivost zaměstnanců. Pracovní prostředí by mělo splňovat především tyto podmínky (Pauknerová, 2012):

- prostorové a funkční řešení pracoviště (včetně toho estetického);
- fyzické podmínky práce;
- optimalizace techniky a pracovních prostředků;
- bezpečnost práce;
- organizační podmínky práce;
- zdravotně-preventivní péče o zaměstnance;
- hygienické podmínky;
- sociálně-psychologické faktory pracovního prostředí.

### **3.3 Personální činnosti**

Pojem personalistika či personální práce označuje jednu z oblastí řízení podniku, která souvisí s řízením a vedením zaměstnanců.

Často jsou tyto pojmy mylně zaměňovány s personálním řízením či s řízením lidských zdrojů, jelikož mají dvojí význam. První význam označuje personalistiku a vedení zaměstnanců v podniku, druhý význam označuje vývojové etapy personalistiky a odlišné přístupy k řízení a vedení zaměstnanců v podniku (Šikýř, 2016). Chod celého podniku závisí na celé řadě úkolů, za které odpovídá personální oddělení. Jedním z nich je zabezpečit pro podnik schopné a motivované zaměstnance, díky kterým bude následně podnik dosahovat strategických cílů. Splněním těchto cílů předchází řada klíčových personálních činností, které jsou mezi sebou vzájemně propojeny (Lochmannová, 2016).

Personalistikou je nazývána ta část řízení podniku, která se zaměřuje na člověka v souvislosti s pracovním procesem. Jejím úkolem je zabezpečovat podniku dostatek kvalifikovaných a motivovaných zaměstnanců (Koubek, 2011). Vojtovič (2011) doplňuje, že postavení pracovníků a jejich přístup k personálním činnostem se v průběhu let měnil. Personální řízení se začalo rozvíjet na přelomu 19. a 20. století. Tehdy se v podmínkách průmyslové revoluce formovala nová průmyslová struktura hospodářství. Napomohlo tomu také zavádění složitějších technologií, kdy podniky zaměstnávaly velký počet lidí. Rostl také význam znalostí a odpovědností zaměstnanců. Na základě této situace byla vyvolána potřeba specifického řízení lidí, které dávalo důraz na jejich osobnostní vlastnosti potřebné pro růst produktivity práce. Odborníci uvádějí, že proces personálního řízení lze považovat především za umění využívat vědu v reálných procesech společenské praxe.

V odborné literatuře se lze setkat s různým pojetím personálních činností, přesto většina autorů vychází ze stejných činností. Koubek (2015) zdůrazňuje, že je velmi důležité, aby byly personální činnosti vzájemně podporovány, jedná se o uvedené v Tabulce 4.

Tabulka 4: Personální činnosti

<p><b>Před vznikem pracovního poměru</b></p>	<p>vytváření a analýza pracovních míst, personální plánování, získávání zaměstnanců, výběr zaměstnanců, přijímání zaměstnanců, průzkum na trhu práce, personální informační systém, dodržování zákonů v oblasti práce a zaměstnávání.</p>
<p><b>V průběhu pracovního poměru a při jeho skončení</b></p>	<p>řízení pracovního výkonu, hodnocení zaměstnanců, rozmisťování zaměstnanců, odměňování zaměstnanců, vzdělávání zaměstnanců, zdravotní péče o zaměstnance, ukončování pracovního poměru.</p>

Zdroj: Koubek, 2015 (vlastní zpracování)

Šikýř (2016) personální činnosti popisuje jako komplexně pojatý systém činností. Činnosti v Tabulce 3 doplňuje o obsazování volných pracovních míst. Kociánová (2010) pak zdůrazňuje konkrétní personální činnosti, které jsou spjaty s řízením lidských zdrojů a vycházejí z organizační struktury. Jedná se především o tyto činnosti:

- personální plánování a analýza pracovních míst – plánování zaměstnanců, profesní a kvalifikační nároky, rozmisťování zaměstnanců.
- Vyhledávání a výběr zaměstnanců – vnější a vnitřní výběr zaměstnanců, kontakty, pohovory, shromažďování dokumentů, pracovní smlouvy. Zaměstnanec je možné získávat i z vnějších zdrojů, většinou z oblasti regionu. Uchazeči musí splňovat nároky kladené na odbornost, kvalifikaci a odpovídat nárokům kladeným na danou pracovní pozici.
- Rozmístění – zařazení podle pracovních činností, řadí se sem i ukončování pracovního poměru a odchody do penze.
- Adaptace – uvedení na pracoviště, proces začleňování se a seznamování zaměstnanec s podnikem a pracovním kolektivem. Adaptace je náročný proces na čas i peníze, jelikož zaměstnanec nepodává uspokojivý pracovní výkon. Je ale důležitá pro další fungování zaměstnanec v podniku.
- Hodnocení – je provázáno téměř se všemi činnostmi podniku. Jedná se o zpětnou vazbu, která pomáhá odhalit nároky zaměstnanec a ujasnit si cíle podniku.
- Odměňování – navazuje na hodnocení, je to odměna za vykonanou práci. Je závislé na výkonu, vyznačuje se jako nástroj pro motivaci, zahrnuje tvorbu finančních systémů odměňování a má několik složek. Řadí se sem především základní mzda a bonusová složka (osobní příplatky, příplatky za práci přesčas, svátky, víkendy, práce v noci).
- Vzdělávání a rozvoj – dobrý podnik by měl reagovat na neustále se měnící podmínky v ekonomickém a konkurenčním prostředí. Snaha o rozvoj silných stránek zaměstnanec je velmi důležitá.
- Péče o zaměstnanec – zahrnuje pracovní podmínky pro výkon práce, bezpečnost a hygienu práce. Tyto podmínky mají vliv na pracovní výkon, ale i na zdravotní a psychický stav zaměstnanec.

Pauknerová (2012) doplňuje výčet Kociánové o řízení adaptačních procesů, vedení zaměstnanců, řízení profesní kariéry, stimulování výkonnosti zaměstnanců a utváření formulace zásad systému práce s lidmi včetně cílevědomého budování podnikového systému hodnot a podnikové kultury.

Východiskem personální práce v podniku je tzv. personální strategie. Ta vychází ze strategie podniku a definuje dlouhodobou koncepci řízení a vedení lidí v podniku, zejména pak optimální způsob jejich získávání, využívání a rozvoje. Z personální strategie obvykle vycházejí další specifické personální strategie. Ty se týkají jednotlivých personálních činností (např. strategie výběru, strategie hodnocení, strategie odměňování či strategie vzdělávání). Podnik utváří personální strategii, podle které se následně řídí, aby prostřednictvím zaměstnanců realizoval očekávané strategické cíle podniku. Je potřeba přitom řešit následující koncepční otázky viz Obrázek 1.

Obrázek 1: Koncepční otázky



Zdroj: Šikýř, 2016 (vlastní zpracování)

Pauknerová (2012) uvádí členění personálních činností z psychologického hlediska, kdy hlavními činnostmi jsou vlastní jednání se zaměstnanci podniku, činnosti, jejichž cílem je příprava podkladů pro rozhodování o pracovnících, dále činnosti, při kterých psycholog jedná přímo s pracovníkem, činnosti školící a osvětové a spolupráce při vytváření norem a zásad jednání s pracovníky.

### 3.4 Vyhledávání zaměstnanců

Pracovní místo je definováno jako základní organizační jednotka obsazená zaměstnancem a vymezená souhrnem pracovních úkolů, které souvisejí s povinnostmi, pravomocemi, odpovědností, podmínkami a požadavky vykonávané práce. Vytváření pracovních míst je definováno jako proces definování pracovních úkolů, které souvisejí s povinnostmi, pravomocemi, odpovědnostmi, podmínkami a požadavky vykonávané práce. Vytvářená pracovní místa musí zabezpečit uskutečňování cílů podniku včetně uspokojování potřeb zaměstnanců, musí rozvíjet a využívat schopnosti zaměstnanců, musí podněcovat, být v souladu s právními předpisy a nesmí zaměstnance v žádném případě ohrožovat ani poškozovat (Šikýř, 2016).

Při vyhledávání zaměstnanců je potřeba, aby zaměstnavatel zveřejnil co nejpřesnější podmínky konkrétního pracovního místa včetně požadavků na daného uchazeče o volnou pracovní pozici (Bršťáková a kol., 2022). Koubek (2000) doplňuje, že je důležité, aby pracovní nabídka zaujala co největší počet uchazečů. I při této činnosti je však nutné zohlednit výši předem stanovených nákladů a rozsah času, který tomu budou dani personalisté věnovat.

Modelový postup získávání zaměstnanců zahrnuje (Šikýř, 2016):

- posouzení alternativ obsazení uvolněného pracovního místa;
- stanovení požadavků na zaměstnance;
- identifikace zdroje získávání zaměstnanců;
- stanovení metod získávání zaměstnanců;
- určení dokumentů požadovaných od uchazečů o zaměstnání;
- formulaci a uveřejnění nabídky zaměstnání;
- předběžný výběr vhodných uchazečů o zaměstnání.

V procesu získávání i výběru zaměstnanců je podstatné určit konkrétní kompetence k dané pracovní pozici. V případě použití obecných termínů lze pojem vyložit různě. Příkladem by mohl být často užívaný termín flexibilita, který zahrnuje několik rovin (flexibilita profesní, lokální, časová nebo např. morální). Pro tyto kompetence je nutné, aby měl uchazeč o zaměstnání určitý potenciál. Potenciál je možné z části získat geneticky, avšak z části je formován vnějšími vlivy – výchova, prostředí apod. Potenciál se časem může změnit vlivem věku či životních zkušeností, stále je však limitován.

Každý člověk má svoji maximální hranici, kterou není schopen dalším výcvikem ani praxí dosáhnout (Bělohávek, 2016). Zaměstnavatel může nového zaměstnance vyhledávat sám, za pomoci agentury práce či s pomocí Úřadu práce. Využívat k získávání nových zaměstnanců inzerci je relativně málo nákladné, nicméně výběr není zpravidla cílený a rychlý jako u spolupráce s agenturou práce, která ale mnohdy může být nákladná. Nejčastější způsoby k získání zaměstnance mimo výše uvedené způsoby jsou dále doporučení na základě osobních kontaktů, využití bývalých zaměstnanců, inzerce ve sdělovacích prostředcích, inzerce na internetu, prostřednictvím sociálních sítí apod. (Bršťáková a kol., 2022).

Šikýř (2016) uvádí jako jednu z možností získávání zaměstnanců z vnitřních zdrojů. V takovém případě se používá inzerce na internetu či nástěnce, rozeslání nabídky zaměstnání elektronickou poštou, doporučení současného zaměstnance či přímé oslovení vhodného kandidáta v podniku. Výhody a nevýhody interního a externího náboru jsou popsány v Tabulce 5.

Tabulka 5: Interní a externí nábor

DRUH NÁBORU	VÝHODY	NEVÝHODY
Interní	<ul style="list-style-type: none"> <li>- kandidáti jsou orientováni pouze na podnik a znají ho,</li> <li>- podnik má o kandidátech spolehlivé informace,</li> <li>- je oceněna dobrá práce stávajících zaměstnanců,</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- interní kandidáti přinášejí zpravidla méně nových nápadů,</li> <li>- ve většině případů je nutné nákladné školení a výcvik,</li> <li>- je narušena kandidátova současná práce,</li> </ul>
Externí	<ul style="list-style-type: none"> <li>- kandidáti mohou být zdrojem nových myšlenek,</li> <li>- kandidáti mohou mít širší zkušenosti,</li> <li>- kandidáti se mohou dobře znát s konkurencí,</li> <li>- kandidáti mohou mít nové dovednosti.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- pravděpodobnost chyby výběru je zde vyšší, jelikož jsou k dispozici méně spolehlivé informace,</li> <li>- je potřeba delší doba na orientaci a zapracování nového člověka,</li> <li>- proces výběru může být dlouhý a drahý.</li> </ul>

Zdroj: Vajner, 2007 (vlastní zpracování)

Proces získávání zaměstnanců ovlivňuje celá řada faktorů, jedná se především o demografické faktory, ekonomické faktory, sociální faktory, sídelní faktory a politicko-legislativní faktory (Koubek, 2000).

Obecným přístupem při získávání zaměstnanců je přilákat co největší počet uchazečů. Naopak je ale žádoucí, aby bylo dosaženo jistého kvalitního výběru zaměstnanců. Podnik si své vhodné uchazeče zpravidla rozpoznává sám (Horváthová a kol., 2016).

### 3.5 Výběr zaměstnanců

Jednou z kompetencí zaměstnavatele je výběr nového zaměstnance. Zaměstnávání zaměstnanců představuje personální činnost, kdy hlavním cílem je identifikace, získání a případné najmutí kvalifikované pracovní síly. To vše je potřeba uskutečnit za přiměřené náklady a v požadovaném čase (Pospíšil, 2019). Šikýř (2016) zdůrazňuje, že je nutné řídit se základním pracovněprávním předpisem, tedy zákonem č. 262/2006 Sb., zákoník práce. Ten upravuje právní vztahy, které vznikají při výkonu závislé práce mezi zaměstnanci a zaměstnavateli.

Chouhan a Sandeep (2014) dále upozorňují na pět hlavních složek kompetencí, které by měly být prověřovány a na které by se měl každý podnik zaměřovat:

- znalosti (poznatky z určité oblasti získané učením a praxí);
- dovednosti (schopnosti osob vykonávat určitý úkol);
- vlastní pohled na věc (hodnoty, postoje, osobní obraz člověka);
- vlastnosti (fyzické vlastnosti a reakce na situace nebo informace);
- motivy (emoce, touhy, fyziologické potřeby a impulzy vyvolávající akci).

Výběr budoucího zaměstnance by měl také záviset na charakteristice pracovního místa. Mimo kvalifikačních předpokladů by měl zaměstnavatel zohlednit i další schopnosti a dovednosti, jako například reference od předchozích zaměstnavatelů, schopnost pracovat v týmu, zkušenosti, schopnost zvládat práci pod tlakem apod. (Bršťáková a kol., 2022).

Podnik při výběru zaměstnanců na volné pracovní pozice vybírá takové uchazeče, kteří nejvíce odpovídají na základě odborných znalostí a osobnostních charakteristik dané pozici (Šikýř, 2016).

Samotný proces výběrů není jednoduchý. Ve většině případů se výběru účastní personalista, nadřízený dané volné pozice, popřípadě ředitel podniku. Je potřeba, aby nejlepší uchazeč splňoval nejen odborné znalosti, které jsou vyžadovány, ale musí také odpovídat svými charakterovými vlastnostmi (Nesnidalová, 2013).



Vajner (2007) doplňuje možnost výběru nového zaměstnance podle tzv. modelu způsobilosti. Pokud má zaměstnavatel připraven model způsobilosti, může se pak soustředit na určité aspekty chování kandidáta. Model způsobilosti zahrnuje:

- komunikační dovednosti (pozorování toho, zda uchazeč komunikuje přímým a otevřeným způsobem, zda sděluje všechny informace potřebné k jeho práci, zda své nápady prezentuje jednoduše a srozumitelně a zda efektivně využívá verbální i písemné sdělení k informování druhých);
- vedení lidí (přidělování ostatním dosažitelného cíle, umění se rozhodovat, užívat situační styly řízení, zběhlost v manažerských rozhovorech);
- sociální dovednosti (rozvinutá emoční i sociální inteligence, umění řešit konflikty adekvátním způsobem, rozvinutá sociální percepce);
- organizace práce a času (umění řídit se prioritami, dodržovat termíny);
- týmová spolupráce (znalost principů fungování efektivního týmu, využívání synergie týmu);
- analytické dovednosti (dostatečná intelektová kapacita, schopnost logického myšlení);
- prozákaznický přístup (posilování filozofie zákaznické organizace, podpora aktivity směřující ke spokojenosti zákazníků);
- kreativita (podněcování změn, otevřenost k novým nápadům);
- charakter (morální vlastnosti a charisma);
- motivace a postoje (uvědomění priorit a hodnot, pozitivní postoje k práci).

Dvořáková (2012) i Nesnídalová (2013) se shodují, že metod výběru nejlepšího uchazeče je několik. Uchazeči mohou projít například několika koly pohovoru či mohou být požádáni o ukázkou svých schopností přímo na pohovoru. Dle Kocianové (2010) je žádoucí v moderním pojetí klást důraz na výběr pracovníka, který bude přínosný celému firemnímu kolektivu, nikoli ten, který bude vyhovující pouze pro jedno pracovní místo. Zohledňují se přitom charakteristiky, sociální dovednosti a schopnost dosáhnout dobrých výsledků celého týmu. Šikýř (2016) doporučuje při posuzování jednotlivých uchazečů uplatňovat pozitivní přístup, ten dle něj umožňuje vybrat opravdu schopné a motivované pracovníky.

Mezi běžné metody výběru se řadí hodnocení životopisu (možné použít i při předběžném výběru), výběrový pohovor (osobní setkání), testování uchazečů (test inteligence, osobnosti a schopností), assessment centre (zkoumání a posuzování chování a výsledků práce při řešení modelových úkolů), zkoumání referencí (snaha prověřit dostupné údaje o odborné způsobilosti). V následující části jsou tyto metody blíže přiblíženy.

Dvořáková (2012) popisuje hodnoty, které je žádoucí sledovat v životopisu:

- jak často měnil uchazeč práci, popřípadě vzdělávací instituce;
- zda je uchazeč cílevědomý;
- zda již uchazeč ukončil studia;
- jakou dobu trvaly předešlé pracovní poměry.

Šikýř (2016) doplňuje, že životopis je tvořen uchazečem, případně jsou otázky ke kvalifikaci, vzdělání a odbornosti obsaženy v dotazníku.

Výběrový pohovor usnadňuje lépe poznat druhou osobu. Každý pohovor směřuje ke konkrétnímu cíli a měl by plynout ze strategie podniku. Jeho cílem je vyloučit případné chyby vedoucí k přijetí nekompetentních kandidátů (Bělohlávek, 2017). Kocianová (2010) rozlišuje několik typů výběrových pohovorů viz Tabulka 6.

Tabulka 6: Typy pohovorů

TYP PHOVORU	STRUČNÝ POPIS
Nestrukturovaný	prezentuje improvizaci bez přípravy otázek, neumožňuje porovnání uchazečů
Strukturovaný	pohovor je dopředu připravený, uchazeče lze jednoduše srovnat
Polostrukturovaný	dopředu připravený okruh otázek, je možné libovolně rozvíjet dle potřeby

Zdroj: Kocianová, 2010 (vlastní zpracování)

Při testování uchazečů se využívají výkonové metody, testy inteligence či testy osobnosti. Jako další možnou testovací metodou jsou testy specifických kognitivních funkcí, pomocí kterých je zkoumána zejména pozornost, reakční čas a paměť. Využívá se test koordinace rukou či test paměti (Pauknerová, 2012).

Dale (2007) blíže definuje metodu assessment centra jako metodu skupinového testování, které umožňuje komplexně posoudit budoucí pracovní výkon a potenciál rozvoje každého uchazeče. Tato metoda zvyšuje vypovídací hodnotu procesu výběru zaměstnance za využití modelových situací a testů, které jsou sestaveny k ověřování kritérií, uvedených v žádosti uchazeče. Armstrong (2007) blíže specifikuje typické rysy pojetí assessment center jako akcí, při které se nejvíce pozornosti zaměřuje na chování. Efektivnost možných typů pohovorů touto metodou je možné zlepšit pomocí strukturovaného pohovoru. Pomocí aplikace různorodých úkolů je sledován podaný výkon uchazeče včetně hraní role i jednání s dalším pracovníkem.

Pokud uchazeč souhlasí, může si podnik zajistit reference od nadřízených či spolupracovníků. Podniku to může přinést nové informace o odborné způsobilosti. Tato metoda se většinou využívá na konci výběrového řízení, kdy se rozhoduje o přijetí uchazeče (Šikýř, 2014).

Ve chvíli, kdy se podnik rozhodne pro nejvhodnějšího kandidáta je nutné mu to co nejdříve sdělit. Preferovaný způsob je v první řadě sdělení ústně (telefonicky) a poté i písemně. U písemné formy se očekává zpětná reakce/potvrzení od uchazeče, že má zájem v podniku za daných podmínek pracovat. Pracovní nabídka zpravidla obsahuje (Kocianová, 2012):

- název pracovního místa;
- místo výkonu práce;
- funkce a jméno přímého nadřízeného;
- pracovní režim (délka pracovní doby, informace o směnách apod.);
- ohodnocení (výše platu/mzdy, datum výplaty, možnosti příplatků apod.);
- zaměstnanecké benefity;
- informace o zkušební době;
- den nástupu do práce;
- podmínky pro uskutečnění nástupu (vstupní pracovněprávní prohlídka, předložený požadovaných dokumentů;
- termín, do kterého je potřeba, aby daný uchazeč na pracovní nabídku reagoval.

