

ŠKODA AUTO VYSOKÁ ŠKOLA o.p.s.

Studijní program: B6208 Ekonomika a management

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

Náborový proces cizinců ve společnosti

Adient s.r.o.

Bakalářská práce

Pavλίna Ondrejková

Vedoucí práce: Mgr. Emil Velinov, Ph.D.



ŠKODA AUTO Vysoká škola

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Zpracovatelka: **Pavλίna Ondřejková**

Studijní program: **Ekonomika a management**

Obor: **Podniková ekonomika a řízení lidských zdrojů**

Název tématu: **Náborový proces cizinců ve společnosti Adient Czech Republic s.r.o.**

Cíl: Cílem této práce je na základě provedení analýzy zjistit a popsat proces náboru cizinců ve společnosti Adient Czech Republic s.r.o., vyhodnotit výhody a nevýhody daného procesu a navrhnout tak zlepšení procesu pro danou společnost.

Rámcový obsah:

1. Úvod
2. Teoretická část
3. 2.1 Personalistika a její cíl
4. 2.2 Personální činnosti
5. 2.3 Náborový proces (obecně)
6. 3. Praktická část
7. 3.1 Analýza náborového procesu ve společnosti Adient Czech Republic s.r.o.
8. 3.2 Kvalitativní výzkum ve společnosti Adient Czech Republic s.r.o.
9. Závěr

Rozsah práce: 25 – 30 stran

Seznam odborné literatury:

1. BĚLOHLÁVEK, F. *Jak vybrat správného člověka na správné místo – Úspěšný personální výběr*. Praha: Grada, 2016. 192 s. ISBN 978-80-247-5768-1.
2. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 2015. 399 s. ISBN 978-80-7261-288-8.
3. TEGZE, J. *Jak hledat zaměstnance v 21. století, Techniky moderního recruitmentu*. Praha: Grada Publishing a.s., 2018. 328 s. ISBN 978-80-271-0551-9.
4. TAYLOR, S. – ARMSTRONG, M. *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. Luxembourg: Ashford Colour press Ltd, 2014. ISBN 978-0-749-46964-1.

Datum zadání bakalářské práce: prosinec 2019

Termín odevzdání bakalářské práce: prosinec 2020

L. S.


Mgr. Emil Velínov, Ph.D.
Vedoucí práce


Mgr. Petr Šulc
Prorektor ŠAVŠ


doc. PhDr. Karel Pavlica, Ph.D.
Garant studijního oboru


Pavlína Ondřejková
Autorka práce

Prohlašuji, že jsem závěrečnou práci vypracovala samostatně a použité zdroje uvádím v seznamu literatury. Prohlašuji, že jsem se při vypracování řídil(a) vnitřním předpisem ŠKODA AUTO VYSOKÉ ŠKOLY o.p.s. (dále jen ŠAVŠ) směrnicí OS.17.10 Vypracování závěrečné práce.

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

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

V Mladé Boleslavi dne 7. 12. 2020

V první řadě chci poděkovat své rodině a svému příteli za jejich obrovskou podporu, trpělivost a pomoc při studiu. Velké díky patří i mému vedoucímu Mgr. Emilu Velinovi, Ph.D., za pomoc a konzultace a v neposlední řadě chci poděkovat společnosti Adient za spolupráci při psaní této bakalářské práce.

Obsah

Úvod	7
1 Personalistika a personální činnosti	8
1.1 Personalistika a její cíl	8
1.2 Personální činnosti	8
1.3 Nástroje personalistiky	9
1.4 Nové trendy v oblasti personalistiky	11
2 Náborový proces (OBECNĚ)	13
2.1 Analýza pracovního místa	13
2.2 Získávání zaměstnanců a výběr vhodných kandidátů	15
2.3 Příprava na pracovní pohovor	15
2.4 Výběrové řízení	17
2.5 Pracovní nabídka	18
2.6 Nástup nového zaměstnance a jeho adaptace	19
2.7 Doporučení a reference	21
2.8 Náborový proces cizinců	21
3 Analýza náborového procesu ve společnosti Adient	24
3.1 Představení společnosti	24
3.2 Analýza pracovního místa a specifikace pozice	25
3.3 Získávání nových zaměstnanců	25
3.4 Výběrové řízení	27
3.5 Nástup nového zaměstnance a jeho adaptace	28
4 Kvalitativní výzkum ve společnosti Adient	29
4.1 Metodika řízeného rozhovoru	29
4.2 Příprava otázek a sběr dat	30
4.3 Výsledky řízených rozhovorů	30
5 Návrhy a doporučení	38
Závěr	40
Seznam literatury	42
Seznam obrázků a tabulek	46
Seznam příloh	47

Seznam použitých zkratk a symbolů

AI	Umělá inteligence
B2B	Business to Business
BOZP	Bezpečnost práce a ochrana zdraví při práci
CV	Curriculum vitae
ČR	Česká republika
ČSÚ	Český statistický úřad
EHP	Evropský hospodářský prostor
EU	Evropská unie
HR	Human resources
JIT	Just-In-Time
MPSV	Ministerstvo práce a sociálních věcí
OSVČ	Osoba samostatně výdělečně činná
PO	Požární ochrana
ÚP	Úřad práce

Úvod

Prvním předpokladem úspěšné a prosperující společnosti jsou zaměstnanci, kteří jsou spolehliví, profesionální a hlavně kvalifikovaní. Právě zaměstnanci tvoří firmu a dělají jí jméno a utvářejí její postavení na trhu práce. Za výběr těchto pracovníků odpovídá v každé společnosti personální oddělení v čele s vedoucí tohoto oddělení. Toto oddělení se řadí mezi jedno z nejdůležitějších ve společnosti. Personální oddělení se stará o své zaměstnance, tzv. o ně pečuje, od prvotního pohovoru na danou pozici, přes podpis smlouvy, školení až po případné ukončení pracovního poměru. Ke svým zaměstnancům by se společnost měla chovat tak, aby zaměstnanci byli se svou prací spokojeni, byli za ni spravedlivě odměněni a neměli potřebu jít ke konkurenční společnosti. Mezi hlavní úkoly personálního oddělení nepatří jen péče o své zaměstnance, ale taky nábor nových zaměstnanců. Tento nábor je pro firmu klíčový.

Cílem této práce je zanalyzovat náborový proces cizinců ve společnosti Adient Czech Republic s.r.o., odštěpný závod Bezděčín (dále jen Adient), vyhodnotit daný náborový proces a navrhnout zlepšení procesu pro danou společnost.

V teoretické části je popsán hlavní cíl personalistiky a personální činnosti. Další kapitola pojednává o náborovém procesu z obecného hlediska, od analýzy vybraného pracovního místa až po nástup a adaptační proces nového zaměstnance.

Praktická část pojednává o náborovém procesu cizinců ve společnosti Adient. Je zde představen daný náborový proces a je proveden řízený rozhovor s pracovníci personálního oddělení společnosti Adient a následně jsou provedeny řízené rozhovory se zaměstnanci cizí národnosti, kteří pracují ve společnosti Adient.

Poslední kapitola této práce se zaměřuje na návrhy zlepšení tohoto procesu a doporučení pro zlepšení. Tato doporučení jsou založena na výsledcích zkoumání a analýze řízených rozhovorů.

1 Personalistika a personální činnosti

V této kapitole je obecně charakterizován a popsán cíl personální činnosti a také, čím se zabývají takzvaní personalisté a jaká je jejich činnost v organizaci.

1.1 Personalistika a její cíl

Slovo personalistika je původem latinského. Je odvozeno od slova personalis, což v překladu znamená osoba. Tedy volně přeloženo, personalistika se zabývá lidmi (osobami), konkrétně tedy osobami v rámci podnikové praxe. Tento obor úzce souvisí s několika dalšími samostatnými obory, jako jsou lidské zdroje a řízení lidských zdrojů. Nejedná se o starší vědní obor, nýbrž o obor novější, který začal vznikat na přelomu 19. a 20. století. Tento obor se více začínal vyvíjet s nástupem rozvoje průmyslu a fabrik (továren).

V širším pojetí se personalistika zabývá od přijímání nových zaměstnanců, přes jejich vzdělávání až po jejich propouštění. „Úkolem personalistiky je zabezpečit organizaci dostatek schopných a motivovaných lidí, zpravidla vlastních zaměstnanců, a jejich pomocí dosahovat očekávaného výkonu a uskutečňovat strategické cíle organizace.“ (Šikýř, 2016) Nejjednodušší definicí personalistiky je výběr správných lidí na správné místo. A to je také jeden z hlavních úkolů a zároveň cílů personalistiky nebo také jednotlivých personalistů – výběr pracovníků na správné místo (pozici). Pro společnost je důležité, aby personální oddělení vybralo na základě žádostí (životopisů) vhodného kandidáta na volnou pozici, což vede ke konkurenceschopnější organizaci na trhu práce. Zároveň personalisté hledají takové kandidáty, kteří jsou práce schopní a také motivováni k práci, aby tak zajistili a plnili cíle dané organizace. Cíle organizace jsou pak plněny pomocí personálních činností.

1.2 Personální činnosti

Personální činnosti v dané organizaci jsou zajišťovány pomocí personálního útvaru. Tyto činnosti souvisí s plněním cílů organizace. Jedná se o administrativní a správní činnost, do které spadají tyto oblasti (Openschool, 2020):

- a) plánování počtu pracovníků
- b) získávání pracovníků
- c) výběr a rozmisťování pracovníků

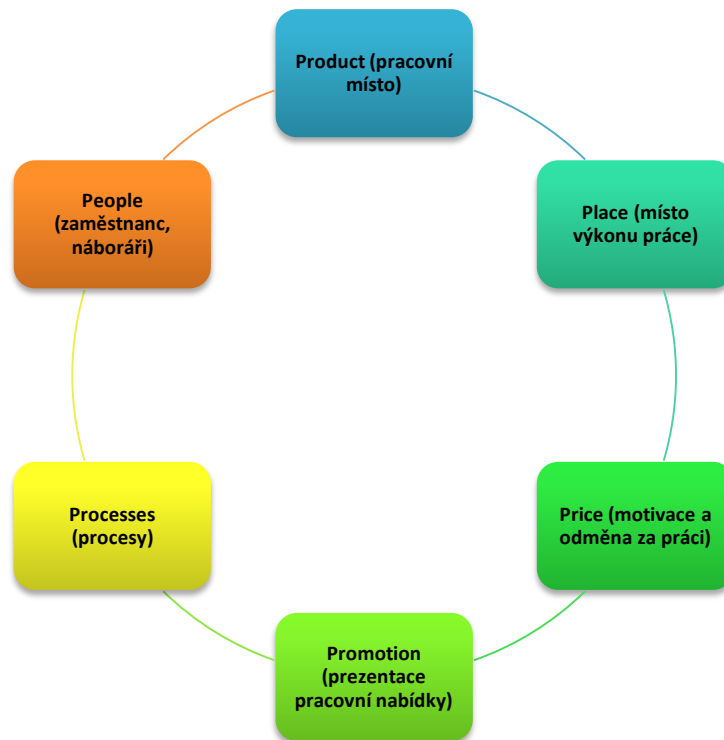
- d) přijímání pracovníků
- e) vedení a motivace pracovníků
- f) péče o pracovníky
- g) mzdová politika
- h) evidence pracovníků
- i) rozvázání pracovního poměru
- j) vzdělávání pracovníků a sociální péče (zdravotní péče, BOZP)

1.3 Nástroje personalistiky

Jakmile ve firmě efektivně funguje personální marketing, lze to brát jako konkurenční výhodu na trhu práce. Pro funkčnost personálního marketingu lze aplikovat nástroj, takzvaný marketingový mix neboli „6P.“ Marketingový mix lze nejčastěji aplikovat ve firmě při plnění určitých cílů organizace, tedy se jedná o kroky vedoucí ke zvýšení poptávky po produktu firmy. V personalistice lze tento model aplikovat následujícím způsobem:

1. Product - pracovní místo; základní nástroj marketingového mixu, firma uvažuje o obsazení nově vzniklého (vytvořeného) pracovního místa; pro toto místo jsou vytvořeny specifikace požadavků a popis tohoto místa;
2. Place – místo výkonu práce; tento nástroj úzce souvisí s podnikovou kulturou, chápáno ve významu místa výkonu práce, uchazeč o zaměstnání se na trhu práce rozhoduje o nabídkách a možnostech výběru.
3. Price – motivace a odměna za práci; další z nástrojů marketingového mixu, pracovní činnost je činnost motivovaná, pokud je pracovník motivován, pak to vede k lepším výkonům při práci a plnění cílů podniku. Za dobře vykonanou práci dostává pracovník odměnu na základě systému odměňování podniku, tento systém je spravedlivý, každá firma si jej vytváří sama a posuzuje každého pracovníka samostatně na základě jeho pracovních výkonů.
4. Promotion – prezentace pracovní nabídky; jedná se o jasně danou a srozumitelnou nabídku volného pracovního místa, firma zveřejňuje podrobné informace o osobě, kterou hledá právě na toto vytvořené místo. Pro vytvoření pracovní nabídky je i potřeba ujasnit si, jaké motivační nástroje nabídnou uchazeči o zaměstnání, aby pro něj byla firma jedinou volbou při výběru.

