

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

MAGISTERSKÉ KOMBINOVANÉ STUDIUM

2018 – 2020

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Jitka Nýdrlová

**Proces získávání a výběru zaměstnanců
ve vybrané společnosti**

Praha 2020

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

JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE

MASTER COMBINED STUDIES

2018 – 2020

DIPLOMA THESIS

Jitka Nýdrlová

**Recruitment and Selection Process of Employees
in a Selected Company**

Prague 2020

The Diploma Thesis Work Supervisor:

Ing. Veronika Svatošová, Ph.D

Prohlášení

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

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne

.....

Jitka Nýdrlová

Poděkování

Děkuji Ing. Veronice Svatošové, Ph.D. za cenné rady a odborné vedení při zpracování této diplomové práce.

Anotace

Předmětem této diplomové práce je zhodnotit současný proces získávání a výběru zaměstnanců ve vybrané výrobní společnosti pomocí analýzy daných charakteristik a pomocí realizace dotazníkového šetření a navrhnout následná opatření vedoucí k zefektivnění těchto procesů. Teoretická část se zabývá pojmy jako jsou lidské zdroje, řízení lidských zdrojů, personální činnosti, zabezpečování lidských zdrojů, získávání zaměstnanců a výběr zaměstnanců. Praktická část analyzuje současný proces získávání a výběru zaměstnanců a zároveň se také zaměřuje na personální plánování, analýzu pracovního místa a popis a specifikaci pracovního místa jako důležitou součást procesu zabezpečování pracovníků.

Klíčová slova

Adaptace zaměstnanců, analýza pracovního místa, lidské zdroje, popis a specifikace pracovního místa, personální plánování, přijímání zaměstnanců, řízení lidských zdrojů, výběr zaměstnanců, zabezpečování lidských zdrojů, získávání zaměstnanců.

Annotation

The main subject of this diploma thesis is processing the current recruitment and selection process of employees in a selected manufacturing company by analyzing the characteristics and conducting a questionnaire survey. The thesis will propose subsequent measures to streamline these processes. The theoretical part deals with terms such as human resources, human resources management, personnel activities, human resources security, recruitment and selection of employees. The practical part analyzes the current process of recruitment and selection of employees. At the same time it focuses on personnel planning, workplace analysis and workplace description and specification as an important part of the process of securing employees.

Keywords

Employee adaptation process, employee hiring process, employee recruitment, employee selection, human resources, human resources management, personnel planning, workplace analysis, workplace description and specification.

OBSAH

ÚVOD.....	10
1 VYMEZENÍ PROBLÉMU, STANOVENÍ CÍLE, METODIKA.....	11
1.1 Stanovení cíle.....	11
1.2 Stanovení hypotézy.....	11
1.3 Hlavní a dílčí cíle.....	13
1.4 Metody.....	13
TEORETICKÁ ČÁST.....	15
2 LIDSKÉ ZDROJE.....	15
2.1 Vymezení základních pojmů.....	17
2.2 Řízení lidských zdrojů.....	18
2.3 Personální činnosti.....	19
3 ZABEZPEČOVÁNÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ.....	21
3.1 Plánování lidských zdrojů.....	22
3.1.1 Zdroje personálního plánování.....	22
3.1.2 Základní výpočty.....	23
3.2 Analýza pracovního místa.....	24
3.3 Popis a specifikace pracovního místa.....	25
4 ZÍSKÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ.....	27
4.1 Zdroje a způsoby získávání pracovníků.....	28
4.2 Formulace a inzerování nabídky pracovní pozice.....	32
4.3 Personální marketing a Employer Branding.....	34
5 VÝBĚR ZAMĚSTNANCŮ.....	35
5.1 Metody výběru zaměstnanců.....	35
5.2 Výběrové řízení.....	38
5.2.1 Předvýběr uchazečů (administrativní kolo).....	39
5.2.2 První kolo a druhé kolo výběrového řízení.....	39
5.3 Přijímání zaměstnanců.....	40
5.3.1 Náležitosti při nástupu zaměstnance.....	41
5.4 Adaptační proces.....	42

PRAKTICKÁ ČÁST	44
6 LIDSKÉ ZDROJE A JEJICH PLÁNOVÁNÍ.....	44
6.1 Základní informace o společnosti XY	44
6.2 Lidské zdroje.....	45
6.2.1 Řízení lidských zdrojů	46
6.3 Plánování lidských zdrojů.....	46
6.3.1 Interní zdroje plánování	47
6.3.2 Externí zdroje plánování	49
6.3.3 Budoucí potřeba lidských zdrojů ve společnosti XY.....	50
6.4 Analýza pracovního místa a specifikace pracovního místa	53
7 ZÍSKÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ	54
7.1 Získávání zaměstnanců	54
7.2 Zdroje a způsoby získávání pracovníků.....	55
7.3 Formulace a inzerování pracovní nabídky	60
7.4 Personální marketing a Employer Branding	61
8 VÝBĚR ZAMĚSTNANCŮ	64
8.1 Metody a postup výběru zaměstnanců.....	64
8.2 Výběrové řízení.....	64
8.3 Rozhodnutí o přijetí	66
8.4 Přijímání zaměstnanců.....	67
8.5 Adaptace zaměstnanců.....	69
8.6 Fluktuace.....	70
9 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ	71
9.1 Charakteristika výzkumu	71
10 SHRNUÍ VÝSTUPŮ	89
10.1 Souhrn hlavních poznatků	89
10.2 Hypotézy – vyhodnocení	92
11 NÁVRHY, DOPORUČENÍ.....	94
11.1 Plánování lidských zdrojů.....	94
11.2 Získávání a výběr pracovníků.....	94

11.2.1	Monitorování náborového procesu	95
11.2.2	Analýza, popis a specifikace pracovního místa	95
11.2.3	Zdroje a způsoby získávání pracovníků.....	96
11.2.4	Formulace pracovní nabídky	97
11.2.5	Výběr uchazečů.....	97
11.3	Adaptace zaměstnanců.....	98
ZÁVĚR		99
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ.....		101
SEZNAM ZKRATEK		106
SEZNAM OBRÁZKŮ, GRAFŮ A TABULEK		107
SEZNAM PŘÍLOH.....		109

ÚVOD

Lidské zdroje hrají v dnešní dynamické době velmi důležitou roli. Tvoří základní stavební kámen každé společnosti. Mají velkou zásluhu na plnění stanovených firemních cílů, a to především díky skutečnosti, že konkrétní lidé na konkrétních místech s určitými vlastnostmi, kompetencemi, znalostmi a informacemi rozhodují, jakým směrem a tempem budou využívány finanční a materiální zdroje. V současné době se mnoho firem ocitá v nelehké situaci, která je způsobena nedostatkem kvalifikované pracovní síly. O to více musí pečlivě zvážit, jakou zvolí strategii při plánování lidských zdrojů, jaké zaměstnance, s jakými dovednostmi a znalostmi potřebují a jaké metody při jejich získávání a výběru zvolí jako nejefektivnější.

Hlavním cílem této diplomové práce je analyzovat a zhodnotit procesy spojené se získáváním a výběrem zaměstnanců ve vybrané společnosti a navrhnout následná opatření vedoucí k jejich zefektivnění. Cíl je dosažen pomocí sekundární analýzy dat, tzn. studiem dostupných odborných zdrojů, vlastních osobních zkušeností o vybrané společnosti, pomocí metod kritické a komparační analýzy dané problematiky, prostřednictvím dotazníkového šetření a polostrukturovaných rozhovorů.

Práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. V teoretické části autorka nejprve uvádí cíle své diplomové práce a stanovuje hypotézy, definuje lidské zdroje a jejich klíčový význam v jednotlivých procesech společnosti. Zaměřuje se také na vymezení základních pojmů v oblasti personální práce a charakteristiky řízení lidských zdrojů. Dále se zabývá procesem zabezpečování pracovníků, který zahrnuje personální plánování, analýzu, popis a specifikaci pracovního místa, získávání, výběr a adaptaci zaměstnanců. Praktická část představuje vybranou společnost XY, jejíž název není v této diplomové práci na přání vedení společnosti zveřejněn z důvodu konkurenčního prostředí, a proto ji autorka označuje jako „společnost XY“. Praktická část se věnuje lidským zdrojům a řízení lidských zdrojů ve vybrané společnosti. Zmíněno je také plánování lidských zdrojů, analýza, popis a specifikace pracovního místa a adaptační proces. Dále je detailněji analyzován proces získávání a výběru zaměstnanců. Další podstatnou část tvoří dotazníkové šetření ve společnosti XY. V závěru autorka doporučuje návrhy vedoucí ke zlepšení procesů spojených se získáváním a výběrem zaměstnanců.

1 VYMEZENÍ PROBLÉMU, STANOVENÍ CÍLE, METODIKA

V první kapitole se autorka zaměřuje na ústřední problematiku této diplomové práce. Stanovuje zde hlavní i dílčí cíle. Definuje hypotézy a popisuje metody, které byly využity ke sběru dat potřebných k napsání této práce.

1.1 Stanovení cíle

Cílem této diplomové práce je analyzovat a zhodnotit procesy spojené se získáváním a výběrem zaměstnanců ve vybrané společnosti a navrhnout následná opatření vedoucí k jejich zefektivnění. Z důvodu ochrany zvláště citlivých informací o vybrané společnosti si vedení nepřeje uvádět název, a proto je společnost označována jako „XY“.

Autorka provede rozbor jednotlivých fází procesů získávání a výběru zaměstnanců, které zahrnují rovněž personální plánování, na jehož základě budou určeny současné i budoucí ekonomické a personální potřeby společnosti XY. Následně bude vyhodnocena efektivita zdrojů současného získávání zaměstnanců a metod jejich výběru. Na základě těchto výstupů budou navržena doporučení vedoucí k naplnění vize společnosti XY, jejíž hlavním cílem je identifikovat a přitáhnout kvalifikovanou pracovní sílu, tj. vybrat takové zaměstnance, kteří budou disponovat vhodnými znalostmi i dovednostmi a stanou se pro společnost přínosem v tom, že budou motivovaní, spokojení a budou efektivně vykonávat svou práci v průběhu zkušební doby i po jejím skončení.

1.2 Stanovení hypotézy

Pro tuto diplomovou práci jsou stanoveny následující hypotézy zaměřující se na tři významné oblasti, a to personální strategii, proces náboru a přijímání zaměstnanců a adaptační proces.

1. Současná personální strategie vybrané společnosti zvyšuje zisk na pracovníka.

Výzkumné otázky:

- Jaká je současná personální strategie společnosti?
- Jaký je zisk na pracovníka?
- Jaké vlivy působí na ekonomický výsledek společnosti?

Pro ověření hypotézy budou použity následující metody: analýza vnitřního prostředí společnosti, ekonomické ukazatele společnosti, polostrukturovaný rozhovor¹ se zástupcem jednatele a personálním ředitelem společnosti XY, analýza trhu práce a vývoj situace v daném regionu, polostrukturovaný rozhovor se zástupkyní ředitele headhunterské společnosti, která pro společnost XY vyhledává zaměstnance středního a vyššího managementu prostřednictvím „executive search“² metody.

2. THP pracovníci vykazují vyšší procento spokojenosti s procesem nábory a přijímání do vybrané společnosti než dělníci.

Výzkumné otázky:

- Jak funguje současný proces nábory a přijímání zaměstnanců?
- Jaká je celková spokojenost zaměstnanců s procesem nábory a přijímání zaměstnanců?

Pro ověření hypotézy budou použity následující metody: analýza současných metod získávání zaměstnanců, analýza interních dokumentů společnosti XY, polostrukturovaný rozhovor se zástupcem jednatele a personálním ředitelem společnosti XY, polostrukturovaný rozhovor s dvěma vedoucími pracovníky z klíčových oblastí výroby a výzkumu a vývoje, kteří se podílejí na procesu získávání a výběru zaměstnanců, dotazníkové šetření zaměstnanců, kteří do společnosti nastoupili v roce 2018 a 2019 (od 1.3.2018 do 30.9.2019).

3. Současný adaptační proces zvyšuje fluktuaci zaměstnanců o 50 %.

¹ Rozhovor patří k nejdůležitějším technikám sběru primárních dat v kvalitativním výzkumu. Hlavním cílem je sledovat obsah sdělení, názory respondenta a postoje týkající se daného jevu. Polostrukturovaný rozhovor - část otázek je kladena v daném pořadí, část je volně doplněna. (Linderová, Schulz, Munduch, 2016)

² Executive search (headhunting) – přímé vyhledávání zaměstnanců spíše vyššího managementu převážně v konkurenčních firmách. (Janišová, Křivánek, 2013)

Výzkumné otázky:

- Jak probíhá současný proces adaptace?
- Jak vysoká je fluktuace zaměstnanců?
- Jaké jsou nejčastější příčiny odchodu zaměstnanců?

Pro ověření hypotézy budou použity následující metody: analýza současného procesu adaptace, analýza interních dokumentů společnosti XY, ukazatel fluktuace, dotazníkové šetření zaměstnanců, kteří do společnosti nastoupili v roce 2018 a 2019 (od 1.3.2018 do 30.9.2019).

1.3 Hlavní a dílčí cíle

Hlavní cíle

Hlavním cílem této diplomové práce je analyzovat a zhodnotit procesy spojené se získáváním a výběrem zaměstnanců ve vybrané společnosti XY a navrhnout následná doporučení vedoucí k jejich zefektivnění.

Dílčí cíle

Mezi dílčí cíle lze zahrnout provedení analýzy zdrojů a způsobů získávání zaměstnanců, analýzy metod výběru zaměstnanců, stanovení současných a budoucích ekonomických a personálních potřeb v oblasti lidských zdrojů, a to formou vnitřních analýz, výpočtů (fluktuace, průměrná délka obsazování pracovní pozice, časové a finanční ukazatele obsazování klíčových pozic ve společnosti) a vnějších analýz okolí (trh práce, ekonomická situace).

1.4 Metody

V této diplomové práci autorka provede případovou studii³, která bude analyzovat současný proces získávání a výběru zaměstnanců ve společnosti XY. Autorka využije komparativní metodu, tzn. porovnávání dostupné teorie z oblasti získávání a výběru

³ Případová studie se zabývá podrobným popisem a rozбором jednoho nebo několika případů. Hlavním cílem je zachytit složitost případu a popis vztahů. (Hendl, 2005)

zaměstnanců s praxí. Dále bude použita kvalitativní metoda šetření v podobě dotazování na základě polostrukturovaného rozhovoru s otevřenými otázkami uvnitř společnosti i mimo ni. Bude také provedeno dotazování spočívající v oslovení vybrané skupiny respondentů formou dotazníku⁴, jehož hlavním cílem bude zjistit zpětnou vazbu týkající se procesu náboru, výběru, přijímání a adaptace zaměstnanců.

⁴ Dotazování formou dotazníků patří k nejfrekventovanějším standardizovaným metodám zjišťování informací. (Kozel, Mynářová, Svobodová, 2011)

TEORETICKÁ ČÁST

2 LIDSKÉ ZDROJE

Ve druhé kapitole se autorka detailněji zaměřuje na význam lidských zdrojů, jejich řízení a podrobněji vysvětlí hlavní úkoly personální práce, které se plní na základě personálních činností.

„Lidské zdroje“ (Human Resources, HR) jsou základním stavebním prvkem každé společnosti. „Zdroj“ představují právě lidé pracující pro společnost. Charakteristika a význam lidí jako zdroje je propojena s ekonomikou, která zdůrazňuje, že zdroje ekonomického růstu mohou být strukturovány následujícím způsobem (Bláha, 2013):

- materiální zdroje (suroviny, materiály potřebné k výrobě),
- finanční zdroje (kapitálové statky, tzn. stroje, zařízení, budovy, finanční kapitál),
- lidské zdroje (lidé pracující pro společnost, množství práce, kvalifikace, motivace i celková etika v dané společnosti),
- informační zdroje (informace potřebné k fungování společnosti).

Jakákoliv společnost může být funkční pouze tehdy, pokud dokáže co nejvhodnějším způsobem všechny uvedené zdroje shromáždit, propojit, uvést do pohybu a efektivně využívat.

Na obrázku 1 je znázorněno schéma všech výše uvedených zdrojů, které jsou vzájemně propojeny. Zásadní roli zde hrají právě lidské zdroje zasahující do procesu plánování, organizování, vedení a kontrolování. Bez jejich zapojení by společnost nebyla schopna dosáhnout svých plánovaných cílů.

Obrázek 1: Zdroje společnosti



Zdroj: Vlastní zpracování, upraveno podle KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. S. 13.

V návaznosti na přístup, že lidé jsou bráni jako zdroj, lze uplatnit teorii zdrojů firmy (resource-based theory), kterou vytvořil americký profesor strategického managementu J. B. Barney jako metodiku hodnocení zdrojů organizace. Tato teorie hraje klíčovou roli pro získávání konkurenční výhody. (Bláha, 2013)

- **V (valuable)** – zdroje jsou cenné, když jsou základem pro strategii zvyšující efektivnost organizace,
- **R (rare)** – zdroje jsou vzácné,
- **I (imperfectly imitable)** – zdroje jsou obtížně napodobitelné,
- **N (non-substitutable)** – nelze je nahradit.

Při aplikaci VRIN metodiky na lidské zdroje se mohou uplatnit kritéria jakou jsou:

- Schopnosti/dovednosti – míra jejich využití ve společnosti, která se zvyšuje se zdokonalováním organizačních procesů a s rozvojem organizační kultury.
- Klíčové kompetence – kombinace výrobních, technických, personálních a manažerských znalostí a dovedností.

Pojem „lidský zdroj“ se snažil také definovat Aleš Meteicius (1968), český autor mnoha ekonomických a personálních publikací, *podle něž se „lidským zdrojem rozumí osoby (soubory osob) vyznačující se určitými osobními vlastnostmi, kompetencemi, způsobilostmi, pracovní kapacitou a také motivovaností, které organizace zaměstnává*

nebo má potenciálně k dispozici k tomu, aby jejich přispěním mohla dosahovat svých cílů a plnit své poslání.“ (Mateicius In: Bláha 2013, s. 14)

Na základě výše uvedených definic lze charakterizovat lidské zdroje jako klíčové činitele zajišťující správné fungování společnosti a přispívající k plnění stanovených cílů, a to především díky skutečnosti, že konkrétní lidé na konkrétních místech s určitými vlastnostmi, kompetencemi, znalostmi a informacemi rozhodují, jakým směrem a tempem budou využívány finanční a materiální zdroje.

2.1 Vymezení základních pojmů

Jak již bylo nastíněno v předchozí kapitole, „lidské zdroje“ přispívají velkou měrou k plnění cílů společnosti a k jejímu správnému fungování. K dosažení těchto cílů bezesporu napomáhá personální práce, v modernějším pojetí je tento termín označován jako „řízení lidských zdrojů“ (Human Resource Management). Zde je nutno poznamenat, že na tuto koncepci je v odborné literatuře nazíráno z několika úhlů pohledu.

Armstrong (2007, s. 27) definoval řízení lidských zdrojů jako *„strategický a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají – lidí, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace.“*

Podle Koubka (2015) dochází často k zaměňování termínů jako je personální práce, personalistika, personální administrativa (správa), personální řízení a řízení lidských zdrojů. Je tedy důležité umět správně vymežit tyto základní pojmy.

Personální práce (personalistika) – se používá jako nejobecnější označení pro tuto oblast řízení organizace. Koncentruje se na vše, co se týká člověka v pracovním procesu, tj. jeho získávání, fungování, formování, využívání, jeho organizování a propojování jeho činností a výsledků práce.

Personální administrativa – představuje historicky nejstarší pojetí personální práce. Spočívala především v administrativní práci a postupech spojených se zaměstnáváním lidí, tj. pořizování, uchovávání a aktualizace dokumentů a informací o zaměstnancích. V tomto pojetí se ocitlo personální oddělení v pasivní roli.

Personální řízení – se objevuje jako koncepce personální práce před druhou světovou válkou v podnicích s dynamickým a progresivním vedením. Hlavním cílem bylo ovládnout co největší část trhu a odstranit konkurenci. Na základě těchto skutečností si firmy začaly uvědomovat, že jen díky pečlivě zvolenému, zformovanému, organizovanému a motivovanému pracovníkovi mohou eliminovat konkurenci a zajistit si tak zdroj prosperity a konkurenceschopnosti. Personální práce zde měla povahu spíše interní a operativní než strategickou s dlouhodobějšími cíli. (Koubek, 2015)

Řízení lidských zdrojů – „představuje nejnovější koncepci personální práce, která se ve vyspělém zahraničí začala formovat někdy v průběhu 50. a 60. let. Řízení lidských zdrojů se stává jádrem organizace, jeho nejdůležitější složkou. Tímto novým postavením personální práce se vyjadřuje význam člověka, lidské pracovní síly jako nejdůležitějšího výrobního vstupu a motoru činnosti organizace.“ (Koubek 2015, s. 1)

Koubek uvádí, že řízení lidských zdrojů představuje nejmodernější pojetí personální práce, které se vyznačuje tím, že klade důraz na strategický aspekt personální práce, tzn., že se zaměřuje na dlouhodobé obecné a komplexně pojaté cíle personální práce, jež jsou propojeny s cíli společnosti.

Podle Čopíkové a kol. (2015, s. 2) „bere řízení lidských zdrojů v úvahu význam jednotlivce, jeho práce – jde o koncepční řídicí práci. Toto řízení se stává jádrem řízení organizace, jeho nejdůležitější složkou a také nejdůležitější úlohou všech manažerů.“ Dále se může řízení lidských zdrojů chápat „jako soubor manažerských postupů sloužících k získávání a udržení zaměstnanců v organizaci a zajišťování toho, aby podávali vysoký výkon a tím přispívali k plnění cílů organizace.“

2.2 Řízení lidských zdrojů

Dle Koubka (2015) se všichni autoři píšící o personalistice shodují ve třech hlavních charakteristických znacích řízení lidských zdrojů:

- **Strategický přístup k práci a všem personální činnostem** – soustředění se na dlouhodobou perspektivu a zvážení všech dopadů na základě plánovaných rozhodnutí.

- **Orientace na vnější faktory formování a fungování pracovní síly společnosti** – zájem o ekonomické podmínky, situaci na trhu práce, vývoj populace, hodnotová orientace lidí, způsob života, legislativa atd.
- **Zapojování manažerů do personální práce – dvojí zodpovědnost**, tzn., že za řízení lidských zdrojů ve společnosti jsou zodpovědní personalisté i manažeři, jejichž vzájemná spolupráce je zásadní.

Další charakteristiky řízení lidských zdrojů představují následující body, které autorka považuje za jedny z klíčových:

- Úzké propojení se strategiemi a plány společnosti – lidské zdroje jsou nejdůležitější prvek pro plánování a vytváření firemních strategií.
- Personalista bývá součástí nejužšího vedení společnosti.
- Důraz je kladen na vytváření žádoucí firemní kultury a zdravých pracovních vztahů.
- Orientace na participativní způsob řízení, tzn., že se zaměstnanci podílí na změnách a mají možnost rozhodovat a tím se vytváří sounáležitost zaměstnanců se společností.
- Orientace na kvalitu pracovního života a spokojenosti pracovníků atd.

2.3 Personální činnosti

Předchozí podkapitola byla věnována hlavním úkolům personální práce. Tyto úkoly se plní na základě personálních činností neboli funkcí či služeb. Dvořáková (2007, s. 17) tyto činnosti popisuje jako „*administrativně-správní činnosti vyplývající z pracovně právní legislativy i koncepční, metodické a analytické činnosti, na které navazuje poradenství manažerům a zaměstnancům.*“ Koubek personální činnosti ve svých publikacích popisuje podobně jako Dvořáková. Personální činnosti jsou u obou dvou autorů podrobněji rozepsány a tvoří neodmyslitelnou část řízení lidských zdrojů (Koubek in: Bláha 2013, s. 83).

Do personálních činností náleží:

- analýza pracovních míst,
- personální plánování,

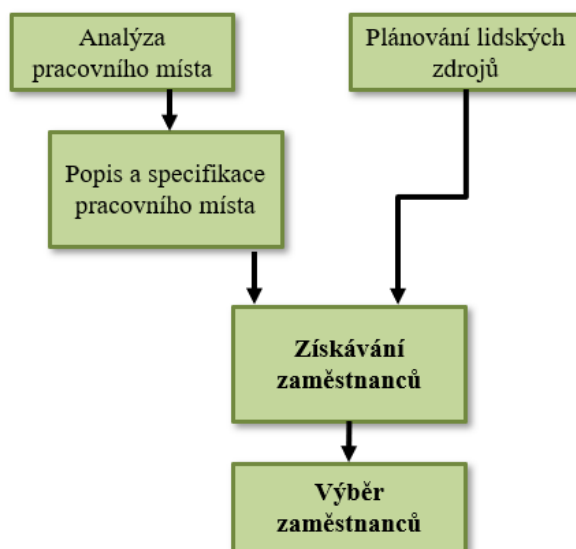
- získávání a výběr zaměstnanců,
- adaptace zaměstnanců,
- řízení pracovního výkonu a hodnocení zaměstnanců,
- rozmísťování zaměstnanců a ukončování pracovního poměru,
- odměňování – a další nástroje,
- vzdělávání a rozvoj zaměstnanců,
- pracovní vztahy,
- péče o zaměstnance,
- personální informační systém,
- průzkumy trhu práce,
- zdravotní péče o zaměstnance vycházející ze zdravotního programu společnosti,
- činnosti zaměřené na metodiku průzkumu, zjišťování a zpracování informací,
- dodržování zákonů v oblasti práce a zaměstnávání zaměstnanců.

3 ZABEZPEČOVÁNÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Třetí kapitola je věnována zabezpečování lidských zdrojů, čímž je míněn **proces získávání, výběru, přijímání a adaptace zaměstnanců**. Tyto procesy vycházejí z nutnosti plánování lidských zdrojů, kdy by měla společnost posoudit své personální potřeby v závislosti na svých strategických cílech. Cílem každé společnosti je najít s přiměřenými náklady v požadovaném čase takové pracovníky, kteří budou co nejlépe splňovat požadavky společnosti. (Bláha, 2013)

Před samotným vymezením procesu získávání, výběru a přijímání zaměstnanců se autorka záměrně koncentruje na oblast plánování lidských zdrojů, analýzy, popisu a specifikace pracovního místa. Bez těchto činností by proces získávání a výběrů zaměstnanců nebyl úplný.

Obrázek 2: Proces zabezpečování pracovníků



Zdroj: Vlastní zpracování, upraveno podle BLÁHA, Jiří. *Pokročilé řízení lidských zdrojů*.

1.vyd. Brno: Edika, 2013. S. 96.

3.1 Plánování lidských zdrojů

Dle Horníka (1999, s. 12) je cílem „*plánování lidských zdrojů mít ve správný čas na správném místě dostatek schopných, perspektivních a ochotných lidí, kteří se vyplatí.*“ Dvořáková (2007, s. 120) označuje plánování lidských zdrojů jako „*procesně zaměřené rozhodování o tom, jaké množství pracovníků společnost potřebuje a k jakému termínu.*“

Plánování lidských zdrojů neboli také personální plánování je propojeno s celým procesem plánování společnosti. Zahrnuje krátkodobé, střednědobé i dlouhodobé cíle a navazuje na strategii firmy. Personální plánování má zajistit:

- nábor dostatečného počtu dostatečně kvalifikovaných zaměstnanců,
- stabilizaci zaměstnanců,
- optimální využití potenciálu zaměstnanců,
- zvyšování výkonnosti zaměstnanců,
- omezování stavu zaměstnanců, pokud je zapotřebí.

Na základě porovnání budoucích potřeb a současných rezerv jsou vytvářeny jednotlivé plány, tzn. např. plán získávání zaměstnanců, plán snižování nadbytečných zaměstnanců, plán stabilizace, plán vzdělávání atd. (Stýblo a kol., 2011)

Plán získávání zaměstnanců řeší zejména:

- jaké zaměstnance společnost potřebuje získat,
- kdy je musí mít,
- kde je bude získávat,
- jaké metody a prostředky k tomu využije,
- jaké náklady na to vynaloží.

Plán stabilizace se zaměřuje na snížení fluktuace, tzn. pohyby zaměstnanců do a ze společnosti, aby se snižovaly personální náklady a předcházelo se poklesu produktivity. V plánu stabilizace lze vymezit opatření, která reagují na příčiny odchodů. (Čopíková, 2015)

3.1.1 Zdroje personálního plánování

Personální plánování vychází z externích nebo interních zdrojů, které poskytují konkrétní data, s nimiž lze při plánování efektivně pracovat.

Externí zdroje představují instituce jako je například Český statistický úřad poskytující statistické údaje o obyvatelstvu ČR, zaměstnanosti, nezaměstnanosti a mzdách cílených na jednotlivé kraje, Ministerstvo práce a sociálních věcí a úřady práce informující o situaci na trhu práce a nezaměstnanosti v užším kontextu, dále například také Ministerstvo školství, které popisuje detailněji strukturu studentů a absolventů jednotlivých škol.

Interní zdroje představují tvrdá a měkká firemní data. Měkkými daty je myšlena např. firemní strategie, personální strategie, personální audit, analýza firemního mínění, indexy fluktuace a stability, nemocnost, horizontální a vertikální mobilita. Tvrdými daty jsou myšleny hospodářské výsledky, produktivita práce, míra fluktuace atd. (Hroník, 1999)

3.1.2 Základní výpočty

Každá společnost se snaží o nastavení vhodné strategie směřující k plnění stanovených cílů. K dosažení těchto výsledků napomáhají určité veličiny, indikátory a statistické výsledky. Mezi základní výpočty personálního plánování a řízení lidských zdrojů patří míra fluktuace.

Fluktuace znamená rozvázání pracovního poměru za účelem navázání jiného pracovního poměru. Míra fluktuace se vypočítá dle níže uvedeného vzorce, přičemž se do počtu rozvázaných pracovních poměr nepočítají přirozené odchody do starobního či invalidního důchodu, úmrtí, odchody na mateřskou dovolenou, rodičovskou dovolenou či odchod do výkonu trestu nebo veřejné funkce. 15 – 25 % fluktuace je považována za normální. Je však nutno přihlédnout na okolnosti jako je obor, konkurenční prostředí, věkový průměr atd. Fluktuace nad 25 % je již k zamyšlení a je nutno rozebrat detailněji její strukturu. Fluktuace pod 5 % také není příliš zdravá. Příčiny fluktuace vyplývají ze sociálně-ekonomických rozporů mezi zaměstnancem a firmou a jsou důsledkem podmínek života a práce zaměstnanců. Fluktuace také souvisí se stabilizací. (Brůha a kol., 2007)

Výpočet míry fluktuace:

$$\text{Míra fluktuace (v\%)} = \frac{\text{počet rozvázání prac.poměru za určitou dobu (1 kalend.rok)}}{\text{průměrný počet (přepočtený na celý úvazek) pracovníků ve stejném období}} \times 100$$

3.2 Analýza pracovního místa

Analýza pracovního místa neboli tzv. profesiografie představuje proces zjišťování, zaznamenávání, uchování a analyzování všech potřebných informací o pracovních místech. Je to jinými slovy souhrn úkolů, odpovědností a podmínek spojených s pracovním místem. Z toho se pak odvozují požadavky, které klade pracovní místo na pracovníka. Získáváním informací o pracovních místech se tvoří popis pracovního místa a pracovních podmínek na něm. Analýza dále také slouží jako základ pro stanovení požadavků na trénink a vzdělávání a také jako jedno z kritérií hodnocení práce a odměňování. (Stýblo a kol., 2011)

Při podrobné analýze pracovního místa jsou kladeny otázky, jejichž charakter je zaměřený na:

a) otázky týkající se pracovních úkolů a podmínek

- Jaký je název pozice, pracovní funkce?
- Co vyžaduje daná práce?
- Jak se práce provádí?
- Účel úkolů a povinností
- Kde a kdy jsou úkoly a povinnosti vykonávány?
- Komu je pracovník odpovědný? atd.

b) otázky týkající se pracovníka

- fyzické požadavky,
- duševní požadavky,
- dovednosti, vzdělání a kvalifikace,
- pracovní zkušenosti,
- charakteristiky osobnosti a postojů. (Koubek, 2007)

Personální plánování ruku v ruce s analýzou pracovních míst tvoří výraznou vazbu na získávání pracovníků, které může být efektivní pouze tehdy, pokud jsou požadavky pracovního místa dostatečně a přesně stanoveny.

3.3 Popis a specifikace pracovního místa

Popis a specifikace pracovního místa neboli také specifikace požadavků na pracovníka zahrnuje vzdělání, výcvik, kvalifikaci a zkušenosti požadované od držitele daného pracovního místa. (Armstrong 2007, s. 344)

- **Odborné schopnosti** – co daný jedinec musí umět a být schopen při plnění příslušné role.
- **Požadavky na chování a postoje** – typy chování, které jsou potřeba k úspěšnému výkonu role a budou v souladu s postoji a hodnotami společnosti.
- **Odborná příprava a výcvik** – požadované povolání, odbornost nebo výcvik.
- **Zkušenosti, praxe** – ve stejném oboru nebo v podobné společnosti, úspěšnost v dosud vykonávané činnosti.
- **Zvláštní požadavky** – v oblastech, kde uchazeč bude muset uspět (např. zavádění nových výrobků nebo systémů atd.).
- **Vhodnost pro organizaci** – firemní kultura a schopnost uchazeče přizpůsobit se jí a ztotožnit se s ní.
- **Další požadavky** – cestování i do zahraničí, proměnlivé pracoviště atd.
- **Možnost splnit očekávání uchazeče** – míra, kdy může společnost splnit očekávání uchazeče v oblastech kariéry, vzdělávání atd.

Ve zveřejňované pracovní nabídce je pak nutno uvést všechny nezbytné požadavky na pracovníka a také žádoucí, popřípadě vítané požadavky. V této souvislosti je třeba zdůraznit, že právě zveřejnění konkrétních informací v pracovní nabídce rozhoduje o tom, zda získávání pracovníků bude efektivní a jaká bude odezva.

Bělohávek (2016) v souvislosti s analýzou a popisem a specifikací pracovního místa vyzdvihuje důležitost stanovení **kompetencí**, které vychází z hodnot a kultury organizace a požadavků pracovního místa. Patří sem:

- **znalosti** – teoretické poznatky, které pracovník získal vzděláváním nebo na pracovišti (pracovní právo, znalost produktu atd.),
- **dovednosti** – schopnost praktického provádění věcí (např. plynulá komunikace v angličtině či jiném jazyce, obchodní komunikace),

- **postoje** – vztah k různým skutečnostem, pracovní motivace (orientace na výkon, orientace na zákazníka atd.).

Firmy vytváří systémy kompetencí nejen pro potřeby výběru zaměstnanců, ale také za účelem hodnocení zaměstnanců, plánování jejich postupu a uplatnění, odměňování nebo vzdělávání. Rozlišují se tři skupiny kompetencí:

- 1. základní** – jsou odvozeny z firemní strategie nebo firemních hodnot a týkají se všech zaměstnanců. Objevují se zde postoje i dovednosti (např. orientace na zákazníka, orientace na výkon, týmová práce, organizační dovednosti). Bývají také označovány jako „měkké kompetence“. Jsou vytvářeny pro různé kategorie zaměstnanců (manažeři, specialisté, dělníci, pomocný personál).
- 2. průřezové** – určité znalosti týkající se všech zaměstnanců (základy informační technologie, firemní jazyky). Říká se jim „tvrdé kompetence“.
- 3. specifické** – dovednosti nebo znalosti (měkké nebo tvrdé kompetence). Vztahují se jen na určitou skupinu zaměstnanců (např. obchodníci). (Bělohlávek, 2016)

4 ZÍSKÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ

Proces získávání pracovníků navazuje na předchozí procesy uvedené ve schématu na obrázku 2. Proces zabezpečování pracovníků. Hlavním cílem je identifikovat, přitáhnout a najmout kvalifikovanou pracovní sílu. Podle Koubka (2007, s. 117) „*je získávání pracovníků činnost, která má zajistit, aby volná pracovní místa v organizaci přilákala dostatečné množství odpovídajících uchazečů o tato místa, a to s přiměřenými náklady a v žádoucím termínu (včas).*“ Čopíková a kol. (Dvořáková in: Čopíková a kol., 2015, s. 19) podobně jako Koubek popisuje získávání zaměstnanců jako „*personální činnost, jejíž cílem je oslovit a přitáhnout optimální počet uchazečů s předpoklady pro obsazované pracovní pozice, z nichž pak budou vybráni zaměstnanci, kteří nejlépe vyhovují stanoveným požadavkům. Hlavním cílem celého procesu je pak posouzení kvalifikačních a osobnostních předpokladů uchazeče.*“ Armstrong (2007, s. 343) pak definuje obecný cíl „*získat s vynaložením minimálních nákladů takové množství a takovou kvalitu pracovníků, kteří jsou žádoucí pro podnikové potřeby lidských zdrojů.*“

Bělohlávek (2016) uvádí, že cílem dobře provedeného výběru by měl být pracovník, který bude opravdovým přínosem, bude se cítit motivovaný a spokojený a bude efektivně vykonávat svou práci.

Hlavním úkolem procesu získávání pracovníků je tedy rozpoznat a vyhledat vhodné pracovní zdroje, informovat o volných pracovních pozicích, inzerovat a nabízet tyto pozice, přesvědčovat vhodné kandidáty o výhodnosti práce pro určenou společnost, komunikovat a vyjednávat s kandidáty a v neposlední řadě také zajistit administrativní podporu všech výše popsaných činností.

Získávání pracovníků (společně s výběrem) rozhoduje o tom, zda bude mít společnost k realizaci svých cílů potřebnou pracovní sílu a zda bude úspěšná a konkurenceschopná.

V personalistice se pro získávání pracovníků používá termín nábor. Tyto dva výrazy nejsou zcela totožné. Nábor označuje získávání pracovníků zejména z vnějších zdrojů, zatímco moderní získávání pracovníků využívá nejen možnosti vnějších zdrojů, ale snaží se získávat lidské zdroje také zevnitř společnosti a je více strategicky orientované, což znamená, že bere v potaz dlouhodobost potřeby obsazení daného pracovního místa a další důsledky rozhodnutí o získávání pracovníků, spočívající

především v získání určitého počtu kvalifikovaných pracovníků, kteří budou motivováni a jejichž individuální cíle budou totožné s cíli společnosti, její kulturou a hodnotami. (Koubek, 2007)

Proces získávání pracovníků se dělí na následující kroky:

1. Identifikace potřeby získávání pracovníků.
2. Popis a specifikace obsazovaného pracovního místa.
3. Zvážení alternativ.
4. Výběr charakteristik popisu a specifikace pracovního místa, na kterých je později založen výběr pracovníků.
5. Identifikace potenciálních zdrojů uchazečů.
6. Volba metod získávání pracovníků.
7. Volba dokumentů a informací požadovaných od uchazečů.
8. Formulace nabídky zaměstnání.
9. Uveřejnění nabídky zaměstnání.
10. Shromáždění dokumentů a informací od uchazečů a jednání s nimi.
11. Předvýběr uchazečů na základě předložených dokumentů a informací.
12. Sestavení seznamu uchazečů, kteří by měli být pozváni k výběrovým procedurám. (Koubek 2007, s. 122)

Pokud společnost bude postupovat podle uvedených kroků, obsadí příslušné volné pracovní místo efektivně a bez zbytečných časových ztrát.

4.1 Zdroje a způsoby získávání pracovníků

Při zahájení procesu získávání zaměstnanců je potřeba identifikovat zdroje a metody procesu získávání. Průběh získávání a volba metod se odvíjí od toho, zda se místo obsadí z vnitřních či vnějších zdrojů. Tyto obě možnosti mohou přinášet jak svá negativa, tak i pozitivita.

Vnitřními zdroji jsou myšleni zaměstnanci, kteří pro společnost pracují a jsou připraveni a ochotni vykonávat náročnější práci, dále jsou to zaměstnanci projevující zájem změnit pozici, a to z různých důvodů. Mezi vnější pracovní zdroje patří volné pracovní síly na trhu práce (nezaměstnaní na úřadu práce), absolventi škol, zaměstnanci,

kteří jsou odhodláni změnit současnou práci, ženy v domácnosti, důchodci, pracovní zdroje v zahraničí atd.

Obrázek 3: Výhody a nevýhody zdrojů při získávání zaměstnanců

VNITŘNÍ ZDROJE	VNĚJŠÍ ZDROJE
VÝHODY	VÝHODY
Firma i zaměstnanec se vzájemně znají.	Větší možnost výběru.
Odpadá proces profesionální a sociální adaptace.	Příliv nových inovativních nápadů.
Nižší vynaložené náklady a čas.	Příchozí zaměstnanec většinou oplývá nadšením do práce.
Motivace pro zaměstnance firmy získat kvalifikovanější práci.	Nový zaměstnanec je na pozici častěji lépe přijat než zaměstnanec interní.
Zvyšující se návratnost investice do zaměstnance.	
NEVÝHODY	NEVÝHODY
Napojení stávajícího zaměstnance se známým prostředím a pracovní skupinou.	Vyšší náklady na proces získávání zaměstnance.
Menší pravděpodobnost přijetí nových, progresivnějších metod řízení.	Obsazení pracovního místa trvá delší dobu.
Povýšením na jiné místo zaměstnanec nemusí stačit plnit úkoly.	Vyšší riziko nesprávně zvoleného zaměstnance.
	Delší adaptace.
Nárůst nákladů na vzdělání a rozvoj.	Představa vyššího platu.
	Stres a nervozita z nové práce.

Zdroj: Vlastní zpracování, upraveno podle BLÁHA, Jiří. *Pokročilé řízení lidských zdrojů*. Brno: Edika, 2013. S. 97 a KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. S. 121.

Na obrázku 3 jsou popsány výhody a nevýhody vnitřních a vnějších zdrojů při získávání zaměstnanců jak interních uvnitř společnosti, tak i externích mimo společnost.

Mezi další způsoby, jak získat zaměstnance, patří:

- **Headhunting** - headhunterské firmy působí aktivně na trhu práce. Metodou přímého oslovení tyto profesionální konzultanti – headhunteeři vyhledávají vhodné uchazeče pro různé pozice obvykle do středního a vyššího managementu podle zadání a potřeb klienta. Tato metoda je časově náročnější a vyžaduje odborné znalosti firemních mechanismů a dále přehled o aktuální situaci na trhu práce.

Ceny za tyto služby jsou vysoké, proto by společnost měla na začátku důkladně zvážit, s jakou headhunterskou firmou bude spolupracovat. (Jen, 2005)

- **Odborné společnosti, odborné časopisy, sociální sítě** – vyhledávání specialistů z různých oborů může být úspěšné ve spolupráci s odbornými organizacemi. Inzerce v odborném časopise oslovuje žádoucí okruh čtenářů. Velice efektivní je v současné době nábor pomocí sociální sítě LinkedIn, který se zaměřuje na různá profesní témata.
- **Ostatní média** – jsou v dnešní době také velice důležitým informačním kanálem. Další sociální sítě jako je Facebook, Twitter nebo Instagram osloví spíše mladší generaci, zatímco tištěná periodika nebo spoty v rádiu spíše uchazeče dělnických profesí. Často využívány jsou také billboardy nebo reklamní tabule, kde je důležité zvolit vhodné místo umístění a výstižný slogan a popis nabízených pozic, který by měl zaujmout.
- **Spolupráce se školami** – výhodná spolupráce, kdy škola získává od spolupracující firmy možnost praxe pro studenty. Studenti pak pravidelně do firmy dochází a na základě dobré zkušenosti mohou zůstat pracovat i po škole.
- **Přímý nábor** – obnáší přímé oslovení potenciálních zaměstnanců vedoucími pracovníky v konkurenční společnosti. Tato metoda vykazuje nižší náklady, ale naopak může zhoršit vztahy se společností, ve které jsou oslovováni potenciální zaměstnanci. (Bělohávek, 2016).

Koubek (2007) rozšiřuje okruh metod získávání pracovníka následovně:

- **Uchazeči se nabízejí sami** – potenciální uchazeči o zaměstnání kontaktují společnost sami většinou prostřednictvím emailu či sociálních sítí, a to na základě dobré pověsti značky zaměstnavatele (např. prestižní pracovní pozice, výhodná sociální a personální politika atd.). Nevýhodou bývá skutečnost, že uchazeči mívají často nepřesné představy o potřebách společnosti. Tento způsob výběru neposkytuje dostatečné množství uchazečů. Proces tedy často může být neefektivní.
- **Doporučení současného pracovníka organizace** – patří k pasivním metodám získávání pracovníků na základě doporučení současných zaměstnanců. V tomto případě je nutno včas a dostatečně informovat všechny zaměstnance o uvolňovaném či volném pracovním místě. Společnost může také využít

motivační nástroj ve formě odměny pro zaměstnance za doporučeného nového pracovníka. Výhodou jsou nižší náklady i fakt, že uchazeči bývají zpravidla vhodní jak charakterově, tak i z hlediska odbornosti. Nevýhodou je omezená možnost výběru.

- **Vývěsky (v organizaci nebo mimo ni)** – nenáročnou a cenově dostupnou metodou je zveřejňování volných pracovních pozic na vývěškách. Těmi jsou myšlena místa ve společnosti, kde prochází všichni zaměstnanci, kteří pak mohou doporučit buď někoho známého nebo se o pozici mohou ucházet sami. Pokud chce společnost přijmout někoho z externích zdrojů, musí pracovní nabídku umístit na veřejném místě. Výhodou je, že nabídky si obvykle všimnou lidé žijící v blízkosti společnosti, kteří sami rovnou posoudí, zda je pro ně pozice vhodná či nikoliv. Nevýhodou je pak omezený počet uchazečů. Tato metoda není vhodná pro získávání specialistů či kvalifikovaných pracovníků s praxí.
- **Letáky vkládané do poštovních schránek** – nabídka volného pracovního místa je vkládána pracovníky pošty či jiné přepravní společnosti do poštovních schránek osob v určité dané oblasti.
- **Spolupráce s úřady práce** – možnost inzerovat zdarma volnou pozici. Výhodou je, že úřady práce samy zjišťují potřebné informace o uchazeči. Zajišťují jakýsi předběžný výběr. Nevýhodou je omezený výběr, jelikož na úřadu práce jsou vedeny hlavně osoby s nižší kvalifikací, které nemohou nalézt práci.

F. Hroník (2013) doplňuje metody získávání zaměstnanců ještě o:

- **Veletrhy práce** – akce za účelem prezentace značky zaměstnavatelů, kteří nabízejí svá volná pracovní místa. Výhodou je přímý kontakt s potenciálními uchazeči, možnost rychlého předvýběru na místě. Nevýhodou mohou být vyšší náklady za účast a někdy také omezený výběr. Záleží na typu pozice.
- **Firemní dny** – akce pořádané společně s prezentací firemních produktů a odbornými přednáškami. Nejde zde o přímé oslovování uchazečů, ale spíše o získávání kontaktů a navazování obchodních vztahů a prezentaci firmy.
- **Dny otevřených dveří** – akce pořádané v lokalitě, kde společnost sídlí, kterých se zúčastní nejen rodina a rodinní příslušníci zaměstnanců, ale také i lidé žijící v okolí. Hlavním cílem je zlepšení a posílení sounáležitosti s danou společností. Metoda je vhodná především pro oslovování širšího okruhu všeobecných profesí.

Není vhodná pro vyhledávání uchazečů specializovaných profesí nebo pro střední a vyšší management.

- **Pronájem pracovníků** – metoda zabezpečující externí pracovníky z externích zdrojů. Pronajatí pracovníci jsou v pracovně-právním vztahu s externí firmou.
- **Bývalí pracovníci** – při oslovování bývalých pracovníků musí společnost postupovat opatrně a brát v potaz, jakým způsobem pracovníci odešli ze společnosti. V této souvislosti je myšleno především oslovování pracovníků, kteří už například odešli do důchodu, nebo byli propuštěni v době recese či zeštíhlování výroby. Při propouštění z důvodu nadbytečnosti je nutno obezřetné a citlivé zacházení se zaměstnanci.

4.2 Formulace a inzerování nabídky pracovní pozice

V předchozích podkapitolách se autorka zmiňovala o zdrojích a způsobech získávání zaměstnanců a dále o vnitřních a vnějších podmínkách, které tento proces ovlivňují. Při rozhodování a určování způsobu získávání pracovníků hraje důležitou roli jasně zpracovaná a formulovaná pracovní nabídka na volnou pozici, která se vytváří na základě popisu a specifikace pracovního místa. Přihlíží se i k faktu, zda se pracovníci získávají z vnitřních či vnějších zdrojů, k obtížnosti získání daného typu pracovníků, jejich sociálnímu profilu i k volbě dokumentů a informací požadovaných od uchazečů. (Koubek, 2007) Společnost musí brát také v potaz hledisko nákladů, rychlost a pravděpodobnost získání dobrých uchazečů. (Armstrong, 2007)

Hlavním cílem inzerování je:

- **upoutat pozornost** – inzerát musí vyvolat zájem potenciálních uchazečů a musí být přitažlivější než inzeráty ostatních zaměstnavatelů,
- **vytvářet a udržovat zájem** – musí vhodným a atraktivním způsobem sdělovat informaci o pracovním místě, společnosti, požadované kvalifikaci atd.,
- **stimulovat akci** – celý inzerát musí být koncipován tak, aby upoutal potenciální uchazeče a přiměl je číst text až do konce. (Armstrong, 2007)

V případě inzerování nabídky pracovní pozice, která je určená pro uchazeče s nižší kvalifikací, postačí stručnější verze a formulace pracovní nabídky. Jedná-li se však o pracovní místo vyžadující vzdělaného, vysoce kvalifikovaného nebo úzce specializovaného pracovníka, je třeba poskytnout detailnější informace a zvolit vhodné formulace, které přitáhnou pozornost potenciálního zaměstnance.

