

**UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO
PRAHA**

**MAGISTERSKÉ KOMBINOVANÉ STUDIUM
2018–2020**

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Bc. Radka Bleho

**Nábor, výběr a adaptace pracovníků ve společnosti
JABLOTRON ALARMS a.s.**

Praha 2020

Vedoucí diplomové práce: Ing. Veronika Svatošová, Ph.D.

JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE

MASTER COMBINED (PART TIME) STUDIES

2018-2020

DIPLOMA THESIS

Bc. Radka Bleho

**Recruiting, Hiring and Onboarding Employees in
JABLOTRON ALARMS a.s.**

Prague 2020

The Diploma Thesis Work Supervisor:

Ing. Veronika Svatošová, Ph.D.

Prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracovala samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpala, v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použitých zdrojů.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne

Bc. Radka Bleho

Poděkování

Chtěla bych poděkovat vedoucímu práce Ing. Veronice Svatošové, Ph.D. za vedení při přípravě diplomové práce.

Anotace

Předmětem této diplomové práce je nábor, výběr a adaptace nových zaměstnanců a ve společnosti JABLOTRON ALARMS a.s. První část práce se věnuje teoretickým poznatkům čerpaných z odborné literatury. Jsou zde definovány pojmy, metody a postupy dané oblasti. V druhé části je charakterizována vybraná společnost, popsána oblast jejího podnikání a provedena celková analýza všech zkoumaných aktivit a získání zpětné vazby na konkrétní procesy od zaměstnanců. Na základě vyhodnocení výsledků mapujícího výzkumného šetření pomocí dotazníkového šetření a vedených rozhovorů mohou být identifikovány případné slabé stránky jednotlivých postupů ve zkoumaných oblastech, v případě na odhalení nedostatků budou navrženy možné směry zlepšení a dalšího vývoje.

Klíčová slova

Získávání zaměstnanců, výběr, přijetí zaměstnanců, lidské zdroje, adaptace zaměstnanců, analýza zaměstnanců.

Annotation

The subject of this thesis is the recruitment, selection and recruitment of new employees and adaptation in the company JABLOTRON ALARMS a.s. The first part is devoted to theoretical knowledge drawn from professional literature. There are defined terms, methods and procedures of the area. In the second part, the selected company is characterized, the area of its business is described and the overall analysis of all investigated activities and the feedback on concrete processes from the employees are performed. Based on the evaluation of the results of the mapping research and interview, possible weaknesses and strengths of individual procedures in the research areas will be identified and possible ways of improvement and further development will be proposed.

Key words

Recruitment, selection, recruitment, human resources, adaptation of employees, analysis of employees.

OBSAH

ÚVOD	9
TEORETICKÁ ČÁST	11
1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	11
1.1 Vymezení základních pojmů	11
1.2 Plánování lidských zdrojů.....	15
1.3 Vytváření pracovního místa.....	18
2 NÁBOR PRACOVNÍKŮ	21
2.1 Základní charakteristika náboru pracovníků.....	21
2.2 Proces personálního náboru	25
2.3 Zdroje získávání pracovníků.....	30
3 VÝBĚR A ADAPTACE PRACOVNÍKŮ	36
3.1 Charakteristika výběru pracovníků.....	36
3.2 Metody výběru pracovníků	39
3.3 Orientace a adaptace nového pracovníka ve firmě	44
PRAKTICKÁ ČÁST	48
4 POPIS A METODIKA VÝZKUMU	48
4.1 Cíl práce, cíl výzkumu, výzkumné otázky a hypotézy	48
4.3 Metodika výzkumu	50
5 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOTI JABLOTRON ALARMS a.s.	54
5.1 Profil společnosti	54
5.2 Role HR manažera v JABLOTRON ALARMS	55
5.3 Priority JABLOTRON ALARMS	56
6 POPIS PROCESU NÁBORU, VÝBĚRU A ADAPTACE NOVÝCH PRACOVNÍKŮ VE SPOLEČNOSTI JABLOTRON ALAMARMS A.S.....	58

6.1	Současný stav pracovní síly na pracovním trhu v oboru vývoj a technologie....	58
6.2	Získávání vhodných zaměstnanců	59
6.3	Výběr nových zaměstnanců	64
6.4	Adaptace nových zaměstnanců	67
7	VÝSLEDKY DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ.....	69
7.1	Charakteristika výzkumného souboru	69
7.2	Výsledky dotazníkového šetření	72
	7.2.1 Nábor pracovníků	72
	7.2.2 Výběr pracovníků	76
	7.2.3 Adaptace pracovníků	79
7.3	Ověření hypotéz	83
7.4	Shrnutí výsledků výzkumného šetření	86
8	DISKUSE.....	92
9	DOPORUČENÍ PRO PRAXI.....	96
	ZÁVĚR	99
	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	101
	SEZNAM OBRÁZKŮ, GRAFŮ TABULEK	105
	SEZNAM PŘÍLOH.....	107

ÚVOD

Jednou z nejdůležitějších složek kapitálu každé organizace, která ovlivňuje úspěšnost nebo neúspěšnost firmy, jsou lidské zdroje. Proto je velice důležité vybrat, zaujmout a následně motivovat kvalifikované jedince. Řízení lidských zdrojů je během posledních desítek let považováno za velmi významnou oblast v činnostech organizace. Je to zapříčiněno nedostatkem kvalifikovaných a motivovaných uchazečů. Pokrokové společnosti si začínají uvědomovat význam lidských zdrojů pro chod celé společnosti, a proto řadí investice do této oblasti na stejnou úroveň jako ostatní provozní náklady. Vložené prostředky jsou pak vnímány za dobrou investici.

V současné technické době je obtížné ustát konkurenční boj a firmy se musí nepřetržitě rozvíjet, zvyšovat efektivitu práce a pružně reagovat na ekonomické, technické a sociální změny. Z těchto důvodů je cílem personálního řízení rychle reagovat na rychle se měnící podmínky pracovního trhu. Získat, vychovat a adaptovat ve své organizaci kvalifikovanou a angažovanou pracovní sílu. Vzhledem k nízké nezaměstnanosti a nárůstu fluktuace dochází k navyšování nákladů spojených se získáváním a usazením nových pracovníků do společnosti. Tudíž rychlý a kvalitní proces získávání a pronikání zaměstnance do fungování společnosti má zásadní vliv na fluktuaci. Kvalitní adaptace je jedna z cest pro dlouhodobé udržení svých zaměstnanců a je spojená s efektivním finančním plánováním a nasměrováním peněžních toků do vzdělávání či benefitů.

Na veškeré tyto činnosti jsou v organizaci vyčleňováni specializovaní pracovníci, kterými jsou personalisté. V posledním desetiletí došlo ke změně vnímání přínosu personalistiky pro společnost. Se vzrůstající důležitostí personálního řízení roste také pravomoc personalistů, kteří jsou dnes zařazováni do představenstev společností jako rovnocenní partneři a podílejí se na strategickém plánování.

Téma diplomové práce, nábor, výběr a adaptace pracovníků do společnosti JABLOTRON ALARMS a.s., bylo zvoleno z několika důvodů. Prvním důvodem je působnost autorky práce na pozici HR manažerky. Druhým důvodem je snaha využít diplomovou práci k analýze úspěšnosti přístupů personálního managementu. Následně je záměrem na základě výstupů výzkumu implementovat poznatky do společnosti JABLOTRON ALARMS a. s.

Cílem diplomové práce je zhodnotit proces náboru, výběru a adaptace pracovníků ve společnosti a navrhnout postupy, které mohou pomoci ke zlepšení procesů. Záměrem teoretické části je shromáždění poznatků čerpaných z odborné literatury, která se zabývá danou problematikou. Získané informace pomohou přispět k návrhům a následnému opatření vedoucímu k zefektivnění zmiňovaných procesů. Teoretická východiska jsou podána s využitím dostupných českých i zahraničních odborných zdrojů. Pozornost je věnována tématům řízení lidských zdrojů, nábor pracovníků, výběr a adaptace pracovníků.

Na teoretická východiska je navázáno popisem realizovaného smíšeného výzkumu, jehož cílem bylo analyzovat procesy náboru, výběru a adaptace pracovníků ve společnosti JABLOTRON ALARMS a. s. Výzkumný soubor tvořili pracovníci firmy, kteří se do ní začlenili v posledních dvou letech, a tudíž mohou zhodnotit sledované procesy. Těmto respondentům byl administrován dotazník vlastní konstrukce. Dále byly vedeny rozhovory s personalistkou firmy a jedním z manažerů, k užitým metodám sběru dat patřila i analýza dokumentů, tedy interních materiálů firmy. Stanoveny byly tři hypotézy, k jejichž ověření byl zvolen chí-kvadrát.

V diskusi jsou zjištěné výsledky vztaženy k teoretickým východiskům. Hlavní výsledky jsou shrnuty v závěru práce. Součástí práce je i soubor doporučení možných změn ve firmě JABLOTRON ALARMS, a s., vycházející ze zjištěných výsledků.

TEORETICKÁ ČÁST

1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

V současné době, mnohem více než tomu bylo v minulosti, se setkáváme v praxi i v odborné literatuře ve spojitosti s řízením lidských zdrojů ve firmě s termíny, jakými jsou personální management, personální řízení, personalistika, personální práce. Velmi často jsou tyto pojmy pojímány jako významově stejné nebo velmi podobné, ale není tomu tak.

V první kapitole je tedy nejprve podáno vymezení hlavní pojmy a témata, která budou v práci dále užívána. Kapitola také stručně popisuje obsah řízení lidských zdrojů, zejména plánování lidských zdrojů a vytváření pracovního místa. V závěru kapitoly jsou zmíněny nejnovější postupy a metody řízení lidských zdrojů, které by měly být firmami dostatečně zohledňovány, aby bylo možné dostatečně reagovat na měnící se trh práce a nezaostávat za konkurencí.

1.1 Vymezení základních pojmů

Pojem řízení lidských zdrojů je termínem relativně novým, a ne vždy vhodně vysvětlovaným. V minulosti bylo možné setkat se s jiným termínem namísto řízení lidských zdrojů. Jednalo se či stále se jedná o personální práci, kterou Častorál popisuje následovně: „*Personální práce tvoří tu část řízení organizace, která se zaměřuje na vše, co se týká člověka v souvislosti s pracovním procesem, tj. jeho získávání, formování fungování, využívání, jeho organizování a propojování jeho činností, výsledků jeho práce, jeho pracovní schopnosti a pracovního chování, vztahu k vykonávané práci, organizaci, spolupracovníkům a dalším osobám, s nimiž se v souvislosti se svou prací stýká, a rovněž jeho osobního uspokojení z vykonané práce, jeho personálního a sociálního rozvoje.*“¹

Koubek vysvětluje, že termín personální práce je spíše obecným označením činností, jakými jsou personální řízení či řízení lidských zdrojů. Tyto další termíny charakterizují

¹ ČASTORÁL, Z. *Management lidského faktoru*. 1 vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2013. s. 143. ISBN 978-80-7542-038-9

vývojové úrovni a koncepci personální práce. Personální práce je tak dle autora zastřešujícím a dříve užívaným pojmem pro práci s lidskými zdroji a preferován je termín řízení lidských zdrojů, neboť klade důraz na strategický aspekt personální práce. To v praxi znamená, že tato činnost nestojí osamoceně, ale je úzce provázaná s ostatními cíli firmy, hledá a navrhuje řešení, která umožňují jejich dosažení. Zohledňovány jsou i vnější podmínky formování a fungování pracovní síly ve firmě v kontextu zázemí firmy. Odlišení řízení lidských zdrojů od personální práce však není podle autora pouze teoretické: v praxi se přesouvá zejména na manažery a řízení lidí je tak dnes považováno za hlavní náplň práce manažera. Ovšem řízení lidí se prolíná celou firmou, a to např. v podobě vzdělávání a rozvoje lidských zdrojů, kdy se dnes tyto procesy stávají významným nástrojem flexibilizace a udržení konkurenceschopnosti firmy. Jak autor shrnuje, personální práce v jejích dílčích formách je v současné době „*páteří řízení celé firmy.*“²

Dále v textu bude upřednostňován pojem řízení lidských zdrojů, zejména tedy v souvislosti s popisem činností, které se k němu vztahují. Termín personální práce bude sloužit spíše pro obecné označení veškerých činností či většiny činností, které se vztahují k práci s lidskými zdroji.

Podobně jako Koubek také Price upřednostňuje užívání termínu řízení lidských zdrojů, přičemž svoji argumentaci opírá o samotný obsah slov tvořících tento termín. Výraz *lidských* odkazuje ke všemu, co se týká člověka. *Řízení* je ústředním konceptem každé firmy, podnikání. Ovšem slovo *zdroje* v kontextu dalších dvou slov vyznívá nepřirozeně, pakliže má být užito v souvislosti s lidmi. Nicméně v praxi jeho užití neznamena nic jiného, než že firmu tvoří různí lidé, s různými schopnostmi, dovednosti, různě pracovní orientovaní. Liší se také pocíťovaný závazek pracovníků vůči firmě či motivace k práci. Někteří pracovníci sledují firemní cíle a plně se s firmou identifikují. Jiní se však zaměřují zejména na osobní profit ze svého působení ve firmě, která je pro ně prostředkem k dosahování osobnostního růstu a vlastních cílů. Existuje také značný rozdíl v tom, jaké jsou cíle firmy, požadavky firmy na práci svých zaměstnanců a co tito zaměstnanci ve skutečnosti mohou firmě nabídnout. Právě proto má podle autora význam pojímat lidi

² KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. 3., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2007, s. 14. ISBN 978-80-247-2202-3.

v organizaci jako zdroje, neboť pracovníci firmy jsou tím hlavním nástrojem k dosahování cílů firmy a řízení těchto (lidských) zdrojů tak napomáhá k tomu, aby se umenšoval rozpor mezi tím, co aktuálně lidé ve firmě mohou nabídnout ve smyslu dosahování jejich cílů a mezi tím, jakých cílů má být a může být dosaženo.³

Tureckiová se zabývá rozdílem mezi řízením lidských zdrojů a personálním řízením. Personální práce či personální řízení je starším pojmem a vztahuje se zejména ke správě zaměstnaneckých záležitostí. Cílem řízení lidských zdrojů je získání konkurenční výhody firmy prostřednictvím toho, že firma získává, rozvíjí a udržuje klíčové zaměstnance, zaměřuje se na jejich pracovní výkon. Řízení lidských zdrojů tak může být vyšší úroveň personální práce, její další vývojovou etapou, ale na tento fenomén lze nahlížet i jako na obrat v personální práci, kdy se mění nahlížení na člověka – zaměstnance ve firmě i nahlížení na firmu jako takovou, ve vztahu ke svým zaměstnancům.⁴

Rozdíly ovšem podle Armstronga existují i v obsahu těchto pojmů. Řízení lidských zdrojů je pojímáno jako úkol vrcholového managementu, jako součást procesu strategického plánování firmy. Oproti personálnímu řízení klade mnohem větší důraz na řízení kultury a dosahování oddanosti či vzájemnosti. Personální řízení ve zjednodušeném pojetí v minulosti obnášelo velkou měrou práci personalistů, kteří poskytovali potřebné zázemí manažerům, ve smyslu rad, podpůrných služeb, aby manažeři mohli naplňovat své úkoly a cíle. Koncepce řízení lidských zdrojů staví do popředí manažery a od nich se odvíjející fungování pracovníků ve firmě, kdy je prosazována manažersky a podnikatelsky orientovaná strategie. Význam je přisouzen nejen vrcholovému managementu, ale též liniovým manažerům, kteří se stávají realizátory politiky řízení lidských zdrojů.⁵

Dalším pojmem, s nímž se lze v souvislosti s řízením lidí či personální prací setkat, je personální management. Dle Častorála se jedná o součást metod managementu všech personálních činností, které využívají především procesní přístupy a měkké podoby řízení.⁶ Toto poněkud obecné vymezení personálního managementu rozvíjí Armstrong,

³ PRICE, A. *Human Resource Management in a Business Context*. 3rd ed. London: Thompson Learning, 2007, s. 28. ISBN 978-1-184480-548-8.

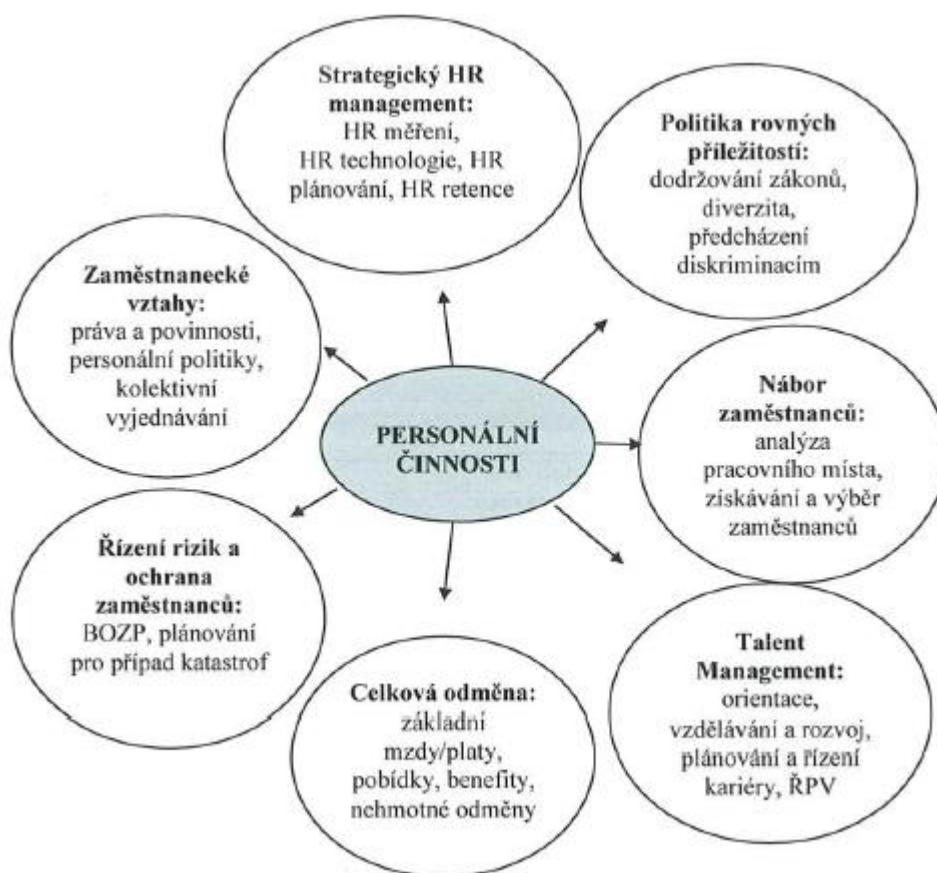
⁴ TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada, 2004, s. 46. ISBN 80-247-0405-6.

⁵ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2007. s. 39. ISBN 978-80-247-8632-2

⁶ ČASTORÁL, Z. *Management lidského faktoru*. 1 vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2013, s. 143. ISBN 978-80-7542-038-9.

který uvádí, že úkolem personálního managementu je rozvoj a řízení osob v organizaci. Personální management se soustředí na realizaci personální politiky a strategie, podílí se na personálním plánování, rozvoji organizace, řízení talentů, výběru zaměstnanců, ovšem do kompetence personálního managementu patří např. i ochrana a bezpečnost zdraví při práci, péče o pracovníky, personální správa, etické řízení firmy, kolektivně pracovní právní vztahy. Personální management je úzce propojen s vedením firmy i liniiovými manažery, kteří přenášejí personální strategii firmy na řadové zaměstnance.⁷ Rozsah personálních činností je značný, jak dokládá obrázek 1.

Obrázek 1. Přehled hlavních personálních činností



Zdroj: Čopíková, Bláha a Horváthová⁸

Jak je z obrázku 1 patrné, personální činnosti se týkají jak oblasti právní, tak i oblasti bezpečnosti práce, velkou měrou však zahrnují i řízení lidských zdrojů, což se týká např.

⁷ ARMSTRONG, M. *A Handbook of Human Resource Management Practice*. 9. vyd. London: Kogen Page, 2006, s. 69. ISBN 0-74994-4631-5.

⁸ ČOPÍKOVÁ, A., BLÁHA, J. a P. HORVÁTHOVÁ. *Řízení lidských zdrojů*. Ostrava: VŠT-TU, 2015, s. 7. ISBN 978-80-248-3829-8.

systemu odměňování či vzdělávání pracovníků. Pochopitelně samotná realizace vybraných aktivit může být převedena např. na manažery, ovšem základní koncepce by vždy měla být tvořena personálním oddělením, resp. měla by být záležitostí personálního managementu.

Pojmů, které s řízením lidských zdrojů či personálním plánováním (plánováním lidských zdrojů) souvisí, existuje velké množství. Dále v textu je pozornost věnována pouze bližší charakteristice plánování lidských zdrojů a dále procesu vytváření pracovního místa. Tyto činnosti lze považovat za jedny z klíčových z hlediska personální práce jako výše popsaného nadřazeného pojmu řízení lidských zdrojů. Pozornost jim bude věnována i v dalších kapitolách, zejména v kapitole třetí a čtvrté, kde již budou tyto fenomény blíže popsány. I s ohledem na realizaci vlastního výzkumu, popsaného v praktické části práce, je však zapotřebí dosadit oba jevy do kontextu řízení lidských zdrojů.

1.2 Plánování lidských zdrojů

Personální plánování nestojí osamoceně, není ovlivněno pouze procesy odehrávajícími se ve firmě. Křížek a Neufus vysvětlují, že plánování lidských zdrojů je složitým procesem, který ovlivňují faktory vnější a vnitřní. K vnějším podmínkám řadí autoři rozvoj nových technologií, které mají vliv na obsah práce, nároky na kvalifikaci pracovníků. Dále se jedná o ekonomické podmínky (zaměstnanost), konkurenci na národním, ale i globálním trhu (tlak na produktivitu práce, flexibilitu, některé pracovní činnosti mohou být zajišťovány externě, jedná se o tzv. outsourcing), vládní politiku a legislativu vztahující se k zaměstnávání lidí (úroveň minimální mzdy, sociální, zdravotní pojištění), sociální a kulturní vlivy (přístup k zaměstnávání žen), aktuální situaci na trhu práce (zaměstnanecké výhody poskytované konkurencí, dostupnost požadovaných pracovních sil v potřebném množství), hodnotové orientace lidí. Jak autoři doplňují, na tyto vnější faktory mají firmy jen minimální vliv. Lze se angažovat např. při přijímání nových zákonů, pokud je firma členem příslušné profesní asociace, je možné spolupracovat se školami a tím i formovat potenciální zaměstnance. Mnohem více lze však ovlivnit podmínky vnitřní, k nimž patří charakter činnosti firmy, strategie a politika firmy, velikost firmy, její organizační struktura, která ovlivňuje koncepci pracovních

míst, ekonomická situace firmy, její technické a technologické vybavení, struktura pracovníků, jejich rozvojový potenciál, firemní kultura, odbory.⁹

Plánování lidských zdrojů považuje Armstrong za hlavní činnost personálního managementu a též za základní proces řízení lidských zdrojů. Nejedná se o proces nahodilý. Vychází ze strategií organizace a „zabezpečuje správný počet lidí se správnými schopnostmi na správném místě ve správný čas, čímž podporuje dosahování krátkodobých i dlouhodobých cílů organizace.“¹⁰

Strategické plánování lidských zdrojů slouží k dosahování cílů firmy tím, že umožňuje stanovit současnou i budoucí potřebu zaměstnanců, odhaduje pokrytí této potřeby z vnějších i vnitřních zdrojů, navrhuje řešení v případě nedostatku nebo přebytku zaměstnanců. Zároveň se však týká i stávajících zaměstnanců, kdy se soustřeďuje na jejich personální rozvoj, včetně možného kariérního postupu. Poptávka po zaměstnancích vychází z poptávky po výrobcích a službách, které firma nabízí a realizuje prostřednictvím zaměstnanců. Co se týče pokrytí potřeby zaměstnanců, vždy je vhodnější využívat vnitřní zdroje, neboť tím dochází k zhodnocování investic do vlastních zaměstnanců. Navíc se zaměstnanci znají, je usnadněn jejich výběr i adaptace. Dochází také k podněcování oddanosti, resp. nověji angažovanosti pracovníka. Vnitřní zdroje představují zaměstnanci uspořené v důsledku technického pokroku, uvolnění v souvislosti s organizačními změnami, zaměstnanci připravení vykonávat náročnější práci či zaměstnanci ochotní vykonávat jinou práci.¹¹

V minulosti bylo personální plánování tzv. tvrdým plánováním. Vycházelo bylo primárně z čísel, pracováno bylo s informacemi z minulých trendů, nicméně tento postup nebyl dostatečně flexibilní s ohledem na měnící se podmínky na trhu práce, vývoj firmy apod. V současné době se jedná o měkké plánování, které se mnohem více soustředí

⁹ KŘÍŽEK, F. a J. NEUFUS. *Moderní hotelový management*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2014, s. 106-107. ISBN 978-80-247-4835-1.

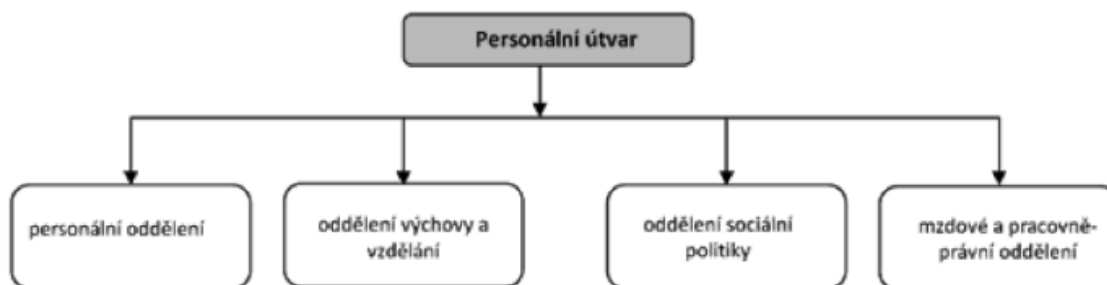
¹⁰ ARMSTRONG, M. a S. TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů – moderní pojetí a trendy*. 13 vyd. Praha: Grada 2015, s. 263. ISBN 978-80-247-5258-7.

¹¹ ŠIKÝŘ, M. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2014, s. 91-92. ISBN 978-80-247-5212-9.

na lidské zdroje, jejich rozmístování, plánování nástupců, využívání flexibilní práce, jedná se o plánování talentů atd.¹²

System personálního řízení tvoří personální politika. Jedná se o soubor relativně stabilních zásad, metod, nástrojů v personální oblasti. Obsahuje politiku týkající se pracovní činnosti zaměstnanců (organizace práce, pracovní podmínky, popis pracovních míst, zvyšování kvalifikace), politiku zaměstnanosti (nároky na pracovníky, zásady získávání a výběru pracovníků), vzdělávací politiku a politiku rozvoje pracovníků, informační politiku, politiku vedení (poskytování samostatnosti pracovníkům, snaha o rozvoj pracovníků k maximálnímu výkonu), politiku odměňování, politiku rozmístování pracovníků, uvolňování pracovníků. Odpovědnost za personální řízení mají vrcholové vedení, linioví manažeři a personální útvar, tj. personalisté. Vrcholové vedení určuje personální strategii, stanovení zásad personální politiky. V kompetenci liniových vedoucích je odpovědnost za vedení lidí, realizace personální práce. Personální útvar zajišťuje personální služby vedení organizace, vedoucím pracovníkům i jednotlivým pracovníkům, má na starosti personální činnosti, komunikuje s mimofiremními institucemi.¹³ Hlavní úkoly, které personální útvar zajišťuje, znázorňuje obrázek 2.

Obrázek 2. Charakteristika personálního útvaru



Zdroj: Váchal, Vochozka a kol.¹⁴

Na obrázku 2 si lze povšimnout, že personální útvar zodpovídá jak za personální činnosti, tak i činnosti, které se často váží k práci manažerů, jakými je např. firemní vzdělávání. Je důležité, aby mezi personálním útvarem a liniovými manažery či obecně vedením firmy

¹² ARMSTRONG, M. a S. TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů – moderní pojetí a trendy*. 13 vyd. Praha: Grada 2015, s. 263. ISBN 978-80-247-5258-7.

¹³ KOCIÁNOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010, s. 16-17. ISBN 978-80-247-2497-3.

¹⁴ VÁCHAL, Jan, VOCHOZKA, Marek a kol. *Podnikové řízení*. Praha: Grada, 2013, s. 290. ISBN 978-80-247-4642-5.

panovala dobrá spolupráce, aby bylo možné optimálně personální činnosti nastavit. Některé aktivity jsou však výlučně v kompetenci personálního útvaru, což se týká např. zajišťování sociální politiky nebo mzdové agendy.

1.3 Vytváření pracovního místa

Pracovní místo představuje základní složku organizační struktury. Vytváření pracovních míst je spojeno s konkrétními pracovními úkoly osoby nebo skupiny. Pracovní místa mají zajistit uspokojování požadavků firmy a také současně odpovídat potřebám a schopnostem jedinců, kteří jsou na pracovní místa umístěni. Nástupem na pracovní místo se zaměstnanec začleňuje do organizační struktury firmy. Zaměstnanec přebírá určený soubor odpovědností a úkolů, které by měly odpovídat jeho schopnostem.

Plánování vychází z ročního rozpočtu firmy, krátkodobého i dlouhodobého podnikového plánu promítnutého do činností jednotlivých úseků i z plánování jednotlivých projektů a obchodních plánů organizace.

Proces související s plánováním pracovního místa začíná analýzou. Tvoření pracovního místa přesně definuje obsah místa s cílem naplnění požadavků organizace a individuálních požadavků jedince. Základem vytváření pracovních míst je rozhodování, jak pracovní úkoly seskupit, do jakého rozsahu by zaměstnanec měl dodržovat dané pracovní postupy, aby splnil vymezené úkoly pracovní pozice, jaký bude rozměr kontroly pracovníka a jiné ukazatele, které souvisejí s vykonáváním práce.¹⁵

Pynes a Lombardi uvádějí, že celý proces plánování pracovního místa lze rozčlenit do pěti fází. Na počátku je zapotřebí ujasnit si celkový směr strategie, tedy důkladně propojit plánování pracovního místa s cíli organizace, včetně plnění cílů dlouhodobých i krátkodobých. Následně dochází k analýze lidských zdrojů, určení, jaké dovednosti firmě (zaměstnancům) chybí. Analýza by měla být podrobná, tedy obsahovat i počet požadovaných pracovníků, jejich pracovní kvality, umístění. Následuje vytvoření akčního plánu, což je v praxi strategie, jak překlenout rozdíl mezi stávajícím a požadovaným stavem, zároveň je zapotřebí určit, jak bude vyhodnocováno, že je dosahováno pokroku. Tyto strategie již zahrnují nábor pracovníků, jejich výcvik, ale též

¹⁵ KOCIÁNOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. s. 53. ISBN 978-80-247-2497-3

inovaci firemních technologií apod. Čtvrtý krok představuje implementace tohoto plánu do praxe. Je zapotřebí ověřovat, že každý rozumí tomu, jaká je jeho role, co je od něj očekáváno. Pozornost je nutné věnovat komunikaci, marketingu. Poslední fáze zahrnuje monitoring, evaluaci a revizi. Tato fáze by neměla být opomenuta. V návaznosti na zjištěné poznatky k průběžnému zlepšování celé strategie, zařazování nových aspektů, úpravě plánu dle měnících se podmínek.¹⁶

K základním charakteristikám pracovního místa řadí Armstrong a Tyler obsah práce (tj. množství a charakter pracovních úkolů, které má pracovník plnit), kompetence (pravomoci a odpovědnosti zaměstnance, pracovní vztahy (vztahy mezi spolupracovníky, nadřízeným a zaměstnancem)).¹⁷

Koubek vysvětluje, že proces vytváření pracovního místa je poměrně složitý, má-li být procesem efektivním. Menší firmy by měly zvažovat využití externích odborníků, neboť relativně běžný postup, kdy firma postupuje zejména intuitivně, vychází ze zkušeností majitele či vedoucích pracovníků, užitečný většinou nebývá, mimo jiné i proto, že nejsou zohledněny výhledy do budoucna. V praxi dochází podle autora k tomu, že pracovní místa nejsou jasně definována, úkoly jsou přidělovány dle potřeb firmy. Tento postup je však nevýhodný pro firmu, zejména však pro zaměstnance, nedochází k budování oddanosti. Postup utváření pracovních míst zahrnuje stanovení výrobních cílů nebo cílů činnosti firmy, rozložení těchto cílů do jednotlivých pracovních úkolů, stanovení rozsahu pracovních úkolů, rozbor technických a organizačních podmínek, stanovení standardního postupu při plnění jednotlivých pracovních úkolů, stanovení náročnosti a požadavků pracovních úkolů na konkrétního zaměstnance, stanovení standardní časové náročnosti plnění pracovních úkolů, porovnávání náročnosti těchto úkolů s kapacitou a dalšími charakteristikami pracovníků, které je mají vykonávat a v neposlední řadě též stanovení potřebného množství každého typu pracovního místa. Náplň práce by měla být

¹⁶ PYNES, J. E. and D. N. LOMBARDI. *Human Resources Management for Health Care Organizations: A Strategic Approach*. San Francisco: John Wiley & Sons, 2011, s. 37-38. ISBN 978-0-470-87355-7.

¹⁷ ARMSTRONG, M. a S. TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů – moderní pojetí a trendy*. 13 vyd. Praha: Grada 2015, s. 193. ISBN 978-80-247-5258-7.

pro zaměstnance motivující, měla by mu přinášet uspokojení a neměla by ho ohrožovat na zdraví.¹⁸

Celkově ke koncepci řízení lidských zdrojů uvádí Tureckiová, že oproti době minulé se ve firmách mnohé změnilo. Personální práce již nadále není výsadou personalistů, ale přechází na liniový a vrcholový management. Nicméně stále více je kladen důraz na propojování organizačních, týmových a individuálních cílů. Personalisté a linioví manažeři by měli být ve firmě přibližně na stejné úrovni, společně vytvářejí kompaktní celek, v němž dochází k propojování dílčích kompetencí, spolupráci obou stran. Personalisté poskytují metodickou podporu, mohou vést liniové manažery, vzdělávat je, resp. zprostředkovávat jejich výcvik. Zaměstnancům se dostává stále větší odpovědnosti ve vlastním řízení profesního rozvoje a kariérního růstu. Celý systém je pak doplněn o externí dodavatele služeb, kdy se může jednat o specialisty v oblasti administrativy, ale též lektory, kouče.¹⁹

¹⁸ KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. 3., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2007, s. 42-43. ISBN 978-80-247-2202-3.

¹⁹ TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada, 2004, s. 47-48. ISBN 80-247-0405-6.

2 NÁBOR PRACOVNÍKŮ

Získávání pracovníků je jednou z nejdůležitějších personálních činností, protože citelně společně s výběrem pracovníků rozhoduje o tom, kolik pracovníků a jaké pracovníky bude organizace mít k dispozici. Techniky, které personalisté používají, podléhají především politice nábory v jednotlivých organizacích a také záleží na profilu volné pracovní pozice.

