

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Diplomová práce

Management lidských zdrojů ve vybrané organizaci

Simona Kadlecová

© 2015 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Simona Kadlecová

Provoz a ekonomika

Název práce

Management lidských zdrojů ve vybrané organizaci

Název anglicky

Human Resources Management in selected Organization

Cíle práce

V rámci primárního cíle bude proveden návrh optimalizačních změn a inovací stávajícího systému řízení a rozvoje lidských zdrojů. Další cíle budou spočívat ve snaze odhalit nedostatky související s problematikou řízení lidských zdrojů v daném podniku a uvést soubor doporučení, díky nimž dojde ke zvýšení efektivity a účinnosti managementu v oblasti sociálního a personálního rozvoje. Jedním z nástrojů dosažení těchto cílů je především analýza lidských zdrojů ve vybraném podniku.

Metodika

Metodický postup bude zahrnovat aplikaci deskriptivní metody. V rámci vlastních návrhů řešení budou využity postupy kvalitativního i kvantitativního zpracování vlastních empirických dat a metody syntézy, zahrnující nejen veřejně dostupné empirické zdroje, ale i interní zdroje. Pomocí metody syntézy a dále i interpretace výsledků výzkumu budou navrženy vlastní inovativní postupy a manažerské procesy.

Doporučený rozsah práce

60

Klíčová slova

Management, řízení lidských zdrojů, personální činnosti, podnik, personální útvar, nábor pracovníků, výběrové řízení

Doporučené zdroje informací

ARMSTRONG, Michael. Personální management. Vyd. 1. Praha: Grada, 1999, 963 s. ISBN 80-716-9614-5.
ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada, c2002, 856 s. ISBN 80-247-0469-2.
DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. Management lidských zdrojů. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2007, xxii, 485 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-893-4.
KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007, 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
TOTH, Daniel. Personální management. Praha: Galileo, 2011. 502 s. ISBN 978-80-87415-05-4.

Předběžný termín obhajoby

2015/16 ZS – PEF

Vedoucí práce

Dr. Mgr. Ing. Daniel Toth, Ph.D.

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 15. 10. 2014**prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.**

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 22. 10. 2014**Ing. Martin Pelikán, Ph.D.**

Děkan

V Praze dne 26. 11. 2015

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Management lidských zdrojů ve vybrané organizaci" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu literatury na konci práce. Jako autorka uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 26. listopadu 2015

Simona Kadlecová

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala panu Dr. Mgr. Ing. Danielu Tothovi, Ph.D. za pomoc, odborné rady a připomínky při zpracování mé diplomové práce. Dále bych ráda poděkovala HR Specialistce zkoumané společnosti, která mi dávala cenné rady v průběhu mého působení ve společnosti a při zpracování této práce. A v neposlední řadě chci poděkovat celému týmu personálního oddělení a managementu společnosti, díky němuž jsem mohla zdárně dokončit mou závěrečnou práci.

Management lidských zdrojů ve vybrané organizaci

Souhrn

Tato diplomová práce se zabývá problematikou řízení lidských zdrojů ve vybrané organizaci. V rámci primárního cíle jsou navrženy optimalizační změny a inovace pro zvýšení efektivity stávajícího systému řízení a rozvoje lidských zdrojů, konkrétně v oblasti získávání, výběru a adaptace pracovníků. Nejprve jsou v teoretické části charakterizovány a definovány pojmy využívané v managementu lidských zdrojů. V první řadě je v praktické části charakterizována společnost, která je předmětem diplomové práce - název společnosti, nesmí být zveřejněn, a to v souladu s požadavkem managementu firmy. Dále jsou v praktické části pomocí deskripce analyzovány jednotlivé části recruitment procesu a adaptace tak, jak jsou v organizaci aplikovány. Součástí praktické části je také empirický výzkum, konkrétně analýza spokojenosti zaměstnanců, která byla provedena u pracovníků společnosti. V závěrečné části práce jsou, pomocí syntézy a dále i interpretace výsledků výzkumu, navrženy vlastní inovativní postupy a doporučení.

Klíčová slova: Management, řízení lidských zdrojů, personální činnosti, podnik, personální útvar, nábor pracovníků, výběrové řízení.

Human Resources Management in selected Organization

Summary

This thesis deals with the management of human resources in selected organization. Optimization changes are proposed as part of the primary objectives and innovations to enhance the effectiveness of the current system of management and human resource development, particularly in the area of recruitment, selection and adaptation of workers. The theoretical part first characterizes and defines the terms used in the management of human resources. First and foremost there is characteristics of the company in the practical part. The company is the subject of the thesis - the name of the company cannot be published in accordance with the requirement of their management. Furthermore, in the practical part there is analyzed using a description of each of the recruitment process and adaptation as they are applied in the organization. The practical part has also an empirical research, namely the analysis of employee satisfaction, which was performed by company employees. In the final part of the thesis there are proposals for innovative practices and recommendations using the synthesis and interpretation of results of research.

Keywords: Management, Human Resource Management, HR Activities, Company, HR Department, Recruitment, Selection Process.

Obsah

1	Úvod.....	10
2	Cíl práce a metodika.....	12
2.1	Cíl práce	12
2.2	Metodika.....	13
I.	Literární rešerše.....	15
3	Řízení a rozvoj lidských zdrojů.....	15
3.1	Personální činnosti	17
3.2	Personální strategie a personální politika	18
3.3	Lidský kapitál	19
3.4	Personální útvar a personalista	20
3.5	Trh práce.....	21
4	Získávání a výběr pracovníků	23
4.1	Vnitřní a vnější lidské zdroje.....	25
4.2	Počáteční proces výběru zaměstnanců	26
4.3	Metody získávání pracovníků	27
4.4	Předvýběr uchazečů o zaměstnání.....	29
4.5	Pohovor	30
4.6	Assessment centre (AC)	32
4.7	Výběrové testy.....	33
4.8	Alternativní metody získávání pracovníků.....	35
5	Přijímání a adaptace pracovníků	37
5.1	Pracovně právní hledisko	37
5.2	Formální náležitosti při přijetí zaměstnance	38
5.3	Adaptace a její cíle	38
II.	Praktická část	41
6	Charakteristika organizace	41
6.1	Profil společnosti.....	41
6.1.1	Portfolio služeb	42
6.1.2	Strategické cíle	43

6.1.3	Hodnoty a vize společnosti	43
6.1.4	Společenská odpovědnost aneb poslání firmy	44
6.2	Organizační struktura	44
6.3	Marketing a propagace společnosti	47
7	Recruitment proces společnosti.....	48
7.1	Inzerce	48
7.2	Sociální média a networking	50
7.3	Selekce životopisů	50
7.4	Kontaktování uchazečů	51
7.5	Příprava výběrového řízení	51
7.6	Výběrové řízení	52
7.6.1	Pohovor	52
7.6.2	Psychodiagnostika.....	53
7.6.3	Assesment centre (AC)	54
7.6.4	Výkonové testy	55
7.7	Vyhodnocení výběrového řízení a zpětná vazba.....	55
7.8	Administrativní procesy při přijetí	56
8	Adaptační proces.....	59
9	Shrnutí, výsledky výzkumu a návrhy na zlepšení.....	62
9.1	Shrnutí recruitment procesu a adaptace.....	62
9.2	Výsledky analýzy spokojenosti zaměstnanců	64
9.3	Návrhy na zlepšení	68
10	Závěr	72
11	Seznam literatury	74
12	Seznam příloh.....	76
13	Přílohy.....	77

Seznam schémat

Schéma 1: Obecný úkol řízení lidských zdrojů	16
Schéma 2: Personální strategie a politika	19
Schéma 3: Metodologie recruitmentu	24
Schéma 4: Model vztahů a podmínek při získávání pracovníků	25
Schéma 5: Organizační struktura sledované společnosti	46

Seznam tabulek

Tabulka 1: Výběr charakteristik a specifikace pracovního místa	27
Tabulka 2: Scénář modelového rozhovoru v AC.....	54

1 Úvod

Výkonnost a úspěšnost současných firem s dnešní silnou konkurencí závisí na mnoha faktorech – na technickém vybavení čili materiálních zdrojích, finančních zdrojích, informačních zdrojích, ale především na nedoceňovaných lidských zdrojích. Velká většina firem nevěnuje svému personálu takovou pozornost, jakou by měla. Pro firmy jsou úspěchem kladná čísla, dbají na efektivitu, ovšem už je často nezajímá spokojenost pracovníků, což se však v posledních letech firmy snaží změnit. Lidské zdroje jsou nepochybně konkurenční výhodou podniku a také se jedná o nejpružnější a nejdynamičtější podnikový faktor, o který je nutné pečovat, a to z důvodu, že právě jejich činnost napomáhá ke správnému fungování společnosti a tím také k naplňování strategických i dílčích podnikových cílů. Společnosti by se měly snažit o co nejvyšší motivaci pracovníků tak, aby podávali kvalitní pracovní výkony a s podporou firmy rozšiřovali své znalosti a dovednosti.

Moderní firmy začínají chápat smysl a důležitost lidských zdrojů, z toho důvodu jsou ochotny investovat do zaměstnanců více, ať už z hlediska finančního ohodnocení či různorodých benefitů, tak i z hlediska programů pro absolventy - trainee programy, rekvalifikační a vzdělávací programy nebo kvalitní adaptační plány a motivační plány pro nové zaměstnance. Za pomoci těchto nástrojů jsou firmy schopné vychovat kvalitní, profesionální a energické jedince, kteří budou podávat hodnotný pracovní výkon, díky němuž se firmě daná investice navrátí. Cílem firem je nejen takové zaměstnance vychovat, ale také si je udržet, protože časové i finanční náklady vynaložené na nábor pracovníků opakovaně, jsou ve výsledku mnohem vyšší, nežli náklady do vzdělávacích programů či adaptačních plánů. Vysoká fluktuace, která je zcela jistě negativním jevem, může způsobit firmě vysoké dodatečné náklady a také může ohrozit značku a jméno firmy jako takové.

Pro účelné řízení lidských zdrojů jsou ve středních a větších firmách tvořeny personální útvary, které mají na starosti efektivně plánovat a zajišťovat nové i stávající pracovní pozice, a to co nejvhodnějšími kandidáty z trhu práce. Nejvhodnější kandidát však pro firmu nemusí být nutně člověk s nejlepšími znalostmi, primárně firma hledá souhru kvalitního kandidáta s výbornými pracovními předpoklady, který se ztotožní s hodnotami firmy a bude udržovat na dobré pracovní vztahy. Za předpokladu, že to bude

takto fungovat, je jisté, že výkonost a úspěch firmy se bude zvyšovat. Skvělý výběr nových pracovníků poukazuje na nároky, které jsou na personální útvar kladeny ze strany managementu společnosti. Klíčem k úspěchu je co nejlépe využívat potenciál pracovníků, kteří jsou nejcennějším zdrojem, kterým firmy disponují.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

V rámci primárního cíle bude proveden návrh optimalizačních změn a inovací stávajícího systému řízení a rozvoje lidských zdrojů ve vybrané společnosti. Vybraná organizace bude analyzována konkrétně v oblasti získávání, výběru a adaptace zaměstnanců.

V diplomové práci budou podrobně popsány procesy a techniky recruitmentu a adaptace, které jsou využívány uvnitř společnosti, budou prozkoumány a následně odhaleny případné chyby či mezery v současném systému. Procesy budou popisovány chronologicky, přesně jak jsou v praxi aplikovány, za účelem získání ucelené představy o fungování managementu lidských zdrojů v dané firmě. Na základě empirického výzkumu – skutečného zapojení do činností spojené se získáváním a výběrem pracovníků, jako je inzerce, výběrové pohovory či kontaktování uchazečů apod., bude zajišťován dílčí cíl, a to detailní deskripce celého procesu získávání, výběru a adaptace zaměstnanců.

Další dílčí cíle budou spočívat ve snaze odhalit nedostatky související s problematikou řízení lidských zdrojů v daném podniku a uvést soubor doporučení, díky nimž dojde ke zvýšení efektivity a účinnosti managementu v oblasti sociálního a personálního rozvoje. Jedním z nástrojů dosažení těchto cílů je především analýza lidských zdrojů ve vybraném podniku tj. analýza spokojenosti zaměstnanců, která bude provedena se současnými zaměstnanci společnosti.

2.2 Metodika

Pro vypracování této diplomové práce bude nejprve nutné shromáždit a vyfiltrovat vhodné odborné informační zdroje ke zpracování, jako je knižní literatura z oblasti řízení lidských zdrojů a personalistiky, odborné publikace spojené s recruitment procesem a adaptací, internetové zdroje a také interní zdroje analyzované společnosti.

Teoretická část práce bude zpracována na základě prostudování dostupných odborných literárních zdrojů, odborných článků a relevantních internetových zdrojů, které pomohou vystihnout a představit rámcový přehled o tématech vytyčených v cílech diplomové práce tj. managementu lidských zdrojů se zaměřením na získávání, výběr a adaptaci pracovníků. Celá teoretická část bude provedena za pomoci deskripce, kde se doplňují jednotliví autoři vybraných publikací na dané téma a slouží jako teoretická východiska pro praktickou část diplomové práce.

Praktická část bude rozdělena do několika částí, kde budou využity různé metodologické techniky a procesy. V úvodní části vlastní práce je charakterizována organizace, která je předmětem diplomové práce, a to v rozsahu pomocí kterého čtenář bude schopen pochopit organizační strukturu a profil společnosti. Informace budou zpracovány za pomoci deskripce a budou získány hlavně studiem interních dokumentů a internetových stránek společnosti, které nemohou být, v souladu s požadavkem managementu společnosti, uvedeny v kapitole 12 Seznam literatury. K vytvoření organizační struktury v kapitole 6. 2. bude využit program MS Office Power Point s pomocí funkce SmartArt.

Kapitoly 7 a 8 se zabývají charakteristikou recruitment procesu a adaptace pracovníků a budou zpracovány opět prostřednictvím deskriptivní metody. V těchto kapitolách bude k získání potřebných informací aplikována především metoda kvalitativního výzkumu, a to primárně za pomoci přímého zapojení autorky do personálních činností podniku (mentor: HR Specialistka organizace), zpracování vlastních empirických dat, pomocí nestrukturovaných rozhovorů se členy personálního oddělení a dále pak studia interních dokumentů společnosti.

Základem pro zpracování analýzy spokojenosti zaměstnanců v kapitole 9 bude kvantitativní výzkum, který bude proveden u stávajících zaměstnanců společnosti. V rámci zpracování analýzy spokojenosti zaměstnanců bude vytvořen dotazník, který má za úkol identifikovat nedostatky a přispět ke zkvalitnění recruitment procesu a adaptace. Ve spolupráci s personalistkou a managementem společnosti se bude dotazník distribuovat interní elektronickou poštou společnosti v rámci centrály společnosti sídlící v Praze, a to ve formě online dotazníku. Online dotazník bude vytvořen na webových stránkách www.surveymonkey.com, což je stránka zaměřená na tvorbu dotazníkových šetření různého typu.

Závěrem diplomové práce budou shrnuty kapitoly praktické části a budou zhodnoceny výsledky a závěry použitých výzkumných metod, především výsledků empirického výzkumu a dotazníkového šetření. Poté budou pomocí metody syntézy a dále i interpretace výsledků výzkumu navrženy vlastní inovativní postupy a doporučení pro zefektivnění současného procesu.

I. Literární rešerše

3 Řízení a rozvoj lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů představuje strategicky alokované a průběžně koordinované činnosti firmy, které slouží k co nejlepším výkonům stávajících zaměstnanců a k získávání co nejlepších kandidátů z trhu práce. Neopomenutelnou částí řízení lidských zdrojů je také přispívání k profesnímu růstu zaměstnanců, tak i jednotlivých oddělení, tak aby se zvyšovala prosperita celé firmy. Rozvoj lidských zdrojů má za úkol zvyšování odborného potenciálu zaměstnanců. Je na každé společnosti, jakým způsobem bude prosazovat řízení a rozvoj lidských zdrojů, jak vysoké investice vynaloží a jaké úsilí bude vynakládat pro dosažení svých cílů, avšak existují jisté mantinely, které firmu omezují. Týkají se zaměstnanců či firemní činnosti, a to platné zákony a právní předpisy nebo obecné etické zásady a principy podnikatelské a manažerské etiky. Tyto jmenované zákony a předpisy samy o sobě nestačí k dodržování morálních zásad, management firmy si musí být vědom, jak řídit lidské zdroje a jak se vypořádat s rozvojem lidského potenciálu firmy (Bláha, Mateiciuc, Kaňáková, 2005).

Obecným úkolem řízení lidských zdrojů je zlepšování výkonnosti organizace pomocí kvalitních lidských zdrojů. Pro správné a efektivní řízení podniku je třeba propojit a využívat několik zdrojů, a to materiální (stroje, budovy apod.), finanční, lidské a informační. Pomocí lidských a informačních zdrojů, v podobě znalostí a dovedností, jsou uvedeny do chodu zdroje tzv. neživé - materiální a finanční, a proto jsou lidské zdroje hlavní a také nejdražší řídicí činností podniku, která rozhoduje o úspěchu a konkurenceschopnosti daného podniku. Je podstatné nezakrňt a neustále zlepšovat využívání všech možných zdrojů, tj. nejenom rozvíjet pracovní schopnosti lidských zdrojů, ale i zlepšovat využití ostatních zdrojů. Níže uvedené Schéma 1 vyjadřuje obecný úkol řízení lidských zdrojů a jeho návaznost na jednotlivé zdroje (Koubek, 2007).

Schéma 1: Obecný úkol řízení lidských zdrojů



Zdroj: Koubek, 2007, str. 17

V případě, že bychom chtěli charakterizovat jednotlivé úkoly řízení lidských zdrojů, musíme se zaměřit především na tyto hlavní úkoly:

1. Soulad mezi počtem zaměstnanců a strukturou pracovních úkonů, tak aby kvalita a schopnosti pracovníka odpovídali dané pozici, zjednodušeně řečeno to znamená „*usilovat o zařazování správného člověka na správné místo a snažit se o to, aby byl tento člověk neustále připraven přizpůsobovat se měnícím se požadavkům pracovního místa*“ (Koubek, 2007).
2. Optimalizace využití zaměstnanců v podniku, tzn. správně využít schopnosti a pracovní dobu pracovníků.
3. Zefektivnění vedení týmů lidí a usilovat o dobré mezilidské vztahy v podniku.
4. Personální a sociální rozvoj zaměstnanců podniku, tj. kariérový růst, rozvoj pracovních znalostí a dovedností, uspokojování a rozvíjení hmotných i nehmotných potřeb zaměstnance.
5. Dodržování všech pracovních zákonů, lidských práv a rozvoj dobrého jména zaměstnavatele.

Personální práce je jádrem a nejdůležitějším okruhem řízení podniku, která se zaměřuje na věci týkající se zaměstnance a jeho zařazení do pracovního procesu, tzn. nejenom adaptace, ale chování jedince, jeho organizace práce, výsledky, vztah k práci i

kolegům, ale také uspokojení z vykonávané práce. Jeden z hlavních předpokladů úspěšné firmy je uvědomění si důležitosti a smyslu lidských zdrojů, které napomáhají k hodnotnému chodu firmy. V dnešních tržních podmínkách si podniky samy určují svou kulturu, personální politiku a její organizaci, a proto tyto aspekty může mít každý podnik odlišně nastaven. Velké rozdíly těchto aspektů mohou být vidět u tuzemských a zahraničních podniků (Koubek, 2007).

Dle Kociánové (2004) lze chápat řízení lidských zdrojů jako „tvrdé“ a „měkké“, je to ovlivněno faktorem řízení, přičemž „tvrdé“ jsou faktory prosperity, neosobní faktory, které mají závaznou a jasně organizovanou strukturu. Jsou vnímány racionálně, lze říci, že lidské zdroje jsou brány jako zdroje k dosažení zisku a maximálního užitku. Naopak „měkké“ řízení lidských zdrojů se vztahuje k lidskému činiteli jako takovému. Lze jej jen velmi obtížně měřit a jedná se například o osobní rozvoj, motivaci jedince, vzdělání, mezilidské vztahy apod. V tomto případě jsou zaměstnanci chápány spíše jako prostředek, nežli jako předmět. Dle Armstronga (2007) lze nalézt prvky „tvrdého“ řízení v „měkkém“ a naopak, hranice mezi oběma uvedenými není jasně stanovena, avšak lze naznačit, k jakému modelu se firma přiklání. Ovlivňování pracovníků by mělo být v rovnováze, avšak z výzkumů vyplývá, že zájmy firmy převažují nad zájmy jedince.

3.1 Personální činnosti

Tato diplomová práce se zabývá jednou z mnoha personálních činností z oblasti řízení lidských zdrojů, a to nábor, výběr a adaptace zaměstnanců v organizaci, ale pro úplnost zde jsou řečeny i ostatní personální činnosti.

- Vytváření a analýza pracovních míst
- Personální plánování
- Získávání, výběr a přijímání pracovníků
- Hodnocení pracovníků
- Zařazování pracovníků a ukončování pracovního poměru
- Odměňování a motivace
- Vzdělávání pracovníků
- Pracovní vztahy

- Péče o pracovníky
- Personální informační systém
- Průzkum trhu práce
- Zdravotní péče o pracovníky
- Činnosti zaměřené na metodiku průzkumů, zjišťování a zpracování informací
- Dodržování zákonů v oblasti práce a zaměstnávání pracovníků (Koubek, 2007).

Je podstatné, aby se cíle a principy prosazované při provádění jednotlivých personálních činností provázaly a podporovaly se. Klíčovou činností je bezesporu vytváření a analýza pracovních míst a dále hodnocení pracovníků, díky těmto dvou činnostem přijdeme na nedostatky v přijímání a výběru zaměstnance. Také je zde vidět určitá posloupnost jednotlivých činností, nejprve se musí utvořit pracovní místo, až poté získávat zaměstnance nebo jej hodnotit, apod. (Koubek, 2007).

3.2 Personální strategie a personální politika

Dynamické a progresivní podniky si v současné době uvědomují, že výborná strategie, bez podpory a zajištění kvalitních pracovníků, je bezcenná. Velké množství manažerů si je plně uvědomuje a přiznává, že přes veškerou moderní techniku současnosti, jsou lidské zdroje pro úspěch společnosti nejpodstatnější (Stýblo, 1993).

V managementu je strategie primárně souhrn dlouhodobých rozhodnutí o strategických cílech firmy a nástrojích a možnostech jak těchto cílů dosáhnout. Firemní strategii určuje vrcholový management, který je zodpovědný za chod a činnost společnosti. Konkrétně personální strategie je orientovaná na personální optimalizaci firmy, avšak i personální strategie vychází z celkové strategie firmy a také je provázaná s ostatními cíli organizace. Personální strategie patří do tzv. funkcionálních strategií, do kterých zapadají dále například marketingová, obchodní, finanční apod. Primárním nástrojem personální strategie je personální plánování, a to dlouhodobé. K tomu jsou zapotřebí zohlednit cíle a otázky strategického řízení lidských zdrojů, a to například jaký je soulad pracovních míst a pracovníků v dané společnosti, konkrétně kolik a jaký druh pracovníků bude v organizaci

potřeba. Abychom získali odpovědi na tyto otázky, musíme věnovat pozornost vnitřním a vnějším podmínkám společnosti. Personální politika je souhrn určitých zásad a pravidel, kde se pomocí prosazovaných metod a nástrojů určují přístupy k řízení zaměstnanců ve společnosti. To znamená, že jsou to určité mantinely, které napomáhají k lepší realizaci personální strategie. Správně vytvořená personální politika napomáhá k lepšímu klimatu ve společnosti, motivuje zaměstnance a zvyšuje efektivitu (Bláha, Mateiciuc, Kaňáková, 2005; Kociánová, 2004; Koubek 2007). Vazby mezi strategií organizace, personální strategií a politikou níže názorně zobrazuje Schéma 2.

Schéma 2: Personální strategie a politika



Zdroj: Kociánová, 2004, str. 117

3.3 Lidský kapitál

Lidský kapitál je tvořen zásobami znalostí a dovedností, které je člověk schopen realizovat v pracovním procesu a jsou to především výsledky vzdělání a praxe (Toth, 2010). Dle Koubka (2007) je lidský kapitál proces, který lze dělit na:

- Lidský kapitál
- Společenský kapitál
- Organizační kapitál

Přičemž lidský kapitál vytváří samotné znalosti a schopnosti pracovníků v organizaci. Jedná se o takový druh potenciálu, který může podnik na své náklady

inovovat formou dalšího vzdělávání. Je vnímán jako kreativní, z toho důvodu je péče o lidský kapitál důležitá, jelikož pracovníci reprezentují firmu jako celek. Společenský kapitál jsou takové znalosti, které vyplývají ze vztahu v rámci organizaci i mimo ni a organizační kapitál je vlastněn samotnou organizací, jedná se znalosti institucionalizované, ukryté v manuálech apod. (Koubek, 2007).

Dle Armstronga a Baron (2002) jsou *„Lidé a jejich kolektivní dovednosti, schopnosti a zkušenosti, společně s jejich schopností je využívat v zájmu zaměstnavatelské organizace, jsou nyní považováni za něco, co významně přispívá k úspěšnosti organizace a co tvoří významný zdroj konkurenční výhody.“* Na tento názor navazuje efekt investování do lidského kapitálu, lze říci, že investice znamená pro firmu zvýšení produktivity, výkonnosti a schopnosti inovace, to vše vychází z rozšiřování kvalifikace, dovedností a znalostí jedince. Z opačného úhlu pohledu i pro zaměstnance se vyplatí investovat do sebe samého, jelikož jeho cena na trhu se bude zvyšovat, z toho vyplývá vyšší hladina příjmů a vyšší spokojenost jedince (Koubek, 2007).