Inzerát by měl zahrnovat následující informace:

- a) název práce (pracovního místa, zaměstnání),
- b) stručný popis práce (pracovního místa) a charakteristiku činnosti společnosti,
- c) místo, kde se bude práce vykonávat,
- d) název a adresu společnosti,
- e) požadavky na vzdělání, kvalifikaci, praxi a další schopnosti a vlastnosti uchazeče,
- f) pracovní podmínky jako je plat, ostatní odměny a výhody, pracovní doba, pracovní režim atd.,
- g) možnosti dalšího vzdělávání a rozvoje vůbec,
- h) dokumenty požadované od uchazeče o zaměstnání,
- i) pokyn pro uchazeče, jak, kde a do kdy by se měl o zaměstnání ucházet, popř. se o něm blíže informovat. (Koubek, 2007)

Po formulaci pracovní nabídky proces inzerování nekončí. V tomto okamžiku se musí společnost rozhodnout:

- do jakého vhodného sdělovacího prostředku bude pracovní nabídka umístěna,
- jakým způsobem bude inzerát zpracován (volba typu písma, zvýraznění určitých informací),
- kdy bude inzerát zveřejněn.

K vyhodnocení celého procesu inzerování by si měla společnost vést záznamy o inzerování, jejichž analýza přinese cenné informace a výsledky pro konkrétní druh pracovních míst. Na základě těchto údajů může být další inzerování volných pracovních míst efektivnější.

4.3 Personální marketing a Employer Branding

V souvislosti s procesem získávání zaměstnanců a jejich stability ve společnosti autorka záměrně v závěru této kapitoly vymezuje pojmy jako je personální marketing a Employer Branding. Tyto dva přístupy jsou v současné době považovány za klíčové a pokud jsou ve společnosti správně nastaveny, vhodně využívány a rozvíjeny, mohou být rozhodujícím faktorem zajišťujícím dobré postavení společnosti na trhu práce.

Dle Koubka (2007, s. 150) „*Personální marketing představuje použití marketingového přístupu v personální oblasti, zejména v úsilí o zformování a udržení potřebné pracovní síly organizace, které se opírá o vytváření dobré zaměstnavatelské pověsti organizace a výzkumu trhu práce.*“ Dosažení tohoto cíle je dlouhodobý proces. Zatímco klasický marketing je zaměřen na oblasti 4P, jako jsou produkt, cena, místo a propagace, personální marketing se soustředí na pracovní místo, motivaci, výkon práce, a prezentaci pracovní nabídky uchazečům. Personální marketing díky svým nástrojům přináší určité komunikační sdělení určitému publiku (současní zaměstnanci, budoucí zaměstnanci/uchazeči o zaměstnání, bývalí zaměstnanci) ve správné formě a včas.

Employer Branding neboli budování značky zaměstnavatele poskytuje komplexnější přístup. Zahraniční zdroj uvádí, že Employer Branding je proces, jehož cílem je vnuknout cílové skupině myšlenku, že právě konkrétní značka zaměstnavatele je skvělým místem, kde chtějí lidé pracovat. Employer Branding tvoří součást strategického řízení společnosti. Jeho cílem je také vytvoření pozitivní pověsti společnosti, a to právě díky nástrojům personálního marketingu jako je např. inzerce, kariérní mikrostránka, sociální média, náborová brožura, účast na pracovním veletrhu, firemní a interní akce atd. Employer Branding se zaměřuje na vytváření dlouhodobých vztahů a na vzájemné porozumění. Vyzdvihuje poslání a vize společnosti, co se očekává od zaměstnanců, co naopak společnost poskytuje zaměstnancům a v čem se společnost liší oproti konkurenci. (Tegze, 2019)

5 VÝBĚR ZAMĚŠTNANCŮ

Proces získávání a výběru zaměstnanců je úzce propojen. Obě činnosti jsou zaměřené k získávání vhodně kvalifikovaných zaměstnanců. Náborové činnosti slouží jako základ pro výběr, a to především ve shromáždění vhodných uchazečů. „*Podstata výběru spočívá především v porovnání vlastností a předpokladů člověka s nároky práce, kterou má vykonávat. Výběr je vždy oboustranný proces.*“ (Čopíková a kol., 2015, str. 23)

Samotný výběr, tak jako proces získávání zaměstnanců, se odvíjí od toho:

- jaké pracovní místo obsazujeme,
- jak obtížně seženeme kvalifikovaného zaměstnance s určitými vlastnostmi a kompetencemi a za jakých finančních podmínek,
- zda budeme obsazovat volné pracovní místo z vnitřních nebo vnějších zdrojů,
- jaké postupy výběru zaměstnanců společnost preferuje. (Čopíková a kol., 2015)

Dalšími personálními činnostmi, které plynule navazují na získávání a výběr zaměstnanců, je přijímání a adaptace zaměstnanců. I když tvoří poslední článek v procesu zabezpečování zaměstnanců, jsou stejně tak důležité, jako předchozí činnosti. Přijímání zaměstnanců zahrnuje řadu administrativních procedur jako je vyhotovení a podpis pracovní smlouvy a dalších formálních dokumentů potřebných při nástupu. Neméně důležitá je i správně nastavená, provedená a vyhodnocená adaptace zaměstnanců, která hraje zásadní roli v setrvání vybraného uchazeče ve společnosti i po zkušební době.

5.1 Metody výběru zaměstnanců

Základním východiskem pro posouzení a výběr zaměstnanců je stanovení vhodných metod. Východícím bodem je v tomto případě profesiografie neboli analýza pracovního místa, o které se autorka zmiňuje v podkapitole 3.2. Pouze po přesném stanovení požadavků práce, jež má uchazeč o zaměstnání vykonávat a poznání pracovního místa, které bude zastávat, je možno určit vzorky chování nebo příznaky, díky nimž se konkrétní uchazeč hodí na konkrétní pracovní místo.

V praxi to znamená, že personalista by si měl společně s vedoucími pracovníky při přípravě přijímacího řízení určit, které posuzovací metody budou na jednotlivé pozice vhodné a jaké hlavní skupiny předpokladů budou zjišťovány. (Stýblo, 2011)

Do základních metod výběru zaměstnanců náleží dotazník, analýza životopisu, žádost o zaměstnání a dále rozhovor (interview):

- **Dotazník** – existují dvě základní formy dotazníku, a to jednoduchý dotazník poskytující základní informace a tzv. otevřený dotazník, který umožňuje uchazeči popsat určité skutečnosti či se více vyjádřit k otázkám. Hlavním cílem obou dotazníků je dozvědět se více o uchazeči, a to na základě jeho odpovědí a argumentů a vyjádření se k daným tématům.
- **Analýza životopisu a žádost o zaměstnání**
Uchazeči na základě nabídky volné pracovní pozice zasílají zaměstnavateli svou žádost o zaměstnání a životopis. Tyto dokumenty jsou dostačující k prvotnímu poznání a představení uchazeče. Na základě žádosti o zaměstnání a životopisu lze rozpoznat, jak dokáže potenciální zaměstnanec vystihnout svou pracovní způsobilost a kam směřuje jeho profesní vývoj. Sloh a kompozice žádosti poukazují na to, jak efektivně a verbálně uchazeč komunikuje. Žádost o místo je prvním písemným kontaktem, a tudíž by jeho forma měla budoucího zaměstnavatele umět zaujmout a oslovit. Zaměstnavatel by se měl zaměřit na následující fakta:
 - Jak často uchazeč měnil vzdělávací instituce a zaměstnavatele,
 - zda je možné ve změnách sledovat kontinuitu a cílevědomost,
 - zda ukončil zahájené studium,
 - jak dlouho trval pracovní poměr u jednotlivých zaměstnavatelů,
 - jaké důvody vedly ke změně v různých funkcích,
 - zda existují mezi úseky ve vzdělání a zaměstnání časové mezery.
 - zda pracovní poměry byly ukončeny k neobvyklému termínu,
 - zda v životě uchazeče existují zvláštní důvody, které se vždycky odehrály souběžně se změnou vzdělávání a zaměstnání. (Dvořáková, 2012, str. 153)
- **Rozhovor (Interview)** – může napomoci ke správnému výběru potenciálního zaměstnance pouze tehdy, bude-li správně připraven a strukturován. Hlavní roli při rozhovoru hraje nejen uchazeč, ale také i tazatel, který musí umět naslouchat

a klást otázky, musí mít schopnost přesvědčit kandidáta o kvalitách nabízené pozice a společnosti, pro kterou by měl pracovat. Neméně důležitou vlastností je i schopnost kriticky posoudit vhodnost uchazeče na danou pozici. V rozhovoru lze využít různé typy otázek, díky nimž se získají cenné informace o uchazeči.

Otázky se dělí na:

- Otázky zakázané, které nelze pokládat z důvodu etického či legislativního, protože mohou vést k diskriminaci uchazeče. Jedná se o otázky týkající se politického zaměření, náboženství, sexuální orientace, rodinného stavu, počtu dětí, zdravotních problémů atd.
- Otázky uzavřené, na které lze odpověď pouze jediným slovem ano/ne či otázky sugestivní, které si vynucují odpověď, nejsou vůbec vhodné.
- Otázky otevřené začínající slovy “Proč? Z jakého důvodu?” přimějí uchazeče, aby se více rozmluvil o svých zkušenostech.
- Otázky situační navozují určitou situaci. Chceme po kandidátovi, aby popsal, jak by se zachoval v určité situaci.
- Behaviorální otázky se vrací do minulosti uchazeče a zaměřují se na již prožité události na rozdíl od situačních otázek. Opírají se o teorii, že nejlepším ukazatelem budoucího chování jsou právě prožité události a chování v minulosti. Uchazeč je v této souvislosti požádán, aby popsal určitou situaci z minulosti, na které by mohl potvrdit své předpoklady a zkušenosti. (Bělohlávek, 2016)

Do dalších metod výběru zaměstnanců patří tzv. doplňkové metody, které nejsou používány při výběru pokaždé, ale pouze v některých případech, kdy si chce zaměstnavatel ověřit některé hlubší předpoklady nebo zjistit specifické znalosti a dovednosti uchazečů. (Stýblo, 2011)

- **Assessment Centre (AC)** – skupinová metoda výběru zaměstnanců zaměřující se na modelové situace a případové studie. Základní jednotkou je vzorek chování. Velikost skupiny by měla být v rozmezí 6 – 12 uchazečů a testují se zde individuální pracovní předpoklady, i předpoklady pro efektivní práci ve skupině a pro výkon řídicích funkcí. Optimální počet hodnotitelů celého procesu by měl být 4. Hodnotitelé pracují nezávisle a samostatně na základě pozorování účastníků AC, kteří po určitou dobu provádějí individuální a týmová cvičení, manažerské

hry aj. Tyto činnosti jsou zaměřené na schopnost organizovat práci, analyzovat a řešit problémy, rozhodovat, stanovovat priority, komunikovat v týmu atd.

- **Testy** – využívají se pro posouzení speciálních znalostí k výkonu pozic, které nelze posoudit během přijímacího pohovoru. Jedná se zejména o obsazování odborných pozic. Testy mohou být znalostní zaměřující se na určité odborné a jazykové předpoklady nebo psychologické, mapující nejčastěji ověrování intelektových schopností a dalších výkonnostních a povahových rysů uchazečů.
- **Reference** – jsou doplňkovou metodou hodnocení uchazečů na pracovní místo, jejíž smyslem je získat důvěryhodné informace o pracovníkovi a posoudit jeho vhodnost na nabízené místo. Reference se získávají od bývalých kolegů, většinou nadřízených pracovníků.
- **Grafologie** – posuzování osobnostních vlastností kandidátů prostřednictvím rozboru jejich písma. Metoda je využívána spíše jako doplňková. Nevýhoda spočívá v náročnosti interpretace písma.
- **Analýza předchozích výsledků a zadání písemných úkolů** – používá se hlavně u manažerských pozic, kdy dochází k posouzení výsledků uchazeče, které dosáhl v minulém zaměstnání. Tato metoda je nejspolehlivějším posuzovacím kritériem při výběru kandidátů.

Jednotlivé metody, kterými se posuzují potenciální kandidáti, by měly odpovídat výběrovým kritériím stanoveným při výběru uchazečů na konkrétní pozici.

5.2 Výběrové řízení

Výběrové řízení tvoří důležitou součást výběru zaměstnanců. Typ a způsob výběrového řízení závisí na pozici, kterou chce společnost obsadit a také na jejich finančních možnostech. Samotný proces obvykle zahrnuje tři kola. V prvním kole se vyhodnocují materiály od uchazečů, ve druhém kole se personalista a vedoucí pracovník setkává s vybranými uchazeči a testují je a ve třetím kole již dochází k navázání individuálního kontaktu s těmi nejvážnějšími kandidáty. Společnost by měla při plánování výběrového řízení vést harmonogram, na jehož základě lze vyhodnotit efektivnost a rychlost jednotlivých výběrových řízení od zadání volné pracovní pozice, až po obsazení pracovního místa uchazečem.

5.2.1 Předvýběr uchazečů (administrativní kolo)

Hlavním cílem je provést analýzou dokumentů prvotní výběr z uchazečů, při kterém budou vybráni vhodní jedinci. Kandidáti se pak dělí na:

- Velmi vhodní kandidáti, kteří jsou pozváni k výběrovému řízení.
- Vhodní kandidáti, kteří jsou pozváni na výběrové řízení, pokud počet velmi vhodných kandidátů je nedostačující.
- Nevhodní kandidáti, jimž je zasílána vhodně formulovaná odpověď s odmítnutím.

Důležitým krokem v této fázi předvýběru je také jeho organizace, kdy se musí:

- Stanovit osoba, která bude toto kolo organizovat. Bývá to většinou personalista či člen týmu personálního oddělení.
- Připravit veškerá průvodní dokumentace, která souvisí s administrativním kolem,
- stanovit způsob kontaktu s uchazeči.
- Určit postup a termín administrativního kola.
- Vymežit kritéria výběru.
- Stanovit způsob dokumentace, nakládání s osobními daty a archivace. (Hroník, 2014)

5.2.2 První kolo a druhé kolo výběrového řízení

V prvním kole výběrového řízení již dochází k osobnímu setkání s konkrétními uchazeči, kteří prošli předvýběrem. Hlavním cílem tohoto kola je získat pomocí dostupných metod, jež autorka popsala v podkapitole 5.1. Metody výběrů zaměstnanců, další potřebné informace, které pomohou vybrat 2 až 3 uchazeče do druhého kola pohovoru, a to takovým způsobem, aby nebyl přehlédnut žádný kvalitní uchazeč, jenž by mohl být eventuálně vhodný i na jinou pozici. Metody využití v prvním a druhém kole pohovoru jsou finančně nákladnější a je třeba, aby je vykonával odborně zaškolený pracovník. (Hroník, 2014)

Poté, co je vybrán nejvhodnější uchazeč na pozici a dojde k finálnímu rozhodnutí, je nutno ho co nejrychleji kontaktovat a sdělit mu výsledek výběrového řízení a předložit mu pracovní nabídku, kde jsou již specifikovány informace a podmínky, za kterých by měl uchazeč nastoupit na volnou pracovní pozici (název pozice, výše mzdy, zkušební

doba, zda se bude jednat o pracovní poměr na dobu určitou či neurčitou, datum nástupu). Po odsouhlasení pracovní nabídky zvoleným uchazečem, se rozesílá ostatním účastníkům výběrového řízení vhodně formulovaný email, který jim sděluje, že ve výběrovém řízení byl vybrán jiný uchazeč.

5.3 Přijímání zaměstnanců

Přijímání zaměstnanců je chápáno jako řada procedur, které přicházejí poté, co je konkrétní uchazeč informován o tom, že byl vybrán v posledním kole výběrového řízení a přijme pracovní nabídku. Jednou z nejdůležitějších formalit je vypracování a podepsání pracovní smlouvy. Před podpisem pracovní smlouvy by se měla dotyčná osoba k návrhu smlouvy vyjádřit. U určitých pracovních funkcí může vzniknout pracovní poměr na základě jmenování či volbou. (Čopíková, 2015). Dle ustanovení paragrafu 31 zákoníku práce je zaměstnavatel povinen před uzavřením pracovního poměru „*seznámit fyzickou osobu s právy a povinnostmi*“, které by pro ni z pracovní smlouvy, popřípadě jmenování na pracovní místo, vyplynuly a s pracovními podmínkami a podmínkami odměňování, za nichž má práci konat a povinnostmi, které vyplývají ze zvláštních právních předpisů vztahujících se k práci, tzn. že zaměstnanec by měl mít základní přehled o práci, kterou bude konat. (Chládková, Bukovjan, 2015, s. 117)

Pracovní smlouva je jednou z nejdůležitějších pracovních úkonů, kterou upravuje zákoník práce. Musí obsahovat tyto základní náležitosti:

- Druh práce, který bude zaměstnanec vykonávat.
- Místo výkonu práce – může zde být vymezena buď přesná adresa sídla zaměstnavatele nebo může být uveden okres nebo město (u obchodních zástupců se uvádí celá ČR).
- Den nástupu do práce, tj. přesný den, kdy začne zaměstnanec pracovat. (Dvořáková, 2012)

Další ujednání, která mohou být uvedena ve smlouvě:

- zkušební doba,
- doba trvání pracovního poměru,
- práva a povinnosti smluvních stran,
- pracovní doba a rozvržení pracovní doby,

- údaje o výši mzdy nebo platu,
- informace o vysílání zaměstnance k výkonu práce na pracovní cesty,
- ujednání o hmotné odpovědnosti, mlčenlivosti, konkurenci a další.

Pracovní smlouva musí mít písemnou formu a musí být vyhotovena ve dvou stejnopisech, přičemž po podpisu obou stran si jeden originál ponechává zaměstnanec a druhý zaměstnavatel.

5.3.1 Náležitosti při nástupu zaměstnance

Po podepsání pracovní smlouvy vybraným uchazečem dochází k zavedení zaměstnance do personální evidence., tzn. pořízení osobní složky a dále zavedení jeho údajů do personální interního informačního systému. Pro účely přijetí zaměstnance do pracovního poměru musí zaměstnavatel znát tyto údaje:

- jméno a příjmení, případně titul, rodné příjmení, datum a místo narození, rodné číslo (s ohledem na pravidla k jeho užívání), adresu trvalého pobytu, popř. jinou doručovací adresu, je-li odlišná od trvalého pobytu, rodinný stav, státní občanství.

Budoucí zaměstnanec by zároveň před podpisem pracovní smlouvy měl doložit:

- doklady o předchozím pracovním poměru a jeho ukončení, potvrzení o zaměstnání (tzv. zápočtový list), údaje o dosažené kvalifikaci (popřípadě kopie příslušných vysvědčení, osvědčení nebo diplomů), údaje o školeních nebo přezkušování u vybraných profesí, pokud jsou stanoveny právními předpisy. Dalšími údaji potřebnými k uzavření pracovního poměru jsou:
- údaje o zdravotní způsobilosti k výkonu práce – lékařský posudek ze vstupní prohlídky, účelem této prohlídky je zjistit aktuální zdravotní stav zaměstnance a posoudit, zda je potřeba pro jeho pracovní výkon nastavit nějaká omezení nebo ho dokonce vyloučit z výkonu určité práce, údaj o zdravotní pojišťovně, záznam o tom, zda budoucí zaměstnanec pobírá důchod, pokud ano, tak i druh důchodu a číslo rozhodnutí o pobírání důchodu, údaj, zda je to osoba se zdravotním postižením.

Pro vybrané profese je nutné předložit potvrzení o bezúhonnosti, které se dokládá výpisem z rejstříku trestů. Povinností zaměstnavatele před uzavřením pracovní smlouvy

je seznámit zaměstnance s právy a povinnostmi vyplývajícími z pracovní smlouvy a se mzdovými či platovými podmínkami. (Portál Pohoda, online, 2019-10-1).

5.4 Adaptační proces

Po nástupu zaměstnance do společnosti, přichází na řadu poslední část procesu zabezpečování pracovníků, a tím je adaptace, čímž se rozumí zapracování nového zaměstnance na pozici v rámci zkušební doby i déle. Obecně lze říci, že adaptace trvá 3 až 6 měsíců, v některých případech i rok. Celý proces se odvíjí od konkrétní pracovní pozice a dále od systému zaškolování, který má společnost nastavený. Adaptační proces se může také týkat zaměstnanců, kteří se po delší době vrací na své původní pracoviště nebo těch pracovníků, kteří v rámci společnosti mění pracovní pozici. Hlavním cílem celého procesu je urychlit integraci nového zaměstnance do společnosti, zabezpečit jeho plnou pracovní výkonnost a postarat se o to, aby dotyčný zaměstnanec nebyl pracovní demotivovaný a nespokojený kvůli nedostatečnému zaškolení. (Čopíková, 2015) Dle Dvořákové (2012) je účelem adaptace:

- snížit náklady na fluktuaci zaměstnanců,
- snížit ztráty na produktivitě,
- zvýšit pracovní spokojenost.

Bedrnová a Nový (2007) spatřují hlavní účel adaptace v tom, aby pracovník:

- co nejlepším a nejrychlejším způsobem zvládl pracovní požadavky, které jsou na něj kladeny,
- získal perspektivu svého dalšího odborného růstu a pracovní kariéry,
- začlenil do struktury vztahů mezi lidmi na pracovišti, tzn. v pracovní skupině a do sociální systému společnosti.

Správně nastavený proces „onboardingu“, tj. zapracování nového zaměstnance, by měl zahrnovat:

- hard neboli tvrdé aspekty, které představují konkrétní vysvětlení a popis, co má pracovník dělat, popis organizační struktury a pravidel fungování ve firmě atd.,
- soft neboli měkké aspekty představující komunikaci, podporu budování vztahů na pracovišti, zapojení do týmu atd.

Adaptaci lze také rozdělit do dvou rovin, a to:

- Pracovní adaptace – proces, u kterého dochází k postupnému vyrovnávání souboru osobních předpokladů zaměstnance s konkrétními požadavky jeho pracovního zařazení. (Bedrnová a Nový a kol., 2009 in Čopíková a kol. 2015)
- Sociální adaptace – začleňování zaměstnance do struktury sociálních vztahů v rámci pracovní skupiny i do sociálního systému dané společnosti. Obě dvě adaptace se prolínají. (Čopíková a kol, 2015, s. 28)

Celý proces adaptace zaměstnance by měl být rozpracován do časového harmonogramu, kde by měly být uvedeny konkrétní fáze zaškolení. Za efektivní integraci zaměstnance nese zodpovědnost personální útvar, přímý nadřízený, tutor (mentor/kouč), vedoucí útvaru, a i někteří zaměstnanci. (Vajner, 2007)

PRAKTICKÁ ČÁST

6 LIDSKÉ ZDROJE A JEJICH PLÁNOVÁNÍ

Tato kapitola se zabývá základními informacemi o společnosti XY. Dále se zaměřuje na lidské zdroje a jejich řízení. Současně analyzuje proces plánování s využitím jak interních, tak i externích zdrojů plánování a v závěru se věnuje analýze, popisu a specifikaci pracovního místa ve společnosti XY.

6.1 Základní informace o společnosti XY

Společnost XY patří k předním českým výrobcům závěsné zemědělské techniky zaměřující se na stroje pro zpracování půdy, setí, hnojení a mulčování. V obchodním rejstříku jsou zapsány jako předmět podnikání následující činnosti (Justice, online, 2019-9-21):

- koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej v režimu živností volných,
- výzkum a vývoj v oblasti přírodních a technických věd,
- inženýrská činnost v investiční výstavbě,
- provádění staveb, jejich změn a odstraňování,
- projektová činnost ve výstavbě.