5. People – zaměstnanci, náboráři; je třeba si svých zaměstnanců vážit, trénovat je a řádně je odměňovat za jejich práci a úspěch, který společnosti přinášejí. Zaměstnanci musí pracovat ve shodě s hodnotami společnosti.
6. Process – procesy; je třeba, aby nábor byl logický, jednoduchý a také, aby nebyl příliš dlouhý. (Aurelian, 2014)



Zdroj: Vlastní zpracování

Obr. 1 – Marketingový mix v personalistice - „6P“

Mezi další nástroje personalistiky patří také značka zaměstnavatele neboli Employer Branding. „Budování značky zaměstnavatele se více zaměřuje na vzájemné porozumění. Co je naše vize, poslání, proč existujeme, co je smyslem naší práce. Co očekáváme od zaměstnanců a co jim za to nabízíme. V čem se odlišujeme oproti konkurenci a proč by se uchazeči měli rozhodnout právě pro naši pracovní nabídku.“ (Schejbalová, 2018) Nábor zaměstnanců a Employer Branding spolu úzce souvisí a také spolu tyto dvě disciplíny spolupracují ruku v ruce (viz. podkapitola 2.2 Získávání zaměstnanců a výběr vhodných kandidátů).

Diversity management, nebo také personální rozmanitost, patří mezi klíčové nástroje v oblasti personalistiky. V řadě výrobních společností se setkáváme s diverzitou na pracovišti, jelikož české společnosti nezaměstnávají pouze české zaměstnance, ale i zaměstnance z ostatních zemí EU. Diverzita se ale netýká jen

cizích zaměstnanců, ale také zaměstnanců, kteří jsou jiné kultury, náboženství, rasy, pohlaví či orientace. Po příchodu zahraničních firem do České republiky se předsudky, spojené s různorodostí při výběrovém řízení, výrazně zlepšily. Personální rozmanitost v sobě skrývá řadu přínosů pro společnost, které se dají zařadit do 4 kategorií, a to: hospodářské (lepší image značky u zákazníků a veřejných orgánů), právní (náskok před legislativními změnami), společenské (splněná očekávání občanské společnosti, pokud jde o spravedlnost a sociální rovnost) a sociální (větší atraktivita společnosti, širší okruh kandidátů při náboru, hrdost na firmu a motivovanost). (PRŮMSTAV, 2018) Pro zaměstnance, kteří se liší od ostatních, je těžké se správně adaptovat do kolektivu, pokud ani kolektiv není příliš nakloněn diverzitě. A právě proto by společnosti měly více rozvíjet tuto strategii. „Strategie řízení rozmanitosti má zásadní význam pro to, aby organizace mohla efektivně řídit různorodé pracovní síly podporou osobního a profesního rozvoje a vytvářením pozitivního pracovního prostředí. Organizace si musí pamatovat na odstranění jakýchkoli překážek, které by mohly bránit pokroku, jako je kategorizace lidí na určité pozice, vždy nábor ze stejného zdroje a péče a rozvoj určitých lidí, které se „líbí“ vrcholovému vedení.“ (Velinová, Dobrzański, & Bobowski, 2018)

Personalisté se mnohdy shodují na tom, že jedním z nejefektivnějších nástrojů pro nábor jsou sociální sítě jako například Facebook, LinkedIn či Twitter, které jsou mnohdy rychlejší, efektivnější a také cenově výhodné pro zaměstnavatele, o čemž pojednává i podkapitola níže. V neposlední řadě je to pak reklama v outdooru, tedy různé billboardy u silnic (dálnic), reklamy na plakátech na zastávkách MHD nebo vlakovém (autobusovém) nádraží. Mnohé firmy umísťují plakát přímo na budově společnosti, odkud jde velmi dobře vidět.

1.4 Nové trendy v oblasti personalistiky

V rámci získávání pracovníků se firmy setkávají s otázkou, jak najít vhodné uchazeče o zaměstnání. Lze využít starších osvědčených metod, tedy umístění nabídky volného místa na portál firmy a také na další webové stránky, které se věnují inzerci pracovních nabídek, jako například portál jobs.cz, praceunas.cz a další. Jiné firmy využívají pracovní agentury, které se zabývají náborem nejen českých uchazečů o zaměstnání, ale také zahraničních uchazečů, kterým pomáhají s vyřízením veškeré administrativy, týkající se tohoto náboru. Velká řada firem

využívá k získávání pracovníků modernější metody, a to například sociální sítě, které se dělí na osobní a profesní. Mezi osobní patří například Facebook, Instagram nebo MySpace a mezi profesní se řadí například LinkedIn. „Nejvíce uživatelů v roce 2019 měl Facebook (5,3mil). Druhým nejpočetnějším byl Instagram (2,2mil) a do TOP 3 žebříčku vstoupil z hlediska velikosti své komunity také LinkedIn (1,6mil).“ (Klement, 2020) Dle statistik navštíví Facebook většina lidí až 8 krát za den, přičemž je to až z 96% z mobilního telefonu. Pro zaměstnavatele je Facebook praktickým pomocníkem při náboru, jelikož si může dohledat informace o uchazeči, které nejsou obsaženy v životopisu a také si může udělat o uchazeči obrázek podle obsahu sdíleném na zdi nebo podle fotek a zájmových skupin. Další velmi populární síť je LinkedIn, který dominuje B2B sektoru. „Podle výzkumu Sprout Social (=platforma pro správu sociálních médií pro podniky) nejlepší čas pro publikování příspěvků je středa od 8:00 do 10:00 a poledne, čtvrtek 9:00 a 13:00 a pátek 9.00. Nejhorším dnem je pak neděle.“ (Arens, 2020) LinkedIn nabízí spoustu pracovních příležitostí pro své uživatele, nabízí jim například registraci pomocí životopisu. Uživatel si nastaví své kontaktní údaje, pomocí kterých ho bude snadnější kontaktovat, pokud zaujme náboráře. Dále má možnost si nastavit profilovou fotografii, pracovní zkušenosti, vzdělání, potvrzení dovedností a zájmy. „Nedovedu si představit, že by některý recruiter v dnešní době aktivně nepracoval s informacemi na profesní sociální síti LinkedIn. Tato celosvětová komunita profesionálů je jedním z nejdůležitějších zdrojů v práci každého recruitera.“ (Tegze, 2019)

Dalším moderním prvkem, který je využíván při náboru zaměstnanců je tzv. chatbot. Jedná se o pomocníka při větších nábořech, který ušetří náborářům čas při hledání a prověřování uchazečů. Chatbot zjišťuje základní údaje o uchazeči, prověřuje jeho znalosti a dovednosti a také může po uchazeči chtít vypracovat tabulku či graf pomocí vhodného programu Výhodou je také to, že je k dispozici nonstop, tedy 24/7 a dokáže podpořit HR kampaně na sociálních sítích. (Šéfbot, 2020) Chatbota využívá řada firem v České republice jako je například Dr. Max, Škoda Auto nebo Continental.

2 NÁBOROVÝ PROCES (OBEČNĚ)

Tato kapitola se zaměřuje na náborový proces z obecného hlediska. Jedná se o proces, ke kterému každá organizace přistupuje specificky, tudíž se v každé organizaci délka i průběh náborového procesu liší. V jednotlivých podkapitolách jsou popsány a vysvětleny kroky náborového procesu, které musí být při tomto procesu dodrženy.

2.1 Analýza pracovního místa

V odborné terminologii lze najít i pojem analýza práce, což je totéž jako analýza pracovního místa. Jedná se o proces, při kterém se v dané organizaci shromažďují informace o pracovních místech a specifikují se požadavky na jednotlivá pracovní místa a na nové pracovníky. Postup při specifikaci požadavků na pracovní místo je následující (Bělohávek, 2016):

1. Seznámení se s dokumenty, které má organizace k dispozici – tj. organizační struktura, organizační řád, popis práce a kvalifikační požadavky
2. Vychází se z obecných hodnot organizace a promítá se to do hodnotitelných kompetencí
3. Analýza práce upřesní specifikum konkrétní profese (konkrétních profesí). Analýza práce zkvalitní použití standardizovaného schématu; vlastní realizace této analýzy může mít mnoho různých podob a podle možností je využita některá z následujících metod nebo jejich kombinace:
 - a. vlastní zamyšlení nad nároky pracovního místa, pokud je dobře známe;
 - b) pozorování činnosti analytikem, například zdvojená návštěva u zákazníků s obchodníkem;
 - c) individuální rozhovory se zkušenými vykonavateli profese nebo manažery, kteří práci těchto lidí řídí, s využitím diskuse o různých položkách podle schématu;
 - d) workshop – diskuse se skupinou lidí, kteří mají k profesi vztah (vykonavatelé, nadřízení, interní zákazníci) s využitím brainstormingu;

- e) osvojení si činnosti a usuzování na základě vlastních zkušeností, což je nejnáročnější postup, který lze použít spíše u dělnických nebo specializovaných profesí než u činností manažerských.
4. Sestavení seznamu kompetencí a případně profilu pracovního místa na základě firemních hodnot a analýzy práce.

Je třeba brát v úvahu firemní kulturu, kulturu národa, názory a zvyky, které jsou jedinečné pro každou společnost. Pokud se stanoví požadavky na pracovní místo chybně, vede to k selhání při výběru a dalším nákladům pro společnost. Příkladem požadavků na pracovní místo mohou být například jazykové dovednosti, manuální zručnost, praxe v oboru, organizační dovednosti, schopnost týmové práce. Na základě těchto informací je vytvořeno nové pracovní místo a takzvaná hláška neboli hlášení volného pracovního místa (viz. Příloha 1). Tato hláška se následně zasílá do náborového centra konkrétnímu personalistovi, který podnikne další kroky, které vedou k zajištění povědomí o tomto volném pracovním místě. Hláška je dále umístěna na stránky dané organizace, na Úřad práce České republiky, do agentur práce a také na různé internetové portály, zabývající se inzercí volných pracovních míst (práce.cz, praceunas.cz a další). Tato hláška obsahuje informace, jako například:

- název a sídlo zaměstnavatele
- adresa místa výkonu práce
- požadovaná profese a počet požadovaných zaměstnanců
- počet hodin týdně, pracovní úvazek, hrubý měsíční mzda/plat
- vhodné pro (zdravé osoby, osoby zdravotně znevýhodněné)
- zájem o občany z jiného státu EU
- Souhlas s nabízením volného pracovního místa cizincům (modrá karta/zaměstnanecká karta/povolení k zaměstnání/mimořádné pracovní vízum/program kvalifikovaný zaměstnanec)
- a mnohé další

Ministerstvo průmyslu a obchodu nabízí pro přímé zaměstnavatele program kvalifikovaný zaměstnanec, jehož cílem je poskytnout podporu těmto zaměstnavatelům, kteří chtějí přivést na český trh práce kvalifikované zahraniční pracovníky, především z Moldavska, Mongolska a dalších zemí, nejen z EU. (Odbor, 2019)

2.2 Získávání zaměstnanců a výběr vhodných kandidátů

Proces získávání zaměstnanců a jejich výběr se považuje za jeden z nejdůležitějších procesů personálních činností. V ČR se lze setkat i s pojmem nábor nových zaměstnanců. Tento pojem však může značit nábor nových zaměstnanců z externích nikoliv interních zdrojů. Získat nové zaměstnance lze z interních či externích zdrojů, tedy buď z vlastních řad firmy nebo z firmy jiné nebo na trhu práce. O přilákání nových uchazečů o zaměstnání se ve firmách stará personální marketing. Toto oddělení se zabývá otázkou, jak přilákat nové uchazeče a jak více zatraktivnit postoj firmy na trhu práce. Jedná se o novější disciplínu, v anglickém originále employer branding neboli budování značky zaměstnavatele na trhu práce.

Hlavní obrázek o firmě si udělá veřejnost díky zaměstnancům, kteří z firmy odcházejí nebo díky těm, kteří v ní pracují. Jsou to věrohodní informátoři. Jakmile si zaměstnavatel udělá špatný obrázek na trhu práce, pak jeho nabídka volného místa ve firmě se sebelepšími benefity nemá šanci uspět.

Zaměstnance ve firmě vybírá náborový personalista, který spolupracuje s vedoucími pracovníky. Jejich hlavním úkolem je vybrat toho nejvhodnějšího kandidáta na vybranou pracovní pozici, který odpovídá všem požadavkům na tuto pozici. Běžnou praxí firem je i zaměstnávání třetí strany – externí náborové specialisty, kteří pomohou při tomto velmi důležitém výběru. Proces výběru zaměstnance (zaměstnanců) je nejen velmi časově náročný ale i finančně náročný. Po prozkoumání životopisů uchazečů náborový personalista vyloučí osoby, které nejsou schopné vykonávat danou práci, a vybere několik nejvhodnějších kandidátů, kteří se na tuto pozici hodí, a následně je zkontaktuje a pozve na pracovní pohovor.

