Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení

Diplomová práce

Výběr a adaptace pracovníků

Bc. Lea Ronovská

© 2022 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Lea Ronovská

Hospodářská politika a správa
Podnikání a administrativa

Název práce

Výběr a adaptace pracovníků

Název anglicky

Selection and Adaptation of Employees

Cíle práce

Cílem práce je vymezit problematiku vyhledávání, výběru a adaptace pracovníků ve vybrané společnosti. V praktické části je cílem zhodnotit oblast vyhledávání, výběru a adaptace pracovníků ve vybraném podniku, a na základě poznatků získaných v teoretické části navrhnout a ověřit proceduru pro zvýšení efektivity a účelnosti selekce a adaptace pracovníků.

Metodika

Diplomová práce bude rozdělena do dvou navazujících částí – na část teoretickou a praktickou. V teoretické části bude pomocí odborné literatury provedena rešerše procesu selekce a adaptace pracovníků. Teorie bude čerpána z odborných tištěných a internetových zdrojů (přednostně vědeckých databází).

V praktické části bude na základě vnitropodnikových zdrojů provedena analýza současného stavu řízení lidských zdrojů se zaměřením na proces selekce a adaptace pracovníků ve vybrané společnosti. Dále bude proveden dotazníkový výzkum a analýza kategoriálních dat. Na základě těchto podkladů potom bude provedeno zhodnocení a kvantifikace efektivnosti/účelnosti při použití různých kombinací metod a postupů pro selekci a adaptaci.

Doporučený rozsah práce

60-80 stran A4

Klíčová slova

efektivita procesu, personální řízení, analýza kategoriálních dat.

Doporučené zdroje informací

ARMSTRONG, M. *Armstrong's essential human resource management practice : a guide to people management.* London: Kogan Page, 2010. ISBN 978-0-7494-5989-5.

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

DESSLER, G. *Human resource management.* Upper Saddle River, N.J.: Pearson/Prentice Hall, 2015. ISBN 978-1-292-01843-0.

FARR, J L. – TIPPINS, N T. *Handbook of employee selection.* New York, London: Taylor & Francis Group, 2010. ISBN 978-0-8058-6437-3.

SNELL, S. – BOHLANDER, G W. *Principles of human resource management.* [New York]: South-Western Cengage Learning, 2013. ISBN 9781111824624.

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

Předběžný termín obhajoby

2021/22 LS – PEF

Vedoucí práce

doc. Ing. Tomáš Macák, Ph.D.

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 27. 10. 2021

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 9. 11. 2021

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 08. 01. 2022

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Výběr a adaptace pracovníků" 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 30.03.2022 _____

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala panu doc. Ing. Tomáši Macákovi, Ph.D., vedoucímu mé diplomové práce, za cenné rady, konzultace, trpělivost a pomoc při zpracování této diplomové práce. Dále bych ráda poděkovala společnosti Linde Material Handling Česká republika s.r.o., která mi poskytla veškeré informace potřebné pro zpracování vlastní části diplomové práce včetně umožnění dotazníkového šetření provedeného ve spolupráci se zaměstnanci společnosti. Konkrétně bych chtěla poděkovat personální ředitelce paní Ing. Lence Petrlíkové, FCCA a celému personálnímu oddělení za jejich ochotu a spolupráci. V neposlední řadě také děkuji své rodině a přátelům za pomoc a podporu během celého mého studia.

Výběr a adaptace pracovníků

Abstrakt

Diplomová práce shrnuje personální procesy a je zaměřena především na vyhledávání, výběr a následnou adaptaci pracovníků. V první části literární rešerše je vysvětlena samotná problematika personálních procesů a obecně procesů v oblasti HR. V dalších částech rešerše jsou poté jednotlivě popsány tři hlavní zmiňované pilíře diplomové práce.

Vlastní práce je rozdělena přibližně na dvě poloviny, kdy první část je věnována společnosti Linde Material Handling Česká republika s.r.o., kde byly mapovány procesy a postupy při výběru nových pracovníků včetně jejich adaptace. Jsou zde popsány metody, které společnost využívá a na konci této části je celkové zhodnocení včetně možných doporučení pro zlepšení. V druhé polovině vlastní práce je zpracováno a vyhodnoceno dotazníkové šetření, které bylo realizováno také ve společnosti Linde Material Handling Česká republika s.r.o. Dotazník byl zaměřen na průběh a procesy výběrového řízení, adaptaci a také benefity nabízené společností a jejich vliv na zaměstnance. Na konci kapitoly je opět celkové shrnutí a zhodnocení výsledků šetření.

V závěru diplomové práce jsou shrnuty zjištěné informace a vlastní analýza průběhu personálních procesů společnosti včetně zhodnocení provedeného dotazníkového šetření.

Klíčová slova: personální proces, efektivita procesu, personální řízení, nábor, výběrové řízení, osobní pohovor, adaptace, analýza kategoriálních dat, dotazníkové šetření, benefity

Selection and Adaptation of Employees

Abstract

The master thesis is primarily focused on employee searching, selecting, and adapting. The first part of the thesis is dealing with literature review of the main topic of human resources and its processes. In the latter part of literature review are identified three main pillars of the human resources theory and therefore the main pillars of the master thesis.

The practical implementation of the thesis is carried out in the second part of the thesis in the form of a case study of a company Linde Material Handling Česká republika s.r.o. In the case study were charted processes and methods of recruitment, its efficiency, as well as an employee adaptation. The paper describes the common methods of the company, evaluates the and identifies possible opportunities for improvements. In the following part of the case study a survey with the current employees of the company was carried out. The survey is dealing with the methods of the recruitment, in coming employee adaptation and onboarding, as well as the company benefits and their impact on employees. The findings of the survey are analysed and evaluated by the end of the chapter.

The conclusion chapter compares and analysed the findings from the case study and the conducted employees' survey and interprets them into practical implementations and outcomes.

Keywords: human resource management, process efficiency, human resource, recruitment, hiring process, face to face interview, adaptation, categorial data analysis, survey, benefits

Obsah

1 Úvod **12**

2 Cíl práce a metodika **13**

2.1 Cíl práce 13

2.2 Metodika 13

3 Teoretická východiska **14**

3.1 Řízení lidských zdrojů 14

3.1.1 Vymezení personálního řízení 14

3.1.2 Personální řízení a řízení lidských zdrojů 19

3.1.2.1 Vnější podmínky řízení lidských zdrojů 21

3.1.2.2 Vnitřní podmínky řízení lidských zdrojů 22

3.1.3 Trh práce 24

3.1.4 Politika zaměstnanosti 26

3.2 Organizace personálního řízení 27

3.2.1 Subjekty personálního řízení 28

3.2.2 Role a struktura personálního útvaru 28

3.2.3 Personální činnosti vedoucích pracovníků 31

3.2.4 Personální informační systém 31

3.3 Zajištění a stabilizace pracovníků 33

3.3.1 Vyhledávání pracovníků 33

3.3.1.1 Tvorba inzerátu 35

3.3.1.2 Recruitment a spolupráce s personálními agenturami 36

3.3.2 Výběr pracovníků 37

3.3.2.1 Analýza životopisů 38

3.3.2.2 Metody výběru pracovníků 39

3.3.2.3 Pohovor 41

3.3.2.4 Diskriminační chování při výběru pracovníků 43

3.3.3 Příjem a adaptace pracovníků 44

3.3.3.1 Nástup do zaměstnání 44

3.3.3.2 Adaptace 46

3.3.3.3 Stabilizace 51

4 Vlastní práce **53**

4.1 Linde Material Handling Česká republika, s.r.o. 53

4.2 Organizační struktura společnosti a HR 56

4.3 Recruitment 58
4.4 Vyhledávání nových zaměstnanců 59
4.4.1 Určení volné pozice a uvedení požadavků 59
4.4.2 Tvorba a zadání inzerátu 59
4.4.2.1 Výběr vhodné platformy / média 60
4.4.3 Systém Workday 60
4.5 Výběr nových zaměstnanců 61
4.5.1 Teamio platforma pro nábor 61
4.5.2 Preselekce životopisů a výběr vhodných uchazečů 62
4.5.3 Výběrové řízení 62
4.5.3.1 Podpůrné metody výběrového řízení 63
4.5.3.2 Osobní pohovory 64
4.5.4 Výběr a přijetí nového zaměstnance 64
4.6 Adaptace 65
4.6.1 Nástup 65
4.6.2 Zaškolení 66
4.6.3 Hodnotící pohovory před koncem zkušební doby 67
4.7 Zhodnocení procesů 67
4.8 Návrhy na zlepšení / doporučení 68

5 Zpracování a výsledky dotazníkového šetření 71
5.1 Zpracování dotazníkového šetření 71
5.1.1 Výsledky dotazníkového šetření 71
5.2 Zhodnocení dotazníkového šetření 95

6 Závěr 97

7 Seznam použitých zdrojů 99

8 Přílohy 101

Seznam grafů

Graf 1 – Celková návštěvnost dotazníku ve společnosti LMH ČR 72
Graf 2 – Časová délka vyplnění jednotlivých dotazníků respondenty 73
Graf 3 – Otázka č. 1 – Pohlaví 74
Graf 4 – Otázka č. 2 – Věk 75
Graf 5 – Otázka č. 3 – Jak dlouho v LMH ČR pracujete? 76
Graf 6 – Otázka č. 4 – Jak jste se dozvěděl/a o volné pracovní pozici v LMH ČR? 77
Graf 7 – Otázka č. 5 – Kolik kol výběrového řízení jste absolvoval/a? 78
Graf 8 – Otázka č. 6 – Jaké metody výběru byly při Vašem výběrovém řízení využity? 79
Graf 9 – Otázka č. 7 – Zjišťoval/a jste si informace nebo reference o společnosti LMH ČR před nástupem do zaměstnání? 80
Graf 10 – Otázka č. 8 – Měl/a jste po nástupu do zaměstnání k dispozici někoho, kdo se Vám věnoval a pomáhal v pracovním zaškolení nebo případně i začlenění do kolektivu (nadřízený, kolega)? Považujete tuto podporu za dostatečnou? 81
Graf 11 – Otázka č. 9 – Měl/a jste, dle Vašeho názoru, dostatek času na zaškolení se na danou pracovní pozici? 82
Graf 12 – Otázka č. 10 – Naplnila se Vaše představa o vybrané pracovní pozici a s ní související pracovní náplni po nástupu do zaměstnání? 83
Graf 13 – Otázka č. 11 – Byly po nástupu do zaměstnání dodrženy pracovní podmínky dohodnuté v rámci výběrového řízení? 84
Graf 14 – Otázka č. 12 – Byl s Vámi realizován hodnotící pohovor před koncem zkušební doby? 85
Graf 15 – Otázka č. 13 – Jak byste ohodnotil/a celý přijímací a nástupní proces včetně adaptace (1 – nejlepší hodnocení, 5 – nejhorší hodnocení)? 86
Graf 16 – Otázka č. 14 – Co rozhodlo o tom, že jste si vybral/a společnost LMH ČR? 87
Graf 17 – Otázka č. 15 – Vyberte důležitost nabízených benefitů ve společnosti LMH ČR dle Vaší preference (1 – nejdůležitější, 5 – nedůležité). 88
Graf 18 – Otázka č. 16 – Využíváte možnost vzdělávacích kurzů a školení nabízených společností LMH ČR? 89
Graf 19 – Otázka č. 17 – Jak vnímáte nabídku možných školení, kurzů a vzdělávání? 90
Graf 20 – Otázka č. 18 – Vnímáte pozitivně možnost práce z domova? 91
Graf 21 – Otázka č. 19 – Jsou pro Vás důležité firemní akce, vánoční večírky apod.? 92
Graf 22 – Otázka č. 20 – Ohodnoťte, jak jste ve společnosti LMH ČR spokojený/á (1 – naprosto spokojený/á, 5 – nespokojený/á). 93
Graf 23 – Otázka č. 21 – Ohodnoťte, jak jste spokojený/á na Vaší pracovní pozici (1 – naprosto spokojený/á, 5 – nespokojený/á). 94

Seznam obrázků

Obrázek 1 – Koncepční mapa: pohled z hlediska zdrojů 18
Obrázek 2 – KION HISTORY – MORE THAN A CENTURY OF LEADERSHIP 53
Obrázek 3 – Kde se vozíky Linde vyrábí 54
Obrázek 4 – Organizační struktura společnosti LMH ČR 56
Obrázek 5 – Organizační struktura HR LMH ČR 57

Seznam schémat

Schéma 1 – Vztah mezi podnikovou a personální strategií 17
Schéma 2 – Systém řízení lidských zdrojů 20
Schéma 3 – Členění personálních informací v podniku 32

Seznam tabulek

Tabulka 1 – Vyhledávání pracovníků z interních zdrojů 34
Tabulka 2 – Vyhledávání pracovníků z externích zdrojů 34

1 Úvod

Téma diplomové práce jsem si vybrala z důvodu, že oblast HR a personálních procesů je mi velmi blízká, jelikož působím jako brigádnice na personálním oddělení ve společnosti Linde Material Handling Česká republika s.r.o. Zároveň je to cesta, kterou bych se ráda ubírala po dokončení mého studia. Diplomová práce je zaměřena právě na společnost Linde Material Handling Česká republika s.r.o., díky čemuž jsem měla prostor se v této práci zabývat problematikou, které jsem součástí i v běžném životě a spoustu probíhajících procesů ve společnosti znám z vlastní zkušenosti. Procesy, na které je diplomová práce zaměřena, jsou především vyhledávání, výběr a adaptace pracovníků. Jednotlivé procesy jsou v diplomové práci podrobně popsány a vysvětleny. Společnost mi umožnila čerpat z firemní tematické literatury, realizovat rozhovory s personálními pracovníky a provést dotazníkový výzkum, který je pro mou diplomovou práci velmi hodnotný, a i pro samotnou společnost se ukázal velmi přínosným.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Cílem práce je vymezit problematiku vyhledávání, výběru a adaptace pracovníků ve vybrané společnosti. V praktické části je cílem zhodnotit oblast vyhledávání, výběru a adaptace pracovníků ve vybraném podniku, a na základě poznatků získaných v teoretické části navrhnout a ověřit proceduru pro zvýšení efektivity a účelnosti selekce a adaptace pracovníků.

2.2 Metodika

Diplomová práce bude rozdělena do dvou navazujících částí – na teoretickou a praktickou. V teoretické části bude pomocí odborné literatury provedena rešerše procesu selekce a adaptace pracovníků. Teorie bude čerpána z odborných tištěných a internetových zdrojů (přednostně vědeckých databází).

V praktické části bude na základě vnitropodnikových zdrojů provedena analýza současného stavu řízení lidských zdrojů se zaměřením na proces selekce a adaptace pracovníků ve vybrané společnosti. Dále bude proveden dotazníkový výzkum a analýza kategoriálních dat. Na základě těchto podkladů potom bude provedeno zhodnocení a kvantifikace efektivnosti / účelnosti při použití různých kombinací metod a postupů pro selekci a adaptaci.

3 Teoretická východiska

Teoretická část diplomové práce je zpracována formou literární rešerše za pomoci nastudování odborné literatury.

3.1 Řízení lidských zdrojů

Pojem řízení lidských zdrojů téměř nahradil dříve používaný výraz personální řízení. Změna tohoto pojmenování není pouze formální, ale vyznačuje jeho hlubší význam. Jedná se o změnu vnímání mezi jedincem a organizací a také jeho kvalitativní posun. Řízení lidských zdrojů je tedy zaměřeno na kompletní využívání lidských schopností i potenciálu. Výraz využití potenciálu zde značí především možnost příležitosti, které podniky nabízí. Lidské zdroje zůstávají neměnné, avšak liší se jejich očekávání (FEJFAROVÁ, HORALÍKOVÁ, 2018, s. 2).

3.1.1 Vymezení personálního řízení

Personální řízení jsou veškeré činnosti vedoucích pracovníků a specialistů, které jsou zaměřeny na člověka. Výraz lze také vyjádřit jako řízení personální práce v podniku, což je označováno jako personalistika.

Personální řízení je tvořeno dvěma funkčními oblastmi:

1) Vytváření systémových podmínek a předpokladů pro ovlivňování jednání pracovníků. V této oblasti se jedná převážně o zajištění věcného, organizačního a metodického zabezpečení personálních a sociálních procesů.
2) Vlastní vedení lidí, bezprostřední ovlivňování vědomí a jednání pracovníků. V případě ovlivňování vědomí jedince se jedná o hodnotové preference, postoje, sociální normy a vzorce jednání. U ovlivňování jednání pracovníků je myšleno ovlivňování výkonnosti nebo iniciativy (FEJFAROVÁ, HORALÍKOVÁ, 2018, s. 2).

Významem personálního řízení je také usměrňovat pracovníky k tomu, aby se ideálně co nejvíce podíleli na zvyšování produktivity dané organizace (ARMSTRONG, 2007, s. 30). Tuto část personálního řízení lze charakterizovat v pěti bodech.

1) Vytvoření dynamické souhry mezi počítačem a strukturou pracovních míst a strukturou a počtem pracovníků, aby vždy daným aspektům pracovního místa

odpovídaly pracovní schopnosti určitého pracovníka. Je třeba i příprava na budoucí potřeby, které mohou nastat a je třeba na ně adekvátně reagovat.

2) Optimální využití pracovních sil a jejich potenciálu v podniku.
3) Personální a sociální rozvoj pracovníků podniku a jejich potenciálu, aby směřoval k realizaci sebe sama i uspokojeních materiálních a nemateriálních potřeb těchto lidí.
4) Vytvoření pracovních týmů a usilování o efektivní způsob vedení lidí a tvorba zdravých mezilidských vztahů.
5) Dodržování zákonů, a to v oblasti práce, zaměstnávání lidí a v neposlední řadě hlavně lidských práv (KOUBEK, 2007).

Cíle personálního řízení lze obecně rozdělit do čtyř skupin:

1) Společenský cíl – k potřebám a vlivům společnosti je třeba přistupovat zodpovědně a co nejvíce snížit jejich negativní vliv na organizaci. Zaměřit se hlavně na efektivní využití vlastních zdrojů, ke kterým je také třeba přistupovat zodpovědně, jinak by tyto zdroje společnost spíše omezovaly.
2) Podnikový cíl – uvědomění si, že personální řízení musí být pro organizaci prospěšné a efektivní a je prostředkem k realizaci a plnění podnikových cílů, ne cílem samotným.
3) Funkční cíl – je směřovaný na služby personálního útvaru a jejich úroveň a tyto služby dále zmiňovaný útvar předávají vedoucím pracovníkům na metodické nebo jiné úrovni, jako nástroj pro sledování cílů podniku.
4) Osobní cíle – jsou to cíle pracovníků a jsou součástí cílů personálního řízení. Možnost seberealizace pracovníků, důraz na jejich spokojenost v podniku.

Personální politika vyjadřuje cíle personálního řízení. Personální politika je soubor stabilních zásad, dle kterých daná organizace rozhoduje. Tato rozhodnutí se týkají práce a pracovníků společnosti. Patří do celkové podnikové politiky.

Personální politika udává hlavní cíle, priority a normy jednání v personální oblasti. Dále jsou zpracovávány i další oblasti, spadajících pod ty hlavní zmiňované pilíře. Jsou to například zásady vyhledávání a přijímání nových pracovníků, mzdová a platová politika, vzdělávací politika, zásady realizace kariéry v daném podniku atd.

Podstatným bodem v personální politice je její seznámení s pracovníky společnosti. Bodem zcela nejdůležitějším je obsah personální politiky dodržovat. To je spjato i s etickým kodexem společnosti.

Nedílnou součástí personálního řízení je i sociální politika dané organizace. Sociální politika je shluk daných opatření a činností, které optimalizují podmínky práce a okolnosti pracovního zařízení. Je důležité, aby i sociální politika byla správně nastavena a zformulována, a aby hlavně byla dodržována. Stabilizace pracovníků a jejich spjatost s vykonávanou prací je podmíněna sociální politikou. Dalšími oblastmi sociální politiky jsou i zvyšování bezpečnosti a hygieny práce, rozvoj právního, sociálního a psychologického poradenství, zdokonalování a inovace fyzikálních parametrů pracovního prostředí atd.

Sociální politika má za cíl vytvoření optimálních podmínek pro politiku personální, tak aby byla co nejúspěšnější a pracovníci daného podniku co nejspokojenější. Sociální politika však slouží i k mnohem jednoduššímu a společenskému významu a tím je tzv. dobré jméno společnosti.

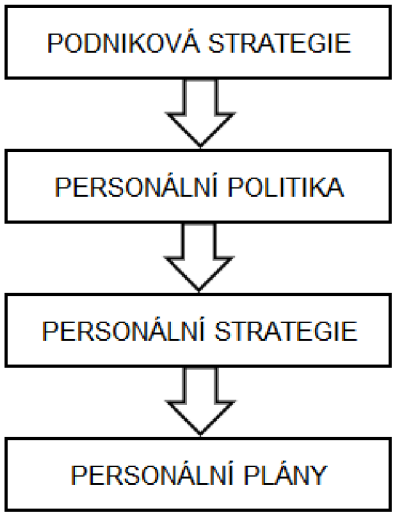
Součástí strategie podniku, jako celku, je personální strategie. Tato strategie čerpá a vychází z personální politiky a musí přijímat a respektovat i její cíle a nastavení. Personální strategie určuje potřeby pracovníků a rovněž kryje tyto potřeby a představuje možné cesty, jak takového cíle dosáhnout. Zmiňovaná strategie je běžně zpracována na jednotlivé dílčí personální plány pro konkrétní personální činnosti.

Personální činnosti jsou tedy dílčí aktivity personálního řízení. Takových činnosti je nepřeberné množství, které se ještě větví na další a další části. Tyto části se liší pojetím personálního řízení, ať už v užším či širším smyslu.

Nejběžnější personální činnosti:

- Tvoření a inovace personální strategie a s ní spjatých personálních plánů
- Vyhledávání, výběr a umísťování pracovníků
- Organizace a řízení adaptace pracovníků
- Vzdělávání a rozvoj pracovníků
- Motivace a stimulace pracovníků
- Hodnocení pracovníků
- Odměňování pracovníků
- Řízení pracovní kariéry, uvolňování pracovníků, aj.

Schéma 1 – Vztah mezi podnikovou a personální strategií

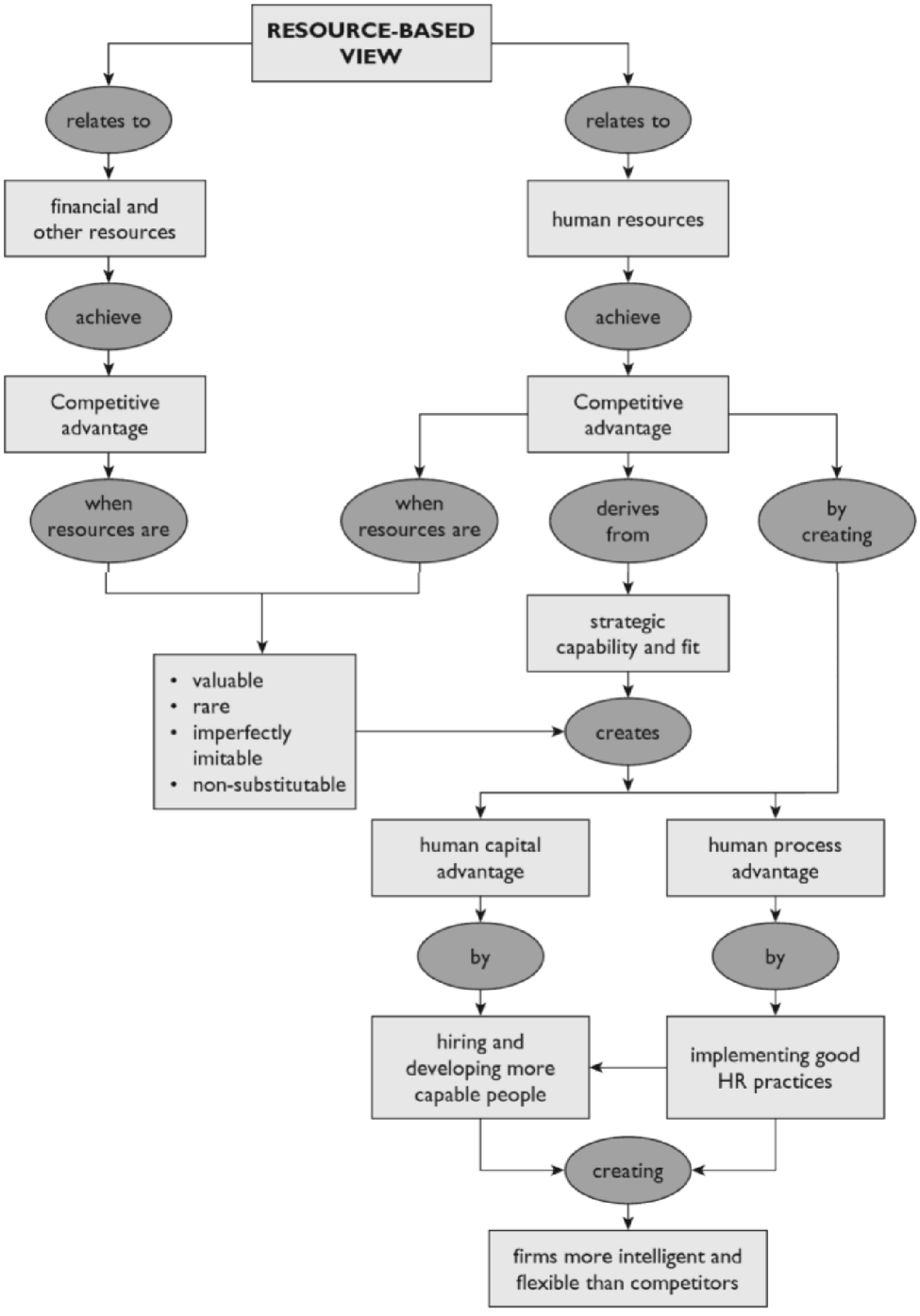


Zdroj: FEJFAROVÁ, HORALÍKOVÁ, 2018, s. 5, vlastní zpracování.

Personální řízení v organizaci není odděleným subsystémem řízení podnikového. Naopak je závislé na několika podnětech, které lze rozčlenit na dvě skupiny.

1) Vnější podmínky – představují hlavně charakteristiku trhu práce a změny v obsahu práce.
2) Vnitřní podmínky – jedná se o finanční situaci podniku, podnikovou strategii, kulturu a filozofii, organizační strukturu a styl řízení a vedení lidí nebo technologické vybavení daného podniku (FEJFAROVÁ, HORALÍKOVÁ, 2018, s. 2-5).

Obrázek 1 – Koncepční mapa: pohled z hlediska zdrojů



Zdroj: ARMSTRONG, 2010, s. 40.

3.1.2 Personální řízení a řízení lidských zdrojů

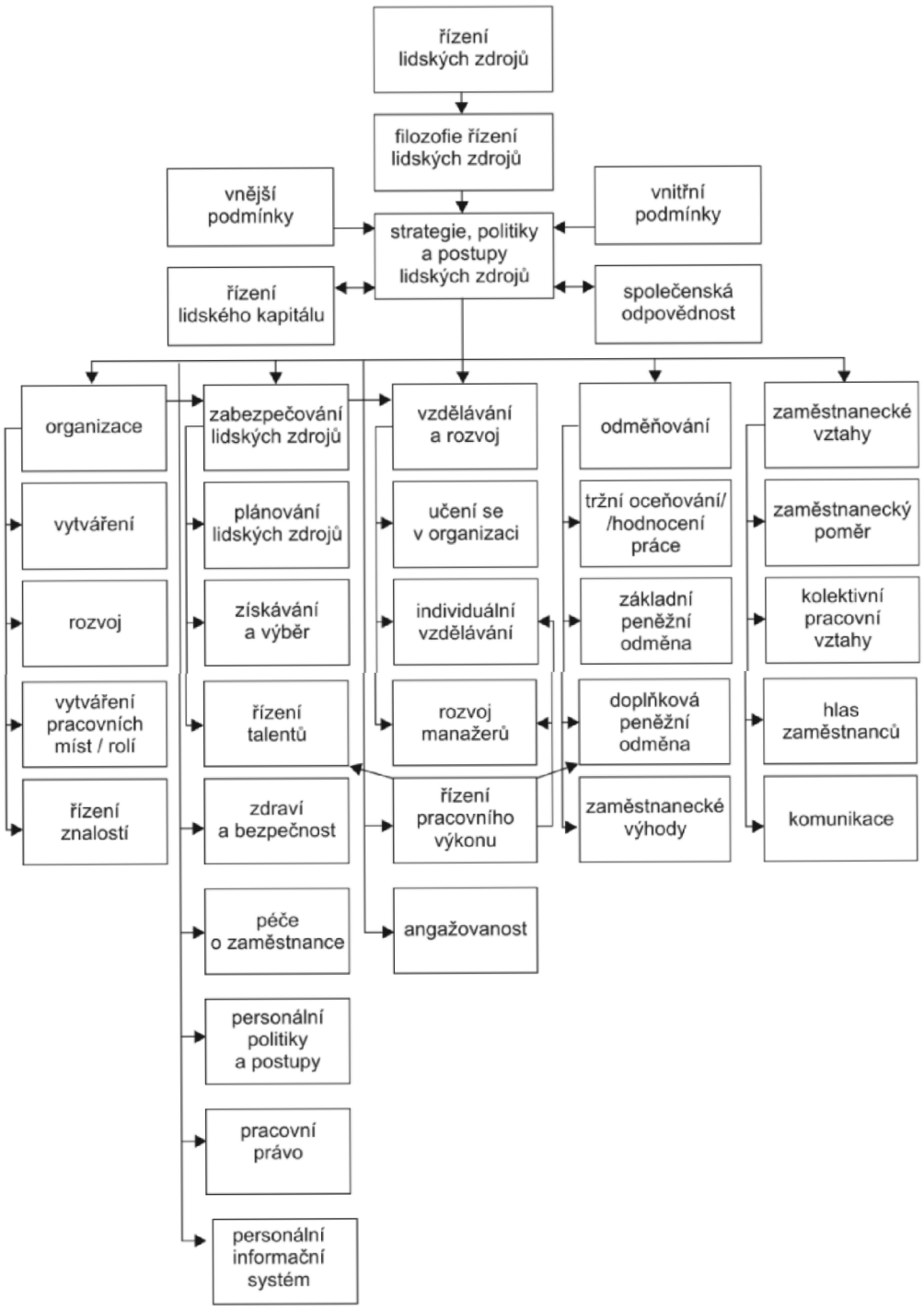
Řízením lidských zdrojů bývá nahrazeno původní a tradičnější personální řízení. Řízení lidských zdrojů se zaměřuje a klade důraz hlavně na personální politiku, která využívá lidské schopnosti. Vybírá tedy pracovníky pro konkrétní pracovní činnosti tak, aby vznikl přínos jak pro konkrétního jedince, tedy pracovníka, tak i pro podnik. Pracovníkovi je tak poskytnuta pracovní příležitost odpovídající jeho schopnostem a zároveň mu může přinést i osobní rozvoj.

Základní znaky řízení lidských zdrojů:

1. Strategický a komplexní systémový přístup k lidským zdrojům.
2. Integrace a synchronizace jednotlivých dílčích oblastí řízení lidských zdrojů do jednotného celku.
3. Efektivní vnitropodniková komunikace.
4. Aktivní účast manažerů.
5. Zaměření úsilí na dosažení konkurenční výhody.
6. Spolupráce za dosažením synergického efektu.
7. Podpora rozvoje, odpovědnosti, kreativity, participace.

Řízení lidských zdrojů se zaměřuje hlavně na strategickou část personální práce. Daná personální práce je častěji delegována na vedoucí pracovníky na všech úrovních řízení a patří ta do jejich každodenní činnosti. Z důvodu vazby mezi spokojeností pracovníka a jeho výkonem a loajalitou k podniku, organizace se zabývají kvalitou pracovníkova života, jeho spokojeností, souladem mezi pracovním a osobním životem. Organizace se tedy zaměřují na participativní styl řízení, pracovní podmínky a prostředí, sociální a personální vývoj a rozvoj pracovníků a správný vývoj jejich vzájemných vztahů. Tyto podněty tvoří dobrou pověst a pozici organizace na pracovním trhu (FEJFAROVÁ, HORALÍKOVÁ, 2018, s. 5-6).

Schéma 2 – Systém řízení lidských zdrojů



Zdroj: ARMSTRONG, TAYLOR, 2015, s. 81.

3.1.2.1 Vnější podmínky řízení lidských zdrojů

Vnější podmínku tvoří zejména trh práce. Ten spadá do trhu výrobních faktorů, který tvoří lidí a podniky. Tyto subjekty trhu výrobních faktorů ovlivňuje poptávka, nabídka i konkurence. V podmínkách dokonalé konkurence by na trhu práce byla rovnovážná cena v podobě mzdy, která by vytvářela různé dopady. Jelikož je trh práce institucionalizován, tak se ideálu dokonalého trhu ani nepřibližuje.

Institucionalizaci trhu práce ovlivňuje:

1) Stát v pracovním zákonodárství, např. určení minimální mzdy atd.
2) Odbory a další zaměstnanecké organizace hlavně pomocí kolektivních smluv.
3) Strnulost nabídky práce, která vychází ze značné odlišnosti lidí, rozdíly jsou v lidských vědomostech, schopnostech, zručnosti apod. Dalším východiskem je možnost volby domácností jen z několika kombinací sazeb mezd a rozsahem nabídky práce. Patří sem práce na plný i částečný úvazek, vedlejší pracovní poměr i nezaměstnanost atd.
4) Strnulost poptávky po práci, která je způsobená omezením podniků v rozhodování pomocí kolektivních smluv nebo pracovně právním zákonodárstvím. Dále ale i vlastními přístupy jako je snaha o udržení upřednostňovaných pracovníků, které často směřuje k vyšší nebo vysoké úrovni mezd.

Trh práce a jeho vývoj ovlivňuje:

- Populační vývoj, kam spadají změny ve struktuře věku obyvatel nebo dále podíl počtu pracovníků v produktivním věku na počet obyvatel atd.
- Imigrační politika státu
- Globalizace trhu práce, což je způsobeno rozvojem světového obchodu a celkové globalizace trhu.
- Trendy změn v obsahu pracovní činnosti, a to je způsobeno vědeckotechnickými i společenskými procesy, jako je informatizace, automatizace, humanizace, ekologizace (FEJFAROVÁ, HORALÍKOVÁ, 2018, s. 6-7).

3.1.2.2 Vnitřní podmínky řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů probíhá v každém podniku za jedinečných a konkrétních podmínek, které jsou pro daný podnik charakteristickými. Jedná se o podmínky nebo znaky, které lze vyjádřit funkcí řídící, ekonomickou, výrobní, sociální nebo ekologickou. Analýzou těchto funkcí lze zjistit tu nejvýraznější, která ovlivňuje právě řízení lidských zdrojů.

Nejvýraznějšími funkcemi bývají:

1) Finanční situace dané organizace
2) Organizační uspořádání
3) Podniková strategie
4) Podniková kultura
5) Způsob a styl vedení a řízení pracovníků
6) Technologické vybavení

Finanční situace podniku je jednou z nejdůležitějších podmínek, která řízení lidských zdrojů ovlivňuje. Nemá-li organizace dostatek finančních prostředků, nemůže pak zaplatit ani své zaměstnance, kvalifikační a vzdělávací programy, zlepšovat a zkvalitňovat pracovní podmínky nebo zajistit lepší sociální podmínky. Personální záležitosti jsou tedy podstatnou částí navázány na celkové náklady podniku. Spoustu personálních otázek jako jsou například, kolik lidí bude podnik zaměstnávat, jak budou tito zaměstnanci zaplaceni, zda je třeba je školit atd., je závislých na tom, co si daný podnik může finančně dovolit.