Společnost XY v současné době exportuje své produkty do 35 zemí v Evropě, Asii, Austrálii, Severní i Jižní Americe a Africe. Obchoduje na základě dealerských sítí umístěných v jednotlivých státech. Díky svému úzkému propojení se zemědělskou praxí se řadí k nejnovatивnějším výrobcům v této oblasti. Jejimi hlavními cíli je:

- testovat nové technologie zpracování půdy, výživy rostlin a zakládání porostů ve spolupráci s předními farmami,
- na základě dosažených výsledků vyvíjet progresivní stroje, které zvyšují rostlinnou produkci a zajišťují tak výživu pro rychle rostoucí světovou populaci,
- neustále pracovat na jedinečném know-how, které se promítá do konstrukce strojů a agronomických doporučení,

- soustředit se na kvalitu strojů, které díky firemnímu know-how a výrobní technologii získávají vysokou a dlouhodobou přidanou hodnotu,
- ctít zásady trvale udržitelného rozvoje planety, aby hodnoty byly zachovány i budoucím generacím. (BEDNAR FMT, online, 2019-9-21).

Hlavní sídlo společnosti se nachází na Praze 9. Samotná výroba je umístěna v Rychnově nad Kněžnou, sklad náhradních dílů v Kostelci nad Orlicí a v Doudlebách nad Orlicí jsou testovány prototypové stroje a zároveň je tam také umístěna malosériová a prototypová výroba.

6.2 Lidské zdroje

V současné době (k 30.9.2019) má společnost celkem 272 zaměstnanců, přičemž 152 z nich tvoří THP⁵ pracovníci a 120 zaměstnanci na dělnických pozicích. Jednotliví pracovníci jsou dle své pracovní pozice rozděleni do 15 útvarů. Klíčové jsou však pro současný a budoucí proces získávání pracovníků 4 základní skupiny, které znázorňuje tabulka 1.

Tabulka 1: Klíčové útvary

Klíčový útvar	Počet zaměstnanců
Konstrukce, vývoj	29
Výroba	166
Obchodní zástupci-marketing	30
Administrativa	47
Celkem	272

Zdroj: autorka práce, 2019 (vlastní šetření)

Toto uspořádání je pro společnost zásadní hlavně z toho důvodu, že z něj vychází současná i budoucí personální strategie společnosti, o které se autorka zmiňuje podrobněji v podkapitole 6.3.3. Na základě tohoto rozdělení bude také autorka identifikovat současně a budoucí potřeby společnosti XY.

⁵ THP – technicko-hospodářský pracovník

6.2.1 Řízení lidských zdrojů

Sytém řízení lidských zdrojů společnosti XY se opírá o strategický přístup k práci a všem personálním činnostem. Vedení společnosti si plně uvědomuje, že lidé jsou nejdůležitějším zdrojem, který je zásadní pro plnění firemních cílů, a proto se snaží zapojovat manažery/vedoucí pracovníky do personální práce. Vedoucí pracovníci se podílí například na procesu výběru a adaptace zaměstnanců, na jejich rozvoji nebo na způsobu řízení pracovního výkonu či na motivaci pracovníků. Stávají se důležitými partnery personálního oddělení.

Společnost XY si dále zakládá na participativním způsobu řízení, tzn., že zaměstnanci mají možnost podílet se na změnách a zasahovat tak do dění a chodu společnosti tím, že předkládají vlastní návrhy a podněty na zlepšení procesů v jednotlivých odděleních. Tyto podněty se pak napřímo dostávají přes vedoucí pracovníky k vedení společnosti a po jejich kladném vyhodnocení se pak ve spolupráci se zainteresovanými zaměstnanci rychle aplikují do praxe.

V procesu řízení lidských zdrojů ve společnosti XY hraje důležitou roli také personální oddělení, které se v dnešní době stává součástí nejužšího vedení společnosti. Ve společnosti XY má na starosti proces získávání, výběru a adaptace zaměstnanců personalistka, která sídlí v Praze a v Rychnově nad Kněžnou, Doudlebach nad Orlicí a Kostelci nad Orlicí tuto činnost zastává HR koordinátorka.

6.3 Plánování lidských zdrojů

Plánování lidských zdrojů ve společnosti XY vychází z podnikové strategie. Jeho hlavním cílem je systematicky zabezpečit lidské zdroje, tj. zajistit dostatečné množství zaměstnanců, využít jejich potenciál, zvýšit jejich výkonnost a snížit fluktuaci, a to vše při optimálně vynaložených nákladech.

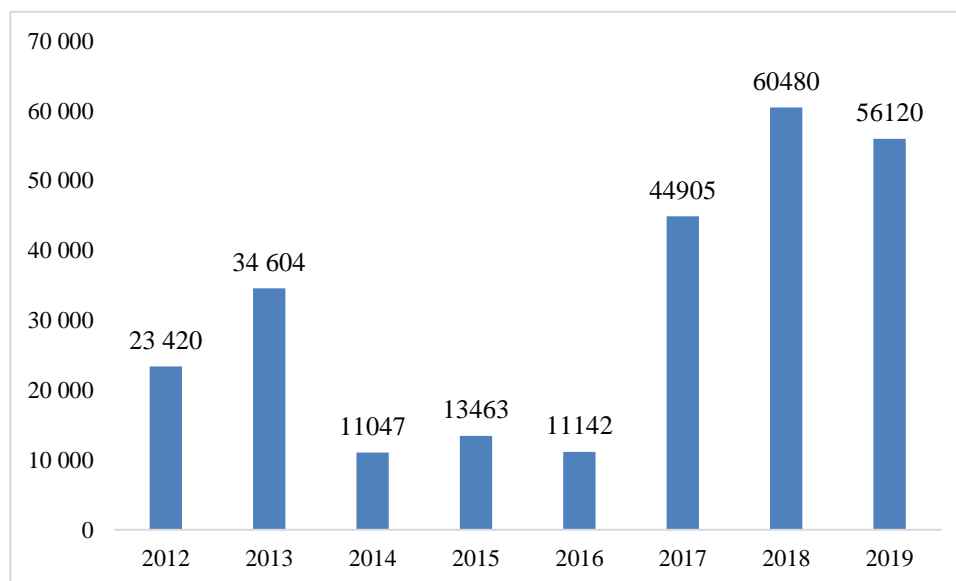
Za plánování lidských zdrojů ve společnosti XY zodpovídá personální ředitel, který zároveň ve spolupráci s vedoucími jednotlivých oddělení zpracovává roční finanční plány jejich oddělení, jejichž součástí je také i personální plánování zahrnující předpokládané mzdové náklady jednotlivých oddělení včetně odměn a předpokládaných nákladů na plánovaná pracovní místa, která postupem roku vzniknou a budou obsazena. Tato

predikce je plánována na základě ekonomických ukazatelů z minulých období a dále na základě předpokladu odhadu vývoje ekonomiky podniku v novém fiskálním roce. Personální plán je vytvořen na tři roky dopředu. Personální oddělení však nedostává s předstihem přesnou informaci o plánovaném počtu pracovníků v jednotlivých odděleních. Požadavky na nové pracovníky jsou vedením zadávány postupně v průběhu roku v závislosti na skutečnosti s předpokladem plnění plánovaných ukazatelů.

6.3.1 Interní zdroje plánování

K úplnému porozumění oblasti plánování lidských zdrojů se autorka zaměřuje na vybrané ekonomické ukazatele jako je zisk⁶ a zisk na pracovníka⁷, tzv. tvrdá data. V grafu 1 je zachycen vývoj zisku společnosti v letech 2012 až 2019. Zisk na pracovníka společně s vývojem počtu pracovníků je znázorněn v grafu 2.

Graf 1: Vývoj zisku v tis. Kč v letech 2012 – 2019

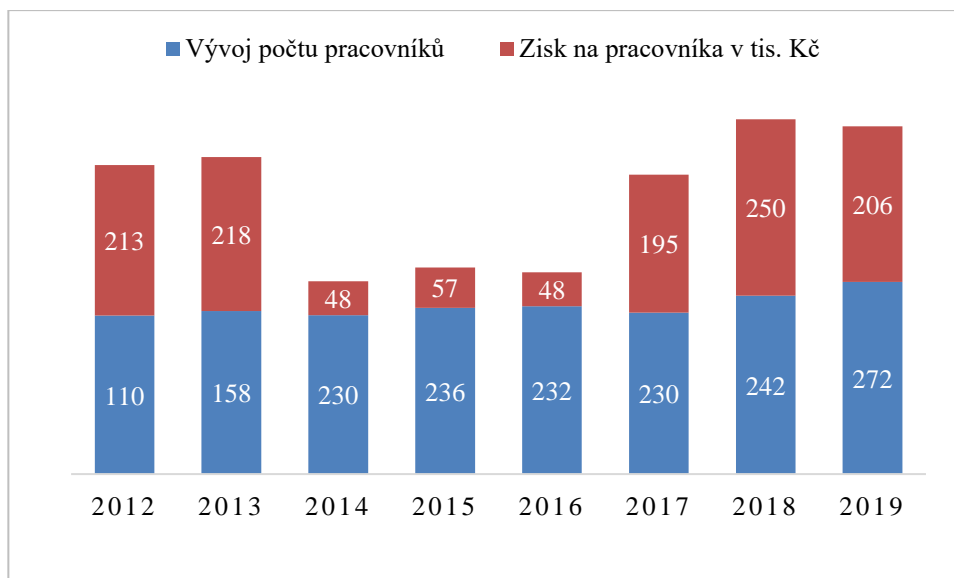


Zdroj: autorka práce, 2019 (vlastní šetření)

⁶ Zisk po zdanění (čistý zisk) – rozdíl mezi celkovými příjmy a celkovými náklady společnosti (Vochozka, Mulač a kolektiv, 2012)

⁷ Zisk na pracovníka - čistý zisk vztažený na jednoho pracovníka přepočteného na plný pracovní úvazek (Vochozka, Mulač a kolektiv, 2012)

**Graf 2: Porovnání vývoje počtu pracovníků a zisku na pracovníka
v letech 2012 – 2019**



Zdroj: autorka práce, 2019 (vlastní šetření)

Z výše uvedených grafů lze konstatovat, že zisk společnosti XY se v jednotlivých letech průběžně navyšuje a poukazuje to na zdravý ekonomický růst. Výjimku tvoří rok 2014, kdy došlo k propadu zisku a zisku na pracovníka v porovnání s ostatními lety. Jedním z hlavních důvodů byl i vliv politických nepokojů na Ukrajině, které vyústily ve vznik samostatné Republiky Krym a připojení k Ruské federaci. Tato politická změna ovlivnila i ekonomiku společnosti XY, jelikož ukrajinský a ruský trh tvoří významnou část zahraničního exportu. V tomto roce došlo k snížení počtu objednávek z těchto trhů v důsledku hospodářské krize a dále společnost investovala do rozšíření portfolia zahraničních trhů a vývoje nových strojů. Rok 2014 byl také výjimečný tím, že trval pouze 10 měsíců, jelikož společnost XY přecházela na novou podobu fiskálního roku, který více odpovídá sezónnosti v zemědělství. V současné době fiskální rok začíná 1.11. a končí 31.10. následujícího roku. Také v roce 2016 dochází k mírnějšímu propadu zisku a zisku na pracovníka. Tento propad byl částečně způsoben složitou situací v evropském zemědělství, které bylo silně ovlivněno prudkým poklesem cen mléka a dalších zemědělských komodit.

Od roku 2017 opět dochází k nárůstu zisku společnosti a zároveň také zisku na pracovníka, a to v důsledku strategie společnosti, která je založena především

na rozšíření vývozu strojů a navázání obchodních spoluprací po celém světě (Asie, Afrika, Amerika, Austrálie, Evropa). Dalšími faktory, které přispěly k úspěchu a navýšení zisku, bylo rozšíření portfolia strojů, investování finančních prostředků do vývoje a nových technologií a marketingových aktivit.

Rok 2018 byl doposud nejúspěšnějším v historii a společnosti se podařilo dosáhnout vytyčených cílů, a to hlavně díky započaté optimalizaci výrobních a logistických procesů a dodavatelsko-odběratelských vztahů. Dále došlo v oblasti investic k zakoupení nových pozemků o rozloze 5,7 ha, které se nacházejí přímo u výrobní haly v Rychnově nad Kněžnou a díky tomu se naskytl potenciál pro další rozvoj společnosti.

Rok 2019 vykazuje oproti předchozímu roku snížení zisku a zisku na pracovníka. Je to v důsledku navýšení nákladů na nové pracovníky (obchodní zástupci) a vyšších investic do započaté výstavby nové výrobní haly a dále uskladnění většího počtu vyrobených strojů, které byly prodány v listopadu a prosinci 2019 a vyfakturovány budou až k 31.1.2020. Vedení společnosti se snížením zisku v roce 2019 počítalo a označuje tento rok jako přechodný k naplnění budoucích strategických cílů pro následující roky. K 1.1.2020 již bylo evidováno 63 % objednávek pro rok 2020, což je pro porovnání 82 % skutečnosti roku 2019, a to díky předsezónním setkáním s dealery a zákazníky z celého světa, které se konalo v létě 2019.

6.3.2 Externí zdroje plánování

Při personálním plánování by společnost měla vycházet jak z interních zdrojů plánování, o kterých se již autorka zmínila v předešlé podkapitole, tak i z externích zdrojů zahrnujících informace o prognóze vývoje ekonomiky na světových trzích, situaci na trhu práce, míře nezaměstnanosti, výši průměrné mzdy a o dalších statistických ukazatelích týkajících se daného regionu.

Světová ekonomika je v počátcích čtvrté průmyslové revoluce (rRevoluce). V následujících letech budou automatizované továrny produkovat zboží dle individuálních potřeb zákazníků. Podle představitelů Česko-německé obchodní a průmyslové komory v budoucnu dojde ke kompletnímu propojení celého výrobního procesu včetně servisu. Díky novým technologiím se budou moci závody řídit do určité míry samy. Produktivita práce se může zvýšit až o 30 %. Vše má kromě výhod i svá

rizika. Pokud se firmy nebudou umět přizpůsobit této situaci, tak zaniknou. Do budoucna budou totiž potřebovat kvalifikovanou pracovní sílu, která bude umět řídit tyto chytré digitalizované továrny. Zvýší se tedy potřeba lidí s technickým vzděláním (Vývoj a změny kvalifikačních potřeb trhu práce v ČR v letech 2000–2015, online, 2019-09-30).

Vývoj na českém trhu práce je vyjádřen poptávkou po práci a je závislý na ekonomickém vývoji a stavu ekonomického cyklu. České ekonomice se za poslední roky poměrně daří. Tento pozitivní vývoj se projevuje v tvorbě nových pracovních míst. Díky technologickému pokroku a zvyšujícími se výkonu práce některá pracovní místa zaniknou. Výhledově se bude také zvyšovat počet lidí důchodového věku, kteří budou pracovat. Pro vzdělávací systém bude nutno pružně reagovat na měnící se potřebu pracovní síly a to tak, aby nově příchozí byli připraveni na požadavky, které od nich bude trh vyžadovat. Také nezaměstnanost v ČR dosahuje historického minima. Vzhledem k umístění poboček společnosti XY v Praze a Královéhradeckém kraji je nutno specifikovat tyto dvě lokality, protože se vyznačují rozdílnými podmínkami. V Praze se od ledna do září 2019 snížila nezaměstnanost z 3,5 % na rekordní 2 %, zatímco v Rychnově nad Kněžnou se mírně navýšila z 1,5 % na 1,6 %. V květnu a červnu to bylo dokonce 1,1 %. Průměrná mzda dosahovala v Praze za 2. čtvrtletí 2019 34.345,- Kč a v Rychnově nad Kněžnou 31.300,- Kč. (Zaměstnanost a mzdy, online, 2019-10-25).

Vzhledem k vývoji na trhu práce a nárůstu mezd ve všech sektorech byla i společnost XY nucena v roce 2019 navýšit plošně mzdy o 16,5 %.

6.3.3 Budoucí potřeba lidských zdrojů ve společnosti XY

Na základě rozboru interních a externích zdrojů plánování a rozhovoru s personálním ředitelem společnosti o současné a budoucí firemní strategii byly identifikovány 4 klíčové oblasti lidských zdrojů, jež hrají v současné i budoucí firemní strategii hlavní roli. V důsledku dynamického rozvoje společnosti XY a velkých investic finančních prostředků do nových technologií jak ve výrobě (poloautomatizovaná výroba), tak i mimo ni (IT portály pro usnadnění spolupráce s obchodními partnery – např. portál náhradních dílů, marketingový portál, servisní portál atd.) bude společnost XY potřebovat v blízké budoucnosti především:

1. Vývoj – konstrukce

- specializované odborníky v oblasti elektroniky pro rozvoj a vývoj řídicích jednotek strojů,
- konstruktéry, kteří budou schopni vyvinout a nakreslit nové stroje, které si žádají zákazníci vzhledem k měnícím se klimatickým podmínkám a vlastnostem půdy v jejich oblasti.

2. Obchod – marketing

- obchodní zástupce z celého světa, kteří budou schopni navázat kontakty s novými dealery na jednotlivých trzích,
- marketingové pracovníky, kteří budou zajišťovat podporu prodeje na všech trzích.

3. Výroba

- servisní techniky, kteří budou potřeba v důsledku zajištění poprodejního servisu,
- dělníky – montážní dělníky, lakýrníky, skladníky. Zatímco u předchozích pracovních pozic je predikován nárůst potřeby nových zaměstnanců, u dělnických pozic je předpoklad spíše opačný, tzn. že neporoste úměrně potřeba při zvyšování výrobní kapacity. Je to zapříčiněno již zmiňovanými investicemi do poloautomatizované výroby, která sice na jedné straně částečně nahradí lidskou pracovní sílu, ale na straně druhé vznikne potřeba vzdělanějších pracovníků, kteří budou schopni obsluhovat poloautomatizovaná zařízení.

4. Administrativa

- administrativní pracovníky – administrátory, referenty, tzv. podporu jednotlivých oddělení.

Tabulka 2: Predikce budoucí potřeby pracovníků klíčových oblastí

OBLAST	KLÍČOVÁ POZICE	VZDĚLÁNÍ	PRŮM. HRUBÁ MZDA ⁸	PLÁNOVANÝ POČET NOVÝCH PRACOVNÍKŮ		
				2020	2021	2022
KONSTRUKCE-VÝVOJ	Elektronik-vývojař	SŠ, VŠ	47 000 Kč	1	2	2
	Konstruktér	VŠ	45 000 Kč	2	2	3
OBCHOD-MARKETING	Obchodní zástupce	SŠ, VŠ	55 000 Kč	2	3	4
	Marketingový pracovník	SŠ, VŠ	34 000 Kč	1	2	2
VÝROBA	Servisní technik	SŠ	38 000 Kč	2	2	3
	Dělník	Vyučení	27 882 Kč	-	-	-
ADMINISTRATIVA	Administrátor /referent	SŠ	30 000 Kč	3	4	5

Zdroj: autorka práce, 2019 (vlastní šetření)

V tabulce 2 autorka sumarizuje požadavky současné a budoucí potřeby pracovníků v klíčových oblastech, přičemž zde uvádí název pozice, potřebné vzdělání, průměrný plat k jednotlivým pozicím a dále plánovaný počet pracovníků pro následující tři roky. U pozic obchodního zástupce, marketingového pracovníka, servisního technika a administrátora/referenta je nutno zmínit, že pracovníci musí ovládat anglický jazyk, protože jejich pracovní náplní je komunikace s obchodními partnery z celého světa. Na základě zjištěných potřeb pracovníků lze konstatovat, že s dokončením nové výrobní haly poroste každým rokem požadavek na zvyšující se počet klíčových pracovníků z oblasti konstrukce – vývoje, obchodu – marketingu, výroby a administrativy, za předpokladu, že společnost XY bude rozšiřovat dealerské sítě na nových zahraničních trzích i na současných trzích a tímto strategickým krokem se jí podaří najít odbyt pro větší množství strojů, které nová výrobní hala s poloautomatizovanou výrobou bude schopna v příštích třech letech vyprodukovat. Pouze u dělníků bude trend opačný a jejich počet bude stagnovat, a to díky inovativním moderním technologiím, které nahradí částečně lidskou sílu. Na druhou stranu budou muset být dělníci pracující ve výrobě více zaškoleni a budou muset být schopni porozumět novým technologiím. Autorka záměrně neuvádí jejich požadované počty během následujících tří let z toho důvodu, že jí nebyly poskytnuty konkrétní informace ze strany vedení společnosti XY.

⁸ Průměrná hrubá mzda – Informační systém o průměrném výdělku. 1. pololetí 2019, online, 2019-10-25.

6.4 Analýza pracovního místa a specifikace pracovního místa

Efektivní proces získávání a výběru nového zaměstnance vychází z řádné a jasné analýzy pracovního místa a jeho popisu a specifikace. Čím přesněji je pracovní místo specifikováno, tím společnost dokáže lépe vybrat vhodného uchazeče.

Společnost XY má v této oblasti zpracovány pouze informace o hlavních cílech jednotlivých oddělení a dále u některých klíčových zaměstnanců je stručně popsána pracovní náplň v organizační struktuře společnosti (organigramu), která se v současné době aktualizuje a není pro zaměstnance zveřejněna. U malé části zaměstnanců, většinou u vedoucích pracovníků, je zpracována pracovní náplň, která zahrnuje název pozice, jméno a příjmení pracovníka, datum narození a adresu trvalého pobytu, popis jednotlivých činností, které bude zaměstnanec vykonávat na dané pracovní pozici, podřízenost, nadřízenost, odpovědnosti a oprávnění (pravomoce). Jedno vyhotovení je předáváno novému zaměstnanci při prvním dni nástupu jeho nadřízeným a druhé si ponechává personální oddělení ve složce zaměstnance.

V případě, kdy se ve společnosti vyskytne potřeba obsazení pracovního místa, žádá vedoucí pracovník personální oddělení o spolupráci a posílá elektronicky požadavek na nového pracovníka, kde specifikuje náplň práce, požadované znalosti a dovednosti. Tento požadavek slouží jako podklad pro zveřejnění personální inzerce. Proces analýzy, popisu a specifikace pracovního místa není v tomto případě jasně ucelen a metodicky zpracován. Nemá konkrétní oficiální podobu, která by měla zahrnovat:

- základní cíle pracovního místa, jeho výkonová, resp. hodnotící kritéria,
- rozhodovací pravomoci,
- základní povinnosti,
- pracovní a další podmínky místa. (Stýblo a kol., 2011)

7 ZÍSKÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ

Získávání a výběr zaměstnanců považuje společnost XY za klíčový. V této kapitole budou popsány oba dva procesy a také budou zhodnoceny metody, které jsou v současné době využívány.

7.1 Získávání zaměstnanců

Proces získávání zaměstnanců začíná ve společnosti XY tím, že vedoucí jednotlivých oddělení vnesou svůj požadavek na nového pracovníka na personální oddělení. V tomto okamžiku vzniká ve společnosti XY poptávka po novém pracovníkovi, která je podmíněna několika důvody. Prvním z nich je ve většině případů náhrada za odcházejícího zaměstnance, který se sám od sebe rozhodl ukončit pracovní poměr či mu již dále nebyla prodloužena pracovní smlouva ze strany zaměstnavatele. Jedná se především o THP pozice. Potřeba obsazení pracovní pozice je tedy naléhavá a vyžaduje nalézt náhradu co nejdříve v horizontu méně než dvou měsíců, a to z toho důvodu, aby odcházející pracovník ještě stihnul nového zaměstnance zaučit. U dělnických pozic je situace s náborem odlišná. Výroba musí dopředu řádně a efektivně plánovat pokrytí směn s využitím vlastních lidských zdrojů nebo externích agentur práce. Nábor dělnických pozic je tedy neustále aktuální a lze konstatovat, že je to nekončící proces. Dalším důvodem pro nábor nového pracovníka je odchod pracovníků do důchodu nebo na mateřskou dovolenou a dále poptávka po obsazení nově vzniklé pozice, která se vytvořila na základě potřeby v rámci rozšíření jednotlivých oddělení v důsledku růstu společnosti.

Jak už se autorka zmínila v analýze, popisu a specifikaci pracovního místa, požadavek na nového pracovníka je zasílán elektronicky v emailu a jeho forma vypadá jako inzerát, tzn., že jsou zmíněny požadované znalosti a dovednosti, ale není blíže specifikován postoj uchazeče, který bude v souladu s postoji a hodnotami společnostmi, tzn. vztah k různým skutečnostem jako je např. orientace na zákazníka aj. V některých případech nebývá ani uvedena nástupní mzda, což poté musí personalistka/HR koordinátorka dále zjišťovat od zadavatele pracovní nabídky. Z této situace lze usoudit, že neúplným zadáním popisu a specifikace pracovního místa dochází k nepřesnému

zveřejnění informací v konkrétní pracovní nabídce, a tím také k snížení odezvy uchazečů na volné pracovní místo.