Dále v textu je věnována pozornost problematice nábory a výběru pracovníků. Tyto činnosti se do určité míry prolínají, nicméně v praxi navazují jedna na druhou a lze je přiřadit k jedné z klíčových oblastí, na které se personalisté ve firmách zaměřují. V kapitole jsou charakterizovány hlavní pojmy, kterými jsou nábor a výběr pracovníků, popsány jsou detailně oba procesy, přičemž je důraz kladen na možná úskalí a specifika obou procesů, se zřetelem k novodobým trendům v této oblasti.

2.1 Základní charakteristika nábory pracovníků

V českém prostředí je kromě termínů vyhledávání nebo získávání pracovníků používán běžně termín nábor. „*Nábor (pocházející z ruštiny) se vžil v 50. letech 20 století a bylo jím chápáno obsazování pracovních míst pouze z vnějšího prostředí.*“²⁰

Podle Koubka však existuje rozdíl mezi termíny nábor pracovníků a získávání pracovníků. Dle autora se nábor vztahuje spíše k získávání pracovníků z externích zdrojů, zatímco moderní personalista se soustřeďuje především na hospodaření s pracovní silou, kdy je pozornost věnována hledání rezerv v jejich využívání, úsilí se soustředí na zvyšování produktivity práce. Cílem je tedy hledání pracovníků na dané pracovní místo v již stávajících lidských zdrojích, kterými firma disponuje. Tento způsob personální práce je označován jako získávání pracovníků. Teprve v momentě, kdy nelze využít vnitřních zdrojů dochází k oslovování jedinců mimo firmu. Rozdíl spočívá také v tom, jaký pracovník je hledán. Při tradičním pojmání nábory se personalisté snažili obsadit konkrétní pracovní místo, kdy tedy kritéria pro proces nábory vycházely z charakteristiky daného pracovního místa, požadavků kladených na pracovníka, který by

²⁰ KOCIÁNOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. Vyd. Praha: Grada Publishing., 2010. s. 79. ISBN 978-80-247-2497-3

měl takové místo obsadit. Současná personalistika se však soustředí i na vzdálenější či další cíle, jakými je fungování pracovníka v pracovním kolektivu. V rámci získávání pracovníků se tedy personalisté nesoustředí pouze na pracovní kvality jedince, jeho profesní schopnosti, dovednosti, ale zohledňovány jsou i faktory osobnostní, sociální fungování jedince, sledována je firemní kultura, dlouhodobé cíle firmy apod. Poslední aspekt, který považuje autor za klíčový při rozlišování těchto pojmů, se týká angažovanosti a oddanosti pracovníka, ve smyslu jeho identifikace s firmou, jejími cíli. V ideálním případě by měl být získán jedinec, který se dobře začlení do pracovního kolektivu, bude optimálně zvládat své pracovní úkoly a povinnosti, ale též bude firmě oddán, bude loajální a bude usilovat o co nejlepší reprezentaci firmy.²¹

Také Bernardová mezi těmito termíny rozlišuje, ovšem odlišně než Koubek. Za nábor považuje pouze dílčí část získávání pracovníků, kdy jsou tedy jedinci získávání z pracovního trhu, který však může být dle autorky vnitřní i vnější, tedy jsou-li využívány stávající lidské zdroje, stále se dle autorky jedná o nábor. Oproti tomu získávání pracovníků je širším pojmem, ve smyslu celého procesu, kdy nejprve dochází k identifikaci uvolněné pracovní pozice ve firmě, následované přilákáváním uchazečů, dalším krokem je identifikace nejvhodnějšího uchazeče prostřednictvím personálního výběru a závěrečnou fází představuje přijetí nejvhodnějšího uchazeče na pracovní místo.²²

Lze konstatovat, že v případě vymezení Koubka se jedná spíše o rozdíl v užívání daných pojmů. Personalisté mohou stále preferovat termín nábor před získáváním pracovníků, nicméně celý proces náboru může mít charakteristiku získávání pracovníků tak, jak jej autor pojímá. Vymezení Bernardové lze přijmout, v praxi však samozřejmě je již méně důležité, jaké termíny personalisté či manažeři užívají. Pro účely diplomové práce je mezi dílčími fázemi získávání pracovníků rozlišováno, ve smyslu oddělení procesu náboru od procesu výběru pracovníků.

Dalším rozdílem oproti minulosti, které zmiňuje Koubek, je podle Dvořákové a kol. přístup k žadatelům. Dnes již neplatí, že je zapotřebí přilákat co nejvíce žadatelů. Proces

²¹ KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. 3., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2007, s. 70. ISBN 978-80-247-2202-3.

²² BERNARDOVÁ, D. *Základní činnosti v personálním řízení*. Olomouc: Moravská škola Olomouc, 2015, s. 25. ISBN 978-80-7455-052-2.

náboru je finančně i časově náročný a důležité je zejména získat kvalifikované pracovníky. Je tak vhodnější oslovit menší počet jedinců, ovšem takových, které budou co nejlépe splňovat požadavky firmy. Soulad mezi tím, jaké kvality u uchazečů firma hledá, a tím, jaké kvality uchazeči firmě nabízejí, zvyšuje efektivitu náboru. V tomto ohledu je pak klíčové poskytnout uchazečům co nejvíce realistickou představu o nabízené pracovní pozici. V obecné rovině by tak měl zaměstnavatel zveřejňovat co nejvíce konkrétní, spolehlivé a jasné požadavky kladené na uchazeče a prezentována by měla být i firemní kultura. Kromě toho další, novodobé specifikum vyplývá ze začlenění České republiky do Evropské unie. Evropská legislativa věnuje této oblasti značnou pozornost, a to v souvislosti s tzv. rovným zacházením. Nelze tedy diskriminovat v rámci získávání pracovníků některé skupiny uchazečů, navíc může být kladen důraz na to, jací uchazeči mají být osloveni, ve smyslu rovných příležitostí. Přednost tak může být dáována ohroženým skupinám či skupinám s nerovným postavením na trhu práce, jakými jsou ženy nebo příslušníci minorit.²³

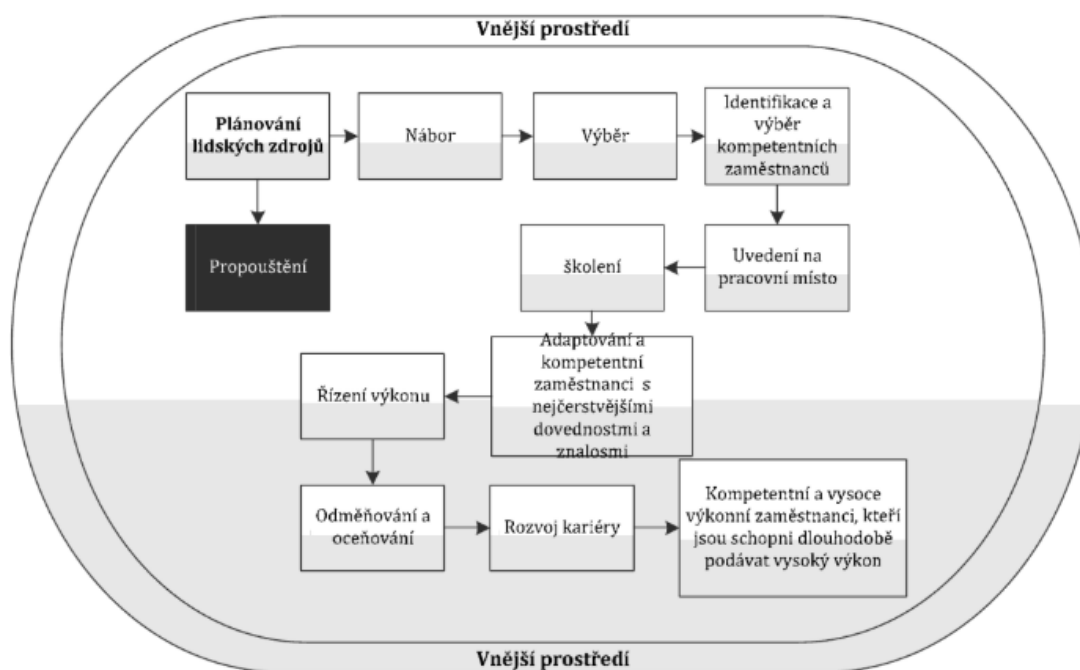
I když se jedná o dílčí personální činnost, nelze na ni nahlížet odděleně od ostatních procesů. Nábor nových pracovníků je velmi často spojen s odchodem původních pracovníků a jedná se tedy o záležitost úzce související s hospodařením firmy. Je uváděno, že průměrné náklady na nahrazení pracovníka novým činí přibližně 25 % jeho ročního platu plus 25 % výdajů na benefity. Do této částky jsou zahrnovány administrativní úkony, náklady na školení pracovníka, počítáno je s nižší produktivitou práce v počátcích působení nového pracovníka ve firmě, zohledněna je nejistota zákazníka v případě masivnější fluktuace. Přijímání nových pracovníků je spojeno s nutností jejich zapracování, kdy se pozornost manažera či k tomuto určených pracovníků soustředí na nově příchozí, což opět proměňuje produktivitu práce, ale i atmosféru na pracovišti. Jedná se také o určitou zátěž pro personální oddělení. To vše tedy vede k tomu, že nelze tuto oblast podcenit a je zapotřebí nábor pracovníků dobře připravit.²⁴

²³ DVOŘÁKOVÁ, Z. a kolektiv. *Řízení lidských zdrojů*. 1 Vyd. Praha: C. H. Beck. 2012, s. 145. ISBN 978-80-7400-347-9

²⁴ WARNE, T. R. (Ed.). *Recruiting and Retaining Individuals in State Transportation Agency*. 1st ed. Washington: Transportation Research Board, 2003, s. 6. ISBN 978-0-3090-6971-7.

Propojenost dílčích personálních činností, které dokládají význam procesu náboru, je zobrazena na obrázku 3.

Obrázek 3. Proces řízení lidských zdrojů



Zdroj: Váchal, Vochozka a kol.²⁵

Jak je z obrázku 3 patrné, proces náboru zaměstnanců je součástí plánování lidských zdrojů, odvíjí se od něj další personální činnosti. Kvalita náboru určuje kvalitu všech dalších navazujících aktivit a stává se jedním ze způsobů, jak eliminovat fluktuaci zaměstnanců či jejich propouštění. Lidské zdroje jsou klíčem k úspěchu firmy a o tom, s jakými lidskými zdroji firma pracuje, výrazným způsobem rozhoduje právě proces náboru.

Nábor zaměstnanců by měl plnit především funkci informační, komunikační a aktivizační. Probíhat může přímo nebo nepřímou. Při nepřímém náboru je propagována firma jako celek, zatímco v rámci přímého náboru je již jasně specifikováno, o jaké

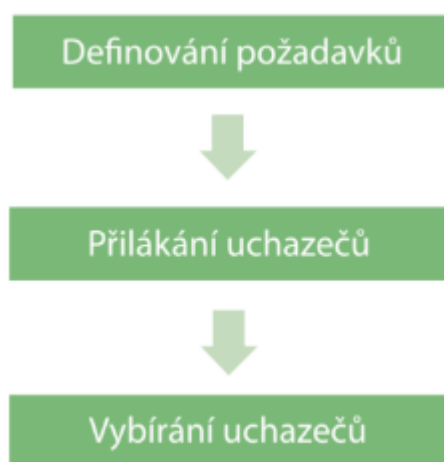
²⁵ VÁCHAL, Jan, VOCHOZKA, Marek a kol. *Podnikové řízení*. Praha: Grada, 2013, s. 296. ISBN 978-80-247-4642-5.

pracovníky má firma zájem.²⁶ Dále v textu je pozornost věnována pouze přímému náboru zaměstnanců.

2.2 Proces personálního náboru

Úkolem získávání zaměstnanců je oslovení ideálního počtu uchazečů s nejlepšími předpoklady na dané pracovní místo, z nichž si následně bude organizace vybírat pracovníka, který bude nejvíce odpovídat požadavkům. Kandidát svým způsobem prodává sám sebe, ale současně kupuje to, co firma nabízí. Tento mechanismus je zachycen na obrázku 4.

Obrázek 4. Nábor jako součást personálního plánování



Zdroj: Pechová a Šišová²⁷

Obrázek 4 je významný zdůrazněním skutečnosti, že nábor, tedy na obrázku přilákání uchazečů, je jen jedním z kroků procesu získávání a výběru pracovníků. Bez jasného definování požadavků na pracovníka bývají další kroky neefektivní, firma se může vyznačovat značnou fluktuací.

Efektivita náboru tedy vychází především z nepodcenění úvodní fáze, která značí souslednost několika kroků. Jsou jimi informace, analýza, prognóza a plán. Primárně je vycházeno z potřeby pracovníků a pokrytí této potřeby. Tato základní analýza se opírá

²⁶ WÖHE, G. *Úvod do podnikového hospodářství. 2.*, přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007, s. 144. ISBN 978-80-7179-897-2.

²⁷ PECHOVÁ, J. a V. ŠÍŠOVÁ. *Assessment centrum: moderní nástroj výběru zaměstnanců*. Praha: Management Press, 2016, s. 27. ISBN 978-80-7261-452-3.

o informace týkající se toho, jaké pracovníky firma potřebuje, v jakém množství, kdy je bude potřebovat, kolik těchto pracovníků se v dané době ve firmě nachází, kolik jich však v blízké době firmu opustí. Nutností je shromáždit informace týkající se toho, jak by měl být řešen případný rozpor mezi potřebami firmy v oblasti lidských zdrojů a stávajícím stavem, zvažována by měla být i horizontální a vertikální mobilita (tj. pohyb pracovníků mezi pracovišti či v rámci hierarchie firmy), v neposlední řadě je zapotřebí mít i informace o trhu práce, zejména tedy jaké změny lze na trhu práce očekávat a jak se tyto změny promítnout do oblasti lidských zdrojů ve firmě.²⁸

Identifikace potřeb probíhá ve firmě na základě plánu personálního rozvoje, personální reorganizací uvnitř firmy, vznikem nových pracovních pozic apod. Je podstatné diagnostikovat potřebu nového pracovníka s dostatečným předstihem, aby nedošlo k dlouhodobému neobsazení místa a organizaci následně vznikly z tohoto důvodu ztráty. Je tedy důležité mít dobře zpracovaný personální plán potřeby pracovníků.

Koubek uvádí, že je primárně zapotřebí rozpoznat, kdy se nějaké pracovní místo uvolní či kdy bude nové pracovní místo vytvořeno. Personalisté musí mít jasnou představu, o jaké pracovní místo se bude jednat. V tomto ohledu je tedy významné, jaké budou pracovní úkoly, jaká bude odpovědnost pracovníka, jaké budou podmínky k práci v souvislosti s daným pracovním místem.²⁹ V tomto ohledu je podle Vnoučkové velmi důležité, aby byla dobře navázaná spolupráce mezi personalisty či personálním oddělením a liniiovými manažery. Úkolem manažera je zajistit rozvoj efektivit pracovní skupiny. Je tedy potřeba zohledňovat potřeby stávajících pracovníků, tak i soudržnost pracovní skupiny a možný posun v rámci skupinové identity. Těmito informacemi disponuje především manažer, nikoliv personalisté, a je tedy nutná v tomto ohledu výměna potřebných informací.³⁰

V další fázi dochází ke zvažování toho, z jakých zdrojů bude pracovní místo pokryto, jakým způsobem budou noví pracovníci vyhledáváni, jak bude probíhat informování o nabízeném pracovním místě, jaké materiály a informace budou od pracovníků

²⁸ VOCHOZKA, M. a P. MULAČ. *Podniková ekonomika*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, s. 230-231. ISBN 978-80-247-4372-1.

²⁹ KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. 3., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2007, s. 69. ISBN 978-80-247-2202-3.

³⁰ VNOUČKOVÁ, L. *Fluktuace a retence zaměstnanců*. 1. vyd. Praha: Grada, 2013, s. 48. ISBN 978-80-904645-9-9.

požadovány, co bude uchazečům nabízeno, jak a do jaké doby se mohou uchazeči na dané místo hlásit, kdy bude ukončeno získávání pracovníků a následně jak bude probíhat zvaní uchazečů k pohovoru, resp. k výběrovým procedurám. V tomto ohledu je nutné určit, jak budou uchazeči posuzováni, klasifikováni a kolik jedinců bude k výběrovým procedurám přizváno.³¹

Popis a specifikaci volné pracovní pozice tvoří ve spolupráci s personalistou manažer a předkládá jej ke schválení personálnímu oddělení a popřípadě i vedení společnosti. Popis pracovní pozice podává podrobné informace o pracovním místě, vymezuje podřízenost nebo nadřízenost, základní pracovní činnosti, definuje účel práce. V popisu je důležité uvést mzdu nebo plat, benefity, popřípadě i zvláštní požadavky jako jsou požadavky na cestování, jinak definovaná pracovní doba. Dle Tomšíka a Dudy mají manažeři ve firmě v rámci náboru odlišné kompetence a úkoly. Vrcholový management formuluje hlavní a obecné cíle firmy, udává rámec pro perspektivní odhad potřeby lidských zdrojů v počtu a struktuře, má za úkol zajišťovat dlouhodobou stabilitu v oblasti lidských zdrojů. Na nižší úrovni je již zvažováno, kolik je potřeba pracovníků, z jakých zdrojů čerpat nové pracovníky, nižší management musí mít také představu o pohybu pracovníků, situaci na vnějším trhu práce a využívání lidských zdrojů ve firmě. Linioví manažeři již určují konkrétní potřebu pracovních sil. Personalisté mohou manažery usměrňovat, jsou koordinátorem a organizátorem plánovacího procesu, zpracovávají konečnou verzi personálních plánů a personálních činností a též uchovávají dokumenty související s personální činností.³²

Personalisté tedy vycházejí z informací od manažerů, ale zohledňují i další faktory, které nebyly analyzovány ze strany manažerů. Sledována je tak výrobní orientace firmy, zamýšlené změny, situace na trhu práce, vývojové tendence v oblasti techniky a technologií, právní normy, které ovlivňují pracovní podmínky pracovníků. Vycházeno je také z žádoucích norem výkonu, skutečných pracovních výkonů pracovníků, zohledňovány jsou i osobnostní faktory, jakými jsou např. věk, a to nejen z hlediska

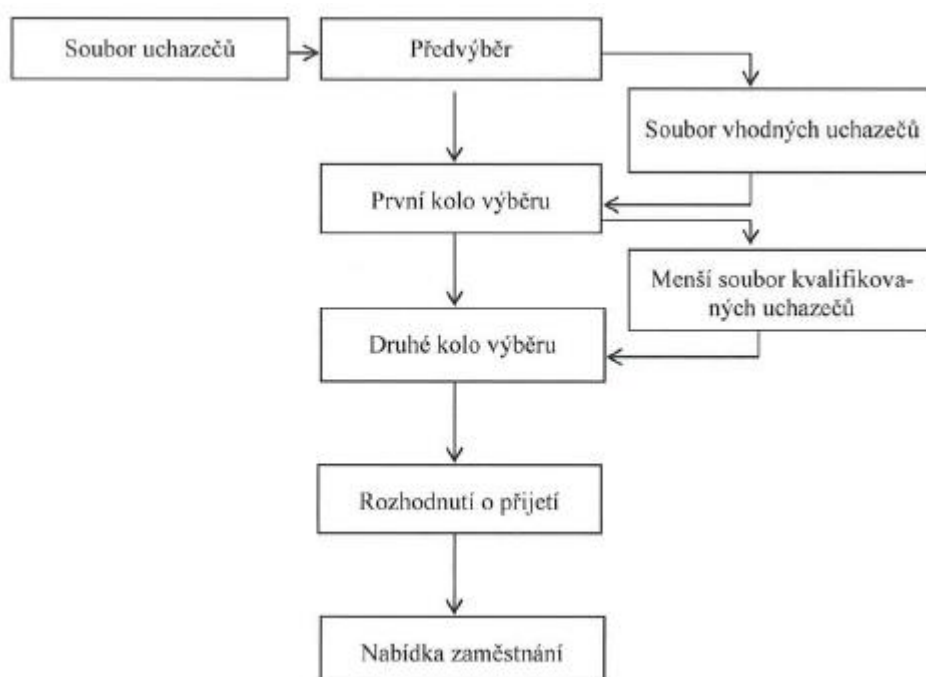
³¹ KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. 3., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2007, s. 69. ISBN 978-80-247-2202-3.

³² TOMŠÍK, P. a J. DUDA. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Brno: Mendelova univerzita v Brně, 2011, s. 74-75. ISBN 978-80-7375-556-0.

daného pracovního místa, ale též s ohledem na dobré začlenění pracovníka do stávajícího pracovního kolektivu.³³

Bernardová zdůrazňuje, že je zapotřebí zohlednit skutečnost, že v celém procesu náboru bude postupně počet uchazečů ubývat. Je tedy nutné v úvodu rozšířit požadavky kladené na uchazeče tak, aby v poslední fázi náboru měli personalisté k dispozici dostatek vhodných uchazečů.³⁴ Možný průběh následného procesu výběru podává obrázek 5.

Obrázek 5. Plánování procesu získávání a výběru pracovníků



Zdroj: Čopíková, Bláha a Horvátková³⁵

Na obrázku 5 je zachyceno plánování procesu náboru a výběru, kdy již v úvodní fázi náboru by si měly kompetentní osoby stanovit, kolik bude následně v rámci výběru pracovníků voleno kol výběru, z jakého souboru bude vycházeno, jaké charakteristiky mají uchazeči mít apod.

³³ TOMŠÍK, P. a J. DUDA. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Brno: Mendelova univerzita v Brně, 2011, s. 69. ISBN 978-80-7375-556-0.

³⁴ BERNARDOVÁ, D. *Základní činnosti v personálním řízení*. Olomouc: Moravská škola Olomouc, 2015, s. 26-27. ISBN 978-80-7455-052-2.

³⁵ ČOPÍKOVÁ, A., BLÁHA, J. a P. HORVÁTHOVÁ. *Řízení lidských zdrojů*. Ostrava: VŠT-TU, 2015, s. 24. ISBN 978-80-248-3829-8.

Kvantifikace pracovníků může probíhat s využitím různých metod. Jednou z možností je manažerský odhad. Zde je však vycházeno pouze z intuice, nikoliv přesných dat, a tak tato metoda není zcela vhodná. Sumarizace kvalifikovaných odhadů od více kompetentních osob je nazývána metoda DELPHI. Daleko přesnější je kaskádová metoda, kdy jsou jednotlivé úkoly rozepsány na nejnižší organizační jednotky. Každý manažer pak odhaduje, kolik pracovníků bude potřebovat, určuje, koho ze stávajících pracovníků může využít, čímž je možné snáze rozhodnout, zda postačí vnitřní zdroje, nebo bude nutné zaměřit se i na zdroje externí. Užívány jsou však i statistické a analytické metody, které jsou nejpřesnější. Vycházeno je např. z dlouhodobých časových řad vývoje počtu lidských zdrojů, užívá se také metoda indexování, která spočívá v porovnávání tempa růstu pracovníků s určitým kritériem, jakým je např. objem prodeje nebo celkové tržby. Další možností je snímek pracovního dne. Nicméně i tyto metody nejsou zcela přesné a nelze na ně plně spoléhat.³⁶

Výstupem by mělo být určení různých typů a úrovní schopností a dovedností nového pracovníka. Ty lze rozdělit na základní či jádrové, funkční a speciální. Základními kompetencemi by měli disponovat všichni pracovníci – patří k nim např. schopnost komunikace. S vyšší funkcí ve firmě se pojí rozvinutější forma dané kompetence, tedy odlišné požadavky např. v rámci komunikace budou kladeny na řádové pracovníci, odlišné na manažery či obchodní zástupce firmy.³⁷

Výstupem celého procesu je zpracování nabídky pracovního místa, které má nejčastěji podobu inzerátu. Ten následně zveřejňuje firma na základě vlastní aktivity, nebo může využít externího dodavatele služeb, tedy personální agenturu. Tuto činnost již má opět na starosti personální oddělení.

Koubek uvádí, že signál, který firma uchazečům vysílá, může být zpracován potenciálními uchazeči odlišně, kdy vliv má řada faktorů. V zásadě se jedná o tři hlavní oblasti, kterými jsou obsah, forma, informační hodnota, dosah a nasměrování signálu, dále se jedná o charakteristiku pracovního místa a charakteristiku firmy. Co se týká charakteristiky pracovního místa, je nutné představit charakter práce, postavení

³⁶ TOMŠÍK, P. a J. DUDA. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Brno: Mendelova univerzita v Brně, 2011, s. 73-74. ISBN 978-80-7375-556-0.

³⁷ CATANO, V. M. and W. H. WIESNER. *Recruitment and Selection in Canada*. 4th ed. Toronto: Nelson Education, 2010, s. 152-153. ISBN 978-0-17-650012-2.

ve firemní hierarchii funkcí, požadavky na pracovníka (vzdělání, kvalifikace), rozsah povinností a odpovědnost, organizaci práce a pracovní doby, místo vykonávané práce, pracovní podmínky (odměna, zvláštní zaměstnanecké výhody). Při představování firmy je žádoucí zmínit význam firmy a její úspěšnost, pověst firmy, spravedlnost odměňování či úroveň péče o pracovníky.³⁸

2.3 Zdroje získávání pracovníků

Při získávání pracovníků je nejprve třeba uvažovat o možnostech využití interních uchazečů, nebo je tu i možnost se pokusit přesvědčit bývalé zaměstnance, aby se do firmy vrátili. Další způsob získání pracovníků může být prostřednictvím doporučení od stávajících zaměstnanců. V případě nenalezení odpovídajících vnitřních zdrojů uchazečů využívají organizace zdroje vnější, přičemž potenciální uchazeči mimo organizaci se oslovují s pomocí využití různých metod získávání uchazečů, jako je využívání sociálních sítí, inzerování, spolupráce se zprostředkovatelskými agenturami, úřady práce, vzdělávacími ústavy nebo prostřednictvím outsourcingu.

Borsíková však před oslovováním známých ze strany stávajících pracovníků firmy varuje, neboť tento přístup k náboru zaměstnanců není vhodný. Takto získaní pracovníci mohou očekávat i získávat určité výhody, což následně budou chtít i další pracovníci. Nastat může i ztráta autority manažera.³⁹

Obecně tedy dochází k využívání vnitřního i vnějšího trhu práce, přičemž dle Bernardové je vhodné oslovit oba trhy. Vnitřní trh využívá stávajících zaměstnanců firmy. Tento přístup má pozitivní vliv na mobilitu ve firmě a též působí jako motivační faktor. Vnější trh tvoří pracovníci jiných firem, nezaměstnaní, absolventi škol. Oslovení vnějšího trhu práce vyžaduje velmi dobře propracovanou strategii.⁴⁰

Vajner se zabývá výhodami a nevýhodami obou strategií. Při interním náboru má firma spolehlivé informace o uchazečích, resp. kandidátech, kteří jsou navíc orientovaní do firmy a dobře ji znají. Cena náboru a výběru je výrazně nižší oproti využívání

³⁸ KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. 3., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2007, s. 71. ISBN 978-80-247-2202-3.

³⁹ BORSÍKOVÁ, B. *Riadenie ľudských zdrojov a personálny marketing*. Trnava: Univerzita sv. Cyrila a Metoda v Trnave, 2012, s. 42. ISBN 978-80-8105-405-1.

⁴⁰ BERNARDOVÁ, D. *Základní činnosti v personálním řízení*. Olomouc: Moravská škola Olomouc, 2015, s. 28. ISBN 978-80-7455-052-2.

externích zdrojů. Nevýhodou je menší kreativita stávajících pracovníků, ve smyslu přinášení nových nápadů. Narušeno je aktuální vykonávání práce daného kandidáta, tento způsob navíc nemusí být zcela spravedlivý. Při využívání externích zdrojů lze využívat nových nápadů těchto osob, znalosti konkurence, ovšem chyba výběru je vyšší, na zapracování nového člověka je zapotřebí více času, více finančních investic, celý proces tak může být značně finančně náročný a časově zdlouhavý.⁴¹ Výhod a nevýhod obou typů výběru je více a hlavní z nich jsou shrnuty na obrázku 6.

Obrázek 6. Výhody a nevýhody výběru pracovníků z vnějších a vnitřních zdrojů

Parametry	Získávání pracovníků z vnitřních zdrojů	Získávání pracovníků v vnějších zdrojů
Náklady a doba	Nízké náklady na vyhledávání a výběr Pracovníci jsou rychle k dispozici	Vysoké náklady na vyhledávání a výběr Pracovníci jsou k dispozici v pozdějším časovém okamžiku
Náklady na zapracování	Nízké náklady, neboť pracovníci již podnik znají	Vysoké náklady, protože pracovníci podnik neznají
Spektrum výběru	Úzké; omezeno na disponibilní zaměstnance podniku	Široké; potenciál odborných pracovníků z regionálního trhu práce
Příležitosti a rizika	+ Jsou známy schopnosti a struktura osobnosti zaměstnance – Nebezpečí neschopnosti rozeznat chyby nebo nedostatky ve vlastní práci	+ Příliv nových myšlenek – Značné nebezpečí chybného rozhodnutí
Nástroje	Vnitropodnikové inzeráty Rozvoj zaměstnanců Přesčasové práce Odsunutí dovolených	Pracovní úřad Inzeráty v novinách Personální agentury Zapůjčení personálu

Zdroj: Wöhe⁴²

⁴¹ VAJNER, L. *Výběr pracovníků do týmu*. Praha: Grada, 2007, s. 16. ISBN 978-80-247-1739-5.

⁴² WÖHE, G. *Úvod do podnikového hospodářství*. 2., přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007, s. 143 ISBN 978-80-7179-897-2.

Obrázek 6 kromě uvedených výhod a nevýhod také reflektuje, jaké metody získávání pracovníků jsou u každého výběru voleny. V některých případech potřebuje firma získat rychle nové zaměstnance, nebo obecně zaměstnance na určitý úkol. V takovém případě může nastat i změna v organizaci práce a jejím plánování. Využití vnitřních zdrojů může být provedeno zavedením přesčasové práce či přesunutím dovolené.

Co se týče využívání konkrétních prostředků, Armstrong uvádí výsledky průzkumu *Charter Institute of Personnel and Development*, z něž vyplynulo, že nejčastěji firmy využívají vlastní webové stránky (62 %), dále se jedná o zprostředkovatelské agentury (49 %), doporučení zaměstnanců (33 %) a profesní sociální sítě (32 %). V menší míře jsou zastoupeny pracovní servery, inzerce v místních novinách, inzerce v odborných časopisech.⁴³

Bernardová se zabývá tím, jak jsou v českém prostředí různé metody získávání zaměstnanců využívány. Vývěsky úřadu práce jsou vhodné pro získávání pracovníků s nižší kvalifikací. Mnohdy jsou tímto způsobem osloveni i jedinci, kteří ve skutečnosti o danou pozici zájem nemají, nicméně firmu musí z důvodu evidence na úřadu práce oslovit. Opouštěno je od velkých inzertních kampaní v tisku, rozhlase, televizi. Využívána jsou případně regionální média. Personální agentury jsou vhodné při hledání pracovníků se speciálními schopnostmi a dovednostmi, často realizují tzv. headhunting, kdy jsou oslovováni zaměstnanci z konkurenčních firem s již konkrétní nabídkou. Oproti starším formám je na vzestupu online inzerce, včetně inzerce na webu firmy, jednat se může také o databáze vytvořené za tímto účelem, tedy různé pracovní portály.⁴⁴

V případě inzerce je zapotřebí dbát na provedení inzerátů. Jejich umístění i frekvenci vydávání je zapotřebí uzpůsobit cílové skupině, kterou chce firma oslovit – dle toho lze zvolit denní tisk, víkendové přílohy novin, internet apod. Inzerát by měl zcela jistě přitahovat pozornost, ovšem nikoliv nežádoucí. Je zapotřebí vyvarovat se např. žargonu, příliš hutného obsahu, uvedeno by mělo být logo firmy. Inzerát by měl být také logicky strukturovaný a přesný, přehledný.⁴⁵

⁴³ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů – moderní pojetí a trendy*. 13 vyd. Praha: Grada 2015, s. 276 ISBN 978-80-247-9883-7.

⁴⁴ BERNARDOVÁ, D. *Základní činnosti v personálním řízení*. Olomouc: Moravská škola Olomouc, 2015, s. 28. ISBN 978-80-7455-052-2.

⁴⁵ KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. 3., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2007, s. 90. ISBN 978-80-247-2202-3.

Lze doplnit, že více propracované webové stránky firem zahrnují samostatnou část věnovanou uchazečům, která obsahuje informace o volných pracovních místech, požadavky na zaměstnance, zaměstnanecké výhody. Mohou také obsahovat online žádost a zaměstnání nebo test formou chatbotu. Odkaz na tento úsek je součástí domovské stránky. Tato část bývá propojena s intranetem, který poskytuje další informace uchazečům z interních zdrojů. Důležité je udržovat webové stránky aktuální a zabezpečovat dostupnost webových stránek. Tato forma inzerce je zdarma, na rozdíl od pracovních serverů či využívání personálních agentur, kdy firma za využití dané služby platí. Co se týče sociálních sítí, k nejvyužívanějším patří LinkedIn, Facebook a Twitter. Pokud firmy této možnosti dosud nevyužívají, měly by tak co nejdříve učinit, neboť se jedná o zdroj hojně využívaný uchazeči o zaměstnání.

Koubek zmiňuje i další formy náboru pracovníků z vnějších zdrojů. Jednat se může o vývěsky ve firmě i mimo ni, letáky vkládané do poštovních stránek či spolupráci se vzdělávacími institucemi. Vývěsky musí být umístěny v místech, kterými prochází mnoho potenciálních uchazečů o nabízenou práci. Jedná se o poměrně rychlý a operativní přístup, ovšem omezen je okruh potenciálních zaměstnanců, kteří se o nabídce práce tímto způsobem dozvědí. Mnohdy navíc lidé takové vývěsky ignorují. Pro obsazení míst, na která je potřeba vyšší kvalifikace (např. manažerských pozic) je tato forma navíc velmi nevhodná. Naopak využít ji mohou lidé s nižší kvalifikací či absolventi škol. Co se týče letáků, u těch je zapotřebí věnovat patřičnou pozornost jejich podobě, je také zapotřebí zajistit osobu, která letáky bude distribuovat. Výhody a nevýhody jsou obdobné jako v případě vývěsek. Spolupráce se vzdělávacími institucemi může být přínosná v případě absolventů škol či v případě potřeby obsadit pracovní místa s kratšími úvazky. Metoda je náročná na přípravu, neboť je nutné provést nejprve analýzu škol, jejich vzdělávacích oborů. Školy však často mohou samy nominovat vhodné uchazeče, což je pro firmu výhodné. Pakliže se však na místa hlásí absolventi škol, je zapotřebí počítat s vyššími náklady a dostatečným časem na zaškolení těchto pracovníků.⁴⁶

Využívání externích zprostředkovatelských a poradenských služeb je podle Kociánové značně diskutovanou metodou. Důvodem je vyšší finanční náročnost a také kvalita těchto

⁴⁶ KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. 3., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2007, s. 83-85. ISBN 978-80-247-2202-3.

služeb a firem. V případě kvalitní firmy se jedná o značnou časovou, často i finanční úsporu, nicméně toto neplatí obecně. Dané firmy si většinou účtují několikanásobek platu budoucího pracovníka nebo se může jednat o procenta z ročního příjmu obsazované firmy. Nutností je získání o takové firmě potřebných referencí, dobře nastavit spolupráci s konzultantem z firmy, dodat konzultantovi požadované informace. Firma může zůstat až do oslovení vybraných uchazečů v anonymitě. Zprostředkovatelské firmy se většinou zaměřují na obsazení méně náročných pozic, ve smyslu pozic administrativních. Specializované poradenské společnosti většinou zajišťují podstatnou část procesu získávání pracovníků, tedy inzerci, oslovování uchazečů, první pohovory s uchazeči, předvýběr. Nejčastěji jsou následně firmě nabídnuti tři nejvhodnější kandidáti. U manažerských pozic se již jedná o vyhledávání konkrétního pracovníka.⁴⁷ Podle Schweyera využívá outsourcing přibližně 70 % firem alespoň v jedné z oblastí procesu získávání zaměstnanců.⁴⁸

Za hlavní rizika či nedostatky náborové činnosti lze považovat nahodilé vyhledávání vhodných uchazečů, spoléhání se na hledání kandidátů pouze na základě náhody. Problémem bývá i neobratnost firem v oslovení potenciálních uchazečů, využívání pouze jedné metody, pozdní hledání potřebných pracovníků apod.