3.4 Personální útvar a personalista

Personální útvar je organizační jednotka uvnitř podniku zajišťující řízení lidských zdrojů v daném podniku, takové oddělení je chápáno jako koncepční, metodologické, analytické, poradenské a kontrolní, a díky němuž se operativně zabezpečují personální činnosti pro jednotlivé pracovníky, ale i management podniku. Je několik způsobů jak tyto služby zabezpečit, firma může mít k dispozici pouze vlastní personalisty nebo případně částečně využívat outsourcing, anebo delegování na vedoucí pracovníky. Personální útvar a jeho postavení ve firmě určuje realizaci firemních cílů, dle jeho postavení lze posoudit jaké pravomoci a význam přikládá vedení firmy personálnímu oddělení, resp. personálnímu řediteli. Opět je několik možností jak to ve firmě může fungovat – personální ředitel je přímo podřízen generálnímu (štábní útvar), nebo může být na stejné úrovni řízení jako ostatní organizační jednotky tj. finanční, marketingová, obchodní apod. anebo součástí štábní struktury jiné organizační struktury tj. spadá například pod finančního ředitele. Je mnoho faktorů, které ovlivňují výběr postavení v organizační struktuře společnosti, a to například její velikost, forma vlastnictví, předmět činnosti, firemní strategie a kultura atd. Dle Dvořákové (2012) potřeba vytvoření pracovního místa HR

Specialisty začíná mezi 100 – 150 zaměstnanci, dále pak personálního útvaru mezi 100 – 500 zaměstnanci, což je pochopitelné z hlediska potřeby zajistit velké množství dat, velké personální útvary jsou velmi často členěny na specializované oddělení, které se zaměřují na specifickou personální činnost. S růstem velikosti firmy je nemožné, aby byl personalista universální. V personálním útvaru jsou především úzce specializovaní zaměstnanci, například specialista na odměňování a zaměstnanecké výhody, dotační specialista, vzdělávací specialista, mzdový specialista apod.

V posledních letech se pohled na personalistiku hodně změnil, ředitelé personálních oddělení jsou více řazeni do vrcholového managementu společnosti a HR specialisti jsou daleko více vytížení rozmanitější agendou, právě pro zvýšení efektivity, také z těchto důvodů se začíná více využívat outsourcingových služeb, díky nimž se personalista může více soustředit na řízení a kontrolu personálních činností. V závislosti na změnách vnímání personalistiky v posledních letech se pochopitelně mění i profil personalisty. V moderní době je třeba, aby měl personalista znalosti v mnoha směrech, jak vnějších (populační vývoj, legislativa, trh práce aj.), tak vnitřních (technologie využívané v organizaci, podniková ekonomika, organizační upřádání aj.), dále být flexibilní ve využívání nových metod. Dnešní pojetí personalisty již není administrativní pracovník, jako tomu bývalo dříve, tudíž je pro personalistu velmi důležité se stále vzdělávat. V současné době existuje mnoho školení pomocí, kterých si pracovníci z personálního útvaru prohlubují svou specializaci, a firmy jsou ochotny do takovýchto typů školení investovat velké množství prostředků (Dvořáková, 2012; Koubek 2007).

3.5 Trh práce

Požadavky podniků na současný trh práce se odráží především na míře aktuální potřeby, avšak systém vzdělávání není tak pružný a změny v něm mají až několikaletý horizont, je nutné brát v potaz širší souvislosti. Poptávku organizací po pracovnících a na vznik či zánik pracovních pozic, působí mnoho trendů, jejichž vliv na pracovní trh je nepřímý, a to z důvodu, že původ mají v jevech globální ekonomiky. V příštích letech může být trh práce ovlivněn následujícími trendy:

- Demografický vývoj – struktura obyvatelstva se mění v důsledku změn v reprodukci, například v České republice má průměrný věk zaměstnanců stárnoucí

tendenci. Dále je nutno vzít v úvahu odlišnou ochotu mobility obyvatelstva za prací, přičemž na každém území je tato ochota rozličná.

- Sociokulturní faktory – jedním z nejvýznamnějších faktorů jsou preference zájemců o studium, samotných studentů a absolventů. Tento faktor tak může ovlivňovat klasická průmyslová odvětví a učňovské profese, jelikož současná generace je vnímá více kriticky – méně prestižní, nízko hodnocené, nezajímavé.
- Ekonomické faktory – ve vztahu na změny ve vývoji národního hospodářství může být ovlivněn poměr mezi nabídkou a poptávkou.
- Technologické faktory – zahrnují především vznik nových možností a příležitostí.
- Politické a legislativní faktory – v důsledku přijetí nových zákonů a norem se může změnit vliv na oblast zajišťování lidských zdrojů v podnicích (Váchal, Vochozka 2013; Budoucnost profesí, 2015).

4 Získávání a výběr pracovníků

Proces získávání a výběru nových pracovníků vzniká v důsledku rozporu počtu reálných zaměstnanců a plánovaným počtem zaměstnanců, a to jak v kvalitativní či kvantitativní oblasti. Nejběžnějším případem je uvolnění pracovní pozice v dané organizaci odchodem či propuštěním zaměstnance (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2001).

Nábor, výběr nových zaměstnanců a následná adaptace je pro každou firmu bezesporu významnou investicí, a to nejen finanční, ale především časovou a energetickou, a proto je velmi důležité dávat pozor a pečlivě vybírat z uchazečů, které chtějí pracovat v daném podniku. Každý nový zaměstnanec s sebou přináší návyky a zkušenosti, ať už dobré či špatné, dále pak očekávání a „obrázek“ vztahující se k novému pracovnímu místu (HRM Human Resources Management, 2012).

Získávání zaměstnanců je jednou z personálních činností, jejímž cílem je identifikovat, nalákat a najmout kvalitní pracovníky (Dvořáková, 2012). Tato personální činnost má zajistit, aby volná pracovní místa v podniku přitáhla dostatečné množství kvalitních uchazečů, s vynaložením co nejnižších nákladů a do určitého časového termínu. Díky této klíčové personální činnosti, se formuje pracovní síla organizace, která rozhoduje o tom, zda bude společnost úspěšná, konkurenceschopná, a zda budou realizovány potřebné cíle společnosti. Dle odborníků je vhodná určitá náborová metodologie, která je níže znázorněna na Obrázku 1

Schéma 3: Metodologie recruitmentu

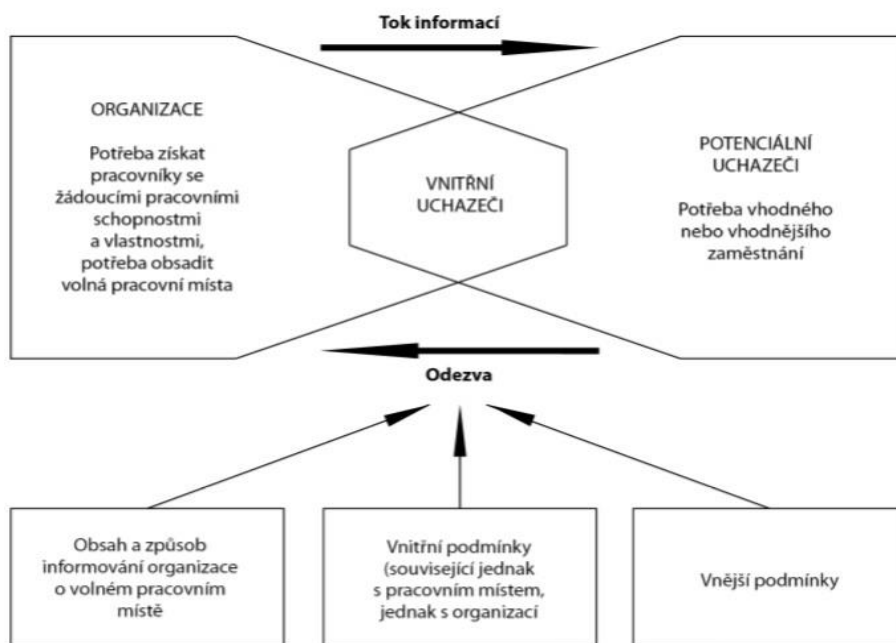


Zdroj: Heys Brochure 2014, 2014

V současné době se u nás vžil termín **nábor pracovníků**, který se však s celkovým pojetím získávání pracovníků trochu odlišuje a to tím, že nábor se provádí z vnějšího pracovního prostředí. Avšak moderní získávání zaměstnanců usiluje o zvyšování produktivity práce pomocí hospodaření pracovní síly tím, že firma získává lidské zdroje ze svých vlastních řad. Moderní nábor je výrazně strategicky orientován a snaží se nejen o získání potřebného počtu pracovníků, ale také o získávání pracovníků, kteří mají motivaci, zájem o rozvoj firmy a pracovníky, jejichž hodnoty se ztotožňují s hodnotami organizace a její kulturou. V tomto procesu proti sobě stojí dvě strany, a to organizace s potřebou obsazení pracovního místa a potenciální uchazeči. Je třeba upozornit na to, že vhodný uchazeč se může nacházet v dané organizaci a proces získávání pracovníků musí zajistit tok mezi oběma těmito stranami, tak aby mohli na nabídku práce reagovat i zaměstnaní

v organizaci (Koubek, 2007). Princip získávání zaměstnanců názorně dokumentuje Schéma 3.

Schéma 4: Model vztahů a podmínek při získávání pracovníků



Zdroj: Koubek, 2007, str. 127

4.1 Vnitřní a vnější lidské zdroje

Vnitřními lidskými zdroji jsou zaměstnanci organizace, jejich získávání je výhodné, protože zaměstnavatel kandidáta lépe zná, může lépe posoudit jeho kvality, také uchazeč už splynul s firemní kulturou, zvyšuje se spokojenost ve firmě, je zde možnost určité mobility a tím pádem je zde možnost pro rozvoj, zvyšuje to pracovní nasazení, morálku a klima v organizaci, snižuje se tím fluktuace. Negativa tohoto typu náboru mohou být například větší investice do vzdělání a rozvoje zaměstnance, mezilidské vztahy na pracovišti, nebo negativní přístup nadřízeného k podřízenému při účasti na výběrovém řízení. Vnitřní lidské zdroje tvoří pracovníci uspořené v důsledku technického rozvoje, pracovníci měnící pozici v důsledku zrušení předchozí pozice nebo v důsledku povýšení, v důsledku chtěné mobility.

Získávání nových pracovníků z vnějšího trhu práce má hned několik výhod, například přináší organizaci „novou krev“ s tím i nové nápady a různé přístupy při řešení problémů, které mohou inspirovat. Naopak hlavní nevýhodou je nákladovost při získávání takového uchazeče a adaptace v pracovním procesu je delší. Lidskými zdroji jsou absolventi škol, zdravotně postižení lidé, lidé v poproduktivním věku, ženy po mateřské dovolené, ale také lidé vedení na úřadu práce a cizinci. U této sorty uchazečů musí organizace zainvestovat do jejich adaptace, aby mohli vykazovat kvalitní pracovní výsledky (Dvořáková, 2012; Koubek 2007).

4.2 Počáteční proces výběru zaměstnanců

V současné době má již proces získávání pracovníků v každé organizaci zaběhnutý postup, díky nimž se firma vyhne časovým nebo jiným ztrátám, k tomu je však důležitá znalost jednotlivých pracovních pozic a perfektní personální plánování.

Na úplném počátku je důležité identifikovat potřebu získat nového pracovníka, a to s dostatečným předstihem, což vychází z plánu společnosti, například v případě investic či expandování společnosti apod. Jsou však případy, kdy je indentifikace velmi obtížná, například v případě smrti nebo těžkého úrazu pracovníka, dále pak výpověď pracovníka, avšak v tomto případě je to usnadněno výpovědní lhůtou.

Jak již bylo výše zmíněno každá pracovní pozice by měla být co nejlépe specifikována, tj. jaké požadavky klade toto pracovní místo na potenciálního kandidáta. V případě, že popis pracovní pozice není aktuální, je nutné provést analýzu místa, které bude obsazováno. Tato specifikace pak slouží kandidátům při rozhodování, zda na danou nabídku práce reagovat či nikoliv. Z tohoto popisu pracovní pozice je třeba vybrat klíčové požadavky, které budou poskytovat potenciálním uchazečům realistický obraz o práci na dané pracovní pozici. Které klíčové požadavky budou vybrány záleží na povaze pracovního místa a na prioritách oddělení, kde se pracovní místo nachází. Dále je třeba zvážit možné alternativy, které vedou ke snížení nákladů a hospodaření pracovní silou, dejme tomu zrušení pracovního místa, rozdělení práce jiným pracovníkům, pokrytí práce jinou formou pracovního úvazku (DPP, DPČ, částečný úvazek, externí dodavatel) nebo zda pracovní pozice opravdu potřebuje plný úvazek (Koubek, 2007). V případě, je pracovník

nadále potřebný se dále pokračuje v procesu získávání pracovníka. Následující tabulka vysvětluje charakteristiky popisu pracovního místa a požadavky na pracovníka.

Tabulka 1: Výběr charakteristik a specifikace pracovního místa

Popis pracovního místa	Požadavky na pracovníka
Název pracovního místa	Vzdělání a kvalifikace
Rohodující typy pracovních úkonů a odpovědnosti pracovníka	Schopnosti a dovednosti
Místo výkonu práce	Pracovní zkušenosti
Možnost rozvoje a vzdělávání při výkonu práce	Charakteristiky osobnosti
Pracovní podmínky, tj. pracovní prostředí a platové podmínky	

Zdroj: Vlastní zpracování dle Koubka, 2007.

Výše uvedené požadavky jsou dále tříděny na nezbytné, žádoucí, vítané a okrajové. Je důležité, aby v pracovní nabídce byly uvedeny všechny nezbytné požadavky a vybrané žádoucí a vítané. Samozřejmě, že při výběru z uchazečů je přihlíženo k celé škále požadavků, avšak obsah informací v nabídce práce má velký vliv na odezvu těchto uchazečů (Koubek, 2007).

4.3 Metody získávání pracovníků

Dalším krokem organizace je rozhodnutí jaké zdroje k získání uchazečů zvolí, nejčastěji se jedná o kombinaci zdrojů vnějších a vnitřních, avšak je možné zvolit jen jeden z uvedených zdrojů. Organizace má několik cest, pomocí kterých může získávat zaměstnance, a to **vlastním výběrem** nebo pomocí **personální agentury**.

Vlastní výběr využívají převážně střední a větší firmy. Hlavní výhodou je, že personalista společnosti, který nábor provádí, zná lépe potřeby a kritéria společnosti, nevýhodou pak je, že personalista nemusí mít dostatečné zkušenosti s recruitmentem. Zprostředkovatelný práce jsou děleny do dvou skupin, státní (úřad práce) a soukromé (personální agentury). Soukromé personální agentury jsou dále děleny dle předmětu její činnosti, a to na společnosti nabízející recruitment, executive search nebo pronájem

pracovníků. Zaměstnávání pomocí personální agentury je v současnosti velmi moderním trendem, provádí ho například firmy, které již nemají kapacity ve vlastním výběru nebo je pozice tak specifická, že je potřeba si najmout personální agenturu (Toth, 2010).

Obvyklé metody získávání pracovníků korelují se situací na trhu práce. V případě větší nezaměstnanosti v daném segmentu trhu práce je zájem ze strany uchazečů větší nežli nabídka pracovních míst. Mezi hlavní metody výběru nových pracovníků můžeme zařadit:

- 1) Uchazeči se nabízejí sami – zpravidla známé společnosti, uchazeči naváží kontakt většinou pomocí internetových stránek. Je to levný způsob, avšak jen malá část těchto uchazečů je reálně využita převážně pro nevhodné načasování kontaktování společnosti.
- 2) Doporučení současného pracovníka organizace – hlavní výhodou této metody je, že pracovník doporučí pouze kandidáta, kterého dobře zná.
- 3) Přímé oslovení vyhlédnutého jedince – může být závěrečnou fází některých dalších metod, jako například spolupráce se školami nebo doporučení současného pracovníka.
- 4) Místní vývěska – rychlá a levná metoda získávání při využití vnitřních zdrojů společnosti. Nevhodná metoda při obsazování specifických nebo vysoce postavených pracovních pozic. Hlavní nevýhoda je oslovení omezeného počtu uchazečů.
- 5) Nabídky přes úřad práce – levná metoda, výhodou je, že informace o uchazečích si zjišťuje sám pracovní úřad a může provést jistou selekci kandidátů. Nevýhodou je hlavně to, že se převážně jedná o osoby s nižší kvalifikací.
- 6) Personální agentury (selecting) – jedná se o nový trend v oboru nábory zaměstnanců, kdy se pracovníci umisťují do firem pomocí personálních agentur, z toho vyplývá, že firma si zaměstnance pronajímá a agentura si vyfakturuje „dodávku“ od dané firmy.
- 7) Job servery – výhoda oslovení velkého množství uchazečů, moderní trend při obsazování nižších a středních pozic.
- 8) Inzerce v tisku – výhodou je, že se o pracovní pozici dozví poměrně velké množství lidí, nevýhodou může být cena za takovou inzerci. V tomto případě je velmi důležité zaujmout po vizuální stránce.

- 9) Veřejná inzerce
- 10) Spolupráce se školami a univerzitami – velmi výhodné, školy často doporučí kvalitní studenty, a ty pak mohou navázat dlouhodobější spoluprací s firmou formou stáže či případně psaní absolventské práce a po dokončení studia může firma nabídnout pracovní místo.
- 11) Veletrhy pracovních příležitostí – Career days, Absolvent apod.
- 12) Spolupráce s profesními komorami (Koubek, 2007; Toth 2010).

Maximální efektivita a úspora času je klíčová při volbě optimální metody výběru zaměstnanců, která bude nejlépe vyhovovat potřebám firmy (Heys Brochure 2014, 2014).

4.4 Předvýběr uchazečů o zaměstnání

Hlavní obsahem předselektce kandidátů je rozbor jejich materiálů s cílem alokovat užší skupinu vhodných kandidátů, kteří pak budou pozváni k přijímacímu pohovoru. Analýza těchto dokumentů má naznačit, zda je uchazeč vhodným kandidátem, tj. jestli je způsobilý vykonávat nabízenou práci, jestli zapadne do kolektivu a jaká je kandidátova „hnačí síla“ čili motivace. V současné době je trendem předkládat v žádosti o zaměstnání nejlépe strukturovaný životopis s fotografií a motivační dopis. Mezi další dokumenty, které může zaměstnavatel požadovat, je zahrnut osobní dotazník, kopie o ukončení studia, kopie certifikátů o ukončení dalšího studia, pracovní posudky, reference, lékařské vysvědčení, přehled publikační činnosti.

Životopis a motivační dopis mají za cíl zaměstnavatele zaujmout a vzbudit zájem personalisty. Motivační dopis má být dokonalá odpověď na konkrétní pracovní nabídku, neměla by být sestavena universálně pro každou pracovní pozici, měl by to být unikát, kde pisatel může ukázat své přednosti a podhalit svou osobnost. Životopis je profesní vizitkou každého kandidáta, který by měl být přehledný, systematický, stručný a pravdivý. Hlavní části strukturovaného životopisu jsou: osobní údaje, vzdělání, odborná praxe (chronologicky řazena od nejnovějších po nejstarší), dovednosti. Pro personalistu je žádoucí, když je v životopise každá z předchozích pracovních pozic stručně popsána, díky tomu si udělá obrázek o náplni práce kandidáta. Při analýze životopisu se kromě konkrétní praxe pozoruje několik důležitých informací, které mohou mít vliv na přítomnost kandidáta ve výběrovém řízení. Sleduje se například, jak často uchazeč měnil zaměstnání, zda je

vidět ve změnách kontinuita a cílevědomost, jak dlouho trvaly jednotlivé pracovní poměry a zda jsou v časové posloupnosti jednotlivých zaměstnání nějaké nesrovnalosti. V případě, že se vyskytnou v životopise nejasnosti nebo jsou mezi pracovními poměry období nevysvětlena, může to vést k vyřazení kandidáta. Je důležité, jako personalista, přemýšlet nad souvislostmi a všimnout si těchto nesrovnalostí (Dvořáková, 2012; Toth, 2010).

4.5 Pohovor

Další fází výběrového řízení je pohovor, který slouží k ověření předběžných poznatků o kandidátovi. Při pohovoru dochází k formální oboustranné výměně informací, požadavků a představ mezi kandidátem a personalistou s cílem získat co nejvíce relevantních informací. Délka pohovoru se odráží od druhu pozice, ale zpravidla první kola pohovorů trvají 30 – 45 minut. Nejvhodnější možností tazatele je mít pohovor částečně připraven, tzn. otázky, které bude kandidátovi klást.

Pohovor zahajuje personalista nějakým odlehčeným dotazem, aby nepanovala napjatá atmosféra. Po představení a uvedení do místnosti, kde se interview koná, zpravidla personalista nabídne něco k pití. Otázky by měly být kladeny rozvázným způsobem a intuitivně, aby měl kandidát možnost se prezentovat a sdělit svůj příběh. Není vhodné omezovat se pouze na připravené otázky, rozhovor by měl plynout přirozeně a bez nátlaku, personalista by měl být ostražitý a všímavý na případné nesrovnalosti, které by mohly během pohovoru vyvstat. Hlavním obsahem pohovoru je profesní dráha kandidáta, dále pak personalistu zajímá kandidátovo povědomí o společnosti, jeho motivace a činnosti, které vykovával v předchozích pracích, osobní vlastnosti (v čem vyniká, co je slabou stránkou), dalším a uvolněnějším okruhem otázek je osobní a rodinná situace kandidáta. Během pohovoru jsou kladeny uzavřené či otevřené otázky, ale je mnoho dalších typů otázek (vícenásobní, zjišťovací, upřesňující, reflexivní, hypotetické, stimulující, diskriminační apod.). Poslední zmíněné diskriminační otázky jsou nedovolené a jsou to takové dotazy, které směřují k diskriminaci kandidáta. Příkladem může být: Jaká je Vaše politická či sexuální orientace? Máte přítele, plánujete děti? Máte zkušenost s drogami? Jaká je Vaše národnost? Kouříte? (Toth, 2010). V současné době existují zákony na ochranu zájmů určitých skupin lidí, tyto zákony poskytují ochranu vůči diskriminaci v zaměstnání. Příkladem takového zákona je Zákon o diskriminaci pohlaví, Zákon o

rasových vztazích či Zákon o diskriminaci hendikepovaných (Foot, Galvas, Hook, 2002). V rámci pohovoru personalista musí respektovat veškeré diskriminační zákony. Během pohovoru by si měl personalista zapisovat relevantní informace, ale například informace osobního charakteru si zapsat následně až po skončení pohovoru (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2001).

Pohovor má několik podob, tím nejrozšířenějším je individuální pohovor, kdy je kontakt navázán mezi čtyřma očima, avšak u tohoto druhu pohovorování existují jistá rizika chybného rozhodnutí nebo opomenutí, proto je dobrou, avšak časově náročnější metodou provádět sérii individuálních pohovorů. Další skupinou jsou pohovorové panely, tzn. dva či více tazatelů provádí pohovor, zpravidla to bývá personalista a liniový manažeři. Výhodou je poté diskuze tazatelů o dojmech a kvalitách uchazeče a je zde velká pravděpodobnost, že se předejde špatným rozhodnutím. Větším pohovorovým panelem je výběrová komise, která je složena s pověřených orgánů podniku. Tato metoda v praxi není až tak obvyklá pro její nevýhody spočívající v názorové rozdílnosti dominujících členů komise, které mohou převážit ostatní členy. Dále jsou kandidáti pod větším tlakem a komise tak může podhodnotit kvality některých kandidátů pro jejich nervozitu (Armstrong, 1999). Dle obsahu a průběhu můžeme rozeznat různé formy pohovoru, a to nestrukturovaný – tedy volně plynoucí pohovor, strukturovaný pohovor – s již stanovenými cíli, pohovor má předem stanovenou podobu i čas a poslední formou je polostrukturovaný pohovor, který se snaží spojit výhody obou předchozích, strukturovaná a nestrukturovaná část se může prolínat, avšak je stanoven celkový čas pohovoru (Koubek, 2007).

Neexistuje snad firma, která by nezařadila osobní pohovor do výběrového řízení, avšak velkým úskalím je právě nízká validita pohovoru, jelikož pohovor dostatečně netestuje schopnost dobře vykonávat danou práci. Validita pohovorů je přímo úměrná kvalitě osobě, která pohovor vede. Chyby personalistů spočívají primárně v procesu vnímání, z velkého množství podnětů si tazatel vybírá pouze některé, jelikož je na ně zaměřen. Tudíž se může stát, že tazatel se zaměří na špatný stimul a nevšimne si klíčového, což může vést k výběru nevhodného kandidáta. Konkrétně Toth (2010) popisuje chyby při vedení pohovoru následovně:

- Stereotypizace (například rasová stereotypizace)

- Rychlé a ukvapené rozhodování (tazatel si utvoří názor na kandidáta v prvních pěti minutách, tím pádem nevyužívají čas k získání dostatečného rozsahu informací)
- Sběr kladných/záporných informací s cílem posílit první dojem
- Shromažďování nevhodných či irelevantních informací
- Najímaní dle image
- Děláním předpokladů
- Efekt kontrastu (předchozí kandidáti se nezdáli být kvalitní a díky tomu se průměrný uchazeč může jevit jako nadprůměrný)

Popisuje také „Halo efekt“, který může kandidát v tazateli vyvolat díky silnému dojmu hned při vstupu do místnosti, což má za následek, že první dojem může příznivě ovlivnit další vývoj pohovoru, jelikož tazatel bude nadále hledat pozitivní informace, které by ho utvrdili v prvním dojmu.