7.2 Zdroje a způsoby získávání pracovníků

Po přijetí požadavku na obsazení volné pracovní pozice personalistka/HR koordinátorka začne identifikovat zdroje a metody získávání zaměstnanců. Tato forma identifikace však není nijak písemně podložena. V tomto okamžiku záleží na tom, jaká pozice je obsazována. V současné době jsou THP pozice v Praze obsazovány spíše z externích zdrojů. Při potřebě obsazení vyšších vedoucích pozic je pak přihlíženo i na vnitřní zdroje a v mnoha případech jsou na vedoucí pozici vybráni zaměstnanci, kteří ve společnosti pracují již nějakou dobu, mají dostatečné znalosti a předpoklady stát se vedoucím pracovníkem. V Rychnově nad Kněžnou, Doudlebových nad Orlicí a Kostelci nad Orlicí jsou také většinou pozice obsazovány z externích zdrojů.

Společnost žádným způsobem nesleduje, kolik pracovních pozic bylo obsazeno interně, tedy z vlastních řad zaměstnanců a kolik externě, což vede k tomu, že nemá přehled o tom, jak efektivní je interní zaměstnanec oproti externímu zaměstnanci na daném pracovním místě.

Mezi nejčastější způsoby získávání zaměstnanců ve společnosti XY patří:

Online inzerce

Online inzerce je v současné době nejrozšířenější formou personální inzerce, a proto je velice důležité, aby společnost investovala náklady do této oblasti efektivně s cílem přilákat co nejvíce uchazečů na volno pracovní místo.

Společnost XY již delší dobu spolupracuje s firmou LMC, která provozuje největší inzertní portály www.jobs.cz, www.prace.cz, přičemž na www.jobs.cz jsou umístěovány THP pozice s požadavkem vyššího dosaženého vzdělání a vyšší kvalifikace a na www.prace.cz jsou inzerovány spíše pozice, kde je požadováno středoškolské nebo nižší vzdělání, tj. vyučení aj. Společnost XY zaznamenala v uplynulých 12 měsících nárůst inzerovaných pozic, a z tohoto důvodu došlo k změně nastavení obchodních podmínek. V současnosti je zapláceno tzv. kreditní předplatné (400 kreditů za 91.000,- Kč, 1 kredit = 227,5 Kč), které může být využito kdykoliv v průběhu 12 měsíců, přičemž za inzerování volné pracovní pozice na www.jobs.cz jsou odečteny tři kredity v celkové

hodnotě 682,5 Kč a při zveřejnění pracovní pozice na www.prace.cz je odečten jeden kredit za 227,5 Kč. Cena inzerátu je při takto nastavené cenové hladině příznivá. Personalistka/HR koordinátorka ve společnosti XY má zřízen přístup do firemního účtu na Teamio.cz, kde spravuje svůj nábor, tzn., že zadává volné pracovní pozice, archivuje neaktivní pozice, eviduje životopisy uchazečů či může vyhledávat vhodné potenciální pracovníky na Databázi.jobs.cz.

Další formou online inzerce jsou webové stránky, na kterých společnost XY pravidelně inzeruje volné pracovní pozice v sekci Kariéra. Začátkem roku 2019 došlo k jejich úpravě z důvodu přiblížení se novým trendům a technologiím. Zaměstnavatel se snažil o to, aby byly stránky přehledné, moderní a intuitivní pro uživatele. Velkým přínosem je také zlepšení funkčnosti stránek na mobilních zařízeních.

Sociální sítě – LinkedIn, Twitter, Facebook

Sociální sítě se dnes považují za jeden z nejefektivnějších nástrojů moderního recruitmentu, a to proto, že přinášejí velké množství informací pro oslovování potenciálních uchazečů v relativně krátké době. Společnost XY využívá LinkedIn a Facebook pouze pro sdílení svých příspěvků ve formě aktualit. Profil LinkedIn není využíván naplno, protože společnost XY nemá zaplacenou rozšířenou verzi. Neinzeruje zde žádné pracovní nabídky, ani aktivně nevyhledává potenciální zaměstnance z oblastí středního a vyššího managementu. Facebooková inzerce není v současné chvíli využívána vůbec. Facebook tak slouží spíše jen pro sdílení novinek. Twitter nevyužívá společnost XY vůbec. Personalistka se podílí na sdílení příspěvků na LinkedInu se specialistou online marketingu, který spravuje veškeré sociální sítě a webové stránky ve společnosti. Personalistka přidává na LinkedIn příspěvky týkající se zaměstnanců, personálních akcí a jiných událostí spojených s lidskými zdroji. Tato aktivita byla spuštěna v nedávné době.

Tištěná inzerce

Tento druh inzerce je využíván v provozovnách mimo Prahu, a to v případě, že je potřeba oslovit potenciální uchazeče v okolí Rychnova nad Kněžnou, Doudleb nad Orlicí a Kostelce nad Orlicí. Jedná se zejména o dělnické pozice. Volná pracovní místa jsou inzerována v Orlických inzertních novinách Orion, které vychází v nákladu 90.000 výtisků.

Billboardy, reklamní tabule

Billboardy či jiné reklamní plochy společnost XY plošně nevyužívá. Pouze v jednom případě došlo k výrobě reklamní plachty se sloganem „Jedeme na úspěšné vlně, přidejte se.“ Plachta je umístěna na plotě podél hlavní silnice u výrobní haly v Rychnově nad Kněžnou, aby upoutala pozornost kolem jedoucích vozidel.

Letáky vkládané do schránek

Letáky zaměřené na nábor se využívají stejně jako tištěná inzerce výhradně mimo Prahu. Naposledy byla tato akce pořádána v létě 2018, při které bylo do poštovních schránek v okolí Rychnova nad Kněžnou v okruhu 50 km rozdistribuováno 51 000 ks náborového letáku zaměřeného na dělnické pozice jako je montážní dělník, skladník a lakýrník. Odezva na takto zvolenou reklamu od uchazečů byla celkem pozitivní, ale z důvodu nemonitorování úspěšnosti této akce, není možné vyhodnotit, zda byla úspěšná či nikoliv. Společnost XY do této akce investovala náklady ve výši 39.000,- Kč, které zahrnovaly tisk a distribuci.

Spolupráce s úřady práce

Spolupráce s úřadem práce při náboru nových zaměstnanců probíhá především v Rychnově nad Kněžnou. Společnost XY zveřejňuje své pracovní nabídky na portálu <http://www.urad-prace.cz/rychnov-nad-kneznou> pravidelně. Na základě této informace jsou někteří uchazeči přímo vysíláni k návštěvě výrobní haly společnosti XY. V minulosti se těmito uchazeči podařilo obsadit některá volná místa. Jejich počet však není evidován. Personalistka v Praze spolupracuje s Úřadem práce pouze tehdy, pokud má již vybraného pracovníka na THP pozici v Praze (obvykle servisní referent/administrátor a administrátor obchodu) se znalostí ruštiny nebo ukrajinštiny, a který nedisponuje zaměstnaneckou kartou⁹, tj. povolení pracovat pro zaměstnavatele v ČR. V tomto případě musí zaměstnavatel vyvěsit pracovní nabídku na Úřadu práce po dobu 30 dnů, kdy se nejprve toto volné místo nabídne českým občanům a po 30 dnech od zveřejnění již inzerát přejde do „Centrální evidence volných pracovních míst“ a v tuto chvíli je možné společně s budoucím zaměstnancem zažádat o zaměstnaneckou kartu.

⁹ Zaměstnanecká karta – pracovní povolení, které od 24.6.2014 nahrazuje Zelenou kartu. Povolení se vydává nejdéle na 2 roky na konkrétní pozici a zaměstnavatele a je zde možnost opakovaného prodloužení. Infocizinci, online, cit. 2019-10-16.

Veletrhy práce a další akce

Společnost XY se zapojuje do akcí a veletrhů pracovních příležitostí pravidelně. V únoru navštěvují zaměstnankyně personálního oddělení „Veletrh pracovních příležitostí na Technické fakultě České zemědělské univerzity v Praze 6 – Suchdole, kde se prezentují s dalšími zaměstnavateli a nabízejí studentům možnost pracovních příležitostí při studiu. Účast na této akci je vysoká. Počet vystavovatelů/zaměstnavatelů každým rokem narůstá, investice do personálního marketingu konkurenčních firem jsou rok od roku vyšší a tím pádem dochází k převisu pracovních nabídek nad poptávkou studentů. Společnost XY na minulém ročníku získala 3 kontakty od studentů, jež měli zájem ve firmě pracovat, ale v konečné fázi nenastoupil ani jeden, a to z důvodu získání lepší pracovní nabídky od ŠKODA AUTO, SIEMENS a jiných velkých zaměstnavatelů přítomných na akci.

Na ČZU se v průběhu dalších měsíců konají na jiných fakultách i další pracovní veletrhy. Společnost XY se rozhodla zúčastnit v tomto roce poprvé i Veletrhu pracovních příležitostí na Fakultě agrobiologie, potravinových a přírodních zdrojích. Účast studentů byla nízká a nepodařilo se získat žádného studenta jako potenciálního pracovníka.

Společnost XY se dále pravidelně účastnila každý rok v září Veletrhu pracovních příležitostí v Rychnově nad Kněžnou. Po vyhodnocení všech skutečností, tzn. nákladů za účast (7.000 Kč) a za reklamní předměty (cca 10.000 Kč), celkového počtu účastníků a počtu získaných kontaktů, se vedení rozhodlo, že se této akce společnost XY již účastnit nebude a finanční prostředky budou využity efektivněji.

Další akcí, do které je společnost XY druhým rokem zapojena, je Prezentace středních škol a zaměstnavatelů, jež je pořádána pod záštitou Krajské hospodářské komory Královéhradeckého kraje a koná se pravidelně v říjnu a listopadu v různých městech kraje, a to v Rychnově nad Kněžnou, Trutnově, Jičíně, Hradci Králové a Náchodě. Společnost se účastní pouze akce v Rychnově nad Kněžnou, Hradci Králové a v Náchodě. Prezentace středních škol a zaměstnavatelů je soustředěná na nabídku studia pro žáky devátých tříd, které doprovází jejich rodiče. Pro společnost XY je účast na této akci spíše reprezentativního charakteru, jelikož se zatím nepodařilo získat žádného potenciálního zaměstnance z řad návštěvníků této akce.

Headhunting

Společnost XY využívá služeb konkrétní headhunterské firmy v posledních třech letech. Tato firma se zabývá „executive search“ v oblasti výroby tzn. vyhledáváním uchazečů středního a vyššího managementu, kdy díky rychlému růstu společnosti došlo k vzniku potřeby obsadit manažerské pozice v oblasti obchodu, servisu a konstrukce. Spolupráce funguje na základě vydefinování si základních dovedností a požadavků na potenciálního uchazeče, které zahrnují, tak jako u specifikace pracovního místa, popis pracovní pozice, zkušenosti, platové očekávání, benefity aj. Headhunterská firma pak na základě definovaných požadavků oslovuje potenciální uchazeče, kteří by oborově odpovídali svým profilem požadavkům společnosti XY. V této fázi je důležité, aby agentura měla jasné definované argumenty, kterými může potenciálního pracovníka přesvědčit, aby šel pracovat do společnosti XY. Většina z oslovovaných uchazečů je zaměstnána a spokojena, proto je velice důležité, aby agentura byla profesionální a měla zaškolené pracovníky, kteří dokážou nalézt vhodného zaměstnance.

Náklady na vyhledání zaměstnanců ze středního a vyššího managementu se pohybují řádově ve výši jejich třech platů. Pokud dotyčný pracovník odejde sám od sebe do šesti měsíců od nástupu do společnosti XY, musí headhunterská firma nalézt bezplatně jiného náhradního pracovníka.

Doporučení současného zaměstnance

Doporučení současného zaměstnance není zakotveno v žádných směrnících či interních předpisech. V online a tištěné inzerci pro provozovny v Rychnově nad Kněžnou, Doudlebových nad Orlicí a Kostelci nad Orlicí je zveřejněna informace o náborovém příspěvku ve výši 10 000,- Kč, přičemž 5.000,- Kč získá zaměstnanec po zkušební době doporučeného pracovníka a 5.000,- Kč po dalších šesti měsících. Tato odměna se týká pouze dělnických pozic, nikoliv THP pozic.

Spolupráce se středními a vysokými školami

Společnost XY spolupracovala v minulosti se Střední zemědělskou školou, která se nachází v blízkosti Rychnova nad Kněžnou. Do výroby byli posíláni studenti na praxi. V současné době se žádnou střední školou či odborným učilištěm není navázána žádná spolupráce.

V Praze je společnost v kontaktu s Českou zemědělskou univerzitou. Jak už bylo řečeno, účastní se Veletrhu pracovních příležitostí na Technické fakultě.

Pronájem pracovníků

Společnost se rozhodla zahájit spolupráci s nejmenovanou velkou personální agenturou, která bude na základě smlouvy přidělovat agenturní zaměstnance zastávající pozice montážních dělníků, lakýrníků a skladníků. Tito pracovníci budou mít uzavřený pracovní poměr s agenturou práce a společnost XY si je zapůjčí. Je ale nutno zdůraznit, že tito pracovníci musí pracovat za stejných pracovních podmínek jako zaměstnanci vybrané společnosti XY. Výhodou agenturního zaměstnávání je ve srovnání s klasickým pracovním poměrem vysoká flexibilita, a naopak nevýhodou je nízká míra stability těchto agenturních zaměstnanců.

7.3 Formulace a inzerování pracovní nabídky

Správně formulovaná pracovní nabídka dokáže upoutat pozornost uchazeče. Personalistka/HR koordinátorka ve společnosti XY vytváří inzerci pracovní nabídky na základě požadavků od vedoucích pracovníků, kteří vznášejí požadavek na obsazení volné či nově vzniklé pozice. Inzerát obsahuje název pozice, který by měl být dostatečně výstižný, dále stručný popis činnosti, kterou se společnost zabývá, popis práce, požadované vzdělání, kvalifikaci, praxi a další schopnosti a požadované dovednosti, místo výkonu práce, pracovní podmínky jako je plat a ostatní odměny a výhody/benefity, které společnost nabízí, možnosti rozvoje a kontakt na personální oddělení.

Při formulaci pracovní nabídky záleží, zda se jedná o inzerci na THP pozici či na dělnickou pozici. V inzerátech na THP pozice personalistka/HR koordinátorka poskytuje více informací a používá odlišný styl vyjadřování než u inzerátů na dělnické pozice, kde je potřeba pracovní nabídku formulovat jasně a srozumitelně. U těchto typů inzerátů se také zveřejňuje hodinová mzda, zatímco u THP pozic se platové podmínky uvádějí spíše až při osobním setkání. Inzerce standardně zahrnuje:

- Název pracovní pozice,
- požadavky na uchazeče,
- co může být uchazečovou výhodou,
- co uchazeči může společnost nabídnout,
- termín nástupu,
- kontakt.

Příklad uveřejněné pracovní nabídky na dělnické a THP pozice uvádí autorka v příloze F a G této diplomové práce.

Inzeráty na volná pracovní místa jsou zveřejňovány především na serverech www.jobs.cz, www.prace.cz, na www.proudly.cz, na webových stránkách společnosti v sekci kariéra a dále na Úřadu práce v Rychnově nad Kněžnou.

Společnost si nevede žádné záznamy o úspěšnosti inzerování daných pozic. Avšak v systému Teamio, který zajišťuje správu inzerování na www.jobs.cz a www.prace.cz, lze požadované informace a statistiky sledovat. Objevuje se tam počet odpovědí na zveřejněný inzerát, kolik uchazečů reagovalo na nabídku přes jobs.cz či prace.cz, jak dlouho je inzerát aktivní.

7.4 Personální marketing a Employer Branding

Personální marketing tvoří spolu s Employer Brandingem – tzv. budováním značky zaměstnavatele neodmyslitelnou součást firemní strategie každé moderní společnosti. Jak již bylo řečeno v teoretické části, tyto dva přístupy v dnešní době rozhodují o tom, jaké postavení zaujímá a bude zaujímat společnost XY na trhu práce, jak budou vnímat značku zaměstnavatele současní, minulý i budoucí zaměstnanci a uchazeči.

Společnost XY si uvědomuje, že v dnešní moderní době 21. století je nesmírně důležité následovat trendy v oblasti personálního marketingu. Hlavními nástroji v této oblasti jsou webové stránky, které v nedávné době prošly velkou reformou. Kromě klasických informací o společnosti a jejích produktech jsou zde pravidelně zveřejňovány také aktuality o dění ve společnosti a reportáže o spolupráci se zemědělci. Další nástroj představují již zmiňovaná, sociální média Facebook, LinkedIn, Youtube nebo Instagram, která jsou dle Horváthové (2016) logickým vyvrcholením stále se zlepšujících technologií a dnešního zrychleného způsobu života.

Personální marketing ve společnosti XY dále zahrnuje různé tištěné letáky, brožury, roll-upy, tištěné i online materiály pro personální účely jakou je například onboarding (přijímání nového zaměstnance), veletrhy pracovních příležitostí a jiné personální akce. Společnost XY má velkou výhodu v tom, že se jí podařilo vybudovat kvalitní základnu v podobě marketingového oddělení s vlastními grafiky a specialisty online médií.

Co se týče budování značky zaměstnavatele, tzv. Employee Brandingu, drží společnost XY krok s dobou a snaží se o navázání blízkého vztahu se svými zaměstnanci v podobě:

- Zaměstnaneckých konferencí, které pořádá dvakrát ročně (květen, prosinec). Hlavním cílem těchto akcí je informovat zaměstnance o aktuálním dění na jednotlivých odděleních prostřednictvím prezentací jednotlivých vedoucích pracovníků.
- Firemního časopisu pro zaměstnance, který vychází dvakrát do roka (květen, prosinec) a přináší zajímavé rozhovory, reportáže a aktuality z dění společnosti. Velice oblíbená je soutěž o dárkové poukazy v hodnotě 1000,- Kč, 2000,- Kč a 3000,- Kč pro zaměstnance v podobě křížovky, hádanky nebo hledání rozdílů na obrázcích.
- Firemního intranetu, kde mají zaměstnanci možnost dozvědět se různé informace technického a organizačního rázu, jako jsou interní směrnice, různé metodiky, Pracovní řád atd.
- Teambuildingů, které jsou organizovány dvakrát do roka. V zimě jezdí zaměstnanci na dvoudenní pobyt na hory na běžky a v létě buď na vodu nebo do Krkonoš, kde společně podnikají různé pěší výlety.
- Vánočního večírku, jenž je pořádán zvlášť pro pracovníky v Praze a zvlášť pro pracovníky v Rychnově nad Kněžnou, Doudlebách nad Orlicí a Kostelci nad Orlicí.
- Letního grilování selete v Rychnově nad Kněžnou.

Společnost XY se v průběhu roku 2019 rozhodla investovat finanční prostředky do nového konceptu Employer Brandingu a jako úplně první zemědělská společnost zahájila spolupráci s firmou Proudly¹⁰. Spolupráce spočívá ve vytvoření video medailonků tří vybraných zaměstnanců profesionálním týmem, nafocení portfolia fotografií nejen vybraných zaměstnanců, ale i ostatních pracovníků ve výrobě a v kancelářích v Praze. S třemi vybranými zaměstnanci byl veden rozhovor, ve kterém se redaktorka ptala na jejich kariérní postup, co je ve společnosti XY baví, jak firma

¹⁰ V prosinci 2019 se společnost přejmenovala na Welcome to the Jungle.

funguje a podporuje své zaměstnance. Zaměstnanci nebyli dopředu na tento rozhovor připraveni, a to proto, aby výsledek vypadal autenticky a reálně. Veškerý natočený a nafocený materiál se stal majetkem společnosti a ta ho může nyní používat neomezeně i pro další interní účely. Společnosti XY byl také vytvořen media plán, podle kterého se budou v průběhu roku komunikovat jednotlivé video prezentace zvolených pracovníků, volné pracovní pozice se zacílením na sociální síť Facebook. Součástí spolupráce jsou také dvě reportáže, jejichž téma se bude týkat zaměstnanců cestujících do zahraničí a druhé téma přímo výroby. Dále může společnost XY přímo na svém profilu Proudly inzerovat své volné pozice. Správa náboru je v podobném stylu jako je Teamio, o kterém se již autorka zmiňovala v předchozí podkapitole 8.1.2. Formulace a inzerování pracovní nabídky.

Spolupráce probíhá zatím jen dva měsíce, a proto ještě není úplně možné zhodnotit výstupy a vložené investice do tohoto projektu.

8 VÝBĚR ZAMĚSTNANCŮ

Výběr zaměstnanců ve společnosti XY popisuje metody a postup při tomto procesu. Dále se zabývá samotným výběrovým řízením, rozhodnutím o výběru finálního kandidáta na inzerovanou pozici a také vytvořením a předložením pracovní nabídky.

8.1 Metody a postup výběru zaměstnanců

Hlavní metodou výběru zaměstnanců ve společnosti XY je analýza životopisu a rozhovor (interview). Po zveřejnění pracovní nabídky personalistka/HR koordinátorka shromáždí došlé motivační dopisy a životopisy od uchazečů, kteří mají zájem pracovat pro společnost XY. Po jejich analýze a na základě vlastního uvážení rozhodne, zda pře pošle životopis vedoucímu pracovníkovi či nikoliv. V současné době po zveřejnění pracovní nabídky nereaguje velké množství uchazečů, a proto lze konstatovat, že personalistka/HR koordinátorka přeposílá na vedoucího pracovníka většinu životopisů. Dále personalistka/HR koordinátorka čeká na jeho odezvu, na jejíž základě dostane instrukce k zahájení výběrového řízení. Pokud se dotyčný vedoucí pracovník, který má být zapojen do výběrového řízení, neozývá, musí ho personalistka/HR koordinátorka urgovat, protože již dochází k časové prodlevě. V tuto chvíli by měla personalistka/HR koordinátorka kontaktovat čekající uchazeče a sdělit jim, že výběrové řízení ještě nezačalo a v případě, že bude dotyčný vybrán k ústnímu pohovoru, bude kontaktován. V mnoha případech se tak neděje a personalistka/HR koordinátorka stále čeká na odezvu od vedoucího pracovníka. Poté, co personalistka/HR koordinátorka získá konkrétní termíny vhodné pro pohovor, telefonuje dotyčnému uchazeči, aby s ním domluvila osobní pohovor. Nejprve si s ním ujasní, o jakou pozici jde, kde byla inzerována, poté se přesvědčí, že má dotyčný stále zájem o nabízenou pozici a začne s ním dojednávat osobní schůzku.

8.2 Výběrové řízení

Výběrové řízení na THP pozice obvykle zahrnuje tři kola. V prvním administrativním kole dochází k analyzování došlých životopisů, vymezení kritérií

výběru, předvýběru uchazečů, domlouvání termínů pohovoru s vedoucím pracovníkem a vybranými uchazeči. Společnost XY v tomto případě dělí uchazeče do tří skupin, a to na:

- velmi vhodné kandidáty, kteří jsou pozváni k výběrovému řízení,
- na vhodné kandidáty, jež jsou zváni pouze tehdy, pokud počet velmi vhodných uchazečů je nedostačující,
- na nevhodné, kterým je rovnou zaslán email s informací, že nebyli vybráni a nepostupují do dalšího kola.

Ve druhém kole výběrového řízení již dochází k samotnému pohovoru, kterého se účastní vedoucí pracovník oddělení a personalistka/HR koordinátorka, přičemž právě personalistka a HR koordinátorka jsou klíčové osoby, které po celou dobu výběrového řízení udržují kontakt s uchazečem, plánují termíny schůzek a připravují materiály k pohovoru. V průběhu celého pohovoru se moderátorské role ujímá personalistka/HR koordinátorka, která uchazeče přivítá, na úvod se ptá na nějaké odlehčené téma např. odkud dotyčný přijel a jaká byla cesta. Pak již plynule přechází do otázek následujícího typu: „Proč jste si vybral naši společnost? Co Vás na naší společnosti zaujalo? Jak si představujete inzerovanou pozici? Co víte o naší společnosti? Co jste dělal v předchozích zaměstnáních? Proč se chystáte opustit dosavadního zaměstnavatele? Jak zvládáte stres? Jaká jsou Vaše platová očekávání? Kdy můžete nastoupit?“

Po úvodním představení a vyslechnutí uchazeče odpovídajícího na první blok otázek, si slovo obvykle přebírá vedoucí daného oddělení a popisuje základní informace o společnosti XY, dává podrobné informace o pracovní náplni inzerované pozice, dále o prostředí a nejbližším týmu zaměstnanců, se kterým by uchazeč pracoval. Slovo si poté přebírá personalistka/HR koordinátorka, která detailněji popisuje společnost XY z personálního pohledu, tzn. zmiňuje počet zaměstnanců v jednotlivých lokalitách, věkový průměr zaměstnanců, benefity pro zaměstnance, akce pro zaměstnance, podmínky budoucí spolupráce, tj. druh smlouvy, délka zkušební doby, mzdové ohodnocení a možnost rozvoje. Dále je uchazeč zkoušen z anglického jazyka, vyžaduje-li to pracovní pozice, a to formou otázky, kterou musí zodpovědět. V tomto případě je u většiny pozic posuzováno, zda uchazeč umí rychle odpovídat a nemá obavy komunikovat v cizím jazyce. U pracovní pozice, jako je například účetní, se uchazečům dává při prvním kole pohovoru písemný test na ověření znalostí, který je hned

po absolvování vyhodnocen. Personalistka/HR koordinátorka si dělá poznámky v průběhu pohovoru a zapisuje si je do vytištěného životopisu uchazeče. Na konci pohovoru je nechán uchazeči prostor na otázky. Personalistka/HR koordinátorka popisuje další kroky výběrového řízení. Ve většině případů se koná druhé kolo výběrového řízení v rozmezí cca dvou týdnů. Jsou pozváni tři vybraní kandidáti, kteří nejlépe splňují podmínky na danou pozici. U některých specifických pozic jako je například IT specialista, či vývojář elektronikou řízených strojů či FEM výpočtář se nehlásí velké množství uchazečů, a proto se účastní výběrového řízení například jen dva odpovídající uchazeči.