Organizační uspořádání podniku je stanoveno na základě jeho funkcí a cílů, velikosti, technologického vybavení a postavení organizace ve vnějším prostředí. Jedná se o záměrné a jasné uspořádání zdrojů a vazeb v daném podniku a určení podmínek pro řízení lidských zdrojů. Hledání a určování nových organizačních struktur je zapříčiněno novými technologiemi, ale také proměnlivým prostředím podniku. Tyto struktury umožňují integrovat pracovníky na nové technologie, plně využívat jejich potenciál, reagovat a adaptovat podnik i zaměstnance na změny požadavků trhu. Dle zmiňovaných struktur je také určen ideální počet zaměstnanců, což se propisuje právě do řízení lidských zdrojů. Ovlivněny jsou oblasti jako jsou výběr zaměstnanců, jejich vzdělávaní a rozvoj, jejich každodenní vedení.

Podniková strategie bývá definována jako vysoce kvalifikované stanovisko vrcholového vedení k rozhodujícím stránkám budoucího vývoje podniku. Tato strategie je běžně uvedena ve věcně i časově uceleném dokumentu. Strategie podniku obsahuje hlavně strategická rozhodnutí, která bývají nejčastěji zaměřena na chování vůči konkurenci na daném trhu. Spadají sem ale i dílčí strategie zaměřeny na marketing, finance, personální strategii, tedy řízení lidských zdrojů atd.

Strategický přístup zasahuje v této oblasti do třech úkolů:

1) Formulace podnikatelské strategie by měla zahrnovat i problematiku lidských zdrojů.
2) Zdůraznění cílů, strategie a plánu z okruhu lidských zdrojů, které by podpořili podnikatelskou strategii.
3) Určení plánů v oblasti řízení lidských zdrojů za pomoci vedoucích pracovníků.

Podniková kultura velmi významně ovlivňuje řízení lidských zdrojů v organizaci. Podniková kultura je souhrnem hodnot, představ, norem a vzorců chování v daném podniku. Tyto vzorce mají dlouhodobější tradici a jsou sdíleny napříč organizací. Cílem organizace tedy je vybírat takové pracovníky, kteří s danou podnikovou kulturou v krátkém čase souzní, přijmou ji a respektují.

Způsob a styl vedení a řízení pracovníků je v režii vedoucích pracovníků a je výsledkem jejich pracovní činnosti. Právě styl a způsob vedení má na pracovníky velký vliv, zejména pak na jejich pocity a identifikaci s podnikovou kulturou, ale potažmo například i plnění podnikových cílů. Vedení tedy vyjadřuje chování vedoucích pracovníků na své kolegy, zejména pak na podřízené pracovníky. Naproti tomu řízení ovlivňuje a zahrnuje i vlastní organizaci práci vedoucích pracovníků a jejich metody řízení, které využívají. Metod řízení je nespočet a každý vedoucí pracovník si vybere tu svou. Žádná však není univerzální a musí si tak sami rozhodnout, jakým stylem chtějí pracovníky řídit a daný styl optimálně přizpůsobit jak sobě, tak i ostatním pracovníkům. Vedení je jedním ze základních a nejdůležitějších aspektů řízení lidských zdrojů.

Technologické vybavení podniku určuje podmínky pro pracovní činnosti a ovlivňuje také složené pracovních míst. Nové technologie mohou odstranit negativní vlivy dané práce, avšak někteří pracovníci se právě s příchodem nové technologie bojí a svou pracovní pozici. Tento fakt může eliminovat participace pracovníků, kteří se poté lépe přizpůsobí změnám.

Je však pravdou, že nové pozice vytvořené za pomoci nové technologie, kladou vyšší odborné znalosti a dovednosti na zaměstnance, kteří mají danou pozici vykonávat. Je tedy potřeba řešit zvyšování kvalifikace pracovníků, umožnit jim vzdělávat a školit se na danou pozici. V poslední řadě je pak někdy organizace nucena přistoupit k případnému obávanému propuštění zaměstnance.

Koncepce řízení lidských zdrojů je závislá na vnitřních i vnějších podmínkách organizace. Proto je tato oblast v každém podniku tak specifická. Styl je natolik jedinečný, aby byl optimální právě pro daný podnik. Je zde tak klíčová spolupráce vedení podniku a personálního oddělení (FEJFAROVÁ, HORALÍKOVÁ, 2018, s. 7-9).

3.1.3 Trh práce

Trhem práce je nazýván specifický druh trhu. Pracovní síla je spojena se svým nositelem, tedy člověkem a ten nemůže být koupen ani prodán, z tohoto důvodu se pracovní síly na trhu práce tzv. pronajímá. „Prodávající a kupující“ tak vstupují do smluvního vztahu za účelem provedení práce, který je nazýván jako pracovní poměr. Tento vztah je formulován v podobě pracovní smlouvy.

Velikost a charakter pracovního trhu je určen velikostí nabídky pracovní síly a velikostí nabídky pracovních míst. Tento poměr na pracovním trhu ovlivňuje i cenu dané pracovní síly, tedy mzdu a nabízené nebo požadované pracovní podmínky.

Trh práce souvisí i s tržní ekonomikou, pro kterou je samozřejmě běžné, že určitá část ekonomicky aktivního obyvatelstva práci nemá a je tedy nezaměstnaná. Míra nezaměstnanosti, která se může jevit jako přirozená, je stav, kdy je počat nezaměstnaný menší nebo stejný, jako je počet nabízených míst na pracovním trhu. Dlouhodobě udržitelnou nejnižší nezaměstnaností je právě ta přirozená. Míru nezaměstnanosti však ovlivňuje celá řada faktorů jako jsou např. pracovní mobilita, kvalifikace, sociální systém nebo změny v demografických ukazatelích.

Lze určit dva základní typy nezaměstnanosti:

1) Dobrovolná nezaměstnanost – nezaměstnaní nemají z nějakého důvodu zájem o volná pracovní místa.

2) Nedobrovolná nezaměstnanost – stav kdy je vyšší počat nezaměstnaných než volných pracovních míst, tedy míra nezaměstnanosti je vyšší než přirozená. Tento stav je vážným politickým a sociálním problémem.

Nezaměstnanost lze dále členit jako:

- Cyklickou – tato nezaměstnanost je způsobena cyklickým vývojem ekonomiky.
- Dočasnou – ta vzniká, pokud lidé ztratí svou práci, ale v krátké době si najdou práci jinou.
- Frikční – nastává ve chvíli, kdy lidé hledající si práci nejsou dostatečně informováni o aktuální nabídce volných pracovních pozic.
- Latentní – k tomuto druhu nezaměstnanosti dochází v momentě, kdy nejsou zcela využity pracovní síly, např. práce na zkrácený úvazek na místo plného.
- Nepředvídatelnou – ta nastává, když proběhnou náhle změny (politické nebo ekonomické), na které není schopna ekonomika rychle zareagovat.
- Sezónní – tato nezaměstnanost nastává přirozeně v určitých odvětvích národního hospodářství, např. cestovní ruch, stavebnictví, zemědělství.
- Stagnativní – což nastává v momentě, kdy si nezaměstnaný hledá práci už příliš dlouho a ztrácí tak naději a motivaci.
- Strukturální – je projevem segmentace trhu práce, kdy se liší struktura nabídky a poptávky na trhu práce.

Nejčastější příčiny nezaměstnanosti:

- Technický rozvoj, automatizace a robotizace
- Vysoká porodnost a přírůstek obyvatelstva
- Prodlužování pracovního dne a zvyšování přesčasů
- Vysoká zadluženost a úpadky drobných podnikatelů
- Nízká úroveň akumulace kapitálu a nízká míra investic
- Dosažený stupeň ekonomické prosperity a materiálního bohatství země
- Preferování volného času před prací

Negativní důsledky nezaměstnanosti:

- Ekonomické – pokud nejsou využity všechny pracovní zdroje, může docházet ke stagnaci nebo poklesu hrubého domácího produktu.
- Sociální – v takovém případě jsou prohlubovány sociální diference, tedy rozdíly mezi různými sociálními vrstvami obyvatelstva a jejich kvality života.
- Politické – projev důsledku sociálních příčin, kdy vzniká sociální napětí.
- Psychické – zahrnují obavy, nejistotu a strach, může se ale projevit např. i agrese, což zapříčiňuje růst kriminality atd.

Pozitivní důsledky nezaměstnanosti umožňují přesunout například volné pracovní síly do teprve rozvíjejících se odvětví a podniků.

Řešení nezaměstnanosti je založeno hlavně na úsilí o politiku plné zaměstnanosti, což znamená držet na udržitelné přirozené míře nezaměstnanosti (FEJFAROVÁ, HORALÍKOVÁ, 2018, s. 9-11).

3.1.4 Politika zaměstnanosti

Politiku zaměstnanosti lze specifikovat jako systém relativně stabilních zásad a soubor opatření.

1) Systém relativně stabilních zásad, kterým je subjekt politiky zaměstnanosti řízen, např. stát, podnik. Řízení se týká rozhodování o využívání pracovních zdrojů v hospodářské činnosti, jejich míře a rozdělení. Také souladu počtu a struktury pracovních zdrojů se strukturou pracovních příležitostí.
2) Soubor opatření, kterými subjekt politiky zaměstnanosti ovlivňuje množství pracovních zdrojů, míru jejich využití a rozdělení do konkrétních oblastí. Dále má vliv na soulad počtu a struktury pracovních zdrojů s počtem a strukturou pracovních příležitostí. Subjekty zde jsou opět např. stát, podnik.

U obou těchto možností musí být cílová představa, která se značí žádoucí strukturou a mírou zaměstnanosti. Obě tyto oblasti zaměstnanosti jsou provázány, kdy soubor opatření vždy navazuje a vychází ze systému relativně stabilních zásad.

Státní politika zaměstnanosti je souborem zásad, které se uplatňují při řízení trhu práce na území daného státu. Jedná se o opatření, která zajišťují vyváženost nabídky a poptávky pracovních sil v rámci celostátního trhu práce. Dále se zaměřuje na efektivní využití pracovních sil a zabezpečení práva občanů na zaměstnání. Státní správa v této oblasti je v České republice vykonávána Ministerstvem práce a sociálních věcí a také Úřadem práce České republiky. U státní politiky zaměstnanosti nelze, aby její zaměření bylo pouze na řešení současných problémů v dané oblasti. Zaměření musí být globálnější s dlouhodobou koncepcí.

Lokální politika zaměstnanosti na rozdíl od té státní, nahlíží i na více specifické rysy trhu práce se zaměřením na určitý region. Tato odlišnost však nesmí rozporovat nastavení státní politiky zaměstnanosti. Subjekty zajišťující lokální politiku zaměstnanosti jsou tak zpravidla řízeny subjekty zajišťující tu státní.

V případě podnikové politiky zaměstnanosti se také jedná o určitý soubor zásad a opatření, pomocí nimiž se podnik řídí. Tato politika zaměstnanosti je v režii daného podniku a je podřízena především podnikovým cílům. Dále je zaměřena na využití a fungování pracovních sil v podniku. V určité menší míře musí však také respektovat lokální i státní politiku zaměstnanosti.

Za kvantitativní stranu podnikové zaměstnanosti je považováno rozhodování o množství pracovníků v daném podniku, a tedy i počtu pracovních míst. Množství pracovníků je určováno dle předmětu činnosti daného podniku, technologickým vybavením a dalším.

Kvalitativní strana podnikové zaměstnanosti spočívá v dosažení žádoucí rovnováhy kvalifikovanosti práce a kvalifikací pracovníků. Na tomto základě poté dochází k vytvoření optimální struktury pracovních míst a následně i adekvátní kvalifikační struktuře pracovníků (FEJFAROVÁ, HORALÍKOVÁ, 2018, s. 11-12).

3.2 Organizace personálního řízení

Personální řízení má klíčový význam v oblasti problematiky člověka v pracovním procesu, vztahu pracovníka k podniku, ale i úspěšné fungování samotného podniku. Tuto činnost zajišťují vedoucí pracovníci a personální útvary. Náplň práce personalistů je často nazývána právě personálním řízením, co zde ovšem chápáno v užším a mnohem specifičtějším pojetí (FEJFAROVÁ, HORALÍKOVÁ, 2018, s. 82).

3.2.1 Subjekty personálního řízení

Hlavními subjekty jsou v personálním řízení vedoucí pracovníci v rámci všech stupňů řízení v dané organizaci. Jsou vytvářeny odborné útvary, které mohou nést různá pojmenování, např. personální útvary, útvary řízení lidských zdrojů. V těchto místech pak probíhají veškeré funkce tohoto útvaru, jako jsou funkce koordinační, systematické koncepční, operativní nebo kontrolní.

Podstatným aspektem, který je ovlivněn velikostí podniku nebo systémem jeho řízení, je dělení úkolů personálního řízení. Úkoly jsou rozdělovány mezi řídící pracovníky a personální útvar. Právě rozdělení však může být často problémem, který nastane. Jsou určité obecně dané úkoly, činnosti a kompetence, které jasně spadají buď pod řídící pracovníky nebo personální útvar. Stejně tak je ale i množství úkolů, na kterých se musí podílet oba tyto subjekty nebo nejsou tak zřetelně vymezeny, do jakých kompetencí spadají. Trendem se však stává, že základní pilíře personální činnosti jsou přesunuty spíše do repertoáru vedoucích pracovníků.

Vedoucí pracovníci tak odpovídají za splnění konkrétních dílčích úkolů, které jsou v jejich kompetenci, a to na všech stupních řídící struktury podniku. Tito pracovníci mají také důležitou úlohu ve výběru svých podřízených pracovníků. Vedoucí pracovníci tak mohou zasahovat do zásad personální politiky i ovlivnit personální strategické záměry a postoje.

Úlohou personálního útvaru je především organizace a metodika. Pracuje tak s koncepcí, která byla vytvořena vysoce postavenými vedoucími pracovníky. Personální útvar tedy tvoří a zpracovává personální politiku. Tím se rozumí určení základních směrů, cílů, pravidel i principů, a to v rámci celého pracovního systému v podniku (FEJFAROVÁ, HORALÍKOVÁ, 2018, s. 82-83).

3.2.2 Role a struktura personálního útvaru

Personální útvar zahrnuje jednotlivé pracovníky, kteří jsou specialisty na řešení problémů a úkolů personálního řízení. Většinou je tento útvar samostatnou součástí organizační a řídící struktury podniku. Personální útvar odpovídá za formu personální politiky a její následnou realizaci. Je tedy spolu s vedoucími pracovníky důležitým subjektem, který nese funkce personálního řízení (ARMSTRONG, TAYLOR, 2015, s. 80).

Pracovní činnost personálního útvaru představuje:

- Stanovení formy personálního řízení a sociálního rozvoje v daném podniku.
- Plánování a personální predikce, prognózy.
- Vyhledávání, výběr a následné umístění pracovníků.
- Analýzu obsahu pracovní činnosti a hodnocení pracovních míst.
- Systém hodnocení pracovníků.
- Administrativa spojená s personálními činnostmi, udržování personálního i sociálního systému.
- Vytvoření mzdové politiky, odměn nebo dalších nástrojů používaných k motivaci zaměstnanců.
- Sociální politiku a péči o zaměstnance.
- Vzdělávání a zvyšování kvalifikace pracovníků, jejich rozvoj.
- Personální, ale i právní poradenství.
- Průzkum spokojenosti zaměstnanců.
- Spolupráce vedoucími a řídícími pracovníky.

Nejdůležitější náplní personálního útvaru tedy je vytváření, organizace a podpora systému personálního řízení. Všechny úkoly i funkce v této oblasti lze rozdělit do následujících skupin.

Koncepční funkce:

Posláním personálního útvaru je zde zpracování podkladů pro personální a sociální politiku, její aktualizace a následná kontrola dodržování.

Plánovací funkce:

Útvar má na starosti vypracování plánů personální a sociálního rozvoje.

Řídící a koordinační funkce:

Dle stanov vedení personální útvar určí hlavní priority, směry a úkoly v rámci personálního řízení, které následně koordinuje.

Informační funkce:

Tato funkce zajišťuje informovanost pracovníků v souvislosti s jejich pracovním i osobním uplatněním ve společnosti.

Metodická funkce:

Dle této funkce jsou u personálního útvaru dostupné návody i doporučení pro postup nebo formy úkonů personálního řízení.

Výzkumná a expertizní funkce:

Získání dat o spokojenosti zaměstnanců formou průzkumů. Dále zhodnocení určitých pracovních činností a jejich obtížnosti. Následné posouzení pracovní způsobilosti pracovníků na danou pracovní pozici. Posouzení vhodnosti a fungování systému odměn.

Poradenská funkce:

Nabídka poradenských služeb všem zaměstnancům v oblasti personálního řízení a vedení lidí.

Při tvorbě personálního útvaru, určení jeho velikosti a struktuře je třeba znát několik určujících kritérií daného podniku:

- Současný stav
- Velikost
- Organizační struktura
- Zaměření podnikatelské činnosti
- Systém řízení
- Kvalifikační a motivační úroveň pracovníků
- Personální a sociální politika – stávající i předpokládaná úroveň
- Podmínky a postavení na trhu práce
- Funkce, taktika a úkoly personálního útvaru

Personální útvar a jeho pozice v organizaci, musí korespondovat s úlohou personálního řízení a zapadat i do řídící struktury. Z tohoto důvodu je vedoucí pracovník personálního útvaru v rámci firemní struktury zařazen přímo pod vrcholového vedoucího podniku, tzv. top managementu (FEJFAROVÁ, HORALÍKOVÁ, 2018, s. 83-85).

3.2.3 Personální činnosti vedoucích pracovníků

Nejvýznamnějším zdrojem podniku jsou lidé, jejich úroveň a potenciál. Lidé jsou klíčem úspěšné společnosti. Proto je každý vedoucí pracovník dílčí součástí i personálního řízení. Pracovní náplní těchto vedoucích pracovníků je převážně vedení lidí. Vedoucí pracovník tak přímo působí na své podřízené pracovníky a usměrňuje tak jejich pracovní způsobilost a výkonnost (DVOŘÁKOVÁ, 2007, s. 18-19). Vedení lidí je realizováno pomocí různých metod a přístupů ze strany vedoucích pracovníků. Způsob, který si nadřízený vybere, se označuje jako styl vedení.

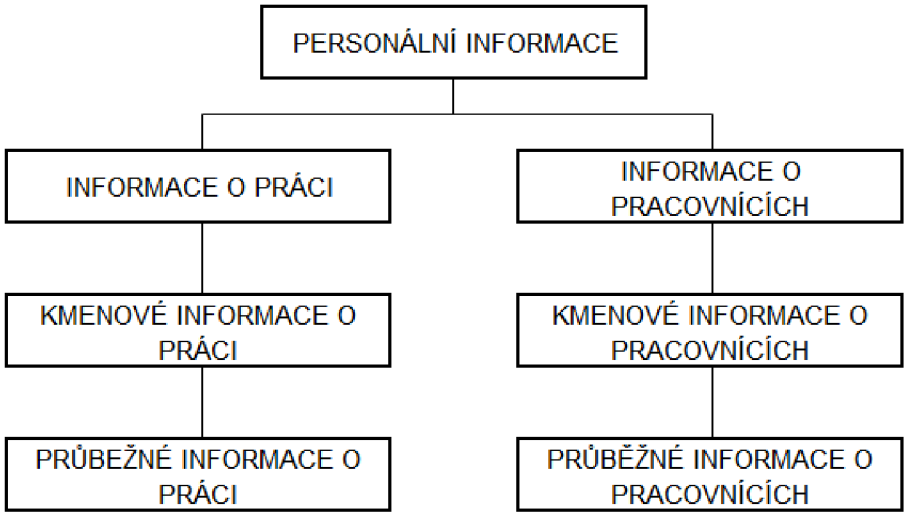
Za jedenu z možností řízení lze určit klasický styl. Ten lze dále rozčlenit na další styly, a to demokratický, liberální nebo autokratický. Podmínky řízení však nezůstávají vždy stejné, situačně se mění, a proto je důležité průběžně nebo příležitostně měnit i styl řízení a přístup. I z tohoto důvodu je velké množství řídících stylů, které se mohou zaměřovat na vytváření a ucelování sociálního klimatu v podniku nebo na participaci pracovníků. Participační styl lze obecně označit za optimální styl řízení (FEJFAROVÁ, HORALÍKOVÁ, 2018, s. 85-86).

3.2.4 Personální informační systém

Personální řízení by nemohlo fungovat a být efektivní bez správného a adekvátního informačního systému. Potřeby a nároky jsou na personální informační systém samozřejmě v každém podniku trochu odlišné. Struktura informací, které jsou obsahem tohoto systému je zapříčiněna povinnostmi podniku, kdy společnost potřebuje o pracovníkovi získat informace sociální, jako jsou informace obecné, demografické nebo odborné. Zároveň však zaměstnanci nebo i odborové instituce nechtějí sdílet podle nich některé méně důležité informace, které podnik zajímají a dále jsou pak uchovávány v informačních systémech.
Dle zmíněných důvodů se často provádějí změny ve struktuře využívaných informací v personální a sociální oblasti (FEJFAROVÁ, HORALÍKOVÁ, 2018, s. 86).

Na základě personálních informací lze obsah personálního informačního systému rozdělit do dvou skupin, a to na informace o práci a informace o pracovnících (Nový, 1993). Obě tyto skupiny lze dále ještě dělit z hlediska časového na informace kmenové, které jsou stabilní v čase a průběžné, které jsou v čase proměnlivé.

Schéma 3 – Členění personálních informací v podniku



Zdroj: FEJFAROVÁ, HORALÍKOVÁ, 2018, s. 87, vlastní zpracování.

Informace obsažené v personálním a sociálním informačním systému jsou využívány pro personální řízení. Takové informace je třeba získat a v rámci systému evidovat a uchovat. Informace, které jsou osobního rázu, lze zpracovávat se souhlasem pracovníků a obecně závaznými právními předpisy. Veškeré informace o daném zaměstnanci jsou shromážděny v určitém spisu. Jedná se o osobní spis zaměstnance, který je požívám pouze pro výhradní potřeby podniku, tedy zaměstnavatele. Dalšími, kdo může do tohoto spisu nahlížet je např. orgán inspekce práce, Úřad práce České republiky nebo Národní bezpečnostní úřad (FEJFAROVÁ, HORALÍKOVÁ, 2018, s. 86-88).

Personální informační systém by měl být vhodně integrovaný do celkového informačního systému daného podniku. Zároveň je třeba určit, jaké informace budou tento výpočetní systém tvořit (WALKER, 2003, s. 17).

3.3 Zajištění a stabilizace pracovníků

Úspěšnost podniku závisí na schopnostech, dovednostech, pracovitosti, ale také znalostech pracovníků. Tyto faktory zajišťuje kvalitní personální řízení, které působí i na potenciální pracovníky, kteří se o práci zajímají. Personální řízení má tedy vliv na zájem o pracovní místa a následně jejich obsazení vhodnými uchazeči, adaptaci nového pracovníka, pracovní skupiny i jejich působení a stimulaci, v neposlední řadě také na profesionální i osobní rozvoj pracovníků (FEJFAROVÁ, HORALÍKOVÁ, 2018, s. 32).

Zajímavý přístup také přinášejí PHAM a PAILLE (2019), kteří v rámci udržitelnosti uvádějí, že tzv. zelený nábor je žádoucí a v souladu s udržitelností kvantity i kvality pracovních sil. Koncept je zaměřen na získávání nových zaměstnanců pomocí metody headhunting, kdy jsou podněcováni kvalifikovaní a potřební kandidáti, pro které je důležitá udržitelnost životního prostředí a jsou tak ochotni zavázat se environmentálně zaměřenému podniku.

3.3.1 Vyhledávání pracovníků

Podstatou vyhledávání pracovníků neboli náboru, je najít a následně získat kvalifikované pracovníky na danou pracovní pozici. Kvalifikace a další potřebné požadavky na určitou pozici jsou popsány v personálních plánech a popisech pracovních míst (KOCIANOVÁ, 2010, s. 51).

Nové pracovní pozice nebo nedostatek pracovníků, což vede k následnému náboru pracovníků, vzniká nejčastěji v důsledku změny tržního prostředí. Tyto změny působí:

- Bezprostředně – jedná se o změny v nabídce nebo poptávce výrobků či služeb daného podniku.
- Zprostředkovaně – jedná se o změny v nabídce strojů nebo např. technologií.

Změny vnějšího prostředí ovlivňují změny v prostředí vnitřním.

Jak již bylo zmíněno, je nutností, aby byly uvedeny pracovní činnosti i s jejich požadavky a předpoklady pracovníka na určitou pracovní pozici v personálním plánu či specifikaci. Vyhledávání pracovníků je tvořeno dvěma formami:

- Vyhledávání ve vnitropodnikových zdrojích – interních.
- Vyhledávání v mimopodnikových zdrojích – externích.

Následující tabulky popisují výhody a nevýhody obou využívaných forem.

Tabulka 1 – Vyhledávání pracovníků z interních zdrojů

VÝHODY	NEVÝHODY
→ otevření možnosti postupu → nízké náklady na získávání lidí → uchazeč zná podnik → uchazeč zná spolupracovníky → vědomí vlastních schopností → udržení úrovně mezd a platů → rychlejší obsazení místa → uvolnění místa pro mladé zájemce → průhledná personální politika → regulovatelnost personálním plánem → cílevědomé personální řízení → omezení fluktuace	→ omezený výběr → vyšší náklady na vzdělání → podniková "slepota" → zklamání kolegů, méně uznání, rivalita → klikaření → obavy z odmítnutí dlouholetého pracovníka → "automatické" povyšování → přeložení (povýšení) neřeší potřebu bez dalšího vzdělávání

Zdroj: FEJFAROVÁ, HORALÍKOVÁ, 2018, s. 33, vlastní zpracování.

Tabulka 2 – Vyhledávání pracovníků z externích zdrojů

VÝHODY	NEVÝHODY
→ širší možnosti výběru → nové impulsy pro podnik → příchozí je rychleji uznán ("nové koště dobře mete") → přesné pokrytí potřeby	→ vyšší náklady na vyhledávání → zvyšování fluktuace v podniku → negativní účinek na podnikové klima → riziko zkušební doby → neznalost podniku, seznámení si vyžádá čas a peníze → obsazení místa trvá déle → stres z přechodu na nové působiště → představa vyššího platu → blokování šancí na postup interních pracovníků

Zdroj: FEJFAROVÁ, HORALÍKOVÁ, 2018, s. 33, vlastní zpracování.

Vyhledávání pracovníků z interních zdrojů je těsně spjato s řízením osobního rozvoje pracovníků. Ideální postup při hledání vhodného pracovníka na uvolněnou nebo vytvořenou pracovní pozici by mělo být vypsání výběrového řízení, kterého se mohou účastnit jak noví uchazeči, tak i stávající pracovníci podniku. V takovém případě se stávající pracovníci, kteří se o místo ucházejí, dostávají do kontaktu i s externími uchazeči a tím dochází k objektivizaci celého výběrového řízení.

Vyhledávání pracovníků z externích zdrojů je možné provést různými způsoby:

1) Na trhu práce pomocí:
   - Příslušného Úřadu práce
   - Specializované pracovní či personální agentury
   - Působení pracovníků podniku mezi svými známými a okolí
   - Profesní sociální sítě, např. LinkedIn
   - Propagace a inzerce
2) Na školách nebo jiných učebních institucích – v takovém případě jde vyhledávání absolventů a začínajících pracovníků.
3) Přechod konkrétních pracovníků od konkurence – jedná se o vysoce kvalifikované specialisty (FEJFAROVÁ, HORALÍKOVÁ, 2018, s. 32-34).

Jednodušeji a obecněji tedy mezi vnější zdroje pracovníků patří:

- Volní uchazeči o zaměstnání na vnějším pracovním trhu
- Zaměstnanci působící v jiných organizacích
- Absolventi škol a podobných organizací
- Studenti, důchodci, ženy v domácnosti nebo mateřské dovolené (ŠIKÝŘ, 2012, s. 27)

3.3.1.1 Tvorba inzerátu

Velmi důležitá je tvorba a obsah inzerátu na danou pracovní pozici. Společnost LMC, s.r.o., která je provozovatelem nejznámějších portálů a médií pro inzerci a nabídku práce, např. Jobs.cz, Práce.cz, Práce za rohem, Atmoskop.cz, Teamio a další, doporučuje při tvorbě poutavého a zajímavého pracovního inzerátu dodržet několik následujících pravidel.

1. Inzerát i jeho název prodává danou pracovní pozici.

   Cílem při vytváření pracovního inzerátu je zaujmout potenciálního uchazeče a prodat mu tak danou pracovní pozici. Uchazeč věnuje jednomu inzerátu v průměru 30 vteřin. V takto krátké době je třeba, aby uchazeč získal všechny potřebné informace pro jeho zájem – mzda, benefity, popis pracovní pozice, proč pracovat právě v daném podniku a lze doplnit například i myšlenky, postřehy a zkušenosti stávajících zaměstnanců dané organizace.

2. Důležité je se ptát a zjišťovat si, koho je vlastně na danou pracovní pozici hledat.

   Klíčové je tedy dobře znát danou pracovní pozici a co obnáší její konkrétní pracovní náplň. Je tedy velmi důležité vědět, koho je třeba na pracovní pozici najít a dále také pro koho je inzerát psaný.
3. Vyvarovat se klišé.

   Např. dynamická a perspektivní společnost, špička v oboru práce v mladém a dynamickém kolektivu.
4. Otestovat porozumění inzerátu v rámci zaměstnanců dané společnosti.
5. Hledání jehly v kupce sena.

   Zde je třeba zapřemýšlet, kde by potenciální nebo třeba i stávající zaměstnanec hledal nabídky na tuto konkrétní pracovní pozici. Dle toho se zaměřit na konkrétní pracovní portály či média a cílit tak na konkrétní skupinu uchazečů.
6. Na inzerát odpovědět každému (SÜSSOVÁ, 2018).

3.3.1.2 Recruitment a spolupráce s personálními agenturami

Recruitmentem se rozumí nábor a vyhledávání zaměstnanců. Tuto funkci zastává tzv. recruiter ve spolupráci s personálními agenturami. Využitím těchto agentur podnik šetří svůj čas a úsilí ve vyhledávání vhodných uchazečů pro volné pracovní pozice. V neposlední řadě může tento krok mnohdy ušetřit i finanční prostředky podniku.

Recruiter i personální agentura aktivně vyhledávají vhodné budoucí zaměstnance, které neváhají oslovit jako první. Personální agentura navíc čerpá ze své databáze uchazečů, například i z předešlých nebo dřívějších zájemců o různá zaměstnání. Oba subjekty k náboru samozřejmě hojně využívají i média, internetové pracovní portály nebo sociální sítě, např. LinkedIn, Jobs.cz, Práce.cz atd.

Recruiter, nebo-li náborář, má jistotu, že uchazeči, které mu doporučí a vybere personální agentura jsou agenturou již prověřeni a jsou také otestovány jejich schopnosti a dovednosti. Recruitment lze aplikovat na obsazování jakékoliv pracovní pozice, od těch technických níže postavených až po vrcholový management. Cílem spolupráce mezi recruiterem a personálními agenturami je nalézt nejvhodnější uchazeče a úspěšně obsadit volnou pracovní pozici tím nejlepším z nich (APROFES, 2022).

3.3.2 Výběr pracovníků

Při výběru pracovníků nelze oddělit následující proces, kterým je jejich rozmístění. Tyto dva procesy je nutno vnímat jako jeden celek, protože podnik nechce obecného pracovníka na obecnou pracovní pozici. Vždy se při výběru vhodného pracovníka jedná o konkrétní pracovní místo s konkrétní pracovní náplní, které jím chce podnik obsadit. Podnik má tedy za cíl vybrat ty nekvalifikovanější a nejlepší uchazeče.

Potřebné faktory pro výběr kvalitního pracovníka:

- Možnost výběru – závislá na počtu vhodných uchazečů a na úspěšnosti vyhledávacích činností.
- Kritéria výběru – provedení výběru z vhodných uchazečů na základě určitých kritérií.
- Metody výběru – dle metod následuje optimalizace výběru uchazečů.

Cíle výběru:

- Prověření uchazečových pracovních zkušeností, schopností nebo motivace. Analyzují se však i charakteristiky osobnosti potřebné k dané pracovní činnosti.
- Prověření možností uchazeče při případných změnách, které mohou v podniku nebo dané pracovní činnosti nastat.

Způsoby výběru:

- Výběrové řízení
  - Realizováno při výběru uchazečů na dělnické pracovní pozice, administrativně-správní, nižší řídící funkce.
  - Jednodušší výběrový proces za využití omezenějšího počtu metod výběru.
- Konkurzní řízení
  - Realizováno při výběru uchazečů do vyšších řídících funkcí nebo specialistů.
  - Složitější výběrový proces, který využívá širokou škálu výběrových metod s hlubšími kritérii na danou pracovní pozici.

Podstatou výběru je tedy porovnání předpokladů a vlastností uchazečů o pracovní pozici. V tomto procesu je mimo tyto kritéria posuzováno i uchazečovo chování ve skupině nebo ostatním uchazečům, potažmo případným kolegům.

Celý personální proces výběru vhodných pracovníků je náročná činnost předpokládající značnou kvalifikaci a vzdělání na straně personalistů. I přes tento fakt se může stát, že v průběhu zkušební doby se ukáže, že vybraný uchazeč, a tedy nový pracovník nebyl nejvhodnější a nejkvalitnější volbou (FEJFAROVÁ, HORALÍKOVÁ, 2018, s. 35-36).

3.3.2.1 Analýza životopisů

Analýza životopisu je většinou první, a tedy zásadní metodou posuzování uchazeče. Úplně prvním krokem však je určitá pre-selekce životopisů, kdy jsou uchazeči vytříženi na vhodné kandidáty, kteří se budou dále posuzovat a na kandidáty zcela nevhodné, pro které v tento moment výběrové řízení končí.

Posuzovanými aspekty jsou vzdělání, pracovní zkušenosti, případná pracovní nestabilita – fluktuace atd. Nedílnou součástí při povrchovým posouzení je i sestavení a vzhled životopisu vybraný daným uchazečem, jeho struktura a časová chronologie.

CV nebo-li strukturovaný životopis by měl splňovat určitou formu, která se skládá z několika úseků a jeho délka by neměla přesáhnout dvou stran. Dělení jednotlivých úseků je následující – základní osobní údaje (jméno, adresa, kontaktní údaje atd.), dosažené vzdělání (uvádí se většinou pouze nejvyšší dosažené vzdělání), pracovní zkušenosti (název firmy, délka pracovního působení, pracovní pozice a stručný popis pracovních činností), znalosti či dovednosti (jazyky, počítačové dovednosti, řidičský průkaz atd.), někdy bývají uvedeny i volnočasové aktivity. Co se týče samotného vzhledu strukturovaného životopisu platí v tomto případě pořekadlo – méně je více.

Aspekty úseku pracovních zkušeností, které nepůsobí vhodně a přesvědčivě ve strukturovaném životopise, a na které by si i potenciální zaměstnavatel měl dát pozor:

- Nepřehledná a nelogická posloupnost, např. časové nejasnosti mezi jednotlivými pracovními pozicemi.
- Příliš dlouhé a podrobné údaje
- Chybějící či neúplné údaje
- Nevyužitý potenciál pro vyzdvižení podstatných uchazečových dovedností a kvalit
- Nepravdivé nebo zavádějící informace

Zatajování určitých informací, či uvádění nepravdivých údajů, které jsou navíc zřejmé při prvním posouzení, by mělo být pro zaměstnavatele jasným červeným výstražným světlem. Uchazeč by měl svůj strukturovaný životopis sestavit pravdivě na snadno doložitelných faktech a zaměřit se na své hlavní dovednosti a zkušenosti, které mohou být přínosné pro získání nové pracovní příležitosti (STÝBLO, URBAN, VYSOKAJOVÁ, 2011, s. 118-119).