Mnohé z těchto rizik lze eliminovat evaluací celého procesu, provedené zpětně. Personalisté nebo personalisté ve spolupráci s manažery by se měli zaměřovat na zhodnocení nákladů na získání jednoho zaměstnance, počet přijatých žádostí, čas, který uplynul od prvního kroku až po získání pracovníka, sledován by měl být poměr mezi přijatými žádostmi a počtem uchazečů, kteří se zúčastnili pohovoru. S ohledem na fluktuaci je také zapotřebí sledovat pracovní výkon uchazeče, délku pracovního poměru, míru fluktuace nových pracovníků, podíl žen či minorit v rámci přijatých pracovníků.⁴⁹

⁴⁷ KOCIÁNOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. Vyd. Praha: Grada Publishing., 2010. s. 87. ISBN 978-80-247-2497-3

⁴⁸ SCHWEYER, A. *Talent Management System*. Toronto: John Wiley & Sons, 2004, s. 205. ISBN 0-470-83386-6.

⁴⁹ DVOŘÁKOVÁ, Z. a kolektiv. *Řízení lidských zdrojů*. 1 Vyd. Praha: C. H. Beck. 2012, s. 149. ISBN 978-80-7400-347-9.

Podle Koubka je také zapotřebí, aby si firma vedla záznamy o svých inzerátech. Tento monitoring by se měl týkat užití konkrétního média, četnost inzerce, umístění inzerátu, forma inzerátu, jací uchazeči na inzerát reagovali.⁵⁰

⁵⁰ KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. 3., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2007, s. 91. ISBN 978-80-247-2202-3.

3 VÝBĚR A ADAPTACE PRACOVNÍKŮ

Závěrečná kapitola teoretických východisek přibližuje závěrečnou fázi získávání pracovníků a stručně také popisuje začleňování nového pracovníka do firmy, ve smyslu procesů orientace a adaptace.

Nejprve je charakterizován proces výběru pracovníků, včetně detailního popisu vybraných metod výběru pracovníků. V rámci přiblížení procesů orientace a adaptace jsou uvedeny vhodné způsoby těchto procesů, se zohledněním jednotlivých fází adaptace.

3.1 Charakteristika výběru pracovníků

Jde o soubor postupů a způsobů zaměřených na uspokojení požadavků organizace z hlediska uspořádání, množství a kvality lidských zdrojů. Dle Dvořákové a kol. se jedná o proces, který navazuje na získávání pracovníků. Vybírání jsou pracovníci, kteří jsou nejen výkonní a splňují kvalifikační požadavky, ale též tací, kteří budou pro firmu pracovat po dobu, kterou firma požaduje, nebudou jednat v rozporu se zájmy firmy.⁵¹ Dle téhož zdroje „výběr představuje proces sbírání a hodnocení informací o uchazečích pomocí metod výběru, které podle organizace dokáží předpovědět efektivnost pracovníka. Jedná se o proces porovnávání, nakolik se shoduje profil uchazeče se specifikací požadavků pracovního místa nebo s požadovanými pracovními způsobilostmi. Výběr se provádí při rozhodování o přijetí pracovníka z vnějších zdrojů i při interním rozhodnutí o povyšování, interní mobilitě a propouštění.“⁵²

Cílem výběru je zhodnocení odborných vědomostí, schopností a zkušeností uchazeče. Platí tedy to, že je nezbytné rozpoznat má-li kandidát uspokojivé vědomosti, znalosti v daném odvětví a dovednosti. Je také důležité zjistit, zda v případě splnění těchto kritérií je uchazeč schopen naučit se nové dovednosti, přizpůsobit se kolektivu, jaké má pracovní návyky a motivaci. Požadavky na kandidáta jsou na jednotlivé pozice odlišné. Výběrové řízení probíhá v přítomnosti jen personalistů, nebo ve většině případech se účastní vedoucí pracovníci. Funkce náborového personalisty je velmi klíčová, protože v případě výběru nesprávného kandidáta může mít za následek brzký odchod pracovníka

⁵¹ DVOŘÁKOVÁ, Z. a kolektiv. *Řízení lidských zdrojů*. 1 Vyd. Praha: C. H. Beck. 2012, s. 150. ISBN 978-80-7400-347-9.

⁵² Tamtéž, s. 150-151.

z organizace. Následně firma může utrpět na dobrém jméně. Hledání nového zaměstnance je spojeno i se vznikem více nákladů. Ideální stav při výběru je mít dostatek kandidátů na danou pozici a mít z čeho vybírat. Pravděpodobnost nalezení vhodného uchazeče je vyšší. Bohužel ne pokaždé se takováto situace zadaří, v případě úzce specializovaných, vysoce kvalifikovaných nebo naopak dělníků musí společnost ze svých nároků slevit.

Při výběru pracovníků je důležité dodržovat tyto úkoly:

- zaopatřit přijetí kandidátů, kteří nejlépe vyhovují požadavkům pracovního místa, z pohledu způsobilosti, pracovních postojů, týmovosti,
- zajišťovat zdokonalování metodiky výběrového řízení (odborná kompetence, „sociálně psychologická profilace“, kariérní plán),
- věnovat se v předstihu požadavkům na kandidáta ve spojitosti se současnými měřítky hodnocení,
- zajištění organizačně administrativní sledování efektivity využívaných metod a postupů.⁵³

Podle Koubka se firmy nejčastěji soustředí při výběru pracovníků na schopnosti a dovednosti, které jsou spojeny se schopností samostatně pracovat, kontrolovat svoji práci, vyhledávají pracovníky, kteří budou mít zájem na tom, aby byla firma úspěšná a budou se také snažit k tomuto úspěchu přispět. Důležitá je disciplinovanost, vysoká pracovní morálka, schopnost týmové práce, flexibilita, schopnost řešit problémy, širší kvalifikační profil a umění jednat s lidmi.⁵⁴

Výběr pracovníků je personální činností, která je časově i finančně náročná. Nepodílí se na ní pouze personalisté, ale též vedoucí či externí pracovníci. Ideálně by mělo být vybíráno z 5-10 osob, nicméně vždy záleží na konkrétní situaci.⁵⁵

Proces výběru pracovníků se skládá ze sledu dílčích kroků. Prvním je výběr kritérií pro posuzování úspěšnosti jednotlivých uchazečů dle požadavků obsazované pozice.

⁵³ BARTÁK, J. *Personální řízení a trendy*. 1.Vyd, Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2011. s. 58. ISBN 9778-80-7452-020-4

⁵⁴ KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. 3., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2007, s. 105. ISBN 978-80-247-2202-3.

⁵⁵ KOCIÁNOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. Vyd. Praha: Grada Publishing., 2010. s. 94. ISBN 978-80-247-2497-3

Dále se jedná o rozhodnutí o politice a proceduře výběrového řízení, což zahrnuje technickou stránku výběrového řízení a volbu konkrétních metod výběru pracovníků. Následuje sběr informací z životopisu, motivačního dopisu, zpracovaného projektu apod. Samotné výběrové řízení je realizováno formou osobní účasti uchazečů nejčastěji ve firmě, uchazeče posuzují členové výběrové komise. Dalším krokem je rozhodnutí o výběru, kdy jsou vybráni tři nejúspěšnější kandidáti dle stanovených kritérií. Závěrečnou fází je informování uchazečů o výsledku výběru. Je důležité kontaktovat i neúspěšné kandidáty a všem vrátit v případě potřeby předané osobní dokumenty. Možností je také požádat uchazeče o zařazení jejich osoby do databáze zájemců o zaměstnání v případě budoucího výběru. Poslední krok představuje vyjednávání o přijetí pracovní pozice, přijetí do pracovního poměru, je podepsána pracovní smlouva.⁵⁶

Výběr by měl být veden jednou klíčovou osobou. Celý proces musí být řádně zdokumentovaný. Je zapotřebí vyčlenit si na výběr pracovníků dostatek času, neřídka se může jednat i o několik dní. O průběhu výběrového řízení by měl být vyhotoven protokol, který podepíší všichni členové výběrové komise.⁵⁷

Alternativou výběrového řízení je konkurzní řízení. To je časově i finančně náročnější a užívá se při obsazování vyšších, např. manažerských pozic.⁵⁸ Konkurz má přísnější a přesnější pravidla, vyžaduje statutárního zástupce organizace, je stanovena konkurzní komise.⁵⁹

Před vlastním výběrem probíhá předvýběr, který představuje analýza informací získaných od uchazečů, nejčastěji formou životopisů či motivačních dopisů. Primárním cílem této etapy činnosti personalisty je selekce příchozích životopisů podle základních měřítek tak, aby do dalšího užšího výběru postoupili pouze ty, které splňují vymezená kritéria. Při průběhu porovnávání jednotlivých bodů z přijatých životopisů se mohou vyřadit ty, které nesplňují požadavky na danou pozici. Nepochybně je nutné se přesvědčit, zda nabízená činnost je vhodná pro kandidáty i z pohledu legislativy. Vlastní životopis

⁵⁶ BERNARDOVÁ, D. *Základní činnosti v personálním řízení*. Olomouc: Moravská škola Olomouc, 2015, s. 35-36. ISBN 978-80-7455-052-2.

⁵⁷ BORSÍKOVÁ, B. *Riadenie ľudských zdrojov a personálny marketing*. Trnava: Univerzita sv. Cyrila a Metoda v Trnave, 2012, s. 47-48. ISBN 978-80-8105-405-1.

⁵⁸ BARTÁK, J. *Personální řízení současnost a trendy*. 1. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2011, s. 61. ISBN 978-80-7452-020-4.

⁵⁹ BORSÍKOVÁ, B. *Riadenie ľudských zdrojov a personálny marketing*. Trnava: Univerzita sv. Cyrila a Metoda v Trnave, 2012, s. 46. ISBN 978-80-8105-405-1.

a vyplněný osobní dotazník bývají základními materiály v osobní složce zaměstnance. Složky ve většině firem bývají v elektronických podobách. V souladu se zákonem musí existovat určitý počet osob, které mají přístup do osobních údajů zaměstnance a jsou oprávněny s nimi nakládat. Zaměstnavatelé, kteří tento přístup ignorují, jednoznačně porušují zákon a je na zvážení každého uchazeče, zda v takové společnosti chce být zaměstnán.

K dalším dokumentům, které jsou v rámci předvýběru analyzovány, patří doklady o vzdělávání, certifikáty dokladující kvalifikaci uchazeče, dokumenty z lékařských vyšetření, reference z předchozích zaměstnání. Standardně je očekáván strukturovaný životopis. Při hodnocení životopisu je sledováno, jak často měnil uchazeč zaměstnavatele, jak je cílevědomý, zda dokončil započaté studium, zda se odpovědnost jedince v předchozích zaměstnáních zvyšovala, zda se shodují předkládané údaje. Dotazníky jsou využívány jak v rámci předvýběru, tak i v rámci samotného výběru.⁶⁰

3.2 Metody výběru pracovníků

Dle Hroníka výběrové řízení nemůže být postaveno na jedné metodě, ani při výběrovém stavu jeden na jednoho, tedy ve stavu, kdy přijímáme každého. „*Čtyři pilíře jsou základem stability, rovnoměrně rozkládají zatížení (rizika). Rovnoměrně rozkládají orientaci na minulý a současný stav. Vyvážená je skupinová a individuální práce, písemný kontakt a kontakt tváří v tvář.*“⁶¹ Prvním pilířem je podle autora zhodnocení personálních dokumentů, tj. personální anamnéza. Tato metoda se orientuje do minulosti. Dále se jedná o testy, které jsou realizovány tady a teď, tedy zaměřují se na současný stav. Metodou individuální administrace je výběrové interview a další metodou, která se orientuje do minulosti, ovšem je úzce provázaná s budoucností, je získání a zhodnocení referencí jako poslední, čtvrtý pilíř.⁶²

K nejčastěji užívaným metodám výběru pracovníků patří kromě uvedené analýzy dokumentů, která se váže k předvýběru, výběrový rozhovor, testy pracovní způsobilosti

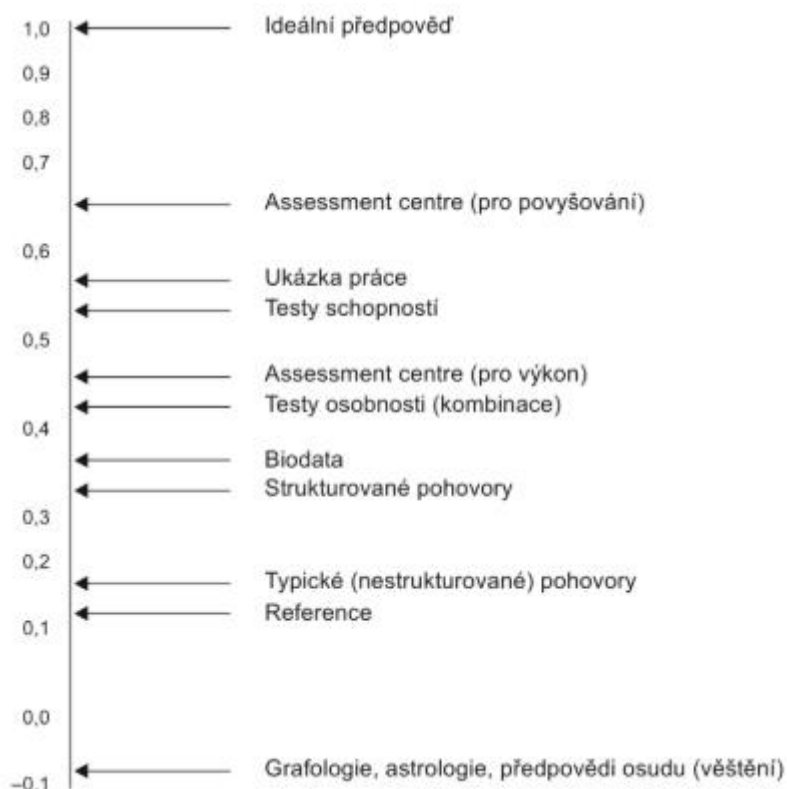
⁶⁰ KOCIÁNOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. Vyd. Praha: Grada Publishing., 2010. s. 99-100. ISBN 978-80-247-2497-3

⁶¹ HRONÍK, F. *Jak se nespálit při výběru zaměstnanců*. 1. Vyd. Praha: Computer Press, 1999, s. 98. ISBN 80-7226-161-4

⁶² HRONÍK, F. *Jak se nespálit při výběru zaměstnanců*. 1. Vyd. Praha: Computer Press, 1999, s. 98-99. ISBN 80-7226-161-4

(výkonové testy či testy osobnosti), assessment centre. Jednat se může také o přijetí pracovníka na zkušební dobu, výjimečně je volena grafologie, kamerové zkoušky, polygraf (tj. detektor lži), testy na drogy.⁶³ Užitečnost dílčích metod užívaných při výběru pracovníků, z hlediska schopnosti predikce úspěšnosti jedince na daném pracovním místě, dle očekávání a požadavků spojených s tímto místem, zachycuje obrázek 7.

Obrázek 7. Efektivita metod výběru



Zdroj: Armstrong⁶⁴

Na obrázku 7 je zachycena např. grafologie, která též bývá využívána v rámci výběru zaměstnanců, ovšem její schopnost dobře určit, zda jedinec odpovídá požadavkům firmy a požadavkům na pracovní místo, je velmi nízká. Lze si také povšimnout rozdílu mezi strukturovaným a nestrukturovaným rozhovorem – strukturovaný rozhovor přináší více potřebných informací, je-li dobře veden. Jednou z nejvhodnějších metod je assessment centre.

⁶³ KOCIÁNOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. Vyd. Praha: Grada Publishing., 2010. s. 98-99. ISBN 978-80-247-2497-3

⁶⁴ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 363. ISBN 978-80-247-8632-2.

Nejběžnější formou výběru pracovníků je pohovor. Záměrem pohovoru je zjistit o kandidátech co nejvíce podrobných informací, které pomohou předpovědět budoucí pracovní výkon a následně provést finální rozhodnutí o volbě nejvíce vyhovujícího uchazeče. Pohovor probíhá osobním rozhovorem. Způsob individuálního pohovoru umožňuje lepší příležitost k navázání důvěrnějšího rozhovoru mezi tazatelem a tázaným než pohovor vedeným více hodnotiteli. K výhodám lze přiřadit možnost klást kandidátovi potřebné otázky, nejčastěji tedy cílené na jeho zkušenosti a následně zhodnotit, do jaké míry je uchazeč způsobilý dostat požadavkům na zaměstnance. Pohovor také umožňuje tazateli umožnit detailněji popsat pracovní místo, uchazeči lze snáze sdělit informace, které požaduje či které jej zajímají. Nicméně je důležité rozhovor vhodně koncipovat, tedy rozhovor by měl být dostatečně spolehlivý s ohledem na potřebu získat určité informace. Rizikem jsou také různé nesympatie, podjatost ze strany tazatele.

Rozhovor může být strukturovaný nebo nestrukturovaný. Strukturovaný pohovor má vymezený rozsah, soubor předem daných otázek. Každému kandidátovi jsou dávány stejné otázky, které jsou zaměřeny na vlastnosti a chování vyžadované ke zdařilému vykonávání činností spojené s pracovní pozicí. Záznamy odpovědí mohou být zapisovány do předem připraveného formuláře. Nestrukturovaný pohovor je v podstatě obecnou debatou, během níž tazatel pokládá kandidátovi otázky, které korespondují s tím, co tazatel potřebuje zjistit. Dle Armstronga je ovšem prediktivní validita polostrukturovaného rozhovoru velice nízká.⁶⁵ K nevýhodám rozhovoru, strukturovaného i nestrukturovaného, řadí Koubek též nevhodné vedení, ve smyslu zaměření se na oblasti, které s pracovním místem nesouvisí, obtížnost provádět souběžně záznam a vést rozhovor, manipulaci některé ze stran. Pokud probíhá rozhovor před panelem posuzovatelů, je zajištěna vyšší objektivita hodnocení, v dotazování se mohou posuzovatelé střídát, nebo někdo může být určený k vedení záznamů. Pro uchazeče se však jedná o více nepříjemnou situaci. Kandidát může prožívat stres, trému, což může mít negativní dopad na podaný výkon. Organizace takového pohovoru je navíc více náročná.⁶⁶

⁶⁵ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů – moderní pojetí a trendy*. 13. vyd. Praha: Grada 2015. s. 288 ISBN 978-80-247-9883-7

⁶⁶ KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. 3., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2007, s. 110-112. ISBN 978-80-247-2202-3.

Koubek dále doporučuje, jak má být rozhovor veden, resp. čemu se vyhnout. Důležité je pokládat uchazečům stejné otázky, připravit příjemné prostředí, nenechat uchazeče dlouho čekat. Uchazeč by měl být do místnosti přiveden, je vhodné nabídnout mi přiměřený nápoj. Rozhovor by měl začít pracovník firmy, který firmu představí. Důležité je ptát se na ambice pracovníka, jeho plány.⁶⁷

Assessment centrum (AC) znamená standardizované hodnocení toho, jak jedinec jedná. Jedná se o vícestranné pozorování účastníků při plnění různých testů, úkolů, situací. Hrány jsou různé hry, vedeny jsou skupinové diskuse. Hodnotitelé mívají různý profesní profil. Hodnoceny jsou charakteristiky uchazeče, jeho sociální a komunikační dovednosti, a to podle předem stanovených kritérií. Výsledkem je komplexní posudek jednání každého účastníka, kteří mohou být dle úspěšnosti seřazeni do pořadí.⁶⁸ Dle Armstronga však ani tato metoda není zcela průkazná, vhodnější je kombinovat strukturované rozhovory s testy inteligence.⁶⁹ Alternativou je kombinace assessment centra s development centrum (DC, tedy AC/DC), které má využití i při rozvoji zaměstnanců. Celý proces trvá 1-2 dny a rozhodně by neměl být vyčerpán kombinací polostrukturovaného rozhovoru, skupinové diskuse a několika málo psychometrických testů.⁷⁰ Hodgson doplňuje, že výběrová nebo rozvojová centra sice nemohou zajistit potřebné informace ze všech oblastí, avšak mohou odhalit mnohé ze sledovaných oblastí, kdy pak lze chybějící informace doplnit prostřednictvím jiných metod.⁷¹

Testy se využívají k získání validních a spolehlivých informací o stupni inteligence, schopností, charakteristik osobnosti, nadání nebo vědomostí. Výběrové testy mohou doplnit předchozí zmiňované metody. Mezi často využívané způsoby hodnocení osobnosti patří psychometrika. Vědecké počátky spadají až do 19. století, první záznamy o testování duševních schopností lidí jsou ale o více než čtyři tisíce let starší. Už ve staré Číně okolo roku 2200 před naším letopočtem používali ústní zkoušky při výběru státních

⁶⁷ Tamtéž, s. 114-115.

⁶⁸ DVORÁKOVÁ, Z. a kolektiv. *Řízení lidských zdrojů*. 1 Vyd. Praha: C. H. Beck. 2012, s. 153. ISBN 978-80-7400-347-9.

⁶⁹ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů – moderní pojetí a trendy*. 13 vyd. Praha: Grada 2015. s. 292. ISBN 978-80-247-9883-7.

⁷⁰ WAGNEROVÁ, I. a kol. *Psychologie práce a organizace: nové poznatky*. Praha: Grada, 2011, s. 11. ISBN 978-80-247-3701-0.

⁷¹ HODGSON, S. *Psychologické a jiné výběrové testy: jak se připravit a úspěšně zvládnout různé typy testů*. Praha: Grada, 2007, s. 70. ISBN 978-80-247-1945-0.

úředníků. V roce 1905 vyšel první inteligenční test, Binetova – Simonova škála, jejímž cílem bylo rozpoznat se speciálními potřebami vzdělávání. Velký rozvoj psychodiagnostiky nastal s příchodem internetu, který umožňoval vyhodnocovat výsledky okamžitě a zároveň testovat neomezené množství lidí na mnoha místech najednou. Obliba on-line diagnostiky roste, firmy oceňují psychodiagnostiku zejména v obsazování pozic manažerů a specialistů, protože dokáže s velkou mírou pravděpodobnosti předpovědět budoucí výkonnost pracovníka.⁷² Od personalistů je v tomto případě očekáváno, že se budou orientovat jak v nabídce testů a jejich užití, tak i v užívání moderních informačních a komunikačních technologiích. Začínající personalisté mohou tápat v tom, jaký nástroj je pro daný výběr nejvhodnější. Výhodou je zejména eliminace haló efektu.⁷³ Z dalších metod uvádí Vajner modelové situace, zkoušky dovednosti, koučující přístup při vedení rozhovoru, stresový rozhovor.⁷⁴

K hlavním chybám a nedostatkům, které se v rámci výběru pracovníků mohou objevit, radí Tomašík a Duda příliš velký důraz kladený na psychometrické testy, nevhodně koncipovaný rozhovor, špatně stanovená kritéria pro hodnocení uchazečů, nedostatečně provedenou analýzu získaných dat, např. proč byla u jedince dosud vysoká fluktuace apod. Chybou je též příliš zdlouhavé a pro uchazeče časově náročné výběrové řízení. Neměly by nastávat změny v podmínkách kladených na uchazeče.⁷⁵ Synek, Kisingerová a kol. konstatují, že také neseznámení neúspěšné uchazeče s výsledkem výběrového řízení může mít značné negativní důsledky. Situace je nepříjemná pro uchazeče, nicméně firma tímto vysílá signál veřejnosti a může se tak zhoršit její postavení na trhu práce, což je významné pro získávání potřebných zaměstnanců i eliminaci fluktuace.⁷⁶

⁷² KAIN, P. Jak se měří mysl. *Economia: HOSPODÁŘSKÉ NOVINY*. 2019. č. 158, s. 4-5. ISSN 0862-9587

⁷³ DVOŘÁKOVÁ, Z. a kolektiv. *Řízení lidských zdrojů*. 1. Vyd. Praha: C. H. Beck. 2012, s. 155-156. ISBN 978-80-7400-347-9.

⁷⁴ VAJNER, L. *Výběr pracovníků do týmu*. Praha: Grada, 2007, s. 11-13. ISBN 978-80-247-1739-5.

⁷⁵ TOMŠÍK, P. a J. DUDA. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Brno: Mendelova univerzita v Brně, 2011, s. 89-90. ISBN 978-80-7375-556-0.

⁷⁶ SYNEK, M., KISINGEROVÁ, E. a kol. *Podniková ekonomika*. 5., přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, 2010, s. 231. ISBN 978-80-7400-336-3.

3.3 Orientace a adaptace nového pracovníka ve firmě

„Adaptace nového zaměstnance představuje cílově orientovanou činnost zaměřenou na identifikaci a rozvoj odborných, sociálních a osobnostních charakteristik nováčka.“⁷⁷

Cílem adaptace je dle Borsíkové plánování a identifikování potřeb rozvoje pracovníka, poskytování podpory, potřebného zapracování, seznámení s firmou, především je kladen důraz na motivaci pracovníka stát se plnohodnotným členem pracovního týmu nebo firmy. V rámci adaptace by měl být také vypracován kariérní plán pracovníka.⁷⁸ Pavlík a kol. považují za důležité, aby vše bylo dobře naplánováno, včetně prvního dne nového pracovníka ve firmě, prvního týdne, měsíce apod. Důležité je nejen to, aby vše bylo zajištěno potřebným způsobem po odborné či technické stránce, ale též aby byl celý proces pro nového pracovníka co nejvíce příjemný a užitečný.⁷⁹

Pro adaptační proces je charakteristický sled čtyř fází, kterými jsou přípravná fáze, fáze globální orientace, fáze uvědomělé orientace a fáze vpravení se do podmínek organizace, případně rezignace. Adaptace probíhá v rovině pracovní i sociální, které se prolínají. Sociální adaptace se týká seznámení se sociálním prostředím, mezilidskými vztahy, tradicemi, hodnotami, kulturou firmy.⁸⁰

Adaptace probíhá v přesně definovaném čase, trvá obvykle první tři měsíce po nástupu nového pracovníka do organizace. Řízená adaptace je systematické začlenění zaměstnance do kulturního, sociálního a pracovního prostředí firmy. Může mít formu písemně zpracovanou, což je nejvhodnější, nebo pouze tradovanou, předávanou z generace na generaci. Cílem řízené adaptace je snižování nákladů na fluktuaci zaměstnanců, snížení ztráty na produktivitě a zvýšení pracovní spokojenosti. Stabilizace nového pracovníka je velmi důležitá, protože fluktuace nováčků je častější než fluktuace ostatních skupin. Nový zaměstnanec se musí naučit přizpůsobit nárokům nové pracovní pozice, sociálním vztahům na pracovišti a firemní kultuře. Velké organizace formalizují

⁷⁷ BARTÁK, J. *Personální řízení a trendy*. 1. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2011. s. 62. ISBN 9778-80-7452-020-4.

⁷⁸ BORSÍKOVÁ, B. *Riadenie ľudských zdrojov a personálny marketing*. Trnava: Univerzita sv. Cyrila a Metoda v Trnave, 2012, s. 59. ISBN 978-80-8105-405-1.

⁷⁹ PAVLÍK, M. a kol. *Jak úspěšně řídit obec a region: cíle, nástroje, trendy, zahraniční zkušenosti*. Praha: Grada, 2014, s. 47. ISBN 978-80-247-5256-3.

⁸⁰ VNOUČKOVÁ, L. *Fluktuace a retence zaměstnanců*. 1. vyd. Praha: Grada, 2013, s. 50. ISBN 978-80-904645-9-9.

proces adaptace vypracováním a implementací adaptačního programu, který má za úkol urychlit pronikání zaměstnance do firmy. V poslední době je na důležitost poznání firemní kultury kladen velký důraz. Proto se program zaměřuje na podrobné vysvětlení hodnot a norem organizace, tyto činnosti mají za cíl vytvořit v nováčkovi silné propojení s firemní kulturou a podnítit tak jeho angažovanost. Adaptační program může obsahovat obecnou orientaci nebo specifickou orientaci podle skupin. Orientace by měla probíhat ve spolupráci personalisty a vedoucího pracovníka. Personalisté předávají nejvíce základních informací, které se dotýkají základních zájmů všech. Vedoucí zaměstnanci by měli být informováni o adaptaci a adaptačním programu firmy. Měli by umět připravit individuální adaptační plán.⁸¹ V zásadě by dle Pilařové měl adaptační plán obsahovat, co bude jeho obsahem, kdo bude odpovědný za provádění dané aktivity, obsahu, kde bude daná aktivita probíhat, kdy, co má být jejím cílem a způsob vyhodnocení.⁸²

K vypracování adaptačního programu je nutné analyzovat současnou situaci, jak probíhá adaptace u nových zaměstnanců. Základem pro stanovení adaptačního plánu pro jednotlivce je charakter pracovní pozice, na kterou byl přijímán. Profil pracovní role představuje nováčkovi podstatné očekávané výsledky toho, co by měl dělat, znát a chovat se dle daného prostředí pracoviště. V adaptačním plánu mimo stanovení cílů z oblastí jednotlivých činností jsou také vymezeny podmínky ukončení adaptace. Dle Bartáka by měl adaptační program nového zaměstnance zahrnovat:

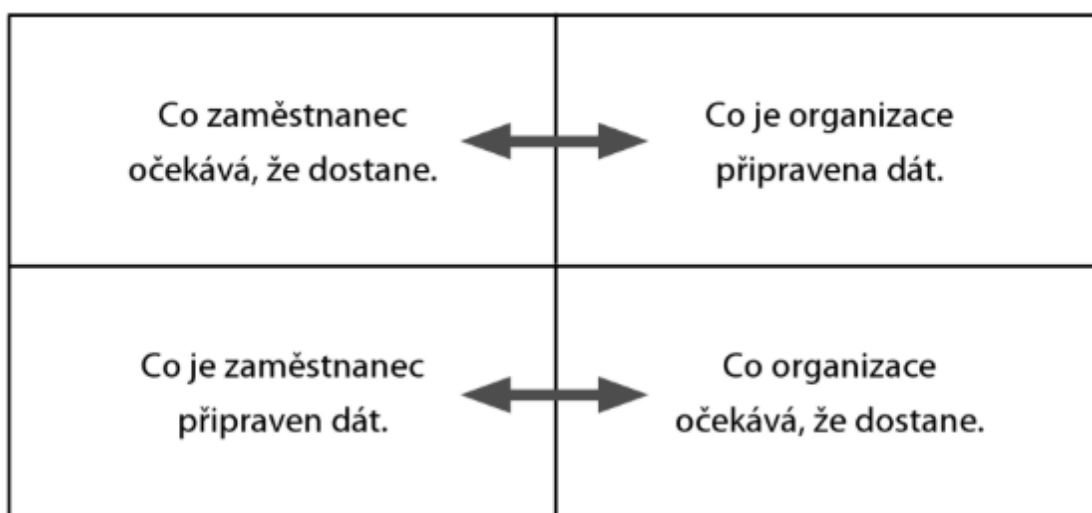
- seznámení pracovníka se stylem práce, firemní kulturou a podmínkami,
- opatření garanta adaptace, který s novým pracovníkem probere jeho adaptační program obsahující přesné a termínové úkoly, zpravidla rozvržené do tří měsíců zkušební doby,
- vypracování adaptačního plánu spolupráce garanta s novým zaměstnancem,
- zajištění systematické podpory a pomoci garanta, nadřízeného nebo kolegy,
- uskutečňování a monitorování postupu adaptace,
- finální hodnocení adaptačního plánu, v případě úspěšného zvládnutí plánu adaptace, domluvení pokračování spolupráce obou stran.

⁸¹ DVOŘÁKOVÁ, Z. a kolektiv. *Řízení lidských zdrojů*. 1 Vyd. Praha: C.H. Beck. 2012 s. 161. ISBN 978-80-7400-347-9.

⁸² PILAŘOVÁ, I. *Leadership & management development: role, úlohy, kompetence managerů a leaderů*. Praha: Grada, 2016, s 72. ISBN 978-80-247-5721-6.

Jestliže výsledky adaptace nováčka neodpovídají nárokům společnosti a není naděje na dosažení nutného zlepšení, následuje ukončení pracovního poměru.⁸³ Z tohoto hlediska nabývá na významu tzv. psychologická smlouva. Nejedná se o písemnou smlouvu. Tímto termínem jsou vyjádřena vzájemná očekávání firmy a pracovníka, mnohdy nevyřčená, která mohou být příčinou nespokojenosti na jedné či druhé straně a mohou tedy vést i k odchodu pracovníka z firmy. Podobu psychologické smlouvy zachycuje obrázek 8.

Obrázek 8. Podoba psychologické smlouvy



Zdroj: Branham⁸⁴

Je zřejmé, že je žádoucí si vzájemná očekávání ujasnit, a to již ve fázi náboru a výběru pracovníků. Aktualizována jsou však především na počátku adaptačního procesu, a tedy alespoň v této fázi by jim měla být ze strany firmy věnována pozornost.

Garanty adaptace nebo též mentory bývají manažeři, zkušení zaměstnanci, nadřízení nových pracovníků, personální oddělení a tréninkoví specialisté. Dobrého garanta charakterizuje ochota pomoci nováčkovi zvládnout adaptaci. Vzbuzuje adaptační klima, která pomáhá novému zaměstnanci porozumět, co se od něho očekává a co on může očekávat od organizace za splnění požadavků adaptace. Garant pomáhá usnadňovat

⁸³ BARTÁK, J. *Personální řízení a trendy*. 1.Vyd, Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2011. s. 62. ISBN 9778-80-7452-020-4

⁸⁴ BRANHAM, L. *7 skrytých důvodů, proč zaměstnanci odcházejí z firmy*. Praha: Grada, 2009, s. 46. ISBN 978-80-247-2903-9.

zvládnutí, pochopení a následné využití znalostí a dovedností, co dělat, jak a proč to dělat. Finálně pomoci osvojit si návyky, využití osvojených znalostí. Důležité je navození partnerských podmínek. Vedení adaptace musí být prováděno s důrazem ke stanoveným cílům adaptačního programu. Posláním garanta je připravit nováčka tak, aby se stal po úspěšném absolvování adaptačního procesu plnohodnotným pracovníkem na dané pracovní pozici.