Záznam z pohovoru může obsahovat několik nevýhod, primárně hlavně ten, že není dostatečně podrobný, jelikož zachytí zhruba 40 % obsahu a podrobný záznam by mohl narušit plynulost pohovoru. Tyto nevýhody může odbourat více tazatelů ve výběrovém řízení. Vyhodnocení pohovoru by nemělo být pouze shrnutí dojmů, ale tazatel si musí položit podstatné otázky, aby rozhodnutí bylo správné. Rozhodovat by se personalista neměl těsně po provedení pohovoru, měl by vyčkat alespoň den nebo dva (Toth, 2010).

4.6 Assessment centre (AC)

Jedná se o metodu, která se využívá nejen při výběru nového zaměstnance, ale také k vnitřní mobilitě, povyšování manažerů apod., v tomto případě se často hovoří o development center. Tvoří jej několik standardizovaných hodnocení a postupů a má obvykle následující charakter:

- Hlavní pozornost je soustředěna na chování kandidáta, AC se snaží rozkrýt naučenou roli kandidáta, kterou při 30 minutovém pohovoru nemá šanci personalista odkrýt.
- Řeší se různé úkoly popř. případové studie, které simulují klíčové aspekty pracovní náplně. Používají se jak individuální, tak skupinové řešení náhodných problémů,

kteře napomohou předpovídat budoucí chování kandidáta v zaměstnání. Jsou využívány i testy a pohovory.

- Výkon je měřen v několika úrovních podle kritérií, pro která je tato metoda tvořena a měří je tj. sociální, komunikační a jiné dovednosti kandidáta a charakteristiky jeho osobnosti.
- Hlavním rysem AC je, že je hodnoceno více účastníků najednou, proto je velmi důležitá pozornost hodnotitelů, kteří pozorují interakci mezi jednotlivými účastníky.
- Je podstatné při této metodě zachovat objektivitu, proto se AC účastní více hodnotitelů, zpravidla i někteří vyšší manažeři, což přispěje k důvěryhodnosti této metody. Všichni pozorovatelé mají většinou odlišný profesní profil a využívají tak různé techniky, avšak nesmí se opomenout proškolení každého z hodnotitelů.
- Po skončení AC se dávají dohromady posudky každého kandidáta od každého hodnotitele, při celkovém hodnocení kandidátů jsou brána v úvahu všechna dílčí hodnocení a utvoří se komplexní hodnocení každého kandidáta.
- Metoda je vhodná pro pracovní pozice, které vyžadují znalost komplexního profilu kandidáta.

AC je velmi dobrý prostředek, skrz který hodnotitelé poznají, který z kandidátů se dle chování a komplexního hodnocení hodí do daného pracovního týmu a firemní kultury společnosti. Naopak kandidát se díky tomu může lépe vcítit do hodnot společnosti a může se lépe rozhodovat, zda mu tato práce bude vyhovovat (Armstrong, 1999; Dvořáková, 2012).

4.7 Výběrové testy

Testy pracovní způsobilosti bývají u specifických pracovních míst obvyklé, je to objektivní nástroj, který měří individuální schopnosti, odborné znalosti či osobnostní charakteristiky kandidáta. Jedná se o pomocný nástroj při výběrovém řízení, který umožňuje jistou kvalifikaci rozdílů mezi jednotlivými kandidáty. Kvalitní test by měl mít následující charakter:

- Jedná se o citlivý nástroj, na kterém je jasně znatelný rozdíl mezi jedinci.

- Standardizace na dostatečně obsáhlém vzorku populace, pro kterou byl vytvořen s kvalitní interpretací u individuálního výsledku.
- Spolehlivost, protože test měří stále totéž.
- Validita je vysoká a to v takovém smyslu, že test měří přesně to, k čemu byl vytvořen

Testy zaměřené na mentální nebo kognitivní schopnosti – **testy inteligence** – jsou nejrozšířenějšími psychologickými testy zaměřené na předpověď budoucího pracovního výkonu. Pokouší se změřit mentální, mechanické nebo senzuální dispozice kandidátů. Výsledky jsou vyjádřeny v podobě inteligenčního kvocientu (IQ), což představuje vztah mentálního věku a skutečného věku, v případě, že se tyto hodnoty rovnají IQ je rovno 100. V populaci jako takové panuje normální rozdělení inteligence, tzn., že počet s vyšším IQ než 100 je zhruba stejný jako počet s nižším IQ než 100. Inteligence je velmi široký pojem, pro který není ve společnosti jednotný názor, existuje nesčítelně variant testů, a proto je velmi těžké vybrat ten nejvhodnější (Armstrong, 2007; Dvořáková, 2012).

K identifikaci pravděpodobného chování jedince v určité roli slouží **testy osobnosti**, které dokáží do určité míry posoudit osobnost kandidáta. K dispozici je mnoho různých typů testů osobnosti, jelikož existuje mnoho teorií osobnosti. Dotazníky zpravidla vyplňují samotní kandidáti. Dle Armstronga (2007) je nejčastěji akceptovaný model „velká pětka“, kterou klasifikovali McCrae a Costa (1989), tento model definuje důležité charakteristiky osobnosti, a to:

- 1) Extrovert / introvert
- 2) Emočně stabilní / nestabilní
- 3) Příjemný / hrubý
- 4) Svědomitý / líný
- 5) Otevřený vůči zážitkům a zkušenostem / s klapkami na očích

Díky výše uvedeným faktorům je možno validně predikovat výkony pracovníka, za nejefektivnější faktor je považován „svědomitý“. Dále existují dotazníky zaměřené na zájmy, které mohou poskytnout vodítka, na co se hodí daný dotazovaný. Testy osobnosti mohou přinést o kandidátech pozoruhodné doplňující poznatky oproštěné o chyby, kterých se může dopustit personalista při pohovoru, avšak aby měly testy přidanou hodnotu, je třeba, aby ho vyhotovil kvalifikovaný psycholog (Armstrong, 2007).

Dalším druhem testů, kterým se Armstrong (2007) zabývá, jsou **testy potenciálních schopností**, jejichž úkolem je identifikovat potenciál, který může kandidát využít v pracovním procesu co nejefektivněji. Může se například jednat o administrativní schopnosti, numerické schopnosti - znalosti konkrétního charakteru. Každá pracovní pozice vyžaduje jiné kvality jedince, který na pozici bude působit, proto musí být provedena analýza pracovního místa, při které se zjistí, jaké přednosti jsou požadované. Test si může firma navrhnout sama nebo si ho může nechat vytvořit specialisty, pak je dán pracovníkům z daného oddělení a vyhodnotí se. Tyto výsledky jsou poté dány do komparace s výsledky vedoucích či manažerů daného útvaru a v případě dostatečné korelace se test může předložit uchazečům. Je to časově náročné, avšak bez kompletní procedury není možné výsledkům důvěřovat (Armstrong, 2007).

4.8 Alternativní metody získávání pracovníků

Alternativní metody získávání nových pracovníků úzce souvisí se situací na trhu - nedostatkem kvalifikovaných uchazečů anebo se specifickými požadavky firmy na konkrétní pracovní pozici. Dalším důvodem je moderní doba a využívání IC techniky v oblasti nábory.

E – recruitment

E – recruitment je proces nábory pracovníků s použitím elektronických prostředků, zejména internetu. Díky této metodě mohou personalisté přesunout části recruitment procesu online a proto lze ušetřit jak čas, tak i peníze. E – recruitment využívá počítačových sítí registrovaných uživatelů. Organizace je schopna uchazečům poskytnout více informací v kratším čase se snadnou aktualizací. Je mnoho možností, které si personalista může vybrat online, například sebehodnocení, elektronické třídění uchazečů, testování osobnosti uchazeče, díky těmto testům zjistí personalista požadované informace rychle, jelikož standardizace a hodnocení je snadnější. Online nábor dokáže pohltnout velké množství uchazečů, nicméně zde hrozí riziko výběru nevhodného kandidáta.

Executive Search

Neboli „Headhunting“ je přímé vyhledávání řídicích pracovníků a expertů. Jedná se o metodu, při níž hledáte specifického kandidáta v určitém oboru, kterých je na pracovním

trhu málo. Organizace, které se tomuto věnují, jsou většinou zaměřeny na užší oblast působení. Účelem služby „Executive Search“ je zaměřit se na faktory, které jsou důležité, a to význam pozice a jak rychle je potřeba pozici obsadit, což může ovlivnit klienta při rozhodování, zda tuto službu využije. V případě, že ano, společnost se smluvně zaváže s firmou poskytující tuto službu a jejím úkolem je důkladné prohledání pracovního trhu tak, aby našla co možná nejvhodnějšího kandidáta, eventuálně může poskytnout jiné alternativy obsazení řídicí pozice. Podmínkou kvalitního hledání je individuální přístup a otevřená mysl ke každému případu. Klient sdělí potřebné atributy a důležité informace o profilu kandidáta, poté konzultant spolupracující s klientem zahájí hledání v databázi uchazečů, což není jediná cesta k úspěchu. Ve stejné době konzultant také hledá přes svoji síť kontaktů potenciální uchazeče. Existují pravidla, která by se měla dodržovat, je nepřípustné, aby konzultant hledal u firmy, která je také jeho klientem, nebo jsou tam navázány jakékoli obchodní vztahy s firmou klienta. Mezi další pravidla patří diskrétnost (mlčenlivost ve vztahu ke klientům), zásady vzájemné spolupráce (dojednaných dohod, kde smí například headhunter vyhledávat), být profesionál a orientovat se v různých odvětvích. Při této metodě je výběr do užšího výběru otázkou 4 – 5 týdnů. Je třeba dbát na výběr konzultanta, který bude v kontaktu s potenciálními vysoce postavenými zaměstnanci firmy klienta, aby ho kandidáti respektovali. Konzultant musí mít zkušenosti a znalosti ohledně činnosti a obchodní strategie firmy klienta (Toth, 2010).

5 Přijímání a adaptace pracovníků

Během přijímání zaměstnanců do společnosti je třeba dodržovat pracovní právní hlediska, ať už Zákoník práce či interní směrnice, protože obě zúčastněné strany mají určitá práva a povinnosti. V každé organizaci existuje nespočet činností, které se musí noví zaměstnanci naučit, aby byli uzpůsobeni provádět svou práci, činnosti jako je komunikace s kolegy, dress code, chování v organizaci apod. a v jednotlivých společnostech může být organizační kultura značně odlišná, proto je důležité, aby každý pracovník absolvoval adaptační proces (Foot, Galvas, Hook, 2002).

5.1 Pracovní právní hledisko

Pracovní právní hledisko při příjmu zaměstnance je ustanoveno v Zákoníku práce (zákon č. 262/2006 Sb. a jeho novelizace). Zákoník práce definuje práva a povinnosti zaměstnavatele a zaměstnance v případě vzniku, trvání a ukončení pracovního poměru. Jedná se o normu zákonnou a platnou pro pracovní právní vztahy na území České republiky a je platná pro všechny zaměstnavatele a zaměstnance. Otázky pracovních vztahů řeší také další písemné dokumenty, a to Pracovní řád (platný v daném podniku, kde je bližší specifikace pracovních vztahů), Kolektivní smlouva (jedná se o vnitropodnikovou normu mezi firmou a odborovou organizací dle zákona č 2/1991 Sb. o kolektivním vyjednávání a je platná pro celou firmu) a Organizační řád (platný v daném podniku, kde jsou specifikované práva a povinnosti zaměstnanců v jednotlivých pracovních útvarech a organizační struktura podniku). Všechny tyto písemnosti musí odpovídat ustanovení Zákoníku práce.

Pracovní poměr vzniká pracovní smlouvou, která dle Zákoníku práce musí mít minimálně tyto tři náležitosti:

- 1) Pozice - druh práce, které bude zaměstnanec vykonávat
- 2) Místo výkonu práce (město, organizační jednotka)
- 3) Den nástupu do zaměstnání

Dalšími podmínkami, které v pracovní smlouvě ze zákona být nemusí, ale zpravidla je zaměstnavatel uvádí, jsou:

- 1) Doba pracovního poměru (doba určitá, neurčitá)
- 2) Zkušební doba (ze zákona maximálně 3 měsíce)
- 3) Podmínky mzdy
- 4) Pravidla výkonu práce
- 5) Organizace pracovní doby aj.

Pracovní smlouva se vyhotovuje ve dvou vyhotoveních, přičemž zaměstnavatel je povinen jedno paré vydat zaměstnanci. Během vypracování pracovní smlouvy má uchazeč právo se ke smlouvě vyjádřit a eventuálně vyjednávat o podmínkách, což by měla firma respektovat. V případě změny jako je povýšení či převedení na jiný úsek se může vypracovat dodatek k pracovní smlouvě (Gregar, 2010; Koubek, 2007).

5.2 Formální náležitosti při přijetí zaměstnance

Nepostradatelnou formální náležitostí je seznámení pracovníka s právy a povinnostmi vyplývající z pracovního poměru ve firmě a z charakteru práce. Jestliže bude mít uchazeč doplňující otázky, personalista na ně musí odpovědět. Při přijímání zaměstnance je nutná vstupní lékařská prohlídka, kterou musí zaměstnanec absolvovat. Po podpisu smlouvy je nutné na personálním oddělení vytvořit osobní složku zaměstnance, která by měla obsahovat mzdový list, pracovní smlouvu, evidenční list, osobní dotazník, doklad o lékařské prohlídce apod. Dále se nesmí opomenout převzít zápočtový list od předchozího zaměstnavatele, který slouží pro potřeby důchodového zabezpečení a v neposlední řadě se do 8 dnů přihlásit na zdravotní pojišťovně a na správě sociálního zabezpečení. Dle zákoníku práce je nutné zaměstnance zaškolit na bezpečnost a ochranu zdraví při práci (BOZP) a požární ochranu (PO), případně zaškolit pracovníka v dalších okruzích, které jsou dle jeho pracovního zařazení potřeba (Koubek, 2007).

5.3 Adaptace a její cíle

Po podepsání smlouvy a zajištění prvotních formalit nastává další proces, a to adaptace. Orientační proces obecně znamená adaptační a sociálně – vzdělávací proces, který má za cíl ulehčit zapadnutí nového pracovníka v novém pracovním prostředí (Palán, 2002). Aby byla adaptace plynulá a rychlá, je třeba zaměstnanci poskytnout veškeré

informace, které k tomu potřebuje. Adaptace je formální (pracovní) tzn. proces řízený personálním oddělením, eventuálně nadřízeným a neformální (sociální) – v tomto případě se jedná o interaktivní proces, na kterém se podílí noví kolegové. Pro nového zaměstnance je leckdy důležitější právě neformální adaptace, avšak tyto dvě složky se vzájemně prolínají, a aby byla adaptace úspěšná, měl by zaměstnanec zvládnout obě úrovně adaptace (Königová, Horalíková, 2013). Hlavním cílem adaptace je se rychle a bez stresů začlenit do pracovního kolektivu, procesu, sžít se se stylem práce a získat potřebné znalosti a dovednosti k výkonu práce (Koubek, 2007). Úspěšná a plynulá adaptace má tři dílčí cíle:

- 1) Překlenout prvotní fázi, kdy se zaměstnanec seznamuje s prostředím a prací.
- 2) Vytvořit takové prostředí, ve kterém se bude zaměstnanec cítit dobře a vytvoří si tak kladný postoj a vztah k podniku a svým spolupracovníkům vč. nadřízených a podřízených resp. se stabilizuje.
- 3) Docílit toho, aby zaměstnanec podával kvalitní a plnohodnotný výkon v co nejkratším čase a aby se ztotožnil s firmou (Gregar, 2010; Palán 2002).

Pracovní adaptace je proces vzdělávací, při kterém se musí zaměstnanec naučit mnoho o dané firmě, je důležité, aby získal odborné informace, informace o pracovních postupech, činnostech a technologiích, které firma využívá a které bude zaměstnanec potřebovat při výkonu své práce. Je několik možností jak může zaměstnanec informace získat, a to přímo od svého nadřízeného (příp. personalisty), kdy ho ústně seznámí s potřebnými informacemi, avšak v tomto případě hrozí, že se může něco opomenout a zaměstnanec tak nebude vědět veškeré informace. Další metodou je, obdržení balíčku písemných materiálů, ve kterých se může zaměstnanec vše dozvědět. Kladem této metody je, že pracovník tyto materiály prostudovává doma, tudíž se šetří pracovní čas. Naopak zjevným záporem je riziko a nejistota, zda si to daný pracovník doma prostuduje.

Adaptace se zaměřuje na tři oblasti, a to:

- 1) Celopodniková, která je zaměřena na obecné charakteristiky a je pro všechny pracovníky podniku stejná, bez ohledu na pracovní pozici.
- 2) Útvarová, ta se zaměřuje na pracovní procesy v dané organizační jednotce, má pracovníka informovat o specifických detailech a činnostech útvaru. Zpravidla je obsahově jednotná pro celý tým pracující v organizační jednotce.

- 3) Zaměřená na konkrétní pracovní pozici, tudíž se jedná o individuální a velmi detailní charakteristiky obsahu práce na konkrétním pracovním místě (Koubek, 2007).

Časový plán adaptačního procesu je modifikován v závislosti na druhu práce a druhu firmy, ve které zaměstnanec pracuje. Dále záleží na pozici, na kterou nastupuje, zpravidla manažerské pozice a specialisté mají adaptační plán delší nežli řadoví pracovníci. Každá pracovní pozice vyžaduje různou úroveň adaptace. Pracovní orientace může trvat od několika dnů až týdnů, avšak v mnoha případech měsíců. Proces by měl být pečlivě naplánován s využíváním co nejvhodnějších metod a za předpokladu, že se bere v potaz i povaha člověka, který adaptaci prochází. Adaptační plán je jedním z nástrojů adaptačního procesu, dalším nástrojem může být zásada zkušební doby, přičemž záleží na vymezení její konkrétní doby, avšak není pravidlem, že je za každých okolností zkušební doba tak dlouhá, aby se zaměstnanec adaptoval stoprocentně (Königová, Horalíková, 2013; Koubek 2007). Tzv. „Magická šestka“ nám říká, jak člověk může podpořit své nové kolegy či podřízené, a to následovně:

- Do 6 minut nabýt kladného dojmu z organizace.
- Do 6 dnů najít „přízněnou duši“ v organizaci.
- Do 6 týdnů zažít takové situace a získat potřebné informace, které potvrdí, že člověk může setrvat na dané pozici.
- Do 6 měsíců mít výsledky, po kterých nebude pochyb, že se zaměstnanec organizaci vyplatí (HRM Human Resources Management, 2012).

Významná složka procesu adaptace je také formální a pravidelné hodnocení průběhu procesu, které zpravidla zajišťuje přímý nadřízený popř. personalista. Ke kvalitní a kladné adaptaci patří vytváření zdravých pracovních vztahů a utváření vztahu k vykonávané práci, ale také čas a trpělivost, díky nimž se pracovník může adaptovat rychle a tím zvýšit své nasazení a pracovní výkonnost (Königová, Horalíková, 2013; Koubek 2007).

II. Praktická část

6 Charakteristika organizace

Veškeré informace použité v následujícím textu byly získány empiricky, za pomoci osobního začlenění do činnosti firmy, konkrétně do personálního oddělení, a to v rámci i nad rámec diplomové praxe. Dále pak přímým dotazováním pracovníků na personálním oddělení a personální ředitelky a v další řadě také pomocí aplikovaného dotazníkového šetření, vše s přímou kontinuitou na cíle této práce.

Název společnosti, která je předmětem diplomové práce, nesmí být zveřejněn, a to v souladu s požadavkem managementu firmy. Důvodem pro tento požadavek je především zachování bezpečnosti interních osobních, citlivých a tajných informací společnosti. Nakládání s těmito dokumenty podléhá, dle interních směrnic společnosti, bezpečnosti informací.

6.1 Profil společnosti

Společnost patří do skupiny, která patří mezi vedoucí společnosti zabývající se nakládáním s odpady ve střední a východní Evropě. Firma působí na Slovensku, v Rumunsku a na Ukrajině.

Společnost působí na českém trhu služeb odpadového hospodářství a nakládání s odpady od začátku devadesátých let. Právní forma je společnost s ručeným omezeným a v současné době činí její základní kapitál 883.3 milionů Kč má tři jednatelé a čtyři prokuristy. Společnost mohou zastupovat a za ni jednat vždy dva prokuristé společně. Prokurista jedná a podepisuje za společnost s druhým jakýmkoliv prokuristou. Každý prokurista se podepisuje tím způsobem, že k svému podpisu připojí dodatek označující prokuru (Veřejný rejstřík a Sbírka listin, 2015). Firma disponuje více než 2000 zaměstnanci a roční obrat činí zhruba 4 miliardy Kč.

Firma se primárně zabývá komunálními službami, službami pro průmyslové podniky, sanacemi starých ekologických zátěží a facility managementem. Společnost má

velice široké pole působnosti po celé České republice, má osmnáct provozoven a osmnáct dceřiných společností, které působí jak v Čechách, tak i na Moravě a také velkou škálu služeb, které poskytuje jak pro města a obce, tak pro soukromé podniky.

6.1.1 Portfolio služeb

Společnost poskytuje komplexní portfolio služeb odpadového hospodářství pro komunální a soukromé zákazníky a zajišťuje nejvyšší možnou technologickou a ekologickou úroveň zpracování odpadu. Mezi konkrétní služby, které poskytuje, patří především:

- svoz a odstranění komunálního a živnostenského odpadu
- svoz a využití separovaných složek odpadu
- zpracování druhotných surovin
- svoz a odstranění nebezpečných odpadů
- sanace starých ekologických zátěží
- letní čištění a zimní údržba komunikací, dopravní značení
- čištění průmyslových provozů
- údržba městské zeleně
- provozování sběrných dvorů
- svoz velkoobjemového odpadu
- poradenská činnost v oblasti nakládání s odpady
- facility management

Všechny uvedené služby zajišťuje na území České republiky. Firma ke svým činnostem využívá vysoce kvalitní, moderní, bezpečnou techniku a kvalifikované pracovníky. Jedna z hlavních poskytovaných služeb je právě svoz, třídění a odstranění odpadu různého charakteru, a to jak stavebního, nebezpečného odpadu, gastroodpadu, tak i zdravotnického a biologického. Firma také poskytuje nádoby a kontejnery na jednotlivé druhy odpadů, aby vše korespondovalo s platnou legislativou České republiky. V posledních pár letech se firma začala soustředit na facility management, kde nabízejí vnitřní úklid budov, komplexní úklid venkovního prostranství po celé ČR, technickou správu budov a ostrahu či recepční služby. Další důležitou službou jsou demolic

stavebních objektů a sanace ekologických zátěží a průmyslových areálů, čímž přispívá k lepšímu životnímu prostředí.

6.1.2 Strategické cíle

Společnost je dlouhodobě úspěšná a stabilní, což je pro velký úspěch jak pro vedení společnosti, ale také pro samotné zaměstnance firmy. V posledních letech se firma stala velmi dynamickou společností a jedním z hlavních strategických cílů je další upevnování pozice na českém trhu. V současné době je jedním z lídrů na českém trhu, z čehož vyplývá, že dalším cílem být vždy o krok napřed před konkurencí. Usiluje o to silnou orientací na zákazníka, kontrolovanou expanzí na trhu, pomocí ofenzivního jednání, akvizicemi a strategickými aliancemi se silnými partnery nebo podíly ve společnostech v oboru.

6.1.3 Hodnoty a vize společnosti

Pro zaměstnance společnosti je důležité ztotožnit se s firmou jako s celkem, k čemuž přispívají právě hodnoty firmy, ke kterým může přilnout. Pracovník by měl věřit tomu, co firma dělá a proč, v souladu s postojem k zákazníkům, k práci a k řešení problémů. Společnost si zvolila sedm podstatných hodnot, které si odhlasovala v rámci společnosti, a to:

- 1) Týmová práce – respektovat se navzájem, uznávat odlišné názory a táhnout za jeden provaz.
- 2) Profesionalita – být expertem v oboru a být vzorem pro ostatní
- 3) Výkonnost – hledat a zavádět jednoduchá a efektivní řešení
- 4) Partnerství – zakládat si na dlouhodobé spolupráci a otevřené komunikaci
- 5) Ohleduplnost – Být ohleduplní k životnímu prostředí i k sobě navzájem
- 6) Růst – rozvoj zaměstnanců je základním předpokladem růstu společnosti
- 7) Flexibilita – pružně reagovat na nové situace a požadavky a neustále hledat příležitosti na zlepšení

Společnost poskytuje své služby ve vysoké kvalitě po celé České republice, zaměstnává nespočet specialistů a odborníků v svém oboru. Vizí společnosti je překonávat

očekávání svých zákazníků, udržovat svůj růst v konkurenčním prostředí a podporovat a rozvíjet své zaměstnance, tak aby byla firma silná, dobře orientovaná a úspěšná.

6.1.4 Společenská odpovědnost aneb poslání firmy

Právě společenskou odpovědnost vnímá firma jako neoddelitelnou součást firemní politiky a kultury. Společnost spolupracuje nejenom s obcemi a městy, ale také podporuje několik projektů a institucí, které jsou aktivní ve vzdělávání a podpory životního prostředí. Péče o životní prostředí je základní prvek podnikání v oblasti odpadového hospodářství. Příkladem může být provádění sanací a rekultivace krajiny, transparentní chování (dodržování etického kodexu, pravidelná školení z různých oblastí), odpovědnost (podnik je držitelem certifikátu „Odborný podnik pro nakládání s odpady“, certifikátu ISO 14001, ISO 9001 a OHSAS 18001) a v neposlední řadě se účastní charitativních a kulturních akcí, například spolupracuje se školami na projektech environmentální výchovy – Ekodny, Dny Země apod.