3.3.2.2 Metody výběru pracovníků

Metody výběru představují různé přístupy a postupy, které jsou vybírány na základě povahy pracovního místa, které je třeba obsadit (FEJFAROVÁ, HORALÍKOVÁ, 2018, s. 36).

Hojně využívanou a oblíbenou metodou výběru je při větším počtu uchazečů a obsazování vyšších pracovních pozic – assessment centrum. Odbornější definicí této metody je diagnosticko-výcvikový program. Assessment centrum se vyznačuje několika přítomnými hodnotiteli, kteří pozorují, analyzují a hodnotí všechny zúčastněné uchazeče. Tito uchazeči jsou zde podrobováni konkrétními modelovými situacemi. Čím více hodnotitelů, tím větší objektivita hodnocení a čím větší počet zúčastněných uchazečů, tím větší možnost jejich porovnání. Velkým a podstatným faktorem, na který tento proces poukazuje, je také týmová práce a postavení v kolektivu (PECHOVÁ, ŠÍŠOVÁ, 2016, s. 36).

Spolehlivou výběrovou metodou jsou také testy schopností, které zahrnují praktickou ukázku požadované práce uchazečem (FEJFAROVÁ, HORALÍKOVÁ, 2018, s. 36).

Výběr hlavních metod, technik a kritérií využívaných při výběru uchazečů:

- Metody
  - Životopis a dotazník
  - Výběrový rozhovor
  - Assessment centrum
  - Metody využívané pro elektronickou komunikaci
- Techniky
  - Diagnostické rozhovory
  - Psychotesty
  - Experimenty
  - Pozorování
  - Obsahová analýza
- Kritéria
  - Úroveň vzdělání – životopis
  - Pracovní zkušenosti – životopis, rozhovor
  - Odborné kvalifikace – životopis, znalostní testy, osvědčení
  - Schopnosti komunikace – rozhovor, jazykové testy
  - Schopnosti řídit lidi – životopis, rozhovor, reference
  - Schopnost práce v týmu
  - Zákaznická orientace – behaviorální rozhovory, psychologické testy, hraní rolí (BRŮHA, BUKOVJAN, ČORNEJOVÁ, 2018, s. 108-109)

Celý proces výběru uchazečů a jeho metod zahrnuje několik kroků, které je zapotřebí dodržet:

1) Získání kvalitních informací a dat o uchazeči:

   Nejprve přichází informace úvodní, orientační rozhovor, kde proběhne první osobní kontakt. Následuje sběr a analyzování dalších potřebných údajů a dokumentů, např. životopis, motivační dopis apod.

   Další specifickou část tvoří reference. Mohou být písemné, ale i ústní a v těchto referencích jsou ověřovány údaje poskytnuté uchazečem, a především pak poznatky předešlého zaměstnavatele. Je ovšem třeba připustit možnost, že tyto poznatky mohou být z jakéhokoliv důvodu zkreslené nebo nepravdivé.

Po těchto provedených procesech a analýze osobní dokumentace je profilován užší soubor vhodných uchazečů o volnou pracovní pozici. V této fázi výběru se tedy i vyřazují uchazeči, kteří se zdají být na danou pracovní pozici nevhodní.

2) Vlastní výběr ze souboru vhodných uchazečů:
   V této fázi se uskutečňuje výběrové/konkurzní řízení. To zahrnuje prověření kvalifikačních i osobnostních předpokladů a následuje výběrový rozhovor s uchazeči. Po individuálních rozhovorech dochází k celkovému vyhodnocení a rozhodnutí o přijetí a nepřijetí jednotlivých uchazečů. Poté personalista musí uchazeče vyrozumět o výsledcích výběru.
3) Uzavření pracovní smlouvy, která většinou zahrnuje zkušební dobu (FEJFAROVÁ, HORALÍKOVÁ, 2018, s. 36-37).

3.3.2.3 Pohovor

Jednou z posledních a nejdůležitějších částí výběrového řízení je výběrový rozhovor. Kritériem při vedení takového pohovoru je, aby tazatel nebo vedoucí výběrového rozhovoru byl kvalifikovaný, zdatný v komunikačních schopnostech a vedení pohovorů a v neposlední řadě také odborníkem na danou pracovní pozici či být velmi dobře informován o jejích požadavcích (ŠIKÝŘ, 2014, s. 103).

Výběr několika kritérií, které musí vedoucí pohovoru znát:

- Nabízenou pracovní pozici
- Pracovní prostředí
- Podnik, ve kterém bude daná práce vykonávána
- Systém odměňování daného podniku včetně konkrétní odměny za vykonanou práci na nabízené pracovní pozici
- Možnosti a podmínky následného kariérního růstu
- Systém sociálních činností v podniku

Průběh výběrového řízení by měl být komisionální – v této komisi by pak měl být vedoucí pracovník, pro kterého by následně uchazeč pracoval, proto by měl být i hlavním tazatelem a vedoucím celého pohovoru. Dále by měl být u pohovoru zúčastněn odborník či

specialista daného oboru a personální pracovník. O složení komise si však každý podnik rozhoduje sám. Výběrový rozhovor je také možné realizovat prostřednictvím specializované firmy.

Příprava samotného výběrového pohovoru čerpá z informací získaných o daném uchazeči. Pohovor by měl být orientován na případné nejasnosti či chybějící informace potřebné k výkonu na pracovní pozici. Otázky pohovoru by tedy měly být zaměřeny na kontrolu a splnění specifických požadavků, na samotného uchazeče a jeho zkušenosti a předpoklady a následně i na uchazečova očekávání.

Příklad informační sktruktury výběrového rozhovoru:

- Informace o předešlých zaměstnáních, pracovní zkušenosti a jejich následné zhodnocení samotným uchazečem
- Z jakého důvodu chce uchazeč změnit své zaměstnání
- Rozbor uchazečových sociálně-psychologických charakteristik a jeho osobnostních postojů
- Zaměření na uchazečovi silné a slabé stránky – sebehodnocení uchazeče
- Možnosti a předpoklady pro kariérní růst

Důležitým aspektem výběrového rozhovoru je především si sdělit vzájemná očekávání potenciálního zaměstnance a zaměstnavatele. Výběrová komise by si měla během pohovoru dělat poznámky a dojmy z uchazeče. Některé podniky, převážně ty větší, tvoří pro takové situace speciální dotazníky či záznamové a hodnotící archy.

Další důležitou součástí je i prostředí, kde se pohovor odehrává. Optimální prostředí by mělo být hlavně klidné a ničím nerušené, příjemné a na každého uchazeče by měl být vymezen dostatečný časový prostor.

Posledním krokem výběrového pohovoru, a tedy i výběrového řízení je následné vyhodnocení. To probíhá na základě získaných informací o uchazeči a dle názoru výběrové komise. Výsledkem je návrh pro přijetí či nepřijetí uchazeče. Samotné rozhodnutí však zůstává na statutárně pověřeném pracovníkovi podniku. Úplnou tečkou za výběrovým rozhovorem a celkovým řízením je jeho důstojné ukončení (FEJFAROVÁ, HORALÍKOVÁ, 2018, s. 37-39).

3.3.2.4 Diskriminační chování při výběru pracovníků

Diskriminace, která probíhá při přijímacím řízení pracovníků a jejich vybírání je nejběžnější formou tzv. pracovní diskriminace. Jedná se o situaci, kdy je uchazeč posuzován dle jeho určitých osobnostních charakteristik, např. pohlaví, věk, rasový a etnický původ, národnost, sexuální orientace, zdravotní postižení, náboženské vyznání. Při diskriminaci zaměřené na těhotenství či mateřství se jedná o diskriminaci pohlaví.

Pracovní diskriminace je tedy nerovné chování podniku vůči uchazeči. Nerovným chováním může být již zmíněné rozlišování mezi společnými charakteristikami zaměstnanců, které následně spěje ke znevýhodnění určité pracovní skupiny či jedince. Za diskriminaci se považuje i navádění a podněcování k ní nebo určitý nátlak, který následně vede k samotné diskriminaci.

Diskriminační chování se může objevit ještě před nástupem na pracovní místo a jedná se o diskriminační nabídky zaměstnání. Do této kategorie spadají nevhodné formy pracovních inzerátů, dotazníků, výběrových řízení a pohovorů. Za nevhodnou formu se opět považuje určitá a bezdůvodná charakteristika vhodného uchazeče, např. pohlaví a věk – podnik upřednostňuje muže mladšího věku.

Pracovní diskriminaci lze dále dělit na několik dalších forem: přímou, nepřímou a systémovou.

Přímá diskriminace nastává ve chvíli, kdy je například při přijímacím řízení některé z osob odepřena možnost pracovní místo získat na základě některé z předešlých osobních a sociálních charakteristik, které nesouvisí s výkonem dané práce. Zákon přímou diskriminaci uvádí jako: *„jednání, kdy je, bylo nebo by bylo na základě rozlišování podle vymezených diskriminačních důvodů s fyzickou osobou zacházeno méně příznivě, než se zachází nebo zacházelo nebo by se zacházelo s jinou osobou ve srovnatelné situaci“* (Směrnice EU 2000/78/ES – *Obecný rámec pro rovné zacházení v zaměstnání a povolání*).

Nepřímá diskriminace se projevuje například jako nějaký určený prvek či kritérium v rámci personální politiky nebo jakékoliv firemní praxe. Na první pohled tato kritéria působí jako nediskriminační, tzv. neutrální. Ve skutečnosti pak ale mohou zvýhodnit určitou skupinu uchazečů o zaměstnání oproti jiné. Kritérium, o které se v takových případech jedná, je však pro získání a výkon dané pracovní činnosti nepodstatné. V konkrétním případě se může jednat např. o uchazečovu výšku při určitých pracovních pozicích.

Systémová diskriminace při příjmu nových zaměstnanců vzniká dlouhodobým působením přímé i nepřímé diskriminace. V případě systémové diskriminace se nejedná o chování určitého podniku nebo působení podnikové kultury, ale působí zde celá obecná společnost. Tato diskriminace je ve společnosti tak zakotvena, že se považuje za přirozené chování. Z tohoto důvodu často přijímají odmítnutí i ti uchazeči, kteří přitom byli touto diskriminací znevýhodněni. Právě i to je důvodem, proč je tato forma těžce odhalitelná. Systémová diskriminace se může jevit jako tzv. dobrovolná volba uchazečů, kteří z přijímacího procesu odstoupili. Příkladem z praxe jsou pracovní pozice sekretářek a asistentek, které jsou nejčastěji obsazovány ženami (STÝBLO, URBAN, VYSOKAJOVÁ, 2011, s. 140-145).

3.3.3 Příjem a adaptace pracovníků

Následující podkapitola je zaměřena na příjem nových pracovníků a jejich nástup do zaměstnání se všemi náležitostmi. Pokračuje pak jejich adaptací na novém pracovišti s následnou stabilizací v podniku.

3.3.3.1 Nástup do zaměstnání

Nástupem do zaměstnání vzniká pracovní poměr, který je nejběžnějším pracovním vztahem v oblasti zaměstnávání pracovníků. Základním aspektem pracovního poměru je pracovní smlouva (STÝBLO, URBAN, VYSOKAJOVÁ, 2011, s. 182).

3.3.3.1.1 Pracovní smlouva

Pracovní smlouva je dvoustranným právním úkonem mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem, který zahrnuje jejich souhlas se založením pracovního poměru. Zaměstnavatel má před uzavřením pracovní smlouvy povinnost seznámit budoucího pracovníka se všemi informacemi a obsahem této právní formy pracovního vztahu. Zpravidla se jedná o veškerá práva a povinnosti týkající se daného pracovního vztahu, pracovní a mzdové podmínky.

Před samotným vznikem pracovní smlouvy může daný zaměstnavatel požadovat od uchazeče informace a dokumenty s jeho pracovními zkušenostmi a omezenými osobními charakteristikami, např. strukturovaný životopis, výběrový pohovor, dotazník, reference. Následně po úspěšném výběrovém řízení zaměstnavatel požaduje informace potřebné

k uzavření pracovní smlouvy mezi ním a budoucím zaměstnancem. Nejčastěji se jedná o informace o dosaženém vzdělání, kvalifikace a také o zdravotní způsobilost, která je při vniku pracovního poměru posouzena lékařem při tzv. vstupní lékařské prohlídce. Informace či fakta, která zaměstnavatel naopak nemá právo vyžadovat je např. rodinný stav či jiné výhradně soukromé záležitosti zaměstnance.

Základními aspekty potřebnými pro úspěšné a právně platné uzavření pracovní smlouvy jsou tzv. podstatné obsahové náležitosti:

- Práce, která má být v rámci pracovního poměru vykonávána
- Místo (více míst) výkonu práce
- Den nástupu do zaměstnání

Mimo tyto nezbytné informace může pracovní smlouva obsahovat i další, na kterých se zaměstnavatel a zaměstnanec vzájemně dohodnou, např. délka pracovního poměru, zkušební doba atd. Takové informace již nejsou právní povinností a neovlivňují tedy platnost pracovní smlouvy. Pracovní smlouva je platná a řádně uzavřena, pokud splňuje všechny právní podmínky a obě strany se dohodly a souhlasily s veškerým jejím obsahem. Pracovní smlouva má vždy dvě vyhotovení, přičemž jedno patří zaměstnavateli a druhé zaměstnanci, vždy musí být v písemné formě (STÝBLO, URBAN, VYSOKAJOVÁ, 2011, s. 182-183).

3.3.3.2 Adaptace

Adaptace je v personalistice procesem přizpůsobování nového zaměstnance pracovním podmínkám (NOVÝ, SURYNEK, 2006).

Tento proces tvoří několik fází:

- Fáze přípravná – jedná se o období před nastalými životními a pracovními změnami, např. nespokojenost a touha změnit zaměstnání, účast na pohovoru do zaměstnání nového.
- Fáze globální orientace – tato fáze nastává v momentě, kdy započínají samotné změny, např. nástup do nového zaměstnání, seznamování a přijímání nových pracovních podmínek.
- Fáze uvědomělé orientace – v tento moment pracovník uvědoměle přechází na stanovené podmínky daného podniku, k čemuž využívá svůj vnitřní potenciál.
- Fáze vpravení se do nových podmínek – pracovník je v rámci nového pracoviště plně adaptován. V situaci, kdy nebyly splněny předešlé fáze, dochází k rezignaci a odchodu z pracoviště, a tedy i podniku.

Adaptaci lze dále rozdělit do dvou skupin:

- Pracovní adaptace – proces vyrovnávání osobních předpokladů a požadavků pracovní pozice a pracoviště obecně.
- Sociální adaptace – přijímání nového pracovníka do pracovní skupiny a jejich sociálních vztahů a následně do sociálního systému celého podniku.

Obě tyto adaptace spolu úzce souvisí a nelze je od sebe oddělit. Pracovní i sociální adaptace jsou stejně důležité a je klíčové, aby úspěšně proběhli obě. To má poté vliv na pracovníkovu stabilizaci v podniku, jeho pracovní výkony a spokojenost (FEJFAROVÁ, HORALÍKOVÁ, 2018, s. 39).

3.3.3.2.1 Důležité cíle v řízení procesů adaptace

Dvě hlediska důležitých cílů řízení procesů adaptace:

- Z pohledu pracovníka je třeba rychle a dobře si osvojit pracovní nároky a požadavky, možnost kariérního růstu, splynout v mezilidských vztazích pracovní skupiny i sociálním systému podniku.
- Z pohledu podniku je zaměření na zvýšení pracovní efektivity a stability pracovních skupin.

Vedoucí a personální pracovníci jsou považováni za subjekty řízení procesů adaptace. Nově příchozí nebo stávající pracovníci v průběhu realizačních změn se označují jako objekty řízení procesů adaptace.

Objekty řízení procesů adaptace lze dělit na:

- Nové pracovníky
- Pracovníky, kteří se na pracoviště vrací po delší době
- Pracovníky, u nichž došlo ke změně pracovního zařazení
- Pracovní skupiny při zavádění inovačních změn

Pracovníci, kteří nastupují do nového zaměstnání mají různé životní i pracovní zkušenosti. Nastupují i na odlišnou pracovní pozici s jinými charaktery dané pracovní činnosti. Avšak i přes tyto možné odlišnosti by adaptace měla dodržovat určitý postup:

1) Seznámení nového zaměstnance s charakterem podniku – pracovník, který přichází do nového zaměstnání, by měl dostat informace o historii, činnostech a úspěších podniku dále také jeho současnou situaci, filozofii a hlavní znaky firemní kultury. Novému zaměstnanci tyto informace nejčastěji předává personální pracovník. Seznámení může proběhnout i písemně, např. formou nějakého informačního či propagačního materiálu, příručky.
2) Seznámení pracovníka s novým pracovištěm a jeho uvedení na pracoviště zajišťuje přímý vedoucí, který:

- Nového pracovníka seznámí s adaptačním procesem i jeho stylem řízení, např. adaptační plán, zkušební doba.
- Seznámí pracovníka s jeho pracovištěm a pracovním místem, pracovní náplní a systémem odměňování za vykonávání konkrétní pracovní činnosti.
- Poskytne informace o podmínkách vykonávané práce, pracovní době a sociálních službách.
- Následně nového zaměstnance představí a zařadí do pracovní skupiny, kde se dozví o odbornosti jednotlivých spolupracovníků nebo tradic této konkrétní skupiny.
- Určitého pracovníka stanoví jakýmsi mentorem pro nově příchozího, který je k dispozici pro konzultace, předávání svých zkušeností a článkem pro efektivnější adaptaci, též nazýván jako „Buddy."
- Následně připraví individuální adaptační plán dle pracovní pozice a charakteristik nového pracovníka.

3) Seznámení pracovníka s provozem podniku – tento krok procesu adaptace přichází, když se jedná o zcela nového pracovníka nebo pracovníka stávajícího, který však nastupuje na znatelně výše postavenou pozici zařazenou do řídící struktury.

Probíhající proces adaptace je třeba sledovat, tedy kontrolovat adaptujícího se pracovníka při výkonu práce i jeho sladění se s pracovní skupinou. Celý proces průběžně sleduje vedoucí pracovník, který následně adaptovanému poskytne hodnocení či zpětnou vazbu.

Mezi zmiňované pracovníky, kteří se na pracoviště vrací po delším časovém úseku, patří nejčastěji ženy, které přichází do práce po mateřské dovolené. Může se však jednat i o pracovníky po např. delších nemocech.

Adaptaci pracovníků, kteří mění pracovní pozici v rámci podniku, ovlivňuje, jaký typ změny nastal:

- Přechod z jedné organizační jednotky do druhé
- Přeřazení do nové organizační jednotky
- Přechod na jinou pozici z důvodu kariérního povýšení
- Přechod na jinou pozici z důvodu změny zdravotního stavu

U všech výše uvedených změn je třeba využít adaptační proces, který by měl vedoucí pracovník následně zohlednit při zadávání pracovních úkolů nebo hodnocení pracovníka.

Objektem řízení adaptačního procesu je při zavádění inovačních změn pracovní skupina. Vedoucí pracovník by měl pracovní skupinu již předem na inovační změny vhodnou strategií připravovat a následně je do probíhajícího procesu i zapojit. Pracovníci pak nastalou změnu lépe přijmou, pokud se na ní sami podíleli. (FEJFAROVÁ, HORALÍKOVÁ, 2018, s. 40-42)

Nástroje řízení adaptačních procesů:

1) Zásady zkušební doby – jedná se o časově omezenou dobu, ve které probíhá adaptační proces. Nástup na nové pracoviště je náročné, na nového pracovníka působí velké množství nových informací, nová pracovní náplň, pracovní prostředí, kolegové i odlišná firemní kultura a zvyky. Jakákoliv pomoc prostřednictvím adaptace nebo ze strany nových kolegů je tedy naprosto zásadní.

   Zkušební doba má určitá kritéria dle povahy pracovní činnosti, podle kterých je následně pracovník hodnocen během celého procesu, a především pak na jejím konci. Hodnocena je kvalita a množství odvedené práce, celkový pracovníkův přístup k vykonávané práci, jeho spolehlivost, ochota, a především i jeho zodpovědnost. Konec zkušební doby je shrnutím výsledného hodnocení a následuje pohovor mezi vedoucím a novým pracovníkem. Při tomto pohovoru nedává pouze vedoucí zpětnou vazbu pracovníkovi, ale nový pracovník také přichází se svými poznatky a pocity z nového zaměstnání. Pohovor při zakončení zkušební doby by měl proběhnout vždy bez ohledu na to, zda bude pracovník pokračovat svou prací v novém zaměstnání či nikoliv (HRONÍK, 2006, s. 54-56).
2) Typový adaptační program je souhrnem adaptačních opatření pro různé pracovní pozice a pracovníky. Jedná se o jakousi metodiku či návod pro vytvoření pak již konkrétních adaptačních plánů pro konkrétní nové pracovníky.
3) Adaptační plány jsou plány, které jsou již vypracované pro konkrétního pracovníka, kterého je třeba na novém pracovišti adaptovat. Takový plán by měl být tvořen dle několika kritérií:
   - Obsah daného plánu ovlivňuje, o jakou pracovní pozici a pracovní činnost se jedná, a jak je výkon této práce náročný a co obnáší.

- Dalším kritériem pro efektivní zpracování plánu je vzít v potaz uchazečovo vzdělání i zkušenosti a délku praxe z předešlých zaměstnání.
- V neposlední řadě je třeba dbát na individualitu pracovníka a adaptační plán mu tam co nejlépe přizpůsobit. (FEJFAROVÁ, HORALÍKOVÁ, 2018, s. 43-44).

Kritéria prověřující provedenou adaptaci pracovníka:

- Objektivní kritéria
  - Kvalita a množství odvedené práce
  - Pracovní nasazení a ochota
  - Samostatnost
  - Postavení pracovníka v pracovní skupině a obecně na pracovišti
  - Míra neformální autority pracovníka mezi kolegy
- Subjektivní kritéria
  - Vztah a postoj pracovníka k práci a podniku
  - Profesní sebedůvěra
  - Pracovníkovi profesní cíle v daném podniku
  - Spokojenost s vedoucím
  - Míra a ochota spolupráce s ostatními kolegy

Adaptace profesní i sociální vyžaduje dostatek času i trpělivosti. Neměla by se podcenit nebo zanedbat, jak u zcela nových pracovníků, tak i u těch, kteří se vrací nebo mění pracovní pozici v rámci jednoho podniku. Efektivní a úspěšná adaptace vede k formování a souladu pracovníků a jejich pracovních činností, kolegům i podniku samotnému (FEJFAROVÁ, HORALÍKOVÁ, 2018, s. 44-45).

3.3.3.3 Stabilizace

Při stabilizaci pracovníka jsou nejdůležitějším aspektem finanční nástroje, které podnik má. Vedoucí pracovníci a personalisté však nemohou tyto nástroje využívat bezmyšlenkovitě. Jejich úkolem je využít finanční nástroje tak, aby byly pro pracovníka zajímavé a dlouhodobě motivující a účinné, na druhé straně však musí být pro podnik stále efektivní a nákladově přijatelné. Dalším důležitým faktorem ovlivňující stabilizaci pracovníka je tzv. psychologická smlouva (STÝBLO, URBAN, VYSOKAJOVÁ, 2011, s. 172).

3.3.3.3.1 Psychologická smlouva

Psychologická smlouva vzniká mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem. Taková smlouva však nemá písemnou formu a ani ústně nemusí být zcela přesně definovaná. Jedná se o vzájemné předpoklady a očekávání obou stran. Zaměstnavatel má očekávání o tom, jak bude zaměstnanec vykonávat svou práci, využívat své schopnosti a dovednosti a bude tak přínosem pro daný podnik, ke kterému je loajální. Zaměstnanec má na druhé straně očekávání, jakým způsobem bude za svou vykonanou práci zaměstnavatelem odměněn, včetně poskytnutých pracovních benefitů a sociálních jistot nebo seberealizace.

Každý zaměstnanec i zaměstnavatel má však různá a individuální očekávání, která se navíc mění v čase. Není tedy možné, aby se jedna pomyslná smlouva dala vždy uplatnit na všechny zúčastněné. Pokud se však obě strany psychologické smlouvy shodnou na jejím obsahu a vnímají ji stejně, pak o ní v tento moment ani příliš neuvažují. Zvýšená pozornost nastává ve chvíli, kdy má zaměstnanec nebo zaměstnavatel pocit, že nedochází k jejímu naplnění a snaží se to změnit.

Ukazuje se, že v praxi je psychologická smlouva relativně často porušována nebo nedodržována. K porušení může docházek u obou stran, častěji se tomu však stává na straně zaměstnavatele. V takových případech potom dochází k nespokojenosti zaměstnance, ztrátě vzájemné důvěry a celá situace může vést až ke změně zaměstnání.

Možná porušení psychologické smlouvy ze strany zaměstnavatele:

- Neposkytnutí školení či tréninku, které přislíbil
- Neodpovídající plat nebo firemní benefity
- Neodpovídající kariérní postup
- Neodpovídající povaha práce
- Nedodržení či porušení slíbené pracovní jistoty
- Neinformovanost při změně pracovního místa
- Neodpovídající pravomoc
- Neodpovídající pracovní prostředí včetně pracovních skupin
- Nesplněný příslib expanze a růstu daného podniku

Řešením vzniklých problémů mezi zaměstnancem a zaměstnavatel může být vytvoření nové psychologické smlouvy. Nejčastějším a hlavním obsahem psychologických smluv v praxi bývá pracovní jistota ze strany zaměstnavatele a loajalita ze strany zaměstnance. V takovém případě může porušení smlouvy nebo její ohrožení nastat v momentě, kdy rostoucí konkurence podniku a tlak na něj snižuje pracovní jistoty zaměstnance. Řešením zde může být úprava smlouvy tak, že zaměstnavatel již zaměstnanci neslibuje pracovní jistotu, protože není schopen tento slib zcela jistě dodržet, ale nabídne mu např. zajímavější práci s vyššími pravomocemi nebo výkonnostní odměny (STÝBLO, URBAN, VYSOKAJOVÁ, 2011, s. 172-174).

4 Vlastní práce

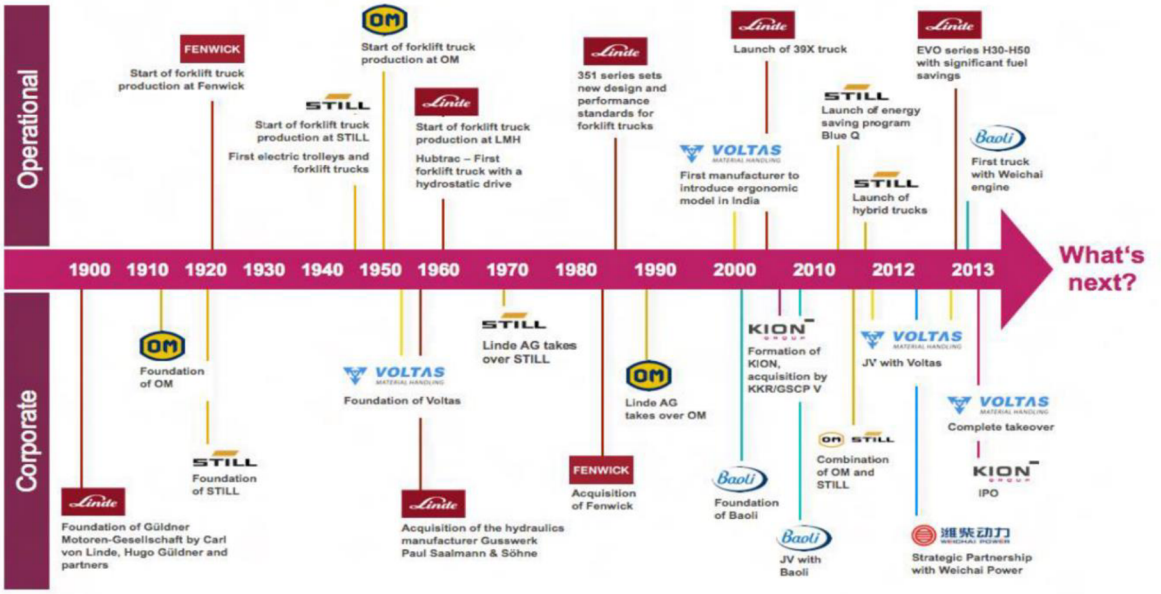
Vlastní část práce je zaměřena na proces vyhledávání, výběru a adaptace zaměstnanců ve společnosti Linde Material Handling Česká republika s.r.o. (dále LMH ČR).

4.1 Linde Material Handling Česká republika, s.r.o.

Linde Material Handling GmbH je členem KION GROUP AG a patří mezi celosvětové výrobce vysokozdvižných a skladových vozíků a dodavatele řešení a služeb pro intralogistiku. Díky prodejní a servisní síti, která zahrnuje více než 100 zemí, je společnost zastoupena ve všech hlavních regionech po celém světě.

Značky holdingu KION Group jsou lídry trhu manipulační techniky (Linde Material Handling Česká republika s.r.o., 2021).

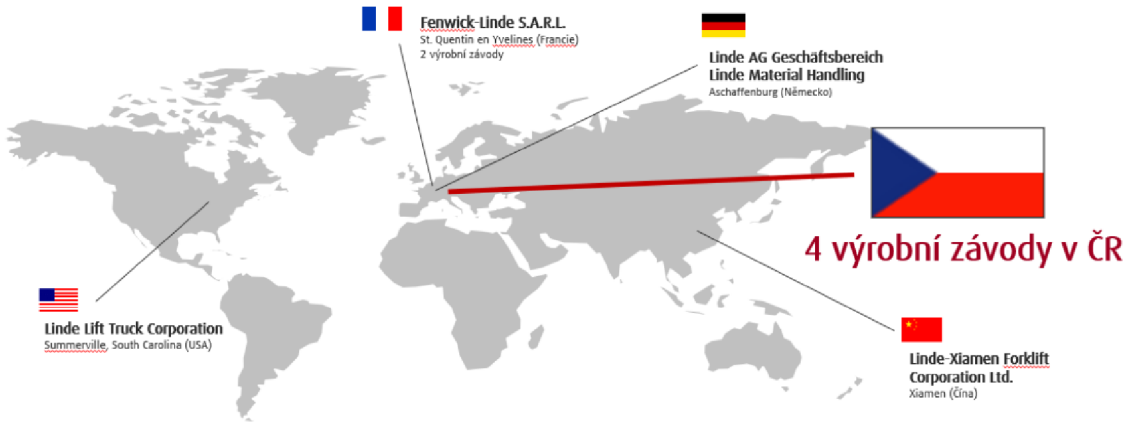
Obrázek 2 – KION HISTORY – MORE THAN A CENTURY OF LEADERSHIP



Zdroj: Linde Material Handling Česká republika s.r.o., 2021.

Vozíky značky Linde se prodávají ve všech zemích po celém světě. Země jsou rozděleny do sedmi regionů. Společnost Linde Material Handling Česká republika s.r.o. patří spolu s dalšími zeměmi do tzv. Regionu 4, např. Slovensko, Polsko, Maďarsko a další (Linde Material Handling Česká republika s.r.o., 2021).

Obrázek 3 – Kde se vozíky Linde vyrábí



Zdroj: Linde Material Handling Česká republika s.r.o., 2021.

Centrála a zároveň sídlo společnosti LMH ČR je v Praze. Společnost má ještě dalších pět poboček, a to ve Velkých Bílovicích u Brna, v Ostravě, v Teplicích, Hradci Králové a v Plzni a další se připravují. LMH ČR má přes 150 regionálních servisních techniků a 25 obchodních zástupců-poradců pro manipulaci a skladování, kteří působí po celé České republice. Každý z nich má na starosti určitý region.

Firma má jednu dceřinou společnost Linde Material Handling Slovenská republika s.r.o., která však funguje jako samostatná a nezávislá entita.

V současnosti společnost LMH ČR zaměstnává přes 380 zaměstnanců.

Firma je držitelem tří certifikátů, a to certifikátu managementu jakosti ISO 9001, bezpečnosti OHSAS 18001 a environmentu ISO 14001.

Oddělení servisu je počtem zaměstnanců největší divize společnosti. Zajišťuje opravu a údržbu vozíků, prodej přídavných zařízení, náhradních dílů a provádění garančních oprav. O vozíky přímo u zákazníka se stará více než 120 regionálních servisních techniků. Práci regionálních servisních techniků organizují pracovníci dispečinku, kteří jednají se zákazníkem ohledně zakázky. Kromě toho má firma také servisní techniky předprodejního servisu, kteří pracují na dílně v Praze, v Ostravě, v Teplicích, Velkých Bílovicích, Hradci Králové a v Plzni.

Repase použitých vozíků (tzn. generální opravy), se provádějí v nově vybudovaném centrálním „Refurbisment“ centru ve Velkých Bílovicích, ve kterém jsou repasovány vozíky

i pro jiné země, které patří do Regionu 4 Linde EMEA (Slovensko, Polsko, Maďarsko a další). Pro repase použitých trakčních baterií pro elektrické vozíky bylo v pražské centrále vybudováno Regenerační centrum trakčních baterií.

Dodávky náhradních dílů se realizují přes regionální distribuční centrum Linde Material Handling Parts Distribution CZ s.r.o. v Pohořelicích u Brna, které zásobuje nejen Českou republiku, ale i ostatní země střední a východní Evropy.

Zákazníkům společnost nabízí také „Linde školu“, což je akreditovaný kurz pro vyškolení řidičů vysokozdvižných vozíků. Podobně jako je autoškola, ale pro řízení vozíků. O garanční opravy vozíků se starají servisní technici specializovaní na technické kontroly. Zaměřují se na uvedení vozíků do provozu, kontrolují provozní dokumentaci, připravují vozíky na technickou kontrolu, měří emise a podobně. Oddělení obchodu prodává vysokozdvižné, nízkozdvižné vozíky a přídavná zařízení. Tyto vozíky objednává ve výrobním závodě podle požadavků zákazníka oddělení zákaznického servisu.

Obchodní oddělení prodeje nových vozíků zajišťuje zákazníkům komplexní nabídku manipulační techniky Linde, použitou techniku z nového centra pro repase ve Velkých Bílovicích, krátkodobý a dlouhodobý pronájem, širokou nabídku produktů a služeb oddělení Linde řešení a v neposlední řadě také unikátní služby, mezi které patří např. Linde Energy Management, Linde Safety Scan, Linde školu, Linde myčku a jiné poprodejní služby.