Podle Tomšíka a Dudy je vhodné, aby se novým pracovníkům dostávalo potřebných informací také v papírové podobě, lze využívat multimédia. Pracovník musí být představen kolegům a dalším relevantním osobám. V rámci metod dochází k využívání instruktáže při výkonu práce, asistování, pověřování úkolem, rotace práce, pracovních porad apod. Pracovník by měl být průběžně hodnocen, a to formálně a neformálně.⁸⁵

⁸⁵ TOMŠÍK, P. a J. DUDA. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Brno: Mendelova univerzita v Brně, 2011, s. 95-96. ISBN 978-80-7375-556-0.

PRAKTICKÁ ČÁST

4 POPIS A METODIKA VÝZKUMU

Předmětem praktické části diplomové práce je popis všech procesů náboru, výběru a adaptace nových pracovníků uplatňovaných v současné personalistice ve společnosti Jablotron Alarms, a.s. V praktické části je věnována pozornost analýze procesů náboru a výběru pracovníků, jejich adaptace ve firmě Jablotron Alarms, a. s. Provedená analýza vychází ze studia odborné literatury k určenému tématu a následným srovnáním s firemní praxí. Na základě zhodnocení výsledků výzkumného šetření budou v případě zjištění slabých stránek ve zkoumaných tématech následně navrženy eventuální kroky ke zlepšení procesů s možnostmi budoucího vývoje. Výsledky, návrhy a doporučení vzešlé z výzkumného šetření budou prezentovány řediteli společnosti. Poznatky by měly pomoci zpřesnit předpoklad výběru nejvhodnějšího uchazeče, zdokonalit proces adaptace nových pracovníků. Návrhy by měly vést ke snížení nákladů výběrového řízení a k upevnění spokojenosti zaměstnanců propojenou s následným snížením fluktuace.

Dále v textu je uveden cíl práce, cíl výzkumu, od něj odvozené výzkumné otázky a hypotézy. Popsána je také metodika výzkumu.

4.1 Cíl práce, cíl výzkumu, výzkumné otázky a hypotézy

Cílem diplomové práce je zhodnotit proces náboru, výběru a adaptace pracovníků ve společnosti Jablotron Alarms, a. s. a navrhnout doporučení pro možné směry zlepšení a dalšího vývoje.

Cílem výzkumu je analyzovat procesy náboru, výběru a adaptace pracovníků ve společnosti JABLOTRON ALARMS a. s.

Od cíle výzkumu byly odvozeny následující výzkumné otázky (VO):

VO1: Jak probíhá nábor nových zaměstnanců ve firmě JABLOTRON ALARMS a. s.?

VO2: Jak je realizován proces výběru nových pracovníků do firmy JABLOTRON ALARMS a. s.?

VO3: Jak je ve firmě JABLOTRON ALARMS a. s. nastaven adaptační proces pro nové pracovníky?

Formulovány byly také následující hypotézy (H):

H1: Pracovníci, kteří jsou ve firmě spokojeni, uvádějí častěji než pracovníci, kteří ve firmě spokojeni nejsou, že byli spokojeni s realizací náboru v době, kdy se ucházeli o pracovní místo.

H2: Ženy uvádějí častěji než muži, že získali o pracovním místě během pohovoru dostatek potřebných informací.

H3: Techničtí pracovníci uvádějí častěji než ostatní pracovníci společnosti, že byli během adaptačního procesu dostatečně zaškoleni na své pracovní místo.

Stanovení těchto hypotéz vychází z osobní zkušenosti autorky práce a teoretických východisek. Lze předpokládat, že efektivně vedený a zvládnutý adaptační proces vede ke spokojenosti zaměstnanců, jejich setrvání ve firmě. Jak bylo uváděno v kapitole druhé, nábor pracovníků by se měl soustředit na výběr takových jedinců, kteří budou schopni naplňovat požadavky spojené s pracovním místem, o které se uchází, ale též by se měla pozornost personalistů či manažerů soustředit na výběr jedinců, kteří budou schopni identifikovat se s firmou v oblasti hodnot, pracovních cílů. V rámci hypotézy H1 tedy bude zkoumán možný vliv provedeného náboru na pozdější spokojenost jedinců ve firmě.

Hypotéza H2 zjišťuje rozdíl v množství potřebných informací získaných v rámci vstupního pohovoru v závislosti na genderu. O ženách se obecně soudí, že jsou více komunikativní. Lze tedy předpokládat, že ženy působící ve společnosti Jablotron Alarms, a. s. získaly při vstupním pohovoru častěji dostatek potřebných informací než muži.

Třetí hypotéza zkoumá rozdíly v hodnocení míry zaškolení v rámci procesu adaptace, a to mezi pracovníci technických úseků a pracovníky ostatních pracovišť ve firmě. Techničtí pracovníci si musí osvojit potřebné pracovní postupy, které jsou poměrně náročné a které jsou také spojeny se značnou zodpovědností. Hypotéza tedy reflektuje předpoklad, že se těmto pracovníkům dostává optimálnějšího zaškolení než pracovníkům z ostatních pracovních úseků.

4.3 Metodika výzkumu

Úkoly výzkumu byly rozděleny do tří fází:

I. Přípravná fáze

- *Získávání poznatků z odborné literatury a studium podnikové dokumentace související s tématem diplomové práce. Po zjištění potřebných informací ke zkoumané problematice, následné vytvoření představ k oblasti zkoumání.*
- *Formulace jednotlivých cílů dotazníkového šetření.*
- *Vymezení výzkumného vzorku – zaměstnanci Jablotron Alarms, nepřesahující pracovní dobu dvou let.*
- *Tvorba dotazníku – tvorba otázek zaměřené na získání nezbytných informací k zodpovězení cílů výzkumu.*

II. Realizační fáze

- *Empirický sběr dat – data získávaná osobně prostřednictvím dotazníku s vybranými zaměstnanci a prostřednictvím polostrukturovaných rozhovorů.*

III. Vyhodnocení

- *Prezentace výsledků dotazníkového šetření.*
- *Interpretace výsledků výzkumu, jejich vztažení k výzkumným otázkám a teoretickým východiskům.*
- *Doporučení, návrhy případných změn v procesu získávání pracovníků a jejich adaptace ve firmě.*

Výzkum byl koncipován jako smíšený. Jak vysvětluje Reichel, kvantitativní typ výzkumu vychází z předpokladu, že lze fenomény vnějšího světa zkoumat, měřit. Pracováno je tedy s numerickými daty, sběr dat i jejich analýzu je možné provést rychle. Ke zpracování dat jsou využívány statistické metody, lze také ověřovat hypotézy. Výsledky výzkumu nejsou příliš zatíženy osobou badatele, na rozdíl od výzkumu kvalitativního. Tímto způsobem je možné získat výpovědi od většího počtu respondentů, zkoumány jsou pouze vybrané aspekty sledovaného jevu. Naopak kvalitativní výzkum sleduje zkoumaný jev do hloubky, na vzorku malého počtu respondentů. Rizikem je ovlivnění výsledků

výzkumu osobou badatele.⁸⁶ Kombinace obou přístupů tak umožnila eliminovat nevýhody každého z typů výzkumu a zároveň bylo možné získat komplexní vzhled do zkoumané problematiky.

Provedena byla metoda osobního dotazování technikou dotazníkového šetření a polostrukturovaných rozhovorů. Analyzovány byly také dokumenty vztahující se k dílčím procesům získávání zaměstnanců a procesu adaptace a též dokumenty týkající se samotné firmy. Tyto informace sloužily k popisu firmy v kapitole šesté, některá data byla užita při formulaci dotazníkových položek a otázek v rozhovoru.

Rozhovory byly vedeny s dvěma pracovníky firmy, kdy se konkrétně jednalo o mzdovou účetní, která přináší k personálnímu oddělení a dále o jednoho z manažerů, který úzce s personálním oddělením spolupracuje při procesech nábory a výběru pracovníků a též má pochopitelně zkušenost i s adaptací nových pracovníků ve firmě. Sestrojeno bylo nejprve schéma rozhovoru, jehož podoba je uvedena v oddílu příloh (příloha B). Následně byly s pracovníky vedeny rozhovory, a to vždy ve smluveném termínu, v pracovních těchto osob. Pořizován byl záznam z rozhovorů do připraveného formuláře s otázkami, přičemž prováděn byl přesný záznam odpovědí. Každý rozhovor trval přibližně 30 minut.

Dotazník byl sestaven na základě stanoveného cíle výzkumu. V úvodu byli respondenti seznámeni s cílem výzkumu, účelem jeho realizaci, způsobem administrace dotazníku. Dotazníky byly předávány osobně a v rámci tohoto předání byl získán souhlas oslovených pracovníků s účastí ve výzkumu. Kritériem pro výběr pracovníků do výzkumu byla působnost pracovníků ve firmě maximálně dva roky, tedy po dobu, kdy by již měl být ukončen proces adaptace. Jedná se o relativně krátkou dobu od nástupu do firmy, kdy by tedy mohli respondenti mohli zhodnotit absolvované procesy nábory, výběru a adaptace, neboť by si ještě měli tyto procesy pamatovat, navíc bylo možné tímto způsobem postihnout současný přístup k daným personálním činnostem, a tedy i v případě zjištěných výsledků týkajících se možných nedostatků navrhnout možnosti změn v daných oblastech. Podoba dotazníku je uvedena v oddílu příloh (příloha A).

⁸⁶ REICHEL, J. *Kapitoly metodologie sociálních výzkumů*. Praha: Grada, 2009, s. 40-41. ISBN 978-80-247-3006-6.

Po předání dotazníků byl smluven termín jejich vyzvednutí. Respondenti mohli vyplněné dotazníky předávat přímo autorce práce, nebo jí byly vyzvednuty ve smluveném termínu.

Před samotným sběrem dat byl proveden předvýzkum, který dle Dismana umožňuje ověřit nástroj, který má být ve výzkumu užít.⁸⁷ Jednalo se tedy o dotazník a schéma rozhovoru. Rozhovor byl veden s personalistkou z jiné firmy, s níž v minulosti navázala autorka práce kontakt, dotazník byl administrován osobám z okruhu blízkých osob, které působí v obdobném odvětví a v nedávné době (maximálně před 6 měsíci) nastoupili do nového zaměstnání. Jednalo se o 2 osoby. Žádná z osob, která se předvýzkumu zúčastnila, nebyla dále zařazena do výzkumu, avšak na základě jejich zpětné vazby byly v případě rozhovoru doplněny další otázky rozvíjející 3 základní otázky (otázka č. 1, 4, 5) a u dotazníku byly doplněny možnosti odpovědí u otázek č. 11 a 14.

Dotazníkové šetření a sběr dat probíhaly ve firmě v září roku 2019. Tím, že autorka práce působí ve zkoumané firmě, oslovení pracovníci ochotně svolili k účasti ve výzkumu. Byli však ujištěni o zachování anonymity a též jim bylo zdůrazněno, že se výzkumu zúčastnit nemusí. Finanční management výzkumu obnášel pouze tisk dotazníků a dalších potřebných materiálů.

Data získaná dotazníkovým šetřením byla analyzována pomocí deskriptivní statistiky. K analýze dat získaných z rozhovorů byla zvolena metoda vytváření trsů. Jak vysvětluje Miovský, v tomto případě badatel sdružuje výroky nebo jejich části do trsů (skupin), kdy lze zvolit různé druhy překryvu – časový, prostorový, tematický apod.⁸⁸ Zvolen byl tematický překryv. Vytvořeny byly trsy, které byly následně pojmenovány a které obsahovaly části výroků vztahujících se k danému tématu, které bylo charakterizováno názvem trsu. Tyto výsledky následně doplnily údaje získané analýzou dokumentů.

K ověření hypotéz byl zvolen chí-kvadrát pro čtyřpolní tabulku. Dle Chrásky je nejprve nutné formulovat nulovou a alternativní hypotézu. Pouze alternativní hypotéza vyjadřuje předpoklad, že mezi zkoumanými jevy existuje statisticky významný rozdíl, nulová hypotéza rozdíl v odpovědích respondentů nepřepokládá. O přijetí nebo zamítnutí

⁸⁷ DISMAN, M. *Jak se vyrábí sociologická znalost: příručka pro uživatele*. 4., nezměněn. vyd. Praha: Karolinum, 2011, s. 122. ISBN 978-80-246-1966-8.

⁸⁸ MIOVSKÝ, M. *Kvalitativní přístup a metody v psychologickém výzkumu*. Praha: Grada, 2006, s. 221. ISBN 80-247-1362-4.

hypotéz je rozhodováno na základě výpočtu testového kritéria χ , které podle autora se počítá jako

$$\chi^2 = \sum \frac{(P-O)^2}{O}$$

kde: χ – testové kritérium, P – pozorovaná četnost, O – očekávaná četnost a Σ – součet dílčích výsledků pro každé pole čtyřpolní tabulky.⁸⁹

Důraz byl kladen na etiku výzkumu. Ta mohla být narušena skutečností, že autorka práce ve firmě působí. Respondenti tedy vždy měli dostatek prostoru zvážit, zda se výzkumu chtějí zúčastnit, mohli odmítnout, což se nestalo. Respondenti vyjadřovali zájem podělit se o svoji zkušenosti v dané oblasti. Kdykoliv mohl kterýkoliv respondent svoji účast ve výzkumu ukončit, čehož však nevyužil žádný z nich.

⁸⁹ CHRÁSKA, M. *Metody pedagogického výzkumu: základy kvantitativního výzkumu*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2016, s. 65-66. ISBN 978-80-247-5326-3.

5 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOTI JABLOTRON

ALARMS a.s.

Kapitola stručně charakterizuje společnost Jablotron Alarms, a. s., a to s využitím dat získaných analýzou dokumentů. Přiblížena je historie firmy, její současný stav, role manažera lidských zdrojů a aktuálně stanovené priority firmy. Další informace o firmě (např. hierarchická struktura společnosti) jsou uvedeny v oddílu příloh.

5.1 Profil společnosti

JABLOTRON ALARMS a.s. je ryze českou technologickou firmou s vlastním vývojem i výrobou a tradicí od roku 1990. Přináší moderní řešení pro ochranu majetku, zdraví a bezpečí našich zákazníků. Vždy klade důraz na uživatelský komfort produktů.

Firma **Jablotron s.r.o.** byla založena roku 1990, měla 4 pracovníky a věnovala se průmyslovým aplikacím elektroniky. Během prvního roku přešla na výrobu a vývoj zabezpečovací techniky. V roce 1993 byla založena dceřiná společnost Jablotron Taiwan, která pomohla s prosazením na světové trhy a následně se podílela na procesu nákupu komponentů.

Ředitel Dalibor Dědek byl v roce 1994 vyhlášen Československým manažerským centrem VYNIKAJÍCÍM PODNIKATELEM roku.

V roce 1996 byla založena dceřiná společnost Jablotron Slovakia, která je výhradním distributorem Jablotronu ve Slovenské republice. Roku 1999 byl zaveden a certifikován systém managementu kvality dle ČSN EN ISO 9001. Systém řízení je od té doby průběžně zdokonalován. Pro získání pružné výrobní kapacity se od r. 2003 firma orientuje na outsourcing výroby. Těžiště její činnosti se přesunulo do marketingu, vývoje a logistiky.

K 1. 8. 2008 nastalo k rozdělení společnosti. Odštěpením vznikla společnost **JABLOTRON ALARMS a.s.**, na kterou přešla část obchodního jmění společnosti Jablotron s.r.o., a to včetně práv a povinností vyplývajících z pracovněprávních vztahů.

V roce 2009 byla ukončena činnost dceřiné společnosti na Taiwanu. Došlo také k neúspěšnému pokusu o odprodej podílu v JabloPCB s.r.o. dlouholetému čínskému partnerovi Prosoyo Ltd.

V dubnu 2010 společnost představila novou korporátní identitu a začala systematicky pracovat na podobě své vlastní prezentace. S účinností od 1. 4. 2011 došlo k výrazné změně vnitřního organizačního uspořádání -JA- a současně změně ve vedení společnosti - ředitelem JABLOTRON ALARMS se stal Miroslav Jarolím. Dosavadní ředitel, pan Dalibor Dědek se posunul do pozice ředitele celého holdingu firem Jablotron.

V průběhu roku 2014 se výrazně zvýšil počet zaměstnanců -JA- (na cca 189), pro které bylo potřeba vytvořit odpovídající pracovní podmínky.

V únoru 2015 byl úspěšně zaveden **system bezpečnosti informací** pro vývoj a poskytování Cloud služeb Jablotron dle **ISO27001** a po certifikačním auditu získala firma příslušný certifikát. Firma byla vyhlášena **Progresivním zaměstnavatelem roku 2015** v kategorii do 500 zaměstnanců. Tento úspěch byl zopakován také v roce 2017.

Další informace o firmě, týkající se základních údajů o společnosti, uspořádání společnosti, hierarchie společnosti je uvedena v oddílu příloh (přílohy C-E), včetně fotodokumentace (příloha F).

5.2 Role HR manažera v JABLOTRON ALARMS

Pozice HR manažera v JABLOTRON ALARMS je podporou vedení společnosti. Rozhoduje o strategickém plánování oblasti lidských zdrojů. Zastřešuje metodiky nábory, vzdělávání a odměňování zaměstnanců. HR manažer je odpovědný za motivační programy, komunikuje s nejvyšším vedením společnosti, středním managementem a liniiovými manažery. **Náplní práce** je stanovování strategie plánování a řízení lidských zdrojů, analyzování personálních procesů, jejich funkčnosti a přínosu, příprava motivačních programů, systému hodnocení, systému vzdělávání a kariérního růstu zaměstnanců, monitorování a analyzování spokojenosti zaměstnanců, budování firemní kultury, stanovování interních směrnic pro nábor, školení a odměňování zaměstnanců,

účast na poradách, organizování a koordinování činností manažerů v rámci svěřeného celku organizace

5.3 Priority JABLOTRON ALARMS

- **Dosáhnout plánovaného obrátu a provozního zisku.**
- **Zvýšit kvalitu výrobků a služeb uváděných na trh.**

1. Definované postupy interního vývoje, způsobilé rovněž pro aplikaci na externí subdodavatele, připravené k plnému zavedení

od 1. 1. 2020.

2. Efektivita navržených postupů prokazatelně ověřená na vybraném interním projektu.

3. Zavedené metody reverse engineeringu včetně postupů pro zpracování a následné využití výstupů, v praxi aplikované min na 7 projektech.

- **Zvýšit úroveň vývojové dokumentace.**

1. Definované dokumentační schéma vývojových projektů, včetně struktury a provázanosti jednotlivých dokumentů a středisek,

způsobilé rovněž pro využití při externí spolupráci.

2. Funkčnost dokumentačního schéma a obsahová relevance ověřená napříč úseky na vybraných interních projektech.

- **Optimalizovat rychlost při uvádění výrobků na trh.**

1. Definovaný a do praxe zavedený komunikační koncept pro před vývojovou, vývojovou a po vývojovou fázi.

2. Jasně určené milníky a záchytné body, omezené na nezbytně nutnou míru.

3. Nastavená pravidla jsou fixována, jejich dodržování je důsledně vyžadováno a kontrolováno.

- **Definovat způsob modernizace produktů pro 2020+.**

1. Sestavený a odsouhlasený plán budoucího směřování v oblasti technologií, funkcí a parametrů, designu, aplikace/služby, komunikace a propagace.

2. Zoptimalizovaný obsah výrobních příbalů vč. manuálů řady JA-100 pouze na reálně využívané položky nebo položky vyžadované legislativou.

- **Zvýšit přívětivost vybraných interních postupů.**

1. Fungující automatické vytěžování, elektronický oběh a schvalování faktur.

2. Probíhající, resp. dokončená modernizace vybraných interních postupů dle odsouhlaseného návrhu a časového plánu. Nadbytečné procesy zrušené.

- **Úspěšně absolvovat dozorové audity systému managementu kvality, bezpečnosti a zdravotnických prostředků.**

1. Shoda interních systémů managementu s požadavky norem potvrzená nezávislým auditem.

2. Vybraná nová notifikovaná osoba pro zdravotnické prostředky, vzájemně potvrzená akceptace budoucí spolupráce.

Připravený časový plán kroků přenosu systému managementu kvality zdravotnických prostředků k této notifikované osobě vč. odpovědností.

6 POPIS PROCESU NÁBORU, VÝBĚRU A ADAPTACE NOVÝCH PRACOVNÍKŮ VE SPOLEČNOSTI JABLOTRON ALAMARMS A.S.

Kapitola je věnována procesu náboru, výběru a adaptaci nových pracovníků Jablotronu. Informace a data byly čerpány z osobních zkušeností autorky práce, dané působením ve firmě, dále s využitím podnikové dokumentace, kdy se tedy jednalo o analýzu dostupných dokumentů, většinou přístupných na interním portálu firmy a posledním zdroje informací byla data získaná v rámci vedených rozhovorů.

Rozhovory byly prováděny se dvěma pracovníci personálního oddělení firmy. Struktura rozhovoru pokrývala všechny tři sledované oblasti, tedy proces náboru, výběru zaměstnanců a dále jejich adaptaci ve firmě. Získaná data byla následně dle obdobného významu sdružována do trsů, které byly posléze pojmenovány.

Jednalo se o trsy Nábor pracovníků (tento trs tvořily tři dílčí kategorie, kterými byly klíčoví pracovníci, práce se získanými daty a proces náboru), Výběr pracovníků (dílčími kategoriemi byly priority výběru a zkušenosti s výběrem pracovníků) a poslední trs byl nazván Proces adaptace a tvořily jej kategorie zodpovědné osoby a zkušenosti s adaptací nových pracovníků ve firmě.

Dále v textu jsou v případě relevantních dat doplněny výsledky získané analýzou dokumentů o výroky respondentů (přímé výroky nebo jejich shrnutí), kteří se rozhovorů zúčastnili (respondenti jsou označeni jako R1 a R2. Respondentka R1 je mzdovou účetní, respondent R2 je jedním z manažerů firmy, který ovšem nechtěl být přímo identifikován, tedy není uváděno, na jaké pozici působí. Oba tyto respondenti jsou ve firmě déle než 5 let). První podkapitola vychází zejména z osobních zkušeností autorky práce.

6.1 Současný stav pracovní síly na pracovním trhu v oboru vývoj a technologie

Současná doba je charakterizována rekordně nízkou nezaměstnaností. Je velký problém v oboru vývoje a technologií nalézt dostačující počet odborníků. Společnosti mezi sebou pocíťují silný konkurenční boj o tyto odborníky. I společnost Jablotron se potýká s nedostatkem kvalifikovaných pracovníků. Nedostatek zaměstnanců je dán tím,

že vývojoví inženýři jsou specifictí pracovníci, kteří na trhu práce chybí a nedají se nalákat pouze na lepší pracovní nabídku v případě spokojenosti se společností, ve které pracují, hlavně co se týče náplně a smyslu práce. Není pak možné nebo je hodně těžké odloučit je od konkurence. Bývá běžnou praxí, že tyto pracovníci bývají přímo bombardováni nabídkami prostřednictvím LinkedIn headhuntery nebo personálními agenturami, kteří za „ulovení“ takového pracovníka obdrží od firem tučnou odměnu. Fluktuace vlivem agresivního přetahování zaměstnanců mezi firmami v Jablotronu byla v loňském roce vyšší než v jiných letech. V současné době je fluktuace o víc jak polovinu nižší než minulý rok. Tohoto stavu se dosáhlo opatřeními, která reagovala na aktuální požadavky trhu práce. Náborový proces se ve srovnání s minulými roky prodloužil o několik měsíců. Dokonce není možné najít odborníky ani prostřednictvím headhunterů, kteří se specializují na přesné a intenzivní zacílení hledání požadovaného kandidáta. V případě nalezení žádaného kandidáta bývá následná úspěšnost příjmu pracovní nabídky vysoká. Většina uchazečů pracovní nabídku finálně přijme. Úspěšnost je daná i oblibou majitele firmy Jablotron, který je známý pro svou skromnost a filantropii. Dalším bonusem je unikátní oborového zaměření a možnost využití nejmodernějších technologií. Respondentka R1 doplňovala, že problematické bývá i získávání obchodních zástupců. Zatímco v případě technických pracovníků bývá problém při jejich získávání nedostatek zkušeností v oboru či daným typem práce, u obchodních zástupců nastávající situace, kdy si tito uchazeči přejí mnohem vyšší plat, než který je jim stanoven.

6.2 Získávání vhodných zaměstnanců

Nábor nových zaměstnanců je stanoven ročním personálním plánem nábory a výstupu zaměstnanců. V průběhu roku personální oddělení soustřeďuje požadavky vedoucích úseků, projednaných a schválených ředitelem. Vlastní náborový proces kompletně zajišťuje manažer HR, a to:

- **z vnitřních zdrojů** – výběr ze stávajících zaměstnanců;
- **z trhu práce a zaměstnanosti** – prostřednictvím inzercí v regionálních i celoplošných médiích, či spolupráce s úřadem práce.

Informace o uchazečích o zaměstnání, tj. vyplněné dotazníky nebo přijaté nabídky v elektronické podobě, sbírá a kompletně spravuje personální oddělení. Při výběru vhodných kandidátů manažer HR spolupracuje s příslušnými vedoucími pracovníky.

Pohovor s uchazečem o zaměstnání provádí zpravidla vedoucí pracovník s manažerem HR, jeho písemný záznam předávají na personální oddělení. O přijetí konkrétního uchazeče rozhoduje ředitel úseku. Schéma procesu náboru je uvedeno v oddílu příloh (příloha G).

HR manažerka zodpovídá za přesné znění pracovního inzerátu. Informace o uvolnění pracovní pozice a přesné znění inzerátu je v první řadě vystaveno na interní portále firmy, zaměstnanci mají možnost se do výběrového řízení přihlásit, čímž jsou automaticky zařazeni do výběrového řízení. Firma upřednostňuje využití vnitřních zdrojů před externími uchazeči. Výhodou využití pracovníka přímo z firmy je rychlá adaptace kolegy. **Pravidla obsazování volných pozic zaměstnanci Jablotronu:**

- Níže popsaná pravidla mají přispět k budování firemní kultury, zachování korektních pracovních i mezilidských vztahů, posilování osobní odpovědnosti a transparentnosti postupu.
- Zájem zaměstnance, jeho další rozvoj a přínos společnosti je vždy prioritou.

a) Zaměstnanec JA má zájem o pozici nabízenou v otevřeném výběrovém řízení (VŘ)

Pro zaměstnance v tomto případě platí standardní postup a je na něj pohlíženo jako na jakéhokoli jiného uchazeče:

1. Zaměstnanec se svou žádostí o účast v otevřeném VŘ kontaktuje HR manažerku, která spravuje dané VŘ.
2. Personální oddělení (PER) posoudí vhodnost zaměstnance s ohledem na požadovaný profil kandidáta a žádost současně konzultuje s vedoucím, který dané VŘ inicioval. Následně zaměstnance informuje, zda byl do VŘ zařazen či nikoli, a o dalším postupu.
3. Zaměstnanec zařazený do VŘ musí o této skutečnosti informovat svého stávajícího nadřízeného. Postupovat může samostatně nebo za účasti HR manažerky.
4. Pokud zaměstnanec ve VŘ uspěje a přijme nabídku pracovního uplatnění na novou pozici, musí tuto skutečnost opět samostatně či za účasti HR manažerky bezodkladně oznámit svému stávajícímu nadřízenému. Související administrativně-organizační záležitosti, především vlastní přesun zaměstnance a zajištění kontinuity činnosti střediska, které opouští, dále koordinuje HR manažerka. Není-li domluveno jinak, je přesun zaměstnance realizován ve standardní dvouměsíční lhůtě.

b) Vedoucí má zájem nabídnout volnou pracovní pozici zaměstnanci z jiného střediska JA:

1. Vedoucí, který má zájem o zaměstnance z jiného střediska Jablotron Alarms, seznámí se svým záměrem nejprve HR manažerku. Současně předloží posouzení přínosů takového přesunu z pohledu Jablotronu i konkrétního zaměstnance.
2. V případě souhlasného stanoviska HR manažerky, po důkladném prodiskutování záměru a posouzení důsledků, může vedoucí seznámit se svým záměrem přímého nadřízeného daného zaměstnance. Postupovat může samostatně nebo za účasti HR manažerky.
3. Přímý nadřízený zaměstnance musí záměr vždy posuzovat v kontextu a v zájmu celkových přínosů pro Jablotron a konkrétního zaměstnance i jeho předpokladů. Pokud vyšší celofiremní zájem a/nebo osobní přínos a předpoklady nevidí a proti přesunu má konkrétní objektivní výhrady, musí je předložit PER k posouzení a společnému projednání s žadatelem.
4. V případě sporných stanovisek rozhoduje HR manažerka nebo ředitel společnosti.
5. Po odsouhlasení přímým nadřízeným lze vybraného zaměstnance oslovit s nabídkou.
6. Je žádoucí nejdříve ověřit vhodnými praktickými nástroji (např. assessment nebo postupy běžnými ve výběrové řízení) odborné a osobnostní předpoklady zaměstnance.
7. Jsou-li předpoklady zaměstnance potvrzeny a zaměstnanec přijme nabídku, musí tuto skutečnost oznámit HR manažerce a svému stávajícímu nadřízenému. Související administrativně-organizační záležitosti, především vlastní přesun zaměstnance a zajištění kontinuity činnosti střediska, které opouští, dále koordinuje HR manažerka. Není-li domluveno jinak, je přesun zaměstnance realizován ve standardní dvouměsíční lhůtě.

Další způsob nábory pracovníků v organizaci je využívání inzerce na pracovních portálech a webových stránkách firmy <https://jobs.cz>, méně využívané jsou služby personálních agentur nebo headhunterů. K využívání headhunterů uvedl respondent R2 následující: *„Nemám sice přesné, detailní informace, ale z toho, co vím, soudím, že se jedná, respektive většinou vždy jednalo o vyhození peněz. Ty firmy buď nejsou spolehlivé, nebo prostě vzhledem k situaci v regionu a specifikům našeho oboru není možné získat potřebné pracovníky. A osobně, já tyto postupy nemám rád. Nepřijde mi to moc etické. Když takový pracovník přijde k nám, jaká je jistota, že se totéž nezopakuje za čas, ovšem*

opačným směrem? Myslím, že to vytváří určitou nerovnoměrnou situaci, které si jsou tito pracovníci vědomi. Ale samozřejmě jako všude, existují i výjimky.“

Inzerce volných pracovních pozic prostřednictvím pracovního portálu a kariérních stránek

Po přijetí požadavku a obdržení popisu pracovního místa vedoucím střediska, HR manažerka vytvoří inzerát, který vystaví na pracovním serverech www.jobs.cz nebo www.prace.cz, záleží na charakteru pracovní pozice. Důvod většinového využívání těchto portálů je jejich známost mezi uchazeči o zaměstnání a ze zkušeností HR manažerky a vedených náborových statistik vyplývá, že jsou i nejvíce kandidáty využívány. Tyto služby jsou zpoplatněny prostřednictvím paušálních plateb. Oblast vývojové technologie je velmi charakteristická, bohužel v dnešní době i přes tento běžně využívaný pracovní portál není možné běžně najít hledaného uchazeče. Při náboru HR manažerce dopomáhají kariérní stránky firmy, zásluhou známosti Jablotronu jako nadstandardního zaměstnavatele v kraji a oblibou pana majitele se uchazeči hlásí přímo přes firemní stránky.

Jak uváděl respondent R2, je velmi důležité, aby byl inzerát co nejlépe vytvořen. V tomto ohledu však firma vychází ze své letité zkušenosti a daný manažer hodnotil inzerci velmi kladně. Nicméně jak dodával: *„Sebelepší inzerát nezajistí potřebné pracovníky, pokud ti na trhu práce nebo i jinde chybí. Myslím, že se blíží doba, kdy inzerce nebude tak přínosná, jako bylo dosud. Této oblasti nerozumím, tedy nejsem na ni specialista, ale poslední dobou je stále těžší najít potřebné zaměstnance, zejména se to týká konstruktérů HW/FW. Nevím, co změnit, ale asi by to něco chtělo, ale to je v kompetenci HR manažerky nebo možná vedení, nevím, do toho se určitě plést nechci.“*

Využívání sociálních sítí

Sociální sítě jsou v současném světě nejvyužívanější média i v oblasti náboru. HR manažerka s pomocí marketingového oddělení inzeruje na Facebooku nebo na profesní sociální síti LinkedIn. Tuto síť využívá HR manažerka i osobně k aktivnímu vyhledávání uchazečů v případě dlouhodobého nenalezení kandidáta přes pracovní portály.

U této oblasti je vhodné podotknout, že oslovení respondenti nebyli příliš s touto cestou získávání pracovníků seznámeni.

Personální agentury a Headhunting

Dnešní podoba nábory je více o proaktivním hledáním uchazečů firmami, ve kterém ze zkušeností HR manažerky napomáhá velmi efektivně hledat personální agentura Grafton Recruitment s.r.o., která jako jediná uspěla z velkého množství vyzkoušených agentur. Spolupráce funguje na základě požadavků HR manažerky. Nabídku pak agentura inzeruje nejen na svých stránkách, ale také na specializovaných pracovních portálech. Talenty hledá i na internetu, skrze sociální sítě, doporučení a vytipované kandidáty přímo kontaktuje. V případě nalezení kandidáta a následném umístění pracovníka ve firmě, Jablotron zaplatí předem dohodnutou sazbu za službu. Zcela výjimečně HR manažerka využívá služeb Headhunterů, bohužel z důvodu lokality a specializace nemá HR Manažerka s touto službou dobré zkušenosti. Rozdíl oproti personální agentuře je ten, že část platby za hledání požadovaného kandidáta musí být předem, zkušenost HR manažerky s touto formou hledání bohužel není pozitivní z důvodu zaplacení a následném nenalezení kandidáta.