2.3 Příprava na pracovní pohovor

Velmi důležitou částí náborového procesu je pracovní pohovor a i samotná příprava na tento pohovor. „Cílem těchto pohovorů je poznat jednotlivé uchazeče, zjistit, jaká je jejich osobnost a jestli se hodí k firmě, k oddělení, ke kolegům a k pracovní náplni.“ (Lorenz & Rohrschneider, 2005) Uchazeč o zaměstnání by neměl tuto přípravu podcenit a řádně by se měl připravit, jelikož musí udělat nejen dojem na náborového specialistu, ale také i na své možné kolegy. První dojem je vždy důležitý a proto je potřeba sepsat si několik důležitých milníků, na které je potřeba se

připravit před samotným pohovorem. Jedná se o pět základních kroků, které by neměl uchazeč o zaměstnání podceňovat (Lorenz & Rohrschneider, Jak uspět u přijímacího pohovoru, 2005):

1. sběr informací o firmě, kam jde uchazeč na pohovor
2. zamyšlení se nad volbou vhodného oblečení
3. příprava časového plánu a plánu cesty
4. formulace vlastních otázek ohledně firmy
5. pokus o sebehodnocení

Sběr informací o firmě je prvním z klíčových milníků v průběhu přípravy na pohovor. Je potřeba si vyhledat základní informace o firmě, kam jde uchazeč na pohovor. Mezi tyto základní informace patří například oblast podnikání společnosti, forma podnikání, lokalizace, zda je společnost mezinárodní či národní, portfolio produktů, konkurence, zákaznická struktura či firemní kultura. Pro personalistu (nebo obecně pro firmu) je důležité vědět, zda se o něj zaměstnanec zajímá, zda má ponětí o tom, v čem se firma specializuje. Tyto informace si každý uchazeč může dohledat na stránkách společnosti, v samotné firmě (výroční zpráva, brožury), na Úřadu práce, na veletrzích práce a v neposlední řadě od přátel a známých. Volba vhodného oblečení na pohovor patří k dalšímu důležitému bodu přípravy. Je třeba vybírat oblečení dle toho, o jakou pozici uchazeč o zaměstnání usiluje. Jestli se uchazeč uchází o pozici manažera či administrativní, pak vhodnou volou je vzít si na sebe oblek, polobotky či společenské kalhoty, košili a kravatu nikoliv roztrhané rifle a tričko s potiskem a teniskami. Pokud se jedná o pozici na výrobní lince tedy pozice operátor výroby, tak vhodnou volbou nebude oblek, ale kalhoty a buď košile, nebo tričko bez potisku či polo triko. Pro ženy platí pravidlo: „Více je někdy méně.“ Není vhodné se na pohovor příliš výrazně namalovat, volit příliš krátké šaty či sukni nebo příliš krátké trička. Vhodnou volbou je takzvané klasické business oblečení, tedy decentní šaty nebo kostýmek pro administrativní pozici, pro pozici dělnickou pak kalhoty (rifle), tričko, šaty a k nim silonové punčochy případně sako přes tričko. Obecně pro obě pohlaví platí, že oblečení by mělo být čisté a udržované, punčochy by neměly mít oka. Oblečení vypovídá o osobnosti člověka a o jeho stylu života. Přijde-li člověk v otrhaném oblečení, pak zaručeně nebude brán na další kolo pohovoru. Pro dobrý dojem uchazeče hraje i fakt, že si připraví plán času a cesty na pohovor. Personalista si s uchazečem sjedná termín pohovoru, naplánuje přesný

čas a datum, kdy se musí uchazeč dostavit. Vše je na vzájemné domluvě a dohodě, kdy se termín hodí oběma stranám. Pokud se uchazeč nedostaví, je pro firmu tento kandidát vyřazen a už není možnost, aby zde dostal práci. Jedná-li se o závažný důvod k nepřítomnosti, je uchazeč omluven a termín je posunut na jiné datum. Plán cesty v sobě zahrnuje dopravní prostředek (auto, vlak, autobus, metro, letadlo), druh silnice (dálnice, rychlostní silnice) a celková vzdálenost. Je třeba si pečlivě naplánovat všechny možné situace, které mohou v daný den nastat. Uchazeč musí počítat i s možností, že se ocitne v zácpě či bude mít jeho dopravní prostředek poruchu, a tudíž musí vyjet o minimálně hodinu dřív. Není dobré být pod tlakem během cesty či na samotném pohovoru z důvodu vlastní nepřipravenosti. Formulace otázek ohledně firmy dává personalistovi jasně najevo, jestli má uchazeč o místo zájem a zároveň prověřuje jeho připravenost na pohovor. Je třeba uvážit, na co se uchazeč zeptá. Není vhodné se zeptat: „Co vlastně vyrábíte?“ Personalista by v daný moment měl jasno, že uchazeč není připraven a nezajímá se, kam vlastně nastupuje. Za vhodnější otázky se považují ty, které se týkají například pracovní doby, přesčasů, doby dovolené.

Sebehodnocení je posledním, ale ne nedůležitým krokem při přípravě na pohovor. Uchazeč musí mít reálný pohled sám na sebe a na své schopnosti a dovednosti. Sám si musí klást důležité otázky ohledně vybrané pracovní pozice, jestli na to má nebo jestli opravdu umí vykonávat svou práci tak, jak to o sobě tvrdí. Uchazeč musí znát i své silné a slabé stránky. Při pohovoru lze uvést, jak došel k tomuto hodnocení na základě, jakých zkušeností si troufá tvrdit, že je například týmový hráč.

2.4 Výběrové řízení

Cílem výběrového řízení je vybrat člověka, který bude pro firmu přínosem, bude pracovat tak, aby plnil cíle dané organizace. Cílem dobře provedeného výběru by mělo být (Bělohlávek, 2016):

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

Organizace se sama rozhoduje o počtu kol, která proběhnou v rámci výběrového řízení. Společnost může preferovat jednokolové výběrové řízení, dvoukolové nebo více kolové výběrové řízení. Jestliže preferuje jednokolové výběrové řízení, je uchazeč ihned schválen náborovým specialistou či personalistou a dále je s ním proveden pracovní pohovor s jeho možnými budoucími kolegy případně s manažerem. Uchazeč je dále testován, a pokud uspěje ve všech kritériích, je s ním probrána pracovní nabídka a podmínky pracovní smlouvy.

Preferuje-li společnost dvoukolové výběrové řízení, pak první kolo probíhá buď telefonicky, či je pozván na osobní pohovor s náborovým specialistou (personalistou). V rámci tohoto pohovoru se snaží náborář získat více informací o uchazeči například jeho jazykové zkušenosti, praxe v oboru, anebo se snaží získat další informace, které v životopisu chyběly nebo nebyly jasně uvedeny. Jakmile se uchazeč dostane do druhého kola, může v rámci pohovoru dojít na jazykové testy či odborné znalecké testy. Pokud se jedná o místo v zákaznickém centru, může uchazeč v rámci pohovoru dostat za úkol obsloužit zákazníka a tím společnosti ukázat, zda má potřebné kvality pro výkon práce. Jestliže se uchazeč osvědčí a je schválen výběrovou komisí, je mu nabídnuta pracovní nabídka a proberou s ním podmínky a náležitosti pracovní smlouvy.

2.5 Pracovní nabídka

Po sjednání pracovních podmínek, na kterých se dohodnou obě strany, tedy jak strana zaměstnavatele, tak strana uchazeče (budoucího zaměstnance), přichází na řadu pracovní nabídka. Pracovní nabídka se sjednává jak ústní formou již na pohovoru, tak hlavně písemnou formou. Písemnou formou se rozumí, že přijde uchazeči dopis nebo email. „Pracovní nabídka by měla obsahovat přesné znění pracovní pozice, výši platu, datum nástupu do práce (bylo-li dohodnuto), místo výkonu práce, další relevantní podmínky, časový harmonogram a postup přijetí, či odmítnutí nabídky.“ (Jay, 2007)

Uchazeč je povinen oznámit písemně, zda nabídku přijímá či nikoliv. Může se rozhodnout už na místě u přijímacího pohovoru, ale většinou si bere čas na rozmyšlenou.

2.6 Nástup nového zaměstnance a jeho adaptace

S nástupem nového zaměstnance přichází na řadu právní a administrativní záležitosti. Bez těchto všech náležitostí není možné, aby se zaměstnanec začlenil do organizace. Před samotným nástupem je třeba podepsat pracovní smlouvu. K podpisu smlouvy je třeba doložit pár dokumentů ze strany zaměstnance, a to konkrétně: zápočtový list, podepsané prohlášení se souhlasem zaměstnance o zpracování osobních údajů, výpis z trestního rejstříku, doklad o zdravotní způsobilosti, občanský průkaz, doklady o ukončeném vzdělávání, doba praxe, řidičské oprávnění, číslo bankovního účtu, prohlášení poplatníka daně z příjmů fyzických osob ze závislé činnosti a funkčních požitků

Zaměstnavatel má těchto povinností více. Musí nahlásit zaměstnance u zdravotní pojišťovny, musí ho nahlásit na správě sociálního zabezpečení, dále musí splnit registrační povinnost vůči finančnímu úřadu, ohlásit obsazení volného pracovního místa. Další z povinností zaměstnavatele je uzavřít pracovněprávní vztah, tedy musí vyhotovit pracovní smlouvy a platový výměr, obeznámit zaměstnance s pracovním řádem a hlavně provést BOZP.

Pracovní smlouva musí obsahovat několik částí, bez kterých by byla neplatná a musí být písemně uzavřena, vycházející ze Zákona č.226/2006 Sb. Zákoníku práce, § 34 odst. 1):

1. druh práce, který má zaměstnanec pro zaměstnavatele vykonávat
2. místo nebo místa výkonu práce, ve kterých má být práce vykonávána
3. den nástupu do práce (tímto dnem vzniká pracovní poměr)

O dalších právech a povinnostech zaměstnance by měl zaměstnavatel informovat a to do jednoho měsíce od nástupu do práce. Jedná se například o délce dovolené, termínu výplatního dne, způsob výplaty, výpovědní době, kolektivní smlouvě.

Součástí přijímání nového zaměstnance je i to, že personalista doprovodí zaměstnance na nové pracoviště a zajistí jeho převzetí jeho nadřízeným (mistrem, parťákem, manažerem). Nadřízený pak seznámí pracovníka s jeho novým pracovištěm a odpoví mu na jakýkoliv dotaz. Dále musí nadřízený seznámit zaměstnance s jeho kolegy, tj. nejbližšími spolupracovníky. Novému pracovníkovi je přiřazen školitel, který jej po dobu nezbytně nutnou zaučuje a kontroluje během adaptace. Článek v časopisu Emerald Insight zmiňuje dvě kvalitativní případové studie automobilových nadnárodních společností na Slovensku. „Pobočky obou

společností v domovské zemi představují různé přístupy k formování dovedností: systematické odborné vzdělávání dělnických pracovníků je u německého výrobce považováno za klíčové, zatímco korejská společnost spoléhá hlavně na školení na pracovišti a klade menší důraz o kvalifikované dělnické práci.“ (Krzywdzinski & Jo, 2020) Výsledkem této studie bylo, že korejská společnost snížila potřebu investovat do formování dovedností pro dělnické pracovníky, zatímco rostoucí automatizace a decentralizace odpovědnosti za procesy uvádění produktu na trh podporovaly přenos konceptů německé formace dovedností do závodu na Slovensku. (Krzywdzinski & Jo, 2020) Zaměstnanci je dále přiřazeno konkrétní pracovní místo, skříňka a je seznámen se sociálně-hygienickými podmínkami, jako například kde je umístěna šatna, sprchy, umývárny poskytnutí závodního stravování nebo jídelna. Po přiřazení pracovního místa je pracovníkovi předáno zařízení, se kterým bude moci pracovat (počítač, stůl, stroje, nářadí, apod.) a jsou mu následně přiděleny jeho úkoly. Pracovní prostředí musí vyhovovat bezpečnostním standardům a musí být pro pracovníka příjemné a uspořádané.

„Adaptace nového zaměstnance představuje proces seznamování pracovníka s organizací, s jeho náplní práce, úkoly, stylem práce a celkovými podmínkami.“ (Matoušková, 2018) V praxi se rozlišuje adaptace sociální a adaptace pracovní. V rámci sociální adaptace se zaměstnanec začleňuje do kolektivu, tedy do jeho nejbližšího pracovního okolí a později i v celé firmě. Pracovní adaptace je pak chápána jako přizpůsobení se jedince pracovnímu prostředí a přizpůsobení se pracovním podmínkám. V rámci pracovní adaptace se zaměstnanec zaškoluje tak, aby vykonával svou práci na 100% a pomáhal organizaci plnit cíle. Proces adaptace může být pro jednoho jedince náročný pro jiného velmi jednoduchý, vše závisí na osobnosti člověka a na jeho schopnostech se přizpůsobit novému prostředí a novému okolí. Pro zjednodušení tohoto procesu je lepší, aby zaměstnanec nebyl nadměrně zatěžován jak informacemi, tak i úkoly, měl by se postupně seznamovat se svým okolím a se svou prací. Zaměstnanec by se mohl cítit být z kraje nástupu do práce demotivován, jestliže jej okolí nepřijme, nezačne s ním komunikovat a bude mu dávat spoustu práce naráz. Tato demotivace pak vede k odchodu zaměstnance, a jestliže se takových nových zaměstnanců najde více, kteří nejsou přijímáni do kolektivu, vede tato situace k fluktuaci (= obrat pracovníků v organizaci). Fluktuace v praxi znamená, že organizace se stane méně produktivní, zvýší se jí náklady (na zaškolení nového zaměstnance, nábor) a také k úniku informací. Nejen

kolektiv ovlivňuje adaptační proces zaměstnance, existuje celá řada faktorů (objektivní, subjektivní), které ovlivňují tento proces, jako například obsah a charakter práce, odměňování pracovníků a jejich hodnocení, motivační vyladění, zvládnutí pracovní role nebo odborná připravenost a další.