U druhého kola pohovoru je přítomen zástupce jednatele a personální ředitel v Praze a v Rychnově nad Kněžnou, Doudlebách nad Orlicí a Kostelci nad Orlicí buď výrobní ředitel nebo vedoucí výroby a opět vedoucí daného oddělení a personalistka/HR koordinátorka, která shrne hlavní body z minulého pohovoru a hlavního slova se ujímá zástupce jednatele a personální ředitel/výrobní ředitel. Ten obvykle klade otázky, které ho zajímají a souvisí s pracovní náplní či pracovními zkušenostmi uchazeče.

U dělnických pozic je systém výběrového řízení odlišný. HR koordinátorka v Rychnově nad Kněžnou, Doudlebách nad Orlicí a Kostelci nad Orlicí, pozve na ústní pohovor uchazeče, kteří zaslali svůj životopis a projevíli zájem pracovat pro společnost XY. HR koordinátorka zjišťuje zkušenosti z minulých zaměstnání, popisuje pracovní náplň volné pozice a další informace o společnosti XY. Dále se dotazuje, jaké představy má uchazeč o své budoucnosti. Pokud obě strany souhlasí, je po absolvování pohovoru vyplněn osobní dotazník s údaji potřebnými pro nástup do společnosti XY a s pracovníkem je domlouván termín vstupní lékařské prohlídky. Na základě této analýzy lze konstatovat, že společnost přijímá na dělnickou pozici téměř každého uchazeče, který projevil zájem. K ústnímu pohovoru není přizván nikdo z výroby.

8.3 Rozhodnutí o přijetí

Po absolvování druhého kola výběrového řízení se zvolenými THP uchazeči je vybrán nevhodnější z nich, který nejvíce splňuje požadavky stanovené na volnou pozici. Klade se důraz hlavně na to, aby byl uchazeč schopen zvládnout pracovní činnosti, dále se bere ohled na to, zda se typově hodí do kolektivu a zda má zájem rozvíjet se v určité

oblasti, ve které například nedisponuje takovými znalostmi, jaké jsou potřeba. Hlavní slovo ve výběru má vedoucí oddělení, kam se pracovník bude přijímat. Zástupce jednatele a personální ředitel spolu s personalistkou/HR koordinátorkou také vyjadřují svůj názor týkající se vhodnosti kandidáta, ale poslední slovo má při rozhodování vedoucí, a to z toho důvodu, že bude s dotyčným uchazečem pracovat a dokáže lépe odhadnout situaci, zda pracovník také zapadne do kolektivu. Po rozhodnutí o finálním výběru je uchazeč buď informován hned na místě druhého kola pohovoru, protože již z prvního kola pohovoru vyplyne, že je uchazeč na pozici vhodný a druhé kolo je pouze formalita a potvrzení si vhodnosti kandidáta ještě další osobou ze společnosti XY jako je např. zástupce jednatele a personální ředitel. Pokud nedojde k oznámení výsledků výběrového řízení hned na místě, vybraný uchazeč je pak později v co nejkratším možném termínu kontaktován telefonicky a je mu zaslána pracovní nabídka emailem. Tato nabídka obsahuje:

- název pozice,
- datum nástupu do zaměstnání,
- informace o zkušební době,
- dobu trvání pracovní smlouvy,
- mzdu,
- benefity – dovolená, stravenky, jazykové kurzy.

Poté, co uchazeč potvrdí svůj zájem o pozici, přichází na řadu proces přijímání a adaptace, o němž se autorka zmiňuje v další samostatné kapitole č. 9. Pokud uchazeč pracovní nabídku odmítne nebo požaduje vyšší platové ohodnocení, personalistka/HR koordinátorka po domluvě se zástupcem jednatele a personálním ředitelem/výrobním ředitelem dále vyjednává s uchazečem. Ve většině případů je uchazeči přislíbena vyšší mzda po skončení zkušební doby, a to z toho důvodu, aby byl motivovaný a nerozhodnul se pro jiného zaměstnavatele. Zbývající účastníci výběrového řízení, jež se dostali do posledního kola, jsou o výsledcích informováni emailem.

8.4 Přijímání zaměstnanců

Přijímání nového zaměstnance začíná poté, co potvrdil svůj zájem nastoupit na volnou pracovní pozici a souhlasil s pracovními podmínkami, které mu byly zaslány po absolvování druhého kola výběrového řízení. Před nástupem absolvuje dotyčný

vstupní lékařskou prohlídku u poskytovatele pracovnělékařských služeb společnosti XY. Teprve poté, kdy je uznán způsobilým k výkonu práce, může oficiálně nastoupit do společnosti XY. Při předávání dokumentů potřebných k vstupní lékařské prohlídce personalista předkládá novému pracovníkovi k vyplnění osobní dotazník, v němž uvádí veškeré údaje potřebné k zahájení pracovní činnosti jako je:

- příjmení, jméno, titul,
- rodné příjmení, všechna další předcházející příjmení,
- datum narození, rodné číslo, místo narození
- rodinný stav, počet dětí (u žen),
- státní občanství,
- trvalý pobyt, adresa pro doručování zásilek, je-li odlišná od trvalého pobytu,
- nejvyšší ukončené vzdělání, jazykové znalosti,
- řidičské oprávnění,
- zdravotní pojišťovna,
- název předchozího zaměstnavatele,
- informaci, zda má zaměstnanec stanovené srážky ze mzdy, pokud ano, jaké a kde,
- informaci, zda bylo předloženo potvrzení o zaměstnání od předchozího zaměstnavatele,
- informaci o tom, zda byl zaměstnanec veden v evidenci uchazečů o zaměstnání,
- číslo účtu, kam bude zaměstnanci zasílána mzda.

Svým podpisem potvrzuje výše uvedené skutečnosti a také se zavazuje, že bude informovat zaměstnavatele v případě, že dojde k nějaké změně výše uvedených informací a dále dává souhlas s poskytnutím osobních údajů pro vedení personální agendy společnosti XY zcela v souladu s Nařízením Evropského parlamentu a Rady (EU) 2016/679 a příslušnými účinnými právními předpisy České republiky po dobu stanovenou zvláštními právními předpisy, min. však pěti let. (Interní dokumenty společnosti XY, 2019) Nový zaměstnanec také musí před nástupem doložit dokumenty o dosažené kvalifikaci, a dále i potvrzení či certifikáty o školeních či přezkušování u konkrétních vybraných profesí

Personalistka/HR koordinátorka po vyplnění osobního dotazníku zadá údaje o zaměstnanci do interního systému Helios Green, ve kterém je vedena a zpracovávána veškerá mzdová agenda.

Při nástupu zaměstnance v určený den pak dochází k podepsání:

- pracovní smlouvy a mzdového výměru,
- dohodě o srážce ze mzdy za stravenky,
- souhlasu se zpracováním osobních údajů formou pořízení fotografické, audio nebo video dokumentace,
- prohlášení o seznámení s vnitřními předpisy firmy,
- potvrzení o zdanitelných příjmech zaměstnance ze závislé činnosti fyzických osob, pokud zaměstnanec neuplatnil v měsíc nástupu slevu na dani u jiného zaměstnavatele,
- předání adaptačního dokumentu a plánu zaškolení, o kterém se autorka zmiňuje v následující podkapitole 8.5. Adaptace zaměstnanců.

8.5 Adaptace zaměstnanců

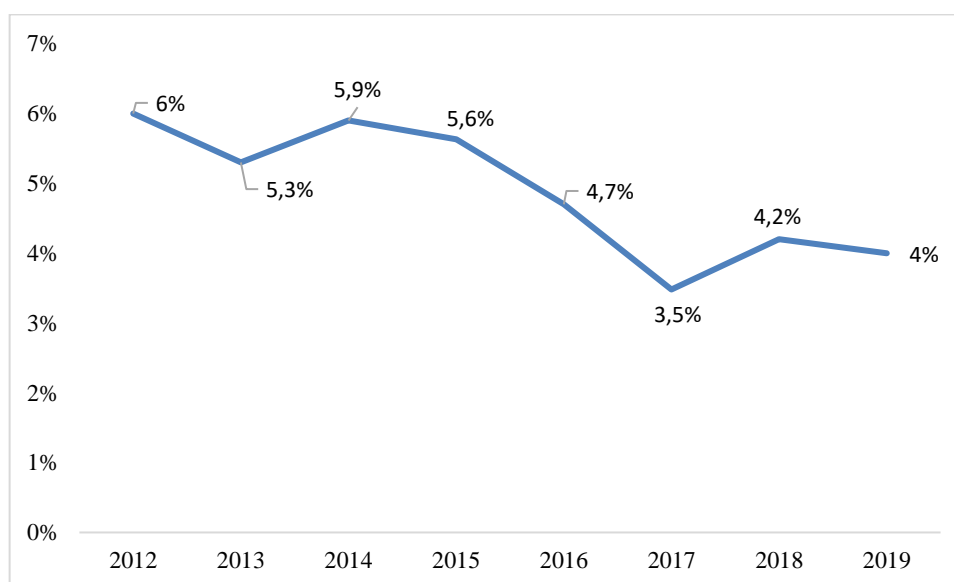
Adaptace zaměstnanců ve společnosti XY je vnímána jako důležitá součást firemních procesů. Do nedávné doby nebyl nastavený žádný oficiální systém adaptace. Vzhledem k vyššímu nárůstu počtu zaměstnanců a rychlému ekonomickému rozvoji vznikla potřeba vytvoření adaptačního plánu nových zaměstnanců. Hlavním cílem tohoto plánu je efektivní zpracování harmonogramu zaškolení, a to jak první dny působení nového zaměstnance ve společnosti XY, tak i následující týdny a měsíce. Adaptační plán je rozlišen pro THP pozice a dělnické pozice. Zpracovává ho a připravuje personalistka/HR koordinátorka, která před nástupem nového zaměstnance zasílá formulář adaptačního plánu k doplnění vedoucímu pracovníku/mistrovi a zjišťuje, jak bude nový pracovník zaučen 1.týden, 2. – 3. týden a 4. – 6.týden. Dále zjišťuje tři hlavní cíle, které by měl pracovník splnit během zkušební doby. V den nástupu obdrží nový zaměstnanec tzv. uvítací balíček, který zahrnuje speciální desky s uvítacím dopisem, informační brožurou o společnosti, aktuálním interním magazínem pro zaměstnance společnosti XY, propisku, klíčenku na čip, blok a propisku s logem společnosti XY. Dále je připraven a předvyplněn adaptační plán ve dvou vyhotoveních. Jedno si nechává zaměstnanec a druhé si přebírá vedoucí pracovník a má ho u sebe do konce zkušební doby

pracovníka. Poté je tento dokument předán k archivaci na personální oddělení. Velkou podporou při adaptačním procesu jsou i ostatní členové oddělení, kteří dotyčného zaměstnance společně s vedoucím pracovníkem také zaučují a pomáhají mu pochopit veškeré činnosti související s pracovní pozicí. Další rozvoj zaměstnanců po skončení adaptační doby není personálním oddělením nijak monitorován.

8.6 Fluktuace

Míra fluktuace ve společnosti XY určitým způsobem také souvisí se správnou adaptací, o které se autorka zmiňovala v předchozí kapitole. Fluktuace ve společnosti XY není monitorována, ani se s ní dále nepracuje. Autorka zachytila na grafu 3 vývoj fluktuace v letech 2012 – 2019, přičemž nejvyšší procento vykazovala společnost XY v roce 2012, a to 6 % a poté v roce 2014 dosáhla 5,9 %. Od roku 2015 se společnost stabilizovala. Celková míra fluktuace je ve společnosti nízká, což poukazuje na fakt, že jsou zaměstnanci ve společnosti XY spokojeni. V odborných publikacích se uvádí, že fluktuace pod 5 % může mít také i negativní dopad, a to z toho důvodu, že do společnosti nepřichází noví pracovníci, jejichž znalosti, dovednosti a zkušenosti, by mohly mít vliv na rozvoj společnosti.

Graf 3: Vývoj fluktuace v % v letech 2012 – 2019



Zdroj: autorka práce, 2019 (vlastní šetření)

9 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ

Další důležitou kapitolu praktické části diplomové práce tvoří dotazníkové šetření, jehož hlavním cílem je zjištění efektivity procesu získávání a přijímání zaměstnanců a jejich adaptace ve vybrané společnosti. Výstupy z šetření budou následně využity jako jedny z klíčových informací k stanovení doporučení zlepšení těchto procesů.

9.1 Charakteristika výzkumu

Místo výzkumu: Praha, Rychnov nad Kněžnou, Kostelec nad Orlicí, Doudleby nad Orlicí (místo výkonu práce respondentů)

Základní výzkumný soubor: zaměstnanci vybrané společnosti pracující na různých pozicích, různého pohlaví i věku, kteří nastoupili do společnosti v posledních 18 měsících (od 1.3.2018 do 30.9.2019) a jejich pracovní poměr doposud trvá. Autorka záměrně stanovila toto časové rozmezí, jelikož praktickou část diplomové práce zpracovávala převážně v září 2019. Autorka se dále domnívá, že zaměstnanci, kteří do společnosti nastoupili v posledních 18 měsících, jsou schopni podat relevantní a aktuální informace o jednotlivých procesech náboru a adaptace.

Proměnné výzkumu: THP a dělnické pozice (Proměnná byla stanovena vzhledem k rozdílným procesům přijímání a adaptace THP a dělnických pozic.)

Počet oslovených respondentů: 75

Metoda sběru dat: elektronicky (Dotazník byl distribuován THP zaměstnancům na jejich firemní email.), osobně (Dělníkům byla rozdána tištěná forma dotazníku.)

Sběr dat: od 1.11.2019 – 15.11.2019

Návratnost: 88 % (Autorka se domnívá, že vyšší procento návratnosti vyplněných dotazníků bylo způsobeno tím, že velká část respondentů zná autorku osobně, a to díky jejímu působení na pozici personalistky ve vybrané společnosti XY).

Struktura dotazníku: Dotazník vymezuje okruh otázek, které se týkají:

- a) základních informací o respondentech (pohlaví, věk, nejvyšší dosažené vzdělání, rozdělení na THP/dělník a na místo výkonu práce),
- b) inzerce pracovní nabídky (zdroj inzerce, formulace, zpětná vazba na průběh výběrového řízení, doba odezvy po obdržení životopisu, celková spokojenost s procesem náboru a přijímání),
- c) procesu adaptace a spokojenosti (zaučení pracovníka, seznámení s adaptačním harmonogramem, poskytování dostatečných informací od nadřízeného, spokojenost s prací).

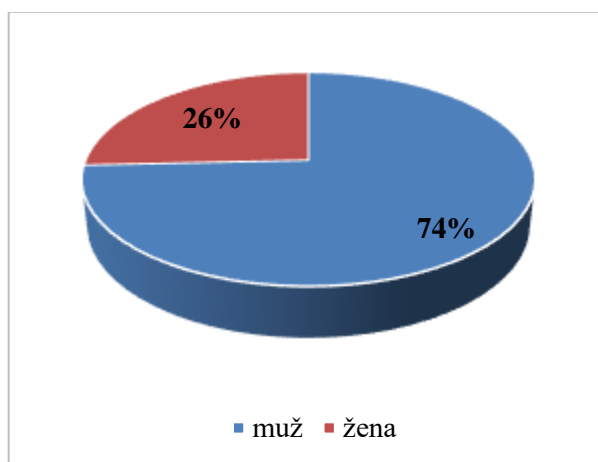
Vyhodnocení dotazníkového šetření je provedeno systematicky. První okruh všeobecných otázek je evaluován v rámci celé skupiny respondentů. Další okruhy šetření týkající se procesu náboru, přijímání, adaptace a spokojenosti zaměstnanců jsou pak vyhodnoceny konkrétně na základě odpovědí THP pracovníků a dělníků, a to z toho důvodu, aby autorka zjistila konkrétní informace vztahující se k dané problematice a byla schopna navrhnout následná opatření vedoucí k zefektivnění procesů, která mohou být u THP pracovníků a dělníků odlišná.

Návratnost dotazníků byla 88 %, v čemž autorka spatřuje veliký přínos, a to z toho důvodu, že na základě získaných výsledků může identifikovat silné a slabé stránky jednotlivých procesů získávání a adaptace zaměstnanců.

A) ZÁKLADNÍ INFORMACE O RESPONDENTECH

Otázka 1 – Jaké je Vaše pohlaví?

Graf 4: Pohlaví respondentů

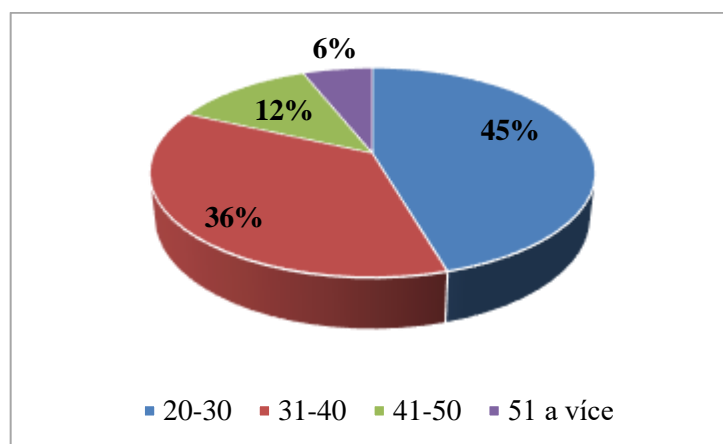


Zdroj: autorka práce, 2019 (vlastní šetření)

Z výše uvedeného grafu vyplývá, že z vybraného vzorku respondentů tvořily 2/3 muži a 1/3 ženy. Je to způsobeno především výrobně-technickým zaměřením společnosti, kdy většinu pozic ve výrobě zastávají muži. Ženy tvoří THP pozice především v administrativě.

Otázka 2 – Jaký je Váš věk?

Graf 5: Věk respondentů

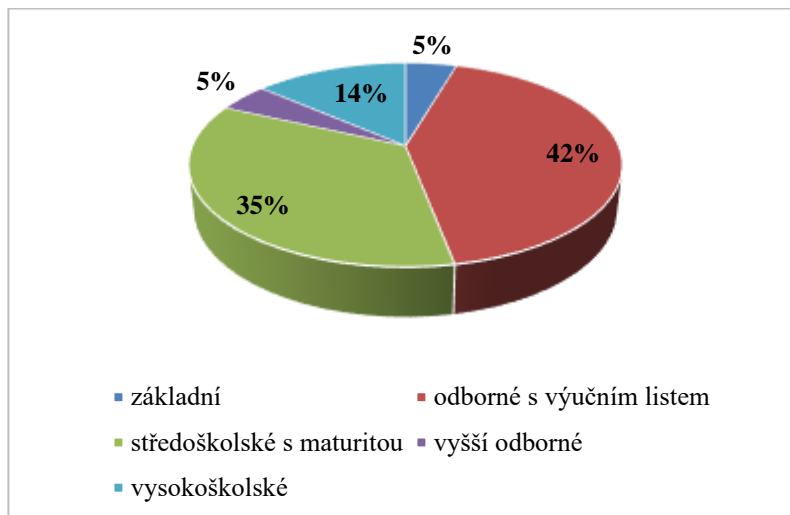


Zdroj: autorka práce, 2019 (vlastní šetření)

Dle grafu 5 je patrné, že 45 % respondentů představují lidé relativně mladí od 20 do 30 let, což poukazuje na skutečnost, že společnost XY cílí na mladší generaci zaměstnanců. Část THP pracovníků v Praze ve společnosti XY začínala svou profesní kariéru při studiu. Další větší výraznou skupinu se zastoupením 36 % tvoří respondenti ve věku od 31 do 40 let. 12 % respondentů tvoří lidé ve věku 41 až 50 let a 6 % pak zaměstnanci od 51 let a výše. Tito starší zaměstnanci jsou přijímáni spíše na odbornější pozice v oblasti výzkumu, vývoje a výroby a disponují určitými znalostmi, dovednostmi a kompetencemi.

Otázka 3 – Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

Graf 6: Nejvyšší dosažené vzdělání respondentů

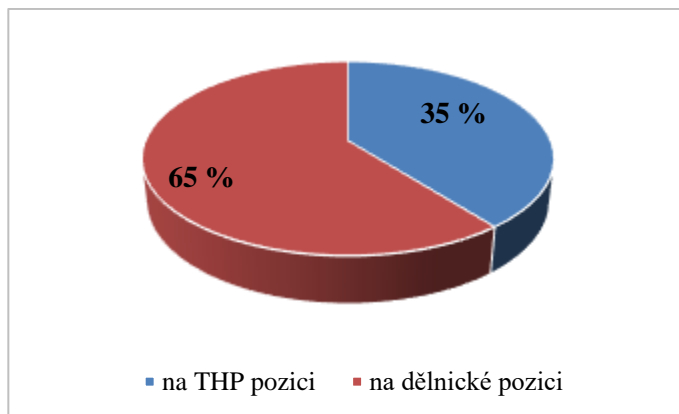


Zdroj: autorka práce, 2019 (vlastní šetření)

42 % oslovených respondentů tvoří zaměstnanci, kteří jsou vyučeni v různých oborech. Vyšší počet je dán, stejně jako u pohlaví respondentů, výrobní povahou společnosti, kde převažují pracovní pozice jako je montážní dělník, lakýrník a skladník. Další významnou skupinu 35 % tvoří respondenti, kteří mají ukončené středoškolské vzdělání maturitní zkouškou. Nezanedbatelných je také 14 % respondentů s vysokoškolským vzděláním a 5 % s vyšším odborným vzděláním. Tito pracovníci pracují zejména v oblasti výzkumu a vývoje, na konstrukčním oddělení či v obchodu. Základní vzdělání má pouze 5 % respondentů.

Otázka 4 – Uved'te, kde pracujete (THP/dělnická pozice)

Graf 7: Poměr THP a dělnických pozic

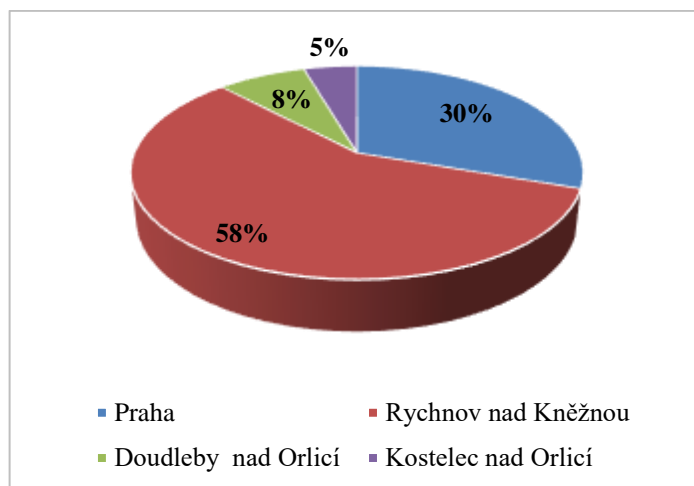


Zdroj: autorka práce, 2019 (vlastní šetření)

Z šetření vyplynulo, že převažují respondenti na dělnických pozicích (65 %), kteří pracují ve dvousměnném nebo třisměnném provozu a jsou placeni hodinově, zatímco zbytek, tj. 35 % představují THP pracovníci, jež pobírají měsíční mzdu.

Otázka 5 – Uved'te, v jaké lokalitě pracujete.