### 3.5.1 Proces přijímání zaměstnanců

Bršťáková a kol. (2022) i Šikýř (2016) se shodují v tom, že přijímání zaměstnanců je řada formálních činností, které následují poté, co je daný uchazeč o zaměstnání informován o tom, že byl ve výběrovém řízení vybrán, a souhlasí s nabídkou zaměstnání v podniku. Veškeré dokumenty musí být v souladu se zákoníkem práce.

Před uzavřením pracovně právního vztahu je ze zákona povinné, aby zaměstnanec podstoupil vstupní lékařskou prohlídku. Pověřený závodní lékař na základě dohledu na pracovišti ověřuje, zda je daný uchazeč zdravotně způsobilý k výkonu práce dané pracovní pozice. Vstupní lékařskou prohlídku platí zaměstnavatel pouze v případě, že je s uchazečem následně uzavřena pracovní smlouva (Neščáková a Marelová, 2013).

Tento proces je následně ukončen uzavřením pracovně právního vztahu a nástupem pracovníka do zaměstnání (Bršťáková a kol., 2022). Jako pracovněprávní vztah je označován právní vztah spojený s výkonem závislé práce, upravený pracovněprávními předpisy. Jestliže existují pracovněprávní předpisy, které určují rozsah práv a povinností subjektů tohoto vztahu, existují i pracovněprávní vztahy a pracovněprávní skutečnosti. Těmi jsou vznik, změna nebo zánik práv a povinností subjektů pracovněprávních vztahů (Šikýř, 2016).

Ke shromáždění osobních údajů potřebných ke vzniku pracovního poměru se obvykle využívá osobní dotazník. Ten by měl obsahovat údaje na základě předložených příslušných dokladů. Jedná se o jméno, příjmení, akademický titul, rodné příjmení, rodné číslo, datum a místo narození, bydliště zaměstnance, číslo účtu pro zasílání mzdy, národnost, údaje o dosažené kvalifikaci, údaje o praxi, údaj o tom, zda je zaměstnanec osoba se zdravotním postižením a údaj o další výdělečné činnosti (Bršťáková a kol., 2022).

Po získání osobních údajů následuje zpravidla využití personálního informačního systému. Jeho hlavním úkolem je poskytovat přesné a včasné informace uživatelům systému. Informace o lidských zdrojích mohou být použity pro strategické, taktické a operační rozhodování, aby se předešlo soudním sporům a docházelo k podpoře každodenních činností. Personální informační systém je primárním zpracovatelem procesů, upravovatelem a archivářem dat a praktickým aplikačním systémem. Uchovává data týkající se zaměstnanců a může určitým způsobem podporovat většinu personálních činností, které jsou na nainstalovaných modulech závislé (Walker, 2003). Předností informačního systému je dle Šikýře (2016) zabezpečit jedinečnost pořizovaných personálních údajů, zefektivnit správu personálních údajů, zdokonalit personální procesy, sdílet žádoucí znalosti, hodnoty a standardy a zlepšit komunikaci v rámci podniku.

Důležité vlastnosti personálního informačního systému jsou dle Walkera (2003) personální agenda, personální plánování, analýzy a vytváření pracovních míst, získávání, výběr a uvolňování zaměstnanců, mzdová agenda, hodnocení práce, hodnocení zaměstnanců, péče o zaměstnance, komunikace.

Šikýř (2014) i Bršťáková a kol. (2022) se shodují na tom, že pracovní smlouva musí být sestavena písemně a předložena oběma smluvním stranám. Dále musí obsahovat:

- druh práce (vymezený okruh pracovních činností, které bude zaměstnanec vykonávat);
- místo výkonu práce (stanovené pracoviště, kde bude zaměstnanec pracovat);
- den nástupu do práce (den vzniku pracovního poměru a tím i den vzniku povinnosti plnit podmínky v pracovní smlouvě).

V podnicích je častým zvykem používat ve firmách již vytvořené formuláře/pracovní smlouvy, kde se mění jen základní informace. Tyto smlouvy jsou však příliš všeobecné, nejednoznačné a vyznačují se větším množstvím nedostatků. Naopak v zahraničí se mnohem častěji připravují smlouvy dle individuální potřeby, ve kterých jsou nezaměnitelně nastavená pravidla. To vede k prevenci sporů na pracovišti (Koubek, 2000).

Koubek (2000) dále uvádí, že po podpisu pracovní smlouvy je žádoucí zřídit osobní kartu zaměstnance, pořídit mzdový list, evidenční list důchodového zabezpečení apod.

Osobní karta pracovníka zpravidla obsahuje (Koubek, 2015):

- jméno, příjmení a titul;
- datum narození;
- místo narození;
- rodné číslo;
- rodinný stav, informace o vyživovaných dětech;
- adresa trvalého či přechodného bydliště;
- telefonní kontakt;
- národnost, případně státní příslušnost;
- informace o změněné pracovní schopnosti,
- údaje o kvalifikaci;
- informace o pobírání důchodu;
- datum vzniku pracovního poměru;
- pracovní zařazení v podniku;
- místo pracoviště v podniku.

Cílem procesu přijímání zaměstnanců je zaměstnance důkladně seznámit s jeho právy, povinnostmi, uzavřít pracovní smlouvu a uvést pracovníka na pracoviště (Bršťáková a kol., 2022).

### **3.6 Adaptace zaměstnanců**

Foot a kol. (2022) uvádí, že důležitou součástí přijímání nových zaměstnanců je i jejich uvedení na pracoviště. Adaptace je chápána jako proces, kdy je na zaměstnance pohlíženo jako na pasivního příjemce informací. Každý adaptační proces vyžaduje různou časovou náročnost nebo hloubku a intenzitu učení. Dle Bedrnové (2007) se jedná o aktivní i pasivní provázanost člověka s prostředím. Kociánová (2010) doplňuje, že nástup do nového zaměstnání je pro každého člověka jeden z nejvíce stresových momentů. Za první čtyři týdny v pracovním procesu si pracovník udělá dojem, který je možný formovat až šest měsíců po nástupu.

Při obsazování volných pracovních míst je adaptace tou poslední činností. Následuje po procesech získávání, výběru a přijímání. Je důležité, aby byla adaptace plánovaná a systematický proces. Během adaptačního procesu by měl být novému zaměstnanci předán informační vhled o jeho novém zaměstnání. Začlenění je důležité nejen v rovině pracovní, ale i sociální (Šikýř, 2014). Pauknerová (2012) přibližuje význam sociálních vztahů na pracovišti, který je dán především tím, že v těchto vztazích dochází k uspokojování sociálních potřeb člověka. K nim se řadí zejména:

- potřeba sociálního kontaktu;
- potřeba poskytovat a přijímat pomoc;
- potřeba někoho ovládat/někomu se podřizovat;
- potřeba být přijímán, náležet k určité skupině lidí;
- potřeba nalézat osoby blízké vlastní hodnotové orientaci;
- potřeba sociálních jistot.

Adaptace zaměstnance probíhá v několika rovinách. V literatuře se objevuje rovina sociální adaptace, pracovní adaptace a adaptace na podnikovou kulturu (Foot a kol., 2022). Dle Žufana (2012) se uchazeč s kulturou podniku seznamuje již při výběrovém řízení. Pracovní a sociální adaptace poté začíná nástupním dnem.

Šikýř (2014) uvádí, že do procesu adaptace nového zaměstnance se zpravidla zapojuje více osob. Prvním, kdo provází nového zaměstnance adaptací, je personalista.

Ten provází zaměstnance od počátku – od prvního oslovení, přes výběrové řízení, podpis smlouvy až k zařazení na pracoviště. Po podpisu smlouvy seznamuje personalista nového zaměstnance s obecnými pravidly i s pracovním řádem. Další osobou, která se podílí na adaptaci, je přímý nadřízený. Ten provází zaměstnance celým procesem začleňování a měl by také vyhodnotit společně se zaměstnancem úspěšnost celého procesu. Ve větších podnicích může být součástí adaptačního procesu také vedoucí organizační jednotky, který se později podílí na hodnocení zaměstnance, případně může rozhodovat o navýšení mzdy po úspěšném dokončení adaptace.

Šikýř (2016) dělí pracovní vztahy na formální a neformální. Jako formální označuje především pracovněprávní vztahy, které se rozlišují na individuální a kolektivní. Jistou formální povahu mají také vztahy mezi zaměstnanci a vztahy zaměstnanců k dalším stranám v podniku. Jako neformální označuje běžné mezilidské vztahy a společenské vztahy. Ty vznikají přirozeně mezi jednotlivci v podniku i mimo něj, tyto vztahy významně ovlivňují jednání jednotlivců i celkové fungování každého podniku.

I Měrtlová (2014) rozlišuje 2 typy adaptace – formální a neformální. Formální adaptace je realizována prostřednictvím adaptačního programu manažerem, vedoucím, či jak uvádí Šikýř (2014), personalistou. Naopak neformální adaptace je uskutečňována v rámci sociálního prostředí – s kolegy. Neformální adaptace je spontánní proces přijetí nového člena týmu svými spolupracovníky. Je mnohdy důležitější než formální (Měrtlová, 2014).

V rámci adaptace je velmi důležité, aby se zaměstnanci v novém prostředí zvládli orientovat, znali činnosti jednotlivých útvarů a získali povědomí o prostředí, v němž se podnik nachází. Vyhovující adaptace také úzce souvisí s pracovním výkonem. Dobře adaptovaní zaměstnanci dosahují vysokého pracovního výkonu výrazně dříve než ostatní hůře adaptovaní zaměstnanci (Bedrnová a Nový, 2002). To potvrzuje i Dessler (2013), který uvádí, že i přes pečlivý výběr a potenciál zaměstnance není jisté, že bude odvádět práci dobře pokud pracovník nebude vědět, co a jak má dělat. Velmi důležité je tedy nové zaměstnance adaptovat i trénovat.

Adaptace je nezbytná nejen při nástupu nových zaměstnanců, ale i při změně zařazení stávajících zaměstnanců, při návratu zaměstnanců na původní pracoviště či při inovačních změnách (Vojtovič, 2011).

Koubek (2015) uvádí, že cílem adaptace je, aby se pracovník dostal co nejrychleji do pracovního procesu a aby se začlenil do kolektivu. Čím dříve se tak stane tím dříve bude zaměstnanec podávat plnohodnotný výkon.

Adaptace nového zaměstnance ovlivňuje produktivitu spolupracovníků a efektivnost celého podniku. Provádí se, aby se zmenšila fluktuace zaměstnanců (Dvořáková, 2012).

Bedrnová (2007) popisuje adaptaci jako činnosti, při které je potřeba využít adaptační nástroje. Za dané úkony v adaptačním procesu je vždy někdo odpovědný. U nových zaměstnanců je za adaptaci zodpovědný vedoucí dané pracovní skupiny. Nástroje se dělí na (Stýblo, 2011):

- udržování kontaktu se zaměstnancem před nástupem do podniku, předání písemných informací o podniku (např. brožury, výroční zprávy, firemní noviny);
- předání informačních materiálů (např. informace o organizaci firmy, firemní směrnice, firemní kultura, personální politika);
- předání a vysvětlení adaptačního plánu;
- vstupní rozhovor nadřízeného se zaměstnancem;
- pravidelné pohovory s nadřízeným (kontrola průběhu a výsledku adaptace);
- seznámení s kolegy;
- vyhodnocení adaptačního procesu.

Fáze adaptačního procesu se člení následovně (Pauknerová 2012):

- Fáze přípravná
  - o tato fáze zahrnuje období před vlastní změnou podmínek. Zaměstnanec si tvoří představu o tom, co ho čeká, a připravuje se na zvládnutí nových podmínek. Aby byla tato fáze efektivní, je nutné, aby člověk očekával změny podmínek a zvládnul požadavky, které na něj nová situace bude klást. Neopomenutelné je také úsilí, které je potřeba vynaložit.
- Fáze globální orientace
  - o přichází počátkem změny vnějších podmínek. Základním znakem je aktivace psychické činnosti jedince.
- Fáze vědomého přetváření vztahu jedince k novým, změněným podmínkám
  - o Tato fáze se může projevovat změnami v hierarchii hodnot, přetváření postojů i sociálních vztahů, či v úpravě navykklých způsobů činnosti.
- Vpravení se do nových podmínek
  - o Zde nastává adaptovanost, případně rezignace nebo opuštění v případě nezvládnutí předchozích fází.

Kocianová (2010) dělí adaptační proces na 4 fáze – před nástupní, nástupní, integrační a fáze plného začlenění.



Dle Armstronga (2007) je důvodem k adaptaci snižování fluktuace, zvyšování loajality, urychlení zlepšení ve vzdělávání a adaptace na sociální prostředí.

### **3.6.1 Adaptační program**

Adaptace zaměstnanců je speciálním adaptačně-vzdělávacím programem, pomocí kterého musí být zabezpečeny především tyto oblasti (Bělohlávek, 2003):

- informovanost nového zaměstnance o důležité problematice, která je důležitá pro jeho správnou činnost v rámci podniku a pracovní funkce;
- seznámení s cíli a strategií podniku, s organizační strukturou, pracovním řádem, se systémem odměňování a s právy a povinnostmi zaměstnanci a možnostmi dalšího vzdělání a rozvoje;
- odborné začlenění do podniku a pracovní funkce tak, aby byl daný zaměstnanec schopen co nejrychleji dosahovat očekávaného pracovního výkonu a chování;
- sociální začlenění (udržování a rozvíjení otevřené komunikace).

Šikýř (2016) představuje adaptační program jako informace, které by měly mít ucelenou formu. Daní zaměstnanci informují nové zaměstnance ústní nebo písemnou formou. Písemnou formou mohou být podávány pomocí letáků či brožur. Adaptační program informuje a sociálně začleňuje dané zaměstnance. Kasper a Mayrhofer (2005) definují adaptační program jako soubor formalizovaných postupů, které napomáhají sociální a pracovní adaptaci nových zaměstnanců v podniku. Mezi základní prvky adaptace řadí:

- adaptační akce v širším rámci (setkání pro nové zaměstnance);
- písemné informační materiály (orientační balíček, příručka pro nově nastupující zaměstnance);
- materiály s instrukcemi k adaptaci nových zaměstnanců pro nadřízené a mentory;
- seznamovací služební cesty nových zaměstnanců;
- kvalifikační opatření.

Kocianová (2010) popisuje jako způsob efektivnějšího řízení adaptace nových zaměstnanců:

- sdělení základních informací o podniku;
- diskuse s vedoucím zaměstnancem, který poskytne informace o podniku a seznámí zaměstnance se spolupracovníky;
- školení na bezpečnost a ochranu zdraví při práci či požární ochranu;
- úvodní školení pro nové zaměstnance;

- prostudování základních informací zaměstnancem;
- rozhovor s vedoucím zaměstnancem v průběhu adaptačního plánu;
- hodnocení průběhu adaptace nových zaměstnanců.

Foot a Hook (2002) dále doplňují, že program adaptace musí být vytvořen v souladu s cíli podniku. Pouze podle nich lze určit, jaké informace potřebuje nový zaměstnanec získat a v jakém pořadí. Je také nutné stanovit, kdo tyto informace zprostředkuje.

### **3.6.2 Informační brožurka**

V odborné literatuře je informační brožurka velmi kladně hodnocená jak z pohledu zaměstnance, tak z pohledu zaměstnavatele. Dle Kleibla a kol. (2001) cítí prostřednictvím získání informační brožury nový zaměstnanec podporu ze strany podniku a díky ní se zlepšuje zaměstnancova orientace v podniku. Obsahová stránka informační brožurky by měla splnit následující body:

- informace o podniku (historie, podnikatelský program, organizační struktura);
- informace o podmínkách zaměstnání (personální politika, režimy práce, mzdové podmínky, postup v případě pracovní cesty, péče o zaměstnance, možnosti rekvalifikace, postupy při stížnostech);
- informace o pracovních povinnostech (pravidla BOZP);
- informace o útvaru a náplni práce (cíle a úkoly pracoviště).

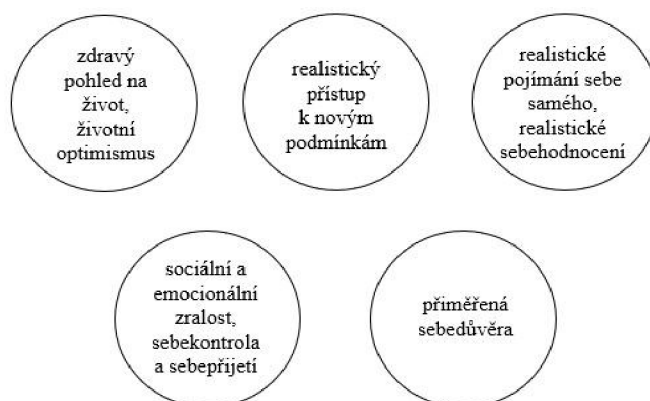
### **3.6.3 Mentoring**

Mentoring je nástroj, který je velkým přínosem pro nově nastupující zaměstnance. Jedná se o často využívaný způsob adaptace, při kterém mohou stávající zaměstnanci svým novým kolegům snadno přiblížit vnitřní prostředí podniku (Koubek, 2013). Kociánová (2010) uvádí, že tím, že je mentorem zaměstnanci v průběhu adaptace věnovaná zvýšená pozornost, je přínosem nejen pro výkon práce, ale rovněž i v rovině sociální adaptace.

### **3.6.4 Hodnocení a přínos adaptace**

Při posuzování adaptovanosti zaměstnance je možné uplatnit kritéria objektivní (množství a kvalita práce, míra pracovní ochoty a nasazení, samostatnost apod.), či kritéria subjektivní (vztah člověka k profesi a podniku, profesní sebedůvěra, spokojenost s vedoucím apod.), viz Obrázek 2 (Pauknerová, 2012).

Obrázek 2: Základní znaky adaptovanosti



Zdroj: Pauknerová, 2012 (vlastní zpracování)

Vajner (2007) uvádí, že přínosy adaptace lze rozdělit na přínosy pro zaměstnance a přínosy pro podniky, viz Tabulka 7.

Tabulka 7: Přínosy adaptace

<b>PŘÍNOSY PRO ZAMĚSTNANCE</b>	<b>PŘÍNOSY PRO PODNIKY</b>
motivační (podnik má o zaměstnance zájem a má snahu mu zapracování ulehčit);	rychlé zapracování;
informační (zaměstnanec získává důležité informace);	zpětná vazba k procesu náboru i výběru;
sociální (zaměstnanec se seznamuje s ostatními zaměstnanci);	rozvinutí výkonnosti zaměstnance;
kontrolní (zaměstnanec cítí tlak na svoji výkonnost);	zlepšení image firmy;
psychohygienická (zaměstnanec se zbavuje úzkosti, že něco nezvládne);	argumentace pro možné ukončení pracovního poměru se zaměstnancem;
rozvojová (zaměstnanec se učí nové věci, což posiluje jeho sebevědomí);	ušetření nákladů při ukončení pracovního poměru;
sebereflexní (zaměstnanec zjišťuje, zda na danou pozici stačí);	efektivní využití zkušební doby;
rekapitulační (zaměstnanec se integruje do firemní kultury).	zlepšení komunikace a týmové spolupráce.

Zdroj: Vajner, 2007 (vlastní zpracování)

## 4 Vlastní práce

Praktická část práce se zabývá charakteristikou podniku Logaritma s.r.o., především jeho dosavadním přijímacím a adaptačním procesem na základě polostrukturovaného rozhovoru s personalistou podniku a studia interních dokumentů. Po charakteristice podniku je provedena analýza současného stavu řízení lidských zdrojů pomocí sekundárních dat. Poté následuje analýza primárních dat. Ta byla získána na základě kvantitativní i kvalitativní metody dotazníkového šetření. Získaná data jsou zpracována do přehledných grafů a tabulek včetně slovního komentáře.

### 4.1 Charakteristika podniku

Logaritma s.r.o. je mladý, dynamicky se rozvíjející podnik. Nachází se v malé obci Moravičany s přibližně 1300 obyvateli. Necelé tři kilometry daleko se nachází město Mohelnice s 9100 obyvateli, ve kterém sídlí dva velké průmyslové podniky, které dohromady zaměstnávají přes 5000 zaměstnanců. Vzhledem k tomu, že konkurence zaměstnavatelů je v regionu vysoká, je stále těžší získávat nové a kvalitní zaměstnance. Aktuální nezaměstnanost je dle Úřadu práce Mohelnice v regionu 4,9 %.

Podnik vznikl v roce 2008 převzetím podniku Logarex s původním názvem KERN Mohelnice, a.s. Zde probíhala první výroba skupinek světlometů. Roku 2009 proběhlo přejmenování na Logaritma, a.s. Postupem času se Logaritma rozrůstala, byly zakoupeny bývalé prostory továrny pana Kratochvíla v Moravičanech, která vyráběla dřevěná párátka, kolíčky a kopyta pro výrobce obuvi BAŤA. Montáž prvních světlometů zde proběhla v roce 2010. O devět let později došlo ke změně právní formy podniku z akciové společnosti na společnost s ručením omezeným. Podnik disponuje moderními technologiemi, vlastními skladovacími prostory a logistickou expedicí. Podnik soustavně implementuje a zdokonaluje všechny klíčové procesy a činnosti, které vedou ke spokojenosti zákazníka. Podnik je dceřinou společností AJMAS, a.s., která vlastní také MoravaCamp v Mohelnici, což je velkou výhodou v případě závodního stravování a konání firemních akcí.