6.2 Organizační struktura

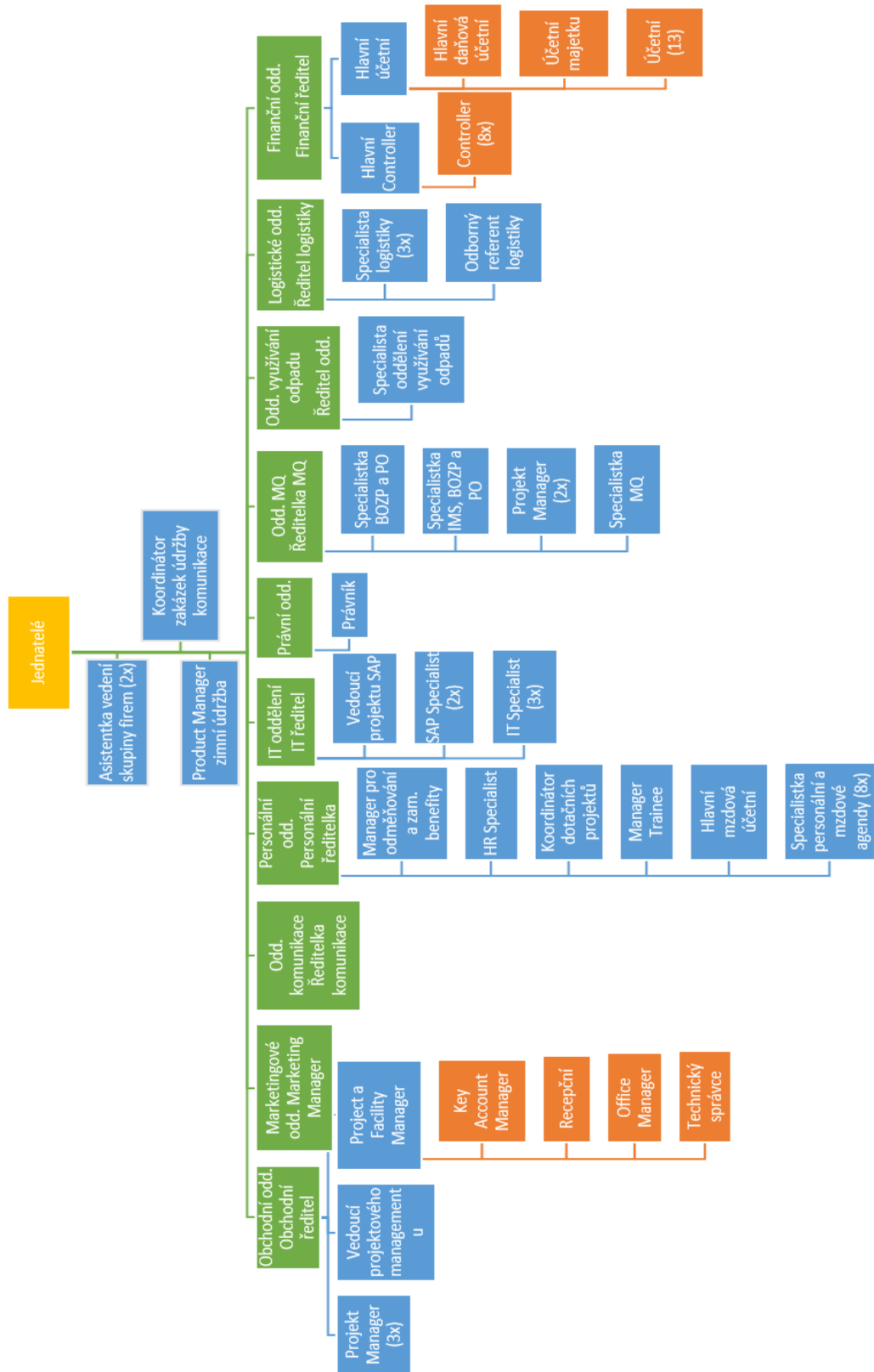
Firma zaměstnává více než dva tisíce zaměstnanců, od dělnických pozic, jakou jsou řidiči, uklízečky, popeláři až po technicko-hospodářské pracovníky různého typu. Společnost zaměstnává pracovníky, jejichž vzdělanostní a věková struktura je značně různorodá, záleží na druhu práce a také na místě výkonu práce. Obecně platí, že firma přijímá vysoce kvalifikované odborníky z oboru s důrazem na efektivitu práce. Většina regionálních ředitelů jsou lidé, kteří byli povýšeni v rámci společnosti. Nábor seniorních pracovníků takového typu je z externích zdrojů prováděn jen velmi výjimečně.

Každoročně firma provádí akvizice či uzavírá spolupráci s novými firmami, tudíž potřeba nových pracovníků je ve firmě stále aktuální. Celkový počet zaměstnanců má dlouhodobě rostoucí tendenci. V současné době má firma po celé České republice 18 dceřiných společností a 18 provozoven různé velikosti. Každá organizační jednotka má svou unikátní organizační strukturu, ovšem předmětem výzkumu je především centrála společnosti sídlící v Praze, jejichž organizační struktura je k dispozici níže (viz. Schéma 5).

Centrála společnosti podává servis v různých oblastech, ať už z oblasti logistiky, obchodu, využívání odpadu apod., a to po celé České republice.

K organizační struktuře je třeba podotknout, že obchodnímu oddělení, marketingovému oddělení a oddělení komunikace je nadřazen obchodní ředitel, který je přímý nadřízený těchto oddělení. Za zbytek oddělení nese zodpovědnost finanční ředitel. Společnost má sedm regionálních ředitelů, mezi nimi je i obchodní ředitel, který má na starosti střední Čechy a Slovensko. Dále jsou regiony rozděleny na severní Čechy, východní Čechy, západní Čechy, jižní Čechy, severní a jižní Moravu.

Schéma 5: Organizační struktura sledované společnosti



Zdroj: Vlastní zpracování na základě interních dat společnosti

6.3 Marketing a propagace společnosti

Pro společnost je důležité, aby si aktivně udržela současné zákazníky, ale nezbytnou součástí byznysu je podpora hledání v „nových vodách“. K tomu slouží skvělý tým obchodních zástupců, kteří ve firmě působí, ale také moderní nově vytvořené webové stránky, kde je přehled veškerých služeb, které firma poskytuje a kde si potenciální zákazník může službu také objednat. O tyto webové stránky a o mnoho dalšího se stará marketingové oddělení společnosti. Ale také skvělý tým obchodních zástupců, kteří ve firmě působí.

Společnost se v regionech, ve kterých působí, podílí na řadě sponzorských aktivit, což je velkým krokem ke zviditelnění společnosti. Pro mnohé obce není jen obchodním partnerem, ale také stává se významným partnerem pro místní sportovní kluby, kulturní spolky a charitativní organizace. Avšak je také oficiálním partnerem extraligy ledního hokeje, partnerem české hokejové reprezentace a významným sponzorem špičkových týmů českého fotbalu.

Dalším druhem zviditelnění je účast na veletrzích různého typu, například Veletrh pracovních příležitostí na České zemědělské univerzitě v Praze nebo přednášky odborného charakteru na Českém vysokém učení technickém v Praze, čímž firma může také nalákat nové potenciální zaměstnance do firmy. Konkrétně tyto aktivity se uskutečnili pod vedením HR Specialistky firmy.

7 Recruitment proces společnosti

Recruitment proces začíná potřebou nového pracovníka, a to buď na uvolněné, nebo nové pracovní místo. V případě, že tato potřeba na některém z oddělení, provozoven nebo dceřiné společnosti vznikne, musí být tato skutečnost sdělena managementu resp. HR Specialistce. K tomu slouží formulář „Potřeba nového zaměstnance“, kde poptávající vyplní, o jakou pozici se jedná a na jaký úvazek, dále pak místo pracoviště a kompetence, které od uchazeče požaduje. Celý formulář je k dispozici v Příloze 1. Přičemž personalistka podle tohoto formuláře vytvoří inzerát a je nadále v kontaktu s nadřízeným hledaného pracovníka. Poté co si upřesní konečné požadavky na odbornou a kvalifikační způsobilost budoucího zaměstnance, se spouští výběrové řízení tím, že se inzerát zveřejní.

Je nutné provést kontrolu s plánem, tudíž v případě, že se jedná o zcela novou pracovní pozici, musí se pro tuto pozici vytvořit náplň práce a musí se zadat do interního systému, a to vše samozřejmě po schválení vrcholového managementu. Proces s tvorbou nového pracovního místa může být náročný, a to proto, že se musí podrobně analyzovat pracovní místo, zjistit jaké kompetence, znalosti a dovednosti musí pracovník mít, jaká bude jeho odpovědnost, pravomoci a pracovní povinnosti. V neposlední řadě se pracovní pozice musí také ocenit, s ohledem na lokalitu a náročnost pozice. Tyto úkony má na starosti manažer pro odměňování a benefity. Za předpokladu, že se veškeré tyto kroky realizují, může se spustit výběrové řízení.

7.1 Inzerce

Zveřejňování inzerátu se zajišťuje dvěma způsoby, a to interní formou anebo externí. K interní formě je využíván firemní e-mail, pomocí kterého rozešle personalistka informaci o potřebě nového pracovníka. Obsah e-mailu, který v příloze obsahuje vyhotovený inzerát, je rozeslán veškerým THP zaměstnancům společnosti s dotazem, zda ví o nějakém vhodném kandidátovi, případně se může do výběrového řízení přihlásit stávající zaměstnanec firmy. Za předpokladu, že zaměstnanec ví o vhodném kandidátovi, kontaktuje personalistku s přiloženým CV kandidáta.

Externí forma má více možností, firma využívá především pracovních serveru Job.cz a Prace.cz, kde uveřejní nabídku volného místa, zpravidla na měsíc. V případě, že se výběrové řízení ukončí dříve, personalistka inzerát smaže. Dále společnost úzce spolupracuje s úřadem práce, především při obsazování méně kvalifikovaných pracovních míst. Dalším místem jsou také webové stránky společnosti, na kterých je zveřejněn celý výpis volných pozic i s podrobným popisem. Kromě této běžné formy inzerce se firma účastní i veletrhů na studentské půdě, kde, za předpokladu, že je pracovní místo vhodné pro absolventy vysokých škol, vyhledává nové tváře.

Inzerát má design, který koresponduje s barvami společnosti, je graficky zajímavý – obsahuje vždy obrázek a logo společnosti a to podle toho, o jakou pozici se jedná. Inzerát obsahuje název pracovní pozice a místo výkonu práce, náplň práce, kritéria, které společnost požaduje k výkonu dané pozice a jaké podmínky a benefity nabízí. Při externí inzerci dále inzerát obsahuje základní informace o společnosti, čím se zabývá a jaké služby poskytuje. V poslední řadě zahrnuje důležité informace k výběrovému řízení, jako je žádost o zaslání životopisu a motivačního dopisu, ale především informaci, že HR Specialista kandidáty kontaktuje nejpozději do 3 týdnů od zaslání životopisu, v případě, že se nevyjádří, kandidát není zařazen do výběrového řízení. Když inzerát kandidáta zaujme, jsou tam k dispozici kontaktní údaje na HR Specialistku, a to e-mail a telefonní číslo, dále pak adresa centrály nebo na pracovních serverech je možnost využít odpovědní formulář.

V případě, že se jedná o úzce specializovanou pozici (například SAP Specialista), se může stát, že je málo uchazečů, kteří zcela nevyhovují profesnímu profilu. V takovéto situaci přichází na řadu agenturní vyhledávání, HR Specialista zadá personální agentuře zakázku, předá jim veškeré podklady, přičemž inzeráty jsou stále vyvěšeny na všech výše uvedených místech. Jelikož personální oddělení sídlí v Praze a potřeba nových zaměstnanců je po celé České republice, musí se tomu personalistka přizpůsobit. Někdy se může stát, že potřeba nových zaměstnanců přijde z několika různých provozoven či dceřiných společností a jestliže má personalistka spuštěných větší množství výběrových řízení není v jejích silách spouštět další a ještě při tom stíhat další agendu, kterou má na starosti. V takovém případě se také firma uchyluje k využití personální agentury.

7.2 Sociální média a networking

V současné moderní době jsou velkým pomocníkem při hledání nových zaměstnanců a nových kontaktů právě sociální média a networking. Téměř každý má dnes profil na některém ze sociálních medií, pro personalisty jsou důležité LinkedIn a Facebook. Personalistka firmy využívá těchto sociálních medií při nábore nových technicko-hospodářských zaměstnanců. LinkedIn je takový elektronický životopis doplněný o případná doporučení, fotku, dovednosti, články, blogy které uchazeč má a mnoho dalšího, záleží na kvalitě profilu. Je vhodné, aby měl profil konzistentní a transparentní charakter, aby na personalistu udělal dojem a je žádoucí, aby byl profil aktuální a kvalitní. Dále se personalistka dívá na profil na Facebooku, aby si o uchazeči dokázala udělat bližší obrázek, je podstatné, aby tam kandidát neměl nevhodný obsah, který by ho mohl vyřadit z výběrového řízení.

Dle personalistky společnosti je networking předpoklad úspěchu v 21. století, pomocí sociálních sítí je možné si utvořit užitečnou síť kontaktů. Ona sama má na LinkedIn více než 500 spojení, což jí dává prostor pro vyhledávání potenciálních vhodných kandidátů. Personalistka je členem několika specializovaných skupin pro HR Specialisty, kde má možnost získat nové zkušenosti, rady a vzdělávat se v otázkách lidských zdrojů. Díky tomu je v obraze a ví, co je na poli HR moderní a aktuální.

7.3 Selekcce životopisů

Veškeré životopisy a motivační dopisy, zaslané jako odpověď na danou pracovní nabídku, jsou přijaty v elektronické schránce personalisty. Personalistka si ve své schránce vždy vytvoří novou složku k novému výběrovému řízení a poté si tam přesouvá veškerou dokumentaci spojenou s tímto řízením. Selekcce životopisů může být v případě některých pozic velmi náročná, vzhledem k velkému množství uchazečů. Příkladem může být administrativní pozice s požadovaným středoškolským vzděláním, na takovýto typ pozice se v této firmě přihlásí zhruba 300 uchazečů, tudíž zabere čas, než se selekcí personalista dostane na požadovaných 20 uchazečů, ze kterých pak vybírá, koho pozve na ústní pohovor. Prvním krokem je shromažďování a hodnocení dokumentace kandidátů, personalistka shromáždí životopisy z veškerých zdrojů, zpravidla především z e-mailu,

popřípadě osobně donesené či zaslané poštou. Dále si podle inzerátu a náplně práce určí kritéria podle, kterých bude následně selekce probíhat. Občas je to velmi obtížné, protože na každý životopis má relativně krátký čas – zhruba minutu. Naopak u specializovanějších pozic je to jiné, přijatých životopisů není tolik, takže časová náročnost je nižší a personalistka tak může věnovat větší čas na prostudování životopisů.

7.4 Kontaktování uchazečů

Personalistka si určí den nebo dny, kdy se bude danému výběrovému řízení věnovat a připraví si časový harmonogram – a to v případě, že se jedná o pozici s velkým počtem uchazečů. Pokud ne, provádí pohovory dle svého volného času a organizaci provádí za pomoci diáře. Kontaktování uchazečů provádí telefonicky, přičemž se personalistka představí a uchazečům sdělí, že byli zařazeni do výběrového řízení, samozřejmě je vznesen dotaz na to, zda jejich zájem o pracovní nabídku stále přetrvává. Může se stát, že se shromáždí životopisy delší období a tím pádem uchazeč již o danou pozici zájem nemá. V případě, že zájem má, domluví si s uchazečem schůzku na určitý den a hodinu. Následně, kdy obvolá vybrané kandidáty, jim ještě pomocí e-mailu zašle pozvánku, kde napíše datum, čas a místo pohovoru a kolik času si na pohovor rezervovat.

7.5 Příprava výběrového řízení

V rámci příprav výběrového řízení si personalista s personální ředitelkou a přímým nadřízeným hledaného zaměstnance prokonzultují, jaký typ výběrového řízení bude uplatněn – proběhne celková koordinace výběrového řízení. Zpravidla bývají minimálně dvě kola pohovorů – první pouze s personalistkou a druhý i s přímým nadřízeným, případně ještě kolo třetí, a to s ředitelem oddělení. Avšak jsou pozice – především obchodní, nebo pozice vyššího charakteru, při kterých si firma nechává vypracovat psychodiagnostiku či jiné odborné výkonové testy (účetní apod.), případně Assessment centre. Záleží na dané pozici, nadřízeném a personálním oddělení. Po upřesnění těchto podmínek se personalistka zaměří na přípravu podkladů, které bude k výběrovému řízení potřebovat (například si nechá vyhotovit test na Excel nebo účetní test), připraví si dané organigramy, které bude uchazeči ukazovat, aby si udělal obrázek o společnosti a oddělení, ve kterém může potencionálně pracovat a další potřebné informace o dané provozovně či

dceřiné společnosti, které by mohly být užitečné. Na každé výběrové řízení má personalistka speciální složku s materiály a životopisy uchazečů. V rámci příprav na pohovory si může vyžádat od kandidátů kontakty na bývalé zaměstnavatele, a to z důvodu poskytnutí referencí, které mohou ovlivnit průběh výběrového řízení. A v neposlední řadě personalistka zařizuje rezervaci zasedací místnosti, kde budou pohovory probíhat. Firma má k dispozici několik zasedacích místností v každém patře budovy, od malých až po velké, kam se vejde přibližně 20 – 25 osob. Jestliže má personalistka pohovory během celého dne, velmi často si rezervuje jednu menší zasedací místnost na celý den, tak aby to bylo pohodlné pro obě dvě strany. V případě individuálních pohovorů rezervuje místnost, která je aktuálně volná na potřebný čas.

7.6 Výběrové řízení

Výběrové řízení zpravidla v průměru trvá 4 – 5 týdnů, záleží na tom, kolik kol bude výběrové řízení obsahovat a o jak kvalifikovanou pozici se jedná. Níže jsou podrobněji rozebrány jednotlivé části technik, které společnost využívá.

7.6.1 Pohovor

Pohovory zpravidla vede sama personalistka, alespoň první kola pohovorů. Pohovor trvá 30 – 60 minut, v závislosti na pozici a zpravidla se jedná o částečně strukturovaný pohovor. Nelze přesně říci, kolik pozvaných kandidátů k výběrovému řízení je ideální, avšak k velké časové i psychické náročnosti je to zhruba 6 – 8 kandidátů v jednom dni. V případě, že personalistka jede do jiného města kvůli pohovorům, může se stát, že sama provede až 15 pohovorů za den.

Po příchodu kandidáta do budovy, je tato skutečnost sdělena personalistce z recepce. Personalistka jde pro uchazeče a nejprve se představí a uvede ho do zasedací místnosti, ke je nabídnuto něco k pití. Nejprve začne odlehčenou otázkou, aby se kandidát uvolnil a cítil se příjemně. V prvních 5 – 10 minutách mluví často personalistka, kdy ve zkratce představí společnost a organizační strukturu, avšak není to pravidlo. V průběhu pohovoru „prodává“ firmu a snaží se v kandidátovi vyvolat pozitivní dojem, aby ve firmě chtěl pracovat. Dále je v pořadí představení dané pracovní pozice, na kterou se kandidát

hlásí, jsou podrobně popsány pracovní povinnosti a činnosti, které by kandidát vykonával. Během toho se zaměřuje jak na verbální, tak i neverbální komunikaci – stisk ruky, oční kontakt a celkový postoj. Během pohovoru jsou pokládány měkké otázky (dosažené vzdělání, odbornost, práce na PC – konkrétní otázky na profesní život) i tvrdé otázky (osobnost, role v týmu, motivace pro práci apod.). Orientuje se i na osobnost jako takovou, ne jenom na kvalifikaci kandidáta, protože je velmi důležité, aby případně zapadl do týmu. Existují otázky, které personalistka pokládá pravidelně, a to například:

- Řekněte mi něco o sobě?
- Proč pro nás chcete pracovat?
- Jaký je Váš největší úspěch?
- Jaké jsou Vaše silné a slabé stránky?
- Jaké jsou Vaše mzdové představy?

V rámci druhých a třetích kol se postupuje trochu odlišně, je kladen důraz na představení potencionálního nadřízeného či ředitele a pohovory nevede čistě jen personalista, ale i nadřízený. V závěru pohovoru se hovoří o formálních a organizačních informacích, jako je představa platových podmínek, možnosti termínu nástupu apod. V případě, že je součástí pohovoru i znalostní či výkonový test, uchazeč ho dostane právě v tento čas. Personalistka si nevede žádný záznam z pohovoru, své veškeré poznatky si zapisuje do životopisu kandidáta.

7.6.2 Psychodiagnostika

Náročnost psychodiagnostiky se do určité míry odráží od náročnosti pozice, na kterou se kandidát hlásí. Dle toho se odráží i časová náročnost, které je od 2 až do 6 hodin. Právě u časově náročnějších testů se sleduje schopnost uchazeče vyrovnávat se se zátěží, která je na něj kladena. Jelikož se jedná o speciální nástroj, je prováděn odborníky, firma si na vypracování najímá externí specialisty. Psychodiagnostika není založena na rafinovaných tricích a chytácích, má podpůrnou funkci. Například stejná odpověď může být správná pro ředitele marketingu a špatná pro účetní či naopak. Závěry z psychologického šetření nemají absolutní platnost, jsou pouze pomocným nástrojem při rozhodování. Výsledky jsou důvěrné - psycholog je vázán etickými pravidly a posuzovaný uchazeč má právo se seznámit s výsledky vyšetření.

Nedílnou součástí psychodiagnostiky je také pohovor, který slouží k doplnění informací a vysvětlení případných nesrovnalostí ve výsledcích. V rámci těchto pohovorů je také poskytována zpětná vazba uchazečům a případná debata o výsledcích.

7.6.3 Assesment centre (AC)

Assesment centre je speciální diagnostická metoda pro výběr zaměstnanců z většího počtu uchazečů na nejrůznější pozice. Většinou se jedná o jednodenní program zaměřený na kompetence uchazečů, především na:

- integritu (sebedůvěra, autenticita projevu, prosazení v kolektivu apod.),
- interpersonální dovednosti (jednání s lidmi, naslouchání druhým lidem, empatie či zvládání konfliktů),
- komunikaci (verbální, neverbální argumentace)
- pracovní dovednosti (zvládání zátěže, motivace, totožnění s firmou, tvořivost, orientace na výsledky, manažerské schopnosti či týmová práce)

Každý z dané hodnotící komise má svůj arch výše uvedených kompetencí, který musí během celého procesu vyplnit. V AC se simulují reálné problémy firmy, dělají se modelové situace blízké obsazované pracovní pozici a je možné sledovat uchazeče v interakci s ostatními. Příkladem ve sledované firmě je následující modelový rozhovor.

Hraní rolí: Jeden kandidát je ředitel dané společnosti a druhý je ředitel obchodního řetězce, který si bude stěžovat, že dvakrát po sobě nebyl vyvezen odpad.

Cíle: Cíle obou je co nejlépe hájit zájmy firmy.

Tabulka 2: Scénář modelového rozhovoru v AC

Ředitel obchodního řetězce	Ředitel dané společnosti
1) Stěžovat si	1) Obhajoba a hájení firmy
2) Náprava - ať je to co nejdříve	2) Náprava - do 2 dnů
3) Sleva na služby na 3 měsíce	3) Sleva na služby na 1 měsíc

Zdroj: Vlastní zpracování na základě interních dat společnosti

Během AC je možné odkrýt osobnost lépe, než při 30 minutovém pohovoru, člověk po několika hodinách „vypadne z role“ a firma tak může lépe poznat potencionálního

zaměstnanec. V Příloze 2 je k dispozici příklad harmonogramu Assessment centre v dané firmě.

7.6.4 Výkonové testy

Výkonové testy se zpravidla dávají uchazečům na konci pohovoru, jedná se především o testy speciálních schopností, jako testy paměti, technické schopnosti apod. V praxi se jedná především o testy účetních znalostí, testy zaměřené na MS Office nebo testy IT schopností apod. V případě mzdových účetních je nutné si ověřit, zda dané problematice rozumí, jsou ověřovány znalosti účtování a zákonů. U administrativních pozic, kde se často využívá MS Office, především MS Excel na vyšší úrovni je nutné také ověřovat, zda uchazeč odpovídá kritériím.

7.7 Vyhodnocení výběrového řízení a zpětná vazba

Poté, co se personalistka setká se všemi vybranými uchazeči v rámci prvního kola, probíhá užší výběr do kola druhého. Zpravidla se jedná o 2 – 3 kandidáty, kteří byly vyhodnoceni jako nejvhodnější.

Existují případy, kdy si však personalistka nevybere, protože uchazeči nesplňují kompetence kladené na danou pozici nebo nezapadají do profilu z hlediska osobnosti. V takovém případě si projde nově přichozí životopisy a zve si opět na první kola anebo se uchýlí k pozvání uchazeče, jehož životopis byl prvně zavrhnut, ovšem tato varianta se uskuteční jen velmi zřídka.

Před začátkem druhého kola je vytvořen profil každému z postupujících uchazečů (ukázka profilu je k dispozici v Příloze 3), to znamená, že v několika větech se shrne to nejdůležitější z pohovoru, přidané o názor personalistky. V profilu je vždy uvedeno:

- Jméno a příjmení kandidáta
- Daný profil
- Přednosti
- Termín nástupu
- Požadovaná hrubá mzda

Díky profilu, který je vypracován personalistkou, si může přímý nadřízený udělat obrázek o vybraných uchazečích ještě před tím, než je uvidí na ve druhém kole pohovorů. Uchazeči, kteří nevyhovovali požadavkům na pozici v prvním kole, jsou vždy informováni o výsledku a důvodu nepostoupení za pomoci e-mailu. Po ukončení druhého, případně třetího kola (s personální ředitelkou, obchodním ředitelem, finančním ředitelem apod., záleží na pozici, která se obsazuje) se výsledky oznámí všem uchazečům telefonicky. V případě, že vybraný uchazeč přijme pracovní nabídku, je vypracována pracovní smlouva, mzdový výměr a náplň práce, vše musí projít schvalovacími procesy. Tyto dokumenty vypracovává manažerka odměňování a zaměstnaneckých benefitů. Náplň práce obsahuje všeobecné a pracovní povinnosti, odpovědnosti, odborné znalosti a dovednosti, ale především kompetence. Ukázka pracovní náplně na Asistentku vedení společnosti je v Příloze 4.