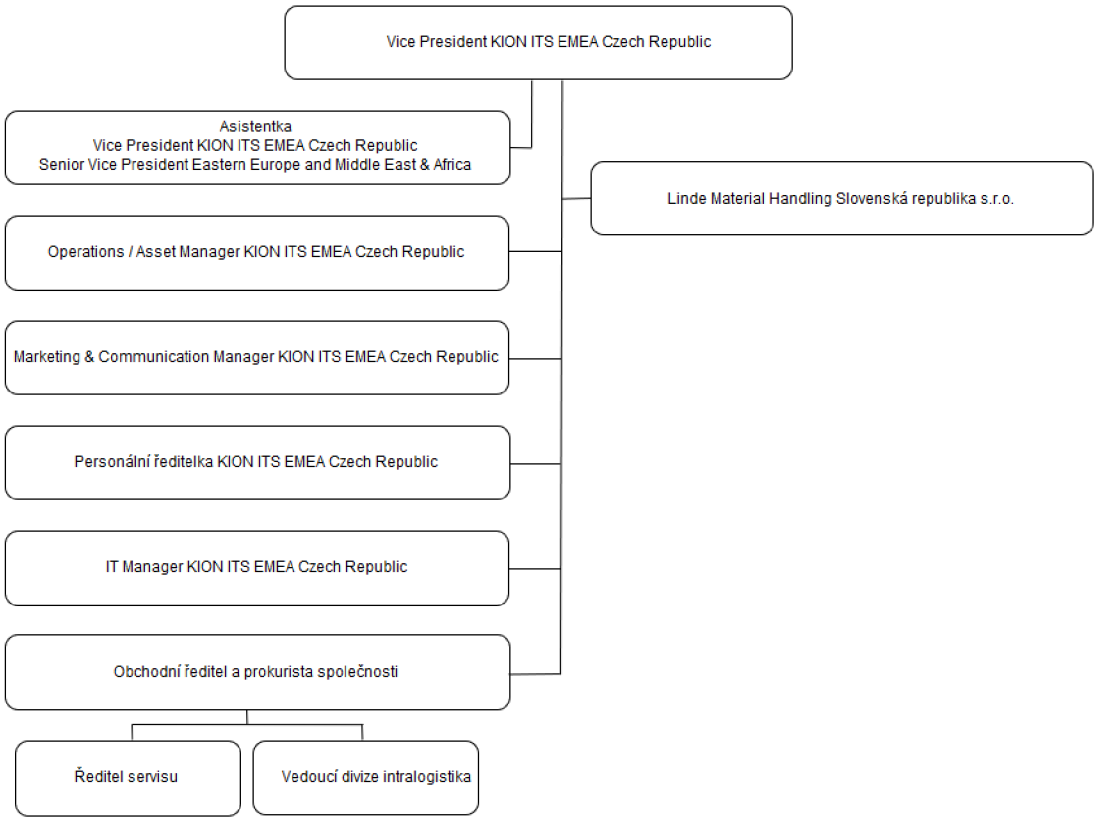
Součástí obchodního oddělení je také Půjčovna a prodej ojetých vozíků, která se zabývá pronájmem vozíků, a kromě toho také prodejem použitých vozíků. V současné době je zákazníkům pronajímáno přes 700 vozíků a manipulačních plošin. Na všech pobočkách, tedy ve Velkých Bílovicích, Ostravě, Teplicích, v Plzni a v Praze jsou místa, kde si může zákazník sjednat pronájem vozíku, tzv. Linde Rental Point.

Dále je aktivně podporován prodej robotizovaných a automatizovaných řešení, která budou v následujících nejen 10 letech hrát určitě jednu z klíčových rolí ve vývoji intralogistiky na daném trhu. Od počátku roku 2017 bylo ze střediska obchodu vyčleněno samostatné oddělení Intralogistiky, což je tým pracovníků podílejících se na službách pro zákazníky zahrnující dodávky regálových, policových a skladovacích systémů a příslušenství na míru, dále NE-Linde strojů a prostředků pro automatizaci a robotizaci skladových činností (Linde Material Handling Česká republika s.r.o., 2021).

4.2 Organizační struktura společnosti a HR

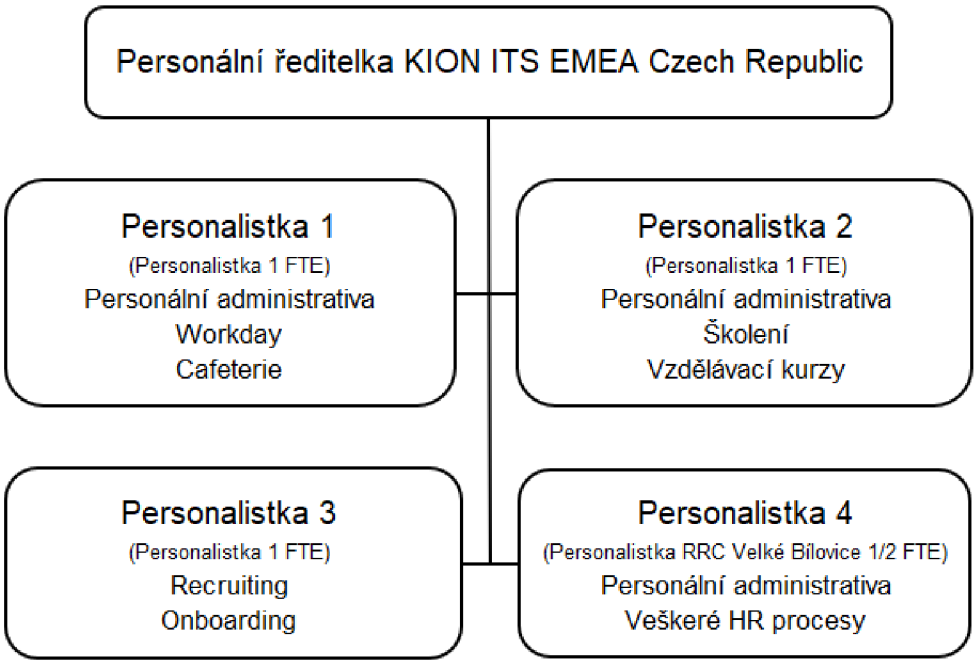
Organizační struktura celé společnosti LMH ČR i samotného HR oddělení je přehledně znázorněna v následujících obrázcích. V kapitole je dále rozebrána pracovní náplň jednotlivých personalistek.

Obrázek 4 – Organizační struktura společnosti LMH ČR



Zdroj: Linde Material Handling Česká republika s.r.o., vlastní zpracování, 2021.

Obrázek 5 – Organizační struktura HR LMH ČR



Zdroj: Vlastní zpracování, 2022.

Personalistka 1 zajišťuje vše spojené se systémem Cafeterie, což je soubor či program benefitů nabízených společností LMH ČR. Jedná se o veškerou administrativu spojenou s tímto programem benefitů, jako je např. komunikace s poskytujícím dodavatelem nebo zadávání jednotlivých nových zaměstnanců do benefitního programu. Personalistka 1 byla i jedním z organizátorů výběrového řízení tohoto systému pro zaměstnanecké benefity. Stejně tak se podílela na implementaci firemního systému Workday. Další nedílnou součástí pracovní náplně je zajišťování vstupních i pravidelných lékařských prohlídek a pracovní způsobilosti zaměstnanců nebo řešení případných pracovních úrazů. Velkou část tvoří také zpracovávání podkladů pro mzdy, daně nebo veškeré změny pracovních poměrů. V tomto případě jsou zaměstnanci společnosti rozděleni na dvě části (přibližně poloviny), kdy jednu část má na starost Personalistka 1 a druhou část Personalistka 2. V neposlední řadě je součástí pracovní náplně i reporting.

Personalistka 2 se zaměřuje především na vzdělávání zaměstnanců, tedy veškeré školení či vzdělávací kurzy, jako např. kurzy angličtiny. Zároveň s Personalistkou 1 zpracovává podklady pro mzdy, daně a veškeré změny pracovních poměrů u přidělené části zaměstnanců. Dále Personalistka 2 zajišťuje veškeré firemní akce, jako jsou teambuildingy,

vánoční večírky nebo tzv. Linde tábor, což je dětský tábor právě pro děti zaměstnanců společnosti organizovaný LMH ČR. V neposlední řadě se soustředí na vylepšování firemních procesů v oblasti HR.

Personalistka 3 zajišťuje nábor nových zaměstnanců, což tvoří hlavní a nejvýznamnější část její pracovní náplně. Jedná se o celý proces náboru nového zaměstnance od vytvoření a zadání inzerátu na danou pracovní pozici, vytvoření požadavků na pracovní pozici, výběrové řízení až po samotný nástup nového zaměstnance a následný onboarding, tedy i následnou adaptaci po nástupu do společnosti. S tím je spojena i potřebná administrativa zmiňovaných procesů, tedy práce se systémem Workday, náborovou platformou Teamio.cz, veškerá interní administrativa, komunikace s IT, aby byl nový zaměstnanec evidován ve všech firemních systémech a sám měl do potřebných interních systémů přístup a potřebná povolení – příprava nástupního balíčku. V neposlední řadě je součástí pracovní náplně Personalistky 3 i reporting.

Personalistka 4 zajišťuje veškeré procesy z oblasti HR za pobočku ve Velkých Bílovicích. Má tedy přidělenou svou část zaměstnanců (zaměstnanců dané pobočky), se kterými řeší jakýkoliv problém a veškerou administrativu spojenou s HR.

4.3 Recruitment

Rozložení stávajících i nově hledaných a nastupujících pracovníků je rovnoměrné. Přibližně polovinu tvoří servisní technici, kteří jsou kvalifikovanými a samostatně fungujícími pracovníky a také pracovníci na dílnách. Druhou polovinu tvoří zaměstnanci obchodní podpory a administrativní pracovníci.

Společnost si veškeré své zaměstnance a uchazeče o zaměstnání vyhledává sama, bez využití spolupráce s personálními či pracovními agenturami. Společnost LMH ČR nevyužívá aktivního vyhledávání zaměstnanců ve formě přetahování zaměstnanců z jiných podniků a nezasahuje tedy tímto způsobem do konkurence. Společnost pro vyhledávání vhodných zaměstnanců využívá klasickou formu inzerátu s nabízenými pracovními pozicemi, na které se následně uchazeči hlásí sami. Veškerý nábor a celý jeho proces je pouze v režii dané společnosti. V ojedinělých případech se na velmi specializované či specifické pracovní pozice využívá tzv. headhuntig. Při této formě náboru je osloven kompetentní člověk, který společnosti poskytne kontakty na potenciální vhodné uchazeče. Dále firma využívá občasné spolupráce s Úřadem práce.

4.4 Vyhledávání nových zaměstnanců

Vyhledávání nových zaměstnanců ve společnosti LMH ČR začíná u určení volné pozice, popsání požadavků na pracovníka a pracovní náplň dané pracovní pozice, zadání a tvorba inzerátu a výběru platformy s pracovními nabídkami vhodné pro zveřejnění. K většině těchto procesů společnost využívá informační systém Workday.

4.4.1 Určení volné pozice a uvedení požadavků

Určení volné pozice ve společnosti se odvíjí od velikosti budgetu na zaměstnance pro daný rok. Jedná-li se o pracovní pozici, která již existuje, je na ni určen přesný rozpočet a jde pouze o nahrazení pracovníka, který na dané pozici působí, není tento proces nijak komplikovaný. Již existuje popis určené pracovní pozice, na jehož základě je vytvořen inzerát s nabídkou práce a je spuštěno výběrové řízení.

Pokud se jedná o pracovní pozici zcela novou, celý proces se pak musí řešit centrálně, a to na úrovni mateřské společnosti v Německu. Nově vytvořená pracovní pozice musí být centrálně schválena v informačním systému Workday a zároveň na stejné úrovni musí být schválen i rozpočet.

4.4.2 Tvorba a zadání inzerátu

Celý proces začíná u manažera, který si zadá požadavek na určitou pracovní pozici, kterou chce obsadit. Jedná-li se o již stávající a existující pracovní pozici, je k dispozici její konkrétní popis a požadavky na uchazeče. Pokud se jedná o pracovní pozici zcela novou, která ve společnosti do té doby neexistovala, pak musí manažer vytvořit a připravit popis dané pozice a pracovní náplně, kterou obnáší, včetně požadavků na potenciální uchazeče. Pracovní náplň musí být popsána a obsažena tak, aby si uchazeč mohl udělat reálnou představu o dané práci, mohl jednoznačně určit, zda splňuje konkrétní uvedené požadavky a co pracovní pozice obnáší.

Společnost LMH ČR ve svých inzerátech a nabídkách práce nezveřejňuje výši mzdy za uváděnou nabídku práce. Je to strategie, kterou by se mělo docílit eliminace uchazečů a budoucích pracovníků, kteří by reagovali na nabídku práce pouze z finančních důvodů. Cílem společnosti ale je, aby práce a její náplň pracovníka hlavně bavila a mohl se v ní tak realizovat. Portály s nabídkami práce uvedení výše mzdy vyžadují, nabízí ale možnost tuto informaci před uchazečem skrýt. Konkrétní informace a odměna za nabízenou pracovní

pozici je pro uchazeče viditelná pouze v momentě, kdy pracovní nabídky filtruje na základě mzdy.

Naopak společnost vždy do svých inzerátu na nabídky práce uvádí možné benefity, které mohou uchazeče velmi zaujmout. Většina benefitů nabízených společností je pro všechny zaměstnance stejná, tedy i pro všechny inzeráty, mohou se jen lehce měnit podle pracovní pozice.

4.4.2.1 Výběr vhodné platformy / média

Je obecně známé rozdělení, kdy pracovní pozice fyzického charakteru se inzerují např. na portálu Práce.cz. Zatímco pracovní pozice spíše intelektuálního, psychického charakteru se inzerují např. na portálu Jobs.cz. Pro obě povahy pracovních pozic je velmi zajímavá i aplikace Práce za rohem, kde jsou zájemcům o zaměstnání pracovní nabídky zobrazovány a filtrovány dle vzdálenosti.

Lze uvést konkrétní příklad na pracovní pozici servisního technika, která tvoří značný náborový podíl. Nabídky na tuto pracovní pozici jsou společností nejčastěji inzerovány na portálech Práce.cz a Jenpráce.cz – díky níž se nabídka zobrazuje ve formě reklamy i na sociálních sítích, např. Facebook. Právě tento krok konkrétně u této pracovní pozice přináší více reakcí na inzerát a větší úspěšnost při výběru uchazečů. V tomto případě tedy nejlépe funguje klasická inzerce v kombinaci se sociálními sítěmi.

Druhým konkrétním příkladem mohou být dělnické pracovní pozice předprodejního servisu na pobočce ve Velkých Bílovicích. V tomto případě byla nabídka práce distribuována uchazeči formou reklamy na Radiu BEAT. Jednalo se o krátký spot, vytvořený z textu inzerátu na danou pracovní pozici, který byl následně upraven ve spolupráci s kreativní agenturou. Jednalo se o velmi zajímavou a úspěšnou formu nabídky práce.

Dalšími formou zveřejnění nabídky práce je spolupráce z Úřadem práce. A zdrojem, který nelze opomenout je i doporučení určitého kandidáta od stávajícího zaměstnance, který je podpořen finanční odměnou.

4.4.3 Systém Workday

Jedná se o informační systém, jakousi online platformu, kde jsou evidovány veškeré potřebné informace z oblasti HR. Jedná se o globální systém, který sdružuje všechny společnosti skupiny KION. Workday nabízí několik různých modulů, pro všestranné využití.

Jedním z modulů je recruiting, kde jsou evidováni uchazeči o zaměstnání u společnosti a různé kroky spojené s tímto procesem. Jsou zde zadávány žádanky na nové pracovní pozice, je zde vystaven inzerát s danou pracovní nabídkou, může zde probíhat i preselekce životopisů. Dále informační systém nabízí přehledné organizační struktury společnosti, jsou zde evidovány veškeré pracovní pozice i s pracovníky, kteří je ve společnosti zastávají. Jsou zde přehledně uvedena i možná nebo provedená školení a další možnosti vzdělávání. Systém upozorní na blížící se konec zkušební doby nového pracovníka a připomene realizaci hodnotícího pohovoru. Velmi využívanou součástí Workday je také hodnotící modul, kde se každoročně eviduje hodnocení zaměstnanců.

4.5 Výběr nových zaměstnanců

V následující kapitole je více rozebrána náborová platforma Teamio.cz využívána společností LMH ČR při výběru nových zaměstnanců. V rámci této platformy dále probíhá preselekce přijatých životopisů a výběr vhodných kandidátů do výběrového řízení na určitou pracovní pozici. Následuje samotné výběrové řízení, kde probíhají různé osobnostní či dovednostní testy, osobní pohovory a další metody výběru. Celý tento proces je zakončen výběrem vhodného kandidáta na nabízenou pracovní pozici ve společnosti.

4.5.1 Teamio platforma pro nábor

LMH ČR nejčastěji využívá náborovou platformu Teamio.cz od společnosti LMC s.r.o., která je zároveň poskytovatelem nejznámějších internetových portálů či aplikací s pracovními nabídkami, jako jsou Jobs.cz, Práce.cz, Práce za rohem, Atmoskop a další. Platforma Teamio je tedy velmi kompatibilní a propojená se zmiňovanými nejčastějšími náborovými portály.

Společnost LMH ČR tedy v Teamiu vidí veškeré své inzeráty na pracovní nabídky, které jsou právě aktivní, zároveň však i ty, které již byly uzavřeny. Spolu s pracovními nabídkami společnosti se v náborové platformě evidují i veškerý uchazeči. Jsou zde přehledně dostupné všechny reakce na daný inzerát včetně různých statistik. Teamio nabízí přednastavené šablony možných odpovědí společnosti nebo si společnost může vytvořit své vlastní šablony, které pak celý proces preselekce uchazečů usnadní a všichni uchazeči tak vždy dostanou odpovídající odpověď. Dále je zde možnost k jednotlivým uchazečům a jejich zaslaným dokumentům vkládat konkrétní poznámky pro pozdější snazší orientaci mezi

uchazeči. Užitečným nástrojem je také možnost ohodnotit si jednotlivé uchazeče určitým počtem hvězdiček od jedné do pěti. Všechny tyto pomocné nástroje jsou v dané společnosti velmi využívány, a to především v čase již zmiňované preselekce uchazečů a jejich strukturovaných životopisů. Takto ohodnocené a okomentované vybrané kandidáty lze následně velmi snadno sdílet s příslušnými nadřízenými či manažery, kteří budou pokračovat v konečném výběru. Další užitečnou vlastností Teamia je hlídání a upozornění na zpracování osobních údajů uchazeče.

4.5.2 Preselekce životopisů a výběr vhodných uchazečů

Při preselekci společnost vybere na základě zaslaných strukturovaných životopisů skupinu vhodných uchazečů. Zkušenosti a veškeré informace o daném uchazeči jsou porovnávány s jednotlivými požadavky na konkrétní nabízenou pracovní pozici. V tomto výběru jsou často využívány různé nástroje zmiňované v předešlé podkapitole, díky kterým je následný užší výběr značně jednodušší. Je-li to možné, snaží společnost zamítnutým uchazečům poskytovat zpětnou vazbu, z jakého důvodu nebyli na danou pracovní pozici vybráni.

Po provedené preselekci postupuje určitá skupina uchazečů do užšího výběru. Z vybrané skupiny uchazečů následně vybírají příslušní nadřízení a linioví manažeři. Výsledná skupina je kontaktována a informována o konání výběrového řízení, na které jsou vybraní uchazeči pozváni.

4.5.3 Výběrové řízení

Před výběrovým řízením se personalistka společnosti znovu schází s určitým manažerem, který shání na volnou pozici vhodného uchazeče a znovu probírají veškeré požadavky a potřebné informace. Rozprava zahrnuje, jakého člověka manažer ideálně hledá, do jakého týmu, jaký uchazeč by nejlépe zapadal do týmové a pracovní koncepce.

Po zahájení výběrového řízení jsou jednotlivě či společně do společnosti zváni jednotliví vybraní uchazeči. Uchazeči na různé pracovní pozice podstupují různé metody a formy výběrového řízení, jako jsou znalostní testy, případové studie, osobní pohovory, assessment centra či tzv. „den na zkoušku.“

4.5.3.1 Podpůrné metody výběrového řízení

Jednou z metod, které společnost LMH ČR často využívá jsou nejrůznější znalostní testy. Forma takového testování je stanovena na základě konkrétní pracovní pozice a požadavků na ni. Pro administrativní pracovní pozice to často bývá znalostní test zaměřený na MS Office, např. Excel, Word apod. Jedná-li se např. o volnou pracovní pozici v účtárně, uchazeči bude zadán znalostní test z účetnictví.

Další využívanou metodou při výběrových řízeních jsou případové studie. Tato metoda se uplatňuje například při výběru na pracovní pozici tzv. kvalitáře. V takovém případě je uchazeči v rámci výběrového řízení zadána případová studie kvality. Uchazeč má v této studii dokázat svou odbornost a schopnosti, které umí ve studii správně aplikovat a určit vyřešení jednotlivých problémů. V případové studii se dále ukáže, zda uchazeč zná potřebné metodiky a vhodné nástroje, které dokáže následně aplikovat ve srozumitelné formě. Často se může v případové studii jednat o vytvoření určité směrnice a k tomu odpovídající jednoduchý formulář s vysvětlením. Uchazeč musí velmi často vytvořit komplexní řešení, např. správné vedení lidí i technické stránky problematiky. Případové studie se samozřejmě liší na základě konkrétní pracovní pozice.

Méně častou výběrovou metodou společnost je tzv. assessment centrum. Metoda je využívána zřídka, a to především na vysoce postavené manažerské pracovní pozice. Jedná se o výběrovou metodu, kde je prověřována uchazečova schopnost spolupráce v týmu. Všichni účastníci mají stejné zadání a pracují všichni současně. Často se jedná i o standardizovanou sadu psychologických otázek či nějakou hru. Účastníci jsou celou dobu pozorováni hodnotiteli, kterými jsou personalistky, příslušní manažeři a budoucí kolegové. Uchazeči jsou hodnotiteli v jednotlivých situacích hodnoceni dle určeného hodnotícího formuláře. Assessment centrum je zaměřeno na prověření uchazečovi schopnosti vést lidi, spolupracovat, komunikovat a umět řešit problémy či konflikty. Mnohdy však uchazeč pozná, jak by se měl správně chovat a co přesně se po něm chce, tak aby dostal pozitivní a vysoké hodnocení. Právě i z tohoto důvodu je to méně využívaná metoda a společnost dává přednost spíše přímému osobnímu kontaktu v rámci osobního pohovoru.

Zajímavou formou výběru je společností nabízený jeden neplacený tzv. zkušební den. Tato metoda je nabízena na pozici servisního technika, kdy si na jeden den může uchazeč vyzkoušet danou práci reálně v terénu se zkušeným technikem (jeden den = jedna osmihodinová pracovní směna). Jedná se o takové speciální assessment centrum, kdy

uchazeč přesně vidí a může si i prakticky zkusit, co by na dané pracovní pozici dělal a co by obnášela. Na druhé straně zkušený technik může naopak poskytnout zpětnou vazbu společnosti o zúčastněném uchazeči o pracovní pozici. Tuto možnost může uchazeč využít ve chvíli, kdy dostane pracovní nabídku od společnosti. Zkušební den je společností nabízen dále i na dílenské pozice v rámci pobočky ve Velkých Bílovicích. Celý proces zaštiťuje tzv. dohoda o absolvování výběrového řízení.

4.5.3.2 Osobní pohovory

Ve společnosti LMH ČR musí na každou pracovní pozici vybraný uchazeč projít osobním pohovorem. Osobní pohovory jsou tedy realizovány na každou pracovní pozici, na kterou probíhá výběrové řízení. Osobního pohovoru se vždy účastní personální pracovník, liniový manažer (v prvním kole může být zastoupen svým asistentem či zástupcem) a přímý nadřízený potenciálního nového pracovníka. Pokud se jedná o nějakou regionální pracovní pozici, tak i osobní pohovory realizuje příslušná osoba určitého regionu. V současné komplikované situaci spojenou s onemocněním Covid-19 mohou probíhat i online pohovory. Avšak za běžné situace dává společnost přednost osobnímu kontaktu.

4.5.4 Výběr a přijetí nového zaměstnance

Na základě využitých výběrových metod jsou jednotliví uchazeči hodnoceni výběrovou komisí, která má nejčastěji tři členy, a to personálního pracovníka, liniového manažera a přímého nadřízeného. V ideálním případě, který nastává nejčastěji, se všichni členové komise shodnou na pořadí jednotlivých uchazečů a na tomto základě je vybrán ten nejvhodnější. Nejlepší kandidát na pracovní pozici je dále kontaktován, vyrozuměn s výsledkem výběrového řízení a dostává pracovní nabídku. V případě přijetí uchazeče je mu informace poskytnuta nejdéle do tří dnů od výběrového řízení, v případě odmítnutí je tato informace podána přibližně do týdne. V případě přijetí pracovní nabídky je zahájen proces nástupu a adaptace do zaměstnání.

4.6 Adaptace

Proces adaptace je zahájen již prvním pracovním tedy nástupním dnem nového pracovníka. V rámci pracovníkova nástupu probíhá příprava potřebných dokumentů a různých zákonných i interních školení. Ještě před samotným nástupem je novému pracovníkovi zaslána tzv. Příručka pro zaměstnance, kde se pracovník dozví již předem všechny potřebné informace, např. organizační strukturu společnosti, důležité kontakty, firemní systém s benefity – Cafeterie, jak správně vyplňovat zaměstnanecké dokumenty, fungování docházkového terminálu či používaný firemní slang. Společně s příručkou je novému zaměstnanci poskytnut osobní dotazník, který dle obsahu a složení otázek umožňuje stávajícím zaměstnancům lépe poznat nového kolegu. Tyto dotazníky jsou pravidelně zpracovávány a zpravidla jednou měsíčně je celé společnosti rozesláno tzv. seznámení s novými kolegy. Seznámení mapuje všechny nástupy daného či předešlého měsíce a jsou v něm uvedeni všichni noví zaměstnanci – jejich jména, fotografie, pracovní pozice, nadřízení pracovníci a odpovědi na již zmíněný dotazník. Poté proběhne osobní seznámení se společností, všemi spolupracovníky a kolegy, kteří jsou nově příchozímu vždy velkou oporou. Jak kolegové, tak i nadřízení se zapojují do celého procesu adaptace, který trvá nejčastěji tři měsíce po čas zkušební doby, kdy si pracovník osvojuje pracovní procesy a učí se samostatně fungovat. Zkušební doba je ukončena hodnotícím pohovorem.

4.6.1 Nástup

Následující část mapuje nástup nového pracovníka do společnosti LMH ČR se všemi potřebnými náležitostmi.

Proces je zahájen přípravou potřebné sady dokumentů a kroků již před nástupem. Vyhotoví se pracovní smlouva, dokumenty potřebné k GDPR, nový pracovník je přidán do HR systému Workday a začínají se připravovat všechny IT požadavky. Samotný nástupní den začíná hned ráno, kdy je s novým pracovníkem realizováno zákonné proškolení BOZP – Bezpečnost a ochrana zdraví při práci, PO – Požární ochrana, podepsána pracovní smlouva, podepsání prohlášení poplatníka daně, dohoda o mzdě a další dodatky a potřebné dokumenty.

Pracovník dostává nástupní balíček – na flash disku má veškeré potřebné informace, jako jsou firemní směrnice, potřebné kontakty apod. Dále jsou vysvětleny a upřesněny informace ohledně docházky a docházkového terminálu, Cafeterii – firemním systémem

benefitů a jak fungují veškeré ostatní věci. Následuje tzv. kolečko po firmě, kdy si pracovník s personalistou či nadřízeným projde celou společnost, seznámí se tak s prostory, a především kolegy i ostatními spolupracovníky. Mezi tím je novému pracovníkovi připravena IT technika s potřebnými přístupy, případně pracovní automobil. Následně je zahájen pracovní proces na nové pracovní pozici.

4.6.2 Zaškolení

V rámci nástupního dne většinou proběhne u nového zaměstnance zákonné školení, např. bezpečnost práce, požární ochrana. Je-li to možné, probíhají tyto školení také elektronicky. Následně je ještě v nástupní den realizováno základní produktové zaškolení, které trvá přibližně jeden a půl hodiny a je přizpůsobeno dané pracovní pozici.

Dále je společností připraven individuální formální plán zaškolení, kterým musí daný zaměstnanec projít během zkušební doby. Zaměstnanec by měl tento plán zaškolení splnit a po zkušební době by měl být schopen samostatně pracovat. Například pro pozice servisních techniků má společnost speciálně vyhrazené školitele, kteří školí nově příchozí i stávající zaměstnance. Při takovém školení je kompletně rozebrán konkrétní vysokozdvižný vozík, na kterém probíhá důkladné interní školení. Nový zaměstnanec nastupující na obchodní pozici má taková školení všechny typy nabízených vysokozdvižných vozíků daných produktových řad a školení je tak časově velmi náročné. Naopak servisní technici jsou školeni především na takové typy vozíků, se kterými musí nejčastěji pracovat u zákazníka.

Školení zahrnuje také případně svářečské kurzy, řidičské průkazy na vysokozdvižné vozíky a další podle specializace určitých pracovních pozic.

Jak u administrativních, tak i dílenských či servisních pozic probíhá ve společnosti zaškolení a adaptace za pomoci několika přidělených stávajících pracovníků. Je to upravená metoda tzv. Buddy, kdy není zaměstnanci přidělen jeden pracovník, jako člověk, který ho zaškolí a začlení do firemního kolektivu, ale má k dispozici hned několik (celý tým) svých kolegů. Každý se snaží poradit či pomoci s čímkoliv, co nový pracovník potřebuje – od pracovních procesů až po to, kam si společně zajít na oběd.

4.6.3 Hodnotící pohovory před koncem zkušební doby

Hodnotící pohovory jsou zaznamenány ve firemním HR systému Workday, který vždy upozorní na to, když má daný pohovor u konkrétního pracovníka proběhnout. Hodnotící pohovor realizuje přímý nadřízený nového zaměstnance, při kterém se hodnotí spokojenost obou stran. Jedná se o formální review, při kterém je probrán plán školení a zhodnocení, zda se vše stihlo a splnilo a co bude následovat v dalším období.

Ve společnosti LMH ČR probíhají i roční hodnotící pohovory se zaměstnanci. Celý pohovor probíhá tak, že jednou za rok vede přímý nadřízený se svým pracovníkem přibližně hodinu trvající rozhovor, ve kterém se hodnotí splnění stanovených cílů, vzájemná spokojenost, poskytne vzájemnou zpětnou vazbu. I tento druh pohovoru je zaznamenám v systému Workday, který na jeho konání včas upozorní. V tomto případě se již jedná o hodnocení zaměstnanců.

4.7 Zhodnocení procesů

Obecně lze říct, že veškeré procesy spojené s náborem a adaptací nových zaměstnanců ve společnosti LMH ČR probíhají naprosto v pořádku a v souladu se zákonem. Na žádném stupni výběrového procesu nebylo zaznamenáno jakékoliv diskriminační či jinak nevhodné chování ze strany zmíněné společnosti.

Nábor je zahájen schválením a určením hledané pozice, které je v souvislosti se zcela novou pracovní pozicí náročným procesem. Avšak vzhledem k vazbám k mateřské společnosti jsou tyto nutné procesy nevyhnutelné, pochopitelné a zcela v pořádku. Následuje důkladná analýza určené pracovní pozice a popis její pracovní náplně a potřebných požadavků. Na tomto základě personální pracovník vypracuje inzerát s nabídkou práce, který je následně zveřejněn na příslušných portálech nebo médiích. Velmi zajímavou a přínosnou metodou zde byl např. reklamní spot v rádiu pro naplnění volné pracovní pozice na pobočce ve Velkých Bílovicích. Společnost se nespoléhá pouze na klasické inzerování nabídek práce, ale snaží se vyhledávat nové a zajímavé metody a hledá určitý efektivní soulad mezi těmito dvěma odlišnými přístupy.

V rámci výběrového řízení na jakoukoliv pracovní pozici je vždy realizován osobní pohovor. Společnost přisuzuje právě osobnímu kontaktu největší důraz, což je velmi přínosné. Dále je nutné zmínit jakousi upravenou verzi assessment centra v podobě tzv. „jednoho dne na zkoušku.“ Tato metoda je nabízena především na pracovní pozice

servisního technika či některé dílenské pozice v rámci pobočky ve Velkých Bílovicích. Fakt, kdy si může uchazeč předem vyzkoušet danou reálnou práci a zkušený technik může naopak zhodnotit uchazečovi předpoklady a zapojení se do práce, je pro společnost velmi efektivní. I ze strany uchazečů se jedná o hojně využívanou a chválenou metodu.

Jako poslední je třeba zhodnotit proces adaptace, který začíná již prvním nástupem do zaměstnání. Společnost nenabízí přesnou verzi tzv. Buddy, tedy jednoho člověka, kolegu, který by byl přidělen novému zaměstnanci. Jedná se spíše zase o poněkud upravenou verzi, kdy má nový pracovník k dispozici celý tým kolegů a spolupracovníků, kteří se mu postupně nebo i současně věnují a má v nich určitou oporu. Tento krok je třeba ohodnotit opravdu pozitivně, protože nový pracovník je díky tomu mnohem rychleji začleněn do širšího kolektivu spolupracovníků a každý z kolegů mu může předat právě ty určité nejlepší rady a zkušenosti. Celý proces adaptace bývá zakončen hodnotícím pohovorem, který je realizován zpravidla na konci zkušební doby nového pracovníka. V tomto pohovoru mají obě strany prostor vyjádřit své pocity, zpětné vazby a spokojenost s odváděnou pracovní činností zaměstnance. Zde je velmi přínosným interní informační HR systém Worday, který chytře upozorní na blížící se termíny hodnotících pohovorů, které mají být právě uskutečněny. Společnost si i nadále zakládá na komunikaci se zaměstnanci a jejich spokojenosti při pravidelných hodnotících pohovorech či dotaznících spokojenosti a možných návrhů pro zlepšení pracovních procesů.

4.8 Návrhy na zlepšení / doporučení

Prvním doporučením by mohly být vstupní dotazníky pro nové zaměstnance, zaměřené na obecné informace, např. co vědí o společnosti LMH ČR, což by mohlo pomoci k dalšímu zjištění, jak společnost vnímána mezi lidmi a jaké povědomí o ní mají. Dalším bodem takového dotazníku by mohly být otázky zaměřené na to, jak se pracovník o dané pracovní nabídce dozvěděl, což by bylo přínosem a zpětnou vazbou pro personální pracovníky. Obdobný dotazník by mohl velmi dobře fungovat i pro uchazeče o pracovní pozice, kde by navíc mohlo být zaměření i na jejich motivaci, proč chtějí pracovat právě v této společnosti a další. Takový dotazník by mohl dle různých pracovních pozic už v této fázi obsahovat drobné prověření uchazečových znalostí již před zahájením dalších kroků výběrového řízení, což by také mohlo zrychlit, zjednodušit a zefektivnit celý náborový a rozhodovací proces.

Dalším doporučením pro společnost je více využívat výběrovou metodu v podobě assessment centra. Tato metoda by byla zcela jistě velmi efektivní při výběru vhodných pracovníků na všechny pozice liniových manažerů. Přesto, že společnost dává raději přednost osobnímu kontaktu, a hlavně osobním pohovorům, tak ani to tato metoda nevylučuje. Je velmi důležité poznat, jak daný uchazeč dokáže spolupracovat ve skupině, řešit různá pracovní zadání, využívat schopností rozdělení činností a delegace, umění řešit problémy a konflikty, krizové situace, jak správně motivovat skupinu a další. Společnost se obává, že uchazeči mohou být v rámci assessment centra v nějaké roli či přetvářce, a proto tuto metodu využívají spíše sporadicky. Avšak pokud je assessment centrum řádně a velmi důkladně naplánováno a zorganizováno, neměly by se tyto obavy stát realitou a metoda by tak měla být velmi efektivní. Následně mohou a měly by probíhat i stávající individuální osobní pohovory.

Prostor pro určité zlepšení je i v určitých skupinových procesech, kterých je při náboru a následném nástupu i adaptaci nových pracovníků třeba. Konkrétně se pak může jednat o komunikaci mezi HR a IT oddělením. Tyto dvě skupiny pracovníků by měly ještě před samotným nástupem nového zaměstnance vykomunikovat veškeré potřebné kroky, které je třeba do té doby splnit. Někdy totiž nastane určitý šum v této komunikaci a může se pak lehce stát, že nový pracovník v den nástupu do zaměstnání nemá předem připravenou veškerou IT techniku, kterou potřebuje k výkonu své práce nebo určité potřebné přístupy k různým interním informačním systémům. Z tohoto důvodu je doporučeno probíhající procesy a komunikaci mezi HR a IT oddělením nějakým způsobem zautomatizovat a zefektivnit, tak aby měl nový pracovník v den nástupu vždy připraveno vše, co bude potřebovat. Jedním z možných postupů je již v momentě uveřejnění pracovní nabídky na určitou pracovní pozici zaslat IT přesně požadavky na techniku, které toto pracovní místo obnáší. Následně v momentě výběru vhodného pracovníka předat k dispozici jeho potřebné osobní údaje pro vytvoření např. firemní e-mailové adresy, registraci pracovníka do všech potřebných interních systémů včet generace přístupových informací a další. Tyto procesy by mohly být realizovány pomocí HR informačního systému Workday.