Hlavním výrobním programem Logaritmy je výroba a montáž dílů pro automobilový průmysl, a to od jednoduchých dílů až po kompletní světlomety, které podléhají náročným dekorativnímu posuzování. Ročně je expedováno přibližně 220 tisíc kusů světlometů.

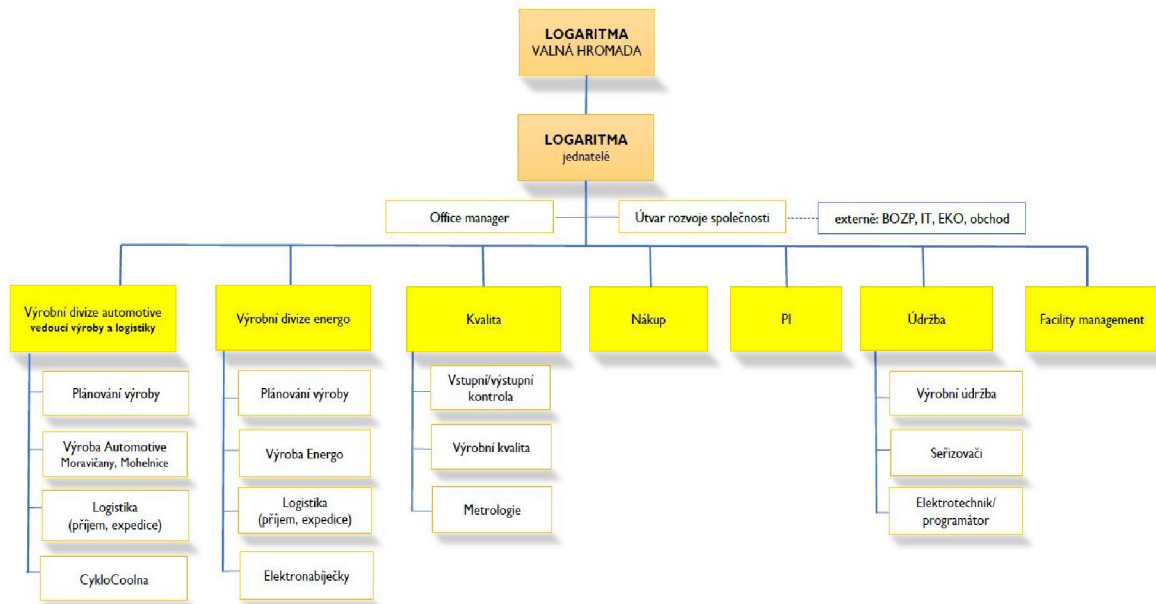
Logaritma se také zabývá montáží typových rozvaděčů nízkého napětí pro významné energetické celky. Výrobky jsou určeny pro tuzemský i zahraniční trh.

Nejnovějším výrobním programem je vývoj a výroba Coolen ve spolupráci s podnikem LogaCool, s.r.o. Coolny jsou vyráběny pro venkovní úschovu kol, popelnic, kočárků apod. S tímto výrobním programem úzce souvisí i výroba elektronabíječek, kterou se Logaritma zabývá.

#### 4.1.1 Charakteristika současného stavu řízení lidských zdrojů

Podnik má aktuálně 113 zaměstnanců pracujících na ranní a odpolední směně na pozicích operátor výroby, přední dělnice výroby, referent kvality, seřizovač, manipulant/přípravář výroby, operátor skladu, pomocný operátor skladu, pracovník úklidu, dispečer logistiky, mechanik, elektrikář, technolog, produktový inženýr, mistr výroby, referent nákupu, manažer řízení zakázek, manažer správy majetku a budov, projektový manažer, vedoucí výroby a logistiky, manažer kvality, recepční a office manager/personalista. Platná organizační struktura je znázorněna na Obrázku 3. Meziroční fluktuace se pohybuje okolo 5,3 %.

Obrázek 3: Organizační struktura podniku



Zdroj: vlastní zpracování na základě interních materiálů (2022)

Na řízení lidských zdrojů je v podniku kladen velký důraz. Důkazem toho je i pravidelně aktualizovaná řídicí dokumentace. Vedení podniku se zaměřuje primárně na hodnocení zaměstnanců, které probíhá po zkušební době a poté pravidelně každý rok v květnu – na konci fiskálního roku. Probíhá formou hodnotícího pohovoru. Každého zaměstnance hodnotí jeho přímý nadřízený pomocí předem daného hodnotícího formuláře.

Na základě hodnocení zaměstnanců jsou každoročně projednávány nejen výsledky zaměstnanců, ale i jejich návrhy na řešení případných nedostatků. Zaměstnanci také mají možnost získat finanční odměnu na základě ročního hodnocení.

V podniku je pevně stanovena základní mzda a prémie dle PLHR-SM-001 Směrnice pro odměňování zaměstnanců. Prémie jsou závislé na nastavených ukazatelích. Dále Logaritma nabízí velké množství benefitů:

- odměna 1 000 Kč/ měsíc na účet BenefitPlus
  - o jedná se o tzv. přítomnostní odměnu, z prostředků na účtu BenefitPlus je možné platit ve vybraných lékárnách a za vybrané služby;
- příspěvek na závodní stravování
  - o zaměstnanec hradí 35 Kč/oběd, výběr je možný ze tří jídel, které jsou dováženy z restaurace MoravaCamp Mohelnice;
- kvartální odměna pro výrobní dělníky
  - o pro přiznání této odměny je nutné splnit daná kritéria (90 % odpracované doby, 100 % využívání fondu pracovní doby, interní zmetkovitost na dané lince do předem stanovené částky, žádná reklamace za dané období);
- odměna při pracovním a životním jubileu
  - o odměny jsou přiznány při životním jubileu 50 let a při narození dítěte, pracovní jubilea po odpracovaných letech (3, 5, 10 a 15 let);
- 5 dní dovolené navíc nad rámec zákoníku práce,
- poukaz v hodnotě 1 500 Kč do papírnictví pro rodiče prvňáčka,
- hrazené volno první školní den pro rodiče prvňáčka,
- individuální finanční výpomoc v tíživé životní situaci,
- vstupné zdarma pro 2 dospělé osoby a 3 děti na bazén a letní kino v MoravaCampu po celou sezónu.

V Logaritmě probíhají nejen školení, která jsou nezbytná pro vykonávanou práci nebo jsou dána zákonem a měla by přispívat ke zvýšení informovanosti zaměstnanců a zamezit tak výskytu pracovních úrazů a nemocí z povolání, ale také technických poruch zařízení a strojů. Probíhají zde i další, nadstandardní školení jako například školení IT dovedností či měkkých manažerských dovedností – asertivita, jednání v krizových situacích, týmová spolupráce, vnitřní komunikace, vyjednávání, efektivní vedení týmu, snižování nákladů, strategické myšlení, zvyšování výkonnosti apod. Tato školení aktuálně probíhají v rámci projektu EU „Společný rozvoj lidského potenciálu členů Asociace vzdělávání“.

V minulosti také probíhaly jazykové kurzy THP na základě hodnocení zaměstnanců. Nejlépe hodnocení zaměstnanci tak měli možnost získat nové znalosti v oblasti cizích jazyků dle vlastního výběru. V současné době v Logaritmě žádné jazykové kurzy neprobíhají, personalista ale do budoucna obnovu kurzů nevyklučuje.

#### **4.1.2 Proces přijímání zaměstnanců a jejich adaptace**

Při vzniku nového pracovního místa je potřeba přesně stanovit činnosti a požadavky, které budou nezbytné ke správnému chodu výroby. Požadavek na nábor nového pracovníka zadává vedoucí pracovník, u výrobních pozic je to vedoucí výroby a logistiky, u dalších vedoucí kvality, vedoucí údržby či přímo jednatel podniku. Vzhledem k zakázkové výrobě jsou požadavky na nový personál velmi proměnlivé a je těžké se jim přizpůsobit. Office manager/personalista poté na základě schváleného požadavku prostřednictvím porady vedení hledá vhodného kandidáta na nové pracovní místo.

K náboru nových zaměstnanců jsou využívány inzeráty na nových kariérních stránkách podniku, viz Příloha 4, inzerce prostřednictvím sociálních sítí, dále doporučení, přímé oslovení jedince, tisk, inzertní portály, bannery, úřad práce a personální agentury. Dle personalisty je nejvíce úspěšná inzerce prostřednictvím sociálních sítí (firemního Facebooku), do budoucna by se personální oddělení chtělo zaměřit na zvýšení povědomí o podniku v okolí Moravičan a také na vytvoření a správě účtu na Instagramu.

Podnik má ke každé pozici stanovený popis pracovního místa, se kterým je pracovník vždy dopředu seznámen. Výběrové řízení se skládá ze dvou částí, pohovor s personalistou, kdy je uchazeči podnik představen, a naopak uchazeč uvádí informace o sobě. Poté pohovor s nadřízeným. U výrobních pozic je v druhé části uchazeč proveden výrobou a je mu přesně ukázáno, co bude náplní jeho práce, což si také ihned vyzkouší. Mistr při této příležitosti vidí, zda má daný uchazeč pro pozici předpoklady.

Po ukončení výběrového řízení probíhá přijetí zaměstnance – zaslání pracovní nabídky, zpravidla emailem. Nevybraní uchazeči jsou vždy informováni telefonicky. Podnik si na férovém jednání s uchazeči zakládá.

V případě odsouhlasení pracovní nabídky uchazečem následuje vstupní prohlídka u závodního lékaře, v případě Logaritmy se jedná o MUDr. Leoše Russitzkeho. Pozice operátorů výroby jsou zařazeny do kategorizace práce 3, což pro závodního lékaře znamená vstupní prohlídku včetně měření elektromyografie, díky které zjišťuje stav nervových kořenů. Ostatní pozice jsou zařazeny v kategorii 1 a 2. V případě, že lékař vyhodnotí, že je daný uchazeč způsobilý pro výkon práce, následuje nástup do práce, zahájený uzavřením smlouvy.

Při podpisu smlouvy jsou každému uchazeči podrobně vysvětleny všechny náležitosti dokumentů. Podepisována je pracovní smlouva, karta pracovního místa, mzdový výměr, informace o obsahu pracovního poměru, informované souhlasy se zpracováním osobních údajů a prohlášení poplatníka daně z příjmů fyzických osob ze závislé činnosti pro dané zdaňovací období. Standardně se uzavírá smlouva na dobu určitou jeden rok se zkušební dobou tři měsíce (u manažerských pozic na šest měsíců), po odpracovaném roce se doba trvání pracovního poměru ve většině případů dodatkem mění na dobu neurčitou v závislosti na hodnocení zaměstnance.

Po podpisu dokumentů dostane nový zaměstnanec osobní ochranné pracovní prostředky, v případě dělnických pozic se jedná o speciální ESD polokošile, ESD mikiny a ESD obuv. Zaměstnanec také dostává čip, který slouží k průchodu vstupní bránou a díky kterému se eviduje docházka zaměstnance do systému ACS line, kterou office manager/personalista na začátku každého měsíce zpracovává pro mzdovou účetní. První pracovní den také probíhají povinná školení – BOZP, požární ochrana, první pomoc, případně ESD školení či školení řidičů referentských vozidel. Referent bezpečnosti nové zaměstnance seznamuje s pracovním řádem, směrnicemi podniku a GDPR problematikou. V rámci BOZP školení jsou zaměstnanci detailně seznámeni i s prostředím společnosti a s osobami, které jsou důležité v případě řešení problémů. Je jim také předán kontakt na nadřízeného. Poté následuje zařazení na pracovní místo a začíná výkon práce, informace k pracovní činnosti dostane zaměstnanec výroby od mistra či přední dělnice výroby včetně pracovních postupů. Zaměstnanci na nevýrobních pozicích dostávají informace od svého přímého nadřízeného.



Na výrobních pozicích má adaptaci na starosti mistr, ale vzhledem k tomu, že počet jeho podřízených je padesát dva zaměstnanců, není v jeho silách se nově příchozím zaměstnancům dostatečně věnovat. V minulosti byla ze strany vedení snaha zavést mentoring s finanční odměnou pro mentora, ale bohužel bez většího úspěchu.

Na nevýrobních pozicích provází nového zaměstnance jeho přímý nadřízený. Vzhledem k tomu, že ostatní vedoucí nemají více než deset podřízených probíhá tato adaptace tak, jak by měla včetně zpětné vazby. Zaměstnanci nedostávají žádný písemný podklad s potřebnými informacemi.

#### 4.2 Vyhodnocení dotazníkového šetření vedoucích zaměstnanců podniku

Vyhodnocení otázek 1-5 určených pro vedoucí zaměstnance podniku je k nahlédnutí v Tabulce 8. Celkový průměr hodnocení prvních pěti otázek je 1,95.

Tabulka 8: Vyhodnocení dotazníkového šetření vedoucích zaměstnanců

Otázka	Průměr hodnocení	Zdůvodnění
Jak hodnotíte rychlost přijímacího řízení?	1,25	bez komentářů
Jak hodnotíte kvalitu přijímaných pracovníků? Odpovídají Vaším požadavkům?	1,75	velmi malá ochota učit se novým věcem a pracovat nad rámec pracovních povinností
Jak celkově hodnotíte proces adaptace ve Vašem podniku?	2,5	novým zaměstnancům chybí, nebo si nepamatují, základní informace
Jak hodnotíte rychlost zaučení nových zaměstnanců?	1,25	bez komentářů
Jak hodnotíte sociální adaptaci nových zaměstnanců?	3	Ize pozorovat těžší začlenění do kolektivu stávajících pracovníků

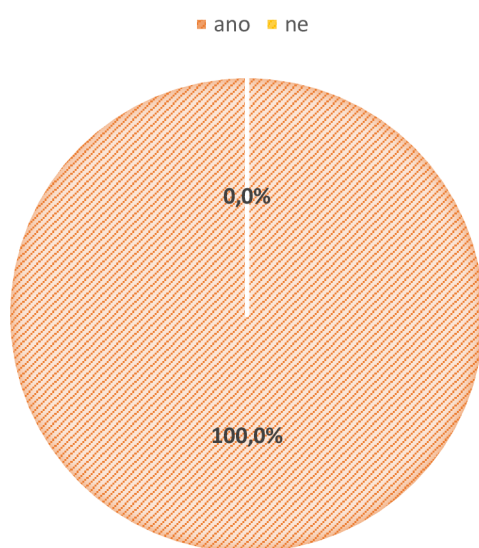
Zdroj: vlastní zpracování, data získaná na základě dotazníkového šetření (2023)

Otázka 6: Odpovídá přijímací proces Vaším požadavkům?

Na otázku 6 odpovědělo 100 % dotazovaných možností ano. 50 % dotazovaných přidalo ke své volbě krátký komentář k tomuto procesu, kdy by pro ně byl ideálnější kvalitnější výběr uchazečů, ale bohužel vzhledem k nutnosti obsadit pozice v co nejkratším čase chápou omezené možnosti personálního oddělení. Grafické znázornění v Grafu 1.

Graf 1: Hodnocení přijímacího procesu vedoucími zaměstnanci

## HODNOCENÍ PŘIJÍMACÍHO PROCESU



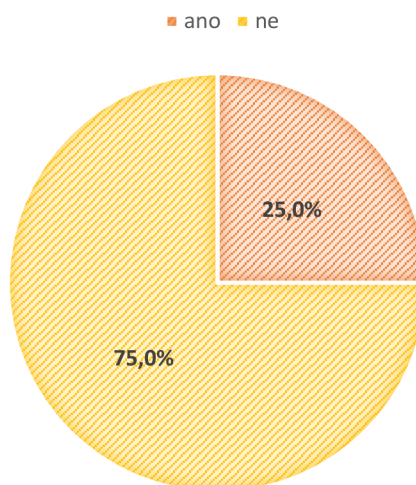
Zdroj: vlastní zpracování, data získaná z dotazníkového šetření (2023)

Otázka 7: Odpovídá proces adaptace Vaším požadavkům?

Dle Grafu 2 je patrné, že 75 % dotazovaných uvedlo, že proces adaptace neodpovídá požadavkům. 25 % respondentů zvolilo možnost ano.

Graf 2: Hodnocení adaptačního procesu vedoucími zaměstnanci

## HODNOCENÍ ADAPTAČNÍHO PROCESU



Zdroj: vlastní zpracování, data získaná z dotazníkového šetření (2023)

Otázka 8: Je něco, co byste do budoucna chtěl/a změnit v rámci přijímacího či adaptačního procesu z pozice vedoucího zaměstnance?

Odpovědi na Otázku 8 jsou shrnuty v Tabulce 9. 25 % dotazovaných by uvítalo možnost častějšího konání teambuildingu a možnost podílet se na sociální adaptaci, 25 % dotazovaných by chtělo zavést zkušební linku v rámci přijímacího pohovoru a 50 % dotazovaných spatřuje prostor ke změně v oblasti předávaných informací novým zaměstnancům, konkrétně menší množství informací prostřednictvím písemného podkladu pro lepší orientaci.

Tabulka 9: Návrhy na změny v adaptačním či přijímacím procesu

Odpověď	Podíl respondentů
Možnost častějšího konání teambuildingu a možnost podílet se na sociální adaptaci	25 %
Zavedení zkušební linky v rámci přijímacího pohovoru	25 %
Důraz na menší množství informací předávaných novým zaměstnancům, možnost písemného podkladu pro lepší orientaci.	50 %

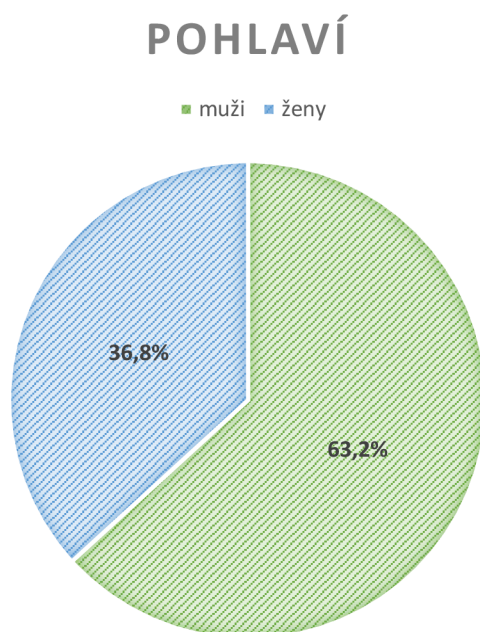
Zdroj: vlastní zpracování, data získaná z dotazníkového šetření (2023)

### 4.3 Vyhodnocení dotazníkového šetření zaměstnanců podniku

#### 4.3.1 Analýza demografických údajů respondentů

Dotazníkového šetření se účastnilo celkem 63,2 % žen a 36,8 % mužů, graficky znázorněno v Grafu 3.

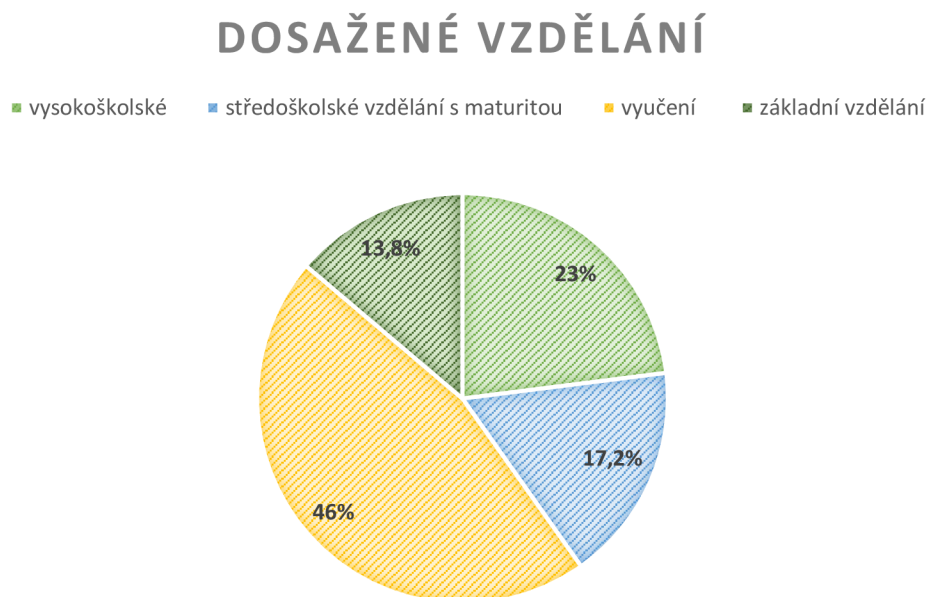
Graf 3: Pohlaví



Zdroj: vlastní zpracování, data získaná z dotazníkového šetření (2023)

Dle Grafu 4 lze posoudit dosažené vzdělání u jednotlivých zaměstnanců. 23 % dotazovaných uvedlo jako své nejvyšší dosažené vzdělání vysokoškolské, středoškolské vzdělání s maturitou uvedlo 17,2 % respondentů, 46 % respondentů je vyučeno, 13,8 % zaměstnanců, kteří vyplnili dotazník, uvádí pouze základní vzdělání.