Graf 8: Lokalita místa výkonu práce



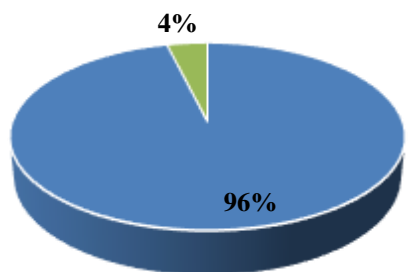
Zdroj: autorka práce, 2019 (vlastní šetření)

58 % respondentů pracuje v Rychnově nad Kněžnou, 30 % pak tvoří zaměstnanci z centrály v Praze, 8 % je z Doudleb nad Orlicí a 5 % z Kostelce nad Orlicí. Z šetření tedy vyplývá, že pracovní síla je soustředěna ve výrobě v Rychnově nad Kněžnou a další významnou oblastí je centrála v Praze.

B) INZERCE PRACOVNÍ POZICE A SPOKOJENOST S NÁBOREM

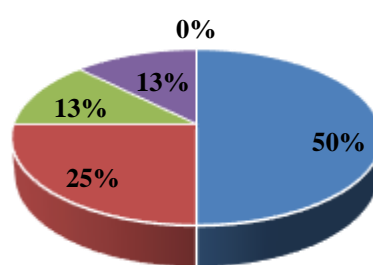
Otázka 6 – Odkud jste se o pracovní nabídce dozvěděl/a?

Graf 9: THP – Zdroj získání respondentů



- z online inzerce (jobs.cz, práce.cz)
- z tištěné inzerce (letáky, noviny)
- od známého
- z Úřadu práce
- jiné zdroje

Graf 10: Dělníci – Zdroj získání respondentů



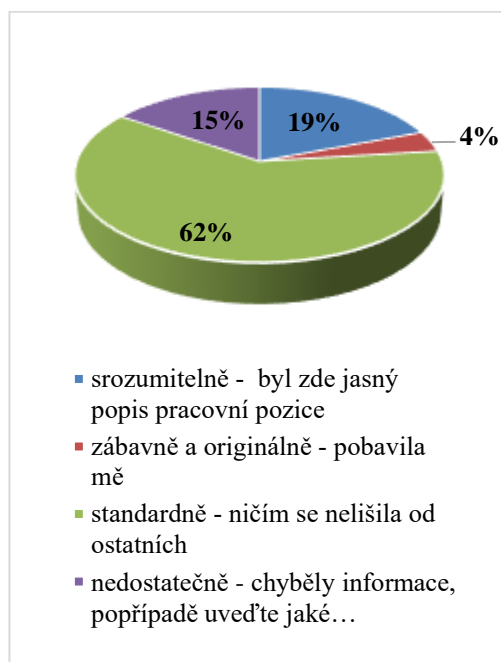
- z online inzerce (jobs.cz, práce.cz)
- z tištěné inzerce (letáky, noviny)
- od známého
- z Úřadu práce
- jiné zdroje

Zdroj: autorka práce, 2019 (vlastní šetření)

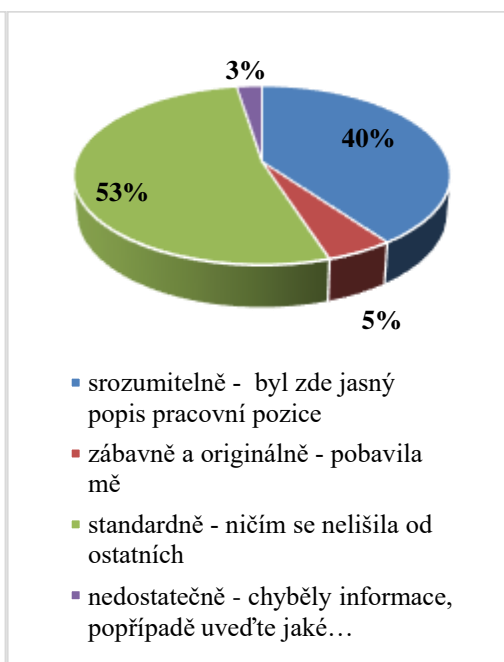
96 % THP respondentů získala společnost díky online inzerce (www.prace.cz, www.jobs.cz). Pouze 4 % se dozvěděli o pracovní nabídce od známého. U dělnických pozic se 50 % respondentů dozvědělo o pracovní nabídce z online inzerce (www.prace.cz). Dělnické pozice jsou cíleny právě na tento pracovní portál. 25 % oslovila nabídka z tištěného náborového letáku a lokálních novin. 13 % respondentů získalo informace z Úřadu práce a stejně tak 13 % od známého. Jiný zdroj nebyl ani u jedné skupiny uveden. Z průzkumu je tedy patrné, že THP pracovníci hledají zaměstnání na pracovních serverech www.jobs.cz, www.prace.cz, zatímco dělníky kromě online inzerce, osloví také tištěná inzerce.

Otázka 7 – Jak byla formulovaná pracovní nabídka?

Graf 11: THP – Formulace prac.
nabídky



Graf 12: Dělníci – Formulace prac.
nabídky



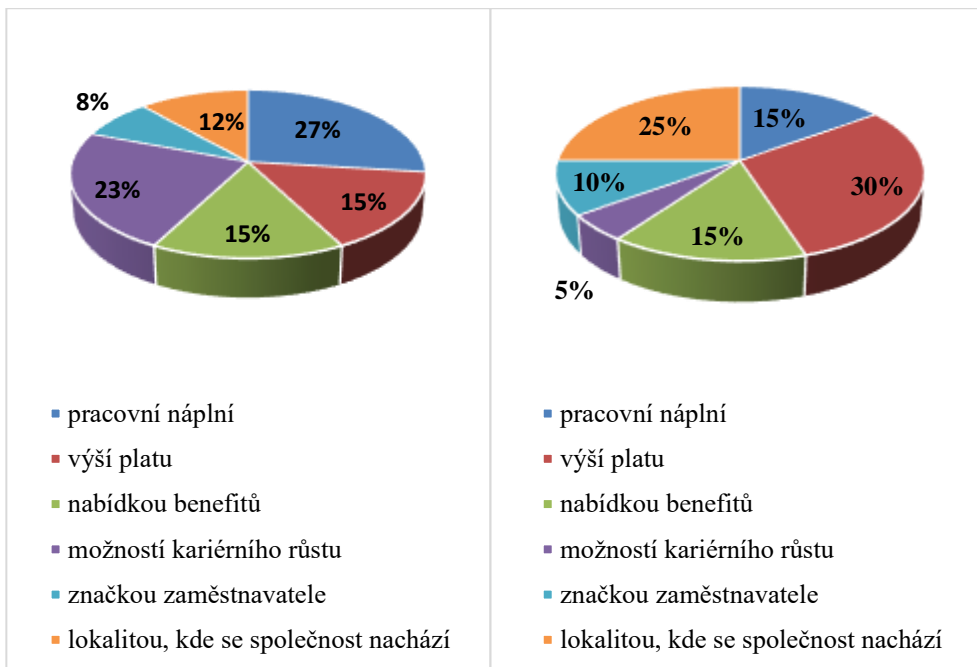
Zdroj: autorka práce, 2019 (vlastní šetření)

Z šetření vyplývá, že na 62 % THP respondentů zapůsobila pracovní nabídka standardně, tzn., že se ničím nelišila od ostatních. 19 % se domnívá, že pracovní nabídka byla srozumitelná a byla jasně popsána. Pouze 4 % si myslí, že inzerce byla zábavná a originální a 15 % respondentů odpovědělo, že v inzerci chyběly informace, konkrétně nástupní mzda. U THP pracovníků lze konstatovat, že současná personální inzerce je sice srozumitelná, ale ničím se neliší od konkurentů. U dělníků 53 % vyhodnotilo pracovní nabídku jako standardní, 40 % pak uvedlo, že pracovní nabídka byla srozumitelná, na 5 % respondentů zapůsobila zábavně a originálně a pouze 3 % ji ohodnotili jako nedostatečnou. Nikdo však nevedl konkrétní informace, proč byla pracovní nabídka nedostatečná. Z obou grafů lze tedy odvodit, že zveřejněná personální inzerce je standardní, ničím se neliší od ostatních. Dělníci pak na druhém místě uvedli oproti THP pracovníkům, že nabídka byla srozumitelná a jasná. Je to dáno formou inzerce nižších pracovních pozic, kde jsou jasně a stručně popsány podmínky včetně hodinové mzdy oproti THP pozicím, kde se mzda nezveřejňuje.

Otázka 8 – V čem Vás nejvíce zaujala inzerovaná pozice?

Graf 13: THP – Hlavní důvod zájmu o pozici

Graf 14: Dělníci – Hlavní důvod zájmu o pozici



Zdroj: autorka práce, 2019 (vlastní šetření)

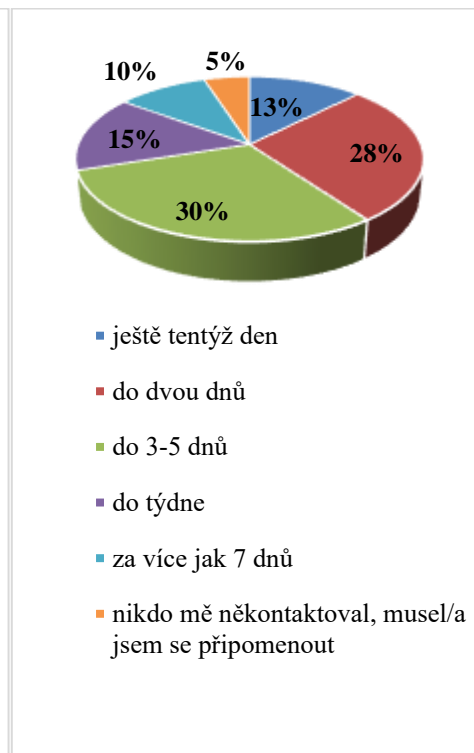
27 % THP respondentů zaujala na inzerované pozici pracovní náplň. Hned dalším faktorem byla u 23 % možnost kariérního růstu. 15 % zaujala výše platu a stejné procento i nabídka benefitů. Pouze 12 % označilo lokalitu jako hlavní důvod zájmu o pozici a jen 8 % THP respondentů si inzerovanou pozici vybralo z důvodu značky zaměstnavatele. U dělníků výsledky ukázaly, že 30 % z nich zaujala pozice díky výši platu, 25 % z nich označilo lokalitu, kde se společnost nachází, jako hlavní důvod zájmu. Z šetření dále vyplynulo, že 15 % upoutala pracovní náplň a stejné procento i benefity. 10 % respondentů oslovila značka zaměstnavatele a pouze 5 % označilo jako hlavní důvod možnost kariérního růstu. Z porovnání THP a dělnických odpovědí vyplývá, že hlavní důvody zájmu u obou skupin jsou rozdílné. Je to dáno především nejvyšším dosaženým vzděláním respondentů, pracovním zaměřením a dále také lokalitou, kde pracují.

Otázka 9 – Za jak dlouho po odeslání životopisu jste byl/a kontaktován/a personálním oddělením?

Graf 15: THP – Doba odezvy po odeslání CV



Graf 16: Dělníci – Doba odezvy po odeslání CV



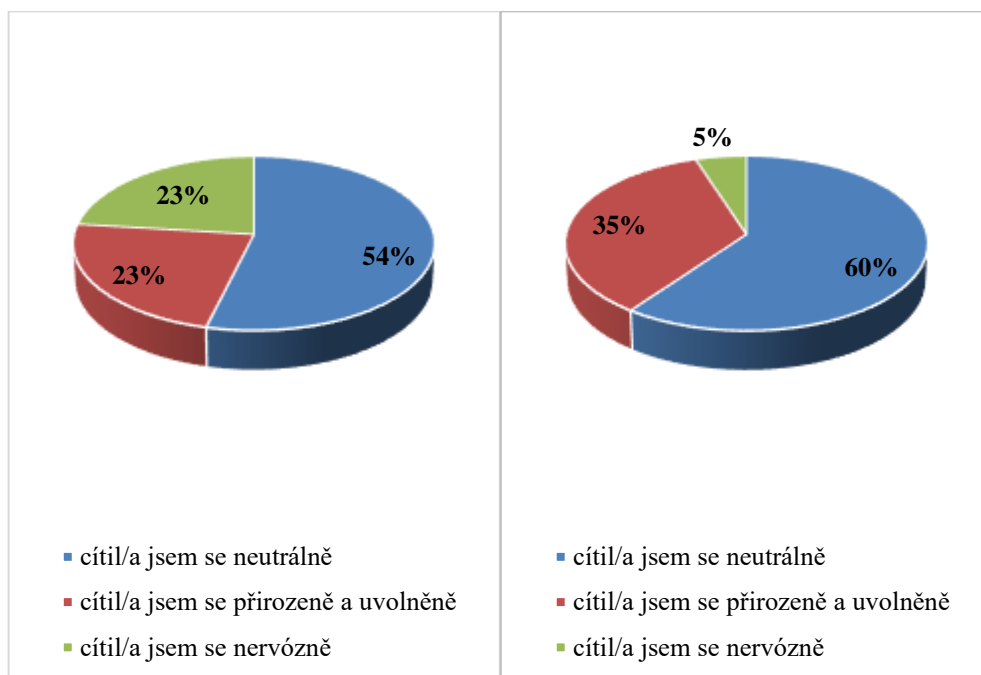
Zdroj: autorka práce, 2019 (vlastní šetření)

Dle odpovědí 31 % THP respondentů lze konstatovat, že personální oddělení nejčastěji kontaktuje uchazeče od 3 do 5 dnů od obdržení jejich životopisu. 23 % pracovníků bylo kontaktováno do 2 dnů a stejně tak 23 % do týdne. Ještě týž den bylo osloveno 15 % respondentů. Za více jak 7 dnů se personální oddělení ozvalo 8 %. 30 % dělníků uvedlo, že byli kontaktováni do 3 až 5 dnů, 28 % do dvou dnů, 15 % do týdne, 13 % ještě tentýž den. Pouze 10 % kontaktovalo personální oddělení za více jak 7 dnů a 5 % nekontaktoval nikdo a museli se připomenout. Z šetření tedy vyplývá, že společnost uchazeče na THP a dělnické pozice kontaktuje obvykle do 3 až 5 dnů po obdržení zaslaných životopisů.

Otázka 10 – Jak jste se cítil/a na pohovoru?

Graf 17: THP – Pocity na pohovoru

Graf 18: Dělníci – Pocity na pohovoru

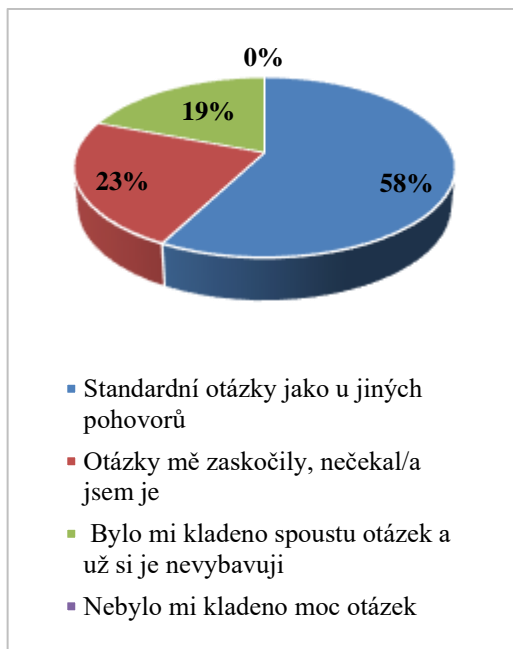


Zdroj: autorka práce, 2019 (vlastní šetření)

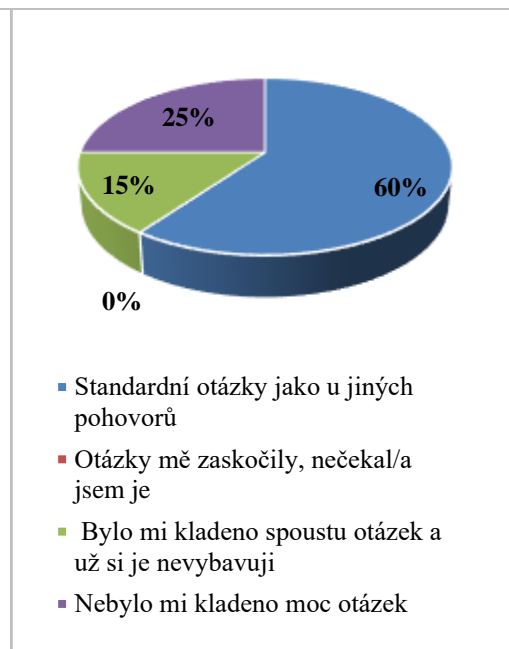
Jak je zjevné z grafu 17 54 % THP respondentů se se na pohovoru cítilo neutrálně. 23 % se cítilo přirozeně a uvolněně a u 23 % zaměstnanců vyvolala účast na pohovoru pocity nervozity. 60 % dělníků označilo, že měli na pohovoru neutrální pocity, 35 % pracovníků se cítilo přirozeně a uvolněně a pouze 5 % bylo na pohovoru nervózní. Na základě porovnání obou dvou grafů vyplývá, že se více jak polovina zaměstnanců z každé skupiny cítila na pohovoru neutrálně. U THP pracovníků vyšší procento pocitů nervozity v porovnání s dělníky může být vyvoláno testováním znalostí uchazečů při pohovoru, a to zejména anglického jazyka či jiných znalostí souvisejících s konkrétní pracovní pozicí.

Otázka č. 11 – Jaké otázky Vám byly kladeny na pohovoru?

Graf 19: THP – Typy otázek na pohovoru



Graf 20: Dělníci – Typy otázek na pohovoru

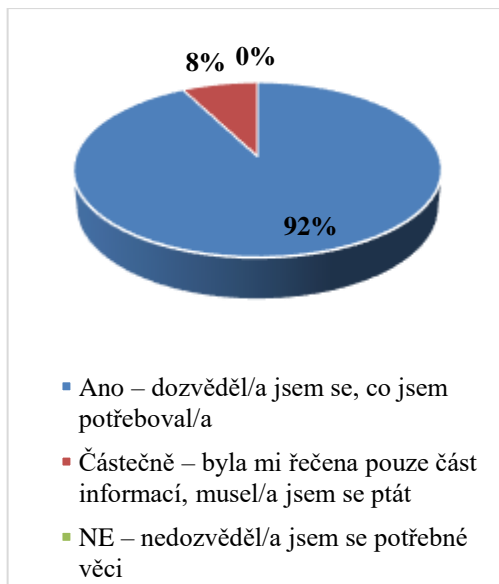


Zdroj: autorka práce, 2019 (vlastní šetření)

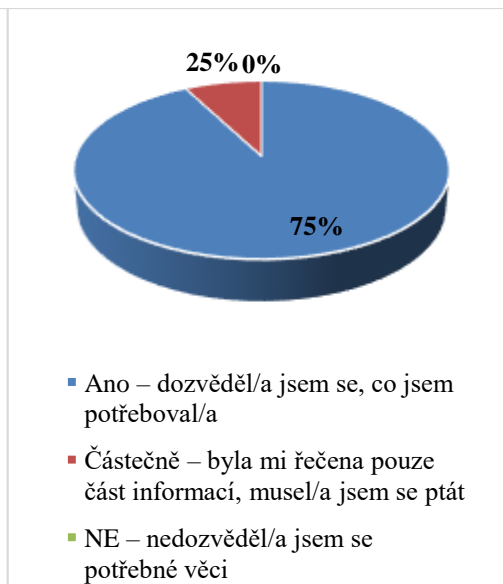
Dle výsledků je patrné, že více jak polovina THP respondentů ohodnotila otázky jako standardní srovnatelné s jinými pohovory. 23 % z nich otázky zaskočily. 19 % uvedlo, že si otázky nepamatují. Výsledky jsou dány výběrovým řízením s více koly u THP pozic, kdy ve druhém kole je také přizván zástupce jednatele a personální ředitel/výrobní ředitel a zaměřuje se na různé oblasti dovedností různými typy otázek, které mohou být pro některé uchazeče nečekané. U dělníků 60 % uvedlo, že otázky byly standardního charakteru. 25 % pak označilo, že jim nebylo kladeno moc otázek a 15 % z nich byla kladena spousta otázek a už si je nevybavují.

Otázka 12 – Dozvěděl/a jste se na pohovoru potřebné informace o pozici?

Graf 21: THP – Dostatečná informovanost



Graf 22: Dělníci – Dostatečná informovanost

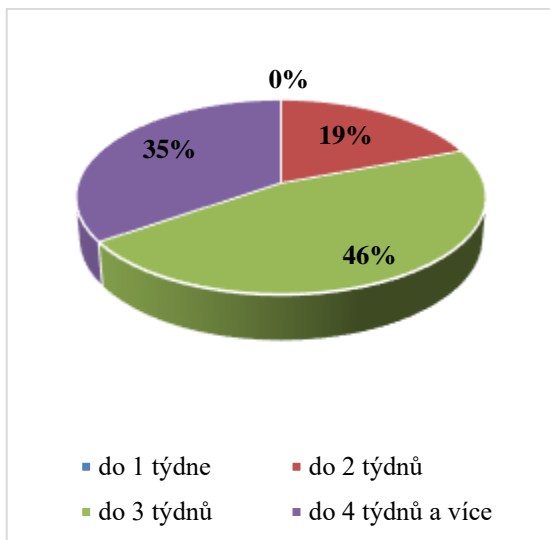


Zdroj: autorka práce, 2019 (vlastní šetření)

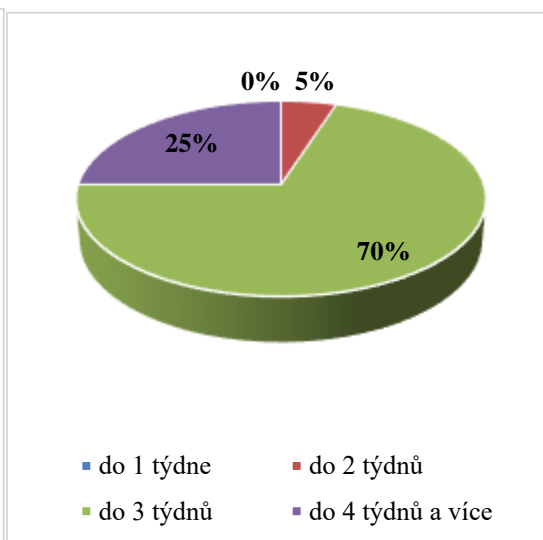
U obou skupin respondentů se většina dozvěděla na pohovoru potřebné informace (THP – 92 %, dělníci – 75 %). Pouze 8 % u THP pozic se dozvědělo informace částečné a museli se dotazovat, u dělníků se muselo částečně dotazovat 25 %. Nikdo ze zúčastněných neoznačil, že by se na pohovoru nedozvěděl žádné informace. Z průzkumu tedy vyplývá, že pracovníci personálního oddělení a vedoucí pracovníci informují uchazeče dostatečným způsobem.

Otázka 13 – Za jak dlouho od prvního kontaktu s personálním oddělením jste nastoupil/a do společnosti?

Graf 23: THP – Délka doby nástupu



Graf 24: Dělníci – Délka doby nástupu

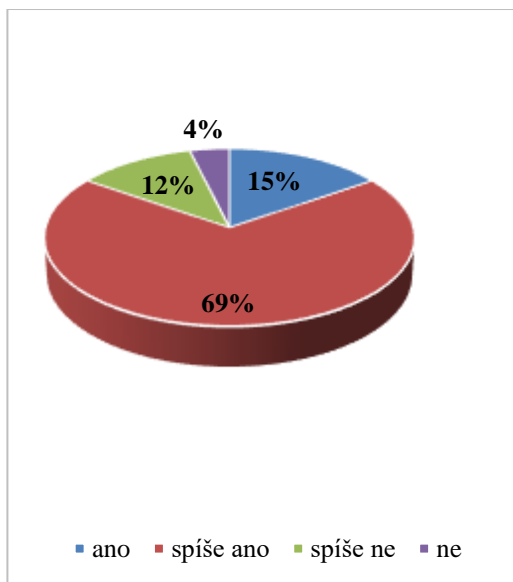


Zdroj: autorka práce, 2019 (vlastní šetření)

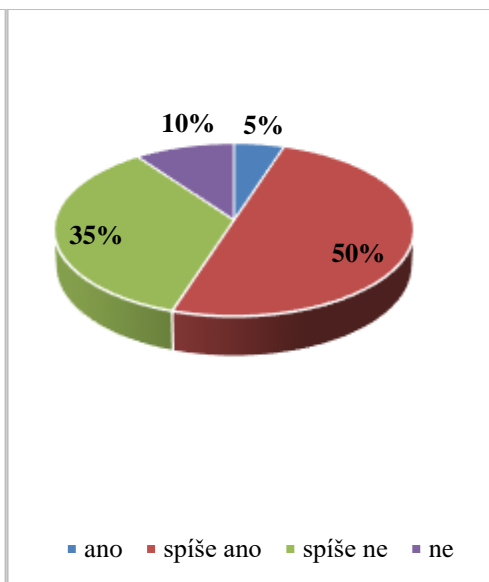
46 % THP pracovníků nastoupilo do společnosti od prvního kontaktu s personálním oddělením do 3 týdnů. Jedním z důvodů je i absolvování vstupní lékařské prohlídky, která musí být provedena před nástupem. 35 % vstoupilo do pracovního poměru do 4 týdnů a více, 19 % do dvou týdnů, nikdo nenastoupil do týdne. U dělníků bylo do 3 týdnů přijato 70 %, 25 % do 4 týdnů a více, pouze 5 % do 2 týdnů. V průměru od prvního kontaktu s personálním oddělením trvá nástup THP i dělníků do 3 týdnů.