Před vznikem pracovněprávního vztahu se sejde personalistka, případně personální ředitelka s budoucím zaměstnancem a podepíšíou veškerou dokumentaci potřebnou k nástupu zaměstnance ve dvou vyhotoveních, pro každou zúčastněnou stranu jedno. Následně je třeba zajistit podpis jednatele nebo obchodního ředitele. Pracovní dokumentaci zaměstnanec dostane v den nástupu do společnosti, na kterém se dohodli v průběhu pohovoru.

7.8 Administrativní procesy při přijetí

Každému novému pracovníkovi je po nástupu vytvořena osobní složka, která je umístěna na mzdové účtárně (u účetní, která má daného zaměstnance na starosti) a na personálním oddělení společnosti, a to v souladu se zásadami o nakládání s osobními údaji. Osobní údaje zpracovávají pouze zaměstnanci z personálního oddělení – personalistka, manažerka odměňování, mzdové účetní, personální ředitelka a orgány provádějící audit. Doklady, které musí nový zaměstnanec doložit a které jsou potřeba zaslat do mzdové účtárny, kde se zaměstnanci vytvoří osobní složka:

- **Občanský průkaz** – fotokopie
- **Průkaz zdravotní pojišťovny** – fotokopie
- **Číslo účtu**, kam bude zasílána mzda – fotokopie průkazního lístku

- **Zápočtový list** od předchozího zaměstnavatele – originál
- Eventuálně **potvrzení z úřadu práce** (pokud se jedná o uchazeče o zaměstnání) – originál
- Pokud přijímaný zaměstnanec v posledních 12 měsících nebyl zaměstnán ani veden na úřadu práce, vyplní formulář **Prohlášení k zápočtovému listu**
- Pokud jde na pozici řidiče - **řidičský průkaz** – kopie
- Dát vyplnit **osobní dotazník a souhlas s použitím osobních údajů**
- Nadřízený, který zaměstnance přijímá, vyplní formulář **Příjem zaměstnance** – slouží jako podklad pro vytvoření pracovní smlouvy, pracovní náplně a mzdového výměru
- Dát vyplnit prohlášení poplatníka daně z příjmů - **tzv. daňové prohlášení (růžové)**
- **Vysvědčení** – fotokopie – všechna ukončená vzdělání a kurzy

Formulář lékařské prohlídky je zasílán vybranému zaměstnanci před nástupem do zaměstnání. Personalistka informuje oddělení managementu kvality a to se zaměstnancem dále komunikuje a zařídí mu lékařskou prohlídku. Zaměstnanec je povinen prohlídku podstoupit a potvrzený formulář přinese první den nástupu do práce. Personalistka ze své pozice pošle mzdové účetní informaci, jaký uchazeč byl vybrán a jeho kontaktní údaje a ta se s ním následně již sama spojí. Podklady pro závěrečnou přípravu pracovních smluv zasílá daná mzdová účetní uchazeči, zasílá mu osobní dotazník, který uchazeč vyplní a zašle jí zpět, následně mzdová účetní připraví veškeré podklady pro nástup. Do interního systému personalistka zadá do nových nástupů, které vidí všichni THP zaměstnanci, jméno a příjmení nového zaměstnance a název pozice a nové kontaktní údaje na něj, a to ve spolupráci s IT oddělením. V některých situacích je i zaslán informační e-mail o nástupu nového zaměstnance, a to v rámci celé firmy.

Osobní složka, která je na HR oddělení se dělí na 4 podložky, a to Pracovně – právní, Vzdělání, Osobní a Ostatní. Obě osobní složky zaměstnance se po nástupu doplní o tyto další dokumenty:

- **Smlouvu**, případné dodatky - originál
- **Mzdový výměr** - originál
- **Náplň práce** - originál

- Potvrzení o vstupní **lékařské prohlídce** – originál
- Doklad o absolvování **BOZP**
- Doklad o absolvování **PO**

Každý nově příchozí zaměstnanec musí, nejlépe v den nástupu, absolvovat školení BOZP a PO, případně další firmou nařízená školení, příkladem je školení zákonu o odpadech či školení řidičů. Firma provádí tyto školení pomocí e-learningu, což je efektivní a šetří to čas. Jedná se o online prezentaci, kde jsou podstatné informace a o dané problematice a na závěr je test, který musí být úspěšně splněn. Po splnění této povinnosti je nutné vytisknout doklad o absolvování daného školení a založit ho do osobní složky zaměstnance.

8 Adaptační proces

Společnost má postup integrace nového zaměstnance popsaný v Pracovním řádu společnosti, který personalista využívá jako „must“ při provádění adaptace. V následujících odstavcích je podrobně popsán celý proces integrace na centrále v Praze. V ostatních provozovnách či dceřiných společnostech má na starosti adaptaci přímý nadřízený daného pracovníka. Níže popsaný adaptační proces se provádí v první den nástupu nového zaměstnance a jedná se zhruba o půldenní adaptační proces.

Po řádném uvítání jde nový zaměstnanec do zasedací místnosti, kde má HR Specialistka připravené potřebné podklady. Přičemž se začíná předáním pracovní smlouvy, mzdového výměru a náplně práce. Dále se vyžádá od zaměstnance formulář o absolvování lékařské prohlídky podepsaný lékařem a posuzovanou osobou. Pomocí prezentace představí společnost, která obsahuje:

- historii firmy (akvizice apod.),
- hodnotový řetězec,
- firma v číslech – roční obrat atd.,
- služby, které firma poskytuje,
- popisuje technické zázemí společnosti,
- a certifikaci a systém jakosti.

S tímto úzce souvisí i video Etické zásady, které pouští novým zaměstnancům, aby pochopili hodnoty společnosti, ze kterých tohle video vychází a dokázali se tak s nimi snadněji sžít. Poté se naváže na organizační strukturu společnosti. Pomocí organigramů, které si společnost sama vytváří a obnovuje je každé dva až tři měsíce, představí skupinu firem, firmu a jednotlivá oddělení. Jsou popsány regiony, kterých společnost působí a dále pak provozovny a dceřiné společnosti. Tomuto věnuje personalistka obzvlášť pozornost, aby měl zaměstnanec znalosti o tom, jak je firma velká, jak funguje a kde všude působí. Také uchazeči sdělí informace o jednatelech a prokuristech. Společnost má svůj Intranet, ve kterém je řada nástrojů, které zaměstnanci používají každý den. Zaměstnanec tam může najít fotku a kontakt na každého technicko-hospodářského zaměstnance společnosti, ale také je tam centrum dokumentů – směrnice, rozhodnutí, interní sdělení apod., se kterými se

potřebuje nový zaměstnanec seznámit. Dále je na intranetu k dispozici Pracovní řád, Mzdový řád a Podpisová směrnice – personalistka ukazuje, kde se přesně nacházejí. Proto nového zaměstnance podrobně provede tímto interním systémem, ale také se systémem IMS/ISMS a jeho dokumentací.

Dalším krokem v adaptačním procesu je seznámení s informacemi o poskytovaných benefitech, nezbytné pořízení fotografie pro účely IT a personálního oddělení a předání klíče od kanceláře (oproti podpisu zaměstnance), ve které bude zaměstnanec působit. Poté co se vyřídí tyto formality, provede personalistka zaměstnance po budově, seznámí ho s pracovištěm a spolupracovníky – fyzicky obejdou oddělení po oddělení a seznámí ho se všemi přítomnými. V neposlední řadě mu také poskytne informace o sociálně – technických podmínkách, jako je kuchyňka, WC, šatny apod. Probíhá seznámení s vchodem do budovy, seznámení s recepční, kde si bude vyzvedávat poštu, únikové východy v případě požáru atd.

Následně se pracovník poprvé přihlásí do přiděleného počítače ve své kanceláři a personalistka se ujistí, že vše je po technologické stránce v pořádku. V případě problémů kontaktuje IT oddělení. A aby byla počáteční adaptace kompletní, musí ještě nový zaměstnanec projít určitými školeními resp. e-learningem a to:

- Bezpečnost práce pro vedoucí zaměstnance či řadové zaměstnance (BOZP)
- Požární ochrana pro vedoucí zaměstnance či řadové zaměstnance (PO)
- První pomoc
- Zákon o odpadech
- Školení řidičů
- Bezpečnost informací

BOZP a PO je povinné pro všechny zaměstnance ze zákona a co se týče ostatních školení, záleží na uvážení personalistky a pozici zaměstnance, které další školení mu budou přidělena.

V případě, že se jedná například o logistickou pozici, kdy je potřeba, aby měl zaměstnanec opravdu podrobné informace o tom, jak funguje provoz, je mu přidělen „týden v provozu“, to znamená, že je například na skládce, třídíče apod. Takhle si udělá „kolečko“ po více místech a tím pádem je schopen lépe chápat celý tento systém. Tato

rotace umožní pracovníkovi poznat důkladně provozy a problémy podniku. Seznámí se s odpovědnými pracovníky a uvědomí si hlubší souvislosti. Takovouto zkušenost lze pak využít v případě řešení pracovních konfliktů, které vyplývají z jednostranného dívání se na věc a z neznalosti těchto souvislostí. Není to zcela obvyklé, ale výjimečně se takový druh adaptace ve firmě provádí.

V rámci adaptace informuje mzdová účetní manažera, že jeho podřízenému bude končit zkušební doba a následně manažer pro odměňování a benefity informuje zaměstnance o benefitech po zkušební době. Žádná další druh adaptace není ve firmě prováděn, avšak personalistka dává jasně najevo, že v případě problémů či jakýchkoli dotazů, je plně k dispozici.

9 Shrnutí, výsledky výzkumu a návrhy na zlepšení

V následující kapitole je shrnuta vlastní práce, a to proces recruitmentu a adaptace a analýza spokojenosti zaměstnanců společnosti. Na základě provedených analýz jsou následně navržena doporučení a návrhy na zlepšení, pomocí kterých může management společnosti zefektivnit celý proces recruitmentu a adaptace.

9.1 Shrnutí recruitment procesu a adaptace

Každá organizace, stejně jako tato, se snaží šetřit finanční prostředky, nicméně je nutné si uvědomit, že firma, s více než dvou tisíci zaměstnanci, nemůže mít pouze jednu personalistku na recruitment proces. Velká část pracovních nabídek není v zásadě na odborné úrovni, jelikož velkou část zaměstnanců tvoří například řidiči, popeláři, uklízečky apod. To se však netýká centrály společnosti, která provádí servis celé České republiky, kde pracují vysoce a odborně vzdělaní lidé. Dále pak v každé dceřiné společnosti či provozovně je zázemí, kde jsou také odborníci v oboru – ředitelé, vedoucí provozu a administrativní podpora na různých úrovních. Z toho vyplývá, že personalistka má na starosti různorodé pracovní pozice a musí se orientovat v problematice každé z nich. Náklady na výběrová řízení je ve sledované organizaci, ve většině případech, pouze plat personalistky, eventuálně náklady spojené s využitím personální agentury anebo za využití jiných externích služeb spojených s náborem, což je výjimečné.

Na základě zapojení do procesu získávání, výběru a adaptace pracovníků lze říci, že tento proces ve firmě funguje, avšak jsou v něm určité mezery, které rozhodně stojí za zefektivnění a lepší propracování. Jak již bylo zmíněno, pro firmu provádí recruitment proces pouze jedna personalistka, přičemž měsíčně v průměru nastoupí zhruba 4 - 6 nových zaměstnanců, což je velmi náročné, nejen časově, ale také psychicky. Z čehož plyne, že personalistce nezbývá dostatek času na jiné pracovní činnosti, které má v náplni práce, jelikož se věnuje z velké části přípravě výběrových řízení, selekci životopisů, přípravě dokumentace související s výběrovým řízením apod.

Před počátkem náborového procesu je personalistce sděleno pomocí formuláře „Potřeba nového zaměstnance“, že je třeba vypsát nové výběrové řízení. Díky tomu

formuláři, který je schválený přímým nadřízeným a vedoucím provozovny či dceřiné společnosti, je možno účelně získat o pozici většinu informací a vytvořit inzerát. Společnosti využívá k inzerci nespočet zdrojů, především internetové zdroje, které jsou nejvíce navštěvované, avšak nejsou využity veškeré zdroje, kterých by firma mohla efektivně využít. Inzerát jako takový má originální design a je v souladu s firemní kulturou společnosti. Za efektivní lze považovat informaci, která v inzerátu kandidátům sděluje, že v případě, že nebudou kontaktováni ze strany firmy do 3 týdnů, nejsou zahrnuti do výběrového řízení. Čas, který by personalistka využila ke zpětným vazbám uchazečům, tak může využít na jinou pracovní činnost.

Personalistka ve společnosti se snaží „jít s dobou“, to znamená, že se zajímá o novinky v náborovém procesu a také využívá sociálních sítí, jako je LinkedIn. Ovšem tato sociální síť má větší potenciál, než který personalistka využívá pro získávání vhodných kandidátů na nové pracovní pozice.

Přípravě výběrového řízení personalistka věnuje velkou pozornost, veškerou dokumentaci má pečlivě roztříděnou, každé výběrové řízení má speciální složku. Avšak je třeba podotknout na neefektivitu sběru příchozích životopisů, jejichž třídění zabere mnoho času. Při přípravě výběrového řízení je v těsném kontaktu s přímým nadřízeným budoucího zaměstnance, personální ředitelkou a vedoucím provozovny či dceřiné společnosti. Společnost využívá velké množství metod během výběrového řízení, avšak pohovor je jedním z nejčastějších. Průběh pohovorů je kvalitní, příprava na pohovor je optimální, lze usoudit, že kandidáti se cítí v přítomnosti personalistky příjemně. Jeden z nedostatků při pohovorech je ten, že si personalistka nevede žádný záznam z pohovoru, veškeré informace o uchazeči si poznamenává do jeho životopisu. I přesto je celkové zhodnocení průběhu pohovorů velmi kladné.

Výběr z uchazečů, kteří se dostali na pohovor, provádí personalistka v prvním kole zpravidla samostatně, v dalších kolech za pomoci personální ředitelky či přímého nadřízeného hledaného zaměstnance. Při postupu do druhého kola je vypracováván profil - jedná se o shrnutí toho nejdůležitějšího z profesní dráhy uchazeče přidané o posudek personalistky. Tento nástroj je účelný a je hodnocen pozitivně. Administrativní procesy, spojené s přijetím nového pracovníka, jsou ve sledované společnosti prováděny systematicky a optimálně, personalistka má přehled.

Ve společnosti se adaptační proces provádí v den nástupu nového zaměstnance, adaptační proces je popsán v Pracovním řádu společnosti a personalistka ho využívá jako „mustr“, aby provedla veškeré kroky uvedené v daném dokumentu. Samotná nástupní adaptace trvá zhruba 3 - 4 hodiny, přičemž délka záleží na reakcích nového pracovníka a celkové situaci. Po tuto dobu je pracovníkovi věnována ze strany personalistky veškerá pozornost. Je využívána prezentace pomocí, které je firma účelně představena a díky vizualizaci si z toho i nový pracovník něco odnese, ovšem je opomenuto „domácí studium“ – novým zaměstnancům není poskytnuta žádná adaptační příručka. Velká péče je věnována představení organizační struktury společnosti, jednotlivým provozovněm, dceřiným společnostem, a samotné centrále, aby pracovník získal znalosti o tom jak je firma rozsáhlá a jakou má působnost. Důraz je kladen i na provedení pracovníka interním systémem společnosti a dokumentaci, která je tam uložená a je možno do ní kdykoli nahlédnout, příkladem je Pracovní řád, Mzdový řád apod. A v neposlední řadě je pracovník proveden po celé budově a seznámen se stávajícím personálem společnosti. Po dokončení organizačních a technických procesů spojené s adaptací je integrační proces ukončen, což lze považovat za silný nedostatek. V rámci společnosti není žádný adaptační plán, v rámci adaptačního procesu nejsou prováděny žádné schůzky s nadřízeným či personalistkou. Jediné co firma výjimečně dělá je „týden v provozu“ a to například pro pracovníky z logistického oddělení, aby lépe poznali fungování společnosti.

9.2 Výsledky analýzy spokojenosti zaměstnanců

V rámci zpracování analýzy spokojenosti zaměstnanců je vytvořen dotazník, který má za úkol identifikovat nedostatky a přispět ke zkvalitnění recruitment procesu a adaptace. Ve spolupráci s personalistkou a managementem společnosti bylo umožněno zaslat dotazník pouze technicko-hospodářským zaměstnancům v rámci centrály společnosti sídlící v Praze. Dotazníkové šetření bylo spuštěno sedm pracovních dnů a bylo distribuováno interní elektronickou poštou společnosti, a to ve formě online dotazníku. Dotazník byl zaslán 71 zaměstnancům a získáno bylo zpět 27 dotazníků, což představuje návratnost 38 %. Takto nízkou návratnost lze vysvětlit tím, že management společnosti prováděl obdobný dotazník jen několik dní před spuštěním tohoto, tudíž ochota vyplňovat další dotazník nebyla nijak vysoká. Náhled dotazníkového šetření je k dispozici

v Příloze 5. V Příloze 6 jsou zpracovány grafická i jiná vyhodnocení jednotlivých výsledků na každou položenou otázku.

Genderové zastoupení respondentů je, z celkového počtu 27, pouze 5 mužů a 22 žen. Jelikož se, v rámci centrály společnosti, jedná převážně o administrativní a obchodní pozice je zřejmé, že zde bude převaha žen, a to především z důvodu malé fyzické náročnosti práce. Na celé centrále je zaměstnáno poměrově $\frac{3}{4}$ žen a $\frac{1}{4}$ mužů, tudíž lze vzorek respondentů považovat za reprezentativní.

Společnost je dynamická a otevřená mladým lidem, což vyplývá i z výsledků výzkumu. Stejně množství respondentů je kategorii 26 – 35 let a 36 – 45 let, a to v každé 10. Jeden respondent je v kategorii 18 – 25 let a 6 respondentů v kategorii 46 – 55 let. Nikdo starší v rámci výzkumu neodpovídal. Společnost si je vědoma, že mladí lidé přichází s inovacemi a jejich práce je na vysoké úrovni.

Ve společnosti převládají spíše řadoví zaměstnanci, což vyplývá i z organizační struktury v kapitole 6.2. Zhruba 89 % respondentů tvoří právě řadoví zaměstnanci, každé oddělení má svého ředitele a oddělení je na centrále deset, což odpovídá 14 %, tudíž lze říci, že s 11 % respondentů - vedoucích pracovníků - je vzorek reprezentativní. Přičemž tři z pěti dotazovaných mužů jsou vedoucí pracovníci.

Největší podíl mají respondenti se středním vzděláním s maturitou, který činí 56 %. Ve firmě se také nachází vysoký podíl vysokoškolsky vzdělaných lidí, a to 44 %. Procento zahrnuje i doktorské či bakalářské studium. Ovšem základní vzdělání se v této sféře u respondentů nevyskytuje.

Dle různých zdrojů se považuje doba návratnosti investice do zaměstnance zhruba 3 roky. Respondentů, kteří pracují ve firmě více než tři roky je 67 %, z čehož lze usoudit, že firma o své zaměstnance pečuje a snaží si své pracovníky udržet. Ve firmě jsou samozřejmě odborníci v oboru, avšak přihlíží se také na praxi, ne jenom na výši vystudovaného vzdělání.

Podle výsledků výzkumu velká většina respondentů pracuje na hlavní pracovní poměr 96 %, to znamená 26 respondentů, jeden respondent pracuje na dohodu o pracovní činnosti či na dohodu o provedení práce. Většina pracovních míst je ve firmě koncipována tak, aby naplnila stošedesátihodinovou pracovní dobu. Případné odchody na mateřskou

dovolenou jsou ve velké většině případů řešeny zajištěním zaměstnance na dobu určitou, tudíž se pokrývají vytvořené mezery.

Další otázka hodnotila, ze kterých informačních zdrojů se respondenti dozvěděli o dané pracovní pozici. Právě 12 respondentů tj. 44,4 % se o svých pozicích dozvědělo přes pracovní servery a jeden z webových stránek společnosti, tj. zhruba 50 % respondentů se dozvědělo o pozici z internetových zdrojů. Ve firmě je také běžné doporučovat vhodného kandidáta personalistce současným zaměstnancem, z výzkumu vyplynulo, že se jedná o 22,2 % pracovníků. Společnost také využívá personálních agentur, 11 % dotázaných odpovědělo, že se do firmy dostali pomocí personální agentury. Výjimkou není ani inzerce v tisku či přímé oslovení personalistou, jeden respondent se ke své práci dostal přes profesora na vysoké škole.

Zaslání životopisu je nejběžnější metodou, jak dát o sobě firmě vědět a jak se dostat do výběrového řízení. Životopis zaslalo 85 % respondentů tj. 23 osob a motivační dopis 52 % tj. 14 osob. Během výběrového řízení se 70,4 % respondentů setkala s více lidmi, nejenom s personalistou a 44 % pouze s personalistou a dva respondenti odpověděli, že podstoupili pouze pohovor s přímým nadřízeným. Znalostní testy podstoupilo 44 % respondentů (zahrnují i 2 odpovědi Jiné) a assessment centre absolvovali dva dotázaní. Přibližně ½ respondentů absolvovala 2 kola výběrového řízení, dále ¼ absolvovala jedno kolo a ¼ tři kola výběrového řízení. Jeden respondent odpověděl, že nepodstoupil žádné výběrové kolo. Při výběrovém řízení byl přítomen přímý nadřízený v 77,8 % případů a v 70,4 % případů personalista. Vedoucí oddělení či manažer byl přítomen téměř v 50 %. Kolega či pracovník personální agentury byli přítomni z 14,8 %.

Další set otázek monitoruje spokojenost s průběhem výběrového řízení. V první řadě spokojenost s jednáním při výběrovém řízení – 20 respondentů odpovědělo tj. 74 %, že jsou spokojeni a 7 respondentů, že jsou spíše spokojeni. Negativní ohlasy v tomto směru nebyly zaznamenány. S profesionálním vystupováním personalisty bylo spokojeno 19 respondentů tj. 70 % a spíše spokojeno 5 respondentů. V tomto ohledu byli shledány jisté nedostatky – 2 respondenti odpověděli, že jsou spíše nespokojeni a jeden odpověděl, že byl nespokojen. Příčiny mohou být různé, současná personalistka ve firmě působí zhruba 3 roky, a všichni nespokojení respondenti nastupovali v horizontu 7 – 12 let nazpět, tudíž z toho vyplývá, že současná personalistka svou práci provádí kvalitně. Informace o náplni

práce, které personalistka respondentům poskytla, byly v 15 případech tj. 56 % v pořádku a respondenti byli spokojeni, ovšem 10 respondentů tj. 37 % byli spíše spokojeni a dva byli spíše nespokojeni. S informacemi o hodnotách společnosti a firemní kultuře bylo zcela spokojeno 16 dotázaných tj. 59 %, spíše spokojeno 8 dotázaných tj. 30 % a tři dotázaní byli spíše nespokojeni. Závěrečná otázka tohoto setu hodnotí celkovou spokojenost s výběrovým řízením, $\frac{2}{3}$ respondentů hodnotí výběrové řízení značně pozitivně a $\frac{1}{3}$ jej hodnotí spíše pozitivně. Z čehož lze usoudit, že firma v oblasti personálního zajištění provádí profesionální práci. Dle odpovědí respondentů na otázku nedostatků ve výběrovém řízení, bylo zjištěno, že si respondenti myslí, že je proces náboru na vysoké úrovni nebo neshledali žádné nedostatky, až na dva případy týkající se mzdových podmínek. Respondenti byli nedostatečně informováni v této oblasti.

Z výzkumu vyplývá, že nejvíce si respondenti ve firmě váží volné pracovní doby, a to ve 41 % případů, druhé v pořadí je přátelské prostředí 26 % a třetí je benefit v podobě týdenního studijního volna 15 %. Z čehož lze usoudit, že jsou pro zaměstnance důležitější jiné hodnoty, nežli pouze výše platu.

Adaptační proces byl proveden v 74 % případů, přičemž z 33 % pouze v rychlosti. Z 26 % nebyl proveden vůbec žádný adaptační proces. Po přijetí nového pracovníka je nezbytné, aby byl seznámen s pracovními, bezpečnostními, organizačními a jinými podmínkami na pracovišti, proto je nutné věnovat této personální činnosti větší pozornost.

Dle odpovědí respondentů téměř 45 % nemělo během zkušební doby žádnou schůzku či konzultaci, ohledně práce či případných problémů souvisejících s prací, s personalistou či nadřízeným. 26 % respondentů uvedlo, že takové schůzky měli jednou měsíčně, téměř 20 % je měli jednou za týden. Jeden respondent odpověděl dvakrát za měsíc a dva respondenti méně často nežli měsíc.

Na otázku ohledně spokojenosti s adaptačním procesem odpovědělo 37 % respondentů, že jsou zcela spokojeni, 33 % spíše spokojeni, 11 % spíše nespokojeni a 19 % zcela nespokojeni. Byla položena otevřená otázka na nedostatky v procesu adaptace, dle jednoho respondenta ve firmě panuje velké pracovní nasazení a tím pádem není pro tuto činnost dostatek času, na to navazuje podobný názor, kde respondent vidí minimum času, které lze věnovat novým kolegům, a to z důvodu rozsáhlé náplně stávajících zaměstnanců. Jiný uvedl nedostatečnou vnitřní organizaci společnosti, což zapříčiní snížení adaptace.