Posledním a nejdůležitějším bodem, kde je určitý prostor pro vylepšení jsou hodnotící pohovory. Jak již bylo zmíněno, tak ve společnosti hodnotící pohovory na konci zkušební doby nového pracovníka probíhají. Personální pracovníci i přímí nadřízení jsou o nastávajícím pohovu, který by měl proběhnout automaticky, upozorněni pomocí

informačního systému Workday. Systém tedy upozorní, kdy a s jakým zaměstnancem by měl hodnotící pohovor správně nastat. Jelikož v současné době ale tyto pohovory vedou s konkrétním zaměstnancem pouze jejich přímý nadřízení, tak k personálním pracovníkům se ne vždy dostane informace, zda pohovor proběhl, či ne. Může se tedy stát, že Workday upozorní na nadcházející hodnotící pohovor a je na nadřízených pracovnících, zda v systému uvedou, jestli daný pohovor proběhl či ne a současně tak i jeho samotná realizace. Většina pracovníků, kteří mají dané pohovory vést, tak učiní, ale problémem je, že personální oddělení o tom nemá žádné informace, např. zda byl pohovor opravdu realizován, kdy a jak proběhl, na čem se obě strany domluvily nebo naopak atd. Z tohoto důvodu je společnosti doporučeno, aby organizace a realizace hodnotících pohovů byla v kompetenci personálního pracovníka, který by byl zároveň účastníkem pohovorů. Tato forma v minulosti ve společnosti fungovala a ukázala se jako přínosná a personální oddělení tak mělo přehled o veškerých informacích. Proto je navrženo vrátit se k této technice, kdy by měl být vyhrazen určitý personální pracovník do jehož pracovní náplně by byla zahrnuta i organizace a realizace hodnotících pohovorů. Personalista by pak pomocí systému Workday hlídal potřebné termíny, kdy v momentě blížícího se data daného pohovoru by komunikoval s konkrétním zaměstnancem a také jeho přímým nadřízeným a určil, kde, kdy a jak proběhne hodnotící pohovor. V momentě průběhu pohovoru by byl sám přítomen pro nezaujaté hodnocení, kdy by právě také mohl hodnotit a zaznamenávat potřené informace a zpětné vazby obou zúčastněných stran. Ke zlepšení získávání a zaznamenávání těchto informací a efektivnosti celého procesu je doporučeno využívat odpovídající dokumenty a formuláře, které jsou obsaženy v příloze č. 8.

Kromě těchto hodnotících pohovorů po konci zkušení doby je dále doporučeno opět zařadit i hodnotící pohovory po šesti měsících či před koncem doby určité – v případě pracovních smluv na dobu určitou. Příklady dokumentů a formulářů jsou opět uvedeny v příloze č. 9 a 10.

5 Zpracování a výsledky dotazníkového šetření

V rámci vlastního výzkumu bylo ve společnosti LMH ČR provedeno dotazníkové šetření. Dotazník byl poskytnut všem zaměstnancům společnosti a byl zaměřen na proces výběrového řízení, adaptaci a nabízené benefity.

Dotazník byl vytvořen ve spolupráci s ředitelkou personálního oddělení a jeho výsledky budou poskytnuty jako zpětná vazba vedení společnosti. Dotazníkové šetření je tedy velmi přínosné pro obě strany, jak pro účely výzkumu v rámci diplomové práce, tak pro samotnou společnost LMH ČR.

Kompletní znění dotazníku je uvedeno v příloze č. 11.

5.1 Zpracování dotazníkového šetření

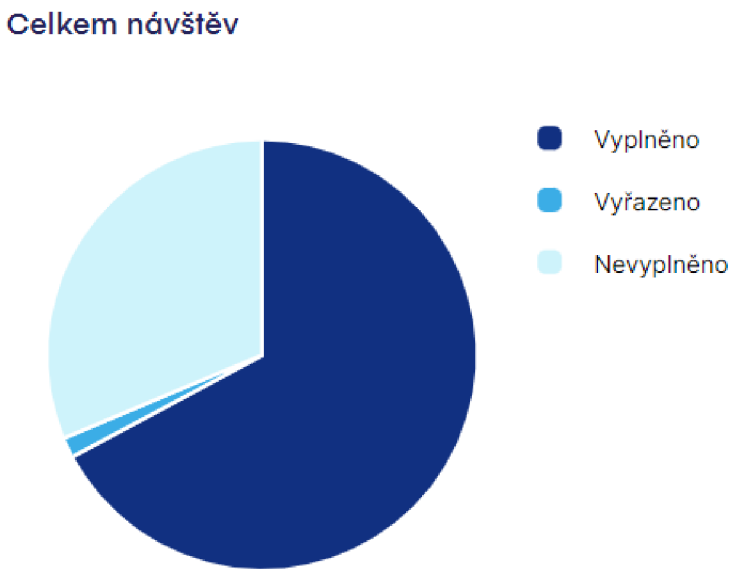
Dotazníkové šetření bylo realizováno pomocí online platformy Survio.cz, kde byl vytvořen online dotazník, který byl následně pomocí vygenerovaného odkazu rozeslán mezi zaměstnance společnosti LMH ČR. Dotazník byl dále ještě vytvořen ve formě PDF, která byla poskytnuta dílenským zaměstnancům pobočky ve Velkých Bílovicích. Dotazník byl v této formě k dispozici také na recepci na pražské centrále společnosti.

Dotazníkové šetření bylo v obou zmiňovaných formách zcela anonymní a obsahovalo 21 uzavřených otázek, kde u několika vybraných otázek byla možnost dopsat jinou / vlastní odpověď. Dotazník byl příslušným respondentům přístupný jeden týden.

5.1.1 Výsledky dotazníkového šetření

Dotazník měli možnost vyplnit všichni zaměstnanci společnosti LMH ČR, což je 386 pracovníků. Úspěšnost dotazníkového šetření jako takového je 67,2 %, kdy si ho zobrazilo 129 respondentů a z toho ho úspěšně vyplnilo 88. Číslo 41 respondentů, kteří na první pohled dotazník otevřeli, ale nedokončili, může být zavádějící, a to z toho důvodu, že se v této situaci počítají návštěvy, tedy zobrazení dotazníku, nikoliv jednotlivé osoby. V této hodnotě jsou pak tedy započítány i osoby, které se například nejprve na dotazník podívaly, zavřely ho a až následně po nějaké době, kdy na něj měly čas, ho vyplnily a řádně odeslaly. Hodnoty, které jsou rozebrány a vyhodnoceny v následujících kapitolách jsou tedy výsledkem 88 respondentů, kteří dotazník vyplnili.

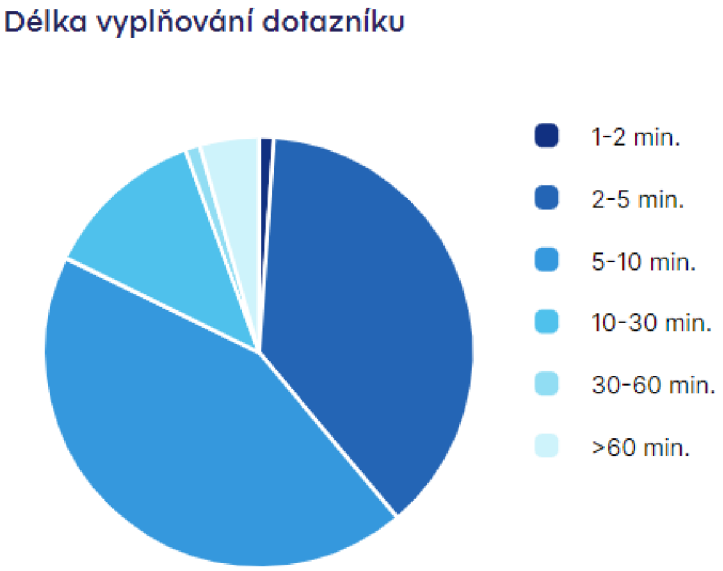
Graf 1 – Celková návštěvnost dotazníku ve společnosti LMH ČR



Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření, Survio.cz, 2022.

V grafu je možné vidět největší tmavě modré pole, které vyznačuje celkovou návštěvnost dotazníku, která byla celkem 131 respondentů. Světle modrá barva zde znázorňuje 41 respondentů (spíše návštěv), kteří vyplňování dotazníku nedokončili. Zanedbatelná část grafu je tvořena vyřazenými odpověďmi, které byly celkem 2 a jednalo se o zkušební vyplnění dotazníku bezprostředně po jeho spuštění. Celkové hodnoty, se kterými tedy dotazníkové šetření pracuje a byly zmíněny v úvodu do tohoto šetření jsou sníženy právě o tyto 2 zkušební vyplnění.

Graf 2 – Časová délka vyplnění jednotlivých dotazníků respondenty

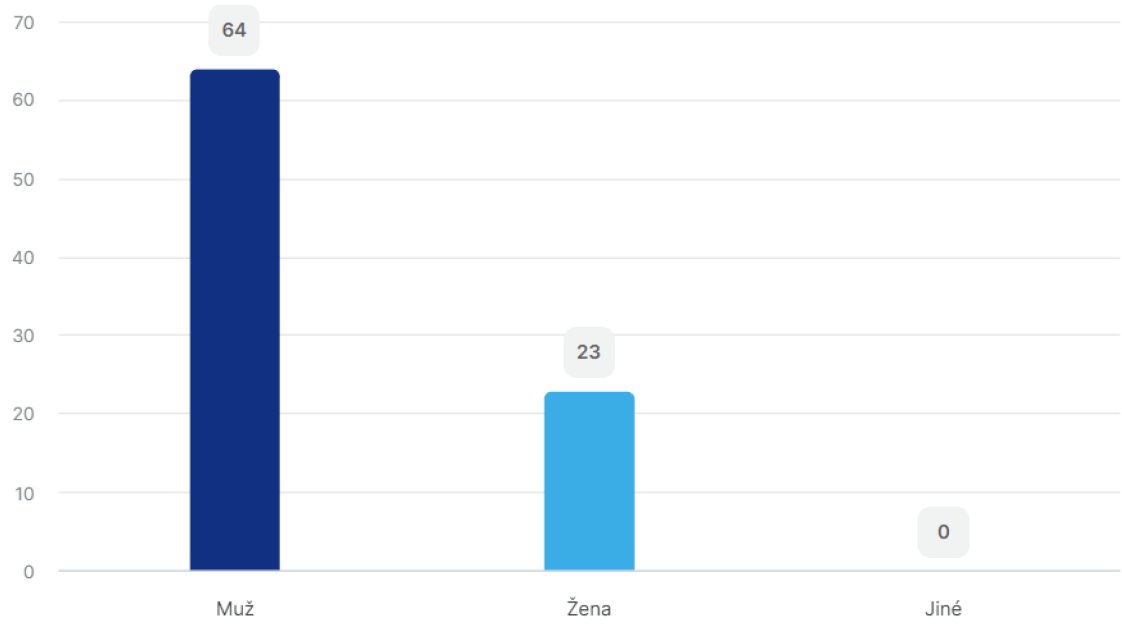


Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření, Survio.cz, 2022.

Nejpočetnější skupina, a to 39 respondentů, daný dotazník vyplňovala 5 až 10 minut. Druhý nejčastější čas vyplnění je 2 až 5 minut, ke kterému připadá 34 respondentů. Tyto dvě největší skupiny potvrzují úvodní informaci k dotazníkovému šetření, kdy je čas vyplnění odhadován na přibližně 5 minut. Třetí nejpočetnější skupina dotazník vyplňovala 10 až 30 minut, další skupiny a jejich hodnoty jsou relativně zanedbatelné.

Dále jsou v této kapitole vyhodnoceny a popsány výsledky jednotlivých otázek obsažených v dotazníkovém šetření, které jsou doplněny příslušnými grafy.

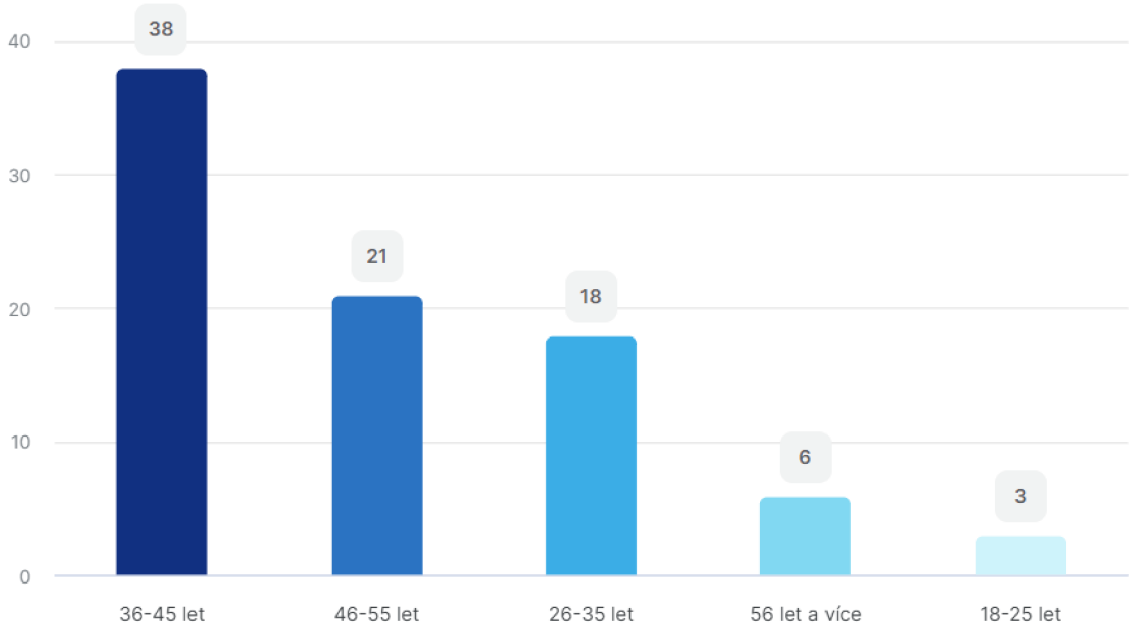
Graf 3 – Otázka č. 1 – Pohlaví



Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření, Survio.cz, 2022.

Je třeba zmínit, že otázka na pohlaví respondentů byla nepovinná a bylo tedy čistě na nich, zda na chtějí odpovědět či ne. Z tohoto důvodu na otázku 87 respondentů odpovědělo a 1 ne. Z těch, co tedy odpověděli, bylo 64 mužů a 23 žen. Možnost odpovědi „Jiné“ zůstala nevyužita. Výsledek, kdy muži v dotazníkovém šetření převažují, byl předvídatelný, a to z toho důvodu, že i ve společnosti LMH ČR pracuje právě více mužů vzhledem k zaměření činnosti této společnosti.

Graf 4 – Otázka č. 2 – Věk



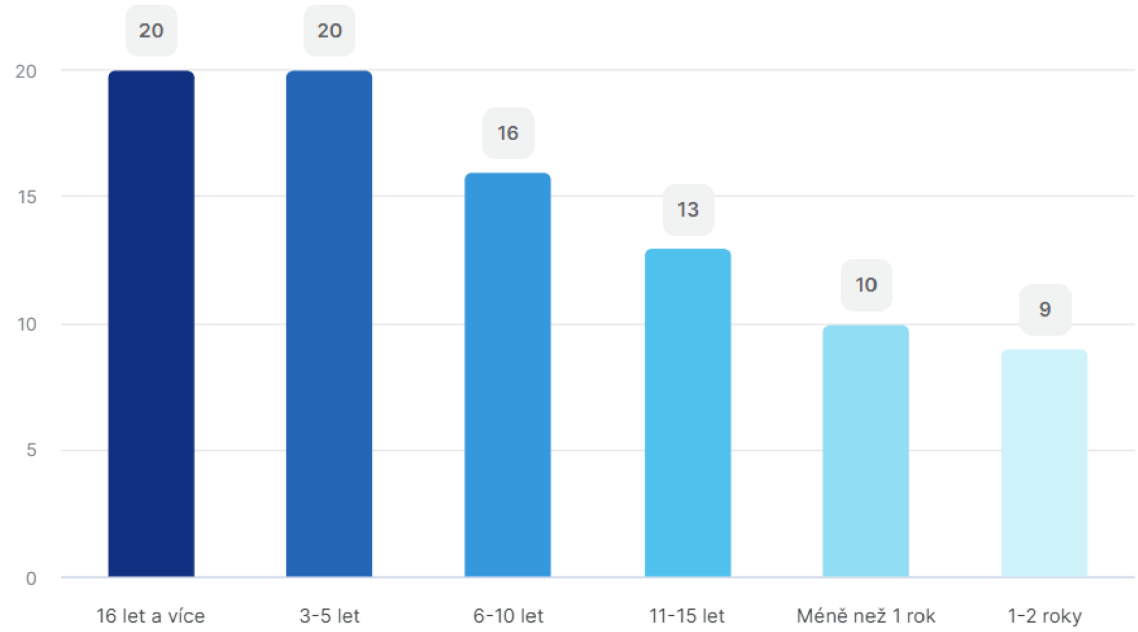
Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření, Survio.cz, 2022.

I druhá otázka v rámci dotazníku byla nepovinná a opět bylo pouze na jednotlivých respondentech, zda na ni odpoví. V tomto případě otázku nezodpověděli 2 respondenti a následující hodnoty jsou tedy vytvořeny z celkového počtu 86 respondentů.

Nejpočetnější skupinou, kterou zastupuje 38 respondentů, se stalo věkové rozmezí 36 až 46 let. Následují poměrně vyrovnané skupiny 46 až 55 let a 26 až 35 let a to s 21 a 18 respondenty. Méně výrazné jsou potom skupiny nacházející se na samotném začátku a konci nabízené věkové škály, a to s celkovým počtem 9 respondentů.

Tento vzorek respondentů může hezky simulovat a předpokládat i reálnou věkovou strukturu zaměstnanců dané společnosti. Lze tedy vidět, že nejpočetnějším zástupcem věkové struktury jsou pracovníci středního věku, ale zároveň má společnost i velký podíl starších či naopak mladších zaměstnanců.

Graf 5 – Otázka č. 3 – Jak dlouho v LMH ČR pracujete?



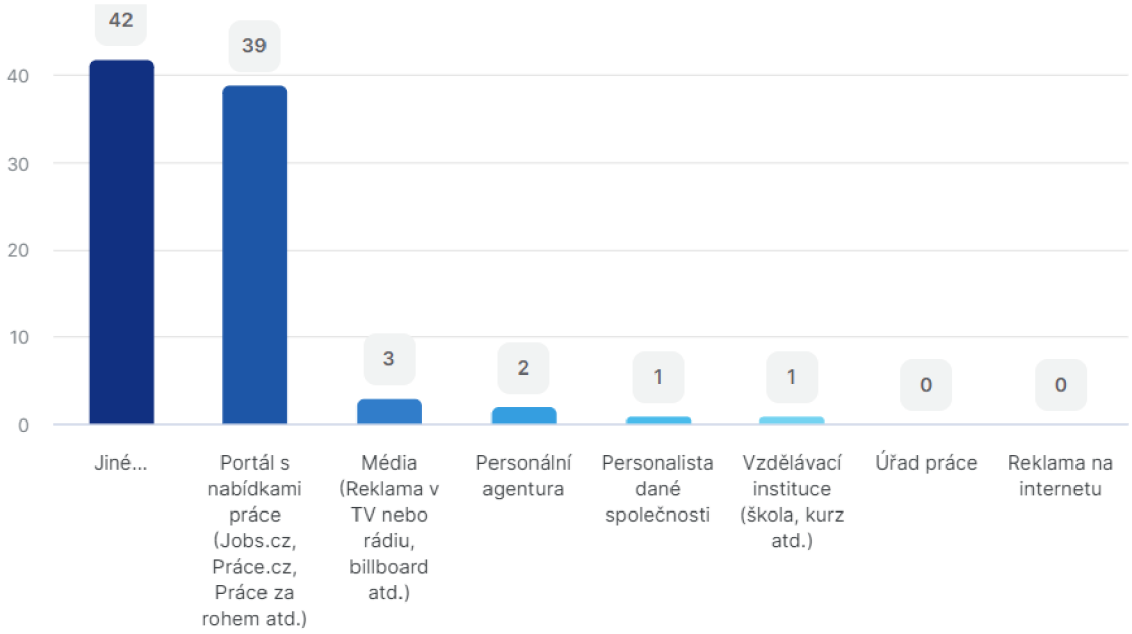
Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření, Survio.cz, 2022.

Všechny další otázky obsažené v dotazníku jsou již povinné a jsou tedy založeny na odpovědích celkového počtu 88 respondentů.

Velmi zajímavým výsledkem a jednou z nejpočetnějších skupin se stalo 20 respondentů, kteří odpověděli, že ve společnosti pracují 16 let a více. Stejně tak 20 respondentů ve společnosti pracuje 3 až 5 let, což z nich tvoří druhou skupinu z toho nejpočetnějšího zastoupení. Následují skupiny 16 a 13 respondentů, kteří uvedli možnost 6 až 10 let a 11 až 15 let. Nejméně zastoupenými skupinami se srovnatelným počtem respondentů jsou odpovědi méně než jeden rok a 1 až 2 roky.

Z dostupného vzorku zaměstnanců lze usoudit, že relativně velká část z nich jsou ve společnosti zaměstnaní opravdu dlouho a LMH ČR si umí takové pracovníky udržet a vážit si jich. Naopak velmi málo dotázaných ve společnosti působí méně 2 roky, což příznivě vypovídá o stavu fluktuace v dané společnosti.

Graf 6 – Otázka č. 4 – Jak jste se dozvěděl/a o volné pracovní pozici v LMH ČR?



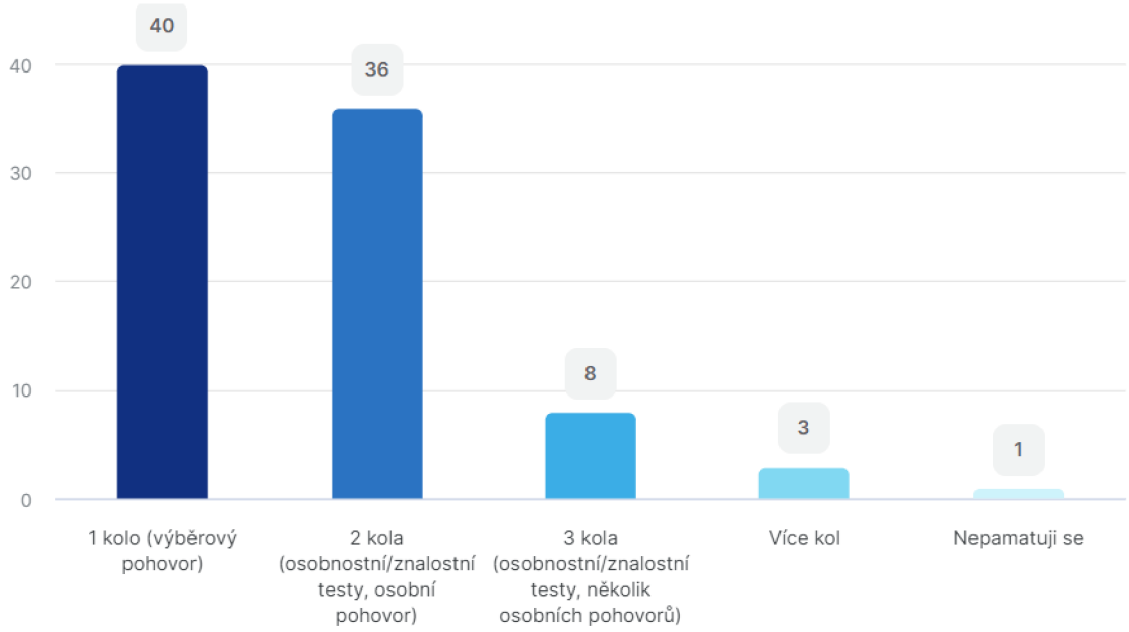
Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření, Survio.cz, 2022.

V otázce zaměřené na to, jak se pracovníci dozvěděli o volné pracovní pozici ve společnosti LMH ČR byla překvapivě nejčastěji volena možnost „Jiné“ a to neuvěřitelnými 42 respondenty. Z toho 35 respondentů uvedlo, že se o nabídce práce dozvědělo od známého či stávajícího zaměstnance LMH ČR. Tři respondenti pak jako zdroj uvedli inzerát v novinách, např. deník Metro. Dalšími možnostmi uvedenými, každá pouze jedním respondentem, byly např. poptávka pracovní pozice zaslána přímo společnosti, oficiální stránky společnosti, přímé oslovení od společnosti s nabídkou práce.

Druhou srovnatelně a významně zastoupenou možností byla odpověď portál s nabídkami práce, kterou zvolilo 39 respondentů. Poměrně zanedbatelnými se v tomto vzorku respondentů staly možnosti média, personální agentury, personální pracovníci či vzdělávací instituce. Odpověď Úřad práce nebo reklamu na internetu neuvedl žádný z respondentů.

Z této části šetření jasně vyplývá, že nejoblíbenější metodou výběru či povědomí o určité pracovní nabídce jsou osobní doporučení a reference od známých, přátel, či jednotlivých zaměstnanců společnosti.

Graf 7 – Otázka č. 5 – Kolik kol výběrového řízení jste absolvoval/a?



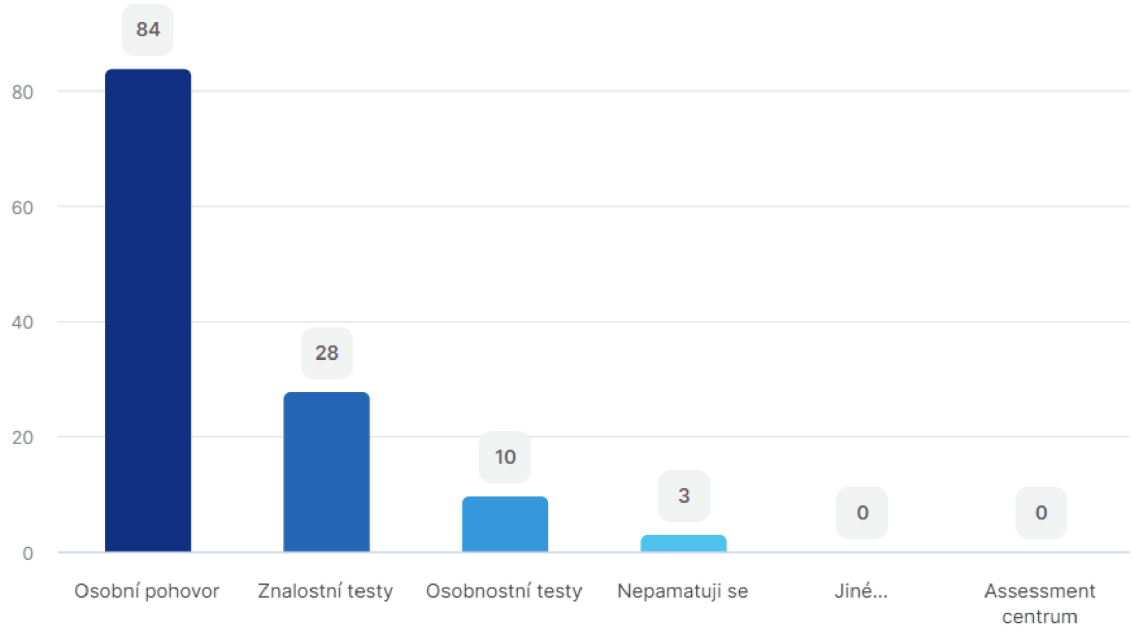
Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření, Survio.cz, 2022.

Dvěma nejčastějšími volbami respondentů byly 1 a 2 kola výběrového řízení. Jedno kolo, které zahrnovalo většinou pouze osobní výběrový pohovor, absolvovalo 40 respondentů. Dvě kola, kde byl realizován taktéž osobní pohovor, kterému však předcházejí určité znalostní testy, absolvovalo 36 respondentů.

Méně zastoupeny pak byly možnosti, které zahrnovaly 3 a více kol. Tyto možnosti celkem zvolilo 11 respondentů, kde se tento výsledek nechal očekávat vzhledem k tomu, že více jak dvoukolová výběrová řízení jsou většinou realizovány pouze na vyšší nebo manažerské pozice. Taková výběrová řízení jsou složena zpravidla z několika znalostních testů a několika kol různých osobních pohovorů, které případně probíhají i na úrovni mateřské společnosti v Německu.

Pouze jeden respondent uvedl, že průběh jeho výběrového řízení si v tomto směru už nepamatuje.

Graf 8 – Otázka č. 6 – Jaké metody výběru byly při Vašem výběrovém řízení využity?



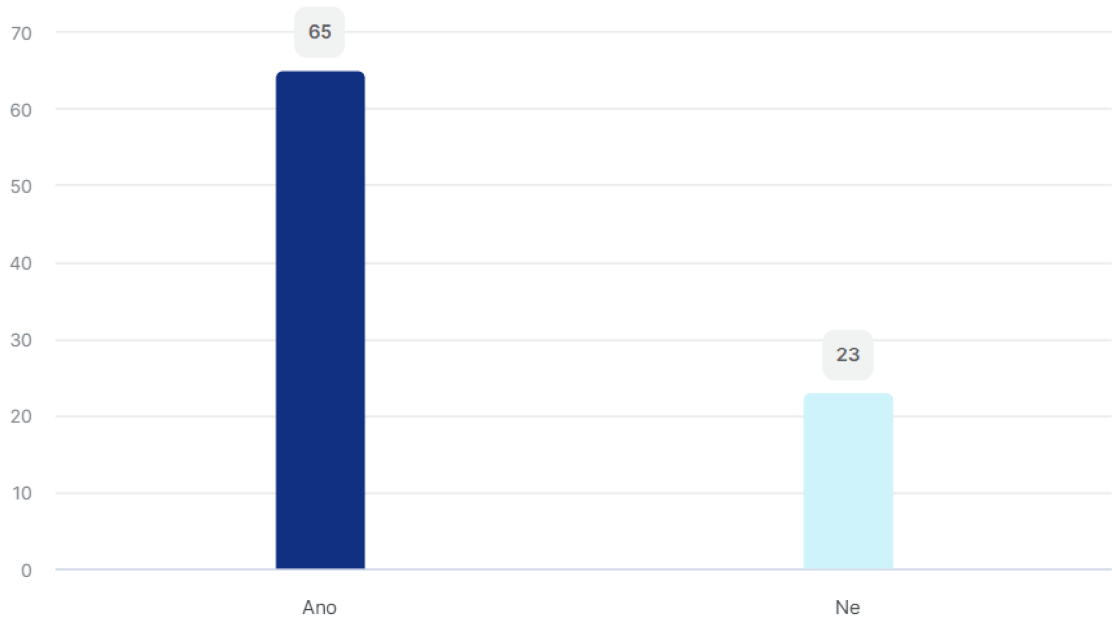
Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření, Survio.cz, 2022.

Následovala otázka na to, jaké metody byly při jednotlivých výběrových řízení využity. Otázka samozřejmě umožňovala vybrat více možností, tedy více metod.

Téměř všichni respondenti uvedli metodu osobního pohovoru, což potvrzuje chod procesů v dané společnosti, kdy jsou osobní pohovory upřednostňovány a realizovány napříč všemi pracovními pozicemi. Další nejčastější odpovědí se staly znalostní testy, které dle výsledků absolvovalo 28 respondentů. Dále 10 respondentů uvedlo, že absolvovalo testy osobnostní.

V tomto případě výběru využitých a absolvovaných metod již 3 respondenti uvedli možnost nepamatuji se. Zároveň žádný z respondentů neuvedl jako výběrovou metodu assessment centrum či cokoliv jiného.

Graf 9 – Otázka č. 7 – Zjišťoval/a jste si informace nebo reference o společnosti LMH ČR před nástupem do zaměstnání?

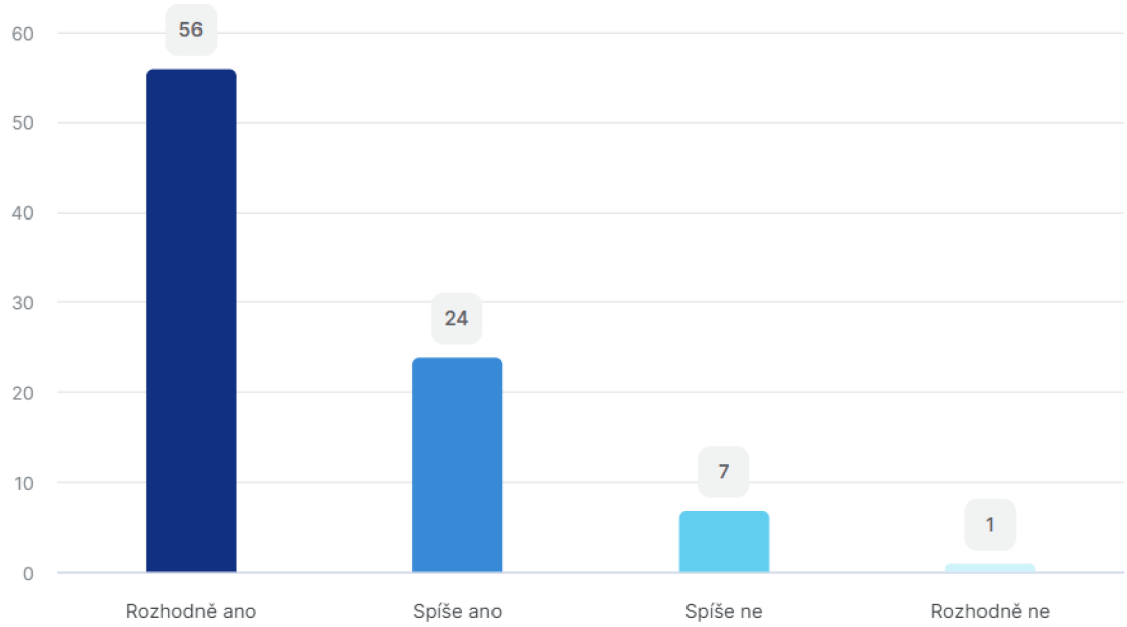


Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření, Survio.cz, 2022.

Na otázku, zda si pracovníci zjišťují informace o dané společnosti před nástupem či zájmem o zaměstnání odpovědělo 65 respondentů, že ano. Informace si nezjišťovalo 23 respondentů.

Tento výsledek může úzce souviset s faktem, že spousta zaměstnanců se dozvědělo o pracovní nabídce od někoho známého či stávajícího zaměstnance společnosti LMH ČR, od koho jistě zároveň dostali i potřebné informace či reference.

Graf 10 – Otázka č. 8 – Měl/a jste po nástupu do zaměstnání k dispozici někoho, kdo se Vám věnoval a pomáhal v pracovním zaškolení nebo případně i začlenění do kolektivu (nadřízený, kolega)? Považujete tuto podporu za dostatečnou?