Doporučení pracovníka

Jedním z významných způsobů v hledání uchazečů je využití doporučení zaměstnanců firmy. Doporučení pracovníka zaměstnancem má i rozměr sociální a napomáhá firemní kultuře. V prvním případě zaměstnanec většinou doporučí známého, kterému věří a doufá v jeho dobré pracovní návyky, což bývá dobrým bonusem pro firmu. Za doporučení obdrží pracovník finanční odměnu. Odměny jsou udělovány všem zaměstnancům společnosti za doporučení úspěšného uchazeče, který následně nastoupí na obsazovanou pozici, na všechny technicky zaměřené pozice v Úseku vývoje (UV), v konstrukční skupině Testery a Konstrukční údržbě výrobků v Úseku provozu (UPR) a Úseku produktového managementu (UPM) na pozice produktově technických manažerů. Výše odměny se řídí délkou pracovních zkušeností nového zaměstnance:

Senior – více než 3 roky prac. poměru v daném oboru (popř. příbuzné oblasti) – 30.000 Kč

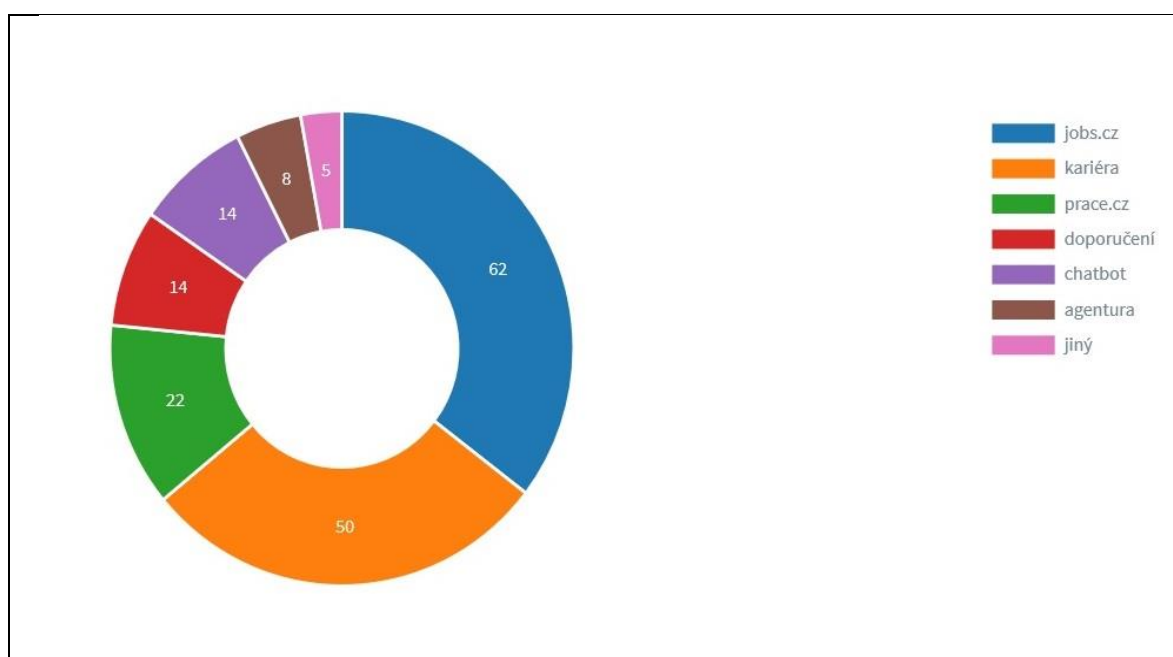
Junior – méně než 3 roky prac. poměru v daném oboru (popř. příbuzné oblasti) – 15.000 Kč

Výplata odměny: Zaměstnanci společnosti, který doporučil nového kolegu/kolegyni, je vyplacena jednorázově celá odměna v případě, že nový zaměstnanec úspěšně dokončí

zkušební dobu. Odměna bude vyplacena v nejbližší výplatě mezd následující datum ukončení zkušební doby nového zaměstnance.

Graf 1 zachycuje, z jakých zdrojů se do firmy hlásili noví uchazeči, a to v období od ledna do září roku 2019. Jak je z grafu 1 patrné, nejčastěji se jednalo o portál www.prace.cz a dále o vnitřní zdroje, v grafu označené jako kariéra.

Graf 1. Zdroje kandidátů do firmy v období leden až září 2019



Zdroj: Datacruit report Jablotron

Respondenti doplňovali, že nejlepší zkušenost mají se serverem www.prace.cz, nicméně z hlediska začlenění pracovníka do firmy a jeho výkonu je dle těchto respondentů patrně nejlepší osobní doporučení či využívání vnitřních zdrojů.

6.3 Výběr nových zaměstnanců

Postup výběrového řízení není přímo definován v Základním manuálu firmy. Při výběru zaměstnance HR manažerka používá dané dokumenty: poznatky z výběrového řízení, souhlas uchazeče se zpracováním osobních údajů. Při výběru zaměstnanců HR manažerka a vedoucí pracovník využívají informace z dokumentu poznatků a poznatky z absolvovaného pohovoru.

Celý proces výběrového řízení začíná studiem a výběrem obdržených životopisů HR manažerkou. Po selekci vhodných kandidátů následně ukládá životopisy do zabezpečeného programu, do kterého mají přístup pouze kompetentní zaměstnanci. Vedoucí zaměstnanec rozhoduje o výběru a následném pozvání uchazeče HR manažerkou. Plánování termínu výběrového řízení má v plné kompetenci HR manažerka, která pracuje s kalendáři vedoucích pracovníků. Pozvání kandidáta od obdržení životopisu činí maximálně 3 dny. Tato krátká doba je stanovena aktuální situací boje o zaměstnance na trhu práce. V současné době se počet výběrových řízení koná kolem šesti ročně. Výběrová kola se konají ve firmě Jablotron standardně tři, čas jednoho výběrového řízení se třemi koly jsou přibližně dva týdny a končí podepsáním pracovní nabídky.

Respondenti doplňovali, že se počet kol může lišit, není striktně dán. Dle respondentky R1 se často jedná pouze o 2 kola, respondent R2 uváděl zkušenost i se čtyřmi koly, nicméně dodával, že se jednalo o výjimečnou situaci, ovlivněnou složitým výběrem na dané pracovní místo, kdy bylo obtížné rozhodnout mezi nejlepšími dvěma uchazeči. Z tohoto důvodu tak bylo zvoleno i čtvrté kolo výběrového řízení. Jak však dále tento respondent uváděl: *„prostě udělat víc kol už se občas osvědčilo, protože uchazeči se mohou v čase projevovat jinak. Někdo je trémista, ale může být skvělý týmový hráč, a především odborník na svém místě. Nemusí mu to sednout, může mít špatný den. I když jsou většinou i z tohoto pohledu tři kola dostatečná, stane se, že se výběr o další kolo prodlouží a bývá to v takových případech dobrý krok.“*

První kolo výběrové řízení začíná standardně dotazem na zjištěné informace kandidáta o firmě Jablotron HR manažerkou. V případě kandidátovy neznalosti firmy je pohovor ukončen z důvodu hledání kolegů, kteří mají velký zájem pracovat v Jablotronu a chtějí se podílet na udržitelnosti dobrého jména firmy. Rozhovor prvního kola trvá maximálně jednu hodinu a je především zaměřen na dotazy předešlé praxe.

Respondentka R1 uváděla, že je vhodné ptát se, byť citlivě, i na osobní život uchazeče: *„Hodně napoví, jak má dotyčný uspořádaný život, své priority. Myslím, že mnohdy tyto informace více vypoví o uchazeči než nadupaný životopis. Taky je samozřejmě dobré všimnout si chování uchazeče. Určitě se hodně sleduje, jak se daný uchazeč hodí do pracovního týmu, kdo kterého má být přijat.“* Respondent R2 odpověděl následující:

„Hlavní důra je kladen na zkušenosti, odbornost a potenciál uchazeče. Pokud je dotyčný v tomto ohledu schopný, vše další potřebné pak získává v rámci působení ve firmě. Potřebujeme ale zkušené zaměstnance, odborníky na svém místě a také lidi, kteří mají zájem o profesní růst, mají své pracovní ambice – Jablotron dává možnost značného kariérního růstu, záleží ale na každém, jak této možnosti využije. Ale určitý základ tam prostě být musí. Jsme zavedená firma, dbáme na kvalitu, prověřenou roky působení na trhu práce, máme spokojené zákazníky. Držíme laťku nahoře i za cenu toho, že bývá obtížné najít ty správné lidi.“

Respondentka R1 také doplňovala, že není striktně dáno, jak bude hovor veden, tedy může být strukturovaný i nestrukturovaný. Vycházeno je i z dané situace, kdy se HR manažerka snaží co nejvíce zajistit příjemnou atmosféru pro uchazeče, aby byl eliminován stres a uchazeči tak mohli podat co nejlepší výkon.

Přibližně patnáct minut před koncem má kandidát možnost se naopak ptát vedoucího střediska nebo HR manažerky na otázky, kterého v rámci nabízené pozice zajímají. V závěru schůzky je uchazeč informován o termínu podání informace o následném kole nebo nepozváním. Čas informace ohledně postoupení/nepostoupení do druhého kola činí běžně do pěti dnů od pohovoru. V případě souhlasu obou stran s druhým kolem je zahájeno druhé kolo výběrového řízení, kandidátovi je zaslán úkol k vypracování a následnou prezentaci pro druhé kolo. Zadání práce se týká pracovní náplně dané obsazované pozice.

Druhé kolo pohovoru je zaměřeno na prezentaci vypracované úlohy. Po prezentační části je kandidát seznámen s pracovním místem a budoucími kolegy, se kterými by uchazeč spolupracoval. Tento postup zavedla HR manažerka koncem roku 2018, důvodem byla zvýšená fluktuace nováčků. Osobním šetřením bylo zjištěno, že nová forma výběrového řízení mohla pomoci ke zmírnění fluktuace nováčků.

Dle respondentky R1 bylo upuštěno od využívání dílčích testů, např. testů týkajících se dovednosti uchazeče pracovat s informačními a komunikačními technologiemi. Zadání úkolu tyto dovednosti ověří, navíc tím, že je uchazeč nucen být v tomto ohledu aktivní, je prověřován i jeho zájem působit ve firmě, kdy tedy musí uchazeč patrně více než v řadě jiných firem mnohem více investovat čas a své úsilí již do fáze před případným přijetím.

Tímto krokem se také daří odlišit od sebe uchazeče, kteří jsou více a méně motivováni k působení ve firmě.

Závěrečné třetí kolo je o představení pracovního uplatnění v Jablotron Alarms a.s (příloha C) HR manažerkou nebo vedoucím střediska. HR manažerka po představení pracovní náplně vedoucím představí veškeré benefity firmy a povinnosti zaměstnance zahrnutém v Základním manuálu Jablotronu. Nabídka pracovního uplatnění je ze strany Jablotronu závazná, tedy po dobu výpovědní doby kandidáta není hledán jiný pracovník. V případě podepsání nabídky je uchazeč odveden ke kolegyni mzdové personální, která zajišťuje veškeré dokumenty důležité k nástupu: dotazník uchazeče, žádost o provedení lékařské prohlídky, osobní dotazník zaměstnance.

Výběrové řízení při dodání kandidáta personální agenturou je zcela odlišné. Průběh pohovoru má opačný ráz. Většinou je pouze dvou kolové, v prvním kole je představena pracovní náplň a daná pracovní pozice, na kterou byl kandidát nalezen.

Před nástupem nového kolegy do firmy dochází k podepsání pracovní smlouvy. Pracovní smlouvy připravuje mzdová personální.

Respondenti doplňovali, že je dbáno na práci s osobními daty uchazečů a po třech měsících jsou nashromážděná data odstraněna z databáze.

6.4 Adaptace nových zaměstnanců

Po dohodě kandidáta a společnosti o nastoupení do firmy Jablotron přechází většina povinností k hladkému nástupu na HR manažerku. Postup před nastoupením pracovníka je přesně formulován v Základním manuálu společnosti. V první řadě HR manažerka společně s vedoucím sepiše nástupní podklad v elektronické podobě. Dokument je následně elektronicky potvrzen vedoucím pracovníkem a automaticky rozeslán kolegům, kteří za dané záležitosti zodpovídají. Nástupní podklad obsahuje veškeré požadavky vedoucího na vybavení pracovního místa, telefon, počítač, požadované školení, přístupy, pracovní pomůcky.

Spolu s nástupním podkladem HR manažerka a vedoucí pracovník připravují adaptační plán zaměstnance, ve kterém je určen mentor adaptace. Adaptační plán slouží k seznámení s chodem jednotlivých středisek. Adaptace pracovníka trvá od nástupu pracovníka do 12 měsíce po nástupu.

První den nástupu pracovník absolvuje školení BOZP, PO, školení personálního oddělení, představení Základního manuálu oddělením kvality. Během školení personálního oddělení pracovník obdrží seznam očekávání v Jablotronu, který vyplní a následně uloží do obálky. Po zkušební době zaměstnance před HR manažerkou a vedoucím seznam rozlepí a probíhá rozhovor o naplnění očekávání napsaného do seznamu.

Konec zkušební doby – před koncem tříměsíční zkušební doby je pracovníkovi zaslána pozvánka k adaptačnímu pohovoru s mentorem adaptace a dokument s hodnocením adaptačního plánu, který pro pohovor vyplní. Zaměstnanec i zaměstnavatel se vždy v předstihu dozví prostřednictvím pohovoru, obvykle 14 dnů před koncem zkušební doby, informaci o pokračování spolupráce. Při rozhovoru dochází k otevřené komunikaci, u které se hodnotí spolupráce a již zmiňovaný seznam očekávání.

Rok v Jablotronu – končící roční smlouva – identicky jako u konce zkušební doby je pracovníkovi zaslán dokument a pozvánka k pohovoru související s končící roční smlouvou. Pohovor je většinou veden měsíc před koncem smlouvy, z důvodu nenavození nervozity pracovníka nebo společnosti ohledně pokračování spolupráce.

Adaptace pracovníka v organizaci končí dohodou/nedohodou o spolupráci a následné prodloužení smlouvy na dobu neurčitou. Jednou z nepříliš častou variantou je i prodloužení smlouvy opět na dobu určitou.

Respondent R2 zmiňoval, že doba adaptace je sice většinou roční, ale může být i mnohem delší, až v rozsahu 3 let, kdy se tato délka odvíjí od dané pracovní pozice. Během procesu adaptace probíhají především rozhovory a školení, ve smyslu zvýšení možnosti dobře nového pracovníka poznat, ale též v souvislosti s lepším navázáním spolupráce, zvýšením spokojenosti zaměstnance, snížením rizika fluktuace. Tento respondent uváděl, že i když je stále důležité i v této oblasti personální oddělení, v této fázi je klíčový manažer nebo mentor: *„Mentori jsou ti nejzkušenější pracovníci, kteří navíc mají dobře rozvinuté soft skills. Právě na nich podle mne, kromě manažerů, závisí to, zda se podaří pracovníka dobře začlenit do firmy nebo odhadnout, zda byl výběr správný. Je to prostě o komunikaci a času věnovaném nováčkovi, a to je vždycky individuální a důležité jsou zkušenosti těch, kteří mají adaptaci nováčka na starosti.“*

7 VÝSLEDKY DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ

Kapitola obsahuje výsledky získané dotazníkovým šetřením. Nejprve je podána charakteristika výzkumného souboru a dále jsou prezentovány výsledky vztahující se k jednotlivým položkám v dotazníku. Pro větší přehlednost jsou tyto výsledky uspořádány dle stanovených výzkumných otázek. V závěru kapitoly jsou prezentovány výsledky vztahující se k verifikaci hypotéz.

Výsledky jsou uváděny s využitím grafického zobrazení (grafy, tabulky), a to v případě, že byly u dané položky získány více než dvě různé alternativy odpovědí.

7.1 Charakteristika výzkumného souboru

Tabulka 1 zachycuje počet respondentů. Jak je z tabulky 1 patrné, výzkumný soubor vhodně reprezentuje složení zaměstnanců ve firmě, z každého oddělení byli ve výzkumném souboru zastoupeni respondenti, a to většinou v poměru 1:3 co se týče celkového počtu pracovníků v každém z oddělení. Nejpočetněji byli zastoupeni techničtí pracovníci z úseku vývoje.

Tabulka 1. Počet respondentů ve výzkumu z jednotlivých úseků ve firmě

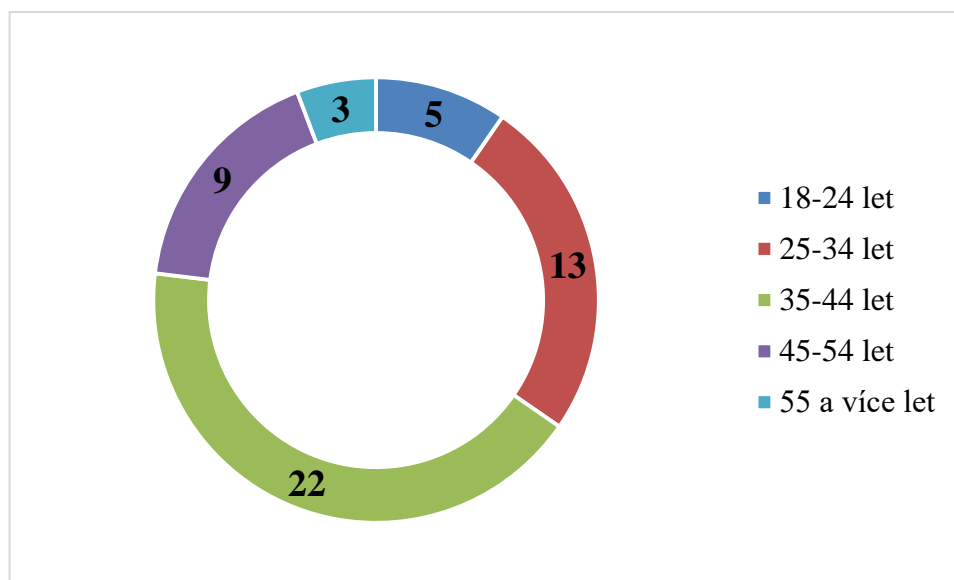
Úsek	Počet zaměstnanců - celkem v úseku	Počet oslovených zaměstnanců zařazených do výzkumu
Úsek podpory vedení	13	2
Úsek vývoje	72	25
Úsek produktového marketingu	30	5
Úsek obchodu	27	7
Úsek provozu	50	11
Úsek kvality	7	2
Celkem	199	52

Zdroj: Autorka

Osloveni byli všichni noví pracovníci, kteří splňovali stanovené kritérium působnosti ve firmě do dvou let. Lze kladně hodnotit, že všichni oslovení pracovníci s účastí ve výzkumu souhlasili, tedy výzkumu se zúčastnili všichni noví pracovníci, kteří ve firmě působí maximálně dva roky. Celkový počet respondentů činil 52 osob.

Ve výzkumném souboru převládali muži, kterých bylo 38 (73 %). Toto rozložení není překvapující, neboť většina pracovníků v úsecích vývoje a provozu jsou muži. Rozložení výzkumného souboru z hlediska věku je zachyceno v grafu 2.

Graf 2. Věk respondentů

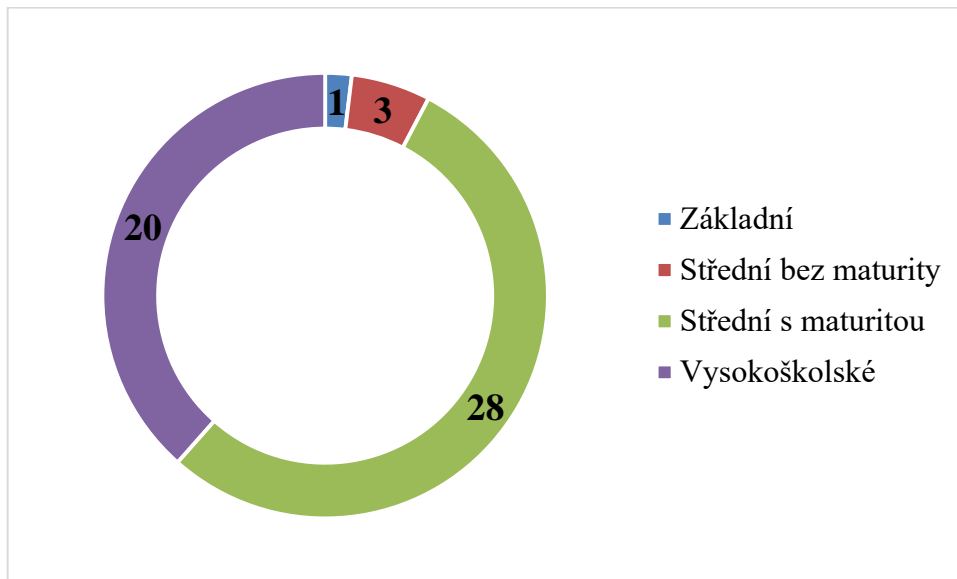


Zdroj: Autorka

V grafu 2 si lze povšimnout, že nejpočetněji byli zastoupeni respondenti ve věku 35-44 let, kterých bylo 22 (42,3 %). Druhou nejpočetněji zastoupenou skupinu představovali respondenti ve věku 25-34 let, kdy se jednalo o 13 (25 %) respondentů. Ani tyto výsledky nejsou překvapivé, neboť na pracovníky v tomto věku je cílen proces získávání pracovníků. Jedná se o pracovníky v produktivním věku, kteří již mají zkušenosti v oboru, pracovní návyky a jsou také zvyklí podávat vysoké pracovní výkony, a to dlouhodobě.

Graf 3 zachycuje nejvyšší dosažené vzdělání respondentů. I když byla v nabídce možnost volba vyššího odborného vzdělání, tuto možnost neuvedl žádný z respondentů. S ohledem na náročnost práce, co se týká technických znalostí, není opět překvapující, že ve výzkumném souboru byli značně zastoupeni respondenti s vysokoškolským vzděláním, kterých bylo celkem 20 (38,5 %). Pouze 1 respondent uvedl, že dosáhl pouze základního vzdělání.

Graf 3. Vzdělání respondentů

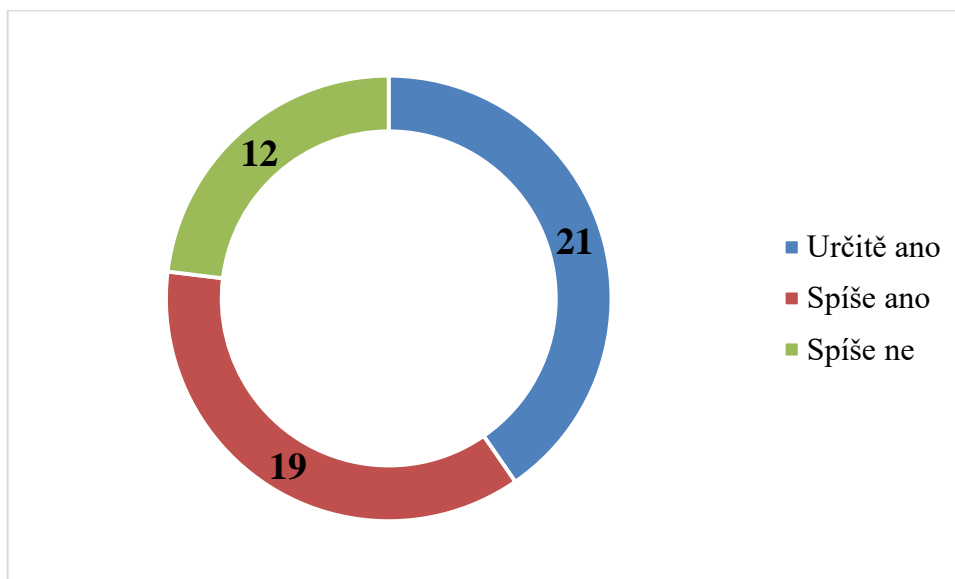


Zdroj: Autorka

Co se týče délky působení ve firmě, většina respondentů uvedla, že v ní působí do dvou let. Jednalo se o 43 (82,7 %) respondentů. Dalších 9 respondentů uvedlo, že ve firmě působí 2-4 roky (jiné nabízené možnosti nebyly zvoleny). Nutno doplnit, že i když bylo kritériem výběru respondentů do výzkumu působení ve firmě do dvou let, toto časové určení se vztahuje k dané pracovní pozici, na které je jedinec nový. Jak bylo uváděno v předchozí kapitole, získávání pracovníků probíhá i v rámci vnitřního trhu práce. Těchto 9 pracovníků tedy již ve firmě působilo, ovšem na jiné pozici.

Poslední identifikační otázka se týkala toho, zda jsou respondenti spokojeni ve firmě. Výsledky prezentuje graf 4, z něž vyplývá, že většina respondentů spokojena je. Celkem 40 (76,9 %) respondentů zvolilo jednu z kladných alternativ odpovědí, kdy se častěji jednalo o možnost „určitě ano“. Možnost „určitě ne“ nezvolil žádný z respondentů

Graf 4. Spokojenost respondentů ve firmě



Zdroj: Autorka

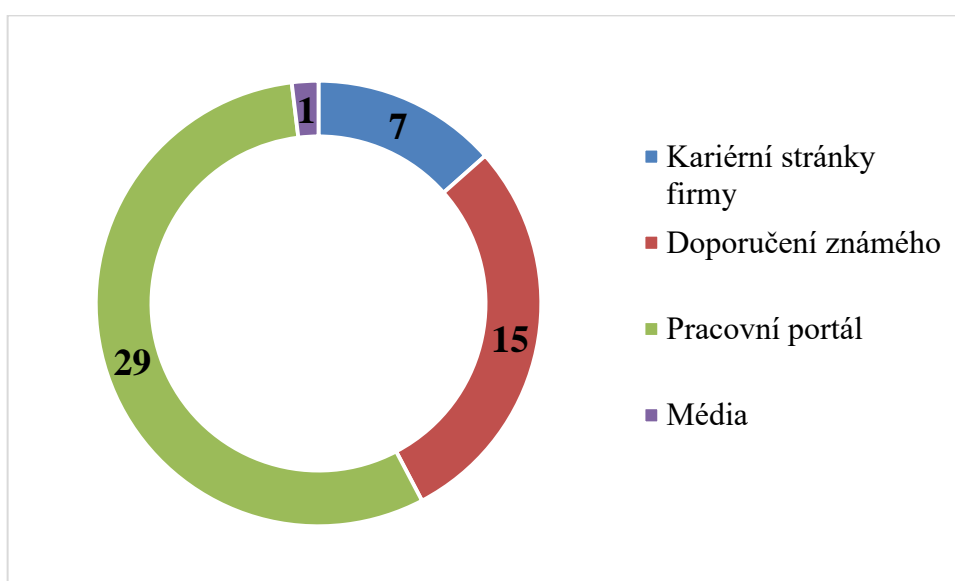
7.2 Výsledky dotazníkového šetření

Dále jsou prezentovány výsledky dle jednotlivých otázek v dotazníku, kdy sestrojený dotazník vycházel z formulovaných výzkumných otázek.

7.2.1 Nábor pracovníků

1. Jak jste se dozvěděl/la o volné pracovní pozici?

Graf 5. Získání informací o pracovní pozici

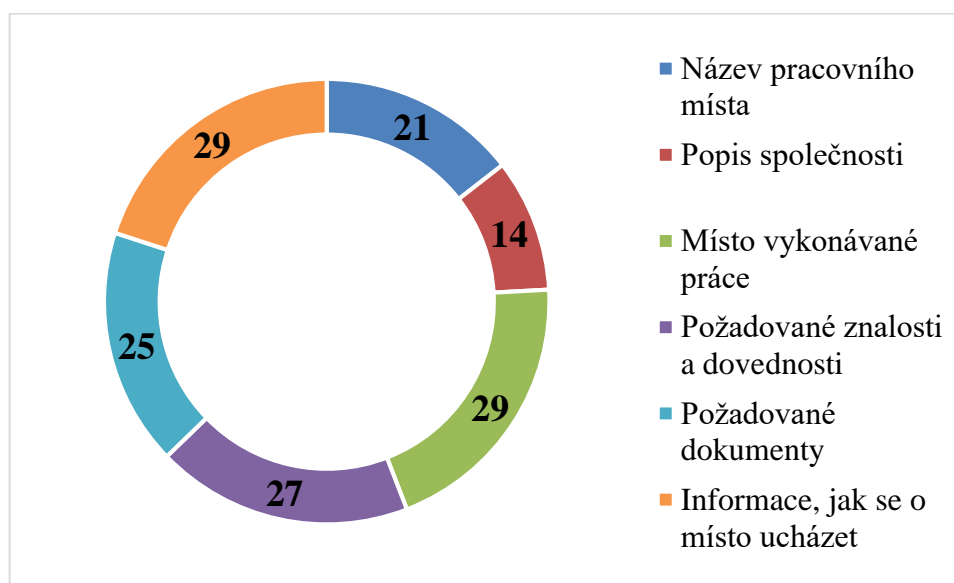


Zdroj: Autorka

Nejčastěji respondenti uváděli, že se o volné pracovní pozici dozvěděli z pracovního portálu, což odpovědělo 29 (55,8 %) respondentů. Tyto výsledky jsou v souladu s poznatky uvedenými v předchozí kapitole, týkající se dobré zkušenosti s využíváním pracovních portálů, ale i doporučení známého, což zmínilo 15 (28,9 %) respondentů. Pouze 1 respondent odpověděl, že se o dané pracovní pozici dozvěděl z médií. Nicméně nesoulad oproti poznatkům v předchozí kapitole lze spatřovat ve využívání vnitřních zdrojů. Zde je ovšem zapotřebí zdůraznit, že tato možnost nebyla v rámci nabídnutých odpovědí dostatečně zohledněna, zastoupena byla možností kariérních stránek firmy, která může obsahovat i odpovědi respondentů, kteří do firmy přišli zvenčí.

2. Pokud jste se do firmy hlásil/a na základě inzerátu, prosím uveďte všechny informace, které byly v inzerátu obsaženy

Graf 6. Informace obsažené v inzerátu



Zdroj: Autorka

Na tuto otázku odpovídali pouze respondenti, kteří se do firmy hlásili na základě inzerátu, kdy se tedy jednalo o 29 respondentů. Výsledky prezentuje graf 6, v němž si lze povšimnout, že všichni respondenti uvedli, že byli informováni o místě vykonávané práce a dále o informacím, jak se o místo ucházet. Nejméně často bylo uváděno, že inzerát obsahoval informace o tom, jaké dokumenty mají respondenti doložit, což zmínilo

21 (72,4 %) těchto respondentů. Možnosti „popis pracovního místa“ a „podmínky přijetí“ nebyly vůbec uvedeny, stejně jako žádný respondent ne zvolil možnost jiné.

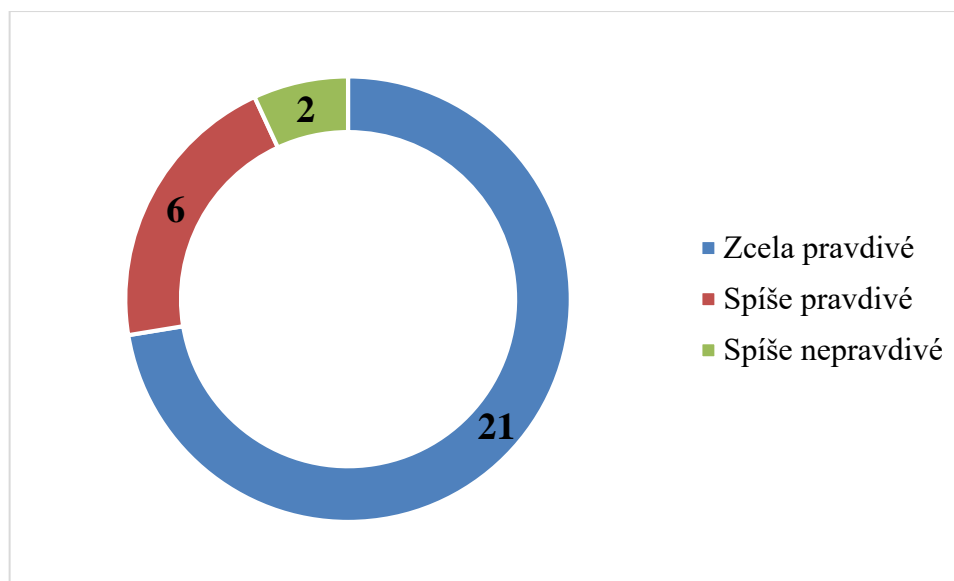
3. Jak hodnotíte množství informací o nabízeném pracovním místě, kterých se Vám dostalo?

U této otázky mohli respondenti volit ze čtyř možných odpovědí, kterými bylo „zcela dostatečné“, „spíše dostatečné“, „spíše nedostatečné“ a „zcela nedostatečné“. Záporné varianty odpovědí však nebyly uváděny. Celkem 11 (21,2 %) respondentů zvolilo možnost „zcela dostatečné“, možnost „spíše dostatečné“ uvedlo 41 (78,8 %) respondentů.

Respondenti mohli svoji odpověď doplnit. Uváděno bylo, že by uvítali lepší popis pracovního místa, ve smyslu přesnější specifikace, co tato práce obnáší, jaké dovednosti by měl pracovník mít a dále byly zmíněny podmínky přijetí. Respondenti uváděli, že neměli přesnou představu o tom, jak bude výběr probíhat, tedy že budou např. muset splnit zadaný úkol. Tato skutečnost některé pracovníky překvapila, a to nemile, někteří chvíli zvažovali, zda se budou dále o místo ucházet. Zmiňováno však bylo též, že byli respondenti se vším spokojeni, nic jim nechybělo.

4. Jak hodnotíte pravdivost informací uveřejněných v inzerátu v porovnání s realitou?

Graf 7. Hodnocení pravdivosti informací podaných v inzerátu



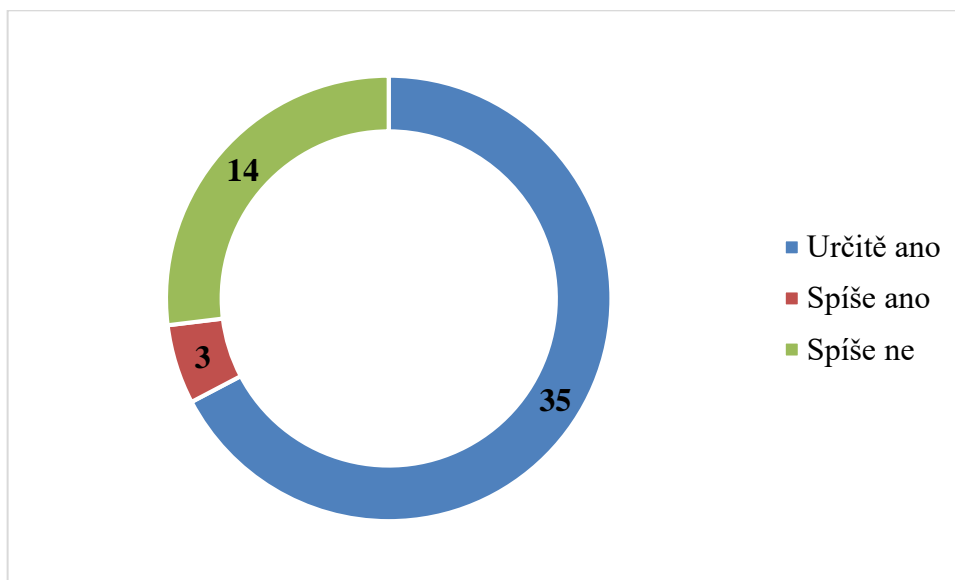
Zdroj: Autorka

Na tuto otázku odpovídali opět pouze respondenti, kteří se hlásili do firmy na základě zveřejněného inzerátu. V grafu 7 si lze povšimnout, že většina respondentů hodnotila informace uvedené v inzerátu ve srovnání s realitou za pravdivé, přičemž nejčastěji byla volena možnost „zcela pravdivé“, kterou uvedlo 21 (72,4 %) respondentů. Možnost „zcela nepravdivé“ nezvolil žádný z respondentů.