Z výzkumu vyplývá, že proces adaptace je v organizaci nedostatečný, proto jsou v další kapitole navrženy jednotlivá řešení problému.

Poslední otázka byla také otevřená a týkala se celkové spokojenosti s pracovištěm a případnými změnami, které by zaměstnanci uvítali. Jeden z respondentů uvedl, že je třeba zlepšit vnitřní organizaci a stanovit jasná pravidla, jiný – že by se měla zlepšit komunikace mezi jednotlivými provozovny a centrálou. Další respondent by uvítal více flexibilní benefity, například sportovní aktivity. 63 % respondentů je spokojeno a nevidí nedostatky. Úplné znění odpovědí je k dispozici v Příloze 6.

9.3 Návrhy na zlepšení

Základem pro návrhy na zlepšení v oblasti řízení lidských zdrojů - výběru, získávání a adaptaci zaměstnanců, byl kvantitativní výzkum, konkrétně analýza spokojenosti zaměstnanců, která byla provedena u pracovníků společnosti. Dále pak přímé zapojení do personálních činností podniku v oblasti náboru a adaptace, díky němuž je v práci podrobně popsán celý proces recruitmentu a následné adaptace. Pomocí provedených analýz, lze z výsledků formulovat několik doporučení a návrhů na zlepšení, díky nimž může management podniku provést změny v existujícím procesu.

První návrh na zlepšení vychází z faktu, že ve firmě s více než 2000 zaměstnanci, která působí po celé České republice, je pouze jedna HR Specialistka zabývající se nábořem. Z tohoto důvodu může být personalistka pod velkým tlakem a ve stresu, což nejen snižuje výkonnost, ale i celkové soustředění na práci, které se může odrazit také na kvalitě provedené práce. Pro větší efektivitu práce by bylo vhodné apelovat na management podniku a zažádat o nového spolupracovníka na hlavní pracovní poměr, který by byl umístěn do jedné z dceřiných společností nebo provozoven sídlící na Moravě. V praxi by to znamenalo, že by každý z HR specialistů prováděl nábor pracovníků pro určitou oblast, kterou by určil management společnosti, anebo by případně sídlil také na centrále společnosti. Další možností je najmout studenta či studentku vysoké školy na částečný úvazek – jako asistenta/ku HR oddělení. Tato pozice by byla vytvořena na centrále společnosti, kde je současná HR Specialistka. Takový člověk by mohl selektovat životopisy na nižší pozice, organizovat pohovory – telefonicky zvat uchazeče, případně provádět zpětnou vazbu nevhodným uchazečům. Eventuálně operativně pomáhat s další

agendou, jako například s přípravou podkladů pro interní školení, přípravou smluv, reportů apod. Společnost šetří peníze tím, že výjimečně najímá bezplatně vysokoškolské studenty na stáž, avšak tam není záruka dlouhodobé spolupráce a HR Specialistka musí věnovat čas na zaučení každého nového stážisty, což je ve výsledku neefektivní. Tudíž náklady vynaložené na další pracovní sílu by byly v důsledku nižší, protože by se mohla HR Specialistka věnovat plně své agendě, být soustředěná a čas na zaučení by se snížil.

HR Specialistka využívá sociálních medií, především LinkedIn při výběru vhodných uchazečů, které pozve k výběrovému řízení. Při externí inzerci používá personalistka mnoho způsobů ke zveřejňování pracovních nabídek, avšak v návaznosti na využívání sociálních sítí, nejsou využity veškeré možnosti. Z toho vyplývá, že dalším doporučením je vyšší využití sociální sítě LinkedIn, jelikož HR Specialistka má více než 500 spojení, může uveřejňovat inzerát také tam anebo může využít za určitý poplatek inzerci přímo na síti. Náklady na takovou inzerci jsou stále nižší, než uveřejňování nabídek na pracovních serverech. Jednalo by se především o inzeráty na specializované pozice, jelikož na LinkedIn jsou převážně specializovaní pracovníci anebo absolventi. LinkedIn vygeneruje potencionální uchazeče a zašle jim nabídky na registrovaný e-mail.

V průběhu vedení pohovorů si personalistka nevede záznam z pohovorů, své poznámky má pouze v životopise uchazeče, což je často velmi nepřehledné. Doporučení pro řešení tohoto nedostatku je návrh formuláře, viz Příloha 7. Formulář je přehledný a náklady spojené s využíváním jsou minimální. Za předpokladu, že personalistka vyplní tento formulář u každého uchazeče, může formulář využívat při tvorbě profilu, který zasílá přímému nadřízenému potencionálního uchazeče, tudíž to usnadní i následující práci.

Adaptační proces ve firmě je nedostatečný, provádí se pouze počáteční adaptace v den nástupu zaměstnance, což lze považovat za negativum, při zohlednění velikosti dané společnosti. V rámci adaptačního procesu je navrženo hned několik doporučení, které by managementu pomohlo k celkovému zlepšení adaptačního procesu. V průběhu půl denní adaptace je zaměstnanec informován o velkém množství věcí různého charakteru, což může být pro nového pracovníka náročné a nemusí si vše zapamatovat. Proto je doporučeno zpracovat stručnou „Příručku nového zaměstnance“, kterou by zaměstnanec mohl využívat prvních pár dní, než získá povědomí o důležitých činnostech spojených s nástupem. Příručka by měla obsahovat:

- Základní informace o společnosti (firma v číslech, služby atd.)
- Etické zásady
- Návody k internímu systému – (jak si zadat plánovanou dovolenou apod.)
- Pracovní podmínky (pracovní doba, přestávky apod.)
- Interní pravidla (kde se může kouřit apod.)
- Školení (povinná, dobrovolná – kurzy AJ apod.)
- Případně další informace, které management společnosti uzná za vhodné

Adaptaci v analyzované firmě není dáván takový důraz, jaký by měl. Jedna z obecných příčin odchodů nových zaměstnanců z firem je právě malý zájem ze strany organizace. Z výsledků analýzy spokojenosti zaměstnanců vyplývá, že společnost klade na dlouhodobou adaptaci minimální zřetel. Z toho důvodu je v rámci zefektivnění adaptačního procesu navržen dlouhodobý adaptační plán zaměstnance (viz. Příloha 8), který je sestaven pro kvalitní integraci zaměstnance a jeho udržení ve společnosti a jeho předpokládaná délka je navržena na 6 měsíců. Obsahem tohoto adaptačního plánu není adaptace spojená s nástupem do zaměstnání (resp. krátkodobý adaptační plán zaměstnance), ta je kvalitně zpracovaná v Pracovním řádu společnosti a personalistka ji aktivně využívá.

Dlouhodobý adaptační plán by měl absolvovat každý nově příchozí THP zaměstnanec, na kterém spolupracuje přímý nadřízený a mentor společně s HR oddělením společnosti. První den nástupu je představen, personalistkou nebo přímým nadřízeným, mentor (kolega, který má přehled o dané pracovní pozici), jehož hlavním úkolem je zajištění řádného zaučení a integrace zaměstnance. Mentor je nápomocen při plnění dílčích pracovních úkolů a cílů, které určí přímý nadřízený nového pracovníka. Dle provedené analýzy spokojenosti pracovníků bylo zjištěno, že pracovníci mají zkušenosti s mentorováním z jiných firem, což by také přispělo ke zkvalitnění procesů v počáteční fázi. V adaptačním plánu je navrženo uskutečnit během zkušební doby alespoň 2 adaptační pohovory, kde bude nadřízený s mentorem zkoumat, zda se nový pracovník na danou pozici hodí, jestli splňuje požadavky a zda plní stanovené cíle. Po zkušební době by měly proběhnout minimálně další 3 schůzky, kde by se zkoumalo samotné přizpůsobení na danou pracovní pozici a celkové přizpůsobení pracovníka do společnosti. Na konci adaptačního plánu se uskuteční schůzka, tzv. kariérní pohovor, s personalistkou, se kterou by se řešili otázky kariérního plánu a další spolupráce. Poslední adaptační schůzka

obsahuje hodnocení celého adaptačního procesu, které je zaznamenáno v plánu. S pracovníkem se prodiskutovávají pracovní výsledky a pracovník může vyjádřit své požadavky nebo očekávání. Hodnotí se také celkové začlenění do kolektivu a pracovních činností, a to procentuálně. Za předpokladu, že je adaptace splněna alespoň na 80 %, lze považovat adaptační proces za úspěšný, při oboustranné spokojenosti se navrhuje navýšení mzdy. V opačném případě se adaptační proces prodlužuje a analyzují se hlavní příčiny a učiní se návrhy pro zdárné dokončení adaptačního plánu.

10 Závěr

Klíčem k úspěšnému personálnímu zajišťování je co nejlépe využívat potenciál současných zaměstnanců, kteří jsou nejcennějším zdrojem, kterým firma disponuje. Ostatní zdroje jsou jen těžko plně využitelné bez efektivního využití právě lidských zdrojů, proto je důležitou součástí firmy důsledně plánovat personální zajišťování. Společnosti ovšem nestačí pouze získat kvalitního zaměstnance, ale také ho vychovat a dlouhodobě ho udržet, aby se navrátila počáteční investice vložená do zaměstnance.

Primárním cílem této diplomové práce byl návrh optimalizačních změn a inovací stávajícího systému řízení a rozvoje lidských zdrojů, a to především v otázkách výběru, získávání a adaptace zaměstnanců. Management lidských zdrojů má především za úkol vytvářet takové podmínky pro zaměstnance, aby se neustále zvyšoval intelektuální kapitál firmy a zároveň byly naplněny strategické cíle podniku. Ve vybrané společnosti byl podrobně prozkoumán celý proces recruitmentu a adaptace a na základě zjištěných nedostatků a mezer v tomto systému byl navržen soubor doporučení ke zvýšení efektivity.

Teoretická východiska byla soustředěna jednak na všeobecné poznatky týkající se managementu lidských zdrojů, včetně vymezení personálních činností, personálního útvaru či trhu práce, ale především také na poznatky z oblasti náboru a přijímání nových pracovníků, jako například pracovně právní hledisko či formální náležitosti při přijetí pracovníka. V praktické části je charakterizována samotná společnost a podrobná deskripce procesů v oblasti zajišťování lidských zdrojů a adaptace. Jelikož se jedná o silnou a dynamickou společnost, jejich náborové procesy jsou propracované a na personálním oddělení pracují zkušení zaměstnanci. I přesto byly díky provedeným analýzám zjištěny kritická místa, která vyžadují zlepšení.

Organizace se snaží svou personální politiku stále zefektivňovat, avšak nejen na základě analýzy spokojenosti pracovníků bylo zjištěno, že organizace v oblasti adaptace prozatím nezajistila potřebná opatření, které by nedostatky odstranily. Stejný výsledek byl zjištěn i na základě kvalitativního výzkumu – přímého zapojení do procesů společnosti. Na základě těchto zjištěných výstupů byl v kapitole 9.3 navržen soubor doporučení pro zvýšení účinnosti managementu v oblasti lidských zdrojů. Pro společnost by to znamenalo

vynaložit jisté finanční prostředky, ovšem ve výsledku by tato opatření byla pro firmu přínosem, protože po jejich zavedení by se zefektivnila nejen práce personálního oddělení, ale i práce nově přijatých pracovníků. Soubor doporučení obsahuje dvě hlavní oblasti, které je třeba vylepšit, a to příjem nového HR specialisty a rozvoj adaptace. Přijmutím nového HR pracovníka se může předejít stresovým situacím a tlak kladený na současnou HR specialistku by se snížil. Díky tomuto opatření by byl nižší prostor pro případné chyby v procesech nábory a zvýšila by se produktivita stávající personalistky v rámci další agendy, kterou má na starosti. Pomocí adaptačního plánu se může předejít případným brzkým odchodům zaměstnanců či dlouhodobému zaměstnávání nevhodného zaměstnance, proto by bylo žádoucí ho začít aplikovat co nejdříve.

Obecným závěrem je fakt, že spokojenost zaměstnanců má vliv na jejich pracovní výkonnost, tudíž je v rukou společnosti se o zaměstnance starat a věnovat jim patřičnou pozornost. Z toho vyplývá, že je vhodné zacílit se na jednotlivé zaměstnance, zjistit jejich potřeby, připomínky a co je jejich „hnací silou“, Cílem firmy je být co nejefektivnější, ovšem ne na úkor spokojenosti pracovníků, z toho důvodu je třeba dodržovat balanc mezi oběma složkami.

11 Seznam literatury

Literární zdroje:

ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. Vyd. 1. Praha: Grada, 1999, 963 s. ISBN 80-716-9614-5.

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

BĚLOHLÁVEK, František, Pavol KOŠŤAN a Oldřich ŠULEŘ. *Management*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 2001, 642 s. ISBN 80-85839-45-8.

BLÁHA, Jiří, Aleš MATEICIUC a Zdeňka KAŇÁKOVÁ. *Personalistika pro malé a střední firmy: the key to improved business performance*. Vyd. 1. Brno: CP Books, 2005, 284 s. Business books (CP Books). ISBN 80-251-0374-9.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Řízení lidských zdrojů*. Vyd. 1. V Praze: C. H. Beck, 2012, xxvi, 559 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-347-9.

FOOT, Margaret, Milan GALVAS a Caroline HOOK. *Personalistika*. Vyd. 1. Praha: Computer Press, 2002, xii, 462 s. Business books. ISBN 8072265156.

GREGAR, Aleš. *Personální management: vybrané kapitoly*. Vyd. 1. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2010, 95 s. ISBN 978-80-7318-915-0.

KOCIÁNOVÁ, Renata. *Personální řízení - teoretická východiska a vývoj*. Vyd. I. Praha: Eurolex Bohemia, 2004, 158 s. ISBN 80-86432-97-7.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007, 399 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7261-168-3.

KÖNIGOVÁ, Martina a Marie HORALÍKOVÁ. *Personální řízení*. Vyd. 1. V Praze: Česká zemědělská univerzita, Provozně ekonomická fakulta, 2013, 110 s. ISBN 978-80-213-2328-5.

McCrae, R. - Costa, P. (1989): More reasons to adopt the five factor model. *American Psychologist*, 44, s. 451-452.

MICHAEL ARMSTRONG AND ANGELA BARON. Strategic HRM: the key to improved business performance. London: Chartered Inst. of Personnel and Development, 2002. ISBN 08-529-2923-4.

PALÁN, Zdeněk. *Lidské zdroje: výkladový slovník: výchova, vzdělávání, péče, řízení*. Vyd. 1. Praha: Academia, 2002, 280 s. ISBN 80-200-0950-7.

VÁCHAL, Jan a Marek VOCHOZKA. *Podnikové řízení*. 1. vyd. Praha: Grada, 2013, 685 s. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4642-5.

STÝBLO, Jiří. *Personální management*. Praha: Grada, 1993, 334 s. ISBN 80-85424-92-4.

TOTH, Daniel. *Personální management*. 1. vydání. Praha: powerprint s. r. o., 2010 ISBN 978-80-87415-05-4

Internetové zdroje:

Budoucnost profesí: Co ovlivňuje trh práce? [online]. Praha, 2015 [cit. 2015-11-01]. Dostupné z: <http://www.budoucnostprofesi.cz/chybejici-profese/co-ovlivnuje-trh-prace-.html>

Veřejný rejstřík a Sběrka listin - Ministerstvo spravedlnosti České republiky [online]. 2015 [cit. 2015-10-27]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik>

Ostatní zdroje:

HRM Human Resources Management: Recruitment. 2012. *Adaptace není jen proces, ale záležitost veskrze lidská*. Praha: Economia, a. s., 2012(3): 34-36. ISSN 1801-4690.

Heys Brochure 2014: POWERING YOUR BUSINESS WITH OUR EXPERTISE. 2014. Hays plc 2014 HAYS. Prague

12 Seznam příloh

Příloha 1: Žádost „Potřeba nového zaměstnance“	77
Příloha 2: Profil kandidáta	78
Příloha 3: Scénář Assesment centre	78
Příloha 4: Náplň práce – Asistentka vedení společnosti.....	79
Příloha 5: Dotazník spokojenosti zaměstnanců analyzované společnosti	82
Příloha 6: Grafická i jiná znázornění odpovědí z dotazníkového šetření	86
Příloha 7: Hodnocení kandidáta.....	97
Příloha 8: Návrh dlouhodobého adaptačního plánu.....	98

13 Přílohy

Příloha 1: Žádost „Potřeba nového zaměstnance“

Žádost - potřeba nového zaměstnance

Název pozice:	
Kontrola:	<input type="checkbox"/> Již existující pozice - v souladu s plánem
	<input type="checkbox"/> Již existující pozice - nad plán
	<input type="checkbox"/> Nová pozice - v souladu s plánem
	<input type="checkbox"/> Nová pozice - nad plán
Náplň práce:	
Požadavky:	
Předpokládaná výše mzdy (HM):	
Benefity:	
	<input type="checkbox"/> nutno zajistit u oddělení logistiky automobil
	<input type="checkbox"/> nutno zajistit notebook <input type="checkbox"/> nutno zajistit telefon
Předpokládaný nástup k datu:	
Místo výkonu práce / adresa:	
Typ pracovního úvazku:	<input type="checkbox"/> HPP - doba: <input type="checkbox"/> určitá na rok/roky <input type="checkbox"/> zástup za MD, RD
	<input type="checkbox"/> HPP - doba: <input type="checkbox"/> neurčitá
	<input type="checkbox"/> DPP <input type="checkbox"/> DPČ
Výběr balíčku nábory:	<input type="checkbox"/> Nábor Dělník
	<input type="checkbox"/> Nábor THP
	<input type="checkbox"/> Nábor Klíčová pozice
	<input type="checkbox"/> Nábor Manažer
Nadstandardní metody výběru:	
Datum:	
Schválil nadřízený pracovní pozice: Jméno a příjmení + podpis	
Schválil ředitel OJ: Jméno a příjmení + podpis	

Zdroj: Interní zdroje společnosti

Příloha 2: Profil kandidáta

Jméno Příjmení
<p>Z obchodních zástupců na mě si udělal největší dojem, a to hlavně svoji přirozeností a uvolněností. Myslím, že je to ten typ, co se jako obchodník narodil, dle mého názoru dokáže přirozeně a bez nátlaku prodat. Pracoval více než deset let pro nadnárodní společnosti v přímém prodeji. Byl v každodenním osobním i telefonickém kontaktu se zákazníkem. Je zvyklý být pod permanentním tlakem na výsledky (musel plnit měsíční / čtvrtletní plány a byl v tom úspěšný). Je zvyklý komunikovat s jednatelem firem, baví ho osobní jednání. Je to akviziční obchodník, mimo jiné se mu podařilo získat i zákazníka „XYZ“, baví ho vyhledávat nové možnosti obchodu. Z nabídek na pracovním trhu si pečlivě vybírá, ví, co chce. Odpady ho lákají právě kvůli tomu, že tento obor má budoucnost a on by rád nastartoval svoji pracovní dráhu v oboru, kde by se mohl vydržet dalších X let.</p> <p><u>Přednosti:</u> vysoké pracovní nasazení, spolehlivost, flexibilita, komunikativnost, ochota učit se novým věcem, tah na branku, pozitivní přístup.</p> <p><u>Termín nástupu:</u> 1. 1. 2016</p> <p><u>Hrubá mzda:</u> „XY“ TCZK</p>

Zdroj: Interní zdroje společnosti

Příloha 3: Scénář Assesment centre

Scénář AC	
9:00 - 9:15	Psychodiagnostika kandidátů (od 8:45 školení hodnotitelů)
9:15 - 9:55	Představení hodnotitelů, představení kandidátů
9:55 - 11:30	Případová studie (skupinový úkol), v průběhu prezentací psychodiagnostika kandidátů
13:00 - 13:30	Oběd (mezi tím porada hodnotitelů, kdo zůstane do druhé části)
13:30 - 13:40	Poděkování kandidátům, kteří odcházejí
13:40 - 14:50	Analytická část - plánování (individuální úkol), v průběhu psychodiagnostika kandidátů
14:50 - 16:50	Individuální pohovory
16:50 - 17:00	Porada hodnotitelů, závěr AC

Zdroj: Interní zdroje společnosti

Příloha 4: Náplň práce – Asistentka vedení společnosti

Pracovní náplň

Jméno, příjmení:

Datum narození:

Název pracovního místa:

Asistentka vedení společnosti

PN 001.01

Identifikace, organizační vztahy

Organizační zařazení - útvar:

Nadřízené pracovní místo:

Podřízená pracovní místa:

Zastupuje pracovní místo:

Zastupováno prac. místem:

Charakteristika

Asistentka vedení společnosti je kvalifikovaná pracovnice, která zajišťuje chod sekretariátu a vede administrativní agendu vedoucího.

Všeobecné povinnosti

- Přispívat k plnění politiky (IMS i ISMS), cílů a programů zlepšování v rámci IMS
- Dodržovat postupy stanovené v Příručce IMS a v souvisejících dokumentech IMS
- Dodržovat BOZP a PO, hlásit zjištěné porušování těchto předpisů, dodržovat zásady IMS, účastnit se předepsaných školení
- Zachovávat mlčenlivost o faktech obchodního charakteru, jakož i o všech dalších skutečnostech, jejichž uvolnění by mohlo firmu poškodit
- Neprodleně hlásit mzdové účetní všechny případné změny v osobních údajích, které mají význam pro pracovní poměr a případné nároky zaměstnavatele nebo oprávněné třetí osoby (např. finanč. úřadu) a předkládá o nich nutné doklady
- Svým chováním předcházet vzniku rizikových situací
- Podle povahy a potřeby plnit další pracovní úkoly, jimiž jej/ji pověří nadřízený, vedení firmy nebo vedení skupiny firem. O splnění úkolu informovat přímého nadřízeného

Pracovní povinnosti

- Příprava interních reportů
- Příprava podkladů pro jednání, zápisy z jednání, dodržování pracovních termínů vedoucího
- Péče o smluvní agendu
- Evidence interních směrnic
- Komunikace se společnostmi ve skupině
Administrativní podpora
vedoucího
- Vést příruční archiv vedoucího
- Zajišťovat kancelářský materiál a pohoštění
- Zajišťovat písemnou korespondenci svého úseku

Odpovědnosti

- Za správný chod sekretariátu

Odborné znalosti a dovednosti (odborné kompetence)

- Psaní a úprava českých i cizojazyčných textů podle pravidel gramatiky
- Vedení evidence písemností
- Zapisování průběhu porad a jednání
- Orientace v ekonomické a finanční oblasti

Obecné způsobilosti (obecné kompetence)

A	řízení lidí		
B	organizování a plánování práce	1	Samostatně a efektivně organizuje a plánuje svou práci. Stanovuje priority úkolů a optimálně využívá svěřené zdroje a pracovní čas.
C	motivování lidí		
D	jednání s lidmi	1	Soustředěně naslouchá a chápe podstatu sdělení, je schopen srozumitelně formulovat svá sdělení. s druhými jedná s důstojností a respektem, v případě nutnosti jedná asertivně.
E	vyjednávání		
F	prezentování		
G	písemný projev a komunikace	2	Logicky a přehledně strukturuje písemné sdělení s důrazem na to, aby ten kdo písemný materiál čte pochopil podstatu informace, ovládá rozvinutou slovní zásobu. vhodně komunikuje i v nepříjemných situacích, umí přesvědčit, je taktní, zdvořilý, společensky korektní.
H	týmová práce	2	Dokáže aktivně pracovat v týmu, dokáže vést malý tým, umí akceptovat i poskytnout účinnou zpětnou vazbu, přispívá dosažení cíle sdílením informací, rozumí jednotlivým rolím v týmu, umí obhájit vlastní návrhy a postoje v souladu s cíli týmu.
I	práce s informacemi	1	Pořizuje záznamy z jednání, dokáže zařadit údaje z různých podkladů k odpovídacím položkám, třídí údaje podle stanovených kritérií, ovládá uživatelský software ke zpracování daných informací.
J	analyzování a řešení problémů	2	Rozpozná klíčové informace mezi ostatními, analyzuje a rozpozná příčiny problémů.
K	rozhodování	1	Dokáže určit priority a chová se podle toho, rozlišuje důležitější od méně důležitého.
L	pružnost v myšlení a jednání (adaptabilita, flexibilita, přizpůsobivost, improvizální způsobilosti)	1	Schopnost adaptovat se na inovace v pracovních metodách, na změny v legislativě, normách, firemních předpisech a standardech.

M	tvořivé myšlení	1	Zdokonaluje již existující postupy a řešení.
P	jazykové způsobilosti	3	Plynulá komunikace v cizím jazyce, vedení meetingů, čtení a psaní textů včetně odborných textů z oboru.
Q	technické způsobilosti		
R	počítačové způsobilosti	2	Ovládání Office pro běžné kancelářské práce (zejména texty, tabulky, elektronická pošta) manipulace se soubory (vyhledávání, kopírování, přesun, mazání).
S	numerické způsobilosti		
T	ekonomické způsobilosti	1	Orientuje se v účetních a obchodních dokladech a dokumentech, zná základní účetní doklady.
U	právní způsobilost		
V	řízení motorových vozidel	1	Řízení motorových vozidel sk. B.
Z	osobnostní rozvoj	2	Odhaduje vlastní potenciál pro osobní rozvoj, aktivně vyhledává oblasti pro osobní rozvoj.

Legenda pro úroveň obecné způsobilosti:

1 Elementární

2 Pokročilá

3 Vysoká

Kvalifikace, certifikáty, školení

Středoškolské s maturitou

Školení

školení BOZP a PO

školení IMS

školení řidičů referentských vozidel

Četnost

1x za 2 roky

1x ročně

1x ročně

Požadovaná praxe

2 roky v oboru

Podpis zaměstnance/zaměstnankyně:

Podpis zaměstnavatele:

Platnost od:

Schválil:

Vypracoval:

Zdroj: Interní zdroje společnosti

Příloha 5: Dotazník spokojenosti zaměstnanců analyzované společnosti

Dobrý den,

jmenuji se Simona Kadlecová, jsem studentkou 5. ročníku na ČZU v Praze, na Provozně ekonomické fakultě a zároveň jsem byla stážistkou na personálním oddělení společnosti.