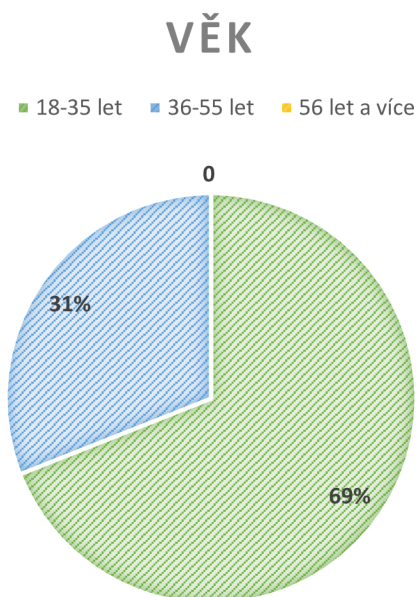
Graf 4: Dosažené vzdělání



Zdroj: vlastní zpracování, data získaná z dotazníkového šetření (2023)

Graf 5 znázorňuje skutečnost, že dotazník vyplnilo nejvíce zaměstnanců ve věku 18-35 let, celkem 69 %, zbylí zaměstnanci, celkem 31 % respondentů, uvedlo věk 36-55 let. Možnost 56 let a více nezvolil žádný dotazovaný. Všichni respondenti jsou tedy v produktivním věku.

Graf 5: Věk



Zdroj: vlastní zpracování, data získaná z dotazníkového šetření (2023)

Otázka směřující k počtu odpracovaných let v podniku je důležitá pro následné rozdělení respondentů. Odpovědi jsou graficky znázorněny v Grafu 6.

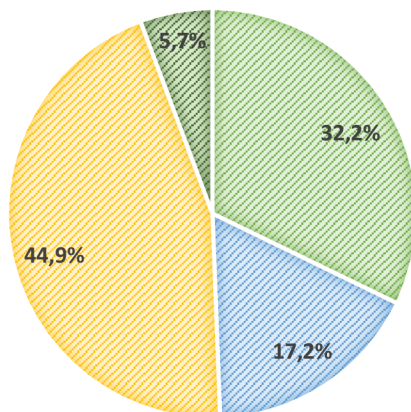
Dotazník celkem vyplnilo 32,2 % zaměstnanců, kteří v podniku pracují méně než 1 rok. 17,2 % uvedlo, že v Logaritmě působí 1-3 roky, 44,9 % uvedlo, že v Logaritmě pracují v rozmezí od 4 do 8 let a více jak 9 let pracuje v Logaritmě 5,7 % zaměstnanců.

Pro účely výzkumu je dle rozdělení podle odpracovaných let ve skupině 1 celkem 43 zaměstnanců, zatímco ve skupině 2 je 44 zaměstnanců. Skupiny jsou tedy velikostně srovnatelné.

Graf 6: Délka pracovního poměru

## DÉLKA PRACOVNÍHO POMĚRU

■ Méně než 1 rok ■ 1-3 roky ■ 4-8 let ■ 9 let a více



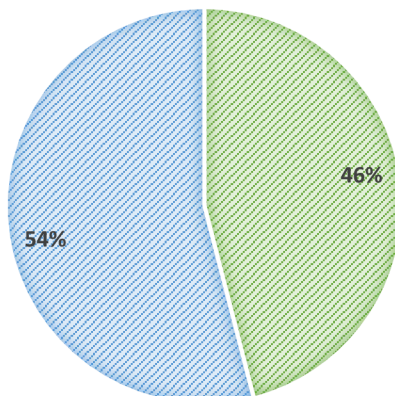
Zdroj: vlastní zpracování, data získaná z dotazníkového šetření (2023)

Odpovědi týkající se pracovní pozice jsou graficky znázorněny v Grafu 7. Dotazník vyplnilo 46 % THP pracovníků a 54 % dělníků.

Graf 7: Pracovní pozice

## PRACOVNÍ POZICE

■ THP ■ dělník



Zdroj: vlastní zpracování, data získaná z dotazníkového šetření (2023)

### 4.3.2 Analýza vyhledávání a výběru zaměstnanců

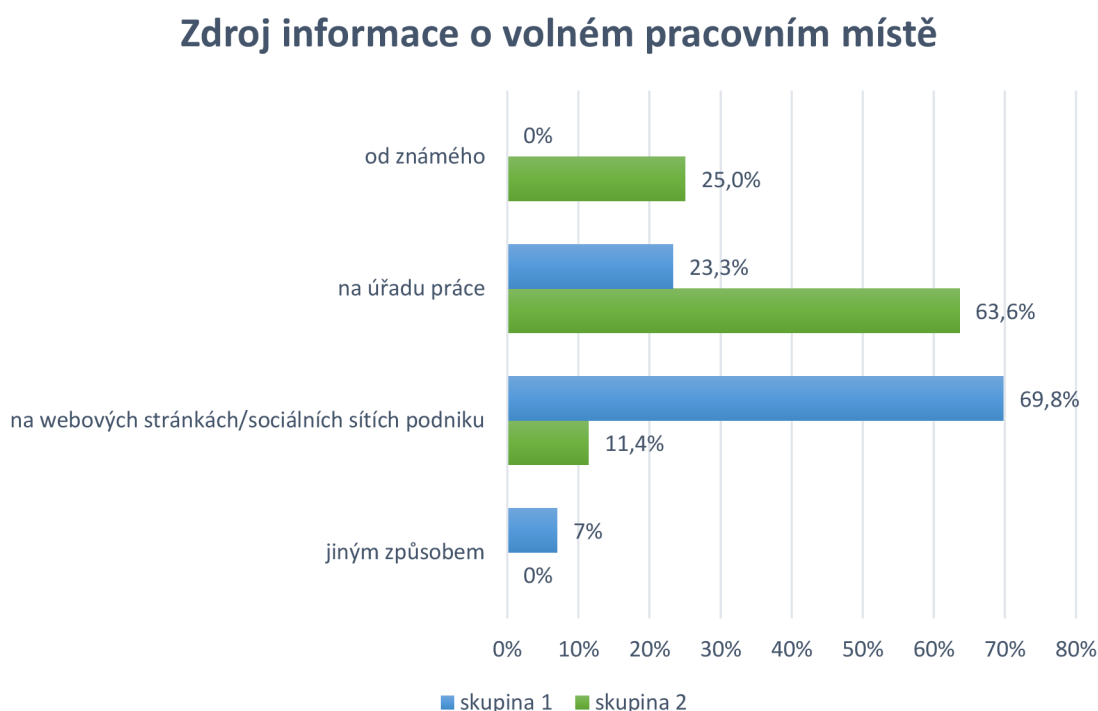
Otázka 1: Jak jste se dozvěděl/a o pracovní pozici, kterou vykonáváte?

Z Grafu 8 je patrné, že mezi skupinou 1 a skupinou 2 jsou značné rozdíly. Zatímco u zaměstnanců, kteří v Logaritmě působí 3 roky převažují webové stránky či sociální sítě (zvolilo 69,8 % zaměstnanců), 23,3 % se o práci dozvědělo na úřadu práce a 7 % odpovědělo jinak – 3 zaměstnanci shodně uvedli, že na svou stávající pozici byli povýšeni.

Naopak u zaměstnanců, kteří jsou v Logaritmě 4 a více let převažuje úřad práce (zvolilo 63,6 % zaměstnanců), další nejčastěji volená možnost byla od známého, takovou možnost zvolilo 25 % a 11,4 % zaměstnanců uvedlo, že se o pracovní pozici dozvěděli na webových stránkách/sociálních sítích podniku.

V průběhu let se zdroje informací o pracovních pozicích měnily. Negativně lze hodnotit fakt, že nikdo ze zaměstnanců, kteří v Logaritmě pracují 3 roky nezvolil možnost informací od známého.

Graf 8: Zdroj informace o volném pracovním místě



Zdroj: vlastní zpracování, data získaná z dotazníkového šetření (2023)

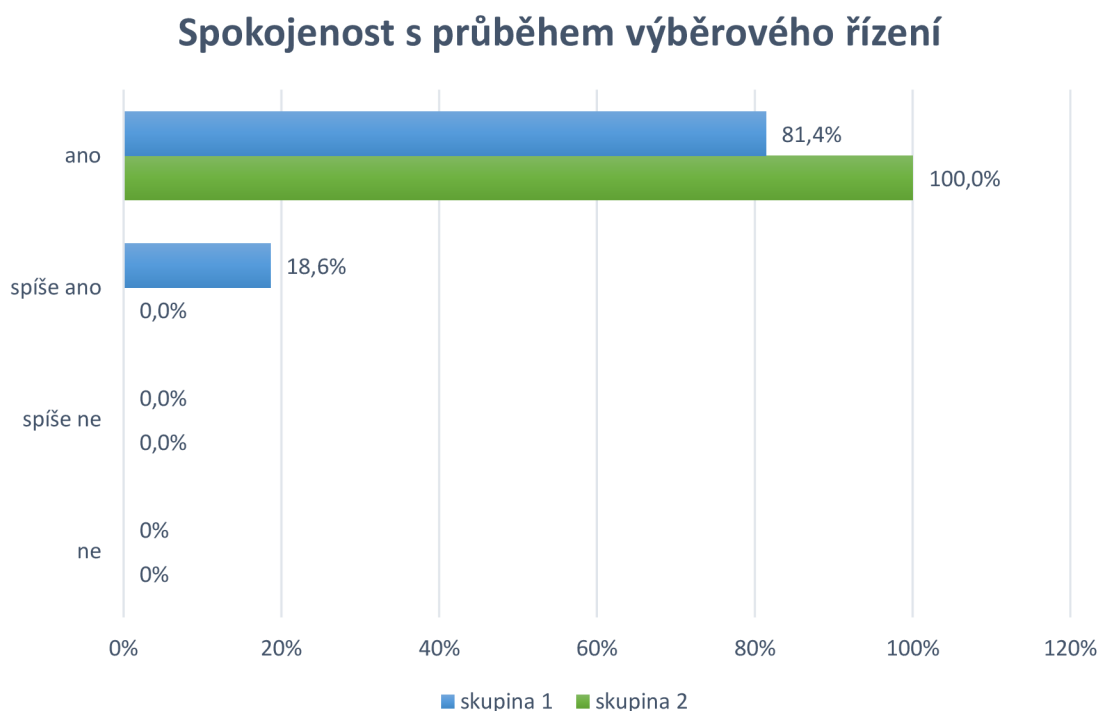


Otázka 2: Byl/a jste spokojen/a s průběhem výběrového řízení?

Dle Grafu 9 je možné soudit, že kvalita průběhu výběrového řízení v Logaritmě je dle přijatých zaměstnanců dlouhodobě vysoká. Ve skupině 1 pouze 18,6 % zaměstnanců vybralo možnost spíše ano, 81,4 % zaměstnanců zvolilo možnost ano.

Ve skupině 2 zvolilo možnost ano 100 % zaměstnanců, což je pozitivní zjištění. Průběžně by ale bylo vhodné spokojenost zaměstnanců dál kontrolovat, případně zařadit možnost ověřování zpětné vazby i od nepřijatých uchazečů.

Graf 9: Spokojenost s průběhem výběrového řízení



Zdroj: vlastní zpracování, data získaná z dotazníkového šetření (2023)

Otázka 3: Co bylo hlavním důvodem, proč jste si vybral/a právě podnik Logaritma s.r.o.?

Odpovědi na Otázku 3 jsou přehledně zpracované v Tabulce 10. Ze Skupiny 1 odpovědělo celkem 34,9 % respondentů, že si Logaritmu vybralo jako svého zaměstnavatele z důvodu neúspěchu v jiném podniku.

Téměř stejný podíl zaměstnanců, tedy 30,2 % odpovědělo, že si Logaritmu zvolilo na základě dvousměnného provozu. 23,3 % respondentů oslovily firemní benefity a 11,6 % rodinná atmosféra v podniku.

U skupiny 2 byly odpovědi podobné, nicméně podíl respondentů se již v některých bodech rozcházel. Více než polovina zaměstnanců (65,9 %) zvolila Logaritmu jako svého zaměstnavatele z důvodu dvousměnného provozu, 22,7 % pro rodinnou atmosféru a 11,4 % ocenilo firemní benefity.

K zamyšlení je fakt, že nikdo z dotazovaných neodpověděl z důvodu mzdy. Negativní naopak je, že 34,9 % zaměstnanců nastoupilo do Logaritmy pouze z důvodu, že neuspěli v jiném podniku, to by bylo vhodné do budoucna změnit.

Tabulka 10: Důvod výběru Logaritmy jako zaměstnavatele

Důvod výběru	Skupina 1	Skupina 2
Dvousměnný provoz	30,2 %	65,9 %
Rodinná atmosféra	11,6 %	22,7 %
Neúspěch v jiných podnicích	34,9 %	0 %
Firemní benefity	23,3 %	11,4 %

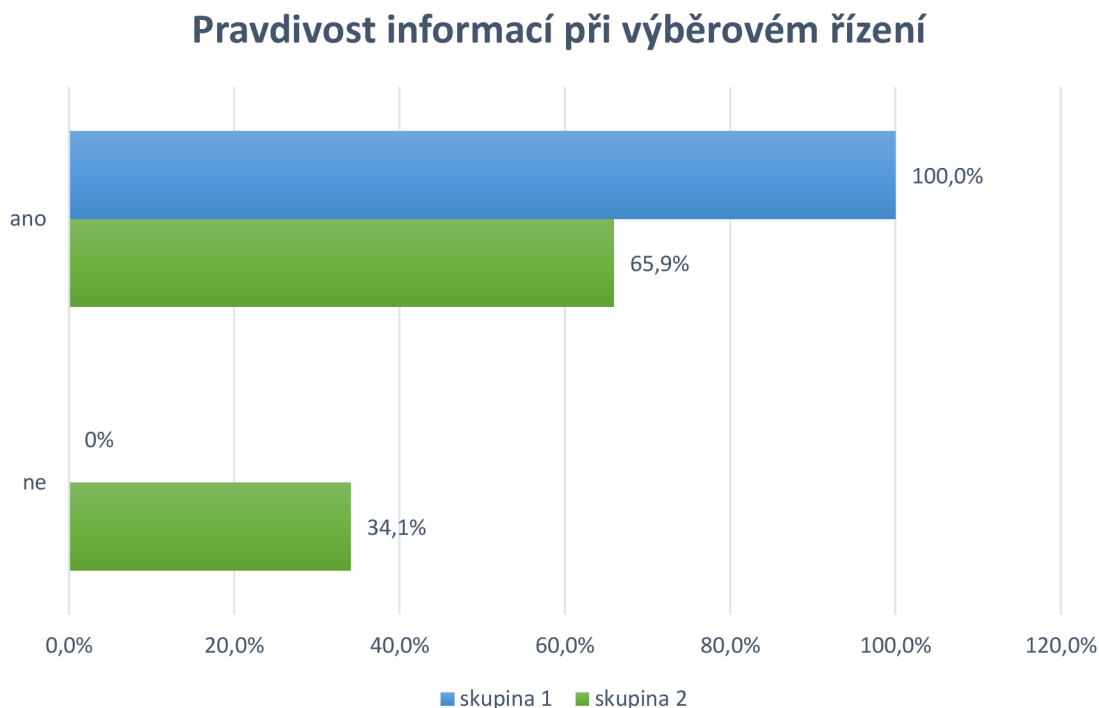
Zdroj: vlastní zpracování, data získaná z dotazníkového šetření (2023)

Otázka 4: Odpovídaly informace, které Vám byly předány během výběrového řízení skutečnosti po nástupu do práce?

Při vyhodnocování této otázky bylo zjištěno, že skupina 1 dostala při výběrovém řízení informace odpovídající skutečnosti ze 100 %, což je velmi pozitivní.

Naopak skupina 2 z 34,1 % vypověděla, že odpovídající informace nedostala, 65,9 % zaměstnanců zvolilo možnost ano. Dle vyjádření personalisty v minulosti opravdu probíhaly pohovory jiným způsobem, a zaměstnanci byli nedostatečně či klamně informováni. Odpovědi jsou graficky vyobrazeny v Grafu 10. Zlepšení v této oblasti je opravdu pozitivní, je zde vidět snaha Logaritmy o pozici férového zaměstnavatele.

Graf 10: Pravdivost informací při výběrovém řízení



Zdroj: vlastní zpracování, data získaná z dotazníkového šetření (2023)

#### 4.3.3 Analýza adaptace zaměstnanců

Otázka 5: Jak jste byl/a seznámen/a s pracovním prostředím?

Odpovědi na otázku 5 korespondují s popisem adaptačního procesu personalistou. V Tabulce 11 lze spatřit rozdíl mezi skupinami. 100 % respondentů ze skupiny 1 zvolilo možnost, kdy jim byly informace předány ústně a pracovníci byli provedeni pracovním prostředím. Ne všichni zaměstnanci, kteří nastoupili před čtyřmi a více lety uvádí, že jim byly předány informace ústně a byli provedeni pracovním prostředím, to potvrzuje pouze 84,1 %, 15,9 % respondentů uvedlo, že jim byly informace předány ústně bez provedení.

Je tedy možné, že v rámci zlepšení procesu adaptace byla tato změna v posledních letech zařazena do adaptačního procesu.

Tabulka 11: Způsob seznámení s pracovním prostředím

Zvolená možnost	Skupina 1	Skupina 2
Informace mi byly předány písemně a byl/a jsem proveden/a pracovním prostředím.	0 %	0 %
Informace mi byly předány písemně, bez provedení.	0 %	0 %
Informace mi byl předány ústně a byl/a jsem proveden/a pracovním prostředím.	100 %	84,1 %
Informace mi byly předány ústně, bez provedení.	0 %	15,9 %
Nebyl/a jsem seznámen/a vůbec.	0 %	0 %
Jiná odpověď.	0 %	0 %

Zdroj: vlastní zpracování, data získaná z dotazníkového šetření (2023)

#### Otázka 6: Jak Vás přijal pracovní kolektiv?

Přehled odpovědí je znázorněn v Tabulce 12. Skupina 1 v 69,8 % odpověděla, že je pracovní kolektiv přijal bez problému, 20,9 % měl potíže s některým spolupracovníkem. 7 % dotazovaných uvedlo potíže s větším kolektivem pracovníků. Potíže s někým ve vedení se objevily pouze u jednoho respondenta, tedy 2,3 %.

Ve skupině 2 převažovala z 88,6 % odpověď bez problému. 11,4 % dotazovaných uvedlo potíže s některým spolupracovníkem. Zaměstnanci se u této otázky více rozepisovali, ve většině případů se jednalo o dočasný problém, který byl ještě ve zkušební době vyřešen, což lze považovat za pozitivní zjištění.