2.7 Doporučení a reference

Doporučení, reference nebo také pracovní posudek je vydáván zaměstnavatelem na základě žádosti zaměstnance při odchodu ze společnosti do jiné. Tento posudek je vyhotoven písemně. Toto doporučení dotvřuje profil zaměstnance. Doporučení nemusí poskytnout jen zaměstnavatel, ale může jej poskytnout i nadřízený či kolega. Důležité je, aby posudek obsahoval jméno a adresu zaměstnance, pozici, kterou vykonával v dané společnosti, náplň práce a kvalifikace. Následuje výčet vlastností zaměstnance, které souvisí ve vztahu k práci nebo i jeho nedostatky. Na konci je vždy jméno zaměstnavatele a jeho vlastnoruční podpis + podpis zaměstnance.

2.8 Náborový proces cizinců

Náborový proces je složitým procesem pro mnoho společností, ale náborový proces cizinců sebou nese i řadu administrativních úkonů, které musí zaměstnavatel zařídit. Cizince lze dělit z pracovněprávního hlediska do tří skupin, kdy první tvoří cizinci, kteří mají trvalý pobyt na našem území, případně mají povolení k pobytu na území ČR, druhou skupinu pak tvoří cizinci, kteří jsou občany členských států EU, EHP (do této skupiny států patří Norsko, Island a Lichtenštejnsko) a Švýcarska a poslední skupina cizinců je tvořena z tzv. třetích zemí, kdy tato skupina cizinců potřebuje příslušná povolení a doklady, aby mohli pracovat na našem území. (IRS, 2018)

Nejjednodušší volbou pro zaměstnavatele je zaměstnat první a druhou skupinu cizinců, jelikož tito cizinci nepotřebují speciální doklady pro vznik pracovního poměru. Třetí skupina však potřebuje příslušná povolení a doklady pro vznik pracovního poměru. Této skupině je třeba vyřídit oprávnění k pobytu na území ČR, dále modrou kartu a zaměstnaneckou kartu. Na portálu MPSV lze dohledat zbylé tiskoviny, které je třeba vyřídit pro zaměstnávání cizinců.

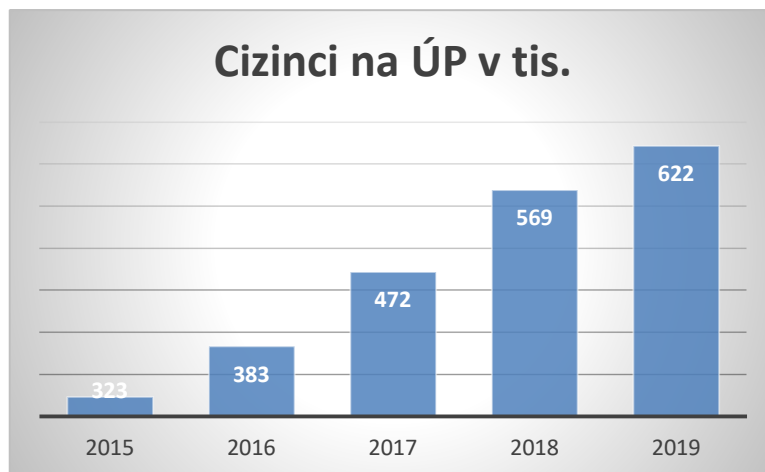
Pro zaměstnávání cizinců se rozhodují české firmy nejen z důvodu nedostatku pracovních sil na českém pracovním trhu, ale také proto, že je tito zaměstnanci

vycházejí levněji. Pro zaměstnance z ciziny je život v ČR levnější a také si zde více vydělají oproti zaměstnání v jejich rodné zemi (Ukrajina, Moldávie). Mezi další výhody taky patří fakt, že jsou více spolehliví, loajální a mají větší možnost pracovní flexibility (=berou si více přesčasů). Neméně důležitým důvodem je i zdravotní a sociální péče pro tyto zaměstnance. Pro firmu je jednodušší, když se rozhodne spolupracovat s agenturou, která zajistí všechny náležitosti a formality pro zaměstnání cizinců. (Česko, 2019)

Cizinci, kteří se uchází o zaměstnání v Česku, vyhledávají nejčastěji pracovní agentury, které jim pomáhají s výběrem zaměstnání. Nejen, že jsou jejich služby bezplatné, ale také tato spolupráce nabízí další řadu výhod pro obě strany, jako například (Keenan, 2017)

- přístup k nejlepším kandidátům
- ušetření času a peněz
- odborné znalosti odvětví
- stanoviska odborného náborového práva
- umožnění obchodního růstu a inovace

Dle ČSÚ se procento zaměstnávaných cizinců rok od roku navyšuje. Pro přehlednější viditelnost tohoto údaje je níže vytvořen sloupcový graf, který znázorňuje navyšující se počet cizinců, kteří jsou evidováni na ÚP a níže je vytvořena tabulka, ve které se nachází údaje ČSÚ za posledních 5 let (2015 – 2019) ohledně evidence cizinců a také koeficient růstu v jednotlivých letech a difference jednotlivých let. Pro upřesnění je uveden rok **2019**, kdy počet cizinců vedených na ÚP je **622 000**, tento údaj je vyšší o **9%** v porovnání s předchozím rokem 2018 a počet cizinců se zvýšil o **53 000** oproti předchozímu sčítání. Symbol X značí žádný údaj, jelikož chybí informace z předchozího roku.



Zdroj: Vlastní zpracování – dle dat ČSÚ, 2019

Obr. 2 – Cizinci vedení na Úřadu práce v tis. dle ČSÚ

Tab. 1 – Cizinci vedení na Úřadu práce v tis., jejich diference a koeficient růstu

Rok	Cizinci na Úřadu práce v tis.	Koef. Růstu	Diference
2015	323	X	X
2016	383	1,19	60
2017	472	1,23	89
2018	569	1,21	97
2019	622	1,09	53

3 Analýza náborového procesu ve společnosti Adient

Tato kapitola se věnuje krátkému představení společnosti Adient a náborovému procesu v této společnosti.

3.1 Představení společnosti

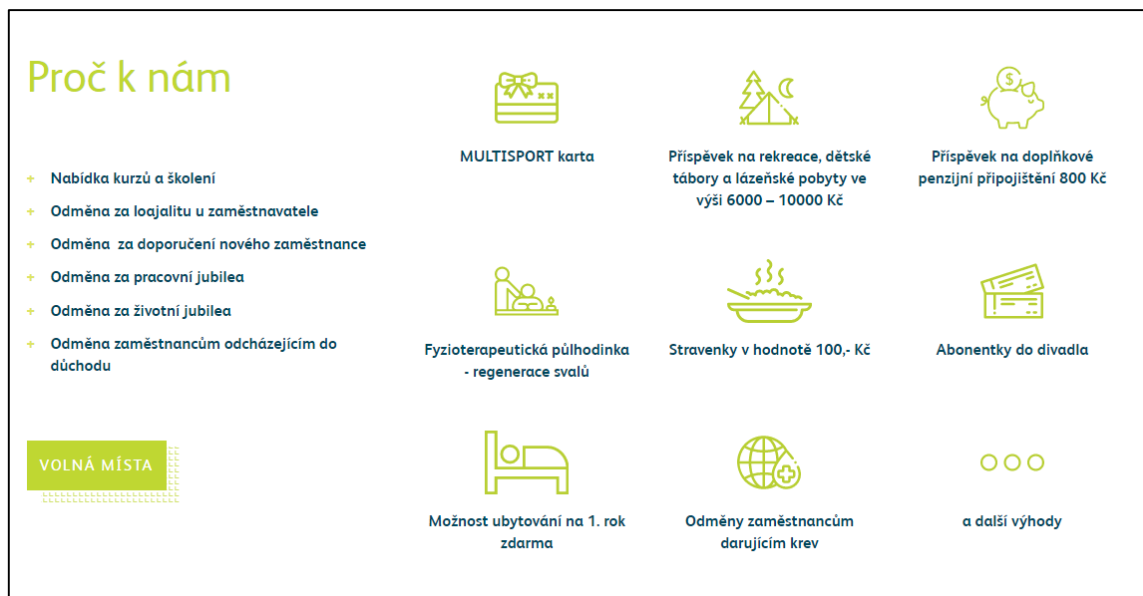
Společnost Adient Czech Republic s.r.o., odštěpný závod Mladá Boleslav (dále jen Adient) vznikla a byla zapsána do obchodního rejstříku 8. listopadu 1994 pod starším názvem JOHNSON CONTROLS Automobilové součástky, odštěpný závod Mladá Boleslav. Hlavním předmětem podnikání této společnosti je šití potahů a jiných textilií do interiérů automobilů, výroba, montáž a prodej sedadel, dílů a součástek do automobilů. Dále je to výroba, montáž a prodej sedadel, dílů a součástek souvisejících se sedadly do automobilů. V čele managementu stojím Ing. Jiří Šmahel (Plant Manager Adient Mladá Boleslav) a vedoucí controllingu je Ing. Růžena Vomáčková, MBA. Vedoucím výroby pro projekt Porsche je Jan Kotrbatý a vedoucí personálního oddělení je Ing. Petra Hosová, jejímž hlavním úkolem je výběr správných zaměstnanců, vytváření vhodných podmínek pro nejlepší pracovní výkon a také výběr a vytváření jednotlivých týmů společně s manažery společnosti.

Společnost Adient má více než dvacetiletou tradici ve výrobě autosedaček a stala se tak významným dodavatelem pro Automotive, které zaměstnává více než 6000 zaměstnanců ve svých celkem sedmi závodech. V devadesátých letech začala společnost vyrábět sedačky pro jeden typ vozu spolu se stovkou zaměstnanců. Postupem času se společnost rozrostla na tři výrobní závody a nyní staví sedačky pro 4 modely vozů s více než 800 zaměstnanci. Nejbližší závody se nachází v Mladé Boleslavi a v Industriálním Parku UNO Bezděčín.

Adient vyrábí na třech montážních linkách několik druhů sedadel, od prémiových až po standardní vozy. Cílem podniku je dodávat způsobem Just-In-Time (JIT), tedy dodat zákazníkovi kompletní sedadla v rychlém čase. Společnost si též zakládá na férovém přístupu ke svým zaměstnancům, na poctivém přístupu k nim a také na spravedlivém odměňování nejen řadových zaměstnanců ale také vedení společnosti. Spolu s tím souvisí i nabídka benefitů, proč se právě ke společnosti přidat. Na stránkách společnosti lze najít širokou škálu benefitů jako například: (Adient, 2020)

- nabídka kurzů a školení

- odměna za loajalitu, pracovní a životní jubilea, doporučení nového zaměstnance
- MULTISPORT karta, stravenková karta
- abonentky do divadla, příspěvek na rekreaci, dětské tábory a lázeňské pobyty
- příspěvek na doplňkové penzijní připojištění 800,- Kč
- fyzioterapeutická půlhodinka (regenerace svalů) a další



Zdroj: <https://adient.jobs.cz/nase-zavody/mlada-boleslav/> , 2020

Obr. 3 – Benefity

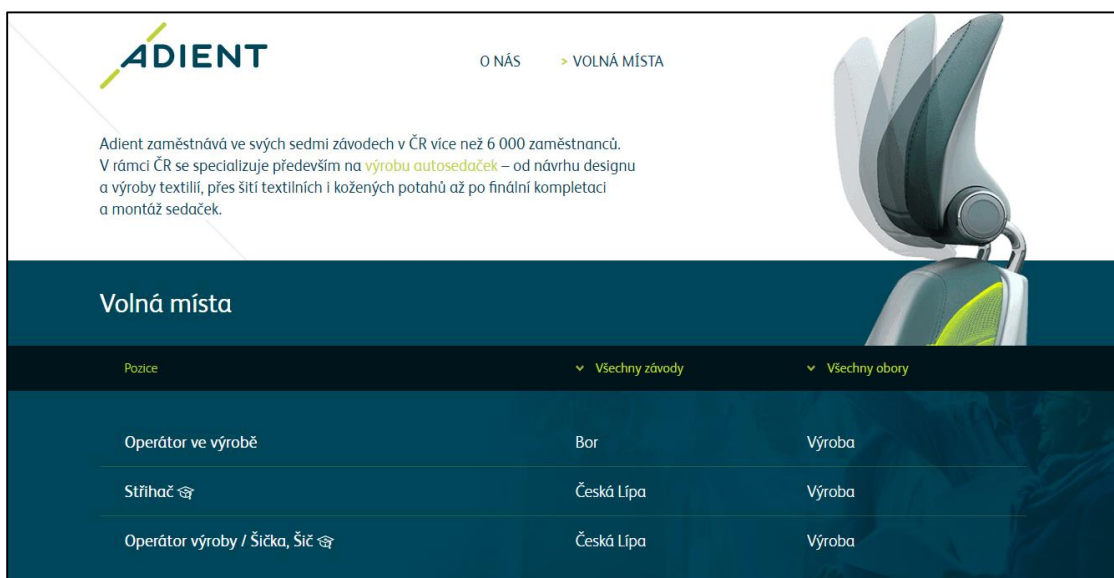
3.2 Analýza pracovního místa a specifikace pozice

Prvním předpokladem pro náborový proces je vznik potřeby nové pracovní pozice. Jakmile ze strany společnosti vznikne tato potřeba, je třeba zahájit náborový proces, který má na starosti personální oddělení společnosti. Zaměstnanci personálního oddělení neboli náboráři, začínají se sběrem dat pro vytvoření pracovní nabídky. Tento sběr a soupis dat se provádí ve spolupráci s oddělením, na nějž se hledá nový uchazeč. Po sběru dat jsou projednány možnosti umístění této pracovní nabídky.