V doplňujících odpovědích zaznívalo, že v inzerátu nebylo uvedeno, o jak náročnou práci se jedná a dále že respondentům chyběli bližší informace o průběhu výběrového řízení, zejména co se týče plnění úkolu a počtu kol výběrového řízení.

5. Byl/a jste spokojena s tím, jak probíhal nábor pracovníků do firmy v době, kdy jste se o nabízené pracovní místo ucházel/a?

Graf 8. Spokojenost respondentů s průběhem náboru



Zdroj: Autorka

Z grafu 8 je zřejmé, že většina respondentů byla spokojena s průběhem náboru, přičemž nejčastěji uváděnou možností bylo „určitě ano“, kterou zvolilo 35 (67,3 %) respondentů. Spíše nebylo spokojeno 14 (27 %) respondentů, možnost „určitě ne“ nezvolil žádný z oslovených pracovníků.

V doplňujících odpovědích bylo uváděno, že vše potřebné bylo zajištěno, o všem potřebném se respondenti dozvěděli. Negativní odpovědi se týkali náročnosti náboru, a to jak z hlediska času (3 kola), tak i plnění zadaných úkolů, což respondenti nečekali.

V danou chvíli byli někteří respondenti roztrpčeni, ovšem zpětně tento přístup hodnotí kladně, neboť již během náboru si mohli uvědomit svoji motivaci k působení ve firmě.

7.2.2 Výběr pracovníků

6. Jak dlouho jste čekal/la na pohovor poté, co firma obdržela informaci o tom, že máte o nabízené místo zájem?

I když respondenti mohli volit z více nabízených odpovědí, všichni oslovení pracovníci uvedli, že na pohovor čekali jeden den až tři dny.

7. Získal/la jste při pohovoru dostatek pro Vás potřebných informací?

K otázce byly nabídnuty pouze 2 varianty odpovědí, a to „ano“ a „ne“. Celkem 33 (63,5 %) respondentů podalo kladnou odpověď, zápornou odpověď uvedlo 19 (36,5 %) respondentů.

V doplňujících odpovědích, které měli podat pouze nespokojení pracovníci, zaznívalo, že neměli dostatečné informace o tom, o jakou náročnou práci se jedná, jak velký důraz je ve firmě kladen na vysoký pracovní výkon, zájem o profesní růst, chyběli jim také informace o některých školeních, ovšem všichni respondenti, kteří podali doplňující odpověď, uváděli, že tento stav nastal „jejich vinou“, neboť se na tyto informace nezeptali, byť k tomu měli možnost, protože během pohovoru, ale i po něm, mohli respondenti pokládat libovolné otázky a bylo zřejmé, že ve firmě existuje ochota podat uchazečům všechny požadované informace.

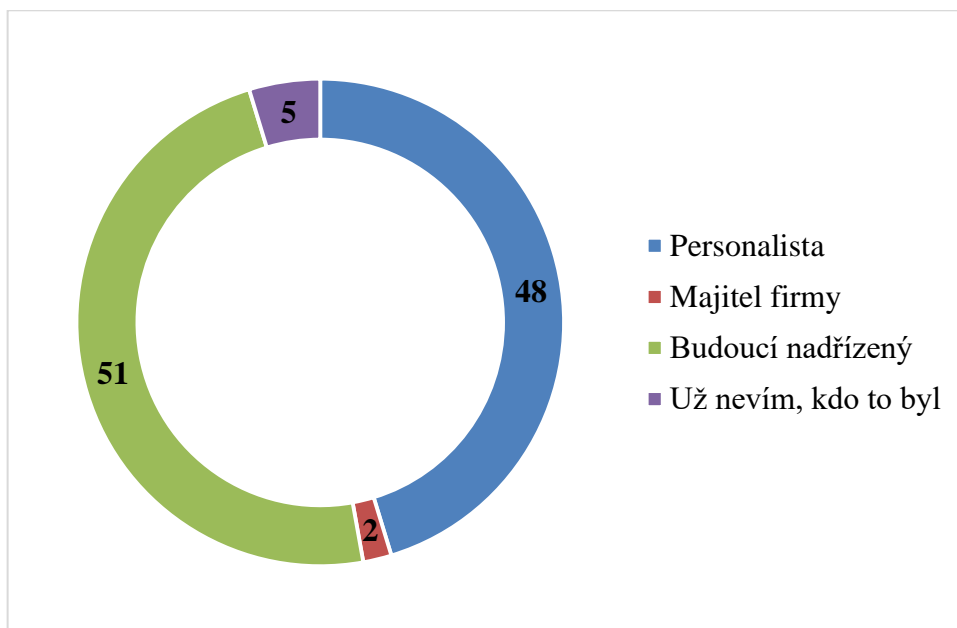
8. Byl během pohovoru prostor pro Vaše dotazy?

Na tuto otázku opět podali všichni respondenti kladnou odpověď, konkrétně se jednalo o možnost „určitě ano“.

9. Kdo se zúčastnil pohovoru ze strany společnosti? Uveďte prosím všechny relevantní odpovědi:

Výsledky prezentuje graf 9. Nejčastěji byl uváděn budoucí nadřízený, což odpovědělo 51 (98 %) respondentů. Dále se jednalo o personalistu (48 (92,3 %) respondentů). Celkem 5 respondentů podalo vlastní odpověď. Respondenti sice neuváděli další osobu, nezmiňovanou v předloženém výčtu, jak byli instruováni, ovšem všichni shodně odpovídali, že nevědí, o koho se jednalo.

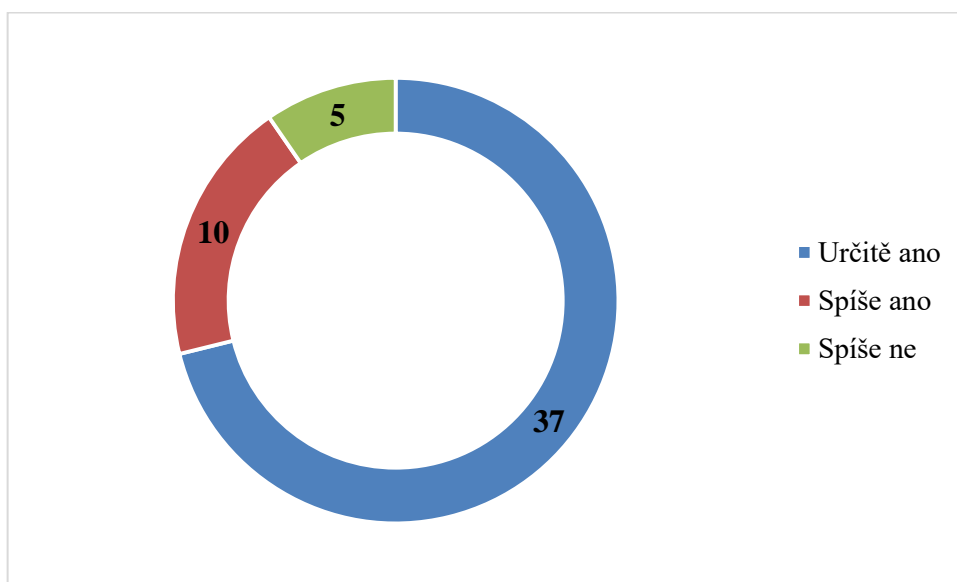
Graf 9. Kdo byl přítomen na pohovoru



Zdroj: Autorka

10. Považujete atmosféru během pohovoru za příjemnou (otevřenou, přátelskou)?

Graf 10. Hodnocení atmosféry během pohovoru



Zdroj: Autorka

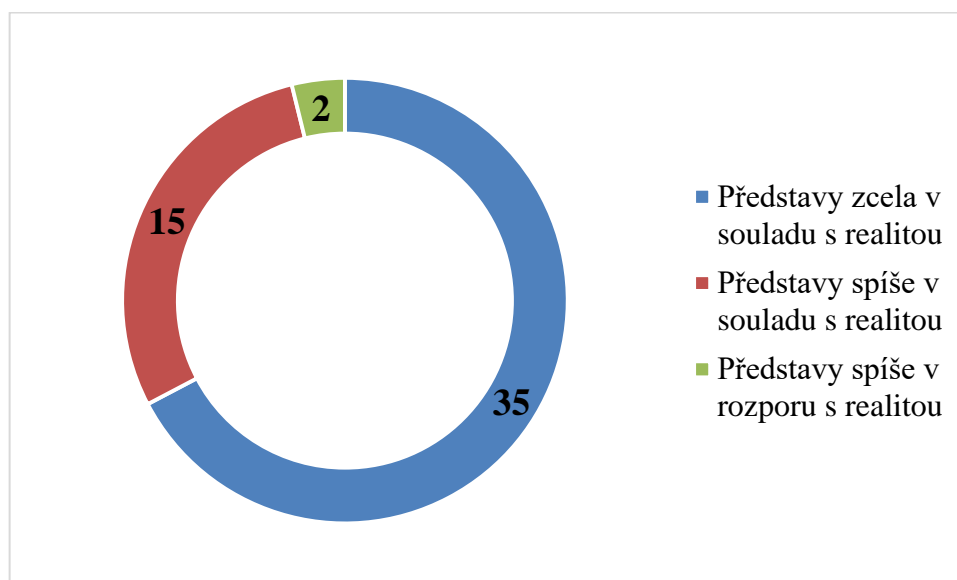
Pouze 4 respondenti zvolili možnost „spíše ne“, alternativu „určitě ne“ nezvolil žádný z respondentů. Nejčastěji byla uváděna možnost „určitě ano“, kterou podalo 37 (71 %) respondentů.

11. Hodnotíte způsob vedení pohovoru jako profesionální (přípravenost personalisty, vedení, dostatek času na pohovor, dodržení sjednaného času, vhodné místo pro pohovor, slušné jednání apod.)

Na tuto otázku uvedli všichni respondenti pouze jedinou variantu odpovědi, a to „určitě ano“. Doplnění odpovědi nepodal žádný z respondentů.

12. Když srovnáte Vaše představy o náplni budoucí práce před vstupem do společnosti s realitou, který z následujících výroků tomu nejvíce odpovídá?

Graf 11. Hodnocení představ o práci ve srovnání s realitou



Zdroj: Autorka

V grafu 11 si lze povšimnout, že s výjimkou 2 respondentů všichni oslovení pracovníci uváděli, že se jejich představy o náplni budoucí práce během procesu získávání pracovníků a jejich výběru shodovaly s následnou realitou, kdy celkem 35 (37,3 %) respondentů zvolilo možnost „představy zcela v souladu s realitou“.

7.2.3 Adaptace pracovníků

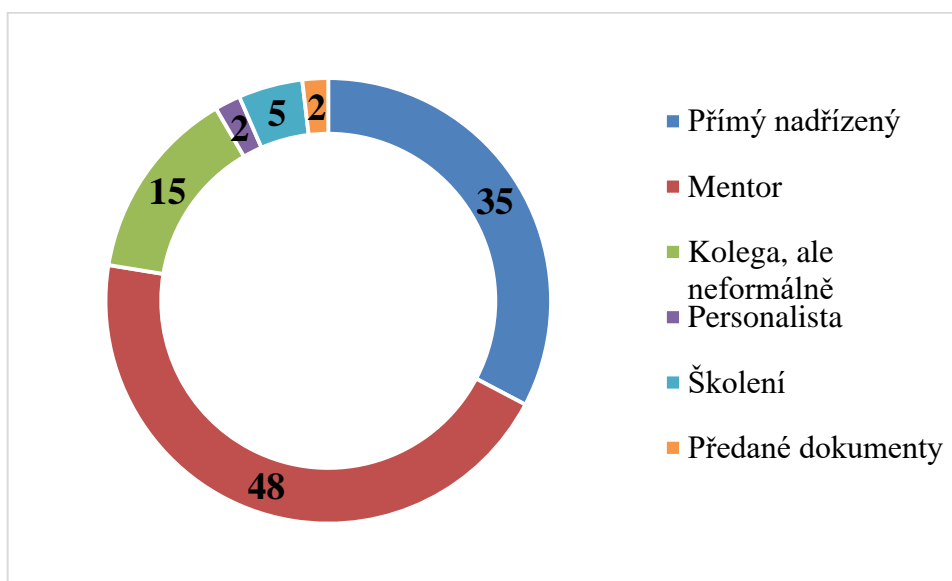
13. Kdy jste absolvoval/a vstupní školení?

Na tuto otázku mohli respondenti uvést jednu ze čtyř možných odpovědí, ovšem možnosti „před nástupem na pracovní pozici“ a „neabsolvoval/a jsem vstupní školení“ neuvedl žádný z respondentů. Celkem 49 (94,2 %) respondentů odpovědělo, že toto školení absolvovali během prvního týdne ve firmě, další 3 respondenti uváděli, že se jednalo o dobu během adaptačního procesu, bez bližší specifikace konkrétního termínu.

14. Kdo nebo co Vám pomohlo nejlépe se seznámit s náplní Vaší práce, pracovními povinnostmi, chodem společnosti apod.? Můžete uvést více odpovědí.

Na tuto otázku mohli respondenti podat více možných odpovědí. Přehled zjištěných výsledků podává graf 12.

Graf 12. Odkud respondenti získali nejvíce informací o náplni práce



Zdroj: Autorka

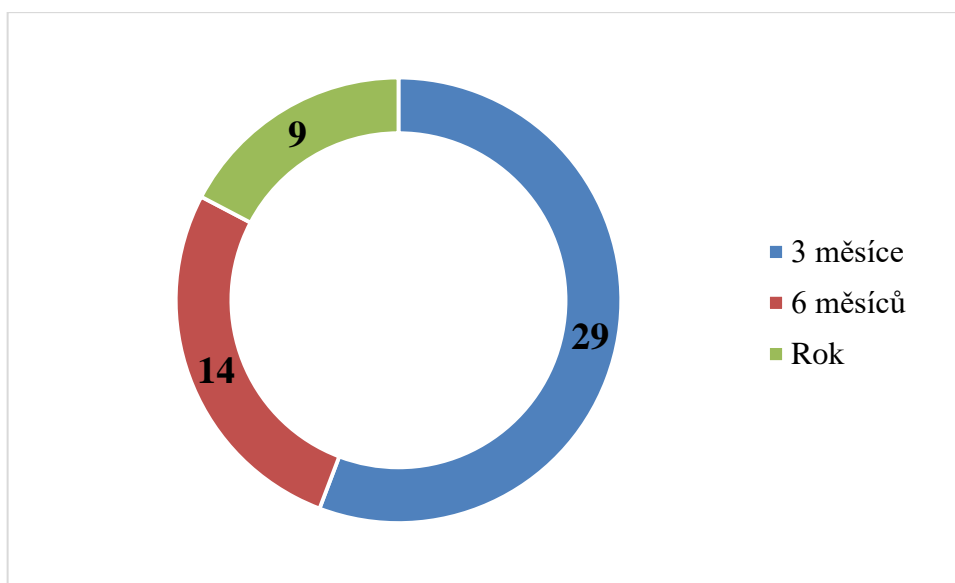
V grafu 12 si lze povšimnout, že nejčastěji byl uváděn mentor (92,3 %) respondentů a dále přímý nadřízený (35 (67,3 %) respondentů. Pouze 2 respondenti zmínili personalistu a též dva respondenti uvedli předané dokumenty.

Možnost „nikdo a nic, musel/a jsem si vše průběžně zjišťovat sám/sama“ nezvolil žádný z respondentů a také žádný z respondentů nepodal vlastní odpověď.

15. Byl/a jste uváděna na Vaše pracovní místo prostřednictvím adaptačního plánu?

Na tuto otázku podali všichni respondenti kladnou odpověď. K otázce se vázaly doplňující otázky. První z nich se týkala toho, jak dlouho adaptační proces probíhal. Přehled zjištěných výsledků podává graf 13.

Graf 13. Délka uvádění na pracovní místo v rámci adaptačního procesu



Zdroj: Autorka

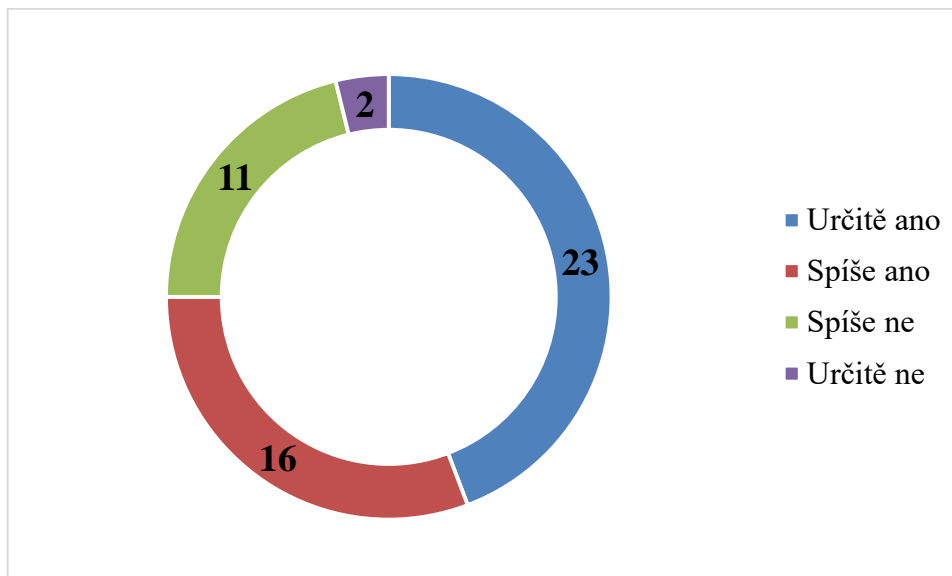
V grafu 13 si lze povšimnout, že nejčastěji byla volena možnost 3 měsíců, kterou podalo 29 (55,8 %) respondentů. Pouze 3 respondenti uvedli, že tato doba byla roční. Žádné jiné alternativy odpovědí (kratší, delší délka či žádné uvádění na pracovní místo) zmíněny nebyly.

Dále měli respondenti uvést, zda docházelo k vyhodnocení adaptačního plánu. Všichni respondenti zvolili možnost „ano“.

Poslední doplňující otázka se týkala toho, kdo adaptační plán vyhodnocoval. Celkem 35 (67,3 %) oslovených pracovníků uvedlo, že se jednalo o přímého nadřízeného, dalších 17 (32,7 %) respondentů zmínilo personalistu. Opět nebyly uvedeny žádné další doplňující odpovědi (mentor, kolega, majitel firmy, někdo jiný).

16. Byl/a jste podle Vašeho názoru dostatečně zaškolen/a do náplně práce a pracovních činností?

Graf 14. Hodnocení dostatečného zaškolení do náplně práce



Zdroj: Autorka

Jak je z grafu 14 patrné, celkem 23 (44,2 %) respondentů uvedlo možnost „určitě ano“, dalších 16 (30,8 %) respondentů zvolilo možnost „spíše ano“. Dále 11 (21,2 %) oslovených pracovníků zvolilo možnost „spíše ne“ a 2 pracovníci odpověděli, že určitě ne.

17. Byla Vám v době vašeho nástupu do práce přidělena konkrétní osoba mentora, která Vám pomáhala při adaptaci a orientaci na pracovišti

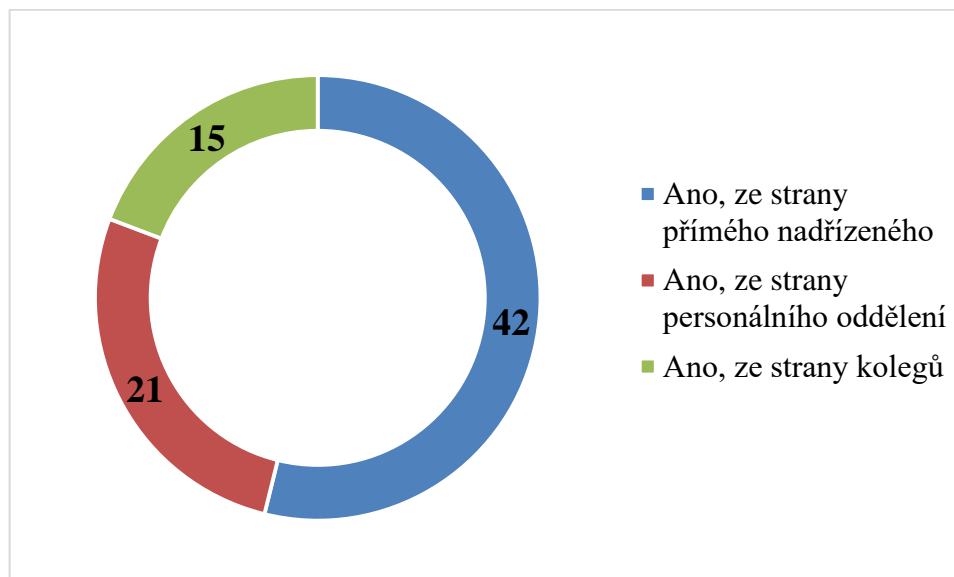
Na otázku měli respondenti odpovědět pouze volbou možností „ano“ či „ne“. Všichni respondenti odpověděli, že jim byl přidělen mentor, s výjimkou jednoho respondenta.

18. Byl během adaptačního procesu věnován dostatečný prostor pro Vaše otázky, potřebu konzultovat některá zjištění apod.

Na tuto otázku odpovědělo 42 (80,8 %) respondentů, že byl během adaptačního procesu „určitě“ věnován dostatečný prostor pro jejich otázky, potřebu konzultovat, variantu „spíše ano“ zvolilo 10 (19,2 %) respondentů. Záporné varianty odpovědí nebyly uváděny.

19. Dostávalo se Vám během adaptačního procesu podpory a zájmu o to, jak se cítíte, jak práci zvládáte, jak jste spokojen/a apod.? Můžete uvést více možností:

Graf 15. Poskytovaná podpora a zájem během adaptačního procesu



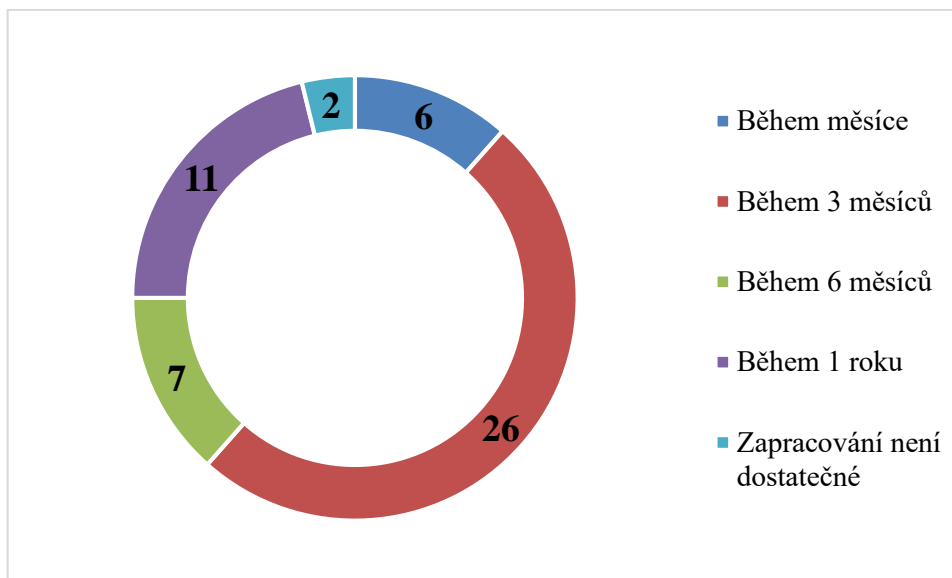
Zdroj: Autorka

Jak je z grafu 15 patrné, nejčastěji respondenti uváděli, že se jim dostávalo zájmu a podpory ze strany přímého nadřízeného (42 (80,8 %) respondentů) a dále ze strany personálního oddělení (21 (40,4 %) respondentů). Kolegu uvedlo 15 (28,8 %) respondentů. Další možnosti, tj. majitel firmy a vyšší management, nebyly uvedeny.

20. Za jak dlouho jste byl/a plně zapracován/a na Vaše pracovní místo, abyste zvládal/a plnit všechny Vaše pracovní úkoly tak, jak od Vás bylo požadováno?

Přehled zjištěných výsledků podává graf 16. Nejčastěji byla volena doba 3 měsíců, kterou zmínilo 26, tedy polovina respondentů. Dále se jednalo o 1 rok, což uvedlo 11 (21,2 %) respondentů. Celkem 2 respondenti zvolili možnost „nepovažuji zapracování za dostatečné“.

Graf 16. Doba pro plné zapracování



Zdroj: Autorka

21. Za jak dlouho jste se cítil/a být součástí společnosti (přijímán/a ostatními, plnohodnotný člen týmu):

Na tuto otázku uváděli respondenti pouze 2 odpovědi, a to „během 14 dní“, což zvolilo 39 (75 %) respondentů a dále během měsíce, kdy tuto variantu odpovědi podalo 13 (25 %) respondentů. Kratší doba (týden) či doba delší (3, 6 či 12 měsíců), ani možnost „stále se nepovažuji za plnohodnotného člena týmu“ nebyly jako varianty odpovědí voleny.

22. Jste spokojen/a s tím, jak u Vás probíhal proces adaptační proces po nástupu do společnosti?

U této otázky se opět respondenti klonili pouze ke kladným variantám odpovědí, kdy možnost „určitě ano“ uvedlo 32 (61,5 %) respondentů, možnost „spíše ano“ podalo 20 (38,5 %) respondentů. Záporné odpovědi voleny nebyly.

7.3 Ověření hypotéz

Stanovené hypotézy jsou uvedeny v podkapitole 5.3. První hypotéza, v její alternativní verzi, zněla: Pracovníci, kteří jsou ve firmě spokojeni, uvádějí častěji než pracovníci, kteří ve firmě spokojeni nejsou, že byli spokojeni s realizací nábory v době, kdy se ucházeli o pracovní místo. K této hypotéze se v dotazníku vztahovala položka č. 5, na kterou podalo 38 respondentů kladnou odpověď a 14 respondentů podalo zápornou odpověď.

Srovnávány byly odpovědi respondentů, kteří jsou ve firmě spokojeni (40 pracovníků) a respondentů, kteří ve firmě spokojeni nejsou (12 pracovníků). Přehled pozorovaných a očekávaných četností odpovědí je podán v tabulce 2.

Tabulka 2. Ověření hypotézy H1

Respondenti	Ano	Ne	Celkem
	Skutečná (očekávaná) četnost	Skutečná (očekávaná) četnost	
Spokojeni	33 (29,23)	7 (10,77)	40
Nespokojeni	5 (8,77)	7 (3,23)	12
Celkem	38	14	52

Zdroj: Autorka

Vypočítaná hodnota testového kritéria $\chi^2 = 7,827$. Kritická hodnota testového kritéria chí-kvadrátu pro hladinu významnosti 0,05 a 1 stupeň volnosti $\chi^2_{0,05}(1) = 3,841$.

Vypočítaná hodnota testového kritéria 7,827 je větší než kritická hodnota. Z tohoto důvodu **byla přijata alternativní hypotéza** a zamítnuta byla hypotéza nulová (tj. byl zjištěn statisticky významný rozdíl mezi zkoumanými proměnnými).

Na základě ověření hypotézy č. 1 lze tvrdit, že pracovníci, kteří jsou ve firmě spokojeni, uvádějí častěji než pracovníci, kteří ve firmě spokojeni nejsou, že byli spokojeni s realizací náboru v době, kdy se ucházeli o pracovní místo.

Druhá hypotéza H2 byla ve znění: Ženy uvádějí častěji než muži, že získali o pracovním místě během pohovoru dostatek potřebných informací. K této hypotéze se v dotazníku vztahovala položka č. 7, na kterou podalo 33 pracovníků kladnou odpověď a 19 pracovníků zápornou odpověď. Jak již bylo zmiňováno, ve výzkumném souboru bylo zastoupeno 38 mužů a 14 žen. Přehled pozorovaných a očekávaných odpovědí podává tabulka 3.

Tabulka 3. Ověření hypotézy H2

Respondenti	Ano	Ne	Celkem
	Skutečná (očekávaná) četnost	Skutečná (očekávaná) četnost	
Muži	25 (24,12)	13 (13,88)	38
Ženy	8 (8,88)	6 (5,12)	14
Celkem	33	19	52

Zdroj: Autorka

Vypočítaná hodnota testového kritéria $\chi^2 = 0,326$. Kritická hodnota testového kritéria chí-kvadrátu pro hladinu významnosti 0,05 a 1 stupeň volnosti $\chi^2_{0,05}(1) = 3,841$.

Vypočítaná hodnota testového kritéria 0,326 je menší než kritická hodnota. Z tohoto důvodu **byla přijata nulová hypotéza** a zamítnuta byla hypotéza nulová (tj. nebyl zjištěn statisticky významný rozdíl mezi zkoumanými proměnnými).

Na základě ověření hypotézy č. 2 lze tvrdit, že ženy uvádějí stejně často jako muži, že získali o pracovním místě během pohovoru dostatek potřebných informací.

Poslední hypotéza H3 byla následující: Techničtí pracovníci uvádějí častěji než ostatní pracovníci společnosti, že byli během adaptačního procesu dostatečně zaškoleni na své pracovní místo.

K hypotéze se vztahovala položka č. 16, na kterou podalo 39 pracovníků kladnou odpověď, zatímco 13 respondentů podalo zápornou odpověď. Technických pracovníků bylo ve výzkumném souboru 25 (úsek vývoje), další pracovníci (27) byli považováni za ostatní pracovníky společnosti. Tabulka 4 opět podává přehled zjištěných pozorovaných a očekávaných četností odpovědí.

Tabulka 4. Ověření hypotézy H3

Respondenti	Ano	Ne	Celkem
	Skutečná (očekávaná) četnost	Skutečná (očekávaná) četnost	
Techničtí	20 (18,75)	5 (6,25)	25
Ostatní	19 (20,25)	8 (6,75)	27
Celkem	39	13	52

Zdroj: Autorka

Vypočítaná hodnota testového kritéria $\chi^2 = 0,642$. Kritická hodnota testového kritéria chí-kvadrátu pro hladinu významnosti 0,05 a 1 stupeň volnosti $\chi^2_{0,05}(1) = 3,841$.

Vypočítaná hodnota testového kritéria 0,642 je menší než kritická hodnota. Z tohoto důvodu **byla přijata nulová hypotéza** a zamítnuta byla hypotéza nulová (tj. nebyl zjištěn statisticky významný rozdíl mezi zkoumanými proměnnými).

Na základě ověření hypotézy č. 3 lze tvrdit, že techničtí pracovníci uvádějí stejně často jako ostatní pracovníci společnosti, že byli během adaptačního procesu dostatečně zaškoleni na své pracovní místo.

7.4 Shrnutí výsledků výzkumného šetření

V popsaném výzkumu byla věnována pozornost procesům náboru, výběru a adaptačnímu procesu zaměstnanců ve firmě JABLOTRON ALARMS, a. s. **První výzkumnou otázkou bylo zjišťováno, jak probíhá nábor nových zaměstnanců ve firmě JABLOTRON ALARMS, a. s.**

Z výsledků výzkumu vyplynulo, že firma využívá vnějších i vnitřních zdrojů při získávání nových zaměstnanců do firmy. Ani jeden z těchto zdrojů není výrazněji preferován, firmy se snaží volit takové metody náboru zaměstnanců, které se v praxi nejvíce osvědčují. Z tohoto hlediska se jeví jako nejefektivnější využívání pracovních portálů (jobs.cz, práce.cz) a dále využívání vnitřních zdrojů, kdy pro tento přístup má firma propracovaný systém, který lze velmi kladně hodnotit.

Pakliže zaměstnanec firma projeví zájem o jinou pracovní pozici, než na které působí, jedná s HR manažerkou, nicméně do tohoto procesu je vtažen i nadřízený, který je o jednání průběžně informován. Kladné hodnocení se týká zejména dvou aspektů: podporována je vnitřní mobilita zaměstnanců, zaměstnanci mohou vnímat, že je firma otevřená profesnímu růstu a vítají v tomto ohledu aktivitu zaměstnanců. Druhým aspektem je důraz na otevřenou komunikaci, která dává základ bezpečnému a spravedlivému klimatu firmy. Pakliže zaměstnanec má zájem o přeřazení na jiné pracovní místo, jedná přímo s personálním oddělením, má povinnost informovat svého nadřízeného, HR manažerka je v případě potřeby mediátorkou jednání. Celý proces je transparentní, a navíc je uzpůsoben potřebám firmy, která je firmou s dlouholetou tradicí, vysokou úrovní kvality, zohledňující společenskou odpovědnost firmy, nicméně tím, že je úzce specializovaná, potýká se s nedostatkem zaměstnanců s potřebnou kvalifikací. Pakliže se tedy firmě daří obsazovat vysoce specializované pracovní pozice zaměstnanci, kteří firmu znají, rozvinuli své profesní dovednosti, tacitní znalosti, je možné tento deficit výrazně eliminovat. Navíc je celý systém motivační pro pracovníky, kteří mají příležitost profesně růst, čímž je posilována jejich oddanost, angažovanost, snižována je fluktuace.

Motivující prvek je podpořen i dalším prvkem, kterým je doporučování zaměstnanců. Stávající zaměstnanci jsou podporováni v doporučování osob, které mohou obsadit pracovní místa, pro která se nedaří zajistit lidské zdroje, finančním bonusem, který není malý (15-30 tisíc Kč). Byť tento způsob nemusí být vhodný, jak bude dále reflektováno

i v rámci diskuse, je jedním z řešení hlavního slabého místa firmy z hlediska lidských zdrojů, kterým je nedostatek kvalifikovaných pracovníků, kteří ve firmě chybí a firma tak snižuje svoji konkurenceschopnost, není možná progres, kterou by firma uvítala, rizikem je zpomalování rozvoje firmy.

Při porovnání výsledků výzkumu získaných analýzou dokumentů a rozhovory s dvěma respondenty (mzdová účetní jako druhá pracovnice personálního oddělení a jeden z manažerů firmy) s výsledky dotazníkového šetření lze vnímat rozpor v tom, jak respondenti hodnotili využitelnost a účinnost jednotlivých přístupů k náboru zaměstnanců (tj. preference pracovních portálů, vnitřní zdroje) s tím, co uváděli oslovení nováčci, tedy pracovníci, kteří jsou ve firmě maximálně dva roky. I když nejčastěji přišli do firmy na základě využití inzerce na pracovních portálech, druhým nejčastějším způsobem je doporučení osoby, která již ve firmě působí. To dokládá obtížnou aktuální situaci firmy, která se potýká s nedostatkem pracovníků. Tento způsob získávání nových pracovníků firmou může být záhy vyčerpán, navíc není nejvhodnější. Zcela jistě je zapotřebí změnit koncepci náborového procesu, čemuž je věnována pozornost v kapitole deváté.