Tabulka 12: Přijmutí pracovníka kolektivem

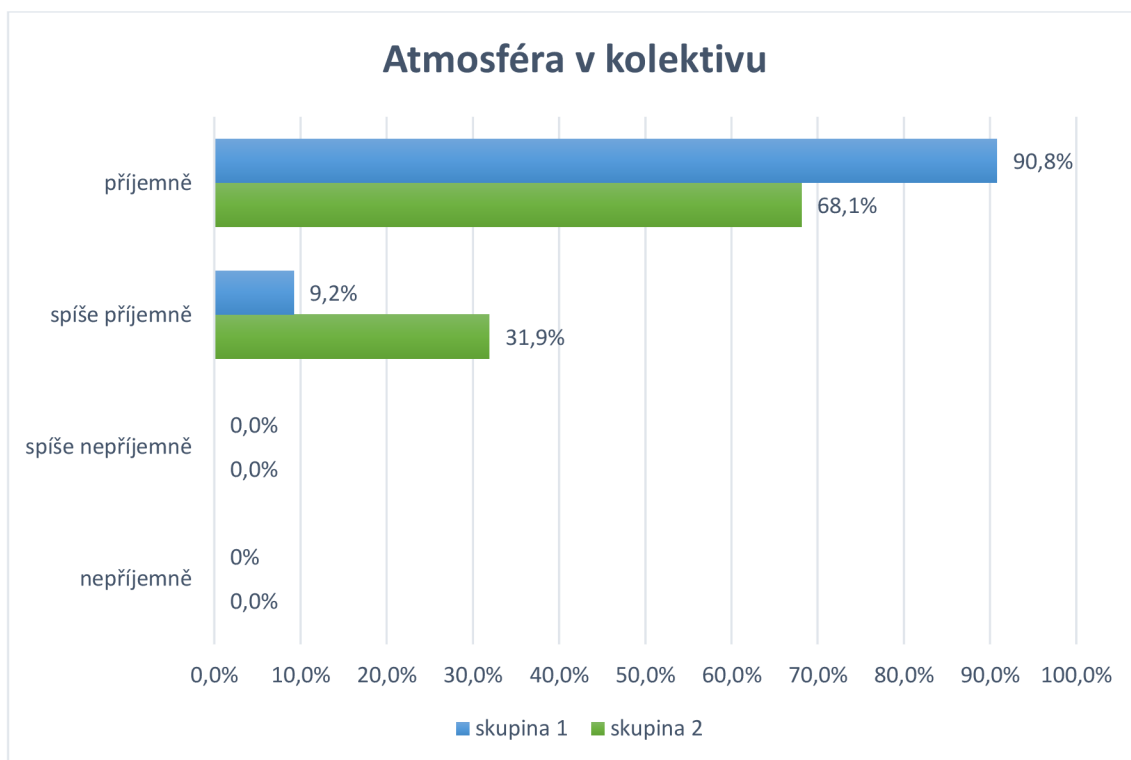
Odpověď	Skupina 1	Skupina 2
Bez problému	69,8 %	88,6 %
Potíže s některým spolupracovníkem	20,9 %	11,4 %
Potíže s někým ve vedení	2,3 %	0 %
Potíže s větším kolektivem pracovníků	7 %	0 %

Zdroj: vlastní zpracování, data získaná z dotazníkového šetření (2023)

### Otázka 7: Jak se cítíte mezi svými spolupracovníky?

Dle Grafu 11 je zřejmé, že většina zaměstnanců se mezi svými spolupracovníky cítí příjemně. Ve skupině 1 se jedná o 90,8 %, ve skupině 2 o 68,1 % dotazovaných. Spíše příjemně se cítí 9,2 % zaměstnanců ze skupiny 1 a 31,9 % ze skupiny 2. Celkově se dá tedy atmosféra v kolektivu hodnotit kladně.

Graf 11: Atmosféra v kolektivu

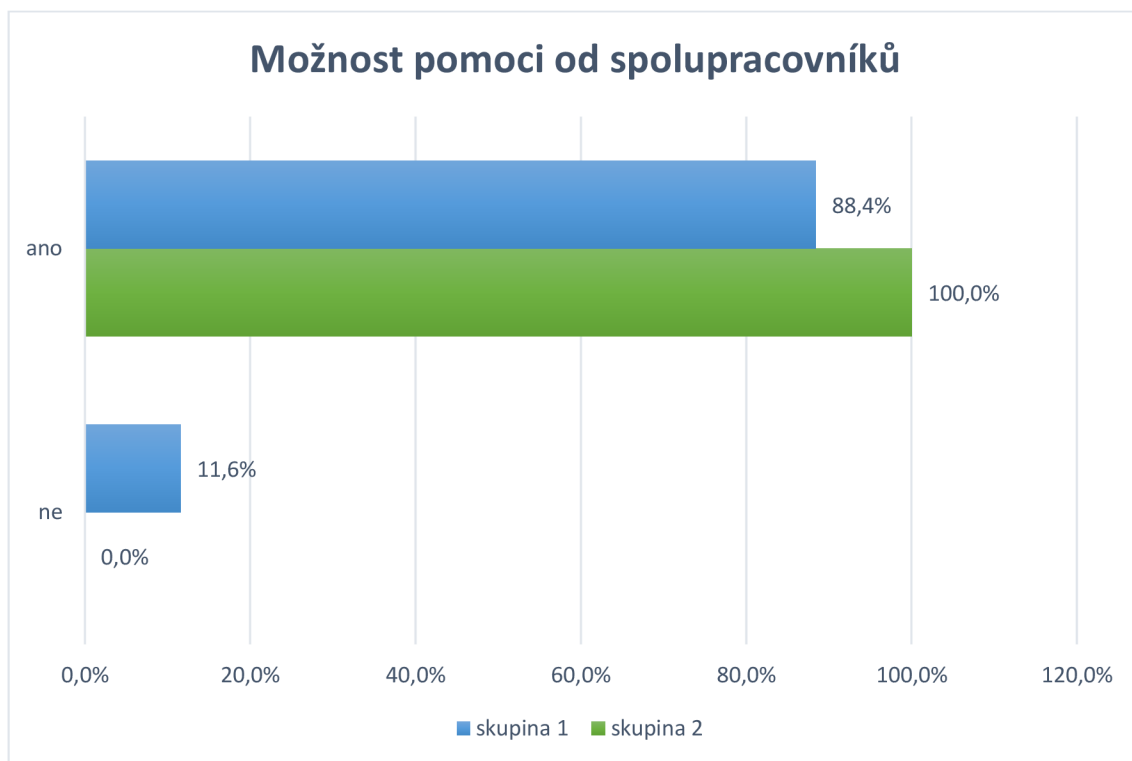


Zdroj: vlastní zpracování, data získaná z dotazníkového šetření (2023)

Otázka 8: Je mezi Vašimi spolupracovníky někdo, na koho se můžete obrátit s žádostí o pomoc?

Na základě Grafu 12 je evidentní, že většina pracovníků ze skupiny 1 a všichni pracovníci ze skupiny 2 mají mezi spolupracovníky někoho, na koho se mohou obrátit s žádostí o pomoc. Bohužel 11,6 % dotazovaných ze skupiny 1 odpovědělo, že mezi spolupracovníky nikoho takového nemají. Zde by bylo vhodné uvažovat o opatření, díky kterému se budou moci všichni zaměstnanci v případě problémů na někoho obrátit.

Graf 12: Možnost pomoci od spolupracovníků



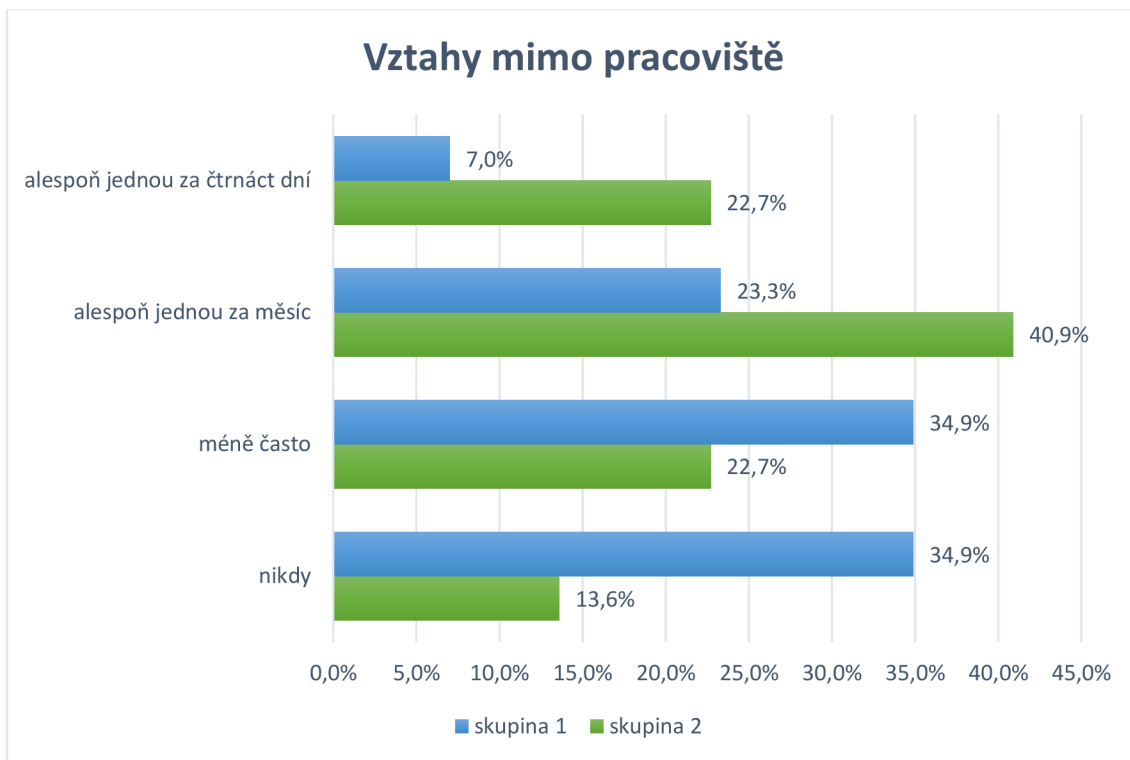
Zdroj: vlastní zpracování, data získaná z dotazníkového šetření (2023)

Otázka 9: Jak často se mimopracovně vidáte se svými spolupracovníky?

Na základě odpovědí bylo zjištěno, že skupina 2 se setkává mimo pracoviště častěji než skupina 1. Konkrétně ve skupině 1 7 % dotazovaných odpovědělo, že se mimo pracoviště se svými spolupracovníky setkává alespoň jednou za čtrnáct dní, 23,3 % vypovědělo, že se setkává alespoň jednou za měsíc, a shodně 34,9 % respondentů uvedlo, že se se svými spolupracovníky setkává méně často a 34,9 % uvedlo, že nikdy.

Naopak u skupiny 2 22,7 % dotazovaných uvedlo, že se setkávají alespoň jednou za čtrnáct dní, 40,9 % se setkává alespoň jednou za měsíc. 22,7 % dotazovaných zvolilo možnost méně často a 13,6 % zvolilo možnost nikdy. Graficky jsou odpovědi zpracované v Grafu 13.

Graf 13: Vztahy mimo pracoviště



Zdroj: vlastní zpracování, data získaná z dotazníkového šetření (2023)

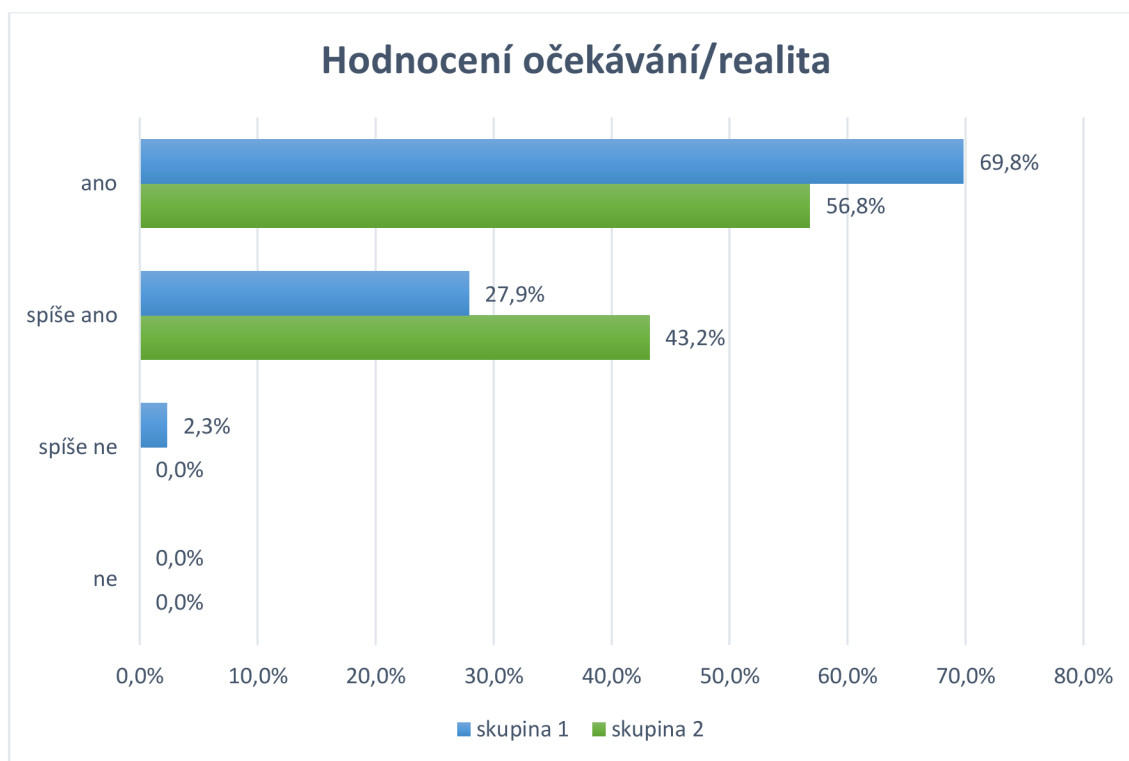
#### 4.3.4 Hodnocení Logaritmy

Otázka 10: Splnil podnik Logaritma s.r.o. Vaše očekávání?

Otázka 10 je zaměřena na splněná očekávání zaměstnanců. Dle Grafu 14 je patrné, že ze skupiny 1 zvolilo odpověď ano 69,8 % dotazovaných, 27,9 % zvolilo odpověď spíše ano a 2,3 % respondentů zvolilo možnost spíše ne.

Ve skupině 2 zvolilo možnost ano 56,8 % respondentů a 43,2 % dotazovaných uvedlo spíše ano.

Graf 14: Hodnocení očekávání/realita



Zdroj: vlastní zpracování, data získaná z dotazníkového šetření (2023)

Otázka 11: Pokud byste mohl/a na průběhu výběrového řízení či adaptačním procesu něco změnit, co by to bylo?

Odpovědi na otázku 11 jsou zpracované v Tabulce 13. Ze skupiny 1 celkem 46,5 % uvedlo, že by uvítali možnost dostat před prvním pracovním dnem přehledně sepsané důležité informace pro lepší orientaci v podniku. Zaměstnanci uvádí, že první den je opravdu náročný a množství informací, které jim bylo předáno není možné plně zpracovat. 41,9 % zaměstnanců ze skupiny 1 navrhuje více zapojit nováčky do kolektivu, např. díky častějšímu konání firemního teambuildingu. 11,6 % dotazovaných uvedlo, že by na výběrovém řízení či adaptačním procesu nic neměnili.

Ze skupiny 2 by 68,2 % dotazovaných na výběrovém řízení či adaptačním procesu nic neměnilo, 29,5 % by uvítalo mít někoho, kdo by je provedl celým podnikem a 2,3 % dotazovaných uvedlo, že by uvítali možnost rychlejšího nástupu. Zde je možné spatřit rozdíl v adaptačním procesu, který byl dle tvrzení personalisty v průběhu posledních let změněn a nově jsou zaměstnanci opravdu prováděni celou firmou.



Tabulka 13: Návrhy na změny ve výběrovém řízení či adaptačním procesu

Odpověď	Skupina 1	Skupina 2
Nic	11,6 %	68,2 %
Výběrové řízení – rychlejší možnost nástupu	0 %	2,3 %
Výběrové řízení, adaptační proces – přehledně zpracované informace při nástupu pro lepší orientaci	46,5 %	0 %
Adaptační proces – mít někoho, kdo by mě celou firmou provedl	0 %	29,5 %
Adaptační proces – možnost se více zapojit do kolektivu – častější možnost firemního teambuildingu	41,9 %	0 %

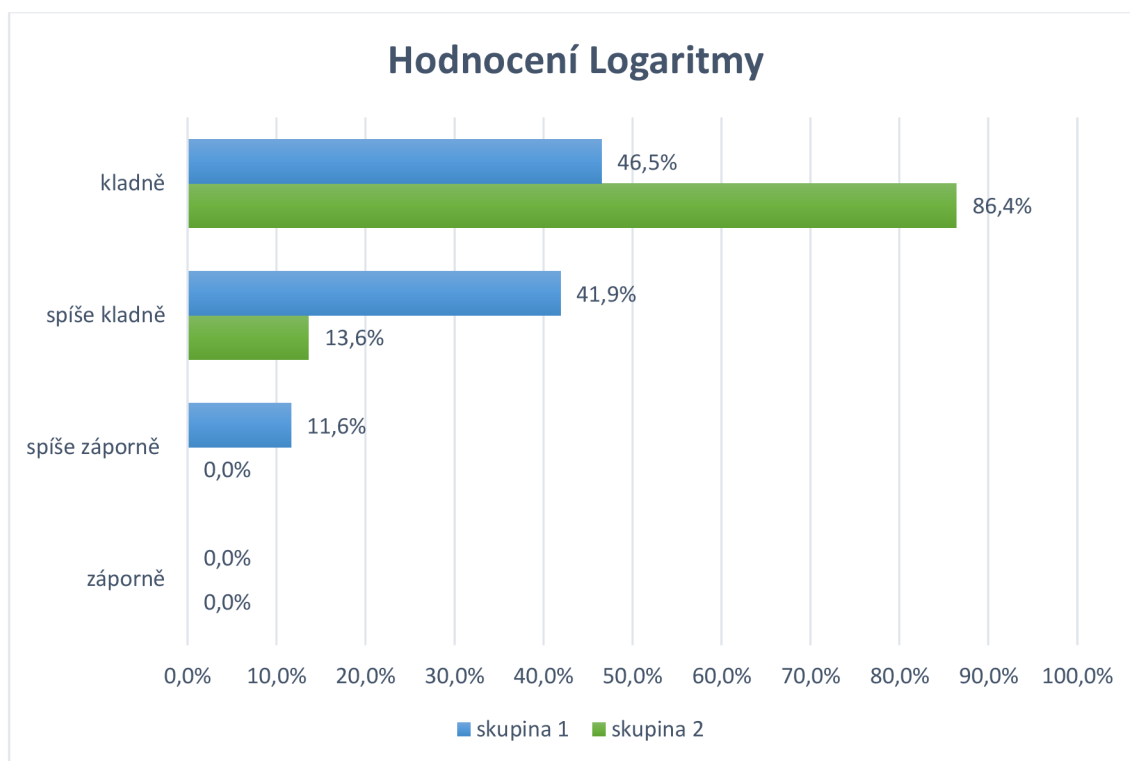
Zdroj: vlastní zpracování, data získaná z dotazníkového šetření (2023)

Otázka 12: Jak hodnotíte Logaritmu, s.r.o. jako svého zaměstnavatele?

Otázka 12 byla zaměřená na hodnocení Logaritmy, s.r.o. jako zaměstnavatele. Z Grafu 15 vyplývá, že ve skupině 1 zvolilo 46,5 % dotazovaných možnost kladně, 41,9 % respondentů hodnotí Logaritmu spíše kladně a 11,6 % respondentů hodnotí Logaritmu jako zaměstnavatele spíše záporně.

Ve skupině 2 je potom 86,4 % respondentů, kteří hodnotí Logaritmu jako zaměstnavatele kladně a 13,6 %, kteří ji hodnotí spíše kladně.

Graf 15: Hodnocení Logaritmy



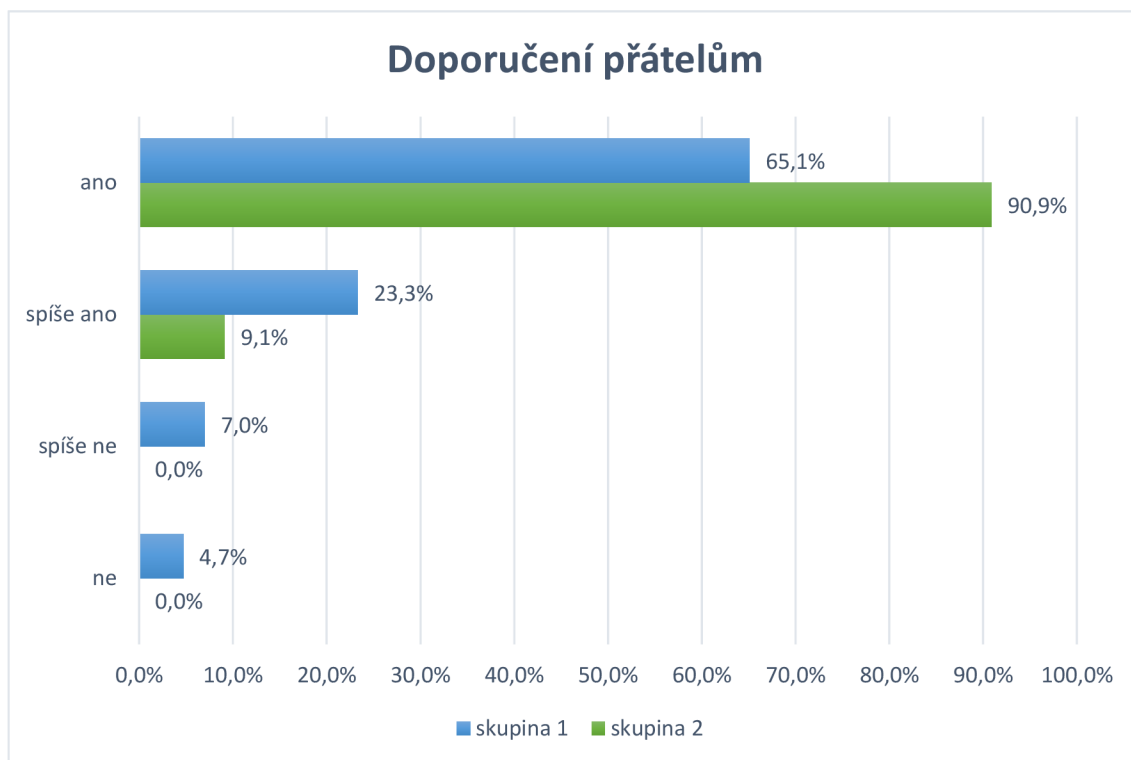
Zdroj: vlastní zpracování, data získaná z dotazníkového šetření (2023)

Otázka 13: Doporučil/a byste zaměstnání v podniku Logaritma s.r.o. svým přátelům?