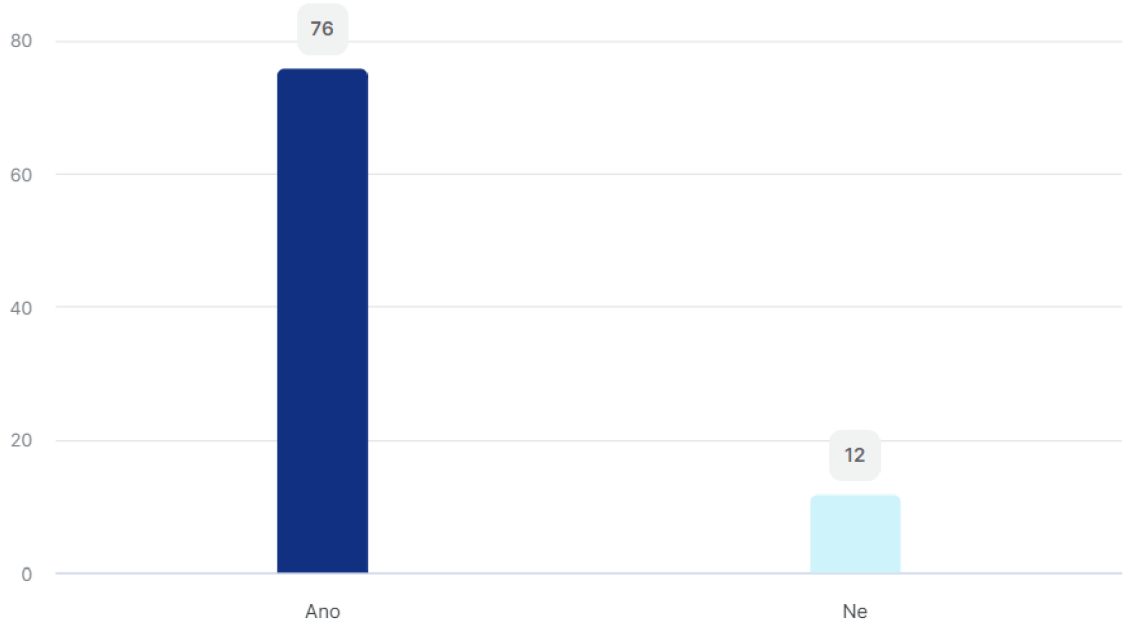


Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření, Survio.cz, 2022.

Většina respondentů, konkrétně 56, uvedlo, že rozhodně ano. Další významnou skupinou bylo 24 respondentů, kteří zvolili možnost spíše ano. Z toho vzorku zaměstnanců lze výsledek považovat za velmi pozitivní, který opět potvrzuje, že po nástupu má nový zaměstnanec k dispozici nějakého kolegu či celou skupinu svých spolupracovníků, kteří jsou k dispozici pro jeho zaškolení a celkovou adaptaci.

Celkem pouze 8 respondentů vybralo možnost spíše nebo rezolutní ne.

Graf 11 – Otázka č. 9 – Měl/a jste, dle Vašeho názoru, dostatek času na zaškolení se na danou pracovní pozici?



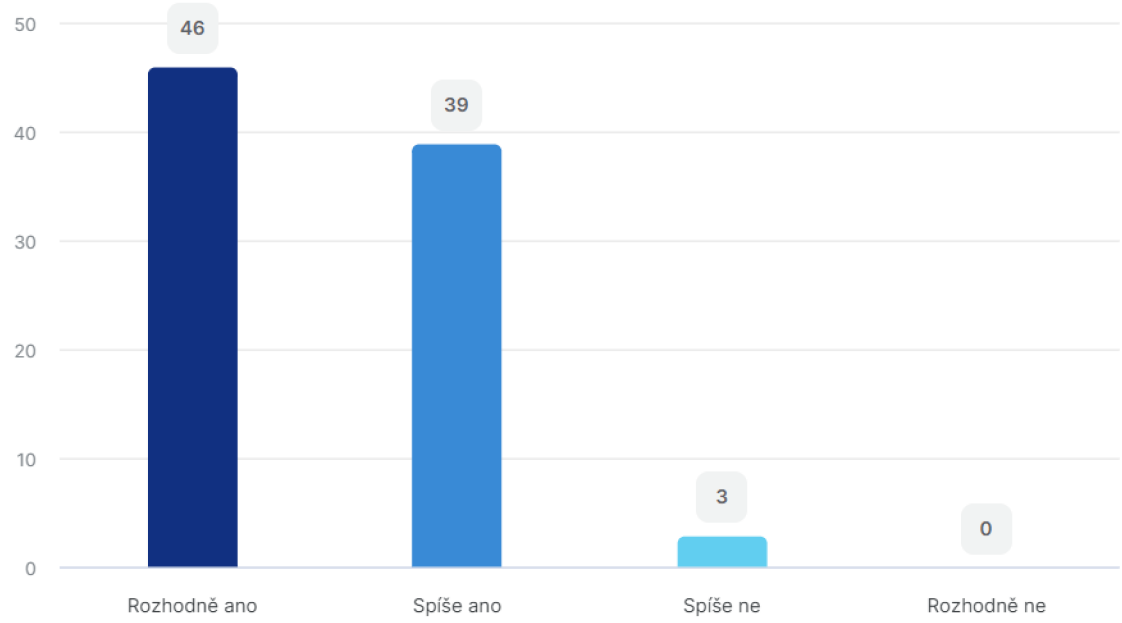
Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření, Survio.cz, 2022.

Za velmi jednoznačné lze považovat i výsledky následující otázky na dostatek času pro zaškolení. Na otázku odpovědělo 76 respondentů, že mělo dostatek času pro zaškolení. Celkem 12 respondentů uvedlo, že dle jejich názoru dostatek času neměli.

V závislosti na délce působení zaměstnanců ve společnosti se ukázalo, že pracovníci pracující v LMH ČR méně než dva roky uváděli odpověď „Ne“ méně než ostatní. To může poukazovat na stále se zlepšující zaškolovací i adaptační proces v dané společnosti.

Zajímavostí je i poměrové rozložení odpovědí na základě pohlaví respondentů. V případě mužů uvedlo 82,8 % respondentů, že měli dostatek času na zaškolení, v případě žen to bylo neuvěřitelných 95,7 %.

Graf 12 – Otázka č. 10 – Naplnila se Vaše představa o vybrané pracovní pozici a s ní související pracovní náplni po nástupu do zaměstnání?



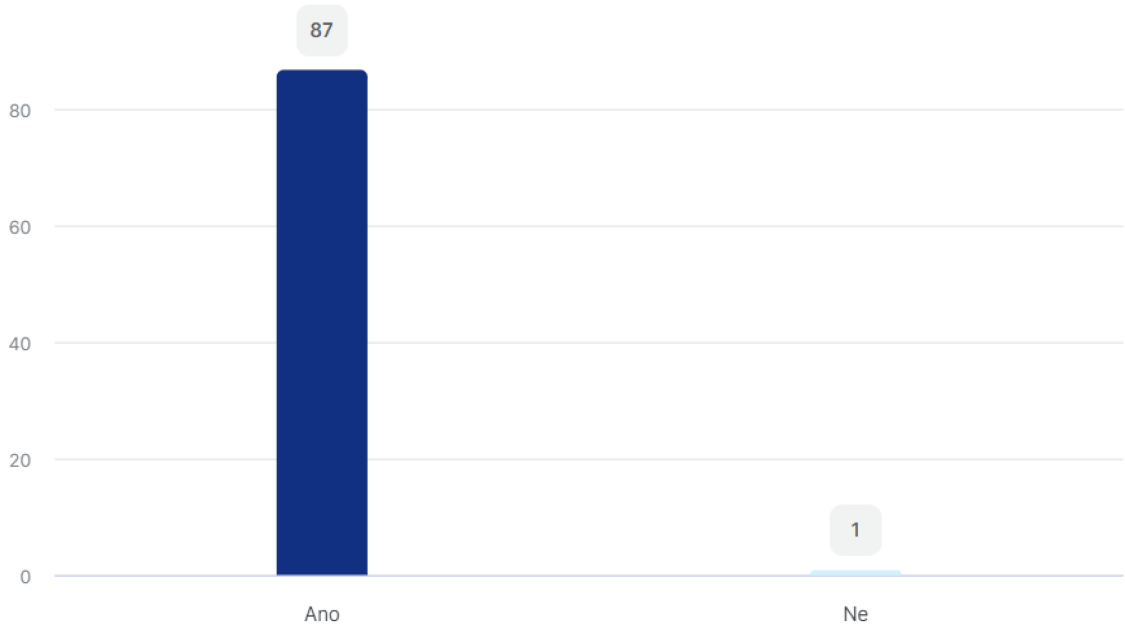
Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření, Survio.cz, 2022.

Pozitivní výsledky přinesla i desátá otázka. Možnost, kdy byla zaměstnancova představa o daném zaměstnání a určité pracovní pozici naplněna a v souladu s realitou, zvolilo hned 46 respondentů. Druhou nejčastější odpovědí s také významným podílem na celkové účasti byla odpověď spíše ano, kterou vybralo 39 respondentů.

Pouze 3 respondenti uvedli, že jejich představa a realita, která následně přišla, se nějakým způsobem lišily a jejich očekávání nebylo zcela naplněno. Možnost, ve které se původní představa o pracovní pozici naprosto rozcházela s pracovní náplní po nástupu do zaměstnání, žádný respondent nezvolil.

Z tohoto vzorku zaměstnanců vyplývá, že společnost LMH ČR vytváří inzeráty a podobné nástroje pro nabídky práce velmi výstižně, kdy jejich obsah shrnuje určitou pracovní náplň tak, jak funguje v praxi. Nový zaměstnanec samozřejmě nezískává informace pouze z nabídky, ale čerpá je v průběhu celého výběrového řízení a přijímacího procesu. Lze tedy zhodnotit, že informovanost uchazečů či nových zaměstnanců je v dané společnosti správně nastavena.

Graf 13 – Otázka č. 11 – Byly po nástupu do zaměstnání dodrženy pracovní podmínky dohodnuté v rámci výběrového řízení?

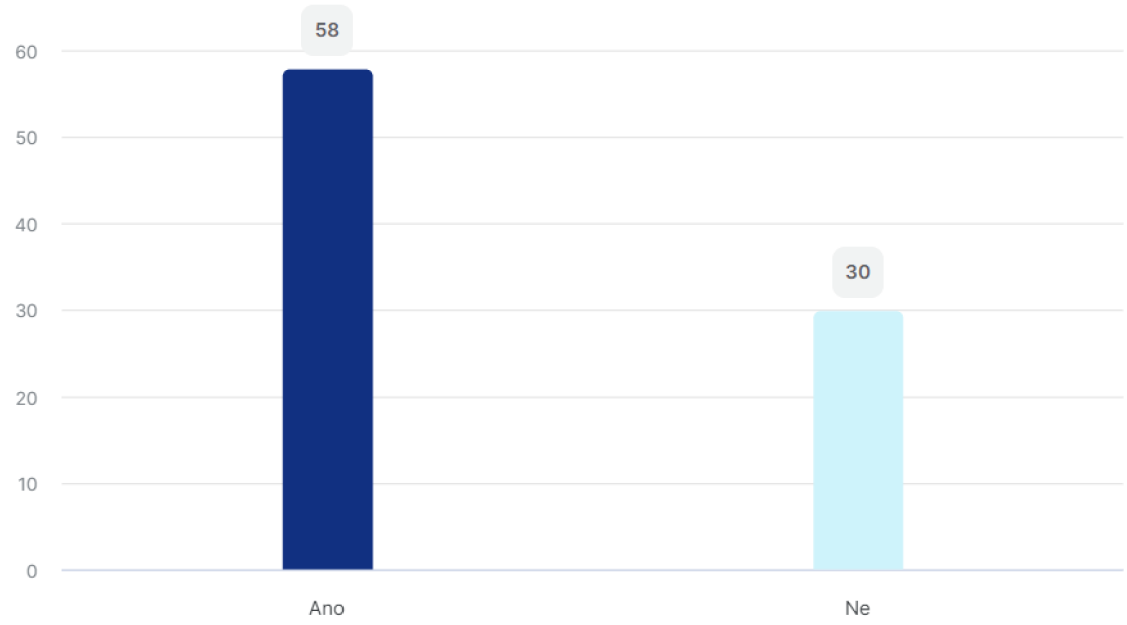


Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření, Survio.cz, 2022.

Naprosto jednoznačný výsledek přinesla otázka, která byla zaměřena na dodržení pracovních podmínek po nástupu do zaměstnání sjednaných v rámci přijímacího procesu. Volbu ano, veškeré podmínky byly dodrženy, uvedlo 87 z 88 zúčastněných respondentů.

Možnost ne uvedl pouze jeden respondent.

Graf 14 – Otázka č. 12 – Byl s Vámi realizován hodnotící pohovor před koncem zkušební doby?

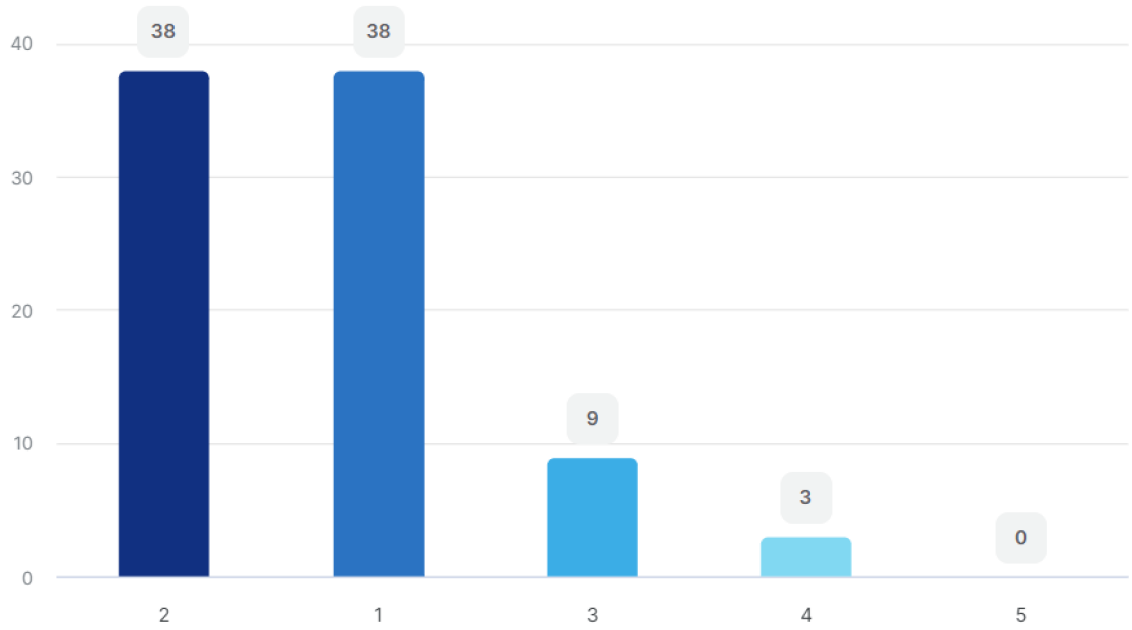


Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření, Survio.cz, 2022.

Méně jasný výsledek se projevil v otázce na realizaci hodnotícího pohovoru, kdy 58 respondentů uvedlo, že hodnotící pohovor proběhl a 30 respondentů uvedlo, že nikoliv. Samozřejmě se jedná pouze o určitý vzorek z řad zaměstnanců společnosti, ale tyto výsledky by mohly být právě pro společnost zajímavými, a to z důvodu, že se potvrzuje, že je tu určitý prostor pro zlepšení.

V závislosti na délce pracovního poměru pracovníků se stejně jako při otázce na školení ukázalo, že s pracovníky, kteří ve společnosti pracují méně než dva roky, byl hodnotící pohovor před koncem zkušební doby častěji realizován.

Graf 15 – Otázka č. 13 – Jak byste ohodnotil/a celý přijímací a nástupní proces včetně adaptace (1 – nejlepší hodnocení, 5 – nejhorší hodnocení)?



Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření, Survio.cz, 2022.

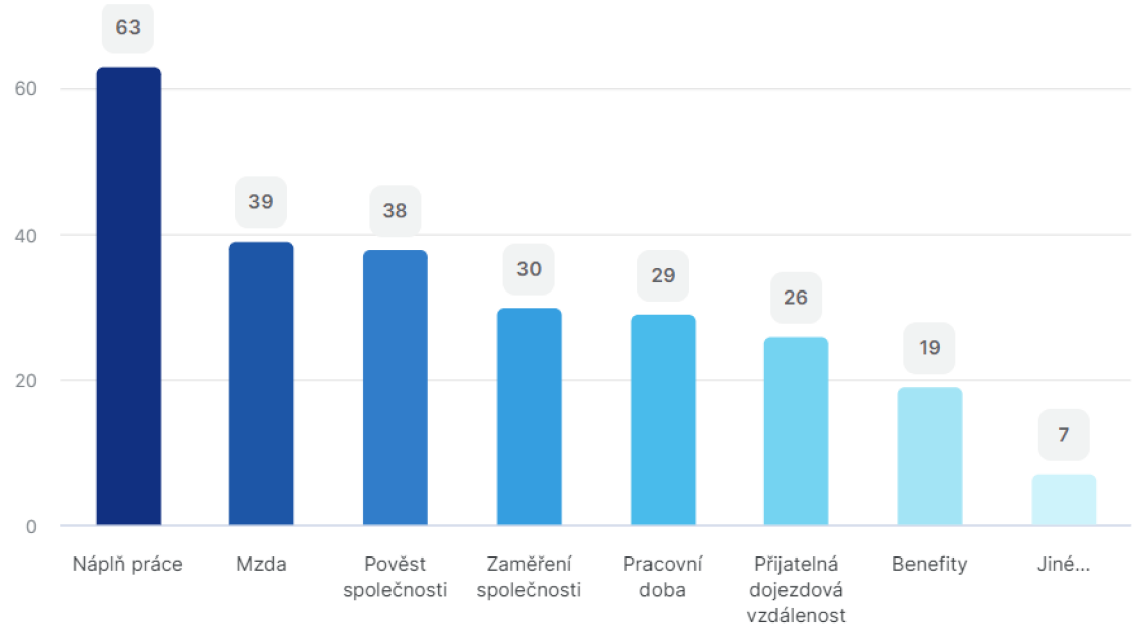
Nejčastěji volenými možnostmi bylo ohodnocení 1, které uvedlo 38 respondentů spolu s hodnocením 2, které taktéž uvedlo 38 respondentů. Tento výsledek šetření lze považovat za pozitivní zpětnou vazbu pro společnost, kdy je celý přijímací proces včetně adaptace nových zaměstnanců hodnocen opravdu velmi pozitivně.

Střední cestu hodnocení zvolilo 9 respondentů a známkou číslo 4 ohodnotili celý proces 3 respondenti. Nejhorší možné hodnocení využil žádný z respondentů.

I z hlediska pohlaví respondentů jsou první dva hodnotící stupně velmi vyrovnané, a to v počtu 27 mužů hodnotilo známkou 1 a stejný počet známkou 2. Ženy také využily tyto dva stupně velmi obdobně, a to v hodnotách 11 pro hodnocení 1 a 10 pro hodnocení 2.

Úměrně těmto hodnotám se vyvíjely výsledky ve spojitosti s otázkou na tzv. Buddyho. Respondenti, kteří v dané otázce uvedli, že při zaškolení měli někoho takového k dispozici, následně na aktuální otázku reagovali kladným hodnocením celého přijímacího a adaptačního procesu.

Graf 16 – Otázka č. 14 – Co rozhodlo o tom, že jste si vybral/a společnost LMH ČR?



Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření, Survio.cz, 2022.

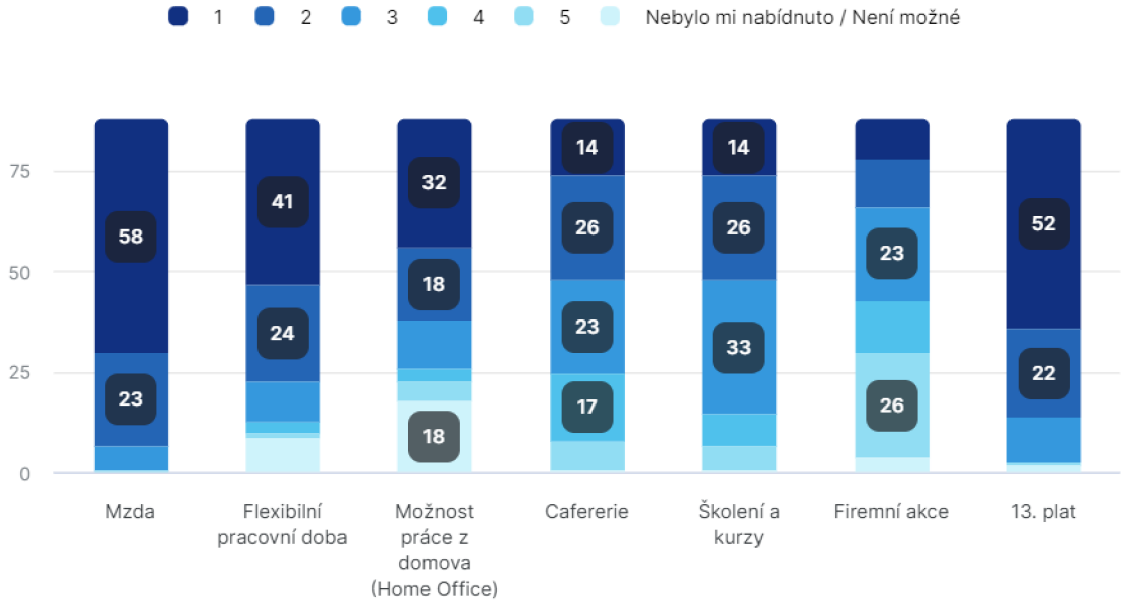
Poněkud zajímavější výsledky přineslo dotázání, proč si zaměstnanci vybrali právě společnost LMH ČR. U této otázky bylo možnost výběru více odpovědí.

Nejdůležitějším faktorem se ukazuje náplň práce, kterou vybralo 63 respondentů. S velmi vyrovnanými počty následuje mzda, kterou uvedlo 39 respondentů a pověst společnosti, která ovlivnila 38 respondentů.

Další velmi vyrovnanou skupinu tvoří zaměření společnosti a pracovní doba, které v tomto šetření uvedlo 30 a 29 respondentů. Neméně důležitá se zdá být i dojezdová vzdálenost zaměstnání od bydliště zaměstnanci, kdy její podstatu vyjádřilo 26 respondentů.

V porovnání s ostatními faktory se při výběru zdají být méně upřednostňovány nabízené benefity, které vybralo 19 respondentů. Možnost „Jiné“ uvedlo 7 respondentů a nejčastěji se jednalo např. o získání nových zkušeností obecně či konkrétně s manipulační technikou, dřívější zkušenost se společností či osobní dojem z nadřízeného pracovníka.

Graf 17 – Otázka č. 15 – Vyberte důležitost nabízených benefitů ve společnosti LMH ČR dle Vaší preference (1 – nejdůležitější, 5 – nedůležité).



Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření, Survio.cz, 2022.

U mzdy uvedlo největší preferenci 58 respondentů. Hodnocení 2 dle preference zvolilo 23 respondentů, následovalo hodnocení 3 s počtem 6 respondentů. Ohodnocení známkou 4 nevyužil žádný respondent a číslo 5 uvedl 1 respondent.

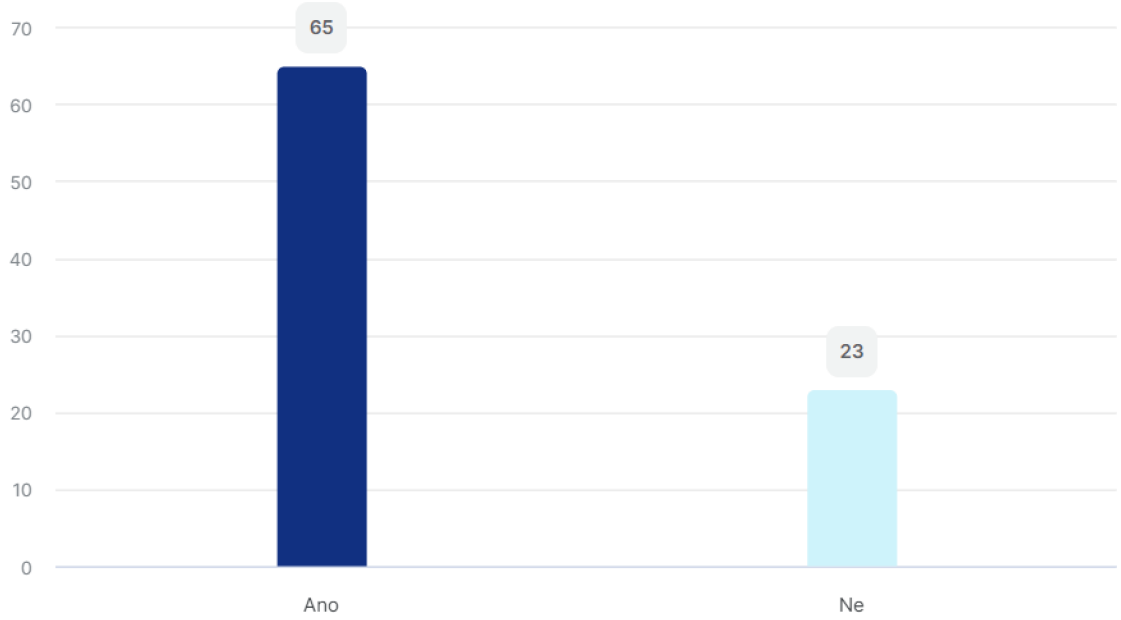
Flexibilní pracovní doba byla nejlepší známkou hodnocena 41 respondenty, následovala známka 2 s 24 respondenty. Střední cestu zvolilo 10 respondentů. Zanedbatelným pak bylo hodnocení známkou 4 a 5, které využili 3 a 1 respondent. Celkem 9 respondentů uvedlo, že flexibilní pracovní doba na jejich pracovní pozici není možná.

Možnost práce z domova nejvíce respondentů, a to 32, ohodnotilo známkou 1. Následovala známka 2 a možnost nebylo mi nabídnuto nebo povaha mé práce to neumožňuje, kdy odpověď v obou případech označilo 18 respondentů. Střední cestu hodnocení zvolilo 12 respondentů a následovala známka 4 a 5 na hodnotící škále zaměstnancových preferencí s celkovým počtem 8 respondentů.

Dalším velmi výrazným faktorem je 13. plat, který byl nejvíce hodnocen známkou 1 a to 52 respondenty. Následovala známka 2 s 22 respondenty. Zbývající hodnocení bylo rozděleno mezi 13 respondentů, z nichž 2 uvedli, že jim 13. plat nebyl nabídnut.

U Cafeterie, firemních akcí, školení a kurzů byly odpovědi respondentů poměrně rovnoměrně rozprostřeny bez výraznějších preferencí.

Graf 18 – Otázka č. 16 – Využíváte možnost vzdělávacích kurzů a školení nabízených společností LMH ČR?



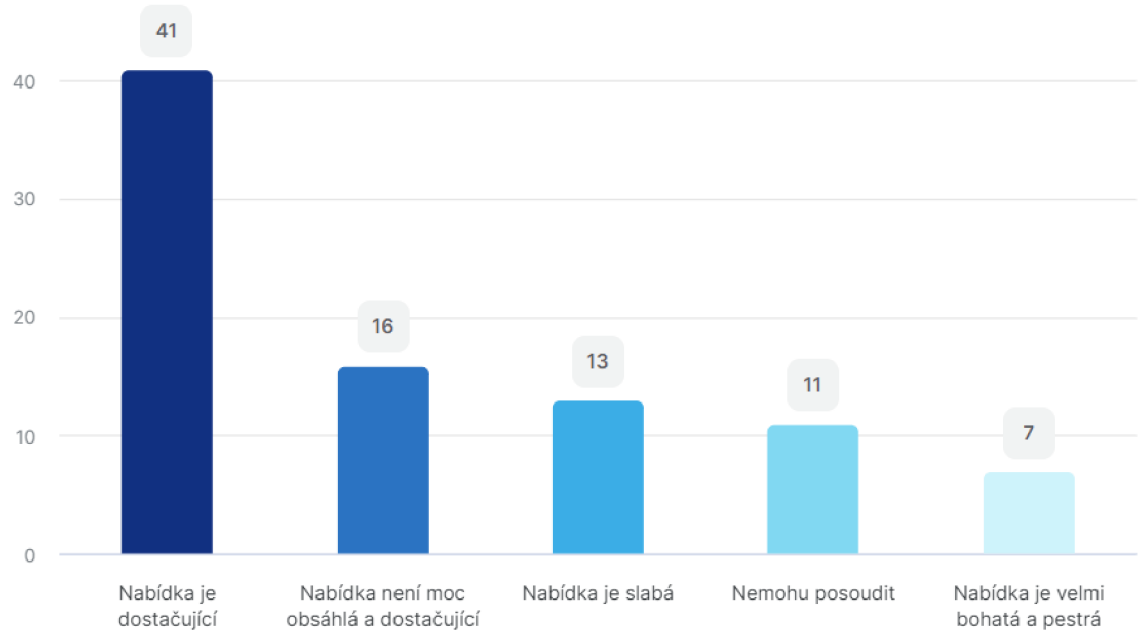
Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření, Survio.cz, 2022.

Z 88 respondentů, kteří se zúčastnili dotazníkového šetření odpovědělo 65, že využívají možnosti vzdělávání a školení ve společnosti LMH ČR. Z dostupného vzorku zaměstnanců je to poměrně velká část pracovníků, kteří se chtějí dále vzdělávat, ať už v oboru nebo v tom, co je baví a zajímá.

Na otázku 23 respondentů odpovědělo, že tyto možnosti poskytované společností nevyužívají.

V závislosti na věku pracovníků se ukázalo, že možnosti vzdělávání a dalších kurzů, využívá především skupina respondentů ve věku 26-35 let.

Graf 19 – Otázka č. 17 – Jak vnímáte nabídku možných školení, kurzů a vzdělávání?

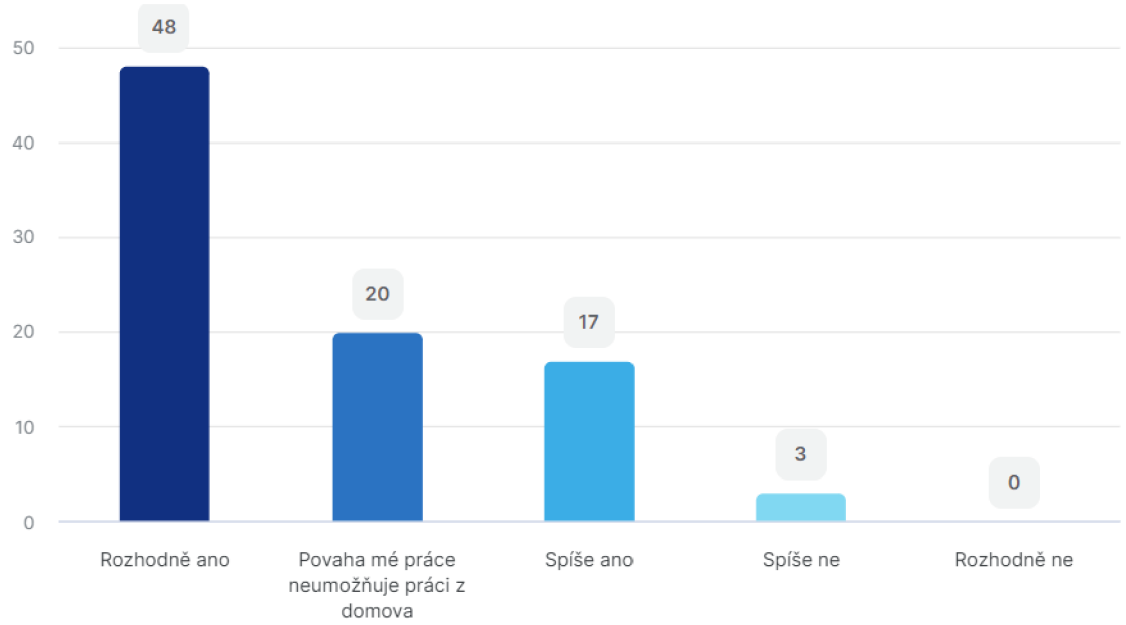


Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření, Survio.cz, 2022.

Nejvíce respondentů, a to 41, uvedlo, že nabídka nabízených různých školení, kurzů a všeobecně vzdělávání je ve společnosti dostačující, což je uspokojivé. Druhou nejčastější odpovědí bylo, že nabídka není příliš obsáhlá a dostačující, kterou uvedlo 16 respondentů. Na posledním místě v hodnocení skončil názor, že je nabídka velmi bohatá a pestrá, který zvolilo 7 respondentů.

V předešlé otázce uvedlo 23 respondentů, že žádné možnosti vzdělávání nevyužívají. To se potvrdilo v této otázce, kdy 11 respondentů uvedlo, že nabídku nemůže posoudit a 13 respondentů zvolilo možnost, že je nabídka vzdělávání slabá a nedostačující. Tento výsledek naznačuje, že pracovníci, kteří uvedli, že možnosti vzdělávání nevyužívají, by možná tuto skutečnost změnily, kdyby se v nabídce objevily pro ně zajímavější možnosti.

Graf 20 – Otázka č. 18 – Vnímáte pozitivně možnost práce z domova?



Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření, Survio.cz, 2022.

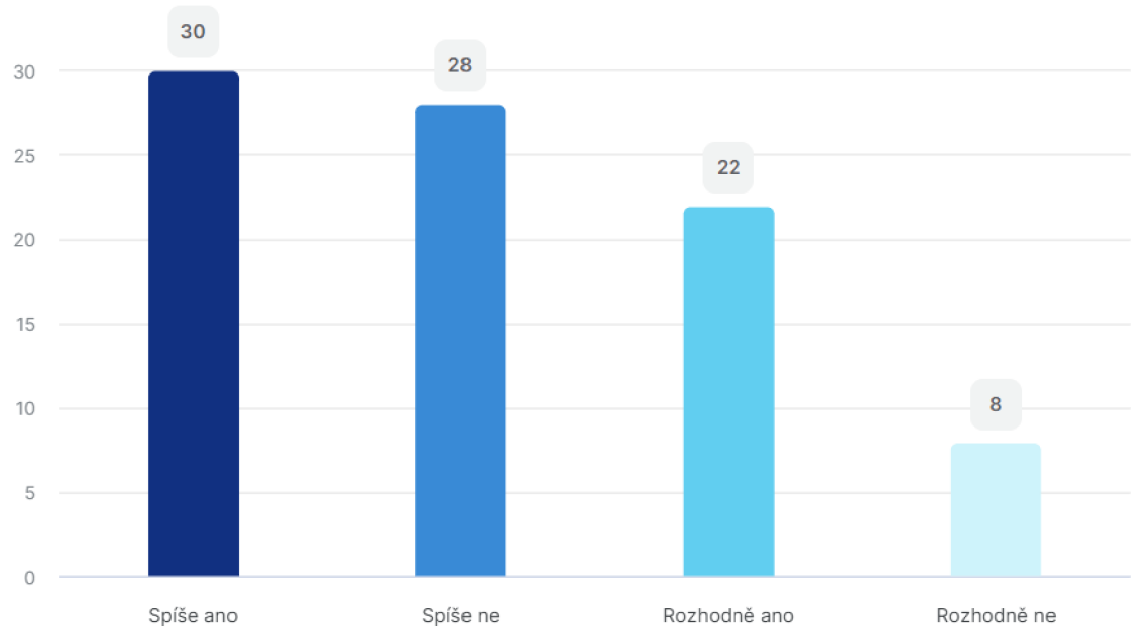
Otázka zaměřená na možnost práce z domova, tzv. home office, vyšla jako velmi pozitivně vnímána. Celkem 65 respondentů vnímá práci z domova, jako příjemnou možnost. Z toho 48 respondentů uvedlo, že práci z domova rozhodně vnímá pozitivně a 17 respondentů spíše pozitivně. To je poměrné velká část ze zúčastněných pracovníků. Pouze 3 respondenti uvedli odpověď spíše ne. Zároveň žádný z respondentů nebyl vyloženě proti.

V závislosti na pohlaví uvedlo možnost „Rozhodně ano“ až 87 % žen, přičemž zbylá procenta uvedla možnost „Spíše ano.“ Z tohoto výsledku je očividné, že veškeré ženy účastnící se tohoto dotazníkové šetření vidí možnost práce z domova jako velmi příjemnou a důležitou možnost, kterou společnosti nabízí.

Z hlediska mužů jsou výsledky různorodější, a to z důvodu, kdy 20 respondentů uvedlo, že jejich povaha práce home office neumožňuje. Zbylý počet mužů, který tuto možnost má, téměř jednotně odpověděl, že možnost vnímá pozitivně, a to v počtu 27 respondentů rozhodně a 14 respondentů spíše.