Tento dotazník je součástí mé diplomové práce na téma "Řízení lidských zdrojů ve vybrané organizaci" a slouží k analýze personálních činností, zejména výběr, získávání a adaptace zaměstnanců.

Dotazník je zcela anonymní a slouží pouze pro účely mé diplomové práce.

Tímto bych Vás chtěla požádat o spolupráci. Dotazník je maximálně na 5 min.

Předem Vám velice děkuji

Hezký den

Bc. Simona Kadlecová

Otázky:

Pohlaví

- Muž
- Žena

Kolik je Vám let?

- 18 - 25 let
- 26 - 35 let
- 36 - 45 let
- 46 - 55 let
- 56 - 65 let
- více jak 65 let

Pracovní pozice

- Řadový pracovník
- Vedoucí pracovník / Manager
- Stážista
- Trainee

Jaké je Vaše ukončené vzdělání?

- Základní
- Vyučen

- Středoškolské s maturitou
- Vysokoškolské bakalářské
- Vysokoškolské magisterské
- Doktorské

Kolik let již působíte ve firmě? (zaokrouhlete na celé roky, prosím číslovku)

Typ pracovního poměru?

- DPP / DPČ
- Částečný úvazek
- HPP
- Stáž
- Trainee

Z kterých informačních zdrojů jste se dozvěděl/a o Vaší pracovní pozici?

- Na doporučení zaměstnance
- Přes pracovní servery (Jobs.cz, Práce.cz apod.)
- Z inzerce v tisku
- Z webových stránek
- Interně pomocí e-mailu či vývěsky
- Přes personální agenturu
- Přes úřad práce
- Přímou Vás oslovil personalista / headhunter
- Na veletrhu pracovních příležitostí (Career days apod.)
- Jiný

Jaké kroky jste musel/a podstoupit u výběrového řízení v nynější organizaci?

- Zaslání životopisu
- Zaslání motivačního dopisu
- Poskytnutí kontaktů na referenční osoby
- Pohovor s personalistou
- Pohovor s více lidmi (personalista, přímý nadřízený, management)
- Psychologické testy (psychodiagnostika)

- Praktické zkoušky (znalostní testy)
- Assessment centre
- Jiné

Kolik kol výběrového řízení jste absolvoval/a? (prosím číslovku)

Při výběrovém řízení byl přítomen

- Personalista
- Kolega
- Přímý nadřízený
- Vedoucí oddělení
- Pracovník personální agentury
- Jiná

Do jaké míry jste byl/a spokojena v následujících případech?

	Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne
Byli jste spokojeni s jednáním při VŘ?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Byli jste spokojeni s profesionálním vystupováním personalisty?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Byli jste spokojeni s informacemi o náplni práce, které Vám personalista při pohovoru poskytl?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Byli jste spokojeni s informacemi o firemní kultuře, hodnotách společnosti, které Vám personalista na pohovoru řekl?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Byli jste celkově spokojeni s výběrovým řízením?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Čeho si ve své firmě nejvíce vážíte?

- Volné pracovní doby
- Možnosti kariérního růstu
- Přátelského prostředí
- Benefitu v podobě stravenek
- Benefitu v podobě týdenního studijního volna
- Vysokého platu
- Jiná

Byl u Vás proveden adaptační proces?

- Ano
- Ano, ale jen v rychlosti
- Ne

Jak často jste měl/a schůzky (konzultace ohledně práce či případných problémů související s prací) s personalistou/nadřízeným v průběhu zkušební doby?

- 1x za týden
- 2x za měsíc
- 1x za měsíc
- Méně často
- Vůbec

Byl/a jste spokojen/a s adaptačním procesem?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

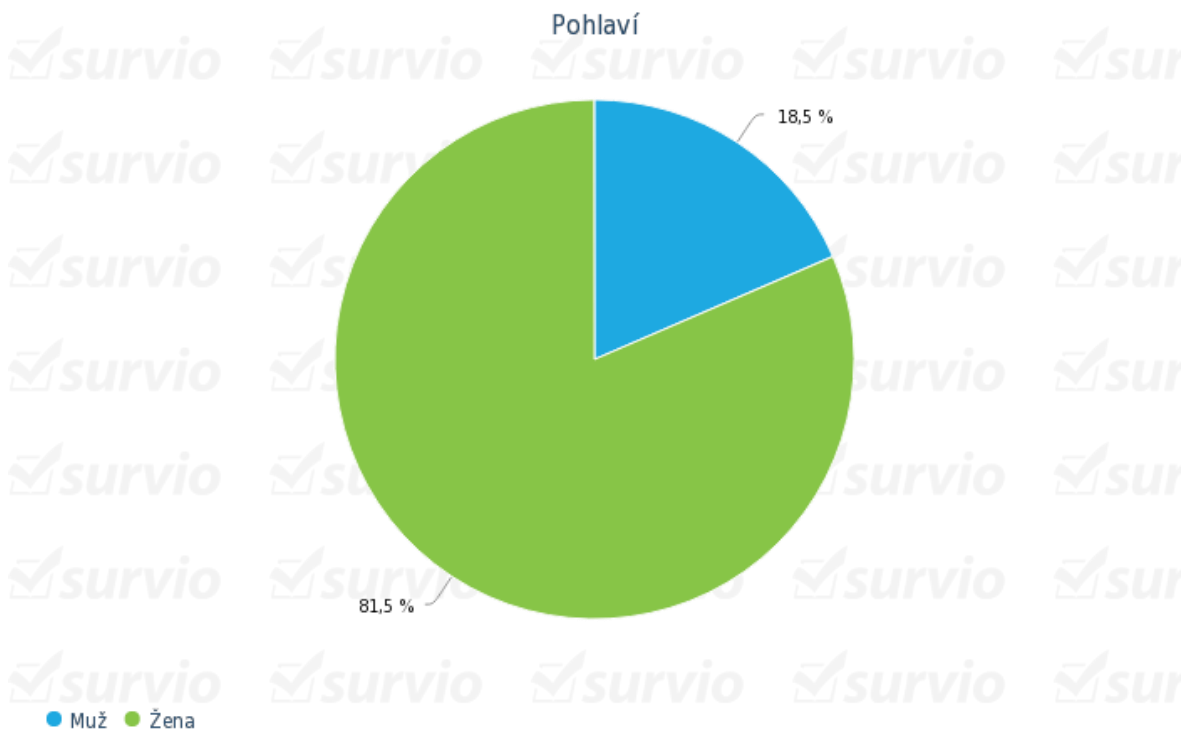
Jaké vidíte nedostatky v rámci výběrového řízení?

Jaké vidíte nedostatky v procesu adaptace?

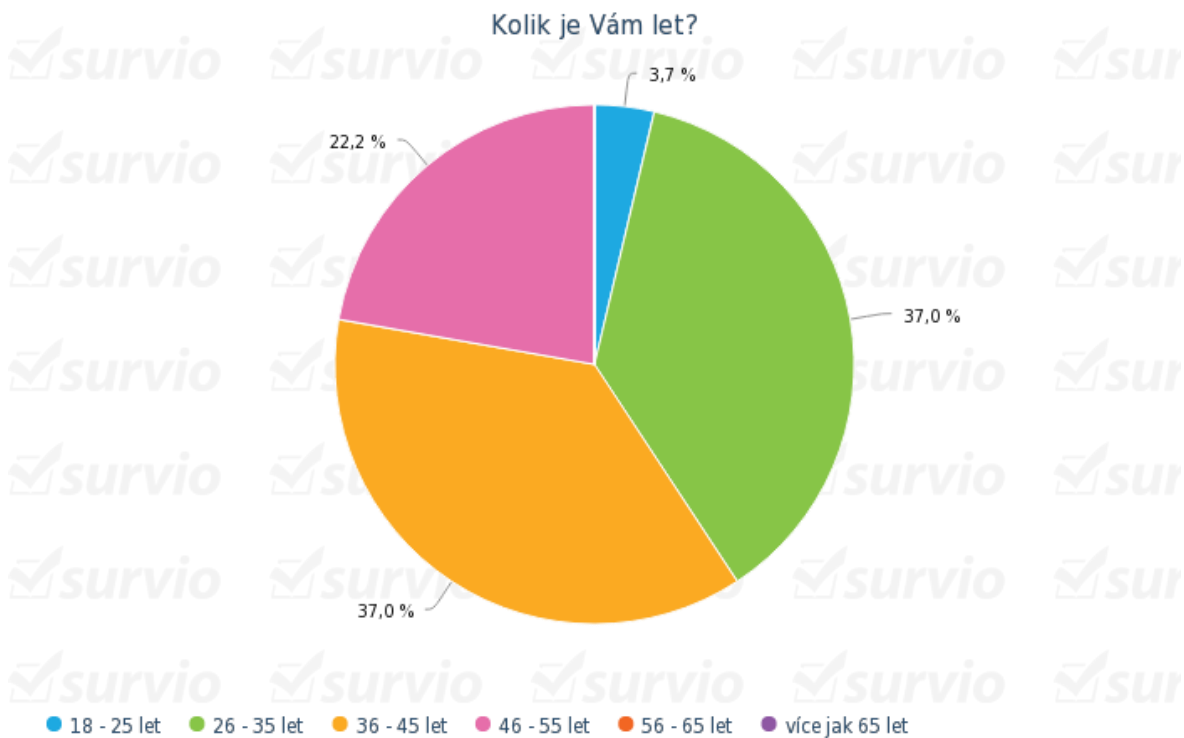
Je něco, co Vám na pracovišti vadí nebo co byste chtěl/a změnit?

Zdroj: Vlastní zpracování

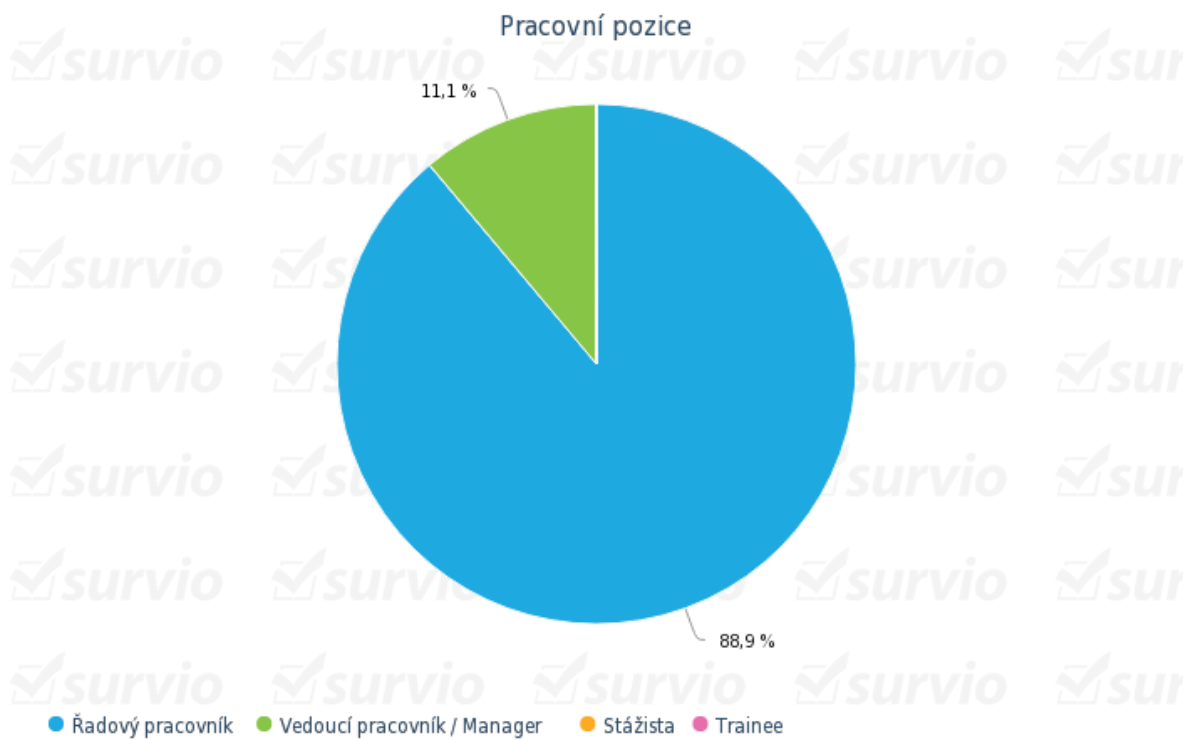
Příloha 6: Grafická i jiná znázornění odpovědí z dotazníkového šetření



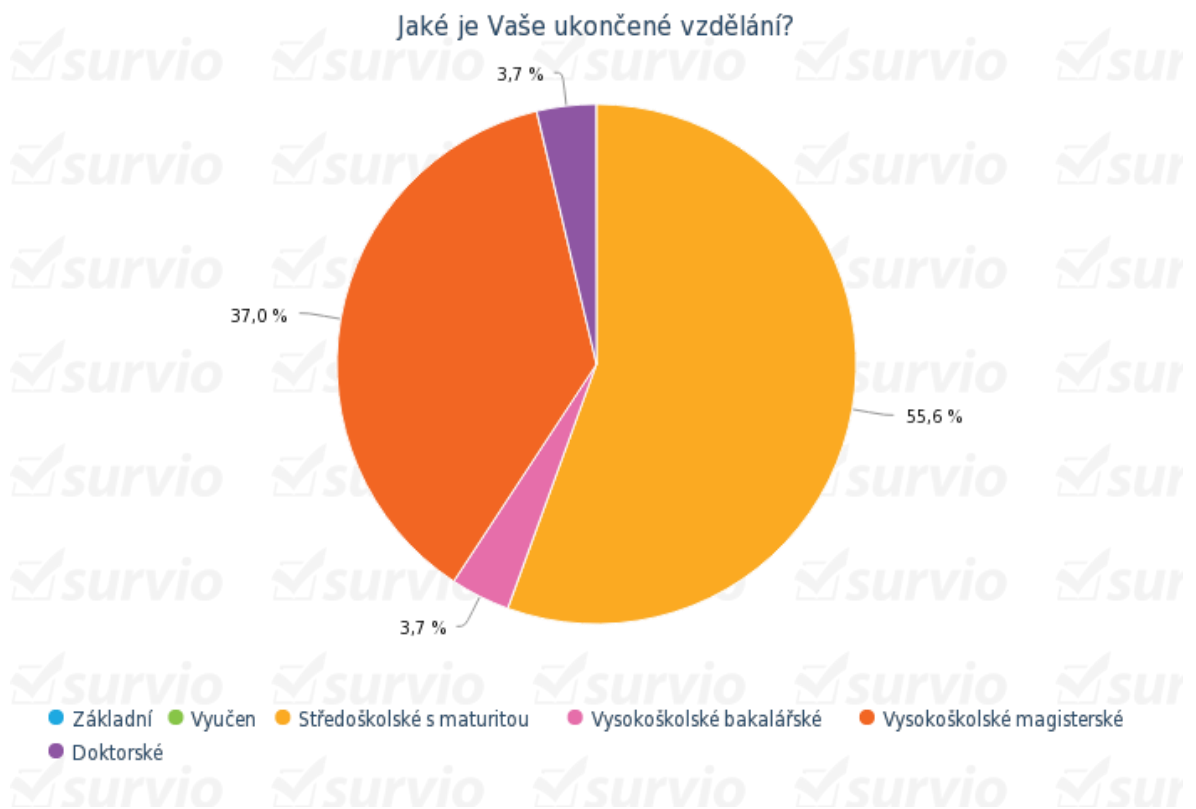
Zdroj: Vlastní šetření, Survio.com



Zdroj: Vlastní šetření, Survio.com



Zdroj: Vlastní šetření, Survio.com

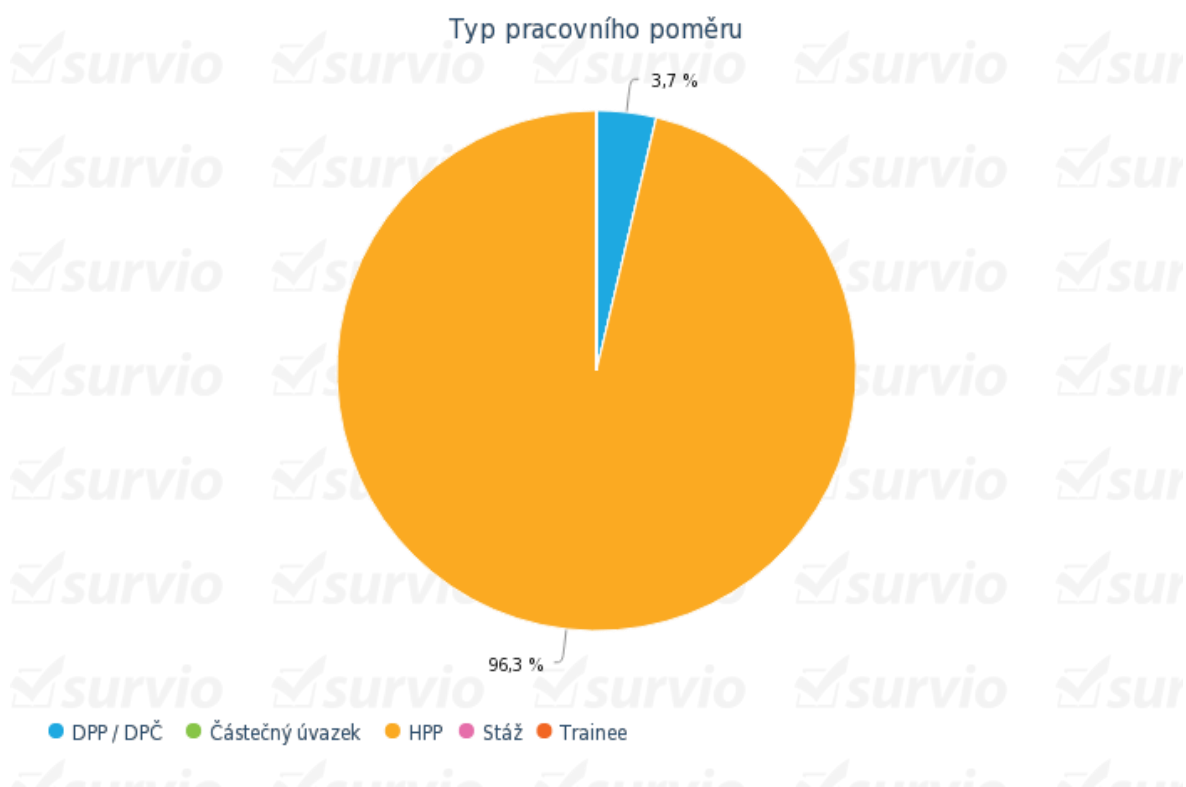


Zdroj: Vlastní šetření, Survio.com

5 Kolik let již působíte ve firmě? (zaokrouhlete na celé roky, prosím číslovku)

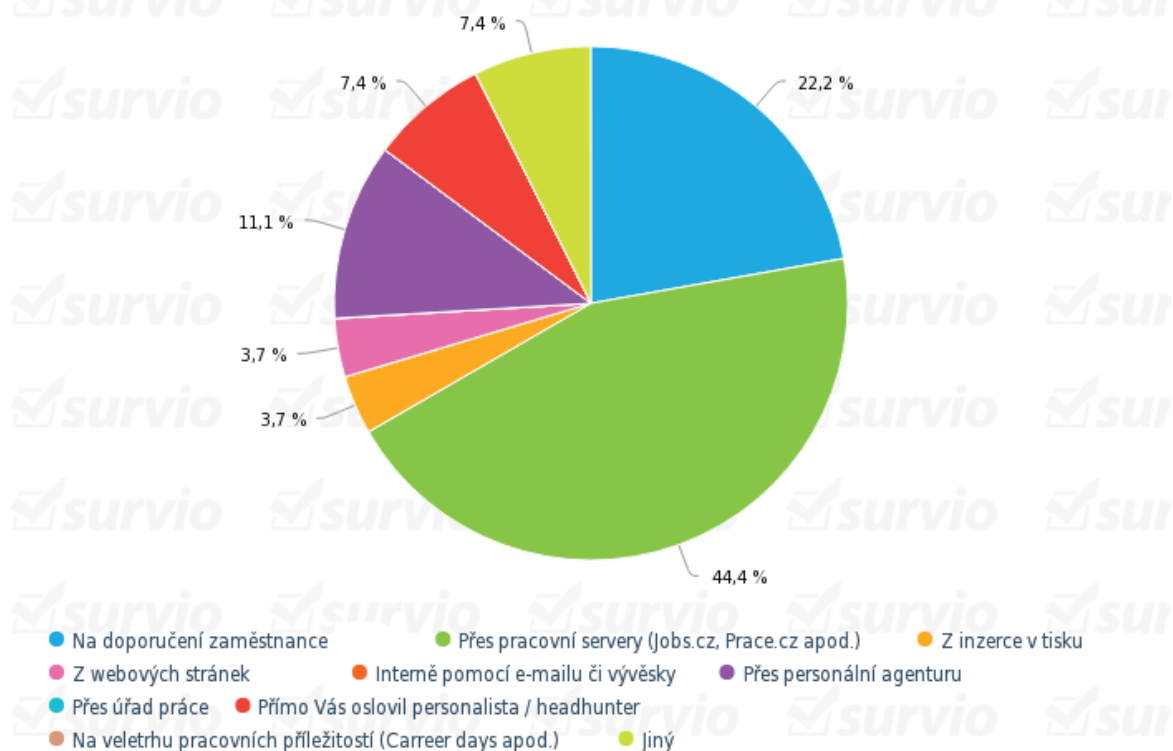
11 (2x)	12 (2x)	00	10
18	15	8	0 (2x)
7 (3x)	9	1 (4x)	4
3 (2x)	6 (2x)	5 (3x)	

Zdroj: Vlastní šetření, Survio.com



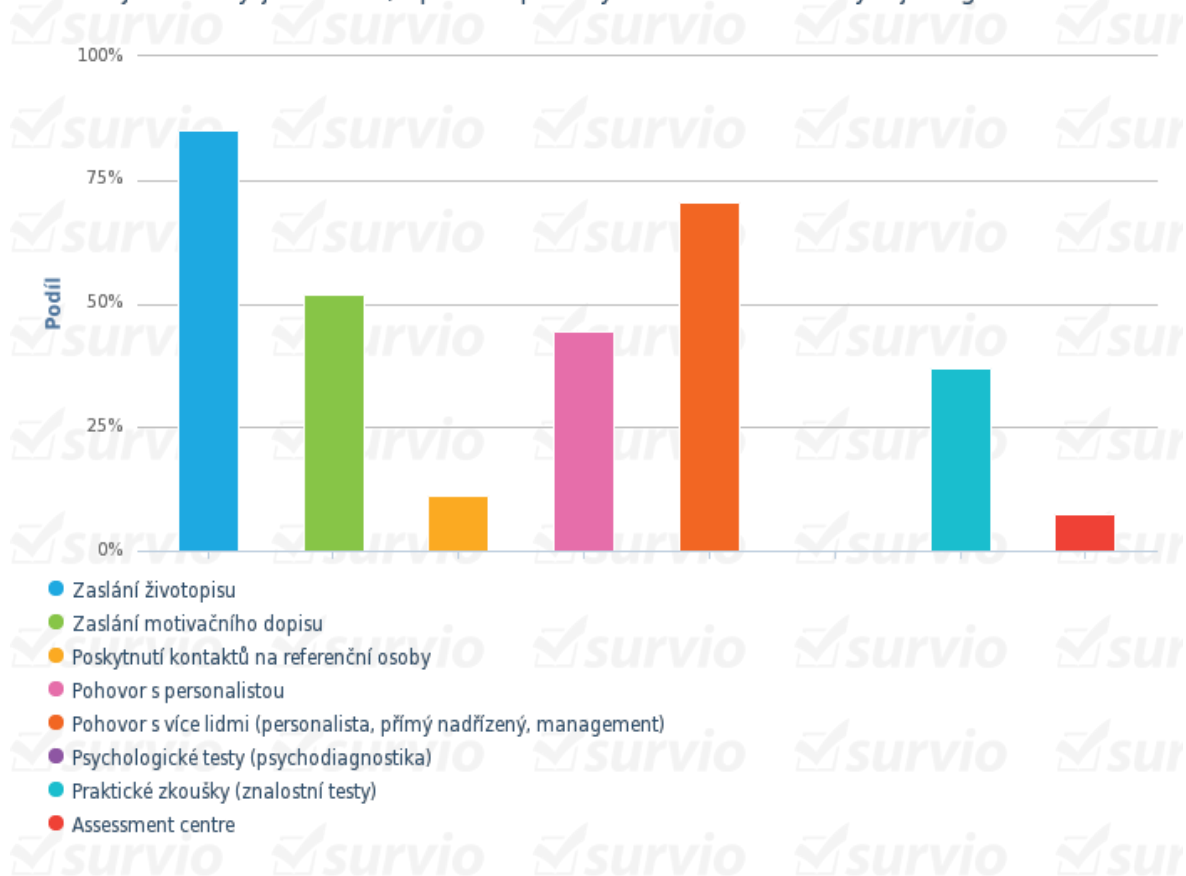
Zdroj: Vlastní šetření, Survio.com

Z kterých informačních zdrojů jste se dozvěděl/a o Vaší pracovní pozici?



Zdroj: Vlastní šetření, Survio.com

Jaké kroky jste musel/a podstoupit u výběrového řízení v nynější organizaci?