3.3 Získávání nových zaměstnanců

Primárním cílem získávání zaměstnanců pro tuto společnost je obsazení pozice zevnitř, tedy interně. Společnost preferuje znalce firemního prostředí a firemní

kultury. Nejvíce náborů probíhá na pozici operátor výroby, tedy je zde vyžadována velká znalost výroby a výrobních procesů. U některých pozic, jako například bezpečnostní technik, je vyžadována odborná způsobilost, tedy není možné obsadit kandidáta zevnitř společnosti. Jakmile není možné danou pozici obsadit z interních zdrojů, přichází na řadu externí uchazeči. Nabídka volné pracovní pozice je vždy umístěna na portál společnosti Adient v sekci volná pracovní místa.



Zdroj: <https://adient.jobs.cz/volna-mista/> , 2020

Obr. 4 – Volná pracovní místa

Mezi další portály, kde jsou umístěny nabídky volných pracovních míst, je portál jobs.cz a prace.cz. Pro specializovanější nabídky je využíváno služeb personální agentury jako například PeopleDrive, DP Work a další. Pokud zná někdo z řad zaměstnanců uchazeče, který by byl na vypsanou pozici výborným kandidátem, společnost se nebrání tomu, aby jej doporučil a následně jej pozvali na pracovní pohovor. Společnost má pro své zaměstnance motivační program, tzv. Referral Program – doporučit kandidáta, za kterého může zaměstnanec získat odměnu, tedy po uběhnutí 3 měsíční zkušební pracovní doby a následném prodloužení pracovní smlouvy na dobu určitou/neurčitou.

Společnost nezaměstnává jen české zaměstnance, ale také zahraniční pracovníky ze zemí EU, případně i mimo EU. Pokud se firma rozhodne inzerovat nabídku volné pracovní pozice i pro uchazeče ze zemí EU či mimo EU, umístí tuto nabídku na Úřad Práce.

3.4 Výběrové řízení

Uchazeč o volnou pracovní pozici může využít možnost zaslání životopisu pomocí linku na stránkách společnosti Adient či na výše zmíněných portálech. Po prozkoumání životopisů a následném výběru těch nejvhodnějších kandidátů na volnou pozici jsou telefonicky kontaktováni personálním oddělením. Uchazeč je krátce vyzpovídán pro získání více informací o kandidátovi. Následně je pozván na osobní pohovor do vybraného závodu. Společnost vždy využívá osobní pohovor, bez něhož není schopná přijmout kandidáta. Pro pozici operátor výroby společnost volí jednokolový výběr, kde uchazeč musí projít testem zručnosti, uchazeči jsou testováni přímo ve výrobě, kde je jim zároveň samotná výroba představena. Na tomto pohovoru jsou následně seznámeni s tím, zda jsou přijati nebo dostanou rovnou zamítavou odpověď. Pokud je firma na vážkách, kandidáti jsou zatím posláni domů bez odpovědi a přes email jim je následně zaslán zamítací dopis či jsou informováni o přijetí. Pro odbornější pozice prochází uchazeči více kolovými pohovory a absolvují i znalostní zkoušku. Jakmile je uchazeč přijat, jsou s ním probrány podmínky a náležitosti smlouvy.

Dobrý den,
velice Vám děkujeme za Váš zájem o pracovní pozici Logistics Manager a za čas, který jste věnoval/a našemu výběrovému řízení.
Ceníme si Vašich zkušeností, avšak po pečlivém zvážení jsme do užšího kola vybrali jiné kandidáty, neboť požadavkům na danou pozici vyhovovali svým profilem lépe.

V případě, že Vás zaujme jiná otevřená pozice u naší společnosti, neváhejte zaregovat.
Věříme, že se Vám v krátké době podaří najít vhodné uplatnění, a přejeeme Vám mnoho úspěchů v pracovním i soukromém životě.

Dobrý den,
děkujeme za projevovaný zájem o uvedenou pozici, bohužel jste nebyl vybrán do dalšího kola.
Přejeme hodně štěstí při hledání zaměstnání
Děkujeme a přejeeme hezký den.
HR Team
Adient

Zdroj: Emailová korespondence Adient s.r.o., 2020

Obr. 5 Zamítací dopis č. 1

Dobrý den,
děkujeme za Váš zájem o práci v Adient Czech Republic, konkrétně na pozici operátor výroby.
Velmi si ceníme Vašich znalostí a dovedností a současné praxe. Bohužel Vám však musím sdělit, že po pečlivém vyhodnocení všech uchazečů volné pracovní místo nemůžeme nabídnout.
Ještě jednou děkuji a přeji hodně pracovních i osobních úspěchů.
S pozdravem

Dobrý den,
děkujeme za Váš zájem pracovat v naší společnosti, konkrétně na pozici Professional HR.
Velice si vážíme Vašich znalostí a dovedností a rádi bychom Vám vyhověli. Po posouzení všech došlých žádostí jsme se však rozhodli dát přednost jiným kandidátům.
V současné době plánujeme vypsat výběrové řízení na administrativní pozici - recepce (pracovní náplň - běžná administrativa závodu, tj. pošta, evidence návštěv; zajištění kancelářských potřeb; částečná práce na oddělení HR).
Budete-li mít zájem o více informací k této pozici, prosím Vás, neváhejte mě kontaktovat na níže uvedeném emailu.
Přejeme Vám mnoho pracovních, i osobních úspěchů!

Dobrý den,
velice Vám děkujeme za Váš zájem o pracovní pozici Logistics Manager a za čas, který jste věnoval/a našemu výběrovému řízení.
Ceníme si Vašich zkušeností, avšak po pečlivém zvážení jsme do užšího kola vybrali jiné kandidáty, neboť požadavkům na danou pozici vyhovovali svým profilem lépe.

V případě, že Vás zaujme jiná otevřená pozice u naší společnosti, neváhejte zaregovat.
Věříme, že se Vám v krátké době podaří najít vhodné uplatnění, a přejeme Vám mnoho úspěchů v pracovním i soukromém životě.

Zdroj: Emailová korespondence Adient s.r.o., 2020

Obr. 6 Zamítací dopis č. 2

3.5 Nástup nového zaměstnance a jeho adaptace

Jakmile uchazeč absolvuje výběrové řízení a je vybrán jako nejlepší možný uchazeč o volnou pracovní pozici, následuje řada administrativních úkonů, které jsou spojené s nástupem, jako je příprava dokumentů a to konkrétně: lékařská prohlídka, pracovní smlouva, mzdový výměr/ smlouva o mzdě, popis práce, adaptační plán a další. Tomuto již budoucímu zaměstnanci je vytvořena pracovní smlouva, která musí obsahovat všechny zákonné náležitosti (viz. podkapitola 2.5 Pracovní nabídka) a také je s ním domluven termín vstupní lékařské prohlídky, která je zákonem povinná při nástupu do nového zaměstnání. Jakmile je závodovým (či obvodním) lékařem vydáno potvrzení o úspěšném absolvování této prohlídky, může dojít k podpisu pracovní smlouvy. Nástupní proces však nekončí, následuje další krok a to nástupní školení, které se týká hlavně oblasti BOZP a PO, které zajišťuje bezpečnostní technik (OZO) vždy první pracovní den proškolení. Dále je seznámen se společností Adient, Kolektivní smlouvou, pracovním řádem, Zákoníkem práce a popisem práce. Prvních pár dní probíhá adaptační proces nového zaměstnance, tedy adaptace do firemní kultury, nového prostředí a také přizpůsobení se chodu práce. Nový zaměstnanec se následně začíná seznamovat s jeho pracovištěm, nejbližšími kolegy a také nadřízenými jako je mistr a parťák.

4 Kvalitativní výzkum ve společnosti Adient

V rámci této bakalářské práce byl proveden kvalitativní výzkum, který slouží k analýze náborového procesu ve společnosti Adient. Účelem analýzy je pak navrhnout možné změny, které následně povedou ke zlepšení náborového procesu v této společnosti. Analýza byla provedena za pomoci metody řízeného rozhovoru s HR specialistkou a dále se zaměstnanci společnosti Adient. Tyto rozhovory byly zaměřeny na cizince, kteří jsou v této společnosti zaměstnání.

Otázky byly směřovány tak, aby bylo možné posoudit situaci ve společnosti, jak probíhá náborový proces, jak se zaměstnanci cizí národnosti dozvěděli o dané pozici, jaké benefity jim byly nabídnuty, jaký byl jejich adaptační proces a další.

4.1 Metodika řízeného rozhovoru

Řízený rozhovor se dělí na strukturovaný, polostrukturovaný a nestrukturovaný.

V rámci strukturovaného rozhovoru (Pen and paper interview) si tazatel sestavuje seznam otázek na sebe navazujících, na které respondent odpovídá. Vše je zaznamenáno na papír nebo diktafon a posléze přepsáno do dokumentu (Word, PDF). Poté je sestaveno vyhodnocení rozhovoru. Již na začátku interview je jasné, s kým je rozhovor veden. Otázky musí být jasné a srozumitelné a musí mít své dané pořadí. Otázky také nesmí obsahovat zavádějící posunky, které by mohly respondenta navádět k odpovědi, kterou chceme přesně slyšet.

Polostrukturovaný řízený rozhovor stojí mezi strukturovaným a nestrukturovaným řízeným rozhovorem. Jedná se tedy o částečně řízený rozhovor. Rozdíl mezi strukturovaným a polostrukturovaným řízeným rozhovorem je v tom, že všechny otázky nejsou předem dané, některé mohou vzniknout jako nové či doplňující k dané situaci a lze zaměnit jejich pořadí. V porovnání s nestrukturovaným řízeným rozhovorem je pak možnost si otázky předem připravit dopředu a neimprovizovat. (Zorn, 2008)

Nestrukturovaný rozhovor je více volnější a pružnější, než jsou předchozí dva typy rozhovorů. „I když otázky – jejich obsah i charakter – jsou v principu určeny cíli výzkumného úkolu, jejich konkrétní formulace, pořadí, ve kterém jsou prezentovány,

a další okolnosti rozhovoru jsou zcela v rukách tazatele. Obvykle se nepoužívá žádného schématu, tazateli je k dispozici pouze jakási hrubá osnova rozhovoru.“ (Pauknerová, 2012)

4.2 Příprava otázek a sběr dat

Cílem tohoto rozhovoru byla HR specialista ve společnosti Adient v závodě Bezděčín, dále to byli zaměstnanci Adientu, kteří jsou cizí národnosti a prošli náborovým procesem v posledních maximálně pěti letech. Vybraní respondenti byli předem informováni, proč právě oni jsou vybráni k tomuto interview a zůstanou zcela anonymní. Rozhovory probíhaly od 12. 11. do 18. 11. 2020 ve spolupráci se zaměstnanci HR oddělení společnosti Adient. První interview s HR specialistou obsahovalo 12 otázek a interview se zaměstnanci obsahovalo 14 otázek. Osloveno bylo celkem 15 zaměstnanců.

4.3 Výsledky řízených rozhovorů

Níže jsou výsledky interview s náborovou specialistou:

1) Jaká je přesně vaše pozice ve společnosti Adient?

„HR professional.“

2) Jak dlouho se ve společnosti Adient zabýváte získáváním a výběrem zaměstnanců?

„Aktuálně cca 6 let.“

3) Kolik času denně strávíte kontrolou životopisů uchazečů, kteří se hlásí na volné pracovní pozice?

„Pokud jde o operátory výroby, preferujeme osobní setkání. Máme-li volnou pozici na jiné pracovní místo, strávím nad prací se CV cca 10 – 15 minut. Ode mě je to příprava pro manažera daného oddělení, kde by se kandidát realizoval.“

4) Kolik je to zhruba uchazečů?

„Záleží na pozici. Průměrně to bývá 10 – 15 lidí. Čím specializovanější pozice, tím méně kandidátů.“

5) Kolik z nich pak v rámci těch, co splní požadavky pro tuto pozici, telefonicky oslovíte a pozvete na osobní pohovor?

„Průměrně 8 – 10 kandidátů.“

6) Snažíte se na volné pracovní pozice v první řadě získávat zaměstnance z řad interních, a pokud jej nenajdete, vypisujete pozici pro externí uchazeče nebo pouze máte zájem o externí uchazeče?