Z Grafu 16 vyplývá, že 65,1 % dotazovaných ze skupiny 1 uvedlo, že by svým přátelům Logaritmu doporučili, 23,3 % dotazovaných zvolilo možnost spíše ano, 7 % zvolilo možnost spíše ne a 4,7 % zvolilo možnost ne. U skupiny 2 byl poměr odpovědí pozitivnější, 90,1 % respondentů uvedlo, že by Logaritmu doporučilo a 9,1 % zvolilo možnost spíše ano.

Bylo by vhodné se zaměřit na konkrétní důvody, proč by zaměstnanci Logaritmu svým přátelům nedoporučili. Bohužel dle odpovědí respondentů není možné zjistit konkrétní příčinu.

Graf 16: Doporučení přátelům



Zdroj: vlastní zpracování, data získaná z dotazníkového šetření (2023)

## 5 Výsledky a diskuse

Na základě poznatků z předchozích kapitol se následující kapitola věnuje vyhodnocení současné situace vyhledávání, přijímání a adaptace zaměstnanců v podniku Logaritma s.r.o. a následným návrhům, které mají ryze doporučující charakter.

### 5.1 Shrnutí výsledků dotazníkového šetření vedoucích zaměstnanců

Dotazníkového šetření se zúčastnilo 100 % respondentů. Prvních pět otázek se zabývalo známkovým hodnocením daných oblastí. Konkrétně rychlost přijímacího řízení byla hodnocena průměrem 1,25 což je dobrý výsledek. Kvalita přijímaných pracovníků byla hodnocena průměrem 1,75. Jedná se o horší výsledek, ale stále pozitivní. Jako odůvodnění horšího hodnocení vedoucí zaměstnanci uváděli velmi malou ochotu nových zaměstnanců učit se novým věcem a neochotu pracovat nad rámec svých povinností. Celkové hodnocení procesu adaptace v podniku je vedoucími zaměstnanci hodnoceno průměrem 2,5. Krátce bylo zdůvodněno faktem, že novým zaměstnancům často chybí nebo si nepamatují základní informace. Vedoucí zaměstnanci by uvítali méně informací předávaným zaměstnancům a spíše v papírové podobě než v podobě ústní. Rychlost zaučení nových zaměstnanců byla hodnocena průměrem 1,25. Žádný z vedoucích zaměstnanců tuto volbu nezdůvodnil. Posledním bodem hodnocení byla otázka zabývající se sociální adaptace nových zaměstnanců, kterou vedoucí zaměstnanci hodnotí průměrem 3. Vedoucí zaměstnanci pozorují těžší začlenění nových zaměstnanců do kolektivu. Této problematice by se do budoucna rádi věnovali. Celkově byl proces přijímání a adaptace zaměstnanců hodnocen průměrem 1,95.

Šestá otázka se týkala hodnocení přijímacího procesu, kdy 100 % respondentů uvedlo, že přijímací proces odpovídá jejich požadavkům. Naopak pouze 25 % dotazovaných je spokojeno s procesem adaptace v podniku. 75 % zvolilo možnost ne. Jako zdůvodnění uvádějí nedostatky jak ve způsobu zaučování, tak v sociální adaptaci. 25 % respondentů navrhuje možnost častějšího konání teambuildingu a možnost podílet se na sociální adaptaci, 25 % dotazovaných by uvítalo zavedení zkušební linky v rámci přijímacího pohovoru a 50 % dotazovaných vidí prostor ke změně v množství předávaných informací novým zaměstnancům, konkrétně navrhují možnost písemného podkladu namísto předávání informací ústně. Na základě výsledků dotazníkového šetření mezi vedoucími zaměstnanci lze soudit, že prostor pro určité změny vidí všichni dotazovaní.

## 5.2 Shrnutí výsledků dotazníkového šetření zaměstnanců

Dotazníkového šetření se celkem zúčastnilo 77 % zaměstnanců z toho 63,2 % žen a 36,8 % mužů. Co se týče vzdělání, 23 % zaměstnanců uvedlo nejvyšší dosažené vzdělání vysokoškolské, 17,2 % zaměstnanců uvedlo středoškolské vzdělání s maturitou, 46 % zaměstnanců ukončilo vzdělání výučním listem a 13,8 % zaměstnanců má dokončené pouze základní vzdělání. Dotazník vyplnilo celkem 69 % zaměstnanců ve věku 18-35 let a 31 % zaměstnanců ve věku 36-55 let, ve složení 46 % THP a 54 % pracovníků na dělnických pozicích. Respondenti byli složeni ze 49,4 % zaměstnanců, kteří pracují v podniku 3 roky a 50,6 % zaměstnanců, kteří v podniku pracují 4 a více let.

Skupina 1 se z převážné části dozvěděla o volném pracovním místě z webu/ ze sociálních sítí podniku, celkem tuto možnost zvolilo 69,8 % respondentů, 23,3 % dotazovaných se o volném pracovním místě dozvědělo na úřadu práce a 7 % respondentů zvolilo možnost jiným způsobem. Mezi jejich odpovědi patřilo povýšení z jiné pozice v podniku. Spokojenost s průběhem výběrového řízení vyjádřilo 100 % respondentů, z toho 18,6 % zvolilo možnost spíše ano. Rozhodujícím faktorem při výběru zaměstnavatele bylo u 34,9 % dotazovaných neúspěch v jiném podniku, 30,2 % dotazovaných uvedlo jako důvod svého výběru dvousměnný provoz, 23,3 % respondentů oceňuje firemní benefity a 11,6 % dotazovaných uvedlo jako svůj důvod rodinné prostředí. Pravdivost informací při výběrovém řízení potvrdilo 100 % dotazovaných. Všem respondentům byly také předány informace důležité k výkonu práce ústně a byli provedeni podnikem pro lepší orientaci.

69,8 % dotazovaných ze skupiny 1 uvádí, že je spolupracovníci přijali do kolektivu bez problému, 20,9 % zaměstnanců mělo problém s některým spolupracovníkem, 7 % zaměstnanců uvádí problém s někým ve vedení a 2,3 % zaměstnanců se setkala s problémem v rámci většího kolektivu pracovníků. Všichni dotazovaní uvedli, že během zkušební doby byly tyto problémy vyřešeny. Příjemnou atmosféru v kolektivu uvádí 90,8 % respondentů, spíše příjemně se cítí 9,2 % dotazovaných.

88,4 % respondentů dále uvádí, že je v Logaritmě někdo, na koho se mohou obrátit s žádostí o pomoc, naopak 11,6 % dotazovaných takovou možnost nemá. Mimo práci se jednou za čtrnáct dní setkává 7 % zaměstnanců, 23,3 % zaměstnanců uvádí setkání jednou do měsíce, 34,9 % dotazovaných se se svými spolupracovníky mimo pracovní prostředí setkává méně často a 34,9 % respondentů se mimo pracovní prostředí s ostatními zaměstnanci neseťkává nikdy.

97,7 % zaměstnanců uvedlo, že Logaritma jako zaměstnavatel splnila jejich očekávání, z toho 27,9 % zvolilo možnost spíše ano. 2,3 % dotazovaných zvolilo možnost spíše ne. 11,6 % dotazovaných by na přijímacím či adaptačním procesu nic neměnilo, 46,5 % respondentů by uvítalo možnost dostat důležité informace přehledně sepsané ještě před prvním pracovním dnem a 41,9 % dotazovaných by uvítalo častější konání firemního teambuildingu či jiných firemních akcí. Logaritmu jako zaměstnavatele hodnotí 46,5 % respondentů ze skupiny 1 kladně, 41,9 % dotazovaných spíše kladně a 11,6 % spíše záporně. Doporučení svým přátelům pracovat v Logaritmě by dalo 65,1 % respondentů, 23,3 % zvolilo možnost spíše ano, 7 % dotazovaných zvolilo možnost spíše ne a 4,7 % dotazovaných by Logaritmu nedoporučilo.

Ve skupině 2 byly odpovědi často odlišné. 25 % dotazovaných odpovědělo, že se o volném pracovním místě v Logaritmě dozvěděl od známého, 63,6 % respondentů přišlo z úřadu práce a 11,4 % respondentů se o nabídku dozvěděl z internetu. Zde je možné spatřit rozdíl mezi skupinami hlavně v možnosti doporučení od známého, kdy ve skupině 1 tuto možnost nevedl nikdo. Spokojenost s průběhem výběrového řízení uvedlo všech 100 % respondentů. Důvod výběru Logaritmy jako zaměstnavatele byla pro 65,9 % respondentů možnost dvousměnného provozu, 22,7 % dotazovaných ocenilo rodinnou atmosféru a 11,4 % firemní benefity. Tady je rozdíl především v tom, že skupina 2 ani v jednom případě nevedla možnost neúspěchu v jiné firmě. To je pozitivní zjištění vzhledem k tomu, že z nových pracovníků tento důvod uvedlo 34,9 % respondentů. Pravdivé informace při výběrovém řízení dostalo pouze 34,1 % zaměstnanců, ostatní uvedli, že pravdivé informace nedostali. V tomto případě tedy došlo ke značnému posunu oproti novým nástupům. I v otázce týkající se seznámení s pracovním prostředím lze vidět změny. Konkrétně 84,1 % dotazovaných dostalo informace o chodu podniku ústně a byli také provedeni podnikem, 15,9 % dotazovaných provedeno podnikem nebylo, nicméně ústně jim informace předány byly.

Přijmutí do kolektivu ve skupině 2 bez problému uvedlo 88,6 % respondentů, což je vyšší hodnota než ve skupině 1. 11,4 % dotazovaných přiznalo problém s některým ze spolupracovníků. Oproti skupině 1 nikdo nevyprávěl problémy s větší skupinou spolupracovníků či s někým z vedoucích pracovníků. V pracovním prostředí se cítí příjemně 68,1 % respondentů, spíše příjemně potom 31,9 % dotazovaných. Zde velký rozdíl mezi skupinami není. Pomoc od spolupracovníků má dle odpovědí ze skupiny 2 k dispozici 100 % dotazovaných.

Mimo pracoviště se setkává 22,7 % zaměstnanců jednou za čtrnáct dní, 40,9 % dotazovaných se setkává jednou do měsíce, 22,7 % respondentů se setkává méně často a 13,6 % respondentů se se svými spolupracovníky mimo pracovní prostředí neseťkává. V tomto případě lze spatřit rozdíly mezi skupinou 1 a skupinou 2. Bylo by vhodné zaměřit se na firemní akce, při kterých by se pracovníci setkávali i mimo pracovní prostředí, jelikož by to celkově mohlo přispět výkonnosti zaměstnanců.

56,8 % dotazovaných uvedlo, že Logaritma splnila jejich očekávání, 43,2 % respondentů zvolilo možnost spíše ano. Změnu ve výběrovém řízení či v adaptačním procesu nenavrhuje 68,2 % dotazovaných, 2,3 % dotazovaných by upřednostnilo možnost rychlejšího nástupu do zaměstnání a 29,5 % respondentů by ocenilo mít při nástupu někoho, kdo by je celou firmou provedl. V odpovědích skupiny 2 se vůbec neobjevuje možnost častějšího konání teambuildingu či přehledně zpracovaných informací před nástupem do zaměstnání. To může být způsobeno tím, že se zaměstnanci pracující v Logaritmě déle cítí v zaměstnání příjemněji a nemají tak potřebu něco měnit. Ze skupiny 2 hodnotí Logaritmu jako zaměstnavatele kladně 100 % zaměstnanců, z toho 13,6 % respondentů zvolilo možnost spíše kladně. To se odráží i v odpovědích na další otázku, jelikož 90,1 % dotazovaných by Logaritmu doporučilo svým přátelům a 9,1 % respondentů zvolilo možnost spíše ano. To je oproti skupině 1 výrazně víc.

Z dotazníkového šetření vyplynula zjištění, ve kterých, jak již bylo řečeno, lze spatřit značné rozdíly mezi skupinou 1 a skupinou 2. Vzhledem k uváděným změnám ve výběrovém i adaptačním procesu podniku se potvrdila spokojenost nových zaměstnanců s danými změnami, nicméně by bylo vhodné zaměřit se na negativně hodnocené skutečnosti.

Dle odpovědí respondentů lze kladně hodnotit:

- možnost kariérního postupu zaměstnanců;
- spokojenost přijatých uchazečů s výběrovým řízením;
- možnost dvousměnného provozu;
- firemní benefity;
- rodinnou atmosféru v podniku;
- pravdivost a férovost při výběrovém řízení;
- seznámení zaměstnanců s podnikem formou provedení v podniku;
- zaměstnanci uvádí splnění očekávání o zaměstnání.

Naopak negativně lze na základě dotazníkového šetření hodnotit:

- fakt, že žádný nový zaměstnanec nedostal doporučení o zaměstnání od známého;
- výběr Logaritmy jako zaměstnavatele z důvodu neúspěchu v jiné firmě;
- informace předávané první pracovní den pouze ústně;
- vztahy mimo pracoviště;
- pět zaměstnanců hodnotí Logaritmu spíše záporně a nedoporučili by podnik jako zaměstnavatele svým přátelům.

Z provedeného šetření vyplývá, že proces přijímání a adaptace zaměstnanců není zcela špatně nastaven, nicméně je zde určitý prostor pro zlepšení, což potvrzují jak zaměstnanci, tak vedoucí pracovníci. Některé procesy se jeví jako málo efektivní, což může způsobovat demotivaci zaměstnanců, která dále ovlivňuje naplňování cílů celého podniku.

### **5.3 Zodpovězení výzkumných otázek**

Před zodpovězením hlavní výzkumné otázky je potřeba se zaměřit na dílčí výzkumné otázky, které jsou více konkrétní.

*DVO1 Jak hodnotí vedoucí zaměstnanci proces přijímání a adaptace zaměstnanců?*

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že proces přijímání splňuje požadavky vedoucích zaměstnanců, nicméně proces adaptace spíše ne. V určitých oblastech vedoucí spatřují příležitosti pro změny.

*DVO2 Jak hodnotí zaměstnanci průběh své adaptace, příp. výběrového řízení?*

Dle dotazníkového šetření bylo zjištěno, že zaměstnanci hodnotí průběh výběrového řízení spíše pozitivně. V průběhu adaptace byly shledány drobné nedostatky při seznamování s podnikem i s podporou a pomocí spolupracovníků.



### *DVO3 Jaké informace potřebují noví zaměstnanci k výkonu jejich práce?*

V podniku neexistují konkrétní adaptační cíle. Co se týče rychlosti zpracování, zde je k dispozici opravdu velmi málo času, jelikož po pár směnách se po pracovnících požaduje plnění na 100 % s dostatečnou kvalitou. Vzhledem k tomu, že noví pracovníci ovlivňují i výkon stávajících pracovníků je zde určitá míra podpory. Všechny pracovní postupy jsou přehledně zpracované do pracovních postupů, které jsou k dispozici na každém pracovišti. Pracovníci jsou také pravidelně školeni nejen na pracovní postupy, ale právě i na kvalitu výrobků.

*HVO Je stávající proces přijímání a adaptace zaměstnanců v daném podniku dostačující z hlediska spokojenosti zaměstnanců i z hlediska požadavků zaměstnavatele?*

Co se týče procesu přijímání a adaptace zaměstnanců z hlediska spokojenosti zaměstnavatele, zde byly shledány menší nedostatky, na které je možné se zaměřit. Zaměstnanci procesy hodnotí spíše kladně, což je pozitivní zjištění. Nicméně prostor pro zlepšení zde vidí i oni, a proto se návrhová část věnuje návrhům, které vyhledávací, přijímací i adaptační proces pomohou zefektivnit.

## **5.4 Návrhová část**

Na základě provedeného zkoumání vyhledávacího, přijímacího i adaptačního procesu je možné navrhnout několik podnětů, které by mohly vést ke zvýšení spokojenosti zaměstnavatele i zaměstnanců. Tím by navíc mohlo dojít ke zvýšení celkové produkce podniku. V závislosti na provedených analýzách byly identifikovány celkem čtyři oblasti, ve kterých je možné navrhnout opatření. Jedná se o vnitropodnikové vztahy, informace předávané novým zaměstnancům, povědomí o podniku v okolí a spokojenost zaměstnanců s podnikem.

První z těchto oblastí jsou vnitropodnikové vztahy. Je potřeba se na ně zaměřit nejen na pracovišti ale i mimo něj. Možností, jak zlepšit vnitropodnikové vztahy by mohlo být navrhované častější konání teambuildingových akcí.

Nyní se teambuilding koná jednou ročně, nicméně vzhledem k počtu nově příchozích zaměstnanců (za poslední rok nastoupilo celkem 31 zaměstnanců a dle personalisty se bude stav zaměstnanců stále navyšovat) by bylo vhodné pořádat teambuildingové akce minimálně jednou za čtvrtletí, tedy čtyřikrát ročně. Dále by bylo vhodné zaměřit se na průběh celého teambuildingu. Dle personalisty probíhá teambuilding formou volné zábavy, to znamená, že noví zaměstnanci nemají příliš mnoho šancí se začlenit do kolektivu. Teambuilding probíhá formou večírku v baru MoravaCampu. Mimo četnost konání teambuildingu by bylo tedy vhodné změnit i formu teambuildingu. Nově by teambuilding bylo možné zaměřit například dle ročního období. Na jaře by mohla být akce zaměřena na únikovou hru. Existují přenosné únikové hry, které nemají omezený počet účastníků. Během hry by měli noví pracovníci možnost začlenit se do kolektivu, a navíc by si všichni pracovníci užili spoustu nevšední zábavy a přilákalo by to tak i některé zaměstnance, kteří se teambuildingových akcí neúčastní. V létě by bylo vhodné využít blízkost řeky Moravy a nabídku několika společností pro půjčování raftů a začlenit zaměstnance do kolektivu prostřednictvím rozřazení do týmů na rafty na sjezd řeky. Jednalo by se o celodenní akci, která by byla v závěru dne zakončena posezením u ohně a možným kempováním. Nesportovně založení zaměstnanci by se mohli připojit alespoň na závěrečné posezení u ohně. Na podzim by bylo možné využít opět externích dodavatelů kolektivních her a zapůjčit například lidský stolní fotbal, u kterého by zaměstnanci zapomněli na každodenní problémy. V zimě by poté následoval klasický vánoční večírek s vystoupením živé kapely. Příležitost by mohla dostat nějaká menší kapela z okolí Mohelnice, ušetřily by se tak vysoké náklady na známé skupiny. Tyto akce by bylo vhodné pravidelně obměňovat, aby nezevšedněly a byly pro zaměstnance stále atraktivní. Další možností je setkání i za doprovodu rodin v areálu podniku či podnikový výlet do předvánoční Vídně.

Nejlépe hodnocení zaměstnanci by navíc mohli mít možnost zúčastnit se firemního wellness pobytu na jednu noc, to by nové zaměstnance nejen začlenilo, ale i motivovalo k lepším výkonům. Na firemní wellness by tak mohlo být vybráno například 10 nejlepších zaměstnanců. Kalkulace nákladů na firemní wellness je uveden v Tabulce 14. Na firemní akci by každý zaměstnanec dorazil vlastními prostředky. Pro zpracování byl k porovnání vybrán nedaleký Wellness Resort Sobotín\*\*\*\*, Wellness Hotel Nutrend World\*\*\*\* v Olomouci a Hotel Maximus Resort\*\*\*\* v Brně. Bylo by vhodné tyto hotely každý rok měnit.

Tabulka 14: Kalkulace wellness pobytu

Hotel	Cena pro 10 osob včetně polopenze a neomezeného vstupu do wellness
Wellness Resortu Sobotín****	25 000 Kč
Wellness Hotel Nutrend World****	28 500 Kč
Hotel Maximus Resort****	42 850 Kč

Zdroj: vlastní zpracování, data získaná z emailové poptávky (2023)

Druhá z oblastí jsou informace předávané novým zaměstnancům první pracovní den. Jak navrhuji někteří zaměstnanci i vedoucí pracovníci, efektivní by bylo vytvořit přehlednou informační brožuru, kterou by dostával každý uchazeč o zaměstnání v momentě, kdy je mu sděleno, že je přijat. Návrh brožury byl vytvořen v rámci zpracování diplomové práce a je k nahlédnutí v Příloze 5. Kalkulace nákladů na tisk brožur je uveden v Tabulce 15. Pro zpracování byla vybrána Tiskárna Křupka z nedaleké Mohelnice, která Logaritmě zpracovává veškerá tisková zadání.