Oslovenými pracovníky byly nepřímo kritizovány inzeráty na nabízené pracovní pozice. Byť tato kritika byla často spíše podnětem k zamyšlení o možných změnách, což je pochopitelně přínosné pro firmu, které byla přislíbena zpětná vazba z výzkumu, zároveň často odrážela spíše očekávání uchazečů než skutečné nedostatky (nespokojenost se týkala absence informací o zadávaném úkolu v rámci výběrového řízení, což ovšem nelze považovat za nedostatek v procesu náboru, neboť moment překvapení přináší pro personalisty cenné poznatky o tom, jaká je flexibilita, motivace pracovníka, ale i jeho schopnosti a dovednosti), může v ní být obsaženo i zdůraznění skutečných nedostatků, které tedy respondenti spojovali zejména s popisem pracovního místa, podmínkami přijetí. Zde lze tedy uvažovat o nesouladu očekávání respondentů s realitou (nutnost pojmout výběrové řízení jako náročné, aby byli získáni skutečně kvalitní zaměstnanci, dle požadavků firmy, vysoké pracovní nároky na zaměstnance), k čemuž se lze přiklonit i s ohledem na další zjištění týkající se toho, že respondenti hodnotili podané informace v inzerátech jako dostatečné, nicméně nelze podcenit i možnost, že skutečně jsou v této oblasti nedostatky.

S výjimkou tří respondentů byli všichni oslovení pracovníci spokojeni s procesem náboru, což lze vnímat jako doklad dobře koncipovaného náboru ve firmě, ovšem je zapotřebí zaměřit se i na nespokojené zaměstnance. Nutno doplnit, že k této otázce se vztahovala i hypotéza č. 1, která byla jako jediná potvrzena (zjištěno bylo, že pracovníci, kteří jsou ve firmě spokojeni, uvádějí častěji než pracovníci, kteří ve firmě spokojeni nejsou, že byli spokojeni s realizací náboru v době, kdy se ucházeli o pracovní místo. Naopak nebyly potvrzeny další dvě hypotézy, tedy předpoklady, že ženy uvádějí častěji než muži, že získali o pracovním místě během pohovoru dostatek potřebných informací a dále že techničtí pracovníci uvádějí častěji než ostatní pracovníci společnosti, že byli během adaptačního procesu dostatečně zaškoleni na své pracovní místo). Lze se tedy domnívat, že spokojenost s procesem náboru zvyšuje následnou spokojenost pracovníků ve firmě, tedy proces náboru je velmi důležitý a je-li možné v něm provést některé změny, mělo by být k těmto krokům přistoupeno či by alespoň měla být otevřena širší diskuse na toto téma ze strany vedení a managementu firmy a personálního oddělení, čemuž je věnována pozornost opět především v kapitole zaměřené na doporučované změny.

Z výsledků vztahujících se k první výzkumné otázce tedy vyplynulo, že proces náboru je v mnohém kvalitní (využívání více možností, jak získat potřebné zaměstnance, pravidelná realizace vyhodnocování efektivity stávajících postupů, důraz na silnou pozici stávajících pracovníků, ve smyslu jejich postavení jako cenných partnerů firmy, oceňování jejich přínosu pro firmu, zatažení do náborového procesu prostřednictvím systému doporučování nových pracovníků), vyznačuje se však některými nedostatky (možné zkvalitnění obsahu pracovní inzerce, nutnost hledat další způsoby, jak získávat nové pracovníky). Tento proces je zcela jistě propracovaný, průběžně revidovaný (viz také program Datacruit), kdy je upouštěno od neefektivních metod (headhunting), naopak zohledňovány jsou moderní trendy (využívání sociálních sítí k náboru zaměstnanců). Návrhy změn obsahuje kapitola devátá.

Druhá výzkumná otázka byla ve znění: Jak je realizován proces výběru nových pracovníků do firmy JABLOTRON ALARMS a. s.?

V úvodu zodpovězení této výzkumné otázky se lze zaměřit na zjištěné výhody a vhodně vedený proces výběru zaměstnanců. Velice kladně lze hodnotit rychlou reakci firmy na příchozí inzerát (do tří dnů). Firma k tomuto přistupuje zejména z důvodu nedostatku

potřebných zaměstnanců na trhu práce, kdy by tedy firma mohla o některé kvalitní zaměstnance přijít, pakliže by odezva byla delší, nicméně tento přístup utváří již v úvodu prvotního kontaktu kladný postoj uchazeče k firmě, kterému je tímto způsobem dááno najevo, že si firma jeho zájmu váží a reflektuje zájem jedince.

Je otázkou, jak hodnotit délku výběrového procesu, který může trvat i několik týdnů v případě více kol a též jeho obsah. Pro firmu se jedná opět o propracovaný systém, vycházející z předchozích zkušeností. Je cenné věnovat výběru pracovníků dostatek času, úsilí, vhodně intervenovat (testy, assessment centre), ovšem pro samotné uchazeče může být tento přístup únavný, demotivující. Zde je zcela jistě nutné uchazeče na průběh výběrového řízení zavčas vhodně připravit.

Velmi zajímavým prvkem je ukončení pohovoru v okamžiku, kdy uchazeč nedisponuje znalostmi o firmě. Pochopitelně pravděpodobně se nejedná o detailní znalosti, i když toto lze vnímat jako nedostatek realizace výzkumu, kdy mohla být daná otázka položena respondentům, s nimiž byly vedeny rozhovory, ovšem z hlediska efektivity výběru lze tento krok považovat za velmi cenný. Pakliže jedinec projevuje zájem o místo ve firmě, jeho zájem je potvrzen i v jeho jednání (tj. nenastává rozpor v tom, co uchazeč tvrdí a co skutečně provádí). Je to důležitá informace pro firmu o některých charakteristikách pracovníka (připravenost na úkol, za který lze výběr považovat, motivace skutečně ve firmě působit, zájem o získávání nových poznatků, aktivní přístup) a personalista a manažeři „neztrácejí čas“ uchazeči, kterým není nutné věnovat více pozornost, zejména na úkor uchazečů, kteří již v této fázi projevují své kvality. Celý proces náboru, výběru a adaptace je časově i finančně náročný pro firmu, která musí hospodařit efektivně – tento krok efektivitu dokládá.

Kladně lze také hodnotit flexibilitu HR manažerky při vedení rozhovorů s uchazeči, tj. nelpění na jednom postupu (strukturovaný či nestrukturovaný rozhovor). Nicméně pochopitelně podmínkou takového přístupu je skutečná profesní zdatnosti a velké množství profesních zkušeností personalistky. Ta je patrně vysoká, i s ohledem na to, že HR manažerka dostala velkou důvěru od vedení firmy, mnoho úkonů spočívá pouze na ní nebo zejména na ní. Ovšem lze uvažovat i o tom, zda těchto úkolů není příliš. Návrhy změn jsou opět obsaženy v kapitole deváté.

Již bylo uváděno, že uchazeči musí mezi prvním a druhým kolem vypracovat zadaný úkol (projekt, prezentace). Bylo též uváděno, že dané opatření prokazatelně vedlo ke snížení fluktuace. Přesto lze zvažovat o změně, ve smyslu přípravy uchazečů na tuto část, která může zůstat i jen v obecné rovině, nicméně zmíněna by pravděpodobně být měla.

Poznatky získané rozhovory a analýzou dokumentů byly v souladu s poznatky z dotazníkového šetření. Respondenti kladně hodnotili získané informace, brzké kontaktování firmou po zaslání životopisu, možnost prostoru pro dotazy.

To, že někteří pracovníci nebyli schopni uvést, kdo byl u přijímacího pohovoru, může být zapříčiněno stresem během daného procesu, ale i zapomínáním.

Z výsledků vztahujících se ke druhé výzkumné otázce lze zvýraznit zejména odpovědi na poslední dotazníkovou položku, která se k VO2 vztahovala a která se týkala hodnocení toho, zda byla v souladu očekávání pracovníků s realitou. U 2 pracovníků tomu tak nebylo. S ohledem na potřebu firmy mít kvalitní zaměstnance nelze tento počet považovat za zanedbatelný a je žádoucí zjišťovat, v čem tyto rozdíly spočívaly a co by tedy bylo možné případně změnit.

Třetí výzkumná otázka zněla: Jak je ve firmě JABLOTRON ALARMS a. s. nastaven adaptační proces pro nové pracovníky?

Opět je možné v úvodu velmi ocenit dobře propracovanou metodiku adaptace nových zaměstnanců. včetně dokumentace vedené za tímto účelem. Velmi kladné je i užívání adaptačního plánu, mentorů, zcela jedinečný a vítaný je i prvek, kdy nový pracovník v úvodu sepíše svá očekávání, s nimiž je konfrontován formou otevření zalepené obálky na konci adaptačního procesu. S takto nastavenou situací lze velmi dobře a do hloubky pracovat, ovšem opět za předpokladu vysoké profesionality odpovědných pracovníků (personalisté, manažeri). Jedná se o cennou zpětnou vazbu i pro pracovníka, spojenou se zážitkem, který je dobře zapamatován a který je možné užít v rámci dalšího rozvoje pracovníka, pokud tento ve firmě zůstává.

Též kladně lze hodnotit předávané informace nováčkům, připravená školení, návaznost dílčích kroků a jasné určení úkolů osob kompetentních v této oblasti. Obdobně s respektem a zohledněním možných rozlad či překvapení pracovníka lze ocenit i způsob informování o fázi evaluace adaptace, která se pojí se setrváním pracovníka ve firmě, nebo rozloučením se s ním. V takto nastaveném způsobu lze vnímat úctu vůči

pracovníkovi, snahu o vytvoření co nejlepších podmínek pro následné jednání, zároveň jsou jasně stanoveny parametry této evaluace.

Ze strany oslovených pracovníků byla kladně hodnocena působnost mentora, ale i kolegů. To patrně svědčí o dobré kvalitě pracovního kolektivu a sociálním klimatu ve firmě. Výsledky týkající se délky adaptačního procesu u pracovníků je v souladu s tím, co uváděli respondenti a co bylo zjištěno z analýzy dokumentů, ale též na základě osobních zkušeností autorky práce. Každá pracovní pozice vyžaduje odlišnou délku adaptačního procesu a je cenné, že je toto dodržováno.

Zjištěný nedostatek se týká nedostatečného doškolení na náplň práce, který uvedla čtvrtina oslovených pracovníků. Je možné, že se jedná o pracovníky, u kterých tato fáze trvá déle. Patrně je tento aspekt i náplní evaluačních rozhovorů, ovšem číslo je poměrně vysoké a bylo by vhodné provést v této oblasti důkladnější analýzu možných příčin.

Celkově lze shrnout, že tato fáze je ze všech tří sledovaných (nábor, výběr, adaptace) poznamenána nejčtenějšími nedostatky, byť se o nedostatky nemusí jednat, což je zapříčiněno i volbou metody sběru dat – dotazník neumožňuje do větší hloubky zkoumat některé aspekty, na rozdíl od rozhovoru. Ovšem dotazníkové šetření je formou zpětné vazby pro firmu a lze tedy předpokládat, že bude těmto zjištěním věnována v rámci zhodnocení výsledků dané zpětné vazby věnována pozornost. Nicméně všichni respondenti uvedli, že byli spokojeni s průběhem adaptačního procesu.

8 DISKUSE

Cílem výzkumu bylo analyzovat procesy náboru, výběru a adaptace pracovníků ve společnosti JABLOTRON ALARMS a. s.

Všechny tyto procesy lze v celkovém rámci hodnotit velmi kladně a lze je považovat za příklad dobré praxe. Význam adaptace pracovníků, kterým předchází procesy náboru a výběru pracovníků, je dle Kociánové spojen jak se zapracováním pracovníka, tak i s jeho začleněním do pracovního týmu a firmy celkově.⁹⁰ To se ve firmě děje a dané procesy jsou tak pojímány vhodně a komplexně.

Dle Mládkové by měli noví pracovníci znát strategii firmy a přijmout ji za svou, což se také děje a na tento aspekt je kladen důraz již v rámci procesu výběru.⁹¹ Pilařová zdůrazňuje, že je zapotřebí zohlednit kompetence požadované po zaměstnancích již do procesu výběru⁹² – i tento aspekt je splněn, a to formou zadávání úkolu mezi prvním a druhým kolem výběrového řízení.

Pochopitelně je obtížné nastavit všechny tyto procesy optimálně. Je však důležité zaměřit se zejména na nejdůležitější aspekty, Dle Faebra a Stöweho je nutností, zejména v poslední době, kdy bývá obtížné získat kvalitní a potřebné zaměstnance, co nejlépe připravit proces výběru. Personalisté či manažeři by měli být v tomto ohledu dostatečně vzděláni, měli by mít dostatek daných profesních zkušeností. Chybí-li jim, je na místě trénink, rozvoj v této oblasti. Dle autorů špatně vedené přijímací rozhovory a následná personální rozhodnutí mohou pro firmu představovat velké ztráty, běžně se pohybující i ve statisících.⁹³

Zde se lze pozastavit u toho, že manažer, který se zúčastnil vedených rozhovorů, uváděl, že nemá o daných procesech detailní informace. Samozřejmě nemusí tomu tak být, ovšem opět se lze vrátit k poznámce, že na hlavní personalistce (resp. jediné personalistce ve firmě) spočívá mnoho úkolů. Její náhrada by byla obtížná. Zcela jistě by bylo dobré

⁹⁰ KOCIÁNOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010, s. 133. ISBN 978-80-247-2497-3.

⁹¹ MLÁDKOVÁ, L. *Moderní přístupy k managementu: tacitní znalost a jak ji řídit*. Praha: C. H. Beck, 2005, s. 168. ISBN 80-7179-310-8.

⁹² PILAŘOVÁ, I. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. Praha: Grada, 2008, s. 56. ISBN 978-80-247-2042-5.

⁹³ FAEBER, I. a Ch. STÖWE. *Vedení lidí v praxi: zlepšete své manažerské dovednosti*. Praha: Grada, 2007, s. 16. ISBN 978-80-247-2009-8.

sdílet některé informace či povzbudit manažery o to, aby se o probíhající personální činnosti ve firmě více zajímali.

Základní funkce dobře zrealizovaného adaptačního procesu jsou dle Vajnera pro zaměstnance následující: motivační (firma se snaží ulehčit zapracování), informační (firma umožňuje zaměstnanci systematický přístup k potřebným informacím), sociální (zaměstnanec se seznamuje s ostatními pracovníky firmy, zapracovává se do týmu), kontrolní (zaměstnanec cítí tlak na svoji výkonnost a aktivitu), psychohygienickou (zaměstnanec se zbavuje nepříjemných pocitů, včetně úzkosti, že něco nezvládne), rozvojovou (zaměstnanec se učí novým věcem), sebereflexní (zaměstnanec rychle zjišťuje, že zda na danou pozici stačí), rekapitulační (zaměstnanec se rychle integruje do kultury firmy a poznává, zda je pro něj vhodná).⁹⁴

V souvislosti s tím lze uvést, že firma některé tyto funkce přenáší již do fáze výběru pracovníků. Jedná se zejména o funkci kontrolní, sebereflexní. I když se může jednat o poměrně kontroverzní krok v případě zadávaných úkolů uchazečům o zaměstnání, plní svůj účel. Firma se soustředí jak na zisk, tak i na udržení dobrého jména a stabilního postavení na trhu práce. Dle Charváta by měla mít firma jasně definovaný cíl (tj. čeho chce dosáhnout), též poslání (proč je firma na trhu práce, v pozici, jaké je), vize (kde chce být firma v budoucnu), strategie (jak dosáhnout cílů, vizí, stanovených poslání) a nemělo by chybět ani strategické řízení (cesty vedoucí k dosažení cíle).⁹⁵ Na základě zjištěných výsledků lze konstatovat, že všechny tyto významné atributy jsou i firmy zastoupeny, a to kvalitně, dále jsou rozvíjeny. Výsledkem je úspěch: firma je etablovaná na trhu práce, má velmi dobré postavení mezi konkurencí, získává významná ocenění, rozvíjí se. Bez toho, že by byly v souladu výše uvedené aspekty a jejich realizace, by toto nebylo možné.

Zcela jistě přispívá k úspěchu firmy i neorientování se pouze na využívání vnějších zdrojů v případě získávání pracovníků. Je velmi dobře propracovaný systém využívání vnitřních zdrojů či doporučení známých. Jak zmiňuje Armstrong, tento přístup bývá velmi často využíván v praxi,⁹⁶ Borsíková však příliš tento způsob nedoporučuje, neboť má mnoho nevýhod. Oslabit může pozici manažera, především ale může značně negativně ovlivnit

⁹⁴ VAJNER, L. *Výběr pracovníků do týmu*. Praha: Grada, 2007, s. 93. ISBN 978-80-247-1739-5.

⁹⁵ CHARVÁT, J. *Firemní strategie pro praxi*. Praha: Grada, 2006, s. 34. ISBN 80-247-1389-6.

⁹⁶ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů – moderní pojetí a trendy*. 13 vyd. Praha: Grada 2015, s. 276 ISBN 978-80-247-9883-7.

pracovní kolektiv ve smyslu jeho soudržnosti a vnímání spravedlivého přístupu ze strany nadřízeného vůči pracovníkům.⁹⁷

Pozastavit se lze u nevyužívání spolupráce se vzdělávacími institucemi, o čemž je více pojednáno v následující kapitole. Pakliže firma potřebuje pracovníky vyznačujícími se speciálními znalostmi a postupy práce, kteří většinou k tomuto potřebují i vysokou školu nebo jinou formu odborného vzdělávání, je opomenutí této možnosti nevýhodou. Firma může navázat dlouhodobou spoluprací s vysokými školami, průběžně získávat studenty na praxi. Kerpen doporučuje také např. veletrhy práce.⁹⁸ Evropská komise považuje za cenné využívat i možnost získat pracovní sílu z Evropské unie, jednat se může i jen o oslovení přeshraničního regionu.⁹⁹

Za silnou stránku firmy lze považovat zohlednění všech prováděných postupů v metodikách, zajištění potřebných interních materiálů pro nové pracovníky, rozpracování dílčích procesů náboru, výběru a adaptace zaměstnanců do jednotlivých aktivit, u nichž je jasně stanoveno, kdo je zodpovědný za jejich provádění, kdy je nutné dané aktivity realizovat, jak jsou vyhodnocovány apod. Tyto postupy šetří čas, především však vedou k efektivitě daných procesů, ale i vyšší jistotě a spokojenosti nově příchozích pracovníků. Pochopitelně nelze pracovníky zahltit velkým množstvím materiálů a přenechat pouze k samostudiu. Vždy je nezbytné pracovat s každým novým pracovníkem individuálně, být mu k dispozici v případě potřeby. V tomto ohledu lze opět zmínit dobrou praxi přidělování mentora, který doplňuje činnosti vedené nadřízeným, navíc jak bylo též zjištěno, i kolegové nových pracovníků jsou aktivní a snaží se nově příchozím zjednodušit celý proces adaptace. Vytvoření jasných pravidel a rámce zkoumaných procesů dává určitou volnost a autonomii pracovníkům, kteří jsou tak při vhodném vedení a jejich podpoře ze strany firmy neoficiálními partnery klíčových pracovníků popisovaných procesů. Celá firma tak z dostupných dat působí dojmem dobře sehraného a průběžně vhodně servisovaného stroje, který je průběžně upgradován s ohledem na měnící se vnitřní i vnější faktory, které na něj působí.

⁹⁷ BORSÍKOVÁ, B. *Riadenie ľudských zdrojov a personálny marketing*. Trnava: Univerzita sv. Cyrila a Metoda v Trnave, 2012, s. 42. ISBN 978-80-8105-405-1.

⁹⁸ KERPEN, D. *Jak to hrát s lidmi*. Praha: Management Press, 2017, s. 154. ISBN 978-80-7261-499-8.

⁹⁹ EVROPSKÁ KOMISE. *Nábor pracovních sil v Evropě: příručka pro zaměstnavatele*. Lucemburk: Úřad pro publikace Evropské unie, 2013, s. 11. ISBN 978-92-79-2687-7.

Zmínit lze také důraz na individuální přístup jak k uchazečům o zaměstnání ve firmě JABLOTRON ALARMS, a. s., tak i v rámci adaptačního procesu. Ten probíhá u pracovníků z odlišných úseků specifickým způsobem, bývá různě dlouhý, s odlišným obsahem. Dle Kociánové se též jedná o dobrou praxi. Nelze užívat u pracovníků s odlišnými pracovními úkoly a schopnosti a dovednostmi shodný adaptační plán. Jak autorka doplňuje, u méně kvalifikovaných pracovních pozic většinou bývá dostačující základní pracovní proškolení, orientace v prostředí firmy, povinná školení, adaptace tak může být i značně krátká, ovšem u pozic vyšších a specializovaných, včetně pozic manažerských, nebývá nezvyklé, že adaptace trvá minimálně dva měsíce.¹⁰⁰

Přesto byly identifikovány dílčí nedostatky ve sledovaných procesech, čemuž je věnována pozornost v následující kapitole, věnované doporučení pro firmu.

¹⁰⁰ KOCIÁNOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010, s. 133. ISBN 978-80-247-2497-3.

9 DOPORUČENÍ PRO PRAXI

Za silné stránky firmy lze považovat dobře fungující proces náboru a adaptace pracovníků, vysokou péči o zaměstnance, důraz jak na pracovní začlenění jedince do firmy, tak i jeho přijetí pracovním týmem, přijetí firemní kultury pracovníkem i na identifikaci pracovníka s firmou. Tyto aspekty se stávají u firmy JABLOTRON ALARMS, a. s. nutností, neboť firma se specializuje na oblast, s níž se pojí nutnost mít vysoce kvalifikované, ale též samostatné, aktivní a kreativní zaměstnance. Po těchto zaměstnancích je pochopitelně vysoká poptávka a vzhledem k současné situaci na trhu práce, která se vyznačuje rekordně nízkou nezaměstnaností, je obtížné zajistit, aby v tomto ohledu firma fungovala co nejlépe.

V předchozí kapitole byly všechny sledované procesy (nábor, výběr, adaptace) označeny za dobrou praxi. Nicméně pochopitelně vždy je možné nalézt oblasti, v nichž lze provést zlepšení. Dále v textu jsou uvedeny nejvýznamnější z nich.

V úvodu se lze pozastavit u vyčerpání personalistky firmy. Personalistka je ve firmě jediná a v její kompetenci je pochopitelně vedení a řízení (tedy i kontrola, plánování apod.) všech zkoumaných procesů. Výpadek této pracovnice, a to z různých důvodů (nemoc, přetížení, které hrozit může, a to i v podobě syndromu vyhoření, získání personalistky konkurencí), představuje pro firmu velmi velké riziko. Úspěch ve sledovaných procesech lze spojovat s příkladnou prací personalistky, pochopitelně ve velmi dobré spolupráci s dalšími aktéry daných procesů (vedení firmy, manažeři, ale i mentoři, kolegové nově přijatých pracovníků).

Lze tak doporučit zvažování, jak zajistit edukaci a dobrou obeznámenost s těmito procesy dalších pracovníků, kteří by v případě potřeby převzali některé pracovní úkoly personalistky. Bylo by také vhodné předat některé úkoly dalšímu pracovníkovi. Ovšem personální oddělení tvoří ve firmě pouze dvě osoby, a to tato personalistka (HR manažerka) a hlavní účetní. Oslovený manažer, který se účastnil rozhovorů, příliš obsah a průběh těchto procesů nezná.

Je tedy vhodné uvažovat o přijetí dalšího personalisty, který by mohl některé pracovní úkoly HR manažerky převzít. Jednat se může o přípravu podkladů pro pracovní inzerci, kontaktování uchazečů o zaměstnání, předávání důležitých informací nově přijatým zaměstnancům.

Za důležité lze také považovat posílení získávání zpětné vazby od nově přijatých zaměstnanců, kteří se účastní adaptačního procesu, či který u nich nedávno skončil. Kladně lze hodnotit celý proces (úvodní předání informací, seznámení s kolegy, pracovištěm, adaptační plán, přidělení mentora, závěrečná evaluace), ovšem bylo by vhodné zaměřit se i na oficiálně zjišťovanou zpětnou vazbu od přijatých pracovníků, a to v průběhu adaptačního procesu, např. formou dotazníků. Za důležité lze považovat, aby tato zpětná vazba byla zjišťována i jinými osobami, než je mentor či nadřízený. Jednat se může opět o personalistu, ideálně tedy toho, který posílí stávající personální oddělení.

Je zapotřebí zjistit, proč někteří pracovníci vnímají, že nebyli v rámci adaptačního procesu dostatečně zaškoleni. Lze využít obdobného šetření, kratšího, např. formou ankety, který byl obsahoval otázky cílené na tuto oblast, včetně návrhů pro možná zlepšení. Nutností je pak zohlednění získaných dokumentů v interních materiálech firmy, v podobě metodik, revize adaptačních plánů apod.

Zpětná vazba by se měla týkat i hodnocení nových zaměstnanců obsahu inzerátů. Jak bylo uváděno, některé informace uchazečům chyběly (např. popis pracovního místa). Lze tedy opět např. formou oběžníku zaslaného všem novým pracovníkům, a to ideálně krátce po jejich přijetí do firmy, zjišťovat, co by bylo vhodné v této oblasti změnit. Lze se ptát i na kreativní nápady v této oblasti, možnosti využívání sociálních sítí, kdy i sami pracovníci mohou v rámci svých uživatelských účtů na sociálních sítích propagovat probíhající nábor.

Další oblastí je informování uchazečů o průběhu výběrového řízení. Zcela jistě není nutné vyčerpávajícím způsobem připravit uchazeče na vše, s čím se na výběrovém řízení setkají. Tím by také firma ztratila svoji výhodu, know-how týkajícího se zadávání úkolu uchazečům mezi prvním a druhým kolem. Je však možné alespoň rámcově předestřít již v inzerci či osobním předáváním informací o průběhu výběrového řízení, které následuje po přijetí životopisu a dalších dokumentů ze strany uchazeče, že uchazeči budou absolvovat složitější výběrové řízení, sestávající se z několika kol, jejichž obsahem bude mimo jiné také plnění úkolů, v nichž budou ověřovány potřebné kompetence a pracovní dovednosti uchazečů.

Specifickým tématem je systém nábory pracovníků. Zde firma vychází z toho, jaká je situace na trhu práce. Mnoho aspektů této situace tak nemůže ovlivnit, přesto však lze

doporučit hledání dalších zdrojů, jak získávat nové pracovníky. Opět formou oběžníku je možné požádat, a to všechny zaměstnance, o nápady na toto téma. Zcela jistě však lze doporučit i využívání způsobu, který nebyl zmíněn a který se týká navázání spolupráce se vzdělávacími institucemi, tedy v tomto případě by se mělo jednat o vysoké školy, s ohledem na skutečnost, že firma hledá zejména pracovníky s vysoce rozvinutými a speciálními technickými znalostmi a dovednostmi v daném oboru. Je tedy možné navázat spolupráci s vysokými školami, které připravují tyto profesionály – oslovit vedení škol, nastavit proces prezentace firmy mezi studenty a způsob získávání studentů do firmy, např. formou stáží. Lze také volit možnost otevřených dveří, aby se zájemci o danou profesi, kterou budou vykonávat po ukončení studia, mohli již během přípravy na budoucí povolání profilovat určitým směrem, firma si tak může s využitím vzdělávacích institucí vychovávat své budoucí pracovníky.

Zcela jistě lze také doporučit prezentaci firmy v celoplošných médiích, její zviditelnění mezi širokou veřejností. Firma má zákazníky po celé České republice a získala velmi dobré renomé. V současné době začínají pracovníci rozumět potřebě migrace za prací, která umožňuje často osobní i kariérní růst a je znakem flexibility pracovníka. Navíc odlišnost v některých charakteristikách pracovníků může firmě přinést vhodnou diversitu, kterou lze využít k růstu firmy.

Pochopitelně firma se nemusí soustředit pouze na samotné procesy náboru, výběru a adaptace pracovníků, ve smyslu jejich realizace ve firmě s cílem zlepšit jejich efektivitu. Vždy je důležité, aby byla firma otevřena vnějšímu prostředí, z něhož může čerpat nové podněty pro další změny. I když je firma v regionu i v rámci celé České republiky poměrně dobře známá, nelze ustrnout v současné fázi, ale je zapotřebí neustále zvyšovat povědomí zákazníků, ale i potenciálních zaměstnanců o tom, co firma nabízí. Prezentované informace následně kolují mezi lidmi, což je cenný způsob, jak o sobě dát veřejnosti vědět. Osobní reference mají vysokou důvěru mezi lidmi a vedou i k šíření dobrého, ale i méně kladně hodnoceného renomé firmy.

ZÁVĚR

Diplomová práce byla věnována problematice procesů nábora, výběru zaměstnanců a jejich adaptace ve firmě. Cílem diplomové práce bylo zhodnotit proces nábora, výběru a adaptace pracovníků ve společnosti Jablotron Alarms, a. s. a navrhnout doporučení pro možné směry zlepšení a dalšího vývoje.

Základním kamenem každé společnosti jsou její zaměstnanci. To je důvodem pro soustředění pozornosti na jejich pečlivý nábor, dokonalý výběr a propracovanou adaptaci. Veškeré tyto procesy se pak odráží ve výběru nejkvalitnějších pracovníků, v přátelské atmosféře ve společnosti a utváření zdravé firemní kultury. Vše společně podporuje spokojenost a motivaci, což zvyšuje konkurenceschopnost a výkonnost firmy. Současný HR manažer by se měl umět orientovat v turbulentním prostředí. Včas a správně reagovat na změny, případně je i předvídat a vyvolávat je. Hledat příležitosti, jak lépe využít vlastní znalosti, zkušenosti druhých a společně nalézat nové přístupy k práci, které mohou přinést konkurenční výhody na trhu práce.

V teoretické části práce byly přestaveny tyto procesy s využitím odborné literatury. Nastíněno bylo, jak by tyto procesy měly být optimálně vedeny, jaká jsou možná úskalí či nedostatky. Pojednáno bylo také blíže o činnosti personálního oddělení nebo personalistů a jejich hlavních úkolech.

V praktické části byl popsán realizovaný smíšený výzkum, jehož cílem bylo analyzovat procesy nábora, výběru a adaptace pracovníků ve společnosti JABLOTRON ALARMS a. s. Provedeno bylo dotazníkové šetření mezi 52 zaměstnanci, kteří ve firmě působí maximálně 2 roky, a tedy mají zkušenost s nedávno absolvovaným adaptačním procesem i jemu předcházejícím procesům nábora a výběru zaměstnanců. Tato data byla doplněna o analýzu dokumentů firmy, vztahujících se ke zkoumaným oblastem, a dále byly vedeny polostrukturované rozhovory s pracovníci personálního oddělení a jedním z manažerů firmy. Od cíle výzkumu byly odvozeny výzkumné otázky a formulovány byly také tři hypotézy, k jejichž ověření byl užit chí-kvadrát.

Z těchto tří hypotéz byla potvrzena pouze jedna. Zjištěno bylo, že pracovníci, kteří jsou ve firmě spokojeni, uvádějí častěji než pracovníci, kteří ve firmě spokojeni nejsou, že byli

spokojeni s realizací náboru v době, kdy se ucházeli o pracovní místo. Naopak nebyly potvrzeny další dvě hypotézy vyjadřující předpoklad, že ženy uvádějí častěji než muži, že získali o pracovním místě během pohovoru dostatek potřebných informací a dále že techničtí pracovníci uvádějí častěji než ostatní pracovníci společnosti, že byli během adaptačního procesu dostatečně zaškoleni na své pracovní místo.

Z výsledků výzkumu vyplynulo, že všechny sledované oblasti jsou až na drobné výjimky realizovány velmi pečlivě, systematicky, s využíváním průběžně prováděné zpětné vazby. Nábor probíhá zejména s využitím pracovních serverů, webových stránek firmy, na základě doporučení, k čemuž má firma vytvořený systém motivující pracovníky. Největším problémem je získávání vysoce kvalifikovaných specialistů. Selhává headhunting, je obtížné získávat nové pracovníky právě pro technické úseky. Jedním z formulovaných doporučení tak bylo navázání spolupráce se vzdělávacími institucemi.

Výběr pracovníků je prováděn opět velmi kvalitně, má několik kol, je pružný, důraz je kladen na ověření profesních kvalit uchazečů, ale též na to, aby uchazeči vnímali, že si firma váží jejich zájmu a respektuje je. Nicméně firma sleduje zejména své cíle, tedy dokáže být v tomto ohledu i značně nekompromisní: pokud např. pracovník nedokáže v rámci výběrového řízení sdělit více informací o firmě, výběrové řízení je ukončeno. Kladně lze také hodnotit testovou situaci v podobě zadání úkolu pro uchazeče mezi prvním a druhým kolem výběrového řízení.

Proces adaptace je též propracován. Je sestaven adaptační plán, novým pracovníkům je přidělován mentor, důraz je kladen na školení, předávání informací, seznámení nového pracovního s jeho pracovní pozicí, pracovními úkoly, ale též kolegy a kulturou firmy. Cenné je přidělování mentora a metodika evaluace adaptačního procesu.

Způsob, jakým jsou nábor, výběr a adaptace pracovníků ve firmě JABLOTRONS ALARMS, a. s. prováděn, lze označit za dobrou praxi. Práce je tak přínosná pro všechny zájemce o dané téma a zejména lze spatřovat její přínos ve formulovaných doporučeních a předání zpětné vazby firmě, pochopitelně s dodržením etiky výzkumu.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

ARMSTRONG, M. *A Handbook of Human Resource Management Practice*. 9th ed. London: Kogen Page, 2006. ISBN 0-74994-4631-5.

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-8632-2.

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

BARTÁK, J. *Personální řízení současnost a trendy*. 1. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2011. ISBN 978-80-7452-020-4

BEDRNOVÁ, E. a I. NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1998. ISBN 80-85943-57-3.

BERNARDOVÁ, D. *Základní činnosti v personálním řízení*. Olomouc: Moravská škola Olomouc, 2015. ISBN 978-80-7455-052-2.

BORSÍKOVÁ, B. *Riadenie ľudských zdrojov a personálny marketing*. Trnava: Univerzita sv. Cyrila a Metoda v Trnave, 2012. ISBN 978-80-8105-405-1.

BRANHAM, L. *7 skrytých důvodů, proč zaměstnanci odcházejí z firmy*. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2903-9.

CATANO, V. M. and W. H. WIESNER. *Recruitment and Selection in Canada*. 4th ed. Toronto: Nelson Education, 2010. ISBN 978-0-17-650012-2.

ČASTORÁL, Z. *Management lidského faktoru*. 1 vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2013. ISBN 978-80-7542-038-9.

ČOPÍKOVÁ, A., BLÁHA, J. a P. HORVÁTHOVÁ. *Řízení lidských zdrojů*. Ostrava: VŠT-TU, 2015. 254 s. ISBN 978-80-248-3829-8.

DISMAN, M. *Jak se vyrábí sociologická znalost: příručka pro uživatele*. 4., nezměn. vyd. Praha: Karolinum, 2011. ISBN 978-80-246-1966-8.

DVOŘÁKOVÁ, Z. a kolektiv. *Řízení lidských zdrojů*. 1 Vyd. Praha: C. H. Beck. 2012. ISBN 978-80-7400-347-9.