„Primárně se snažíme pozice obsadit zevnitř společnosti, tedy nejdříve hledáme interního kandidáta. Preferujeme znalost prostředí společnosti, navíc většina pracovních pozic vyžaduje znalost výroby. Pokud se nám kandidáta nepodaří najít, otevřeme pozici pro externí uchazeče. Někdy nemusí být na škodu, nový kandidát neznalý prostředí, nám může „otevřít“ obzory. Jsou však pozice, které zevnitř výroby nemůžeme obsadit vzhledem k dalším odborným znalostem, například bezpečnostní technik“

7) Využíváte k náboru zaměstnanců portál LinkedIn, sociální sítě či jiné moderní metody náboru zaměstnanců, v rámci kterého přímo oslovujete uchazeče o zaměstnání?

„Osobní zkušenost nemám. Kandidáty se nám daří vyhledat prostřednictvím doporučení, nebo přes jobs.cz, případně přes specializované personální agentury.“

8) Jaký máte názor na tyto moderní metody náboru zaměstnanců?

„Může být dobrým nástrojem především pro personální agentury, případně pro zaměstnavatele, kteří mají požadavky na určité specializované odvětví.“

9) Hlásí se na pozici operátor výroby více cizinců než Čechů?

„Obecně se hlásí spíše více Čechů.“

10) Je třeba, když komunikujete s cizími pracovníky, tlumočnicků nebo jsou tak přizpůsobivý, že již česky umí a dorozumíte se s nimi sama?

„Využíváme tlumočníky, je dobré, pokud druhá strana, tedy kandidát na pozici, rozumí všem předávaným informacím.“

11) Z jakého důvodu přijímáte pracovníky cizí národnosti (příklad: více pracovití, levná pracovní síla apod.)?

„Cizí pracovník pro nás není rozhodně levná pracovní síla a tak k žádnému z pracovníků nepřistupujeme. Pro všechny platí srovnatelné podmínky. Cizince volíme především proto, že je nedostatek českých pracovníků, kteří by měli zájem o práci v naší společnosti. Konkrétně u nás je výroba specifická, je fyzicky náročná, proto je obtížnější kandidáta najít a poté ho zaučit.“

12) Myslíte si, že jsou cizinci více ambiciózní, co se týče práce? Více se snaží a chodí více na přesčasy?

„Pokud bych toto zvážila na procenta, řekla bych, že ano. Záleží i z jakých míst a s jakou motivací sem zaměstnanci přichází. Obecně vzato, čím horší podmínky domácího prostředí, tím více se snaží svou situaci zlepšit – mluvím o třetích zemích, tj. Ukrajina, Srbsko, Azerbajdžan a Moldavané s rumunským pasem. Na druhou stranu, cizinci častěji než čeští pracovníci končí na neomluvené absence, nemají tady takové závazky.“

Poznatky, které byly zjištěny v rámci řízeného rozhovoru s HR specialistkou, budou řešeny v páté kapitole Návrhy a doporučení.

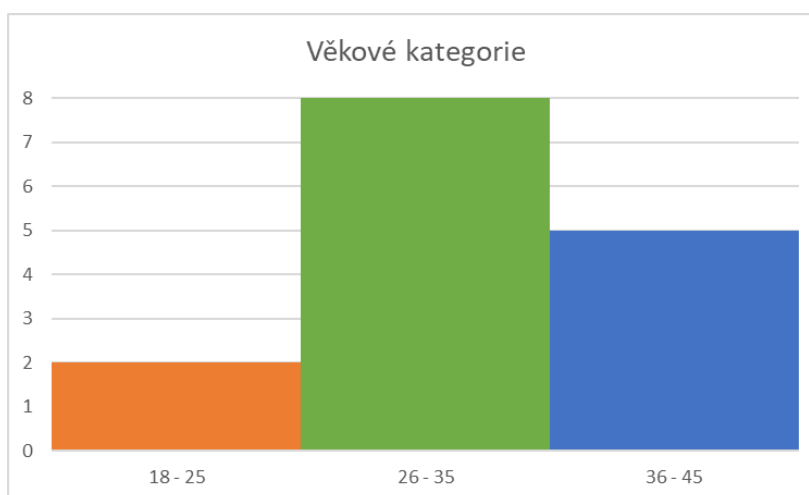
Další rozhovory probíhaly se zaměstnanci společnosti, kteří jsou cizí národnosti. Tyto rozhovory, stejně jako předchozí, probíhaly telefonicky či přes videohovory na sociální síti, a odpovědi byly následně zaznamenány do tohoto dokumentu.

Všechny tyto odpovědi jsou zaznamenány anonymně v rámci zachování soukromí a práv. Níže jsou výsledky těchto rozhovorů:

První a druhá otázka byly zahřívací, týkaly se pohlaví a věkové kategorie dotazovaných. Jelikož se jedná o náročnou výrobu, téměř všichni dotazovaní byli muži, různých věkových kategorií. Mezi odpovídajícími byla i jedna žena.

15 dotazovaných tvořilo 14 mužů a 1 žena. Muži tedy tvořili 93% z celku.

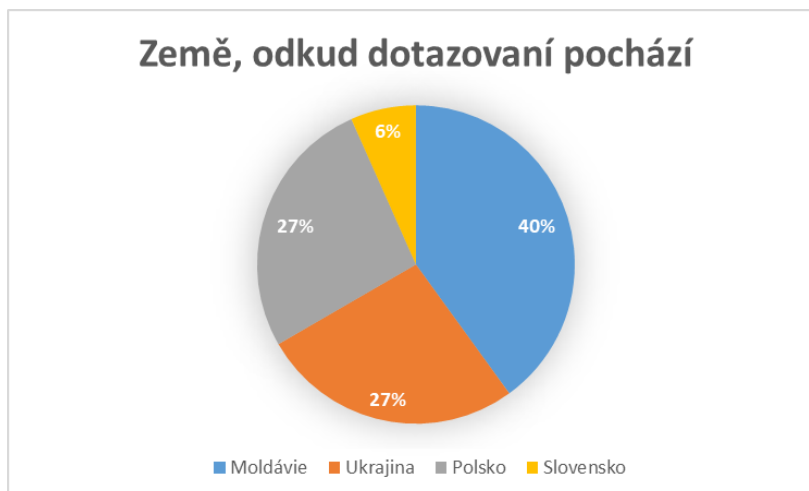
Pro věk dotazovaných byly zvoleny 4 věkové kategorie a to: 18 – 25 let; 26 – 35 let; 36 – 45 let; 46 a víc. Nejpočetnější věkovou kategorií byla 26 – 35 let, celkem 8 dotazovaných, což činí 54% z celku. Naopak nejméně početnou skupinu tvoří dotazovaní cizinci 46 let a víc a to žádný. Tento interval nelze tedy zahrnout do grafu. Druhou nejpočetnější věkovou skupinou byli cizinci 36 – 45 let a to 5, tedy 33% z celku. Třetí skupina v pořadí 18 – 25 let tvoří 13% z celku, tedy 2.



Obr. 7 – Věkové kategorie

Třetí otázka již byla konkrétnější a týkala se země, odkud dotazovaní pocházejí. Zaměstnanci pochází z různých koutů Evropy, hlavně východní části Evropy. Z celkem 15 dotazovaných bylo 6 z Moldávie (Moldavsko), 4 z Ukrajiny, 4 z Polska a 1 ze Slovenska. Nejvíce zaměstnanců z ciziny přichází právě z Moldavska, jelikož situace v této zemi je tragická. Po rozpadu Sovětského svazu se tato země dostala do hluboké krize a práceschopní lidé odcházejí za prací právě do zahraničí, jako například do České republiky, hlavně za lepším ziskem, jelikož je práce špatně placená, pokud se tedy nějaká najde, a také pro zaopatření rodiny (starších členů domácnosti), kteří zůstali v jejich rodné zemi. Na druhém a třetím místě jsou pak

zaměstnanci z Ukrajiny a Polska. U zaměstnanců z Ukrajiny je podobná situace jako u zaměstnanců z Moldávie, u polských zaměstnanců je to pak blízkost hranic.



Obr. 8 – Země, odkud dotazovaní pochází

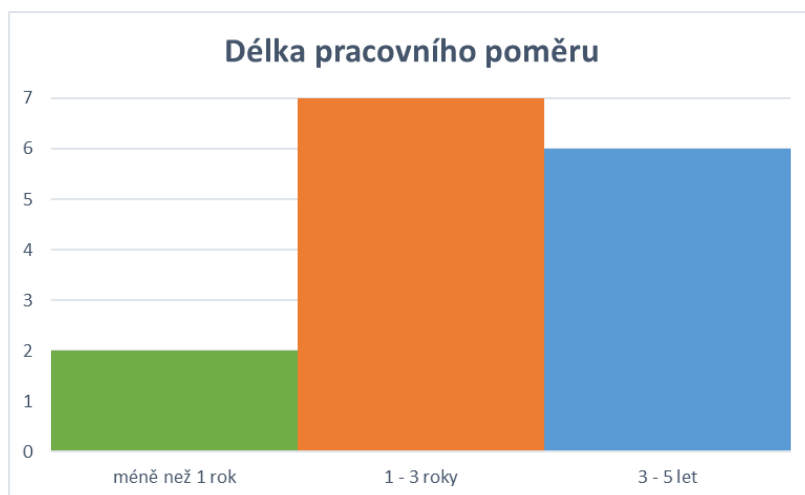
Ve společnosti Adient pracují také zaměstnanci z Rumunska, Srbska a mnoho dalších národnostních menšin, které se však nepodařilo oslovit.

Čtvrtá otázka zkoumala úroveň vzdělání. Téměř všichni mají střední vzdělání s vyúčním listem nebo maturitou, pouze jeden uvedl vzdělání základní.

Pátá otázka se týkala předchozích pracovních zkušeností, které dotazovaní měli, než začali pracovat pro společnost Adient. Odpovědi byly velmi různorodé a většinou měly společné to, že jejich práce byla rovněž fyzicky náročná jako ta, kterou vykonávají jako operátoři výroby, například: skladník, řidič, práce v automobilce, gastronomie, práce v automobilce Škoda Auto a další. Některé byly méně náročné (OSVČ) a tudíž je patrné, že jejich adaptační proces byl těžší o to, že bylo těžší si zvyknout na tak fyzicky náročnou práci.

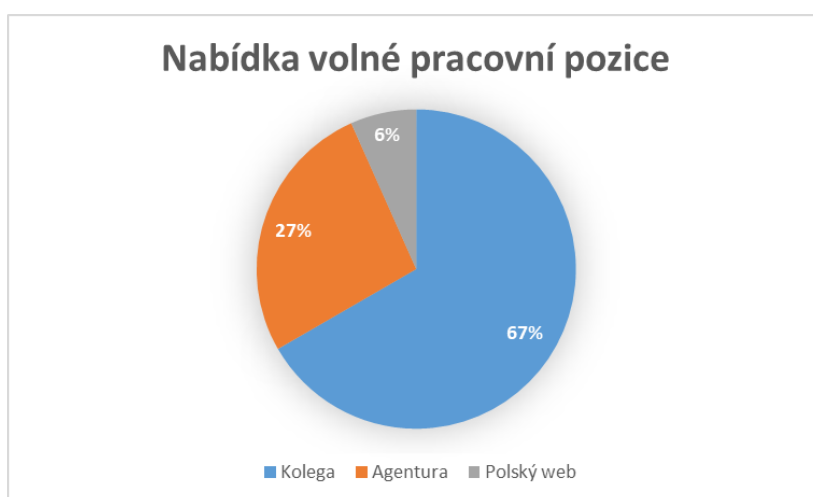
Šestá otázka byla v rámci průzkumu rovněž důležitá, jelikož bylo nutné vyřadit dotazované, kteří jsou zde zaměstnáni více než pět let. Požadavkem bylo, aby dotazovaní absolvovali pohovor v posledních maximálně pěti letech. Všichni se vešli do tolerance. Pro grafické znázornění byly použity 3 kategorie délky pracovního poměru, a to: méně než 1 rok, 1 – 3 roky, 3 – 5 let. Nejvíce dotazovaných cizinců ve společnosti Adient pracuje mezi 1 – 3 lety, jedná se o 7 dotazovaných z 15, což je 47%, tedy téměř polovina. Druhou nejčetnější kategorií byla 3 – 5 let,

celkem 6 dotazovaných z 15 (40%) a nejméně dotazovaných pracuje ve společnosti Adient méně než 1 rok, celkem 2 (13%).