Rozdíl ve výsledcích mezi pohlavími způsobuje především fakt, že ženy ve společnosti působí více na administrativních pracovních pozicích, které umožňují práci z domova, zatímco muži pracují i na dílně či jako servisní technici, kde to povaha práce neumožňuje.

Graf 21 – Otázka č. 19 – Jsou pro Vás důležité firemní akce, vánoční večírky apod.?



Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření, Survio.cz, 2022.

Velmi zajímavý a odlišný výsledek přinesla otázka na důležitost firemních akcí a večírků. Nejvíce volenými možnostmi se stala odpověď spíše ano, kterou uvedlo 30 respondentů a hned po ní odpověď spíše ne, kterou uvedlo téměř stejné množství respondentů a to 28.

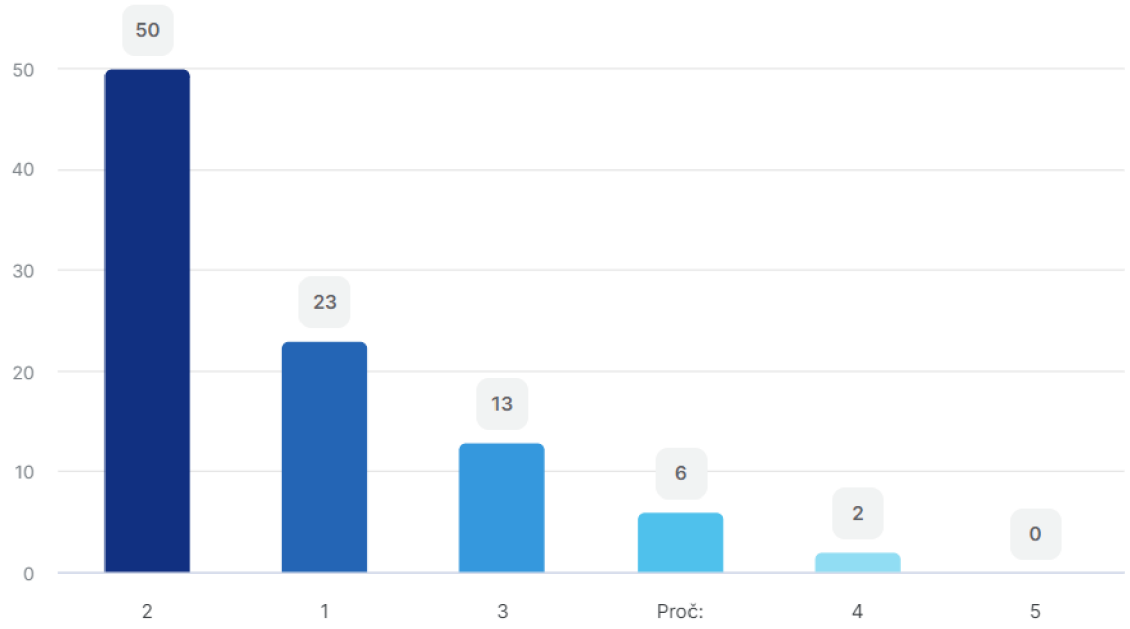
Zbylé dvě odpovědi, kde se jednalo buď o naprosté ano či naopak naprosté ne celkem zvolilo 30 respondentů. Z toho ale většina respondentů uvedla možnost rozhodně ano a pouze 8 respondentů rozhodně ne.

Nejpočetnější skupinou z hlediska věku respondentů je skupina 36 až 45 let, přičemž tato skupina nejčastěji volila možnost „Spíše ano."

Největší zájem o firemní akce a večírky je pak od pracovníků, kteří ve společnosti působí 6 až 10 let.

Z hlediska pohlaví jsou odpovědi velice různorodé a velmi vyrovnané napříč všemi možnostmi. Mezi muži i ženami se stala nejvýstižnější odpověď spíše ano.

Graf 22 – Otázka č. 20 – Ohodnoťte, jak jste ve společnosti LMH ČR spokojený/á (1 – naprosto spokojený/á, 5 – nespokojený/á).



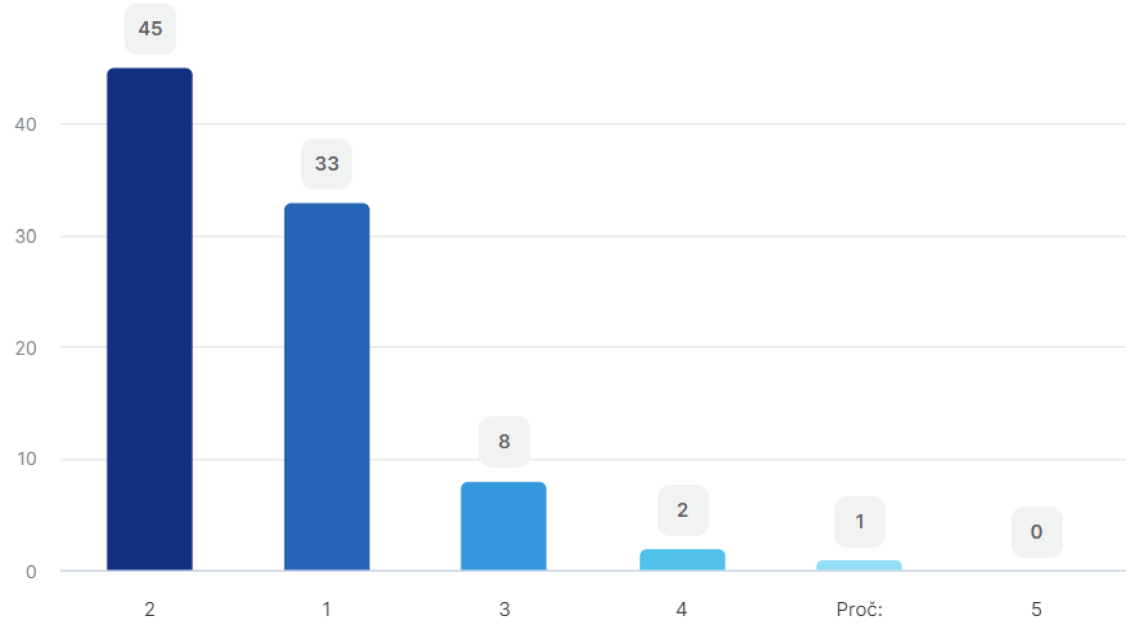
Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření, Survio.cz, 2022.

Dotazník zakončovaly otázky na spokojenost zaměstnanců, v tomto případě konkrétně na celkovou spokojenost v dané společnosti LMH ČR. Nejčastější volbou respondentů bylo hodnocení číslem 2, které zvolilo hned 50 z nich. Druhou nejčastější odpovědí bylo hodnocení 1, které uvedlo 23 respondentů. Celkový výsledek opravdu spokojených 73 respondentů z celkem 88 zúčastněných je velmi uspokojivý.

Zlatou střední cestu na hodnotící škále vybralo 13 respondentů a pouze 2 využili možnost známky 4. Žádný pracovník nevyužil známku číslo 5, kdy by byl vyloženě nespokojený.

Tato otázka ještě umožnila přidat nepovinnou odpověď, proč respondent použil právě jeho zvolené hodnocení. Tuto možnost využilo celkem 6 respondentů. Z toho počtu respondentů, kteří uvedli důvod, bylo nejčastěji vybíráno hodnocení 2 a o něco méně známka 3. Důvody hodnocení byly převážně pozitivní, např. možnost seberealizace ve společnosti, diverzita a pestrost práce nebo dobrý pracovní kolektiv i nadřízení. Lehce negativní důvody byly v šetření uvedeny pouze 2, a to poznámka o lepším fungování určitých procesů v minulosti nebo přílišných zásahů a vlivu mateřské společnosti.

Graf 23 – Otázka č. 21 – Ohodnoťte, jak jste spokojený/á na Vaší pracovní pozici (1 – naprosto spokojený/á, 5 – nespokojený/á).



Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření, Survio.cz, 2022.

Úplně poslední otázkou byla spokojenost zaměstnanců na jejich pracovní pozici, jejíž výsledky se opět ukázaly jako velmi uspokojivé. Nejčastější odpovědí se stalo hodnocení 2, které uvedlo 45 respondentů. Následovalo hodnocení číslem 1 na uvedené stupnici, které vybralo 33 respondentů. To je 78 zaměstnanců spokojených na svých pracovních místech z celkového počtu 88 zúčastněných pracovníků společnosti.

Střední hodnocení na stupnici, tedy známku 3, uvedlo 8 respondentů a pouze 2 respondenti při hodnocení zvolili známku 4. Žádný z respondentů nepoužil hodnocení číslem 5.

Stejně jako u předchozí otázky, i zde byla možnost uvést, proč daný respondent zvolil právě jeho hodnocení. Tuto možnost využil pouze jeden respondent, který svou spokojenost na stávající pracovní pozici ohodnotil známkou 2, ale zároveň by se rád profesně posunul dál.

5.2 Zhodnocení dotazníkového šetření

Dotazníkového šetření se zúčastnilo a dotazník úspěšně vyplnilo 88 respondentů z 386 možných pracovníků. Jedná se tedy o 22,8% účast na dotazníkovém šetření, což není zcela uspokojivé. Avšak úspěšnost vyplnění dotazníku byla 67,2 %, což je už mnohem lepší výsledek. S počtem 88 respondentů lze však usoudit, že se jedná o dostačující vzorek zaměstnanců společnosti LMH ČR.

Průzkumu se zúčastnilo výrazně více mužů než žen, což se ale vzhledem ke struktuře zaměstnanců společnosti dalo předpokládat. Zastoupeny byly všechny věkové skupiny, přičemž tu největší tvořilo věkové rozmezí 36 až 45 let. Na základě věkového zastoupení v rámci dotazníkového šetření lze předpokládat velmi obdobnou i strukturu zaměstnanců celé společnosti. LMH ČR tak velmi pravděpodobně dbá na věkovou rozmanitost svých zaměstnanců a poskytuje pracovní příležitosti jak velmi mladé věkové skupině, tak i té starší. Tento fakt se projevil v následující otázce na délku setrvání zaměstnanců v dané společnosti. První místo zaujala odpověď, kdy zaměstnanci ve společnosti působí 16 let a více, což vypovídá a kvalitním systému udržení si dlouhodobých pracovníků a jejich spokojenosti. Dle získaných informací, tak má společnost i velmi nízkou míru fluktuace pracovníků.

Další část dotazníků byla zaměřena na průběh výběrového řízení. Většina respondentů zde uvedla, že o nabídce práce v dané společnosti se dozvěděla od svého kamaráda, známého či stávající zaměstnance LMH ČR. Z toho lze usoudit, že společnost má velmi dobrou pověst a vstoupila tak do vědomí široké veřejnosti. Spokojení zaměstnanci či jejich přátelé a známí společnost rádi doporučí, předají své zkušenosti dalším a pomáhají tak rozšiřovat povědomí o společnosti či usnadňovat nábor nových zaměstnanců. Tento fakt je ze strany společnosti, která si uvědomuje sílu svých zaměstnanců v tomto směru, ještě podpořen finanční odměnou v případě doporučení a osvědčení nového zaměstnance. Většina pracovníků prochází jedním až dvěma koly výběrového řízení, při kterém je vždy, napříč všemi pracovními pozicemi, realizován osobní pohovor. Společnost si při náboru nových zaměstnanců velmi zakládá na osobním kontaktu.

Následovali otázky na nástup a následnou adaptaci pracovníků ve společnosti, přičemž naprostá většina respondentů uvedla a potvrdila, že při nástupu a celém procesu zaškolení měli k dispozici jednoho až několik kolegů, kteří mu byli k dispozici a pomáhali mu se všemi pracovními činnostmi, ale i sociálním zázemím a začleněním se do pracovního kolektivu. Stejně tak většina uvedla, že dle jejich názoru měla na zaškolení na danou

pracovní pozici dostatek času. Celý tento proces tak lze zhodnotit velmi pozitivně. Dále se i u téměř všech zaměstnanců naplnily jejich představy a očekávání o novém zaměstnání a jejich pracovní náplni. Společnost tedy ve svých pracovních nabídkách uvádí věrohodný a výstižný popis konkrétních pracovních pozic a činností a skvěle informuje uchazeče v průběhu celého výběrového a přijímacího řízení. U 98,9 % respondentů byly po jejich nástupu dodrženy všechny pracovní podmínky dohodnuté během přijímacího řízení. Výraznější rozmanitost odpovědí pak přinesla otázka na realizaci hodnotícího pohovoru před koncem zkušební doby. Většina respondentů uvedla, že hodnotící pohovor s nimi byl realizován, ale byl zde poněkud značnější i počet respondentů, kteří uvedli, že nikoliv. Společnost si je vědoma tohoto prostoru pro zlepšení a v kapitole návrhů a doporučení je tato problematika více popsána včetně možného způsobu, jak tento proces vylepšit. V závěru této části dotazníků respondenti ohodnotili celý přijímací proces včetně následné adaptace. Naprostá většina proces ohodnotila známkami 1 a 2, přičemž tyto známky znázorňují nejlepší možné hodnocení. Společnost tak může být naprosto spokojena s těmito výsledky a se správně nastavenými přijímacími procesy a adaptací nových zaměstnanců.

Poslední část dotazníku je zaměřena na nabízené zaměstnanecké benefity a celkovou spokojenost pracovníků ve společnosti LMH ČR. Zcela předvídatelně se naprostými favority nabízeného žebříčku stala mzda a 13. plat. Jako velmi důležitá a mezi zaměstnanci oblíbená se ukázala také flexibilní pracovní doba či možnost práce z domova. Úplně pozadu však nezůstával ani firemní systém benefitů Cafeterie, firemní akce či školení, kurzy a možnosti vzdělávání. V samotném závěru celého dotazníků následovaly otázky na spokojenost zaměstnanců na jejich pracovní pozici a celkově v dané společnosti. Výsledky těchto dvou otázek se ukázaly jako velmi srovnatelné, kdy většina respondentů je naprosto nebo velmi spokojena na své pracovní pozici a potažmo celé společnosti.

6 Závěr

V diplomové práci byly shrnuty procesy probíhající při vyhledávání, výběru a adaptace nových zaměstnanců. Postupně jsou rozebrány všechny jednotlivé procesy s počátečním vysvětlením dané problematiky. V první části této práce jsou tato témata popsána a rozebrána za pomoci nastudované literatury.

Druhá část diplomové práce je zaměřena na stejné procesy, probíhající však ve vybrané společnosti LMH ČR. Na základě vlastní zkušenosti, pozorování a rozhovorů s personálními pracovníky společnosti jsou zde veškeré procesy a metody uvedeny tak, jak jsou aplikovány v praxi ve vybrané společnosti.

Z hlediska vyhledávání se jedná o počáteční určení volné pracovní pozice, následuje analýza pracovní pozice a jejích požadavků na základě podrobných rozhovorů s manažery nebo stávajícími pracovníky vykonávajícími tuto činnost. Dále je třeba zpracovat obsah pracovní nabídky a její následné zveřejnění na příslušných vhodných platformách či jiných médiích.

Dále byl zmapován proces výběru vhodných uchazečů počínající určitou preselekcí došlých životopisů, konzultací s liniovými manažery a následného výběru několika vhodných uchazečů, kteří jsou dále kontaktováni. Tito vybraní uchazeči se účastní výběrového řízení, které je ve vybrané společnosti vždy zahájeno osobním pohovorem a dále se liší v ohledu na specifikaci dané pracovní pozice. Společnost tak dle potřeby využívá i osobnostních či znalostních testů, případových studií a dalších výběrových metod.

Po vybrání vhodného a nejlepšího uchazeče je zahájen přijímací proces. Celý proces je zahájen již oznámením o přijetí uchazeče a následném sjednávání pracovních podmínek a data nástupu do nového zaměstnání a podobně. Následuje proces adaptace, který je zahájen již prvním dnem tedy nástupem nového zaměstnance do společnosti. Ještě před ním samotným je zaměstnanci zaslána tzv. Příručka pro nové zaměstnance, díky níž se již může částečně seznámit se společností a jejími procesy. Tento fakt lze hodnotit velmi prozíravě a pozitivně. V průběhu celého zaškolení nového pracovníka jsou k dispozici jeho noví kolegové a spolupracovníci, kteří mu jsou ochotni jakkoli pomoci na všech možných úrovních. Proces adaptace bývá následně zakončen hodnotícím pohovorem realizovaným před koncem zkušební doby nového pracovníka.

V diplomové práci jsou poté zhodnoceny všechny výše zmíněné probíhající procesy dané problematiky ve vybrané společnosti a zároveň jsou zde také uvedeny možná doporučení a návrhy pro zlepšení těchto procesů.

Velká část je také věnována dotazníkovému šetření, které bylo realizováno taktéž ve společnosti LMH ČR a jeho výsledkům. Dotazník byl vytvořen ve spolupráci s vybranou společností a poslouží jí jako zpětná vazba pracovníků na procesy výběru a adaptace, systému nabízených benefitů a jejich celkové spokojenosti.

7 Seznam použitých zdrojů

ARMSTRONG, M. *Armstrong's essential human resource management practice: a guide to people management*. London: Kogan Page, 2010. ISBN 978-0-7494-5989-5.

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

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. 10. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

BRŮHA, D. a kol. *Abeceda personalisty 2018*. 8. Olomouc: ANAG, 2018. ISBN 978-80-7554-120-8.

DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. *Management lidských zdrojů*. 1. Praha: C. H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-893-4.

FEJFAROVÁ, M., HORALÍKOVÁ, M. *Řízení lidských zdrojů*. 1. Praha: Česká zemědělská univerzita v Praze, Provozně ekonomická fakulta, 2018. ISBN 978-80-213-2842-6.

HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*. 1. Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 80-247-1458-2.

KOCIANOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.

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

Linde Material Handling Česká republika s.r.o., 2021, 2022.

NOVÝ, I. *Podniková kultura a identita*. Praha: VŠE, 1993. ISBN 80-7079-159-4.

NOVÝ, I. a kol. *Psychologie a sociologie v personálním managementu*. Praha: VŠE, 1993. ISBN 80-7079-470-4.

NOVÝ, I. a kol. *Sociologie pro ekonomy a manažery*. 2. Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 80-247-1705-0.

Obecný rámec pro rovné zacházení v zaměstnání a povolání. In: . Úřední věstník Evropských společenství: Rada Evropské unie, 2000, ročník 2000, 2000/78/ES.

PECHOVÁ, J., ŠÍŠOVÁ, V. *ASSESSMENT CENTRUM: Moderní nástroje výběru zaměstnanců*. Praha: Management Press, 2016. ISBN 978-80-7261-452-3.

PHAM, D. D. T., PAILLE, P. *Managing green recruitment for attracting pro-environmental job seekers: Toward a conceptual model of "handicap" principle*. MARIAPPANADAR, S. *Sustainable Human Resource Management: Strategies, Practices and Challenges*. 2019. UK: Bloomsbury Publishing, 2019, s. 57-89. ISBN 9781137530493.

Recruitment [online]. Brno: APROFES, 2022 [cit. 2022-01-31]. Dostupné z: https://www.aprofes.cz/co-je-to-recruitment/

STÝBLO, J., URBAN, J., VYSOKAJOVÁ, M. *Personalistika*. 4. Praha: Wolters Kluwer, 2011. ISBN 978-80-7357-627-1.

SÜSSOVÁ, V. *6 tipů, jak napsat inzerát, na který uchazeči odpoví*. Magazín LMC [online]. Praha: LMC, 2018, 26.02.201ghhhhhhhhhhhhh+ěěq8 [cit. 2022-01-30]. Dostupné z: https://magazin.lmc.eu/clanky/6-triku-psat-inzeraty-ktere-uchazeci-odpovidaji/

ŠIKÝŘ, M. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. 1. Praha: Grada Publishing, 2014. ISBN 978-80-247-5212-9.

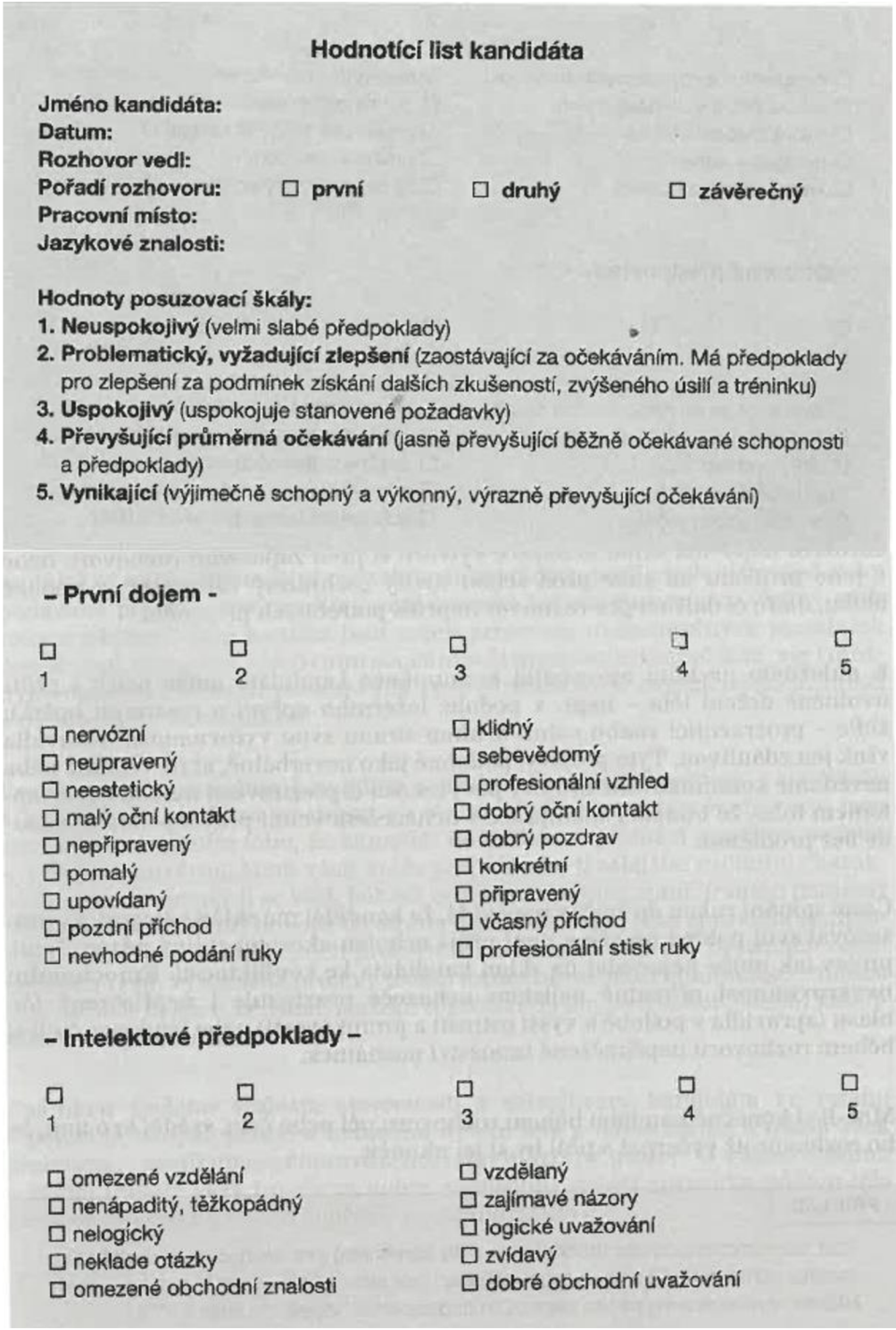
ŠIKÝŘ, M. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 1. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-4151-2.

WALKER, A. J. *Moderní personální management: Nejnovější trendy a technologie.* 1. Praha: Grada Publishing, 2003. ISBN 80-247-0449-8.

8 Přílohy

Příloha 1 – Hodnotící list kandidáta / Záznamový arch....102
Příloha 2 – Hodnotící list kandidáta pro assessment center....105
Příloha 3 - Vzor pracovní smlouvy....107
Příloha 4 – Individuální adaptační plán zaměstnance....109
Příloha 5 – Hodnotící formulář – Hodnocení pracovních a rozvojových cílů....112
Příloha 6 – Hodnotící formulář – Hodnocení pracovního a sociálního chování....113
Příloha 7 – Adaptační plán LMH ČR....114
Příloha 8 – Formulář pro zpětnou vazbu před koncem zkušební doby – LMH ČR....118
Příloha 9 – Formulář pro zpětnou vazbu po 6 měsících – LMH ČR....121
Příloha 10 – Formulář pro zpětnou vazbu před koncem doby určité – LMH ČR....125
Příloha 11 – Dotazník....129

Příloha 1 – Hodnotící list kandidáta / Záznamový arch



Hodnotící list kandidáta

Jméno kandidáta:
Datum:
Rozhovor vedl:
Pořadí rozhovoru: ☐ první ☐ druhý ☐ závěrečný
Pracovní místo:
Jazykové znalosti:

Hodnoty posuzovací škály:

1. **Neuspokojivý** (velmi slabé předpoklady)
2. **Problematický, vyžadující zlepšení** (zaostávající za očekáváním. Má předpoklady pro zlepšení za podmínek získání dalších zkušeností, zvýšeného úsilí a tréninku)
3. **Uspokojivý** (uspokojuje stanovené požadavky)
4. **Převyšující průměrná očekávání** (jasně převyšující běžně očekávané schopnosti a předpoklady)
5. **Vynikající** (výjimečně schopný a výkonný, výrazně převyšující očekávání)

– První dojem –

☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5

- ☐ nervózní
- ☐ neupravený
- ☐ neestetický
- ☐ malý oční kontakt
- ☐ nepřipravený
- ☐ pomalý
- ☐ upovídaný
- ☐ pozdní příchod
- ☐ nevhodné podání ruky

- ☐ klidný
- ☐ sebevědomý
- ☐ profesionální vzhled
- ☐ dobrý oční kontakt
- ☐ dobrý pozdrav
- ☐ konkrétní
- ☐ připravený
- ☐ včasný příchod
- ☐ profesionální stisk ruky

– Intelektové předpoklady –

☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5

- ☐ omezené vzdělání
- ☐ nenápaditý, těžkopádný
- ☐ nelogický
- ☐ neklade otázky
- ☐ omezené obchodní znalosti

- ☐ vzdělaný
- ☐ zajímavé názory
- ☐ logické uvažování
- ☐ zvídavý
- ☐ dobré obchodní uvažování

– Pracovní zkušenosti –

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

- ☐ omezená/ neodpovídající zkušenost
- ☐ krátká doba v zaměstnáních
- ☐ různá pracovní místa
- ☐ nelogická kariéra
- ☐ krátká praxe s řízením

- ☐ relevantní zkušenosti
- ☐ zkušenost s řízením lidí
- ☐ zkušenost s řízením projektů
- ☐ pracovní úspěchy
- ☐ rychlý kariérový postup

– Odborné předpoklady –

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

- ☐ zaměřuje se na nepodstatné otázky
- ☐ činí neodpovídající předpoklady
- ☐ úzký přehled
- ☐ vyhýbá se otázkám
- ☐ pomalá práce s čísly

- ☐ identifikuje důležité faktory
- ☐ využívá odpovídajících informací
- ☐ značné odborné znalosti
- ☐ odpovídá na všechny otázky
- ☐ schopnost rychle pracovat s čísly

– Sociální schopnosti a dovednosti –

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

- ☐ slabé komunikační schopnosti
- ☐ nejasné vyjadřování
- ☐ nezralost
- ☐ plachost
- ☐ slabý hlas
- ☐ chladnost
- ☐ snaha dominovat
- ☐ přílišný negativismus

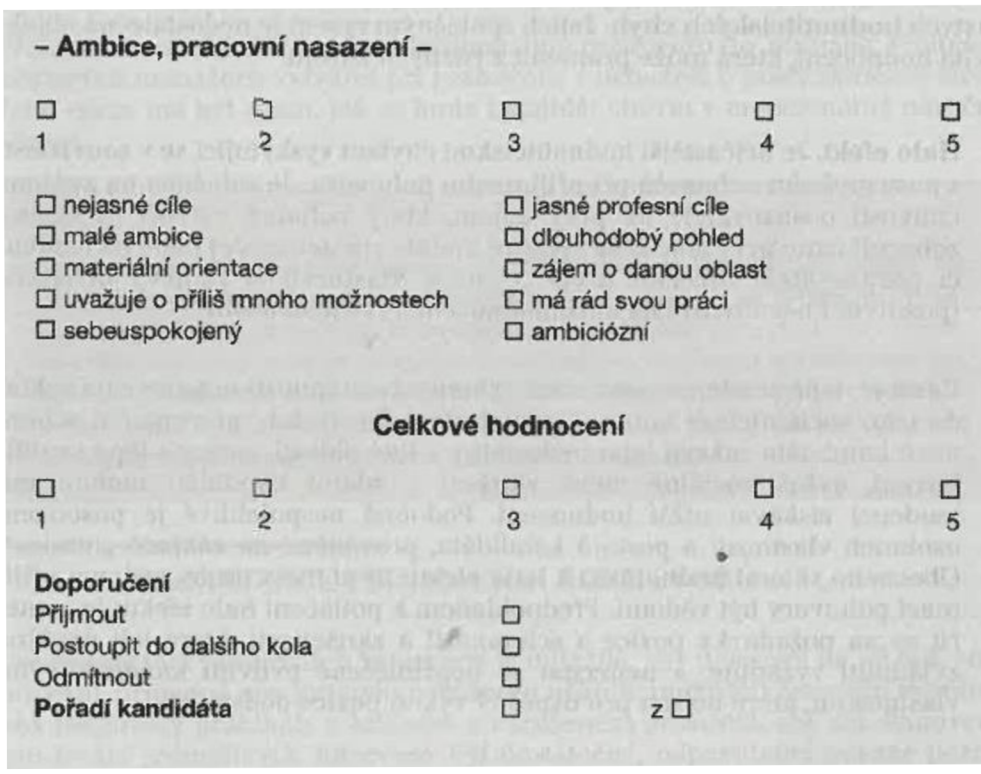
- ☐ dobrá komunikační schopnost
- ☐ jasné vyjadřování
- ☐ osobní zralost
- ☐ přirozená autorita
- ☐ příjemný hlas
- ☐ smysl pro humor
- ☐ tendence ke spolupráci
- ☐ pozitivní přístup, nadšení

– Předpoklady pro týmovou práci –

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

- ☐ malá zkušenost s týmovou prací
- ☐ přílišné zaměření na sebe
- ☐ příliš formální
- ☐ vážný, introvertní
- ☐ netaktní

- ☐ vícestranná zkušenost s týmovou prací
- ☐ sklon ke spolupráci
- ☐ jasné vyjadřování názorů
- ☐ snaha o konsensus
- ☐ taktní



– Ambice, pracovní nasazení –

☐ ☐ ☐ ☐ ☐
1 2 3 4 5

☐ nejasné cíle
☐ malé ambice
☐ materiální orientace
☐ uvažuje o příliš mnoho možnostech
☐ sebeuspokojený

☐ jasné profesní cíle
☐ dlouhodobý pohled
☐ zájem o danou oblast
☐ má rád svou práci
☐ ambiciózní

Celkové hodnocení

☐ ☐ ☐ ☐ ☐
1 2 3 4 5

Doporučení
Přijmout ☐
Postoupit do dalšího kola ☐
Odmítnout ☐
Pořadí kandidáta ☐ z ☐

Zdroj: STÝBLO, URBAN, VYSOKAJOVÁ, 2011, s. 125-127.

Příloha 2 – Hodnotící list kandidáta pro assessment center

Hodnotící list kandidáta pro assessment center

Jméno: Pracovní místo:

Hodnoty posuzovacích škál:

A. **Vynikající** (výjimečně schopný a výkonný, výrazně převyšující očekávání)

B. **Převyšující průměrná očekávání** (jasně převyšující běžně očekávané schopnosti a předpoklady)

C. **Uspokojivý** (uspokojuje stanovené požadavky, podává standardní výkon, očekávaný v dané situaci)

D. **Problematický, vyžadující zlepšení** (vykazuje chybný výkon či výkon zaostávající za očekáváním. Má předpoklady pro zlepšení za podmínek získání dalších zkušeností, zvýšeného úsilí a tréninku)

E. **Neuspokojivý** (vykazuje nepřijatelně nízkou úroveň výkonnosti, nemá předpoklady pro zlepšení)

Posuzované předpoklady	A	B	C	D	E
1. Osobní předpoklady Výkonová motivace, flexibilita, osobnostní zralost, profesionální chování a vystupování, sebedůvěra.					
2. Úsudek Schopnost identifikovat, správně chápat a řešit problémy, analyzovat a syntetizovat. Schopnost samostatně zvolit správné řešení.					
3. Iniciativa Schopnost a ochota přebírat odpovědnost a samostatně určovat svou činnost, schopnost pracovat bez přímého vedení.					
4. Výkonnost Schopnost pracovat efektivně, podávat stálý výkon, udržovat pracovní tempo.					
5. Řízení a kontrola Schopnost vést, řídit, kontrolovat, motivovat a trénovat své podřízené, aktivně přebírat vedení, schopnost stanovovat pracovní cíle podřízeným, schopnost delegovat.					

6. Řízení času Schopnost efektivně organizovat čas, stanovovat priority, vyrovnávat se s vyrušováním, plánovat práci, anticipovat problémy a odhadovat časovou náročnost.					
7. Přesnost Schopnost provádět práci ve vysoké kvalitě, přesně a úplně bez kontrolování.					
8. Sklon k inovacím Schopnost zvyšovat úroveň činnosti, přicházet s novými nápady, ochota zkoušet nové postupy.					
9. Komunikace Schopnost vysvětlovat, přesvědčovat a komunikovat s osobami na různých úrovních, naslouchat, poskytovat a přijímat zpětnou vazbu, rozumět názorům druhých.					
10. Spolupráce Schopnost demonstrovat ochotu a zájem o spolupráci s ostatními, schopnost být týmovým hráčem ochotným pomáhat ostatním. Přátelské, zdvořilé chování.					
11. Empatie Schopnost rozumět ostatním, chápat jejich problémy, budit důvěru.					
12. Řízení stresu Schopnost efektivně překonávat stres a krizové situace, plnit termíny i pod tlakem, přizpůsobovat se frustraci a konfliktům.					
13. Cílová orientace Schopnost stanovovat cíle a překonávat překážky, být motivován k dosahování cílů.					
14. Spolehlivost Přesnost, dochvilnost, vstřícnost, schopnost a ochota být k dispozici v případě nezbytnosti.					

Hlavní silné stránky:

Hlavní prostor pro zlepšení:

Celkové hodnocení:

Zdroj: STÝBLO, URBAN, VYSOKAJOVÁ, 2011, s. 132-133.

Příloha 3 - Vzor pracovní smlouvy

PRACOVNÍ SMLOUVA

Název zaměstnavatele .....
se sídlem v .....
(dále jen „zaměstnavatel")

a

Jméno zaměstnance.....
narozen dne ..... v .....
trvale bytem .....
(dále jen „zaměstnanec")

uzavírají tuto

pracovní smlouvu

1. Zaměstnanec bude vykonávat práci (bude pracovat jako .....
ve funkci .....
Místem výkonu práce je ..... (adresa pracoviště, název obce).
(Pravidelným pracovištěm je.....
Dnem nástupu do práce je .....
Pracovní poměr se uzavírá na dobu neurčitou (určitou, do .....
Smluvní strany se dohodly na zkušební době v délce .....
Smluvní strany se současně dohodly na těchto podmínkách .....
.....
(Lze uvést např. údaje o odchylném rozvržení pracovní doby, o kratší pracovní době o poskytnutí služebního bytu, o používání vlastního zařízení a předmětů potřebných pro výkon práce a způsobu poskytování náhrad.)