Tabulka 15: Kalkulace informační brožury

Rozměr brožury	21x14 cm, A5 naležato
Počet stran vč. obálky	12
Náklad	100 ks
Barevnost/materiál	Ano/matný
Typ vazby	V1
Cena bez DPH	43,75 Kč/ks
<b>Celkový náklad bez DPH</b>	<b>4 375 Kč</b>

Zdroj: vlastní zpracování, data získaná z poptávky v Tiskárně Křupka (2023)

Brožura obsahuje důležité informace nejen k prvnímu pracovnímu dni, ale i k začátkům v novém zaměstnání. Je to příručka, která každého nového (nejen výrobního) zaměstnance provede začátky v práci a pomůže ulehčit orientaci v podniku. Součástí jsou také přínosné informace o podniku, které bude mít zaměstnanec vždy po ruce. Výhodou je, že vše bude přehledně na jednom místě.

Přestože byla tvorba informační brožury se zaměstnanci konzultována, jakmile ji personální oddělení začne používat, bylo by vhodné zjistit zpětnou vazbu od nově přichozích zaměstnanců, zda opravdu obsahuje vše, co při začátcích v práci potřebovali, a zda neobsahuje příliš mnoho zbytečných informací.

Mezi informace, které informační brožura obsahuje, patří:

- základní informace o společnosti;
- informace o tom, jak bude první pracovní den probíhat, včetně informací o školeních;
- důležité kontakty;
- informace o běžném chodu podniku včetně evidence docházky;
- informace o firemních benefitech.

Opomenout by se neměla ani informovanost stávajících zaměstnanců. Nyní funguje komunikace v případě THP zaměstnanců prostřednictvím emailu a u výrobních pozic prostřednictvím mistra, bohužel ale není v jeho silách dostat potřebné informace ke všem zaměstnancům. Bylo by přínosem zvážit možnost investice do informačního systému či aplikace, kde by byly přehledně dostupné veškeré důležité informace, případně by zde bylo možné stahovat potřebné dokumenty pro personální a jiná oddělení a komunikovat s nadřízenými prostřednictvím chatu. V případě, že by se tato varianta osvědčila, by se jednalo o rychlý a levný způsob komunikace mezi vedením a zaměstnanci, což by jistě mnozí uvítali.

V rámci adaptace zaměstnanců by bylo vhodné zvážit možnost obnovit mentoring, alespoň pro klíčové výrobní pozice. Řešením by mohlo být zjistit konkrétní příčinu, proč se mentoring v podniku neosvědčil a zvážit tyto podněty. Je možné, že mentoři nebyli dostatečně informováni o tom, co přesně se po nich požaduje, či pro ně nebyla odměna za mentoring motivující. Na základě nových zjištění by se tedy mohla navrhnout jistá opatření a mentoring by mohl být opět zaveden.

Třetí oblast je zaměřena na malé povědomí o podniku a na to navazující problémy s vyhledáváním nových pracovníků. Na základě výhledového plánu personálního oddělení byl v rámci diplomové praxe založen a spravován instagramový profil podniku. Obrázek k nahlédnutí v Příloze 6. Po dobu praxe bylo vytvořeno osm příspěvků a počet sledujících dosáhl počtu 23. Samotné založení instagramového profilu ale není tak důležité jako budoucí aktivita vedoucích zaměstnanců na daném profilu. Minimálně jednou týdně by měl vycházet alespoň jeden příspěvek, v opačném případě by měl instagramový profil spíše negativní efekt. Prázdný profil příliš uchazečů o zaměstnání nepřiláká.

V rámci zvýšení povědomí o podniku by bylo také přínosem s ohledem na úsporu nákladů zařadit reklamy do tiskových materiálů v podobě článků o aktualitách do oblastních novin, které by po domluvě se starosty mohly být zdarma. Málo nákladné a neméně efektivní by také byly pravidelně pořádané akce v rámci podniku pro veřejnost. Například možnost návštěv veřejnosti jednou měsíčně v určitý den a čas. I o tom by bylo možné napsat článek do novin a tím zvýšit povědomí o podniku. Nákladnější variantou by mohlo být například pořádání dětského dne v MoravaCampu či příměstský tábor, který by měly děti zaměstnanců za zvýhodněnou cenu.

Vzhledem k tomu, že nejvíce nových zaměstnanců kontaktuje personalistu přes Facebook, měl by se podnik zaměřit i na tuto sociální síť. Dle pozorování sociálních sítích podniku bylo zjištěno, že se prostřednictvím facebookových stránek zveřejňují převážně pracovní nabídky, což by bylo dobré do budoucna změnit. Ideální volbou by bylo zavedení zveřejňování pravidelných týdenních aktualit, které by mohly být pro potenciální zaměstnance zajímavé a profil by získal jiný rozměr. Facebooková stránka, kde nejsou jen pracovní nabídky bude pro uchazeče jistě atraktivnější.

Logaritma by se také mohla zapojit do akcí konaných v okolí podniku formou sponzoringu. Každoročně se v nedalekých Lošticích konají velmi známé Slavnosti Hudby a tvarůžků. Pokud by Logaritma nabídla sponzoring, mohla by zde získat prostor pro efektivní reklamu.

Nejvíce důležitý v rámci rozšiřování povědomí o podniku je ale každopádně názor zaměstnanců na daného zaměstnavatele, jelikož zaměstnanci mají největší podíl na šíření reklamy, ať už dobré či špatné. Logaritma by se proto měla zaměřit na spokojenost zaměstnanců, aby šířili především dobrou reklamu. Employer branding, tedy atraktivní značka zaměstnavatele, se ostatně týká i následující část diplomové práce.

Čtvrtá oblast se týká spokojenosti zaměstnanců s podnikem jako zaměstnavatelem. Opomenout by se neměli ani zaměstnanci, kteří ukončují pracovní poměr. Právě ti mohou rozšířit špatné jméno firmy nejintenzivněji, vhodné by také bylo zavést výstupní dotazník spokojenosti. Je důležité, aby se zaměstnanci, kteří ukončují pracovní poměr, necítili ukřivdění, přestože je to mnohdy jistě těžké. Je nutné k nim přistupovat férově a zároveň empaticky, případně jim nabídnout možnost poradenství v případě hledání nové pracovní pozice. U stávajících zaměstnanců je ke zvážení možnost pravidelně ověřovat jejich spokojenost, ať už s firemní kulturou či jinými aspekty. Důležité je se těmito výsledkům opravdu věnovat, aby pracovníci neměli pocit, že jejich názory nejsou brány vážně.

V rámci digitalizace by bylo vhodné využít možnost elektronického dotazníku například prostřednictvím webových stránek survio.com. Na základě zjištěných informací by se poté řešily konkrétní podněty ke změně. Věnovat se zaměstnancům je opravdu důležité a každému podniku se to mnohonásobně vrátí. Zaměstnanci budou mít pocit že jim je nasloucháno, a mohou se stát více výkonnými.

Velmi přínosná je také rubrika „co o nás říkají naši zaměstnanci“ na nových kariérních stránkách podniku, především co se týká zaujmutí nových uchazečů. Potenciální zaměstnanci si tak mohou přečíst, jak jsou zaměstnanci v práci spokojeni a co konkrétně vidí jako silné i slabé stránky podniku. Momentálně jsou v této rubrice uvedeni pouze čtyři zaměstnanci, do budoucna by se tento počet měl každopádně navýšit.

## 6 Závěr

Zaměstnanci jsou klíčovým zdrojem každého podniku, je proto potřeba jim věnovat dostatečnou péči nejen před vznikem pracovního poměru, ale i v průběhu jeho trvání a především po něm. Spokojenost zaměstnanců se také může odrážet na produktivitě celého podniku.

Cílem této práce bylo na základě analýzy zhodnotit systém vyhledávání, přijímání a adaptace zaměstnanců v Logaritmě. Teoretická část se zabývá přímo řízením lidských zdrojů, personálními činnostmi, vyhledáváním zaměstnanců, výběrem zaměstnanců a adaptací zaměstnanců. Na základě studia interních dokumentů a polostrukturovaného rozhovoru s personalistou podniku bylo možné v diplomové práci charakterizovat podnik včetně jeho procesů.

Dalším bodem diplomové práce je analýza, která byla provedena na základě kvalitativního výzkumu, konkrétně byl rozdán dotazník vedoucím pracovníkům společnosti. Dotazník obsahoval 8 otázek týkajících se přijímání i adaptace. Proveden byl také kvantitativní výzkum, kdy respondenti byli samotní zaměstnanci podniku. Tento dotazník obsahoval 13 otázek a zabýval se spokojeností zaměstnanců s danými procesy, kteří proces přijímání i adaptace hodnotili převážně kladně. Na základě domluvy s personalistou podniku byli respondenti rozděleni do dvou skupin. První skupina jsou zaměstnanci, kteří v podniku pracují tři roky, druhá skupina jsou zaměstnanci, kteří v podniku pracují čtyři roky a déle. Na základě tohoto hodnocení byly výsledky komparovány. U některých oblastí byly odpovědi zcela odlišné. To potvrzuje tvrzení personalisty, že v předchozích letech probíhalo vyhledávání, přijímání i adaptace zaměstnanců jiným způsobem.

Na základě získaných výsledků byly předloženy doporučující návrhy, které by mohly vést ke zvýšení efektivity nejen vyhledávání a přijímání zaměstnanců, ale i procesu adaptace. Návrhy se týkají čtyř oblastí – vnitropodnikových vztahů, informacích předávaných novým zaměstnancům, povědomí o podniku a spokojenost zaměstnanců s podnikem jako zaměstnavatelem. Mezi hlavní návrhy se řadí změna konceptu firemního teambuildingu, informační brožury pro nové zaměstnance, správa firemního Instagramu a pravidelná aktualizace všech sociálních sítí a pravidelné ověřování spokojenosti zaměstnanců s podnikem jako zaměstnavatelem s důrazem na ověřování spokojenosti zaměstnanců kteří ukončují pracovní poměr.

Na základě uvedených skutečností je možné konstatovat, že hlavní cíl práce byl naplněn.

## 7 Seznam použitých zdrojů

### 7.1 Literární zdroje

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy* : 10. vydání. Praha: Grada, 2007. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-1407-3.

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

BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení*. 3., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-169-0.

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. *Desatero manažera: To nejdůležitější, co potřebuje znát a ovládat úspěšný manažer*. Praha: Computer Press, 2003. Rozvoj osobnosti (Computer Press). ISBN 80-7226-873-2.

BRŠŤÁKOVÁ, Jana, Dominik BRŮHA, Petr BUKOVJAN, et al. *Abeceda personalisty*. Olomouc: ANAG, 2022. Práce, mzdy, pojištění. ISBN 978-80-7554-357-8.

DALE, Margaret, 2007. *Vybíráme zaměstnance: základní znalosti personalisty*. 1. vyd. Brno: Computer Press. 181 s. ISBN 978-80-251-1522-0.

DESSLER, G. *Human resource management*. New Jersey: Pearson, 2013. ISBN 978-12-92309-12-5.

DUDA, Jiří. *Řízení lidských zdrojů*. Ostrava: Key Publishing, 2008. Management (Key Publishing). ISBN 978-80-87071-89-2.

DUCHONĚ, Bedřich a Jana ŠAFRÁNKOVÁ. *Management: integrace tvrdých a měkkých prvků řízení*. Praha: C.H. Beck, 2008. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-003-4.



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

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

KASPER, H., MAYRHOFER, W. *Personální management. Řízení organizace*. Praha: Linde, 2005. ISBN 978-80-86131-57-3.

KLEIBL, J., DVOŘÁKOVÁ, Z., ŠUBRT, B. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. BECK, 2001. 264 s. ISBN 80-7179-389-4.

KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. 1. vydání. ISBN 97880-247-2497-3.

KOCIANOVÁ, Renata. *Personální řízení: východiska a vývoj*. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2012. Psyché (Grada). ISBN isbn978-80-247-3269-5.

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

KOUBEK, Josef. *ABC praktické personalistiky*. Praha: Linde, 2000. ABC (Linde). ISBN 80-86131-25-4.

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

KOTLER, P., WONG, V., SAUNDERS, J., ARMSTRONG, G. *Moderní marketing*. 4. vyd. Praha : Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2.

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

MĚRTLOVÁ, Libuše. *Řízení lidských zdrojů a lidského kapitálu firmy*. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2014. ISBN 978-80-7204-907-3.

NESNÍDALOVÁ, Jitka. *Management lidských zdrojů*. Praha: Soukromá vysoká škola ekonomických studií, [2013]. ISBN 978-80-7523-004-1.

NEŠČÁKOVÁ, Libuše a Lucie MARELOVÁ. *Vnitřní závazné předpisy zaměstnavatele a jiné pracovněprávní úkony: krok za krokem*. Praha: Grada, 2013. Právo pro každého (Grada). ISBN 978-80-247-4622-7.

PAUKNEROVÁ, Daniela. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3809-3.

PRICE, Alan. *Human Resource Management*. Cengage Learning, 2011. ISBN 978-1-4080-3224-4.

STÝBLO, Jiří. *Personalistika* 4. vydání. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2011. Meritum (ASPI). ISBN 978-80-7357-627-1.

ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2016, 208 s. ISBN 978-80-247-5870-1.

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

VÁCHAL, Jan a Marek VOCHOZKA. *Podnikové řízení*. Praha: Grada, 2013. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4642-5.

VAJNER, Luděk. *Výběr pracovníků do týmu*. Praha: Grada, 2007. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1739-5.

VOJTOVIČ, Sergej. *Koncepce personálního řízení a řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3948-9.

WALKER, Alfred J. *Moderní personální management: nejnovější trendy a technologie*. Praha: Grada, 2003. Management v informační společnosti. ISBN 80-247-0449-8.

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

## 7.2 Online zdroje

CHOUHAN, Vikram Singh a Srivastava SANDEEP, 2014. *Understanding Competencies and Competency Modeling-A Literature Survey*. IOSR Journal of Business and Management [online]. [cit. 2022-12-21]. ISSN 23197668. Dostupné z: [https://www.researchgate.net/profile/Sandeep\\_Srivastava9/publication/269791910\\_Understanding\\_Competencies\\_and\\_Competency\\_Modeling\\_-\\_A\\_Literature\\_Survey/links/57fdbea308ae6750f80665fe/Understanding-Competenciesand-Competency-Modeling-A-Literature-Survey.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Sandeep_Srivastava9/publication/269791910_Understanding_Competencies_and_Competency_Modeling_-_A_Literature_Survey/links/57fdbea308ae6750f80665fe/Understanding-Competenciesand-Competency-Modeling-A-Literature-Survey.pdf)

Logaritma s.r.o.. Logaritma s.r.o. [online]. Copyright © Logaritma 2020 [cit. 15.10.2022]. Dostupné z: <https://logaritma.cz/fotogalerie.php>

Operátor výroby automotive | Kariéra u firmy Logaritma s.r.o. [online]. Copyright © 2023 Logaritma s.r.o., [cit. 25.02.2023]. Dostupné z: <https://www.logaritma-kariera.cz/volnamista/operator-vyroby>

Instagram Logaritma\_moravicany [online]. Copyright © Instagram 2023 [cit. 1.3.2023]. Dostupné z: [https://www.instagram.com/logaritma\\_moravicany/](https://www.instagram.com/logaritma_moravicany/)

## **Přílohy**

Příloha 1:	Záznam rozhovoru s personalistou .....	I
Příloha 2:	Dotazník pro vedoucí zaměstnance.....	V
Příloha 3:	Dotazník pro zaměstnance podniku .....	VI
Příloha 4:	Inzerce volného místa .....	IX
Příloha 5:	Brožura pro nové zaměstnance .....	X
Příloha 6:	Náhled instagramového účtu.....	XV

Příloha 1: Záznam rozhovoru s personalistou

**Otázka 1: Kdo zadává požadavek na nábor nového zaměstnance?**

Požadavek na nového zaměstnance zadává převážně vedoucí výroby a logistiky či ostatní manažeři (kvalita, údržba), požadavky na ostatní pozice jsou v kompetenci jednatele společnosti. Požadavky jsou projednávány prostřednictvím pravidelných porad vedení, na kterých musí být všechny nejdříve schváleny.

**Otázka 2: Z jakého zdroje jsou zaměstnanci získáváni?**

Zaměstnance získáváme primárně pomocí inzerce na sociálních sítí, což je pro nás aktuálně největší zdroj uchazečů. Dále jsme nově zřídili kariérní stránky, které mají také značný úspěch. Uchazeče také oslovujeme na základě doporučení či prostřednictvím tisku a inzertních portálů. V Mohelnici máme dále vyvěšeno několik bannerů a máme také podané požadavky na úřadu práce. Velkou roli při náboru nových zaměstnanců u nás také hraje personální agentura. Vzhledem k tomu, že zjišťujeme, že povědomí o Logaritmě není příliš velké, máme zájem do budoucna povědomí o podniku zvýšit. Prozatím zvažujeme možnost firemního Instagramu a možnost pravidelných rubrik do zdejších novin. Jako velmi problematickou oblast vnímáme existenci dvou velkých podniků v nedalekém okolí, což je opravdu velká konkurence, které bohužel za stávajících podmínek nemůžeme co se týče finančního ohodnocení konkurovat.

**Otázka 3: Jakým způsobem probíhá pohovor?**

Pohovory dělíme na dělnické a THP pozice. U THP pozic probíhá pohovor za přítomnosti personalisty a potenciálního nadřízeného. U dělnických pozic je pohovor rozdělen na dvě části. V první části probíhá pohovor s personalistou, kdy jsou uchazeči seznámeni s podnikem a zjišťujeme o nich konkrétní informace, které jsou pro nás důležité. V druhé části jsou provedeni mistrem přímo výrobou a mají možnost si vyzkoušet, co bude náplní jejich práce. Při této příležitosti si je mistr vždy vyzkouší a na základě této zkoušky poté rozhoduje, zda bude daný uchazeč na pozici přijat či nikoli. O tom, zda jsou uchazeči přijati nebo ne informujeme uchazeče zpravidla do 3 pracovních dnů. V případě, že je daný uchazeč vybrán je mu zaslána prostřednictvím emailu závazná pracovní nabídka.

Dbáme na to, aby zpětnou vazbu dostali i nepřijatí uchazeči, v případě, že nepřijatému uchazeči můžeme nabídnout jinou pozici této možnosti využíváme.

#### **Otázka 4: Co následuje poté?**

V případě, že jsou zaměstnanci přijati, je jim zaslána pracovní nabídka. Po odsouhlasení následuje vstupní prohlídka u MUDr. Russitzkeho. U operátorek výroby je potřeba z důvodu kategorizace práce provést i EMG vyšetření, u ostatních pozic stačí pouze prohlídka u lékaře. V případě, že uchazeč získá posudek o tom, že je způsobilý k výkonu práce, následuje nástup do práce, zpravidla ihned následující den.

#### **Otázka 5: Jak probíhá první pracovní den?**

Hned ráno jsou novému zaměstnanci předloženy dokumenty k podpisu. Jedná se zejména o pracovní smlouvu, kartu pracovního místa, informaci o obsahu pracovního poměru, mzdový výměr, souhlasy GDPR a prohlášení poplatníka daně z příjmů FO ze závislé činnosti pro dané zdaňovací období. Veškeré dokumenty se zaměstnanci procházím a vše jim důkladně vysvětluji. Po podpisu těchto dokumentů předávám oproti podpisu čip, který slouží k průchodu turnikety. Pomocí těchto průchodů je také evidována docházka v programu ACS line. Tu je potřeba na začátku každého měsíce zpětně editovat. Edituji ji na základě docházkových kartiček, které jsou vybírány první pracovní den v měsíci. Po předání čipu následuje předání OOPP, zpravidla se jedná o ESD obuv, ESD mikinu a ESD boty. Po vyřízení těchto formalit probíhá vstupní BOZP a PO školení, které organizuje bezpečnostní technik, poté ESD školení případně školení řidičů referentských vozidel. Po školení jsou zaměstnanci v krátkosti provedeni podnikem pro lepší orientaci, a jsou zavedeni na pracoviště, kde si je přebírá parťačka, tedy přední dělnice výroby. U ostatních pozic si zaměstnance přebírá jejich přímý nadřízený. V případě THP zaměstnanců jsou po školení uvedeni do příslušné kanceláře a mají k sobě někoho, kdo je v začátcích zaučí.

#### **Otázka 6: Jak probíhá v podniku adaptace zaměstnance? Kladete důraz i na sociální adaptaci?**

V minulosti měl na starosti adaptaci určený mentor, který za to dostal jistou finanční odměnu, ale bohužel se nám tato metoda příliš neosvědčila.