Obr. 9 – Délka pracovního poměru

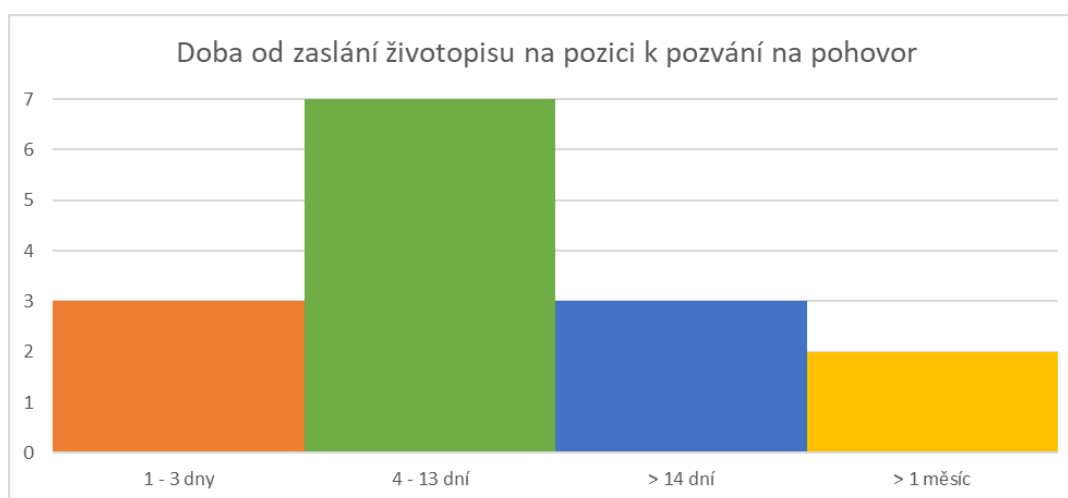
Sedmá otázka byla rovněž klíčová pro tuto bakalářskou práci, jelikož se zabývá nejen tradičními metodami nábory zaměstnanců, ale i těmi moderními jako jsou například sociální sítě či LinkedIn. 67% dotazovaných cizinců (10 dotazovaných) se o volné pracovní pozici dozvědělo od jejich kamarádů (nyní kolegů), kteří využili program Refferal program neboli doporuč kandidáta. 27% dotazovaných (4) se o volné pracovní pozici dozvědělo přes agenturu, pod kterou pak nastoupili do společnosti Adient. 6%, tedy 1 dotazovaný uvedl, že se o volné pracovní pozici dozvěděl přes polskou webovou stránku a následně přes agenturu.



Obr. 10 – Nabídka volné pracovní pozice

Osmá otázka zjišťovala, z jakého důvodu se tito cizinci rozhodli pracovat na území České republiky a ne v jejich rodné zemi. Odpovědi byly různorodé, ale několik bylo i společných. Prvním nejčastějším důvodem jsou pro dotazované peníze, které ve své rodné zemi nikdy dostat nemohou. Dalším důvodem byla rodina. Někteří z dotazovaných si přejí zaopatřit rodinu ve své rodné zemi a nejjednodušším řešením pro ně bylo, že nastoupili do práce v ČR. Mezi dalšími odpověďmi, které byly už méně časté, se objevili kamarádi, cestování, více pracovních příležitostí či osobní rozvoj, krásná příroda.

Devátá otázka byla pak velmi důležitá pro samotný náborový proces. 20% dotazovaných (3 z 15) odpovědělo, že od zaslání životopisu čekalo maximálně 3 dny na pozvání k pracovnímu pohovoru, 47% odpovědělo (7 z 15), že čekalo mezi 4 – 13 dny. 20% dotazovaných čekalo více než 14 dní a pouhých 13% (2 z 15) čekalo na pozvání k pohovoru více než 1 měsíc. Tato delší čekací doba byla zaznamenána pouze u těch, kteří se do společnosti dostali přes agenturu práce. Za toto pochybení agentury již společnost Adient nemůže, jelikož ta reaguje na nabídky uchazečů velmi rychle, což se i potvrdilo v rámci řízených rozhovorů.



Obr. 11 – Doba od zaslání životopisu na pozici k pozvání na pracovní pohovor

Desátá otázka se týkala různých dokumentů a zvláštních povolení, které byly potřeba pro některé skupiny cizinců, kteří chtějí pracovat na území České republiky. Většina dotazovaných v rámci pobytu v zemi EU nepotřebovala žádné speciální dokumenty, které by byly nutné k pobytu a práci na našem území. Byly zde i výjimky, které potřebovaly pracovní výzum, především zaměstnanci z Ukrajiny.

Jedenáctá otázka souvisela se základními informacemi o náborovém procesu v této společnosti. Dle výše uvedených informací, se uchazeči o zaměstnání seznamují s výrobou a závodem již na osobním pracovním pohovoru. Všichni dotazovaní byli řádně seznámeni s výrobou a závodem v Bezděčíně.

Dvanáctá otázka se zaměřila na soulad mezi teorií náborového procesu ve společnosti Adient a praxí. Mnoho společností může uvádět, s čím vším se seznamují jejich noví zaměstnanci, ale realita je naprosto odlišná. Všichni odpověděli, že byli seznámeni se všemi administrativními úkony, které náleží k náborovému procesu. Jediný problém nastává v momentě, kdy zaměstnanec pracuje ve společnosti pod agenturou, kde není prostor pro zodpovězení všech otázek, avšak společnost Adient na ně vždy odpoví.

Třináctá otázka již souvisí s adaptačním procesem nového zaměstnance. Jakmile není seznámen se základním kolektivem a jeho nadřízenými, nemusí jeho adaptační proces proběhnout bez problémů a jednoduše. Všichni dotazovaní byli řádně seznámeni se svými nejbližšími kolegy, parťákem a mistrem dané směny.

Čtrnáctá otázka a zároveň poslední v rámci těchto rozhovorů, se týkala samotného adaptačního procesu. Jelikož se jedná o cizince, existuje zde řada bariér, které jim mohou bránit v jednodušší adaptaci do kolektivu, jako je například jazyková bariéra. To byla také nejčtenější odpověď na otázku, zda měli jakýkoliv problém v rámci adaptačního procesu. Spousta cizinců se velmi těžko adaptuje do nového prostředí, s jinou kulturou a jazykem. Často pak komunikují pouze s kolegy ze stejné země a o to hůře se jim pak komunikuje a pracuje s českými pracovníky či s jejich nadřízenými a je tedy využíváno tlumočnicků. Mezi dalšími odpověďmi se objevila například pracovní náročnost. Někteří z dotazovaných neměli zkušenost s tak náročnou prací a trvalo jim, než si zvykli. V neposlední řadě to byla i neznalost českých zákonů, místní autobusová spojení nebo zvyk na větší a rušnější město.

5 Návrhy a doporučení

Společnost Adient přistupuje velmi svědomitě k výběru svých budoucích zaměstnanců. Společnost využívá tradiční a osvědčené metody v rámci svého náborového procesu. Z hlediska dnešní doby by mohla společnost začít využívat modernějších technologií pro náborový proces a to například zapojení umělé inteligence do procesu náboru. Na základě zadaných požadavků dokáže tato umělá inteligence během několika málo minut prohledat veškerou firemní databázi a sociální sítě a najde tak nejvhodnější kandidáty na volnou pracovní pozici. Další výhodou této technologie je, že sama osloví tyto kandidáty a taktéž s nimi dokáže naplánovat pracovní pohovory. Pro mnohé společnosti se stal tento nástroj velmi úsporným, jak z hlediska času, tak nákladů a také snížil možnost diskriminace v rámci náborového procesu.

Z řízeného rozhovoru dále vyplynulo, že společnost nevyužívá dostatečně sociální sítě k nalezení vhodných kandidátů či talentů, ale využívá portál jobs.cz. Dalším návrhem tedy je využívání těchto sociálních sítí jako například Facebook či Instagram k nalezení vhodných kandidátů, mimo jiné se dá o uchazeči z těchto sítí vyčíst více, než ze samotného životopisu či při osobním setkání na pracovním pohovoru.

Pro náborové oddělení je důležité, aby uchazeč měl jednoduchý a stručný životopis, který by vystihl to hlavní, co o kandidátovi potřebují vědět. Řada těchto životopisů však nabízí buď příliš mnoho informací, nebo jen velmi málo na to, aby uchazeče poznali. Pokud je životopis velmi obsáhlý informacemi, které nesouvisí s místem, o které se chce ucházet, je to pro náboráře komplikace, která jim prodlouží čas strávený nad tímto životopisem. Jak pro náboráře, tak to pro uchazeče by bylo jednodušším krokem navrhnout šablonu životopisu, která by měla jednotný styl. Tato šablona by ušetřila náborářům více času z důvodu jednodušší orientace v dokumentu.

V rámci povědomí o společnosti se Adient rozhodl na svých facebookových stránkách zařadit nově videa ze závodů a tak i veřejnost může nahlédnout do závodu a podívat se, jak probíhá výroba. Ve videu jsou také uvedeny benefity, které tato společnost nabízí. Co ovšem videím chybí, nebo by se dalo zařadit zvlášť

v rámci nového videa, je krátký rozhovor se zaměstnanci, obzvláště cizinci, co se jim na závodě líbí, co považují za skvělý benefit a podobně. V rámci propagace, tento krok s videi mohl nastat již dříve ve větší míře, a proto je potřeba se zaměřit více na propagaci společnosti, hlavně přes sociální sítě a dát povědomí lidem, že tato společnost tady je, je perspektivní a stále hledá nové kvalitní uchazeče o zaměstnání.

Pro nové zaměstnance je správný adaptační proces klíčový, obzvláště pro cizince. Jsou v nové zemi, která má jinou kulturu, jazyk, zvyky. Proto je důležité, aby se v nové práci seznámili se svým nejbližším okolím a všemu rozuměli. Všichni dotazovaní odpověděli, že byli se svým okolím seznámeni. Avšak nastal problém s jazykovou bariérou, což je v rámci adaptace velký problém. Téměř všichni odpověděli, že měli problém právě s touto bariérou, a to vedlo k delšímu a složitějšímu adaptačnímu procesu. Proto mezi poslední doporučení patří zařadit v rámci benefitů pro zaměstnance jazykové kurzy, které povede například jejich rodilý mluvčí, který však plně ovládá český jazyk a může tak pomoci s jazykovou bariérou, která vzniká na pracovišti mezi českými pracovníky a pracovníky z jiných zemí. Jakmile by si cizinci osvojili český jazyk, nebylo by nutné využívat tlumočnicků na pracovišti.

Závěr

Cílem této bakalářské práce bylo z teoretického hlediska definovat a charakterizovat obor personalistiky a také popsat její činnosti. Řada z těchto činností byla popsána podrobněji v návaznosti na téma bakalářské práce a to nábor nových zaměstnanců – jejich vyhledávání a samotné získávání. Další kapitola pojednávala o náborovém procesu z teoretického hlediska a byly zde popsány i jednotlivé kroky, které vedou k získávání nových zaměstnanců.

Praktická část se již věnovala náborovému procesu z praktického hlediska a to konkrétně ve společnosti Adient s.r.o., odštěpný závod Mladá Boleslav. Cílem této kapitoly bylo krátce popsat tuto společnost a následně popsat náborový proces této společnosti, analyzovat jej a na základě těchto informací navrhnout zlepšení a doporučení daného náborového procesu pro tuto společnost.

V bakalářské práci byl proveden řízený rozhovor s HR specialistkou ze společnosti Adient. Při výběru vhodných kandidátů na specializovanější pozice by společnost mohla začít více využívat sociální sítě, aby nepřišla o talentované uchazeče, kteří by mohli zvýšit konkurenceschopnost této společnosti.

Společnost zaměstnanci cizí národnosti rozhodně nebere jako levnou pracovní sílu, ale naopak na ně pohlíží jako na práceschopnou pracovní sílu, která pomáhá naplňovat cíle organizace. Tito zaměstnanci vyplňují mezery, které vznikají tím, že na českém pracovním trhu není dostatek pracovníků, kteří by měli o tuto náročnou pracovní pozici zájem. Zaměstnanci cizí národnosti vnímají společnost Adient jako férovou, která jim nabízí rovnocenné pracovní podmínky a benefity jako českým zaměstnancům. Žádný z dotazovaných neměl pocit, že by se s ním zacházelo neférově či byl nějakým způsobem společností šikanován.

Z interview se zaměstnanci vyplynulo, že firma má své místo a jméno na trhu, je konkurenceschopná a velmi stabilní na trhu práce, což vyplynulo z otázky 7, kdy se zaměstnanci o volné pracovní pozici dozvěděli od svých nynějších kolegů. Náborové oddělení společnosti reaguje na uchazeče o zaměstnání rychle. Opačný jev pak nastává u zaměstnanců, kteří se do společnosti dostali přes agenturu práce,

kteřá jeví hned několik nedostatků z hlediska nábora, jako například dlouhá čekací doba na pozvání k pohovoru, nedostatek informací pro nové zaměstnance a nedostatek času pro zodpovězení otázek. Toto se pak změní s přechodem agenturního zaměstnance na kmenového zaměstnance. Dále z interview vyplynulo, že by se společnost mohla více angažovat na sociálních sítích a dát o sobě víc vědět v rámci videí ve skupině na Facebooku Adient Česká republika a také dát zaměstnancům, kteří pochází ze zahraničí v rámci benefitů nabídku kurzu českého jazyka s rodilým mluvčím, který je zasvěť i do naší kultury a pomůže se jim lépe adaptovat.

Cíl bakalářské práce je dle mého splněn, jelikož byly zjištěny možná doporučení náborového procesu. Tuto práci považuji za přínosnou, jelikož dává společnosti náhled o tom, jak zaměstnanci vnímají celou společnost, její náborový proces a také adaptaci v novém kulturním prostředí. Z návrhů, které jsem uvedla, by mohla společnost získat cenné informace, které jí pomohou zvýšit její konkurenceschopnost a také její atraktivitu na českém trhu práce.