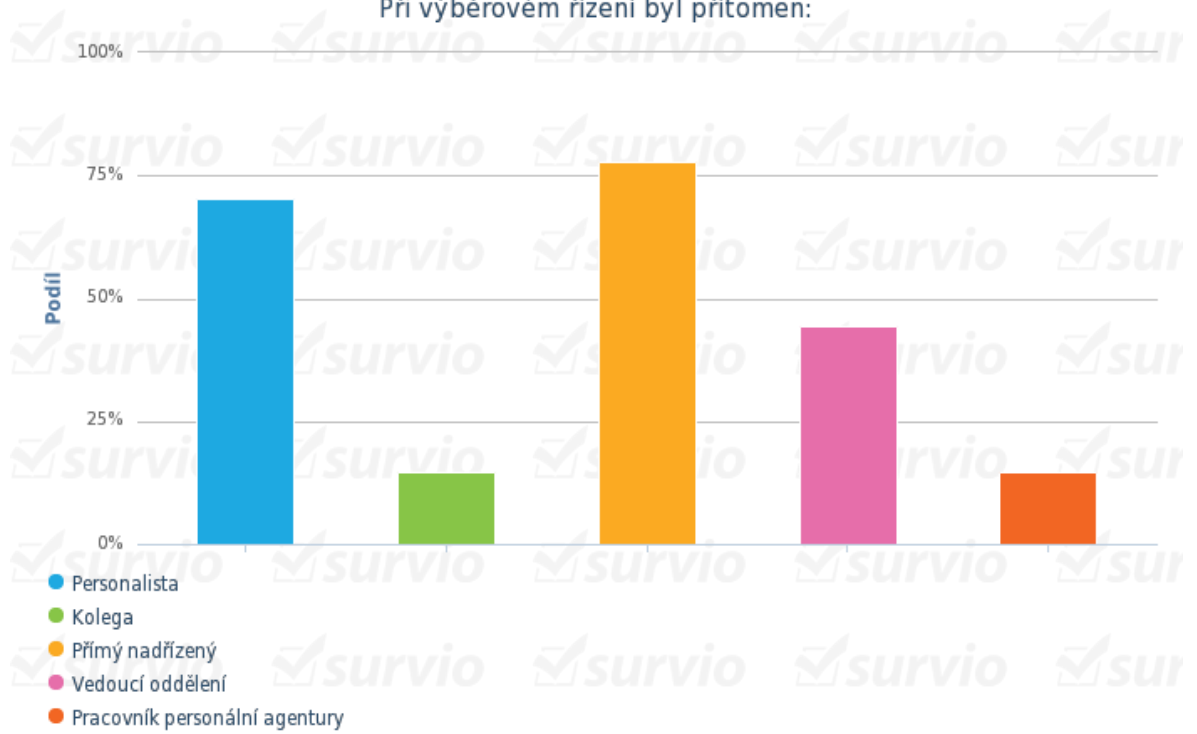
Zdroj: Vlastní šetření, Survio.com

9 Kolik kol výběrového řízení jste absolvoval/a? (prosím číslovku)

0	3 (6x)	1 (6x)	2 (14x)
---	--------	--------	---------

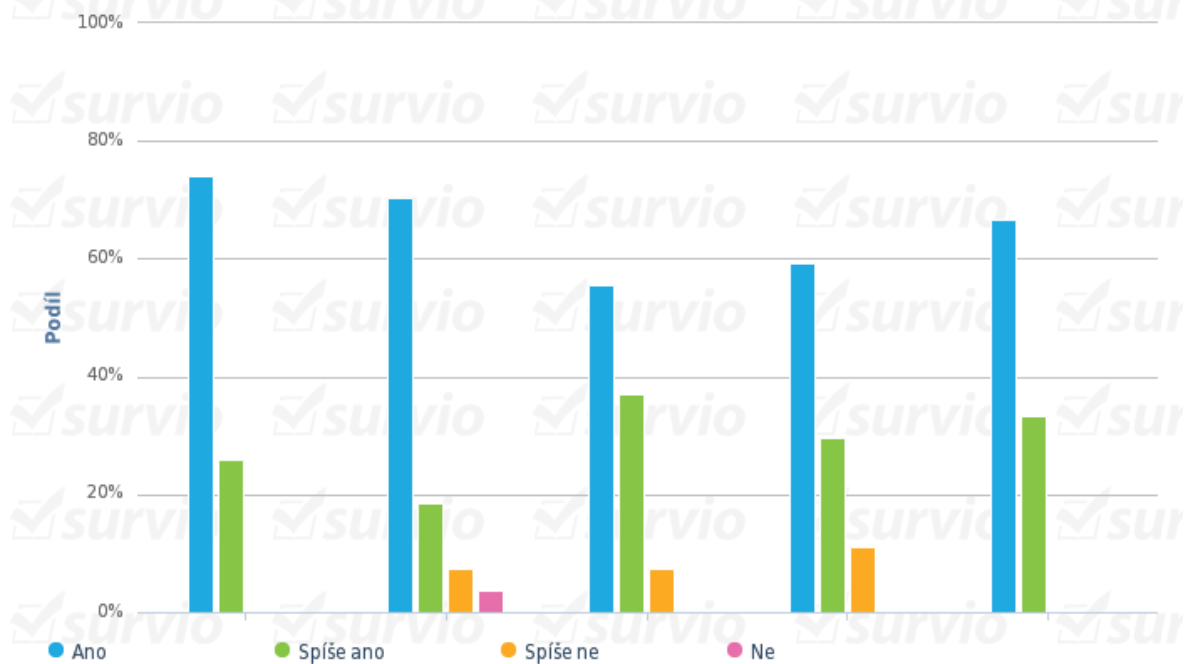
Zdroj: Vlastní šetření, Survio.com

Při výběrovém řízení byl přítomen:



Zdroj: Vlastní šetření, Survio.com

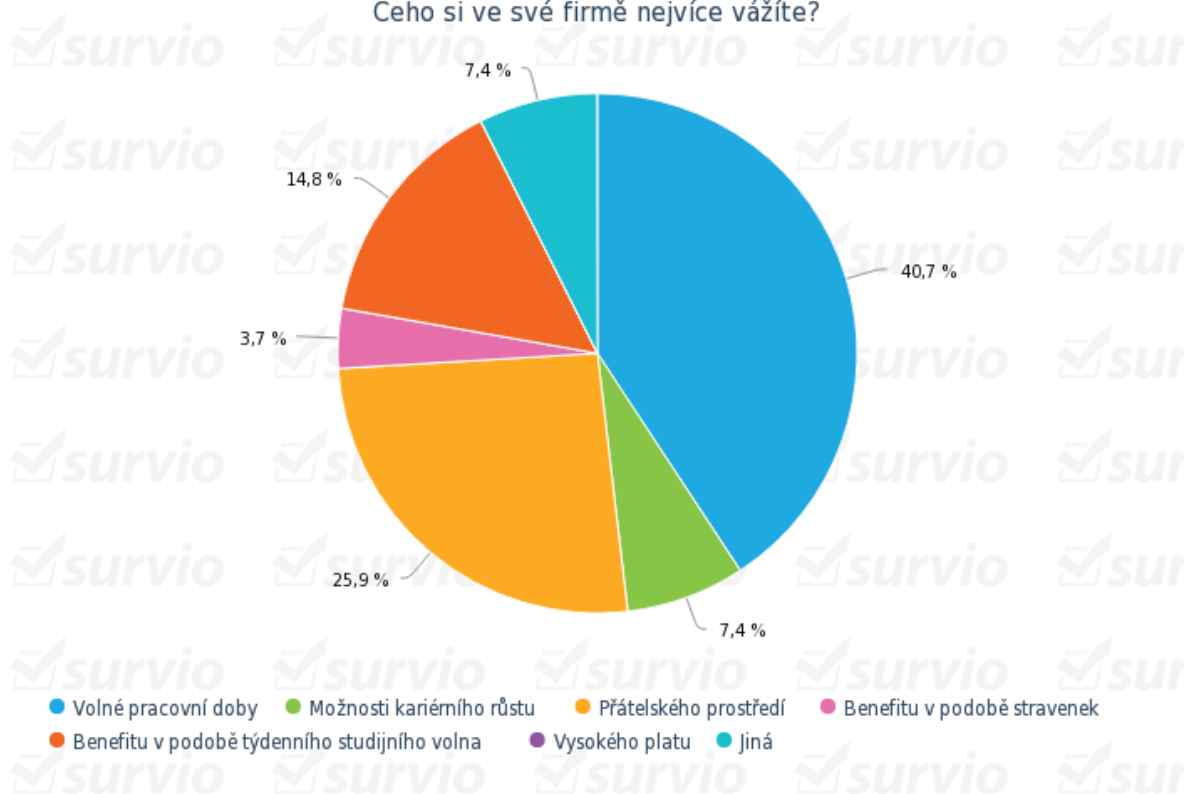
Do jaké míry jste byl/a spokojen/a v následujících případech?



	Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne
Byli jste spokojeni s jednáním při VR?	20	7	0	0
Byli jste spokojeni s profesionálním vystupováním personalisty?	19	5	2	1
Byli jste spokojeni s informacemi o náplni práce, které Vám personalista při pohovoru poskytl?	15	10	2	0
Byli jste spokojeni s informacemi o firemní kultuře, hodnotách společnosti, které Vám personalista na pohovoru řekl?	16	8	3	0
Byli jste celkově spokojeni s výběrovým řízením?	18	9	0	0

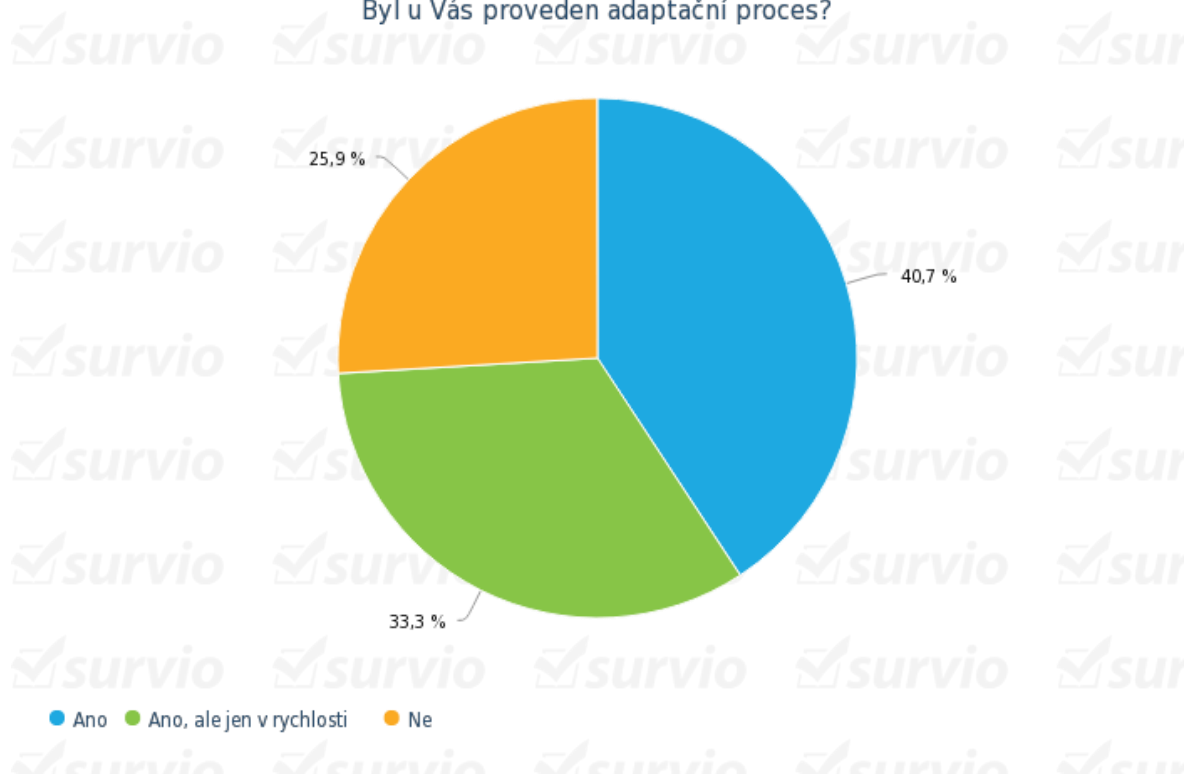
Zdroj: Vlastní šetření, Survio.com

Čeho si ve své firmě nejvíce vážíte?



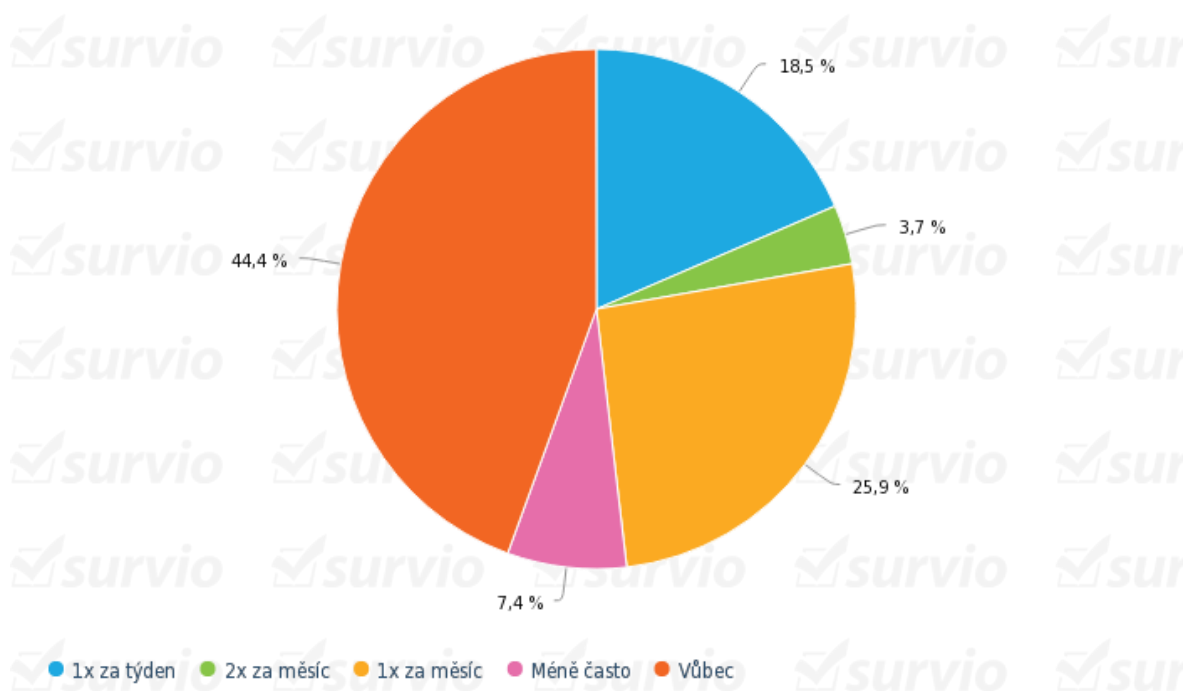
Zdroj: Vlastní šetření, Survio.com

Byl u Vás proveden adaptační proces?



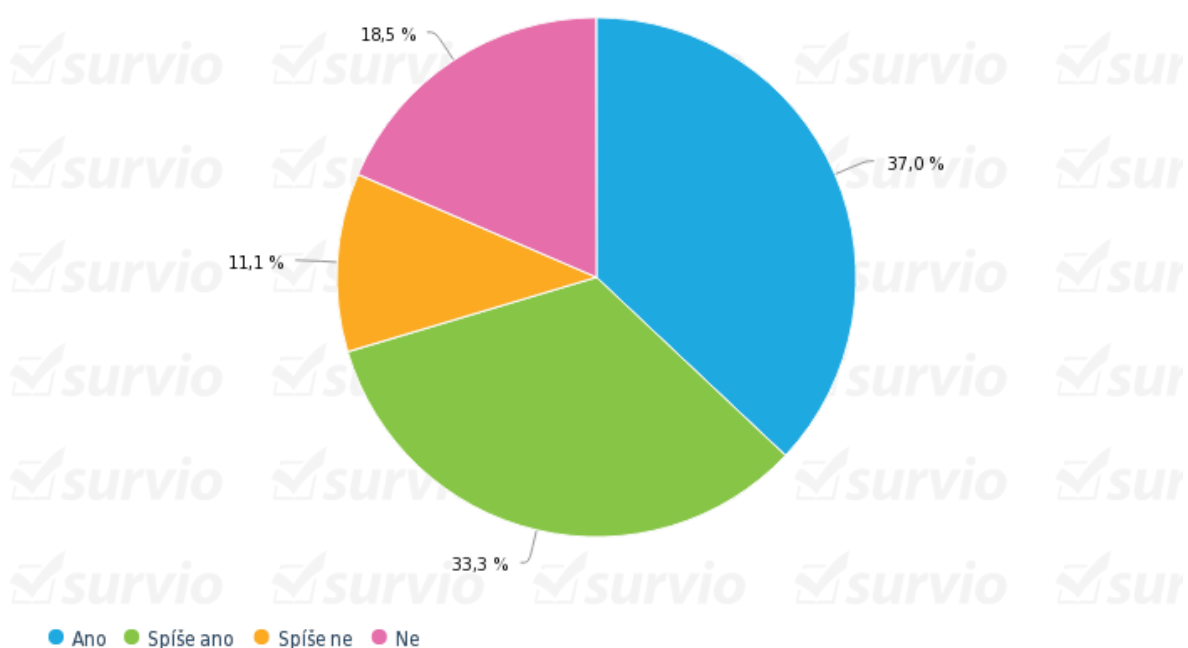
Zdroj: Vlastní šetření, Survio.com

Jak často jste měl/a schůzky (konzultace ohledně práce či případných problémů související s prací) s personalistou/nadřízeným v průběhu zkušební doby?



Zdroj: Vlastní šetření, Survio.com

Byl/a jste spokojen/a s adaptačním procesem?



Zdroj: Vlastní šetření, Survio.com

16 Jaké vidíte nedostatky v rámci výběrového řízení?

Bohužel už je to velmi dávno, takže asi žádné. Možná jedině nedochvilnost původního nadřízeného, VŘ probíhalo trochu obtížně.	Nedostatky nevidím, myslím si, že výběrové řízení proběhlo rychle a korektně.	Nebylo mi vysvětleno, za jakých mzdových podmínek budu pracovat.	Na základě vlastní, osobní zkušenosti nevidím žádné nedostatky.
nepamatuji se na žádné	nevěděla jsem, že žádné prémie nenáleží za zkušební dobu	v je proces náboru zaměstnanců na vysoké úrovni.	po tak dlouhé době nemohu hodnotit
nemohu posoudit	žádné jsem neviděl	Neumím posoudit.	neshledávám nedostatky
žádné (6x)	nevidím žádné	nevidím	Žádné.
-	nevím	Nic.	NE
	o		

Zdroj: Vlastní šetření, Survio.com

17 Jaké vidíte nedostatky v procesu adaptace?

Adaptační proces jsem nepodstoupil, takže nemohu zcela soudit. Die vlastní zkušenosti bych uvítal, kdyby se novým kolegům ze začátku (2-3 týdny) někdo z oddělení kam nastupuje naplno věnoval a pomohl jej co nejdříve zapojit do procesu. Skutečnost je taková, že ve společnosti panuje velké pracovní nasazení a není pro tuto činnost dostatek času.	Rychlost při předání základních informací. Z předešlého působení u jiné velké firmy, jsme sama zažila adaptaci pod vedením mentora, který mě profesně provázel po dobu 3 měsíců. Sama jsem se nakonec mentorem stala, bavilo mě předávat informace a jako bonus bylo menší ohodnocení.	nedostatek odborných informací, nedostatečné zaučení a proškolení, "hození do vody"... Zvládnutí běžných povinností mě díky tomu stojí spoustu sil a času, nyní pracuji již devatenáctý den bez přestávky. Dnes toto řeším s přímým vedoucím a vedoucím oddělení.	Jako obrovský nedostatek vidím málo času na adaptaci nových kolegů, který je způsoben rozsáhlou pracovní náplní stávajících zaměstnanců a minimem času, který pak mohou věnovat svým novým kolegům.
mohli by do ní být více zapojeni manažeři, nejen personální odd.	Nedostatečná vnitřní organizace společnosti a tím stížená adaptace	chaotická - úvodní představování všem zaměstnancům provozovny - stejně jsem si nepamatovala kdo je kdo	nevidím nedostatky, je to na každém nově nastoupivším, aby se doptal na to, čemu nerozumí, nebo s čím potřebuje pomoci
Nedokáži odpovědět.	lepší a operativnější zaškolení do požadovaných programů	zaučení proběhlo velmi rychle	po tak dlouhé době nemohu hodnotit
nevidím	žádné jsem neviděl	krátká doba	proces adaptace neznám
Nic.	nevím (2x)	žádné (3x)	Žádné. (2x)
	o		NE

Zdroj: Vlastní šetření, Survio.com

18 Je něco, co Vám na pracovišti vadí nebo co byste chtěl/a změnit?

<p>potřebovala bych větší pracovní stůl a klidnější pracovní místo, sedím na místě u dveří, chodí tudy šest dalších lidí, je tu rušno, ruší mě to a odvádí moji pozornost, špunty nepomáhají.</p> <p>Vadí mi, že v jídelně se někdy konají pracovní schůze v době oběda.</p> <p>Uvítala bych více nádob na ohřívání jídla na vařiči, je tam jen jedna pánvička. Chybějí příbory a misky. A ubrousky by byly v jídelně příjemnější bílé než recyklované.</p>	<p>velmi špinavé lednice, mikrovlnné trouby, nepořádek v kuchyňce , nedostatečné vybavení v jídelně . Chybí talíře , příbory , skleničky. Ne moc čisté toalety</p> <p>Ano vadí mně nedostatečně větraná budova.</p> <p>nic mě nenapadá :-)</p> <p>Nic.</p> <p>NE</p> <p>x</p>	<p>spolupráce s některou provozovnou, komunikace a zpětná vazba mezi provozovnou a servisem.</p> <p>ano, více flexibilní benefity - sportovní aktivity</p> <p>nenapadá mě nic, jsem spokojená</p> <p>nevadí, beze změn</p> <p>Ne. (2x)</p> <p>ne (4x)</p> <p>0</p>	<p>Je třeba zlepšit vnitřní organizaci a stanovit jasná pravidla.</p> <p>Přesluhující důchodce zaměstnávat jen do určitého věku.</p> <p>Uvítal bych kanceláře o menším počtu lidí.</p> <p>zlepšit vztahy mezi kolegy</p> <p>jsem spokojena</p> <p>nic</p> <p>Ne</p> <p>-</p>
---	---	--	--

Zdroj: *Vlastní šetření, Survio.com*

Příloha 7: Hodnocení kandidáta**Hodnocení kandidáta**

Datum nástupu:	
Plat	

Název pozice:	
Organizační jednotka:	
Jméno a příjmení, titul:	
Datum a čas pohovoru:	

Vzdělání: Znalost jazyků:	
Relevantní pracovní zkušenosti, znalosti, kompetence:	
Motivace:	

Hodnocení uchazeče:	
Rozhodnutí:	<input type="checkbox"/> PŘIJAT <input type="checkbox"/> DOPORUČEN DO DALŠÍHO KOLA VŘ <input type="checkbox"/> ZAMÍTNUT
Důvody rozhodnutí:	

Zdroj: Vlastní zpracování

Příloha 8: Návrh dlouhodobého adaptačního plánu

Dlouhodobý adaptační plán zaměstnance (DAPZ)

Jméno a příjmení:	
Organizační jednotka:	
Pracovní pozice:	
Nadřízený zaměstnanec:	
Mentor:	
Datum zahájení DAPZ:	
Datum ukončení DAPZ:	
Datum adaptačního pohovoru:	

Č.	Nástroje	Odpovědnost	Termín	Splněno dne
1.	Představení mentora	Přímý nadřízený / Personalista	První den nástupu	
2.	Plán zaučení nového pracovníka: a) Dílčí pracovní činnosti a postupy b) Cíle *	Přímý nadřízený / Mentor	V průběhu zkušební doby	
3.	Adaptační pohovor a) Kontrola b) Hodnocení c) Naplnění představ zaměstnance d) Průběžné hodnocení	Přímý nadřízený / Mentor	V průběhu celé adaptace – minimálně 2x v průběhu ZD 3x po ZD **	
4.	Motivace zaměstnance	Přímý nadřízený / Mentor	V průběhu celé adaptace	
5.	Kariérní pohovor a) Představa vs. skutečnost b) Kariérní plán c) Další spolupráce	Personalistka / Přímý nadřízený	Na konci adaptačního plánu	
6.	Finální adaptační pohovor a) Celkové hodnocení pracovních výsledků b) Vyjádření ke mzdě, benefitům c) Závěrečné hodnocení	Personální ředitelka / Přímý nadřízený / Manažer pro odměňování a benefity	Na konci adaptačního plánu	

7.	Posudek o plném zaučení pracovníka a) 90 - 100 % b) 80 – 90 % c) Méně – zjištění příčin, prodloužení AP	Přímý nadřízený / Mentor	Na konci adaptačního plánu	
8.	Schválení o navýšení mzdy a) Ano b) Ne	Personální ředitelka / Manažer pro odměňování a benefity / Management společnosti	Na konci adaptačního plánu	

* Jednotlivé cíle a datum plnění jsou závislé na dané pracovní pozici pracovníka, určuje přímý nadřízený.

** Přímý nadřízený společně s mentorem mohou schůzky plánovat častěji, dle svého uvážení, ovšem minimálně ve výše uvedené míře. Vyplňuje se průběžné hodnocení DAPZ.

Průběžné hodnocení DAPZ:

Datum	Hodnocení	Hodnotitel

Závěrečné hodnocení DAPZ:

Schválení navýšení mzdy o částku:

Poznámky:

Hodnotitelé:

Zdroj: Vlastní zpracování