Vše se brzy vrátilo do starých kolejí, tedy zaměstnanec je uveden na pracoviště mistrem a přední dělnice výroby mu vysvětluje pracovní postupy. Vzhledem k tomu, že mistr má na starosti padesát dva dělnických pozic je opravdu nemožné se všem pečlivě věnovat. Co se týče sociální adaptace necháváme vše čistě na zaměstnancích mimo pravidelnou teambuildingovou akci, která se koná jednou ročně. Tato akce se koná v prostoru MoravaCampu, není ale nijak režírována.

V tomto ohledu vidím možnost pro určitý posun, jelikož si uvědomujeme, že sociální adaptace je velmi důležitá, bohužel pro to momentálně nemáme personální kapacity.

#### **Otázka 7: Kolik je u vás nyní zaměstnaných pracovníků?**

Nyní je u nás zaměstnáno 113 pracovníků, z toho za poslední rok nastoupilo celkem 31 pracovníků a v následujících týdnech máme výhledově v plánu stavy pracovníků navyšovat.

#### **Otázka 8: Jaká je meziroční fluktuace?**

Meziroční fluktuace je cca 5,3 %.

#### **Otázka 9: Jaké typy pracovních smluv používáte?**

Aktuálně zaměstnáváme zaměstnance na základně pracovních smluv na hlavní pracovní poměr a také evidujeme zaměstnance na dohodu o provedení práce či dohodu o pracovní činnosti. U smluv na hlavní pracovní poměr se jedná o pracovní poměr na dobu určitou, zpravidla jeden rok se zkušební dobou tři měsíce, mimo manažery, kteří mají zkušební dobu měsíců šest. Na základě hodnocení zaměstnanců je ve většině případech po roce dodatkem smlouva měněna na dobu neurčitou.

#### **Otázka 10: Jaké nabízíte zaměstnancům benefity?**

Zaměstnanci mají možnost využít příspěvek na závodní stravování, kdy si hradí 35 Kč za jeden oběd. Obědy jsou dováženy z MoravaCampu z Mohelnice, což je sesterská společnost Logaritmy. Tam také mají naši zaměstnanci celé léto vstup zdarma na bazén i letní kino pro dvě dospělé osoby a tři děti. Jako další benefit bych uvedla odměnu 1 000 Kč/měsíc, který je zaměstnancům zasílám na účet BenefitPlus, z kterého lze hradit vybrané služby a lékárenské zboží, veškeré partnery mohou zaměstnanci najít na webových stránkách.

V případě komplikací jsme jim vždy k dispozici. Další z benefitů je kvartální odměna pro výrobní dělníky, kdy na základě předem stanovených kritérií mají možnost získat stanovenou částku. Mezi benefity také patří 5 dní dovolené navíc nad rámec zákoníku práce, dále poukaz v hodnotě 1500 Kč do vybrané prodejny pro rodiče prvňáčka a s tím související i hrazené volno první školní den pro rodiče prvňáčka. V rámci sociálních benefitů nabízíme zaměstnancům možnost individuální finanční výpomoci v tíživé životní situaci. Mezi benefity také řadíme vzdělávání mimo povinná školení, jako jsou například školení IT dovedností či školení měkkých manažerských dovedností, které u nás právě v rámci podpory EU probíhá. Mezi témata patří zvyšování výkonnosti, efektivní vedení týmu, snižování nákladů, asertivita, vyjednávání, vnitrofiremní komunikace a týmová spolupráce. V minulosti v Logaritmě byla možnost jazykových kurzů pro vybrané zaměstnance na základě hodnocení. Nyní taková možnost není, ale do budoucna ji opět zvažujeme.

#### **Otázka 11: Hodnotíte své zaměstnance?**

Ano, hodnocení probíhá slovně po zkušební době, a dále máme hodnocení jednou ročně vždy v květnu. Hodnocení jsou všichni zaměstnanci společnosti.

#### **Otázka 12: Jakým způsobem hodnocení probíhá?**

Hodnocení zaměstnanci se účastní hodnotícího pohovoru se svým nadřízeným. Hodnocení probíhá na základě předem stanoveného harmonogramu. Během hodnocení se zaměstnanci dozví konkrétní informace o svém výkonu a mají možnost se k němu vyjádřit, stejně tak se mohou vyjádřit k čemukoliv, co je pro ně důležité.

#### **Otázka 13: Probíhá u vás zpětná vazba, co se týče přijímacího řízení a adaptace zaměstnanců?**

Ano, jak už bylo řečeno, všichni zaměstnanci se po skončení zkušební doby v krátkosti sejdou se svým nadřízeným a je s nimi zhodnocena míra zaučení a spokojenosti jak na straně zaměstnavatele, tak na straně zaměstnance.



Příloha 2: Dotazník pro vedoucí zaměstnance

Vážení vedoucí zaměstnanci společnosti Logaritma s.r.o., jmenuji se Adéla Prosová, studuji 2. ročník magisterského studia na Provozně ekonomické fakultě České zemědělské univerzity v Praze. Tímto Vás žádám o vyplnění dotazníku, který slouží jako podklad kvalitativního výzkumu pro zpracování diplomové práce. Vyplněný dotazník mi prosím naskenovaný zašlete na emailovou adresu xproa047@studenti.czu.cz

Děkuji za Váš čas.

Adéla Prosová

---

Následujících pět otázek prosím ohodnoťte známkou 1-5, kdy 1 je nejlepší a 5 nejhorší. Své hodnocení prosím krátce zdůvodněte.

1. Jak hodnotíte rychlost přijímacího řízení?
2. Jak hodnotíte kvalitu přijímaných pracovníků? Odpovídají Vaším požadavkům?
3. Jak celkově hodnotíte proces adaptace ve Vašem podniku?
4. Jak hodnotíte rychlost zaučení nových zaměstnanců?
5. Jak hodnotíte sociální adaptaci nových zaměstnanců?

---

6. Odpovídá přijímací proces Vaším požadavkům?

- ano
- ne

7. Odpovídá proces adaptace Vaším požadavkům?

- ano
- ne

8. Je něco, co byste do budoucna chtěl/a změnit v rámci přijímacího či adaptačního procesu z pozice vedoucího zaměstnance?

Příloha 3: Dotazník pro zaměstnance podniku

Vážení zaměstnanci společnosti Logaritma s.r.o., jmenuji se Adéla Prosová, studuji 2. ročník magisterského studia na Provozně ekonomické fakultě České zemědělské univerzity v Praze. Tímto Vás žádám o vyplnění anonymního dotazníku, který slouží jako podklad kvantitativního výzkumu pro zpracování diplomové práce. Vyplněný dotazník prosím odevzdejte na recepci společnosti.

Děkuji za Váš čas.

Adéla Prosová

---

Vaše pohlaví:

- žena
- muž

Počet odpracovaných let v podniku:

- méně než rok
- 1-3 roky
- 4-8 let
- 9 let a více

Dosažené vzdělání:

- základní
- vyučení
- středoškolské
- vysokoškolské

Vaše pracovní pozice:

- THP
- dělník

Váš věk:

- 18-35 let
  - 36-55 let
  - 56 let a více
- 

9. Jak jste se dozvěděl/a o pracovní pozici, kterou vykonáváte?

- na webových stránkách / sociálních sítích podniku
- na úřadu práce
- od známého
- jiným způsobem

pokud jste uvedl/a jiným způsobem, vypište prosím jakým: \_\_\_\_\_

10. Byl/a jste spokojen/a s průběhem výběrového řízení?
- ano
  - spíše ano
  - spíše ne
  - ne
11. Co bylo hlavním důvodem, proč jste si vybral/a právě podnik Logaritma, s.r.o.?
12. Odpovídaly informace, které Vám byly předány během výběrového řízení skutečnosti po nástupu do práce?
- ano
  - ne
13. Jak jste byl/a seznámen/a s pracovním prostředím?
- Informace mi byly předány písemně a byl/a jsem proveden/a pracovním prostředím.
  - Informace mi byly předány písemně, bez provedení.
  - Informace mi byly předány ústně a byl/a jsem proveden/a pracovním prostředím.
  - Informace mi byly předány ústně, bez provedení.
  - Nebyl/a jsem seznámen/a vůbec.
  - Jiná odpověď: \_\_\_\_\_
14. Jak Vás přijal pracovní kolektiv?
15. Jak se cítíte mezi svými spolupracovníky?
- příjemně
  - spíše příjemně
  - spíše nepříjemně
  - nepříjemně
16. Je mezi Vašimi spolupracovníky někdo, na koho se můžete obrátit s žádostí o pomoc?
- ano
  - ne

17. Jak často se mimopracovně vídáte se svými spolupracovníky?

- alespoň jednou za čtrnáct dní
- alespoň jednou za měsíc
- méně často
- nikdy

18. Splnil podnik Logaritma, s.r.o. Vaše očekávání?

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

19. Pokud byste mohl/a na průběhu výběrového řízení či adaptačním procesu něco změnit, co by to bylo?

20. Jak hodnotíte Logaritmu, s.r.o. jako svého zaměstnavatele?

- kladně
- spíše kladně
- spíše záporně
- záporně

Uveďte prosím důvod vaší volby: \_\_\_\_\_

21. Doporučil/a byste zaměstnání v podniku Logaritma, s.r.o. svým přátelům?

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

## Příloha 4: Inzerce volného místa



### Náplň Vaší práce bude:

- » montážní či balicí práce ve výrobní lince,
- » plnění zakázek výroby.

### Požadujeme:

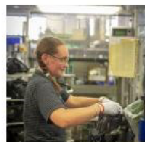
- » zručnost,
- » časovou flexibilitu,
- » pečlivost, zodpovědnost,
- » základní znalost práce na PC,
- » praxe v oboru automotive výhodou, **ne podmínkou, rádi Vás zaučíme.**

### Nabízíme:

- » roční příspěvek až 12 000 Kč na volnočasové aktivity v rámci nabídky BENEFIT PLUS,
- » dotované závodní stravování (zaměstnanec doplácí 35 Kč/oběd),
- » odměny při pracovních a životních jubileích,
- » kvartální odměny,
- » hrazené volno první školní den pro rodiče prvňáčka,
- » poukaz v hodnotě 1 500 Kč do vybrané prodejny se školními potřebami pro rodiče prvňáčka,
- » zdarma vstup po celou sezónu na bazén a letní kino v MoravaCampu v Mohelnici pro 2 dospělé osoby + 3 děti,
- » 5 týdnů dovolené,
- » práci ve dvousměnném provozu.

### Mzda:

- » Základní nástupní mzda vč. 15% prémie – 146,5 Kč/hod.

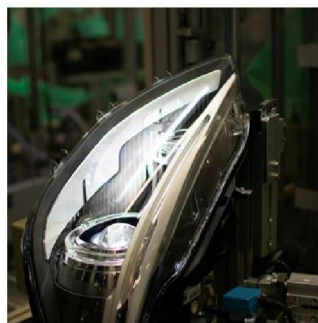
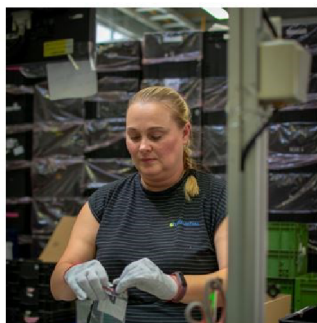


Zdroj: <https://www.logaritma-kariera.cz/volna-mista/operator-vyroby> (2023)

# INFORMAČNÍ BROŽURA

PRO NOVÉ ZAMĚSTNANCE

**Logaritma**



**TĚŠÍ NÁS, ŽE VÁS  
MŮŽEME PŘIVÍTAT  
V NAŠEM TÝMU!**

Právě držíte v ruce průvodce, ve kterém naleznete základní informace o společnosti, jejíž součástí jste se právě stal/a! Jejím cílem je pomoci Vám adaptovat se v novém prostředí.

Přejeme Vám mnoho úspěchů!

**Logaritma**

## HISTORIE

- 2008 – převzetí společnosti Logarex, přejmenování na **Logaritma a.s.**
- 2009 – počátek montáže **dílů pro automobilový průmysl**
- 2010 – montáž **prvního kompletního světlometu**
- 2011 – společnost byla certifikována dle **ISO norem**
- 2016 – získání **certifikace CCC** pro dodávky na čínský trh
- 2019 – změna právní formy na **s.r.o.**
- 2020 – rozšíření portfolia o výrobu **CykloCoolen**



## ZAMĚSTNANECKÉ BENEFITY

- **přítomnostní odměna 1 000 Kč/měsíc** na účet BENEFIT PLUS,  
*nárok vzniká po zkušební době, kartičku Vám předá personální oddělení*
- **oběd za 35 Kč**,  
*objednávky na recepty společnosti*
- **odměny při pracovních a životních jubileích**,  
*pracovní jubilea po 3, 5, 10 a 15ti odpracovaných letech, životní jubileum v 50 letech*
- **hrazené volno první školní den** pro rodiče prvňáčka,  
*nárok vzniká po odpracovaném roce*
- **poukaz v hodnotě 1 500 Kč pro rodiče prvňáčka** do vybrané prodejny se školními potřebami,  
*nárok vzniká po odpracovaném roce*
- **po celé léto vstup zdarma na bazén a letní kino v MoravaCampu**,  
*potřeba vyřádit vstupní kartičku na personálním oddělení*
- **5 týdnů dovolené**.





Pavčina Grézlová



personalistka

Tomáš Hlavatý



vedoucí výroby a logistiky

Daniel Žák



vedoucí údržby

Anna Davidová



vedoucí kvality

## DŮLEŽITÉ KONTAKTY

- Pavčina Grézlová 770 193 024
- Tomáš Hlavatý 730 511 289
- Daniel Žák 773 769 973
- Anna Davidová 770 130 838

Přihlašování/odhlašování obědů na recepci 583 031 961.



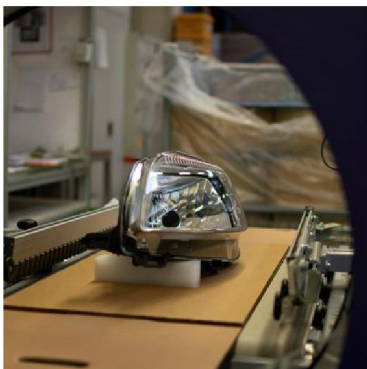
## ZDRAVOTNÍ PREVENTIVNÍ PÉČE

Pro naši společnost zajišťuje zdravotní péči **MUDr. Leoš Russitzki** na adrese Okružní 10, Mohelnice.

Každý zaměstnanec zde absolvuje vstupní prohlídku.

Datum periodických prohlídek hlídá personální oddělení, které Vás bude s předstihem o termínu informovat.





### Co Vás čeká první pracovní den?

- Podpis všech důležitých dokumentů, s sebou budete potřebovat tiskopis o své zdravotní způsobilosti!
- Poté vám budou předány osobní ochranné pracovní prostředky polokošile, obuv a mikina.
- Následuje cca 2 hodinové školení bezpečnost a ochrana zdraví při práci, požární ochrana, ESD školení.

ESD= elektrostatický výboj

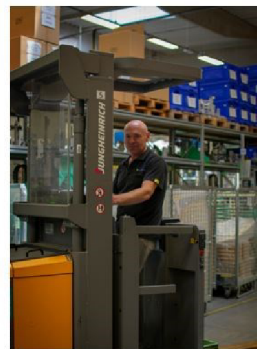
## Praktické rady

**Pracovní doba** je doba, v níž je zaměstnanec povinen vykonávat práci pro zaměstnavatele. Plný úvazek má **37,5 hodinový** pracovní týden.

Rozvržení pracovní doby a přestávků v práci určuje **zaměstnavatel**. Pracovní doba je stanovena **rozpisem směn**, který je k dispozici na nástěnce u jídelny.

Oznamování **překážek v práci** - nemůže-li zaměstnanec ze závažných důvodů přijít do práce, neprodleně o tom **informuje svého nadřízeného**.

O **dovolenou** zaměstnanec žádá s dostatečným předstihem svého nadřízeného.



## V případě dalších dotazů se neváhejte obrátit na personální oddělení, **jsme tu pro Vás!**

Pracovní doba je evidována prostřednictvím průchodů turniketem, veškeré **přesčasy a nepřítomnosti v práci** je nutné zaznamenávat v docházkové kartě, které jsou každý 1. pracovní den vybírány personálním oddělením.

Případné **změny osobních údajů** je nutné vždy IHNED nahlásit na personálním oddělení.

V rámci výroby je třeba se pohybovat **se zvýšenou opatrností** v souvislosti s pohybem vysokozdvíže techniky!

**Pracovní úraz** je nutné vždy NAHLÁSIT a zapsat do Knihy úrazů pověřeným pracovníkem.

**Výplatní pásky** jsou rozesílány elektronicky na email uvedený v dotazníku.

**Rozvázání pracovního poměru** je možné POUZE písemně na personálním oddělení. Vše se dá řešit, nebojte se komunikovat se svými nadřízenými.

Rádi Vás uvidíme na **teambuildingových akcích**, které pořádáme. Informace jsou vždy vyvěšeny s dostatečným předstihem u jídelny.

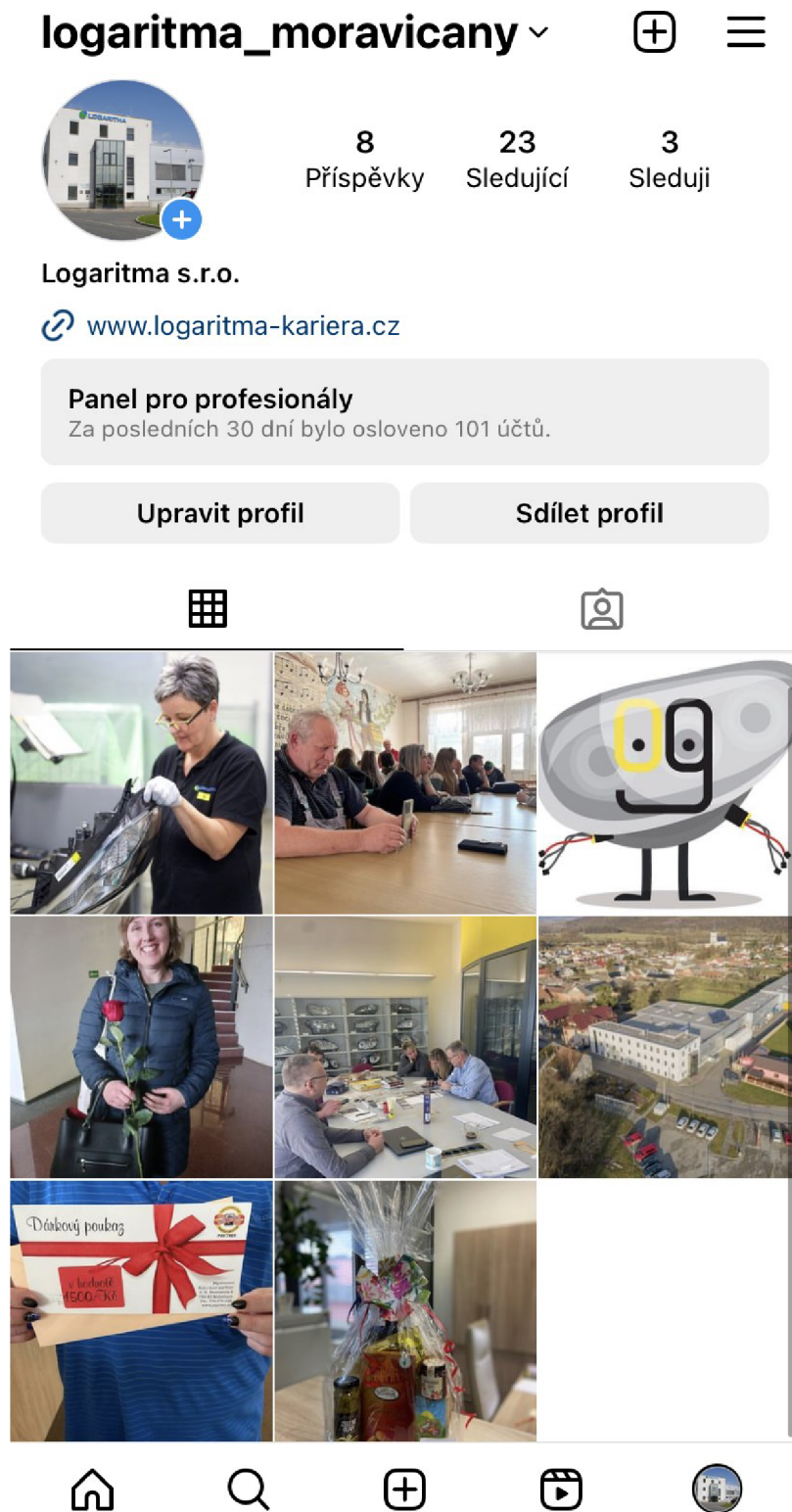
## Těší nás, že jste se stali součástí našeho týmu!

Sledujte nás na sociálních sítích.



Zdroj: vlastní zpracování (2023)

Příloha 6: Náhled instagramového účtu



Zdroj: [https://www.instagram.com/logaritma\\_moravicany/](https://www.instagram.com/logaritma_moravicany/) (2023)