Seznam literatury

4 výhody využití chatbota při náboru | Chatbot pro HR & nábor | sefbot.cz. Šéf nejen chatbotů | sefbot.cz [online]. Dostupné z: <https://sefbot.cz/4-vyhody-vyuziti-chatbota-pri-naboru/>

5 benefits of using a recruitment agency · CPL. Homepage · CPL [online]. Copyright © [cit. 24.10.2020]. Dostupné z: <https://www.cpl.com/blog/2017/07/5-benefits-of-using-a-recruitment-agency>

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

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

Cizinci: Zaměstnanost | ČSÚ. Český statistický úřad | ČSÚ [online]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/cizinci/2-ciz_zamestnanost

Co je to Employer Branding a proč ho budovat | Business Animals. Business Animals | Největší komunita obchodníků v ČR! [online]. Copyright © 2020 Business Animals s.r.o. [cit. 07.12.2020]. Dostupné z: <https://www.businessanimals.cz/employer-branding-2/>

Důležité statistiky sociálních sítí pro rok 2019 : Marketing journal. PR a digitální agentura s garancí výsledku | Focus Agency [online]. Copyright © 2004 [cit. 24.10.2020]. Dostupné z: https://www.focus-age.cz/m-journal/aktuality/dulezite-statistiky-socialnich-siti-pro-rok-2019__s288x14670.html

Fluktuace zaměstnanců - ManagementMania.com. [online]. Copyright © 2011 [cit. 24.10.2020]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/fluktuace-zamestnancu>

H1.cz | Hybná síla pro váš online marketing [online]. Copyright © [cit. 24.10.2020]. Dostupné z: <https://www.h1.cz/upload/680-social-trendy-2020-groupm.pdf>

Chatboti jdou do práce. Pomáhají firmám hledat talenty. Umělá inteligence nastupuje [online]. Dostupné z: <https://umelainteligence.forbes.cz/lidske-zdroje>

Jak probíhá nábor zahraničních pracovníků | IRS Czech. IRS Czech - pracovní povolení pro cizince | Personální a pracovní agentura [online]. Copyright © 2018 IRS CZECH [cit. 24.10.2020]. Dostupné z: <https://irsczech.com/jak-probiha-nabor-zahranicnich-pracovniku>

JAY, Ros. Přijímací pohovor: co chtějí firmy slyšet a jak to říct. Praha: Grada, 2007. Brilantně. ISBN 978-80-247-1944-3.

Jobs.cz. Prace.cz - volná pracovní místa, aktuální nabídka práce v ČR i v zahraničí [online]. Copyright © 1996 [cit. 24.10.2020]. Dostupné z: <https://www.prace.cz/poradna/pravni-radce/detail/article/pracovni-smlouva-vzor/>

Krzywdzinski, M., & Jo, H. J. (2020). Skill formation, automation and governance: comparing German and Korean automotive manufacturers in Central-Eastern Europe. critical perspectives on international business.

LORENZ, Michael a Uta ROHRSCHEIDER. Jak uspět u přijímacího pohovoru. Praha: Grada, 2005. Poradce pro praxi. ISBN 80-247-1406-X.

MATOUŠKOVÁ, Ingrid. Pracovní adaptace. (nepublikovaná přednáška). Mladá Boleslav: ŠAVŠ, 2018. 28 s.

Mladá Boleslav | Adient. O nás | Adient [online]. Copyright © [cit. 24.10.2020]. Dostupné z: <https://adient.jobs.cz/nase-zavody/mlada-boleslav/>

O nás | Adient. O nás | Adient [online]. Copyright © [cit. 24.10.2020]. Dostupné z: <https://adient.jobs.cz/>

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

(PDF) Using the Marketing's 7P's to successfully recruit the Generation Y for Hospitality and Tourism Industry | Aurelian Sofica - Academia.edu. Academia.edu - Share research [online]. Copyright ©2020 [cit. 30.11.2020]. Dostupné z: https://www.academia.edu/9082430/Using_the_Marketing_s_7P_s_to_successfully_recruit_the_Generation_Y_for_Hospitality_and_Tourism_Industry

Povinnosti při nástupu do zaměstnání – FinExpert.cz. 301 Moved Permanently [online]. Dostupné z: <https://finexpert.e15.cz/povinnosti-pri-nastupu-do-zamestnani>

Pracovní posudek 2020 → zdarma ke stažení. Skrblík.cz - pomáháme vám šetřit [online]. Copyright © 2012 [cit. 24.10.2020]. Dostupné z: <https://www.skrblik.cz/vzory-zdarma/pracovni-posudek/>

Program kvalifikovaný zaměstnanec | MPO. Ministerstvo průmyslu a obchodu [online]. Copyright © Copyright 2005 [cit. 24.10.2020]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/cz/zahranicni-obchod/ekonomicka-migrace/program-kvalifikovany-zamestnanec--248247/>

Program kvalifikovaný zaměstnanec | MPO. Ministerstvo průmyslu a obchodu [online]. Copyright © Copyright 2005 [cit. 24.10.2020]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/cz/zahranicni-obchod/ekonomicka-migrace/program-kvalifikovany-zamestnanec--248247/>

PRŮMSTAV, a.s. – česká stavební společnost [online]. Copyright © [cit. 07.12.2020]. Dostupné z: <https://www.prumstav.cz/wp-content/uploads/2018/06/Personalni-rozmanitost.pdf>

Průvodce - MPSV Portál [online]. Copyright © [cit. 24.10.2020]. Dostupné z: <https://www.mpsv.cz/documents/20142/206502/Tiskopis.pdf/314f92de-f521-3d4e-3628-6f0356f78304>

Řízený strukturovaný rozhovor - ManagementMania.com. [online]. Copyright © 2011 [cit. 03.11.2020]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/rizeny-strukturovany-rozhovor>

SOFICĀ, Aurelian. Využití 7p marketingu k úspěšnému náboru generace y pro odvětví pohostinství a cestovního ruchu. Trends in Hospitality , 2014, 82: 1-7.

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

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

The Best Times to Post on Social Media in 2020 | Sprout Social. Sprout Social: Social Media Management Solutions [online]. Copyright © Copyright 2020 Sprout Social, Inc. All Rights Reserved. [cit. 24.10.2020]. Dostupné z: <https://sproutsocial.com/insights/best-times-to-post-on-social-media/#times-li>

Velinov, E., Dobrzański, P., & Bobowski, S. (2018). HR practices on diversity: Evidence from the US pharmaceutical companies' subsidiaries in CEE region. International Entrepreneurship Review, 4(3), 413-419. Retrieved from <https://ier.uek.krakow.pl/index.php/pm/article/view/1785>

Veřejný rejstřík a Sběrka listin - Ministerstvo spravedlnosti České republiky. [online]. Copyright © 2012 [cit. 24.10.2020]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=227039&typ=UPLNY>

Výhody zaměstnávání cizinců | JDM Cesko. Profesionální tým | HQ JDM ČESKO [online]. Copyright © JDM HQ Česko s.r.o. [cit. 24.10.2020]. Dostupné z: <https://jdmcesko.com/vyhody-zamestnavani-cizincu/>

Zaměstnávání cizinců – krok za krokem | HR News. Zprávy a novinky z HR | HR News [online]. Dostupné z: <https://www.hrnews.cz/lidske-zdroje/nabor-id-2698717/zamestnavani-cizincu-krok-za-krokem-id-3474810>

Země Moldavsko. Česká rozvojová agentura – Česká republika pomáhá [online]. Dostupné z: <http://www.czechaid.cz/zeme/moldavsko/>

Země těžkých rozhodnutí • RESPEKT. RESPEKT [online]. Copyright © [cit. 17.11.2020]. Dostupné z: <https://www.respekt.cz/tydenik/2019/12/moldavsko-odesli-a-nevrati-se>

Zorn, Tede. „Navrhování a vedení polostrukturovaných rozhovorů pro výzkum.“ Waikato: Waikato Management School (2008).

Seznam obrázků a tabulek

Seznam obrázků

Obr. 1 Marketingový mix v personalistice - „6P”	10
Obr. 2 Cizinci vedení na Úřadu práce v tis. dle ČSÚ	23
Obr. 3 Benefity	25
Obr. 4 Volná pracovní místa	26
Obr. 5 Zamítací dopis č. 1	27
Obr. 6 Zamítací dopis č. 2	28
Obr. 7 Věkové kategorie.....	33
Obr. 8 Země, odkud dotazovaní pochází.....	34
Obr. 9 Délka pracovního poměru	35
Obr. 10 Nabídka volné pracovní pozice.....	35
Obr. 11 Doba od zaslání životopisu na pozici k pozvání na pracovní pohovor.....	36

Seznam tabulek

Tab. 1 Cizinci na Úřadu práce v tis., jejich difference a koeficient růstu	23
--	----

Seznam příloh

Příloha 1 Otázky pro řízený rozhovor se zaměstnanci společnosti Adient 48

Příloha 1 Otázky pro řízený rozhovor se zaměstnanci ve společnosti Adient

Otázky pro řízený rozhovor (odpovědi jsou zaznamenány anonymně)

Cílová skupina: Zaměstnanci společnosti Adient cizí národnosti

- 1) Muž/Žena?**
- 2) Jaká je vaše věková kategorie? (18-25) (26-35) (36-45) (46 a víc)**
- 3) Odkud pocházíte?**
- 4) Jaká je vaše úroveň vzdělání? (Základní, Střední s vyučením, Střední s maturitou, VŠ)**
- 5) Jaké máte předchozí pracovní zkušenosti?**
- 6) Jak dlouho jste ve společnosti Adient zaměstnán/zaměstnaná?**
- 7) Jakým způsobem jste se dozvěděl/a o volné pracovní pozici ve společnosti Adient (agentura, Úřad Práce, portál Adient, portál práce.cz, doporučení kolegou apod.)?**
- 8) Z jakého důvodu jste si vybral Českou republiku pro vaše budoucí zaměstnání a pobyt? (příklad odpovědi: více peněz, rodina, zdravotnictví, apod.) A proč právě Adient?**
- 9) Jak dlouho trvalo, od zaslání životopisu, než vás pozvali na pracovní pohovor?**
- 10) Byla potřeba k vašemu pobytu na území České republiky nějaká zvláštní povolení či dokumenty?**
- 11) Byla vám na pracovním pohovoru představena výroba a závod?**
- 12) Byli jste seznámeni na pracovním pohovoru s těmito administrativními úkony (BOZP, požární ochrana, pracovní náplň, Zákoník práce, pracovní smlouva, mzdový výměr, benefity)?**
- 13) Byli jste seznámeni se svými kolegy, partákem, mistrem?**
- 14) Jak probíhal váš adaptační proces na pracovišti (pozn. jednoduše jste se adaptoval/a, měl/a jsem problém s jazykovou bariérou, apod.)?**

ANOTAČNÍ ZÁZNAM

AUTOR	Pavlína Ondřejková		
STUDIJNÍ PROGRAM/OBOR/SPECIALIZACE	6208R190 Podniková ekonomika a řízení lidských zdrojů		
NÁZEV PRÁCE	Náborový proces cizinců ve společnosti Adient s.r.o.		
VEDOUCÍ PRÁCE	Mgr. Emil Velinov, Ph.D.		
KATEDRA	KMM - Katedra marketingu a managementu	ROK ODEVZDÁNÍ	2020
POČET STRAN	48		
POČET OBRÁZKŮ	11		
POČET TABULEK	1		
POČET PŘÍLOH	1		
STRUČNÝ POPIS	<p>Cílem této práce je zanalyzovat náborový proces cizinců ve vybrané společnosti, vyhodnotit výhody a nevýhody daného procesu a navrhnout zlepšení procesu pro danou společnost.</p> <p>Teoretická část se zabývá personalistikou a personální činností a náborovým procesem obecně. V praktické části je popsán náborový proces cizinců společnosti Adient, dále je proveden řízený rozhovor s HR specialístkou a také rozhovory se zaměstnanci společnosti. Z těchto rozhovorů vyplynuly návrhy na zlepšení tohoto procesu.</p>		
KLÍČOVÁ SLOVA	HR, náborový proces, náborový proces cizinců, personalistika, personální činnosti, Adient s.r.o., odštěpný závod Mladá Boleslav		

ANNOTATION

AUTHOR	Pavína Ondřejková		
FIELD	6208R190 Business Administration and Human Resources Management		
THESIS TITLE	Recruitment process of foreigners in the company Adient s.r.o.		
SUPERVISOR	Mgr. Emil Velinov, Ph.D.		
DEPARTMENT	KMM - Department of Marketing and Management	YEAR	2020
NUMBER OF PAGES			
	48		
NUMBER OF PICTURES			
	11		
NUMBER OF TABLES			
	1		
NUMBER OF APPENDICES			
	1		
SUMMARY	<p>The aim of this work is to analyze the recruitment process of foreigners in a selected company, evaluate the advantages and disadvantages of the process and propose process improvements for the company.</p> <p>The theoretical part deals with human resources and personnel activities and the recruitment process in general. The practical part describes the recruitment process of foreigners of the company Adient, there is also a controlled interview with an HR specialist and also interviews with employees of the company. These talks revealed suggestions for improving this process.</p>		
KEY WORDS	HR, recruitment process, recruitment process of foreigners, human resources, personnel activities, Adient s.r.o., branch plant Mladá Boleslav		