- EVROPSKÁ KOMISE. *Nábor pracovních sil v Evropě: příručka pro zaměstnavatele*. Lucemburk: Úřad pro publikace Evropské unie, 2013. ISBN 978-92-79-2687-7-
- FAEBER, I. a Ch. STÖWE. *Vedení lidí v praxi: zlepšete své manažerské dovednosti*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-2009-8.
- HODGSON, S. *Psychologické a jiné výběrové testy: jak se připravit a úspěšně zvládnout různé typy testů*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1945-0.
- HRONÍK, F. *Jak se nespálit při výběru zaměstnanců*. 1.Vyd. Praha: Computer Press, 1999. ISBN 80-7226-161-4.
- CHARVÁT, J. *Firemní strategie pro praxi*. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1389-6.
- CHRÁSKA, M. *Metody pedagogického výzkumu: základy kvantitativního výzkumu*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2016. ISBN 978-80-247-5326-3.
- KAIN, P. Jak se měří mysl. *Economia: HOSPODÁŘSKÉ NOVINY*. 2019. č. 158, ISSN 0862-9587.
- KERPEN, D. *Jak to hrát s lidmi*. Praha: Management Press, 2017. ISBN 978-80-7261-499-8.
- KOCIÁNOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.
- KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 2. vyd. Praha: Management Press, 1997. ISBN 80-85943-51-4.
- KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. 3., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-2202-3.
- KŘÍŽEK, F. a J. NEUFUS. *Moderní hotelový management*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-4835-1.
- MIOVSKÝ, M. *Kvalitativní přístup a metody v psychologickém výzkumu*. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1362-4.
- MLÁDKOVÁ, L. *Moderní přístupy k managementu: tacitní znalost a jak ji řídit*. Praha: C. H. Beck, 2005. ISBN 80-7179-310-8.

- PAVLÍK, M. a kol. *Jak úspěšně řídit obec a region: cíle, nástroje, trendy, zahraniční zkušenosti*. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-5256-3.
- PECHOVÁ, J. a V. ŠÍŠOVÁ. *Assessment centrum: moderní nástroj výběru zaměstnanců*. Praha: Management Press, 2016. ISBN 978-80-7261-452-3.
- PILAŘOVÁ, I. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2042-5.
- PILAŘOVÁ, I. *Leadership & management development: role, úlohy, kompetence managerů a leaderů*. Praha: Grada, 2016. ISBN 978-80-247-5721-6.
- PRICE, A. *Human Resource Management in a Business Context*. 3rd ed. London: Thompson Learning, 2007. ISBN 978-1-184480-548-8.
- PYNES, J. E. and D. N. LOMBARDI. *Human Resources Management for Health Care Organizations: A Strategic Approach*. San Francisco: John Wiley & Sons, 2011. ISBN 978-0-470-87355-7.
- REICHEL, J. *Kapitoly metodologie sociálních výzkumů*. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-3006-6.
- SCHWEYER, A. *Talent Management System*. Toronto: John Wiley & Sons, 2004. ISBN 0-470-83386-6.
- SYNEK, M., KISINGEROVÁ, E. a kol. *Podniková ekonomika. 5., přeprac. a dopl. vyd.* Praha: C. H. Beck, 2010. ISBN 978-80-7400-336-3.
- ŠIKÝŘ, M. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-5212-9.
- TOMŠÍK, P. a J. DUDA. *Řízení lidských zdrojů. 1. vyd.* Brno: Mendelova univerzita v Brně, 2011. ISBN 978-80-7375-556-0.
- TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada, 2004. ISBN 80-247-0405-6.
- VÁCHAL, Jan, VOCHOZKA, Marek a kol. *Podnikové řízení*. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4642-5.
- VAJNER, L. *Výběr pracovníků do týmu*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1739-5.

VNOUČKOVÁ, L. *Fluktuace a retence zaměstnanců*. 1. vyd. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-904645-9-9.

VOCHOZKA, M. a P. MULAČ. *Podniková ekonomika*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4372-1.

WAGNEROVÁ, I. a kol. *Psychologie práce a organizace: nové poznatky*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3701-0.

WARNE, T. R. (Ed.). *Recruiting and Retaining Individuals in State Transportation Agency*. 1st ed. Washington: Transportation Research Board, 2003. ISBN 978-0-3090-6971-7.

WÖHE, G. *Úvod do podnikového hospodářství*. 2., přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007. 928 s. ISBN 978-80-7179-897-2.

Vnitropodnikové dokumenty JABLOTRON ALARMS a.s.:

Základní manuál společnosti

Intranet

SEZNAM OBRÁZKŮ, GRAFŮ TABULEK

Seznam obrázků:

Obrázek 1. Přehled hlavních personálních činností.....	14
Obrázek 2. Charakteristika personálního útvaru.....	17
Obrázek 3. Proces řízení lidských zdrojů	24
Obrázek 4. Nábor jako součást personálního plánování.....	25
Obrázek 5. Plánování procesu získávání a výběru pracovníků	28
Obrázek 6. Výhody a nevýhody výběru pracovníků z vnějších a vnitřních zdrojů.....	31
Obrázek 7. Efektivita metod výběru	40
Obrázek 8. Podoba psychologické smlouvy	46

Seznam grafů:

Graf 1. Zdroje kandidátů do firmy v období leden až září 2019	64
Graf 2. Věk respondentů.....	70
Graf 3. Vzdělání respondentů	71
Graf 4. Spokojenost respondentů ve firmě	72
Graf 5. Získání informací o pracovní pozici.....	72
Graf 6. Informace obsažené v inzerátu	73
Graf 7. Hodnocení pravdivosti informací podaných v inzerátu.....	74
Graf 8. Spokojenost respondentů s průběhem náboru	75
Graf 9. Kdo byl přítomen na pohovoru.....	77
Graf 10. Hodnocení atmosféry během pohovoru.....	77
Graf 11. Hodnocení představ o práci ve srovnání s realitou.....	78
Graf 12. Odkud respondenti získali nejvíce informací o náplni práce	79
Graf 13. Délka uvádění na pracovní místo v rámci adaptačního procesu	80

Graf 14. Hodnocení dostatečného zaškolení do náplně práce	81
Graf 15. Poskytovaná podpora a zájem během adaptačního procesu	82
Graf 16. Doba pro plné zapracování	83

Seznam tabulek:

Tabulka 1. Počet respondentů ve výzkumu z jednotlivých úseků ve firmě.....	69
Tabulka 2. Ověření hypotézy H1	84
Tabulka 3. Ověření hypotézy H2	84
Tabulka 4. Ověření hypotézy H3	85

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A – Schéma rozhovoru.....	I
Příloha B – Dotazník.....	III
Příloha C – Základní údaje o společnosti Jablotron, a. s.....	X
Příloha D – Základní uspořádání Jablotron, a. s.....	XI
Příloha E – Hierarchie společnosti Jablotron, a. s	XII
Příloha F – Fotodokumentace společnosti Jablotron, a. s	XVI
Příloha G – Schéma procesu náboru	XVIII

Příloha A – Schéma rozhovoru

ROZHOVOR

1. *Jak je ve firmě prováděn nábor nových pracovníků?*

- *jaké zdroje jsou užívány a proč, jaké ne a proč*
- *jaká jsou kritéria náboru (příklad na určitou pozici. Kdo je stanovuje, kdo kontroluje jejich zohlednění např. v inzerátu apod)*
- *jaké materiály jsou požadovány od uchazečů*
- *kdo kontaktuje uchazeče, jakým způsobem jednání probíhá, kolik je kol výběrového řízení*
- *kdo rozhoduje o výběru pracovníků*
- *jak se promítá zkušenost s nábořem ve firmě do procesu náboru nových pracovníků (modifikace – jaká, proč, časový horizont, kdo dává podněty)*
- *jak je vyhodnocován proces náboru (jeho účinnost, kdy, kdo provádí)*

2. *Na co se při náboru nových pracovníků zaměřujete především a proč, na co nikoliv? Co se Vám osvědčuje a proč, co ne a proč?*

3. *Popište mi prosím proces náboru nových pracovníků. (v čem se případně liší dle typu pracovního místa, jaké pozice je obtížné obsadit a proč)*

4. *Jak probíhá výběr pracovníků?*

- *kritéria výběru (popis pracovního místa – je vypracován? Jak je zohledněn při výběru, jaké jsou zkušenosti s výběrem pracovníků s využitím popisu pracovního místa)*
- *kdo se účastní výběru*
- *časové hledisko (délka výběru, fáze – kdy je osloven pracovník, který zašle životopis, za jakou dobu od podání inzerátu je realizováno výběrové řízení, kdy je ukončeno)*
- *metody výběru (co se osvědčuje, co ne a proč.... práce s testy, reference, headhunting), rozhovor: jakým způsobem probíhá, připravené otázky?, kdo se účastní, kdo jej vede, standardní době pohovoru*
- *jednání se zájemci o pracovní místo – popsat (kdo kontaktuje, domlouvání na pohovoru, kdy info o výsledku – všem nebo jen komu, následná domluva na dalším postupu u úspěšných kandidátů)*

- *na co se především zaměřujete při výběru pracovníků, co rozhoduje při volbě konkrétního pracovníka a proč)*
- *databáze uchazečů o místo – je vytvářena, je s ní pracováno, jak (pokud ne, co se děje s daty od uchazečů)*
- *co se Vám osvědčilo, co ne a proč*
- *jakí lidé se hlásí, o jaké máte zájem, jak poznáte toho pravého*

5. *Jak probíhá adaptační proces ve firmě – prosím popište (pracovní, sociální, celopodniková adaptace, útvárová, zaměření na konkrétní pracovní místo)*

- *kdo je odpovědný, kdo zaškoluje (obsah zaškolování, předávané informace, četnost kontaktu, kdo zastupuje, doplňuje, mentor)*
- *délka adaptačního procesu*
- *užívané pomůcky, metody*
- *plán adaptačního procesu*
- *seznamování s pracovními úkoly, chodem pracoviště, interními pravidly apod.*
- *jak je pracováno s očekáváními (firmy, nového pracovníka,*
- *začleňování pracovníka do kolektivu*
- *vyhodnocení adaptačního procesu*
- *zkušenosti s adaptačním procesem (silné x slabé stránky, proč, plánované změny)*

6. *V návaznosti na realizovaný rozhovor prosím zkuste zhodnotit všechny tři fáze, tj. nábor, výběr nového pracovníka a jeho adaptaci ve společnosti – jak hodnotíte, silné x slabé stránky, potřeba změny, co změnit nelze a proč*

7. *Zhodnoťte také prosím roli personálního útvaru, jeho efektivitu, silné x slabé stránky, kdo vytváří personální strategii, jak mohou personalisté ovlivňovat proces náboru, výběru, adaptace pracovníků?*

7. *Je něco, co v rozhovoru nezaznělo a rád/a byste doplnila?*

Příloha B – Dotazník

Vážená kolegyně, vážený kolego,

ráda bych Vás požádala o vyplnění následujícího dotazníku týkajícího se Vašich zkušeností a

spokojenosti s procesem náboru, výběru a adaptace nových pracovníků v naší společnosti. Tento dotazník bude sloužit jako podklad k mé diplomové práci. Na základě odpovědí a analýzy dotazníku mohu potom navrhnout možné kroky zlepšení firemních postupů a procesů ve zkoumané oblasti. Prosím Vás proto, vyplňte dotazník co nejpravdivěji a nejpřesněji. Dotazník bude zpracováván anonymně. Nemusíte se tedy obávat jakéhokoliv zneužití informací. Zaškrtněte prosím jen jednu odpověď.

Předem děkuji za Váš čas.

Komenského Studentka Univerzity Jana Amose

1. Jak jste se dozvěděl/la o volné pracovní pozici?

- a) Na kariérních stránkách Jablotronu
- b) V personální agentuře
- c) Z doporučení známého
- d) Inzerce pracovního portálu
- e) Inzerce v médiích
- f) Jinde.....v případě, že jinde prosím uveďte kde

2. Pokud jste se do firmy hlásil/a na základě inzerátu, prosím uveďte všechny informace, které byly v inzerátu obsaženy

- a) název pracovního místa
- b) popis pracovního místa
- c) popis společnosti
- d) místo vykonávané práce
- e) požadované znalosti a dovednosti
- f) podmínky přijetí
- g) požadované dokumenty
- h) informace, jak se o pracovní místo ucházet
- i) jiné (uveďte prosím).....

3. Jak hodnotíte množství informací o nabízeném pracovním místě, kterých se Vám dostalo?

- g) zcela dostatečné

- h) spíše dostatečné
- i) spíše nedostatečné
- j) zcela nedostatečné

Zde můžete svoji odpověď doplnit, vysvětlit (co Vám chybělo x nechybělo apod.).

.....
.....
.....
.....

4. Jak hodnotíte pravdivost informací uveřejněných v inzerátu v porovnání s realitou?

- a) zcela pravdivé
- b) spíše pravdivé
- c) spíše nepravdivé
- d) zcela nepravdivé

Zde můžete svoji odpověď doplnit, vysvětlit (co bylo jinak, co se shodovalo apod.)

.....
.....
.....
.....

5. Byl/a jste spokojena s tím, jak probíhal nábor pracovníků do firmy v době, kdy jste se o nabízené pracovní místo ucházel/a?

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

Zde můžete svoji odpověď doplnit, vysvětlit (s čím jste byl/a nebo nebyl/a spokojena, proč)

.....
.....
.....
.....

6. Jak dlouho jste čekal/la na pohovor poté, co firma obdržela informaci o tom, že máte o nabízené místo zájem?

- a. Jeden den až 3 dny
- b. Týden
- c. Déle než týden
- d. déle než 2 týdny
- e. déle než 3 týdny
- f. jiné (uved'te prosím).....

- 7. Získal/la jste při pohovoru dostatek pro Vás potřebných informací?**
- a. Ano
 - b. Ne, prosím uveďte co Vám chybělo za informace:
- 8. Byl během pohovoru prostor pro Vaše dotazy?**
- a) určitě ano
 - b) spíše ano
 - c) spíše ne
 - d) určitě ne
- 9. Kdo se zúčastnil pohovoru ze strany společnosti? Uveďte prosím všechny relevantní odpovědi:**
- a) personalista
 - b) majitel firmy
 - c) budoucí nadřízený
 - d) další osoba/y (uveďte prosím, o koho se jednalo).....
- 10. Považujete atmosféru během pohovoru za příjemnou (otevřenou, přátelskou)?**
- a) určitě ano
 - b) spíše ano
 - c) spíše ne
 - d) určitě ne
- 11. Hodnotíte způsob vedení pohovoru jako profesionální (přípravenost personalisty, vedení, dostatek času na pohovor, dodržení sjednaného času, vhodné místo pro pohovor, slušné jednání apod.)**
- a) určitě ano
 - b) spíše ano
 - c) spíše ne
 - d) určitě ne

Zde můžete svoji odpověď doplnit, vysvětlit (co se Vám líbilo/nelíbilo, proč, co byste změnil/a apod.)

.....

12. Když srovnáte Vaše představy o náplni budoucí práce před vstupem do společnosti

s realitou, který z následujících výroků tomu nejvíce odpovídá?

- a. Mé představy jsou zcela v souladu s realitou.
- b. Mé představy jsou částečně v souladu s realitou.
- c. Mé představy jsou spíše v rozporu s realitou.

- d. Mé představy jsou zcela v rozporu s realitou.

13. Kdy jste absolvoval/a vstupní školení?

- a) před nástupem na pracovní pozici
- b) během prvního týdne mého působení ve firmě
- c) během adaptačního procesu
- d) neabsolvoval/a jsem vstupní školení

14. Kdo nebo co Vám pomohlo nejlépe se seznámit s náplní Vaší práce, pracovními povinnostmi, chodem společnosti apod.? (můžete uvést více možných odpovědí)

- a) přímý nadřízený
- b) mentor
- c) kolega, ale neformálně
- d) personalista
- e) školení
- f) předané dokumenty
- g) nikdo a nic, musel/a jsem si vše průběžně zjišťovat sám/a
- h) jiné (uveďte prosím).....

15. Byl/a jste uváděna na Vaše pracovní místo prostřednictvím adaptačního plánu?

- a) ano
- b) ne

Pokud jste odpověděl/a ano, prosím uveďte, jak dlouho adaptační proces podle adaptačního plánu trval:

- a) pár dní
- b) týden
- c) měsíc
- d) 3 měsíce
- e) 6 měsíců
- f) rok
- g) žádný adaptační proces neprobíhal, byl/a jsem hozena do vody, bylo to na mně

A dále prosím uveďte, zda docházelo k vyhodnocování adaptačního plánu:

- a) ano
- b) ne

A též kdo toto vyhodnocení prováděl:

- a) přímý nadřízený
- b) mentor
- c) kolega
- d) personalista
- e) majitel firmy

f) někdo jiný (uved'te prosím)

16. Byl/a jste podle Vašeho názoru dostatečně zaškolen/a do náplně práce a pracovních činností?

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

17. Byla Vám v době vašeho nástupu do práce přidělena konkrétní osoba mentora, která Vám pomáhala při adaptaci a orientaci na pracovišti

- a. Ano
- b. Ne

18. Byl během adaptačního procesu věnován dostatečný prostor pro Vaše otázky, potřebu konzultovat některá zjištění apod.

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

19. Dostávalo se Vám během adaptačního procesu podpory a zájmu o to, jak se cítíte, jak práci zvládáte, jak jste spokojen/a apod.? Můžete uvést více možností:

- a) ano, ze strany majitele firmy
- b) ano, ze strany vyššího managementu
- c) ano, ze strany přímého nadřízeného
- d) ano, ze strany personálního oddělení
- e) ano, ze strany kolegů
- f) ne

20. Za jak dlouho jste byl/a plně zapracován/a na Vaše pracovní místo, abyste zvládal/a plnit všechny Vaše pracovní úkoly tak, jak od Vás bylo požadováno?

- a) během týdne
- b) během 14 dní
- c) během měsíce
- d) během 3 měsíců
- e) během 6 měsíců
- f) během 1 roku
- g) nepovažuji zapracování za dostatečné

21. Za jak dlouho jste se cítil/a být součástí společnosti (přijímán/a ostatními, plnohodnotný člen týmu):

- a) během týdne
- b) během 14 dní

- c) během měsíce
- d) během 3 měsíců
- e) během 6 měsíců
- f) během 1 roku
- g) nepovažuji se stále za plnohodnotného člena týmu

22. Jste spokojen/a s tím, jak u Vás probíhal proces adaptační proces po nástupu do společnosti?

- a. určitě ano
- b. spíše ano
- c. spíše ne
- d. určitě ne

Zde můžete svoji odpověď doplnit, vysvětlit (co nevyhovovalo, vyhovovalo, proč, co byste změnil/a apod.)?

.....
.....
.....
.....

Děkuji moc za Vaši ochotu a čas. Na závěr bych Vás poprosila o vyplnění identifikačních

údajů, které budou sloužit pouze pro analytické účely. V žádném případě neohrozí anonymitu

tohoto dotazníku.

Děkuji

Vaše pohlaví:

- a) žena
- b) muž

Váš věk:

- a) 18-24 let
- b) 25-34 let
- c) 35-44 let
- d) 45-54 let
- e) 55 a více let

Vaše nejvyšší dosažené vzdělání:

- a) základní
- b) střední bez maturity
- c) střední s maturitou

- d) vyšší odborné
- e) vysokoškolské

V jakém úseku působíte?

- a) úsek podpory vedení
- b) úsek vývoje
- c) úsek produktového marketingu
- d) úsek obchodu
- e) úsek provozu
- f) úsek kvality

Jak dlouho působíte ve firmě?

- a) do dvou let
- b) 2-4 roky
- c) 5-9 let
- d) 10-14 let
- e) 15-19 let
- f) 20 a více let

Jste spokojen/a ve firmě?

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

Příloha C – Základní údaje o společnosti Jablotron, a. s.

Název společnosti: JABLOTRON ALARMS a.s.

Výkonný ředitel: Miroslav Jarolím

Adresa: Pod Skalkou 4567/33, 466 01

Web: www.jablotron.com

Zápis v OR: u Krajského soudu v Ústí nad Labem, oddíl B, vložka 1957

IC: 28668715

DIČ: CZ28668715

ID datové schránky: ssfem37

Počet zaměstnanců: 202

Roční obrat: 1,3 mld.

Hlavní činnosti (dle klasifikace CZ-NACE):

Velkoobchod s elektronickým a telekomunikačním zařízením a jeho díly (46520)

Výroba ostatních elektrických zařízení (27900)

Výroba lékařských a dentálních nástrojů a potřeb (32500)

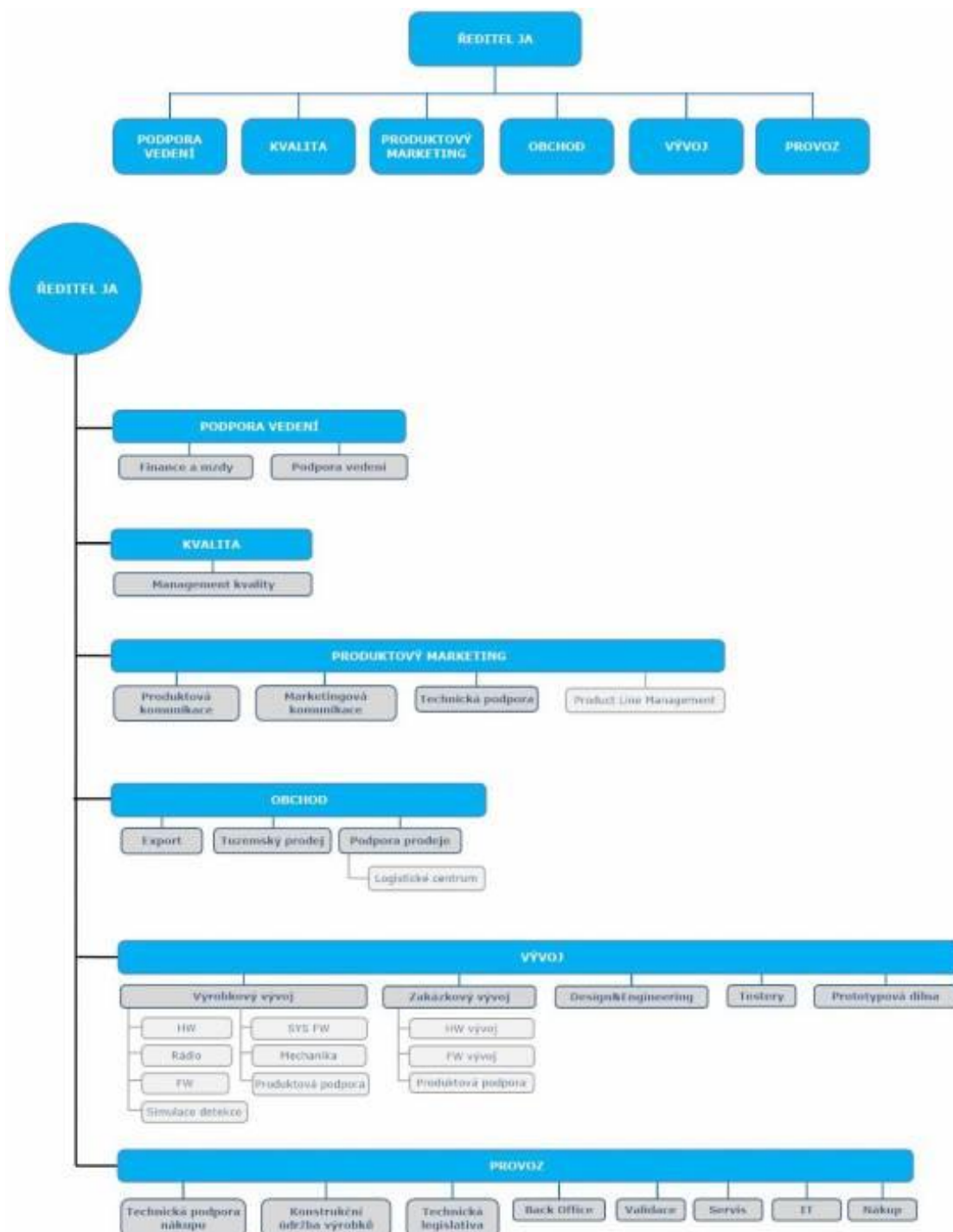
Nespecializovaný velkoobchod (46900)

Skladování (52100)

Elektrické instalace (43210)

Příloha D – Základní uspořádání společnosti Jablotron, a. s.

Obrázek č. 5: Základní uspořádání společnosti



Zdroj: Základní manuál společnosti

Příloha E – Hierarchie společnosti Jablotron, a. s.

Úseky jsou si hierarchicky rovny a jsou přímo podřízeny řediteli (-R-).

Úseky: **PODPORA VEDENÍ, KVALITA, VÝVOJ, OBCHOD, PROVOZ, PRODUKTOVÝ MARKETING** jsou pro firmu **klíčové**.

Podmínkou práce vrcholového vedení *je* **týmová spolupráce**, nikoliv dosažení individuálních nebo úsekových úspěchů.

Výkonný ředitel

- podporuje zlepšování a využívání nových příležitostí
- odpovídá za zajištění a plánování potřebných zdrojů
- jmenuje ředitele úseků, řídí společnost a odpovídá představenstvu za její úspěšný rozvoj
- tvoří a schvaluje základní vize a strategie
- formuluje a přezkoumává Politiku kvality a Politiku bezpečnosti společnosti
- v souladu s požadavky zákazníků a s ohledem na kontext i strategické zaměření
- stanovuje cíle společnosti
- vede důležitá, strategická jednání a vyjednávání v zájmu budování postavení společnosti na trhu
- reprezentuje firmu jako její nejvyšší představitel, je statutárním zástupcem
- dbá na efektivitu interního systému řízení a podporuje procesní přístup při řízení
- JA-
- vyžaduje dodržování legislativních požadavků na výrobky i na fungování společnosti

Úsek podpory vedení

- poskytuje organizační podporu členům vedení a představenstva -JA-
- poskytuje právní a ekonomickou podporu a poradenství vedení -JA-
- vede účetnictví, spravuje finanční prostředky a plánuje investice, zajišťuje nezbytná pojištění
- odpovídá za formulaci strategie rozvoje lidských zdrojů, realizuje jejich nábor a dohlíží na adaptační proces

- zajišťuje pracovněprávní a mzdovou agendu

Úsek kvality

- dohlíží nad interními procesy a usiluje o jejich zdokonalování v zájmu zvyšování efektivity
- dohlíží na řízení a sledování kvality interních i externích dodavatelů a podílí se na jejich výběru
- dohlíží nad kvalitou produkce -JA- a implementaci nápravných a preventivních opatření
- je reprezentována představitelem managementu pro -QMS-, který zároveň plní úlohu bezpečnostního manažera
- zprostředkovává právní podporu a poradenství, vede interní registr smluv
- odpovídá za ochranu osobních údajů a dat
- zajišťuje vstupní kontrolu, repase a customizační práce nad skladovou zásobou

Obchodní úsek

- zkoumá potenciál trhu, vyhledává nové obchodní příležitosti a partnery, definuje obchodní strategii
- rozvíjí obchodní vztahy, organizuje a vede obchodní jednání, uzavírá obchodní smlouvy
- tvoří nabídky, nastavuje obchodní podmínky a podmínky tvorby cen
- provádí tržní analýzy výrobků, cen, konkurenčních obchodních modelů, postavení produkce -JA- .
- buduje dobré obchodní jméno společnosti
- definuje druhy, formu a obsah ceníků
- odpovídá za konformitu produktů v cílových trzích
- účastní se výstav a veletrhů, zprostředkovává zpětnou vazbu z trhu
- skladuje a prodává produkty -JA-
- vede databázi zákazníků a dodavatelů
- optimalizuje proces prodeje s důrazem na maximální efektivitu
- zajišťuje expedici a ostatní logistickou podporu obchodních aktivit

Úsek vývoje

- vyvíjí nové produkty a spolupodílí se na vytváření produktových vizí
- definuje a respektuje standardy pro technická řešení výrobků -JA-
- aktivně sleduje trendy a novinky v oboru, inspiruje se k inovativním řešením
- odpovídá za konformitu návrhu s požadavky technické legislativy pro cílové trhy
- iniciuje rozvoj databáze komponent a podílí se na výběru dodavatelů
- v prostředí služeb cloudu -JA- odpovídá za bezpečnost dat a informací zákazníků

Úsek produktového marketingu

- odpovídá za formulaci strategie rozvoje sortimentu a udržitelný rozvoj jednotlivých produktových kategorií
- řídí uvádění výrobků na trh v rámci kampaní včetně jejich obsahu a doprovodných akcí
- odpovídá za propagaci produktů a značky -JA-
- plánuje a organizuje školení partnerské sítě a -MF-, odpovídá za tvorbu prezentací a přípravu pomůcek
- účastní se výstav a veletrhů, sbírá a vyhodnocuje zpětnou vazbu z trhu
- poskytuje technickou podporu obchodním partnerům
- zpracovává obchodně-technickou dokumentaci a materiály
- poskytuje aktivní marketingovou podporu partnerům
- definuje strategie, postupy a formy komunikace s obchodními partnery a odpovídá za její realizaci
- zpracovává a spravuje grafické podklady a materiály
- je nositelem vizuální identity a správcem grafického manuálu -JA-

Provozní úsek

- odpovídá za zajištění odpovídajícího zázemí a provozu související infrastruktury pro fungování -JA-, vč. správy a údržby budov, vozového parku, vnitřní dopravy a vnitřního vybavení
- řídí objem zásob a optimalizuje proces nákupu s důrazem na maximální efektivitu (objednávky výroby a nákupu zboží)
- zajišťuje podklady, vybavení a technickou podporu -NAK- k nákupu produktů o požadované kvalitě a vlastnostech, technicky udržuje a optimalizuje kvalitu a cenu existujících produktů

- u smluvních výrobců technicky zastřešuje veškerou výrobu výrobků -JA-
- realizuje servis vadných produktů pro distribuční síť s důrazem na analýzu problémů
- poskytuje technickou podporu ostatním úsekům
- spravuje a rozvíjí návrhové a testovací systémy, podílí se na výběru dodavatelů
- odpovídá za realizaci testerů a jejich provoz ve výrobě, vč. sběru a analýzy dat z testů
- odpovídá za rozvoj a správu výpočetní a komunikační techniky, -SW- vybavení a -IS-
- aktivně se podílí na tvorbě a zdokonalování datových služeb (prodejní portály, plánovací nástroje atd.)
- hodnotí a vybírá dodavatele, aktivně řídí dodavatelský řetězec
- spravuje a optimalizuje databázi komponentů včetně souvisejících dokumentů
- definuje požadavky a odpovídá za zajištění nezbytných procesů a formalit k řádnému uvedení produktů na trh
- připravuje, realizuje a vyhodnocuje interní i externí validace produktů a aplikací
- spolupracuje na sběru zpětné vazby od -MF-
- zajišťuje provoz recepce a související činnosti, vč. příchozí a odchozí pošty

Příloha F – Fotodokumentace společnosti Jablotron, a.s.

Obrázek č. 4 : Historie firmy

1990



2009



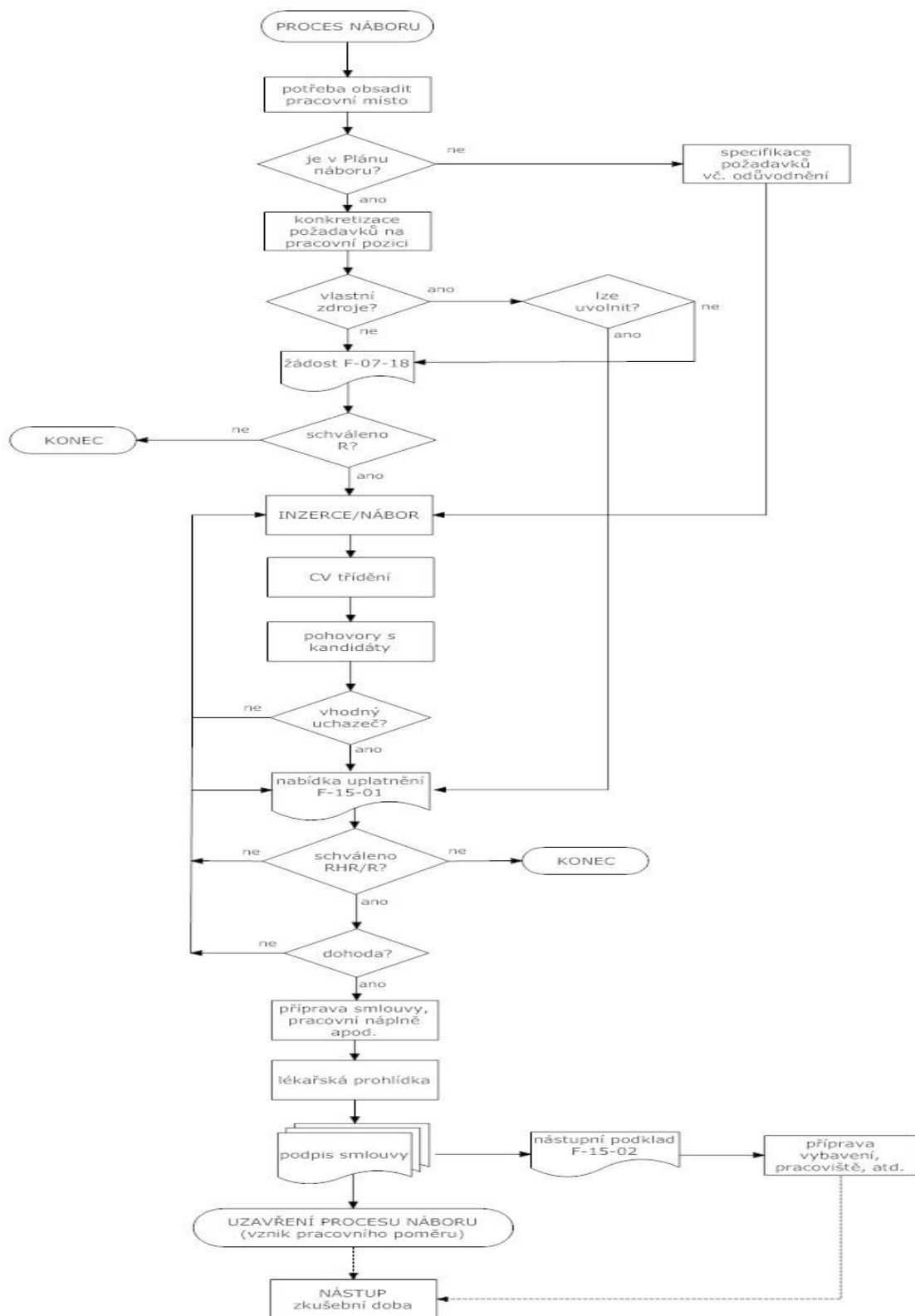
2016



Zdroj: Vnitropodnikové dokumenty Jablotron Alarms a.s.

Příloha G - Schéma procesu náboru

Obrázek č. 6: Proces náboru



Zdroj: Základní manuál společnosti