2. Zaměstnanci náleží za vykonanou práci mzda ve výši ..... Kč
(slovy ..... Kč) měsíčně. Mzda je splatná vždy 15. dne následujícího měsíce.
Zaměstnanec byl před uzavřením smlouvy seznámen se svými právy a povinnostmi a s pracovními a mzdovými podmínkami, za nichž má práci konat.

3. Zaměstnanec je povinen konat osobně práce podle pracovní smlouvy, ve stanovené pracovní době, řídit se pokyny zaměstnavatele (vedoucích zaměstnanců) a dodržovat ustanovení pracovního řádu a dalších vnitřních předpisů, s nimiž byl řádně seznámen.
Při své práci je zaměstnanec rovněž povinen dodržovat právní a ostatní předpisy k zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při práci.
Vykonávat práci jiného druhu, než je sjednána v této pracovní smlouvě, je zaměstnanec povinen jen výjimečně, a to v případech stanovených zákoníkem práce (§ 41). Jinak může být sjednaný obsah pracovní smlouvy změněn jen tehdy, dohodnou-li se na tom obě smluvní strany v písemném dodatku k této pracovní smlouvě.

4. Zaměstnanec souhlasí s tím, že bude konat pracovní cesty, na které jej může zaměstnavatel v případě potřeby vysílat.

5. Zaměstnanec se zavazuje, že bude dodržovat povinnosti vyplývající z právních předpisů vztahujících se k zaměstnancem vykonávané práci, a zachovávat mlčenlivost o všech skutečnostech, o nichž se dověděl v souvislosti s výkonem své práce, a které mají zůstat podle ustanovení pracovního řádu utajeny. Touto povinností mlčenlivosti je zaměstnanec vázán nejen po dobu trvání pracovního poměru, ale i po jeho skončení.

6. Zaměstnavatel se zavazuje, že bude zaměstnanci přidělovat práci podle této pracovní smlouvy a poskytovat mu sjednanou odměnu za vykonanou práci (poskytovat mu odměnu podle mzdových předpisů a kolektivní smlouvy), vytvářet podmínky pro úspěšné plnění pracovních úkolů a dodržovat ostatní pracovní podmínky stanovené právními předpisy (a kolektivní smlouvou).

7. Zaměstnanec souhlasí se zpracováním svých osobních údajů zaměstnavatelem v rozsahu nezbytně nutném pro účely tohoto pracovního poměru.

8. Ostatní práva a povinnosti smluvních stran, vyplývající z tohoto pracovního poměru, se řídí ustanoveními zákoníku práce a dalšími pracovněprávními předpisy.
Tato smlouva byla sepsána ve dvou vyhotoveních, z nichž jedno obdrží zaměstnanec a druhé zaměstnavatel. Obě smluvní strany podepisují smlouvu na důkaz souhlasu s jejím obsahem.

V ..... dne .....

....

(Jméno zaměstnance, podpis) (Razítko zaměstnavatele, podpis)

Zdroj: STÝBLO, URBAN, VYSOKAJOVÁ, 2011, s. 184-186.

Příloha 4 – Individuální adaptační plán zaměstnance

Individuální adaptační plán zaměstnance

Jméno, příjmení, titul: .....

Název pracovního místa: .....

Nastoupil dne .....

Útvar: ..... Org. číslo útvaru: .....

Nejvyšší dosažené vzdělání vč. studijního oboru: .....

Jméno, příjmení, titul a funkce vedoucího zaměstnance odpovědného za průběh adaptačního procesu: .....

Školení BOZP provedl: ..... dne .....

Školení o PO provedl: ..... dne .....

Informační kurz pro nového a začínajícího zaměstnance absolvován dne .....

Jméno a funkce mentora: .....

Pracovní výcvik (školení, zaškolení, zaučení, konkrétní úkoly apod.)

Obsah	Instruktor	Termín zahájení / ukončení
.....		
.....		
.....		
.....		
.....		
.....		
.....		
.....		
.....		
.....		
.....		

Převedení do jiných útvarů (rotace)

Útvar	Zaměření	Instruktor	Termín zahájení / ukončení
.....	.....	.....	.....
.....	.....	.....	.....
.....	.....	.....	.....

Samostudium (legislativy, norem, předpisů apod.)

Název materiálu	Ověřil
.....	.....
.....	.....

Účast na vzdělávacích akcích v rámci adaptačního procesu

Název vzdělávací akce

.....

.....

.....

Celkové hodnocení průběhu adaptačního procesu vedoucím zaměstnancem

Stanovisko hodnoceného zaměstnance *(k adaptačnímu procesu obecně, obsahu a rozsahu zaměření, kvalitě, náročnosti, práci patronů – instruktorů, představě o budoucím uplatnění, cílech, které chce dosáhnout apod.)*

Podpis hodnoceného zaměstnance	Podpis vedoucího personalisty	Podpis
Dne:	.....	.....

Stanovisko příslušného odborného ředitele:

.....

Dohodnuté osobní cíle zaměstnance po ukončení adaptace

Jméno zaměstnance:

Název pracovního místa:

Organizační jednotka:

Plánované období od: ..... do: .....

Část A

- **Dohodnuté pracovní cíle**

Dohodnuté cíle | Dohodnutá kritéria výkonu

Část B

- **Dohodnuté potřeby rozvoje a vzdělávání**

.....

.....

.....

- Jak budou tyto potřeby splněny

.....

.....

.....

- Poznámky

.....

.....

.....

....

Podpis zaměstnance | Podpis vedoucího

Zdroj: STÝBLO, URBAN, VYSOKAJOVÁ, 2011, s. 177-179.

Příloha 5 – Hodnotící formulář – Hodnocení pracovních a rozvojových cílů

Část A

Hodnocení pracovních a rozvojových cílů

- Uveďte, zda pracovní cíle uložené zaměstnanci při posledním hodnocení byly splněny, částečně splněny nebo nesplněny. V případě nesplnění cílů uveďte případně vnější faktory, které podle Vašeho názoru pracovní výkon nepříznivě ovlivnily.

Osobní cíl	Splnění cíle	Ovlivňující faktory

- Uveďte oblasti, v nichž zaměstnanec od posledního hodnocení dosáhl výrazného úspěchu, popř. oblasti, kde byl jeho pracovní výkon neuspokojivý. Jak si vysvětlujete tyto výsledky?

_____

_____

_____

- Zhodnoďte, do jaké míry se zaměstnanci podařilo dosáhnout jeho rozvojových cílů stanovených plánem individuálního rozvoje.

Vysvětlete prosím své hodnocení

Splnění všech a překročení části cílů ❑ _____

Splnění všech cílů ❑ _____

Nesplnění některých cílů ❑ _____

- Domníváte se, že schopnosti a dovednosti zaměstnance jsou optimálně využity? Jestliže ne, co je třeba pro to udělat?

_____

_____

_____

Zdroj: STÝBLO, URBAN, VYSOKAJOVÁ, 2011, s. 300.

Příloha 6 – Hodnotící formulář – Hodnocení pracovního a sociálního chování

Část B

Hodnocení pracovního a sociálního chování

Označte křížkem, která úroveň podle Vašeho názoru nejlépe popisuje chování zaměstnance

Odpovědnost		Vysvětlete své hodnocení
Vynikající	❒	
Nadprůměrná	❒	
Podprůměrná	❒	
Nízká	❒	

Iniciativa		Vysvětlete své hodnocení
Vynikající	❒	
Nadprůměrná	❒	
Podprůměrná	❒	
Nízká	❒	

Schopnost a ochota ke spolupráci		Vysvětlete své hodnocení
Vynikající	❒	
Nadprůměrná	❒	
Podprůměrná	❒	
Nízká	❒	

– Jaká je hlavní silná stránka pracovního chování zaměstnance?

– V jaké hlavní oblasti pracovního chování se zaměstnanec potřebuje ještě zdokonalit?

Zdroj: STÝBLO, URBAN, VYSOKAJOVÁ, 2011, s. 301.

Příloha 7 – Adaptační plán LMH ČR

Adaptace nových zaměstnanců LMH-CZ

Cílem adaptace je, aby nový nebo přeřazený zaměstnanec pochopil a akceptoval svou novou roli a samostatně vykonával pracovní úkoly na daném pracovním místě co nejdříve po svém nástupu dobře a účinně.

Ještě **před dnem nástupu nového zaměstnance** je třeba ověřit, že je pro nového zaměstnance připravené:

- pracovní místo, pracovní pomůcky,
- docházkový čip,
- osobní počítač nebo notebook
- telefon / mobilní telefon
- přístupy do nezbytných informačních systémů, e-mail,
- plán zaškolení,
- adaptační program.

Adaptační program je plán aktivit, který pomáhá novému zaměstnanci orientovat se v prostředí Linde MH CZ (organizace, rozmístění pracovišť) a nadřízenému pracovníkovi pomáhá nového zaměstnance efektivně řídit v prvních měsících a následně adaptaci vyhodnotit. **Trvání adaptačního programu nových zaměstnanců je tři měsíce a shoduje se s tříměsíční zkušební dobou.**

Personalista seznámí nového zaměstnance v den nástupu s:

- pracovním a organizačním řádem,
- organizační strukturou Linde MH,
- intranet společnosti
- zajistí proškolení k BOZP a PO,

Nadřízený pracovník, nejlépe hned první den přítomnosti nového zaměstnance na pracovišti, provede s novým zaměstnancem krátký vstupní pohovor, při kterém stanoví cíle pro zkušební dobu a seznámí ho se svým očekáváním pro tuto dobu.

V rámci vstupního rozhovoru nadřízený pracovník předá zaměstnanci program (harmonogram) adaptace, který obsahuje **nejméně** následující oblasti:

- seznámení se strukturou a hlavní činností oddělení,
- seznámení s cíli a plány oddělení a spolupracujících oddělení,
- ověření si pochopení cílů a hlavních úkolů adaptačního programu,
- představení kolegů,
- pokud to vyžaduje pozice, zajištění krátkodobé seznámení s činností ve spolupracujících odděleních,
- stanovení termínů pro pravidelné schůzky v době adaptace a vyhodnocení adaptace.

Konkrétní rozsah a forma programu adaptace je v kompetenci nadřízeného pracovníka. Za účelem efektivnějšího zaškolení nového zaměstnance mu vedoucí může určit osobního garanta (mentora), který pomáhá s počáteční orientací, s odborným zácvikem na dané pozici a zprostředkovává zpětnou vazbu o zaškolování vedoucímu.

Vedoucí oddělení se v průběhu zkušební doby s novým zaměstnancem několikrát dle dohodnutého časového harmonogramu osobně setká, aby získal dobrou zpětnou vazbu o průběhu zapracování, popř. konzultuje adaptaci s určeným garantem (mentorem).

Cíle adaptačního programu:

- urychlit a usnadnit orientaci nového zaměstnance v Linde MH CZ a v daném oddělení, na daném pracovním místě,
- zajistit správné pochopení role nového zaměstnance v Linde MH CZ a na pracovním místě,
- podpořit pochopení popisu pracovní činnosti,
- zvýšit schopnost samostatně vykonávat pracovní úkoly na daném pracovním místě,

- získat spokojeného a kvalitně zadaptovaného zaměstnance, který si v co možná nejkratším termínu plní své úkoly a zodpovídá za svěřenou oblast,
- potvrdit si nebo vyvrátit včas správnost výběru nového zaměstnance na obsazovanou pozici.

Vyhodnocení adaptačního programu

Ke konci adaptace absolvuje zaměstnanec schůzku za účasti přímého nadřízeného / vedoucího oddělení a zástupce HR oddělení (Personalista – recruiter), kde zhodnotí dosavadní průběh adaptačního období, pozitiva i negativa. Dojde k rozhodnutí o dalším pokračování pracovního poměru, nastavení cílů pro další období.

Pozitivní vyhodnocení adaptace

V případě pozitivního vyhodnocení zkušební doby bude zaměstnanec pokračovat v pracovním poměru na daném funkčním místě i po ukončení zkušební doby. Vedoucí oddělení / nadřízený pracovník stanoví očekávané cíle na další období a dohodne se s příslušným zaměstnancem na plánu vzdělávání na příslušné období.

Negativní vyhodnocení v průběhu adaptace

V případě zjištěných nedostatků ve zkušební době mohou být vedoucím oddělení / nadřízeným pracovníkem stanoveny cíle pro odstranění daných nedostatků pro zbytek zkušební doby. Nejpozději jeden týden před ukončením zkušební doby budou tyto cíle vyhodnoceny. Při splnění stanovených cílů bude zaměstnanec pokračovat v pracovním poměru na daném funkčním místě i po ukončení zkušební doby.

ADAPTAČNÍ PLÁN (ZKUŠEBNÍ DOBA)	
Jméno zaměstnance:	
Pozice:	**Osobní číslo:**
Přímý nadřízený:	**Oddělení:**
Datum nástupu:	**Jméno garanta (mentora):**

Ř.	Popis činností	Kdo provede (realizátor)	Datum	Podpis realizátora
1	**Přivítání zaměstnance.** **Ověření úplnosti nástupní dokumentace:** osobní dotazník, doklad o vzdělání, výpis z evidence rejstříku trestů, zápočtový list (popř. potvrzení úřadu práce), potvrzení o vstupní lékařské prohlídce (od poskytovatele pracovně-lékařských služeb). **Dokumenty k podpisu:** pracovní smlouva, popis prac. místa, dohoda o vyplácení cestovních náhrad, dohoda o srážkách ze mzdy, prohlášení poplatníka daně. **Předání docházkové karty.**	Personalista	Den nástupu	
2	**Vyplnění Prohlášení poplatníka daně** a převzetí všech potvrzení a dokladů k účtování mzdy.	Personalista	Den nástupu	
3	**Proškolení BOZP a PO.**	Personalista	Den nástupu	
4	**Předání základních informací** (pracovní doba, evidence docházky, služební cesty, dovolená…).	Personalista	Den nástupu	
5	**Seznámení s pracovištěm**, představení kolegů, garanta upozornění na bezpečnostní rizika (BOZP na pracovišti) předání kancelářských potřeb, klíčů, razítek, telefonu, …	Přímý nadřízený/ garant	Den nástupu	
6	**Vstupní rozhovor**, seznámení s hlavními činnostmi odboru, oddělení, s popisem pracovní činnosti, zadání konkrétních cílů, úkolů a termínů pro zkušební dobu a seznámí s očekáváními pro tuto dobu.	Přímý nadřízený/ garant	Den nástupu	
7	**Předání harmonogramu adaptace –** konkrétní rozsah a forma je v kompetenci vedoucího (doporučuje se zadat 3 konkrétní měřitelné úkoly, které se na závěr adaptace vyhodnotí).	Přímý nadřízený/ garant	Den nástupu	
8	**Školení řidičů referentských vozidel, školení o užívání služebních vozidel.** (pokud má zaměstnanec služební vůz)	Personalista	Den nástupu	
9	**Předání IT vybavení** (telefon, mobilní telefon, notebook)	Personalista	Den nástupu	
10	**Zaškolení do základních IT systémů.**	Přímý nadřízený/ garant	1. týden	
11	**Seznámení s interní kulturou**	Personalista/ vedoucí odboru/ garant	1. týden	
12	**Studium interních norem a předpisů.**	Přímý nadřízený/ garant	1. týden	
13	**Setkání se zaměstnanci ve spolupracujících pracovních pozicích** (vhodné spolupracující pozice).	Přímý nadřízený/ garant	Po 2 týdnech	
14	**Setkání s vedoucím oddělení, dílčí vyhodnocení,** popř. doplnění dílčích úkolů.	Přímý nadřízený/ garant	Po 3 týdnech	
15	**Další odborné školení dle potřeb** (práce ve výškách, …).	Přímý nadřízený/ garant	Po 3 týdnech	
16	**Setkání s vedoucím oddělení / nadřízeným pracovníkem, dílčí vyhodnocení,** popř. doplnění dílčích úkolů.	Přímý nadřízený/ garant	Po 6 týdnech	
17	**Závěrečné vyhodnocení adaptace,** vyhodnocení naplnění stanovených cílů a úkolů, ZV zaměstnanci o průběhu adaptace.	Přímý nadřízený/ garant	2 týdny před ukončením zkušební doby	
18	**Hodnotící rozhovor** (pokud zaměstnanec pokračuje na své pozici, je vhodné stanovit individuální rozvojový plán na další období).	Přímý nadřízený/ garant	1 týden před ukončením zkušební doby	

DÍLČÍ ÚKOLY	Termín splnění	Hodnocení	Hodnotitel
DOPLŇUJÍCÍ ÚKOLY	**Termín splnění**	**Hodnocení**	**Hodnotitel**
ZÁVĚREČNÉ HODNOCENÍ		**Doporučení**	**Hodnotitel**

Způsob hodnocení:

Dílčí úkoly, doplňující úkoly: splněno
splněno částečně
nesplněno
popř. doplňující komentář

Závěrečné hodnocení: stručné slovní vyjádření

Doporučení:

pozitivní hodnocení → stanovení dalších cílů, sestavení plánu vzdělávání
negativní hodnocení → ukončení pracovního poměru ve zkušební době

Zdroj: Linde Material Handling Česká republika, 2022.

Příloha 8 – Formulář pro zpětnou vazbu před koncem zkušební doby – LMH ČR

ZPĚTNÁ VAZBA (PŘED KONCEM ZKUŠEBNÍ DOBY)	
Jméno zaměstnance:	
Pozice:	**Osobní číslo:**
Přímý nadřízený:	**Oddělení:**
Datum:	**Vedoucí oddělení:**
Účastníci ZV:	

ZPĚTNÁ VAZBA OD PŘÍMÉHO NADŘÍZENÉHO
Pozitivní body: •
Návrhy ke zlepšení: •
Cíle pro další období: •

Oblast hodnocení	Číselné hodnocení	
Očekávané výsledky		
Dovednosti, vlastnosti a kompetence		
Klíčové zodpovědnosti a úkoly		
Kompatibilita s našimi hodnotami		
Vztah s lidmi		
Pokračovat se zaměstnancem i po zkušební době	ANO	NE

ZPĚTNÁ VAZBA OD ZAMĚSTNANCE
Pozitivní body: •
Návrhy ke zlepšení zaškolení: •
Osobní cíle pro další období, potřebuji se zdokonalit v: •

Mám zájem pokračovat v Linde MH i po zkušební době	ANO	NE

V ..... dne .....

....

podpis přímého nadřízeného podpis zaměstnance

.....

zástupce HR oddělení

	ZELENÁ	Zelená	Žlutá	Červená
Číselné hodnocení	**10, 9**	**8, 7, 6**	**5, 4**	**3, 2, 1**
Očekávané výsledky	Splnil a překročil nastavené hodnoty.	Dosáhl stanovených výsledku na >75%, rychle se rozvijí.	Dosáhl stanovených výsledků na >50%, často potřebuje vedení nebo koučink.	Dosáhl stanovených výsledků na <50%, nemá potenciál k dosažení stanovených výsledků.
Dovednosti, vlastnosti a kompetence	Je to expert, ukazuje odbornost v daných dovednostech, vlastnostech a kompetencích nade vší pochybnost.	V dovednostech a kompetencích je velmi konzistentní, používá je běžně k dodání očekávaných výsledků >75% času, intenzivně se zlepšuje.	Dovednosti a kompetence využívá >50% času, zlepšuje se.	Dovednosti a kompetence využívá <50% času, pracuje s nimi jen velmi obtížně.
Klíčové zodpovědnosti a úkoly	Drží svoje zodpovědnosti pevně v rukou, trvale je naplňuje nad očekávání. Iniciuje jejich neustálé zlepšování, přináší nové myšlenky.	Drží svoje zodpovědnosti pevně v rukou, trvale je naplňuje.	Své úkoly naplňuje jen občas, potřebuje větší focus.	Své úkoly často nebo nikdy neplní.
Kompatibilita s našimi hodnotami	Žije jimi, i kdyby měly jemu samotnému dočasně uškodit, nebo být nepohodlné.	V hodnotách je konzistentní, žije jimi nepřetržitě.	Naše hodnoty mu vyhovuji a vnímá je, pod tlakem však v jejich dodržování selhává.	Je pokrytecký, hodnoty využívá jen k vlastnímu prospěchu.
Vztah s lidmi	Je extrémně vztahový, neustále si vytváří nová spojení s lidmi kolem sebe a ti je téměř bezvýhradně přijímají. Mezi lidmi je oblíbený a on sám má rád lidi kolem sebe.	Aktivně si vytváří vztahy s lidmi kolem sebe, ti jej přijímají a iniciativu případně oplácejí. Lidé ho přijímají pozitivně.	Ve vytváření vztahů je spíše pasivní, ale nabídku na spřátelení neodmítá. Lidé kolem ho přijímají jako člena týmu.	Sám vztah vůbec nevytváří/nenabízí a na nabídky ostatních reaguje pasivně až odmítavě. Lidé, se kterými je v kontaktu, ho nepřijímali mezi sebe (nemají ho rádi).

Zdroj: Linde Material Handling Česká republika, 2022.

Příloha 9 – Formulář pro zpětnou vazbu po 6 měsících – LMH ČR

ZPĚTNÁ VAZBA (PO 6 MĚSÍCÍCH)	
Jméno zaměstnance:	
Pozice:	**Osobní číslo:**
Přímý nadřízený:	**Oddělení:**
Datum:	**Vedoucí oddělení:**
Účastníci ZV:	

ZPĚTNÁ VAZBA OD PŘÍMÉHO NADŘÍZENÉHO
Pozitivní body:
Návrhy ke zlepšení:
Hodnocení cílů od minulé zpětné vazby před koncem ZD:

Cíle pro další období:

Oblast hodnocení	Číselné hodnocení	
Očekávané výsledky		
Dovednosti, vlastnosti a kompetence		
Klíčové zodpovědnosti a úkoly		
Kompatibilita s našimi hodnotami		
Vztah s lidmi		
Prodloužit se zaměstnancem pracovní poměr	ANO	NE
Pokud ANO - typ prodloužení pracovní smlouvy	Doba určitá	
	Doba neurčitá	

ZPĚTNÁ VAZBA OD ZAMĚSTNANCE		
Pozitivní body:		
Návrhy ke zlepšení zaškolení:		
Osobní cíle pro další období, potřebuji se zdokonalit v:		
Mám zájem pokračovat v Linde MH i po uplynutí 6 měsíců trvání smlouvy.	**ANO**	**NE**

V ..... dne .....

....

podpis přímého nadřízeného podpis zaměstnance

.....

zástupce HR oddělení

	ZELENÁ	Zelená	Žlutá	Červená
Číselné hodnocení	**10, 9**	**8, 7, 6**	**5, 4**	**3, 2, 1**
Očekávané výsledky	Splnil a překročil nastavené hodnoty.	Dosáhl stanovených výsledku na >75%, rychle se rozvijí.	Dosáhl stanovených výsledků na >50%, často potřebuje vedení nebo koučink.	Dosáhl stanovených výsledků na <50%, nemá potenciál k dosažení stanovených výsledků.
Dovednosti, vlastnosti a kompetence	Je to expert, ukazuje odbornost v daných dovednostech, vlastnostech a kompetencích nade vší pochybnost.	V dovednostech a kompetencích je velmi konzistentní, používá je běžně k dodání očekávaných výsledků >75% času, intenzivně se zlepšuje.	Dovednosti a kompetence využívá >50% času, zlepšuje se.	Dovednosti a kompetence využívá <50% času, pracuje s nimi jen velmi obtížně.
Klíčové zodpovědnosti a úkoly	Drží svoje zodpovědnosti pevně v rukou, trvale je naplňuje nad očekávání. Iniciuje jejich neustálé zlepšování, přináší nové myšlenky.	Drží svoje zodpovědnosti pevně v rukou, trvale je naplňuje.	Své úkoly naplňuje jen občas, potřebuje větší focus.	Své úkoly často nebo nikdy neplní.
Kompatibilita s našimi hodnotami	Žije jimi, i kdyby měly jemu samotnému dočasně uškodit, nebo být nepohodlné.	V hodnotách je konzistentní, žije jimi nepřetržitě.	Naše hodnoty mu vyhovuji a vnímá je, pod tlakem však v jejich dodržování selhává.	Je pokrytecký, hodnoty využívá jen k vlastnímu prospěchu.
Vztah s lidmi	Je extrémně vztahový, neustále si vytváří nová spojení s lidmi kolem sebe a ti je téměř bezvýhradně přijímají. Mezi lidmi je oblíbený a on sám má rád lidi kolem sebe.	Aktivně si vytváří vztahy s lidmi kolem sebe, ti jej přijímají a iniciativu případně oplácejí. Lidé ho přijímají pozitivně.	Ve vytváření vztahů je spíše pasivní, ale nabídku na spřátelení neodmítá. Lidé kolem ho přijímají jako člena týmu.	Sám vztah vůbec nevytváří/nenabízí a na nabídky ostatních reaguje pasivně až odmítavě. Lidé, se kterými je v kontaktu, ho nepřijímali mezi sebe (nemají ho rádi).

Zdroj: Linde Material Handling Česká republika, 2022.

Příloha 10 – Formulář pro zpětnou vazbu před koncem doby určité – LMH ČR

ZPĚTNÁ VAZBA (PŘED KONCEM DOBY URČITÉ)		
Jméno zaměstnance:		
Pozice:		**Osobní číslo:**
Přímý nadřízený:		**Oddělení:**
Datum:		**Vedoucí oddělení:**
Účastníci ZV:		

ZPĚTNÁ VAZBA OD PŘÍMÉHO NADŘÍZENÉHO
Pozitivní body:
Návrhy ke zlepšení:
Hodnocení cílů od minulé zpětné vazby:

Cíle pro další období:		
Oblast hodnocení	**Číselné hodnocení**	
Očekávané výsledky		
Dovednosti, vlastnosti a kompetence		
Klíčové zodpovědnosti a úkoly		
Kompatibilita s našimi hodnotami		
Vztah s lidmi		
Prodloužit se zaměstnancem pracovní poměr	**ANO**	**NE**
Pokud ANO - typ prodloužení pracovní smlouvy	**Doba určitá**	
	Doba neurčitá	

ZPĚTNÁ VAZBA OD ZAMĚSTNANCE		
Pozitivní body:		
Návrhy ke zlepšení zaškolení:		
Osobní cíle pro další období, potřebuji se zdokonalit v:		
Mám zájem pokračovat v Linde MH i po uplynutí trvání aktuální smlouvy.	**ANO**	**NE**

V …… dne ……..

…… ……

podpis přímého nadřízeného podpis zaměstnance

……

zástupce HR oddělení

	ZELENÁ	Zelená	Žlutá	Červená
Číselné hodnocení	**10, 9**	**8, 7, 6**	**5, 4**	**3, 2, 1**
Očekávané výsledky	Splnil a překročil nastavené hodnoty.	Dosáhl stanovených výsledku na >75%, rychle se rozvijí.	Dosáhl stanovených výsledků na >50%, často potřebuje vedení nebo koučink.	Dosáhl stanovených výsledků na <50%, nemá potenciál k dosažení stanovených výsledků.
Dovednosti, vlastnosti a kompetence	Je to expert, ukazuje odbornost v daných dovednostech, vlastnostech a kompetencích nade vší pochybnost.	V dovednostech a kompetencích je velmi konzistentní, používá je běžně k dodání očekávaných výsledků >75% času, intenzivně se zlepšuje.	Dovednosti a kompetence využívá >50% času, zlepšuje se.	Dovednosti a kompetence využívá <50% času, pracuje s nimi jen velmi obtížně.
Klíčové zodpovědnosti a úkoly	Drží svoje zodpovědnosti pevně v rukou, trvale je naplňuje nad očekávání. Iniciuje jejich neustálé zlepšování, přináší nové myšlenky.	Drží svoje zodpovědnosti pevně v rukou, trvale je naplňuje.	Své úkoly naplňuje jen občas, potřebuje větší focus.	Své úkoly často nebo nikdy neplní.
Kompatibilita s našimi hodnotami	Žije jimi, i kdyby měly jemu samotnému dočasně uškodit, nebo být nepohodlné.	V hodnotách je konzistentní, žije jimi nepřetržitě.	Naše hodnoty mu vyhovuji a vnímá je, pod tlakem však v jejich dodržování selhává.	Je pokrytecký, hodnoty využívá jen k vlastnímu prospěchu.
Vztah s lidmi	Je extrémně vztahový, neustále si vytváří nová spojení s lidmi kolem sebe a ti je téměř bezvýhradně přijímají. Mezi lidmi je oblíbený a on sám má rád lidi kolem sebe.	Aktivně si vytváří vztahy s lidmi kolem sebe, ti jej přijímají a iniciativu případně oplácejí. Lidé ho přijímají pozitivně.	Ve vytváření vztahů je spíše pasivní, ale nabídku na spřátelení neodmítá. Lidé kolem ho přijímají jako člena týmu.	Sám vztah vůbec nevytváří/nenabízí a na nabídky ostatních reaguje pasivně až odmítavě. Lidé, se kterými je v kontaktu, ho nepřijímali mezi sebe (nemají ho rádi).

Zdroj: Linde Material Handling Česká republika, 2022.

Příloha 11 – Dotazník

Dobrý den,

jsem studentkou posledního ročníku navazujícího magisterského studia Provozně ekonomické fakulty na České zemědělské univerzitě v Praze.

Ráda bych Vás tímto poprosila o vyplnění dotazníku k mé diplomové práci na téma „Výběr a adaptace pracovníků“ se zaměřením na společnost Linde Material Handling Česká republika s.r.o.

Dotazníkové šetření je zcela anonymní a slouží pouze pro účely zmiňované diplomové práce. V případě zájmu budou výsledky dotazníku předány vedení společnosti Linde Material Handling Česká republika s.r.o.

Dotazník obsahuje 21 uzavřených otázek, které zaberou maximálně 5 minut Vašeho času. Odpovědi označujte libovolně, ale přehledně a jednoznačně.

Děkuji za Vaši ochotu a spolupráci.

Bc. Lea Ronovská

1. **Pohlaví** (nepovinné – výběr jedné odpovědi)
    - o Muž
    - o Žena
    - o Jiné

2. **Věk** (nepovinné – výběr jedné odpovědi)
    - o 18–25 let
    - o 26–35 let
    - o 36–45 let
    - o 46–55 let
    - o 56 let a více

3. **Jak dlouho v LMH ČR pracujete?** (výběr jedné odpovědi)
    - o Méně než 1 rok
    - o 1–2 roky
    - o 3–5 let
    - o 6–10 let
    - o 11–15 let
    - o 16 let a více

4. **Jak jste se dozvěděl/a o volné pracovní pozici v LMH ČR?** (výběr více odpovědí)
    - ☐ Portál s nabídkami práce (Jobs.cz, Práce.cz, Práce za rohem atd.)
    - ☐ Reklama na internetu
    - ☐ Média (Reklama v TV nebo rádiu, billboard atd.)
    - ☐ Personální agentura
    - ☐ Úřad práce
    - ☐ Vzdělávací instituce (škola, kurz atd.)
    - ☐ Personalista dané společnosti
    - ☐ Jiné (uveďte) _____

5. **Kolik kol výběrového řízení jste absolvoval/a?** (výběr jedné odpovědi)
    - o 1 kolo (výběrový pohovor)
    - o 2 kola (osobnostní/znalostní testy, osobní pohovor)
    - o 3 kola (osobnostní/znalostní testy, několik osobních pohovorů)
    - o Více kol
    - o Nepamatuji se

6. **Jaké metody výběru byly při Vašem výběrovém řízení využity?** (výběr více odpovědí)
    - ☐ Znalostní testy
    - ☐ Osobnostní testy
    - ☐ Osobní pohovor
    - ☐ Assessment centrum
    - ☐ Jiné (uveďte) _____
    - ☐ Nepamatuji se

7. **Zjišťoval/a jste si informace nebo reference o společnosti LMH ČR před nástupem do zaměstnání?** (výběr jedné odpovědi)
    - o Ano
    - o Ne

8. **Měl/a jste po nástupu do zaměstnání k dispozici někoho, kdo se Vám věnoval a pomáhal v pracovním zaškolení nebo případně i začlenění do kolektivu (nadřízený, kolega)? Považujete tuto podporu za dostatečnou?** (výběr jedné odpovědi)
    - o Rozhodně ano
    - o Spíše ano
    - o Spíše ne
    - o Rozhodně ne

9. **Měl/a jste, dle Vašeho názoru, dostatek času na zaškolení se na danou pracovní pozici?** (výběr jedné odpovědi)
    - Ano
    - Ne

10. **Naplnila se Vaše představa o vybrané pracovní pozici a s ní související pracovní náplni po nástupu do zaměstnání?** (výběr jedné odpovědi)
    - Rozhodně ano
    - Spíše ano
    - Spíše ne
    - Rozhodně ne

11. **Byly po nástupu do zaměstnání dodrženy pracovní podmínky dohodnuté v rámci výběrového řízení?** (výběr jedné odpovědi)
    - Ano
    - Ne

12. **Byl s Vámi realizován hodnotící pohovor před koncem zkušební doby?** (výběr jedné odpovědi)
    - Ano
    - Ne

13. **Jak byste ohodnotil/a celý přijímací a nástupní proces včetně adaptace (1 – nejlepší hodnocení, 5 – nejhorší hodnocení)?** (výběr jedné odpovědi)
    - 1
    - 2
    - 3
    - 4
    - 5

14. Co rozhodlo o tom, že jste si vybral/a společnost LMH ČR? (výběr více odpovědí)

- ☐ Zaměření společnosti
- ☐ Pověst společnosti
- ☐ Přijatelná dojezdová vzdálenost
- ☐ Mzda
- ☐ Pracovní doba
- ☐ Náplň práce
- ☐ Benefity
- ☐ Jiné (uveďte) _____

15. Vyberte důležitost nabízených benefitů ve společnosti LMH ČR dle Vaší preference (1 – nejdůležitější, 5 – nedůležité). (výběr odpovědi na hodnotící škále – hodnocení se může opakovat)

- Mzda
  - o 1
  - o 2
  - o 3
  - o 4
  - o 5

- Flexibilní pracovní doba
  - o 1
  - o 2
  - o 3
  - o 4
  - o 5
  - o Nebyla mi nabídnuta / Není možná

- Možnost práce z domova (Home office)
    - 1
    - 2
    - 3
    - 4
    - 5
    - Nebyla mi nabídnuta / Není možná

- Cafeterie
    - 1
    - 2
    - 3
    - 4
    - 5

- Školení a kurzy
    - 1
    - 2
    - 3
    - 4
    - 5
    - Nebylo mi nabídnuto

- Firemní akce
    - 1
    - 2
    - 3
    - 4
    - 5

- 13. plat
    - 1
    - 2
    - 3
    - 4
    - 5

16. Využíváte možnost vzdělávacích kurzů a školení nabízených společností LMH ČR? (výběr jedné odpovědi)

- Ano
- Ne

17. Jak vnímáte nabídku možných školení, kurzů a vzdělávání? (výběr jedné odpovědi)

- Nabídka je velmi bohatá a pestrá
- Nabídka je dostačující
- Nabídka není moc obsáhlá a dostačující
- Nabídka je slabá
- Nemohu posoudit

18. Vnímáte pozitivně možnost práce z domova? (výběr jedné odpovědi)

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Rozhodně ne
- Povaha mé práce neumožňuje práci z domova

19. Jsou pro Vás důležité firemní akce, vánoční večírky apod.? (výběr jedné odpovědi)

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Rozhodně ne

20. **Ohodnoťte, jak jste ve společnosti LMH ČR spokojený/á (1 – naprosto spokojený/á, 5 – nespokojený/á).** (výběr odpovědi na hodnotící škále + možnost doplnit slovní odpověď „Proč“)
    - 1
    - 2
    - 3
    - 4
    - 5

    Proč: _____

21. **Ohodnoťte, jak jste spokojený/á na Vaší pracovní pozici (1 – naprosto spokojený/á, 5 – nespokojený/á).** (výběr odpovědi na hodnotící škále + možnost doplnit slovní odpověď „Proč“)
    - 1
    - 2
    - 3
    - 4
    - 5

    Proč: _____

Zdroj: Vlastní zpracování, 2022.