Otázka 14 – Byl/a jste spokojen/a celkově s procesem náboru a přijímání?

Graf 25: THP – Celková spokojenost s náborem



Graf 26: Dělníci – Celková spokojenost s náborem



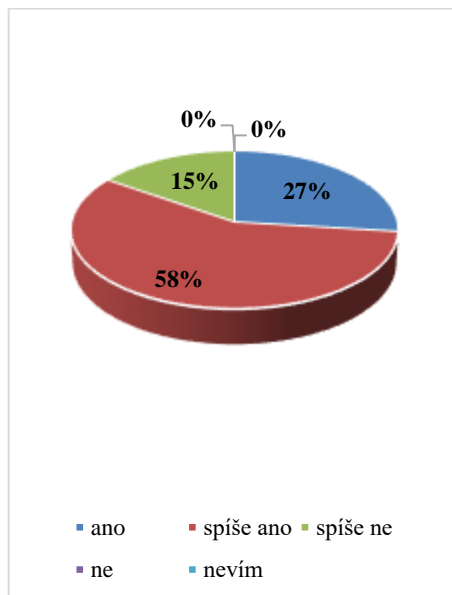
Zdroj: autorka práce, 2019 (vlastní šetření)

15 % respondentů uvedlo, že byli spokojeni celkově s procesem náboru a přijímání. 69 % uvedlo, že byli spíše spokojeni. Z šetření dále vyplynulo, že pouze 12 % spíše nebylo spokojených a pouze 4 % z nich nebyla spokojena. Oproti tomu pouze 5 % dělníků bylo spokojeno a 50 % spíše ano. Spíše nespokojeno bylo 35 % a 10 % uvedlo, že bylo nespokojeno. Z porovnání obou dvou skupin vyplývá, že THP pracovníci vykazují vyšší procento spokojenosti s procesem náboru a přijímání než zaměstnanců na dělnických pozicích.

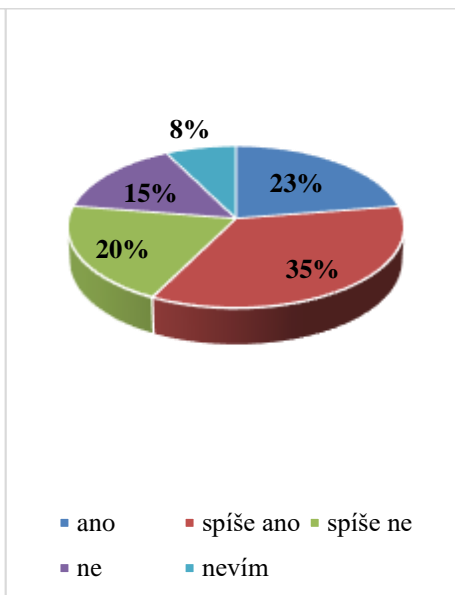
C) PROCES ADAPTACE A SPOKOJENOST S PRACÍ

Otázka 15 – Seznámil Vás Váš nadřízený s harmonogramem adaptace/zaučení?

Graf 27: THP – Seznámení s harmonogramem adaptace



Graf 28: Dělníci – Seznámení s harmonogramem adaptace

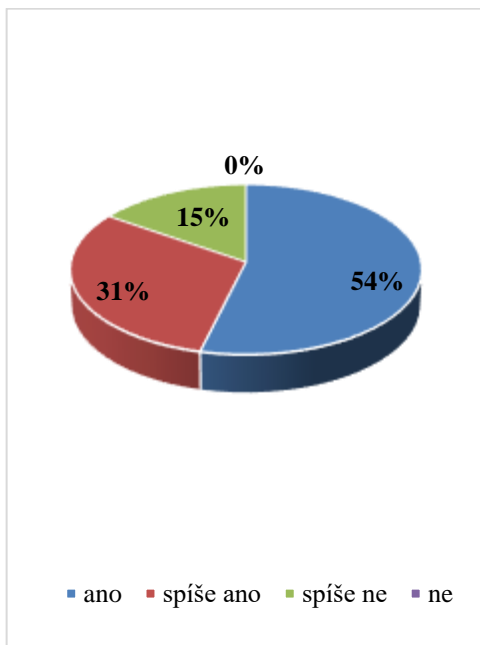


Zdroj: autorka práce, 2019 (vlastní šetření)

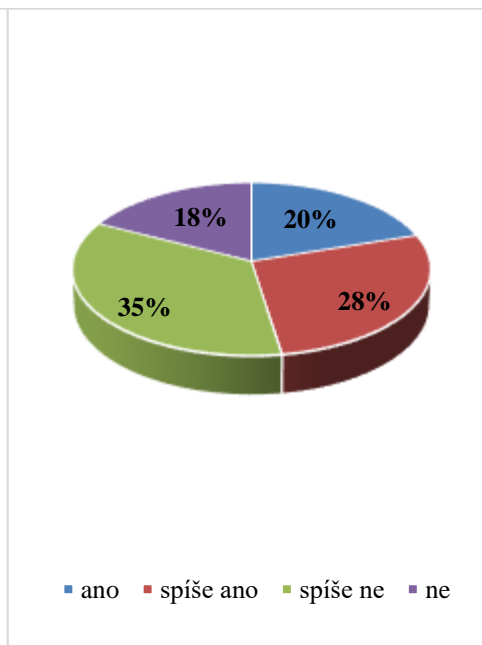
58 % THP respondentů označilo odpověď spíše ano při otázce, zda je jejich nadřízený seznámil s harmonogramem adaptace. 27 % pak uvedlo, že je nadřízený seznámil s harmonogramem adaptace. Pouze 15 % respondentů nadřízený s cílem adaptace spíše neseznámil. U dělníků jsou výsledky odlišné. 23 % uvedlo, že byli seznámeni s harmonogramem adaptace. 35 % pak, že spíše ano. 20 % dělníků hodnotilo, že spíše nebyli seznámeni a 15 % dělníků nikdo s adaptačním programem neseznámil. 8 % uvedlo, že neví. Z grafů je patrné, že THP pracovníci jsou lépe informováni s harmonogramem adaptace než dělníci.

Otázka 16 – Dává Vám Vás nadřízený zpětnou vazbu?

Graf 29: THP – Zpětná vazba od nadřízeného



Graf 30: Dělníci – Zpětná vazba od nadřízeného



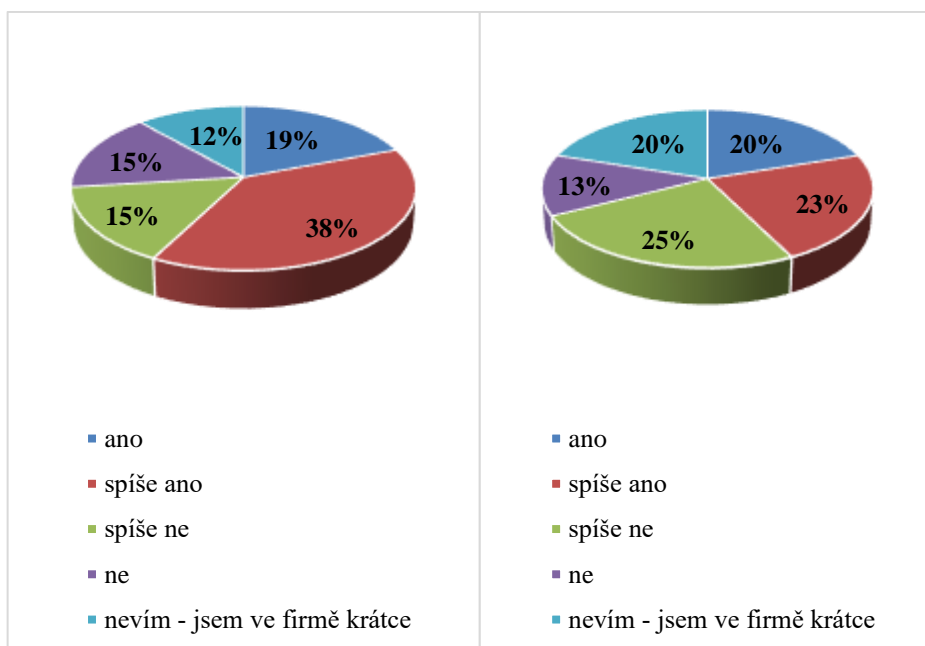
Zdroj: autorka práce, 2019 (vlastní šetření)

54 % THP zaměstnanců se domnívá, že jim nadřízený dává zpětnou vazbu. 31 % z nich označilo odpověď spíše ano. 15 % si myslí, že zpětnou vazbu spíše nedostávají. V porovnání s THP pracovníky pouze 20 % dělníků dostává od svého vedoucího zpětnou vazbu. 28 % uvedlo, že spíše ano. 35 % spíše žádnou zpětnou vazbu nedostává, 18 % označilo, že zpětnou vazbu nedostává. Výsledky poukazují na skutečnost, že THP pracovníci dostávají lepší zpětnou vazbu než dělníci. Autorka se domnívá, že tento výsledek souvisí s adaptačním procesem a celkovým přístupem vedoucích pracovníků ve výrobě.

Otázka 17 – Bylo Vaše zaučení (adaptace) dostatečné?

Graf 31: THP – Vyhodnocení adaptace

Graf 32: Dělníci – Vyhodnocení adaptace



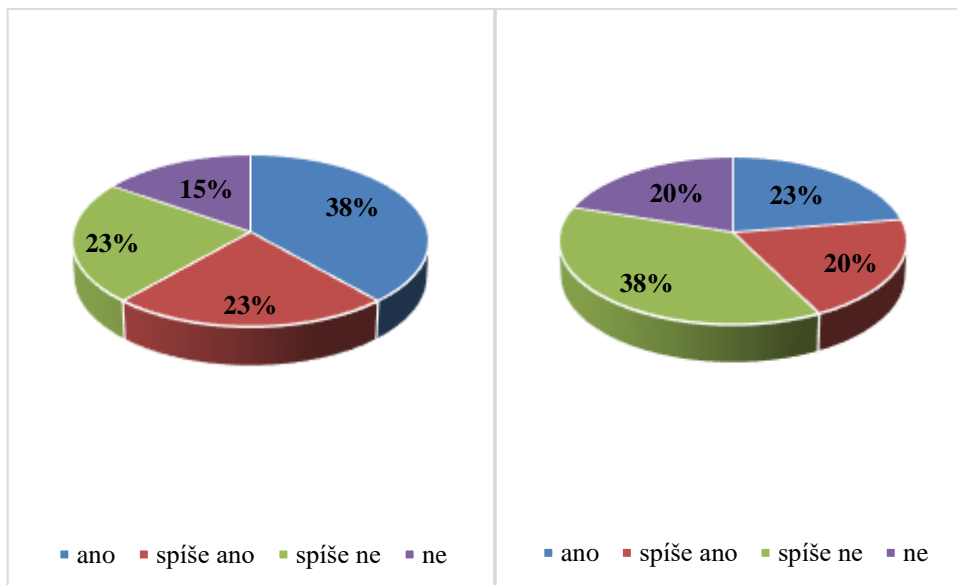
Zdroj: autorka práce, 2019 (vlastní šetření)

Z grafu vyhodnocení adaptace lze konstatovat, že 19 % THP respondentů označuje adaptaci za dostatečnou. 38 % se domnívá, že byla spíše dostatečná. 15 % hodnotilo adaptační proces jako nedostatečný a stejné procento jako spíše nedostatečný. 12 % pak nedokáže posoudit adaptaci, jelikož pracují ve firmě krátce. U dělníků je s adaptací spokojeno 20 %, 23 % dělníků pak považuje adaptaci za spíše dostatečnou. 25 % spíše za nedostatečnou a 13 % nebylo spokojeno s adaptací vůbec. 13 % respondentů neví z důvodu krátkého působení ve firmě. THP pracovníci vykazují vyšší procento spokojenosti s adaptací než dělníci. Adaptační program byl zaveden ve společnosti XY teprve nedávno a dle rozhovoru s vedoucím pracovníkem výroby bude nějaký čas trvat, než si mistři na tento formát zvyknou.

Otázka 18 – Naplňuje Vás Vaše práce?

Graf 33: THP – Spokojenost s prací

Graf 34: Dělníci – Spokojenost s prací



Zdroj: autorka práce, 2019 (vlastní šetření)

38 % THP respondentů současná práce u společnosti XY naplňuje. 23 % uvedlo, že je spíše naplňuje. 23 % uvádí, že je spíše jejich práce nenaplňuje a 15 % práce se vyjádřilo záporně. Výsledek šetření je překvapivý u dělníků, z nichž 38 % uvedlo, že je spíše práce nenaplňuje. Naopak 23 % se vyjádřilo, že je práce naplňuje a téměř stejné množství dělníků (20 %) se vyjádřilo záporně, že je práce spíše nenaplňuje a taktéž 20 % se označilo odpověď „ne“. U THP zaměstnanců lze konstatovat, že vykazují vyšší spokojenost s prací než dělníci, u kterých převažuje spíše nespokojenost a nenaplnění v práci.

10 SHRNU TÍ VÝSTUPŮ

Tato kapitola sumarizuje poznatky ze všech klíčových procesů, které hrají důležitou roli při získávání a výběru zaměstnanců ve společnosti XY. Autorka identifikovala nejpodstatnější z nich. Informace byly získány nejen z analýzy interních dokumentů a procesů, ale také i z výstupů dotazníkového šetření a rozhovorů se zástupcem jednatele společnosti a personálním ředitelem, vedoucím konstrukce a montáže společnosti XY a se zástupkyní headhunterské společnosti. V závěru této kapitoly autorka vyhodnocuje tři hlavní hypotézy, které byly stanoveny v úvodu této diplomové práce.

10.1 Souhrn hlavních poznatků

Plánování lidských zdrojů

Tvoří důležitou součást firemní strategie společnosti XY. Vedoucí pracovníci se aktivně podílejí na personálním plánování svých oddělení. I když vedení společnosti plánuje počty pracovníků na tři roky dopředu, personální oddělení tuto informaci nedostává s předstihem, což může mít za následek snížení efektivity obsazování požadovaných pozic v důsledku nedostatku času plánování náboru.

V posledních dvou letech došlo díky strategicky zvoleným krokům k dynamickému rozvoji společnosti, a to především v oblastech výzkumu – vývoje, obchodu – marketingu a výroby. Společnost bude potřebovat v blízké i budoucí době obsadit následující pozice:

- *elektronik-vývojář, konstruktér (vývoj nových strojů a vylepšení současných),*
- *obchodní zástupce, marketingový pracovník (rozšíření spolupráce s novými dealerskými sítěmi),*
- *servisní technik (servisní podpora trhů), dělník (výroba),*
- *administrátor, referent (administrativní podpora všech oddělení).*

V oblasti výroby dochází dle zástupce jednatele společnosti a personálního ředitele k strategické změně v zacílení náboru, kdy se již nebude navyšovat potřeba dělnických pozic vzhledem v poměru k nárůstu výroby. Vedení společnosti se chce spíše zaměřit na budování týmu dělníků, kteří budou mít odpovídající kvalifikaci, budou mít vysoké pracovní nasazení a budou týmoví hráči.

Získávání zaměstnanců

Při získávání zaměstnanců ve společnosti XY hraje hlavní roli spolupráce personálního oddělení a vedoucích pracovníků, kteří specifikují své požadavky na volné pracovní místo. Dle autorčina zjištění není někdy specifikace zcela správně zadána, což může prodlužovat celý proces náboru a může to mít také dopad na samotný výběr zaměstnanců. Ve většině případů jsou pozice obsazovány spíše z externích zdrojů, jelikož jsou některá volná pracovní místa specifická a vyžadují odborné vzdělání a praxi. Pokud to situace umožňuje, snaží se vedení společnosti nabídnout zejména vyšší pozice již stávajícím zaměstnancům a motivovat je v podobě kariérního růstu. Autorka se domnívá, že volné pracovní pozice nejsou dostatečně inzerovány uvnitř společnosti a zaměstnanci tak nemají možnost se o nich dozvědět. Z dotazníkového šetření a z rozboru metod získávání pracovníků vyplynulo, že nejefektivnějším a nejčastěji využívaným nástrojem ze strany zaměstnanců je online inzerce, přičemž téměř všichni THP pracovníci kontaktovali personální oddělení přes www.jobs.cz a dělníci přes www.prace.cz. I když je tato metoda nejnákladnější, stále je hlavním zdrojem nových uchazečů. Zaměstnance na dělnických pozicích pak dále oslovila tištěná inzerce v novinách a letáky. Společnost v poslední době také využívá služeb headhunterské společnosti, která hledá uchazeče do středního a vyššího managementu se specifickými dovednostmi (znalost cizích jazyků, odborná praxe v zemědělství).

V dotazníkovém šetření bylo dále zjištěno, že formulace inzerce pracovní nabídky je standardní a ničím se neliší od ostatních. I když je formulace inzerce hodnocena neutrálně, autorka vidí do budoucna prostor ke změně textu personální inzerce. THP pracovníky oslovila v pracovní nabídce především pracovní náplň a možnost kariérního růstu. Nabídka benefitů a platu nebyla hlavním kritériem, zatímco u dělníků první místo zaujala právě výše platu následovaná lokalitou, kde se společnost XY nachází. Při rozhovorech vedených s vedoucími pracovníky a zástupkyní headhunterské společnosti autorka zjišťovala, co může společnost XY nabídnout potenciálním uchazečům oproti konkurenci. V porovnání s výsledky dotazníkového šetření vedoucí pracovníci uvedli, že práci u dnes již prestižní české značky, stabilní zaměstnání (jistotu práce), individuální přístup oproti korporátním společnostem a možnost rychlého výsledku v rámci individuální pracovní činnosti (např. oddělení konstrukce). Zástupkyně headhunterské společnosti pak uvedla, že jako hlavní motivační nástroj pro potenciální

uchazeče společnosti XY je koncept rodinné firmy s úspěšným produktem a flexibilní prostředí. Na druhé straně však někteří uchazeči odmítli nabídku kvůli špatné pověsti a fluktuaci na některých odděleních.

Výběr zaměstnanců

Společnost XY vybírá zaměstnance na základě zaslaných životopisů. Hlavní metodou výběru zaměstnanců je analýza životopisu a rozhovor (interview). Vybraní uchazeči jsou zváni k osobnímu pohovoru. Dotazníkové šetření poukázalo na skutečnost, že uchazeči byli kontaktováni personálním oddělením do 3 až 5 dnů od zaslání životopisu, na pohovoru se cítili převážně neutrálně, byly jim kladeny standardní otázky jako u jiných pohovorů a dozvěděli se zde potřebné informace. Jiné metody výběru nejsou využívány.

Rozhodující slovo při výběru nových zaměstnanců mají vedoucí jednotlivých oddělení. Z rozhovorů s vedoucími pracovníky vyplynulo, že se při výběru kandidáta na THP pozici rozhodují nejen na základě určitých faktorů (pracovní zkušenosti, jazyková výbava, osobnostní předpoklady), ale také i intuitivně a všímají si toho, jak uchazeč vnímá věci kolem sebe a jak o nich přemýšlí. U dělnických pozic je rozhodujícím faktorem při výběru zejména vzdělání, praxe a chuť pracovat.

Celková spokojenost zaměstnanců s procesem náboru a přijímání byla dle dotazníkového šetření vyšší u THP pozic než u dělníků. Této skutečnosti se autorka věnuje více v podkapitole 10.2. Hypotézy vyhodnocení. Vedoucí montáže v rozhovoru uvedl, že současný proces získávání zaměstnanců je nedostačující, protože současné formy inzerce nepokryjí poptávku po pracovní síle. Zástupce jednatele a personální ředitel se domnívá, že současná situace získávání zaměstnanců je vcelku efektivní, ale připustil, že problematické je získávání dělníků, a to především kvůli lokalitě, kde se výrobní prostory nachází. Vedoucí konstrukce hodnotí proces získávání zaměstnanců relativně dobře a neměl žádné připomínky.

Adaptace

I když se společnosti XY podaří získat a vybrat vhodného uchazeče, který se rozhodne přijmout pracovní nabídku, neznamená to, že nový zaměstnanec vždy ve firmě setrvá a veškeré úsilí vynaložené v předchozí fázi, může být zbytečné. V tomto

okamžiku je rozhodující zkušební doba, po kterou se nový zaměstnanec na nové pozici zaučuje. V nedávné době zavedla společnost XY adaptační plán. Z dotazníkového šetření vyplynulo, že více jak 2/3 oslovených THP zaměstnanců byly seznámeny s harmonogramem adaptace. U dělníků byly výstupy odlišné. Kolem poloviny dotázaných dělníků bylo seznámeno s harmonogramem adaptace, zatímco 20 % spíše seznámeno nebylo a 15 % hodnotilo seznámení s harmonogramem adaptace negativně. Podobně vyšly také výstupy u obou skupin u otázky, která se týkala zpětné vazby od nadřízeného a spokojenosti s prací. THP pracovníci vykazali vyšší míru spokojenosti v těchto oblastech než dělníci.

Vedoucí konstrukce při rozhovoru odpověděl, že konstrukce není zapojena do programu adaptace. Vedoucí montáže přiznal, že sice adaptační plán vytvořen je, ale bude chvíli trvat, než si na to mistři a vedoucí zvyknou. Zástupce jednatele a personální ředitel zdůraznil, že adaptační program je nezbytnou součástí moderně fungující společnosti, ale musí být prováděn svědomitě a správně. Na základě získaných výstupů a poznatků autorka spatřuje v této oblasti nedostatky.

10.2 Hypotézy – vyhodnocení

V úvodu této diplomové práce byly určeny tři hypotézy. Autorka se záměrně zaměřila na tři hlavní oblasti, které považuje při získávání a výběru zaměstnanců za podstatné, a na které by se společnost XY měla zaměřit.

1. Současná personální strategie vybrané společnosti zvyšuje zisk na pracovníka.

Pro ověření hypotézy byla použita analýza vnitřního prostředí společnosti, ekonomické ukazatele společnosti (kapitola 6), polostrukturovaný rozhovor s otevřenými otázkami se zástupcem jednatele a personálním ředitelem společnosti XY (příloha A), analýza trhu práce a vývoj situace v daném regionu (kapitola 6), polostrukturovaný rozhovor se zástupkyní ředitele headhunterské společnosti (příloha C). První hypotéza je potvrzena, neboť společnost XY na základě svých strategicky zvolených kroků, které autorka shrnula v podkapitole 6.3.1, ovlivňuje současný ekonomický růst společnosti ve všech klíčových oblastech jako je výzkum a vývoj, marketing – obchod a výroba, a tím také zvyšuje zisk na pracovníka. Nejvyšší nárůst zisku na pracovníka byl zaznamenán v roce 2017 a 2018 (graf 1, podkapitola 6.3.1). I když byl v roce 2019 zaznamenán nižší zisk na pracovníka oproti předchozímu roku, současná výrobní

kapacita je k 1.1.2020 naplněna již z 82 % v porovnání se skutečností minulého roku, což poukazuje na fakt, že zisk by měl v roce 2020 růst. Dalším faktorem pro růst zisku v roce 2020 je uskladnění strojů z roku 2019, které jsou již prodány, ale vyfakturovány a dodány budou až v lednu 2020 z důvodu požadavků zákazníků na pozdější dodání objednaných strojů.

2. THP pracovníci vykazují vyšší procento spokojenosti s procesem nábory a přijímání do vybrané společnosti než dělníci.

Pro ověření hypotézy byly použity následující metody: analýza současného procesu získávání zaměstnanců (kapitola 7), analýza interních dokumentů společnosti XY, polostrukturovaný rozhovor s otevřenými otázkami s vedoucím oddělení konstrukce a montáže (příloha B), dotazníkové šetření (kapitola 9).

Druhá hypotéza je potvrzena, a to na základě výsledků dotazníkového šetření při kterém bylo zjištěno, že 69 % THP respondentů bylo spíše spokojeno s procesem nábory, zatímco u dělníků to bylo jen 50 %. Nižší spokojenost u dělníků poukazuje na určité nedostatky, které by měla společnost XY eliminovat zaměřením se na tuto skupinu pracovníků. Nižší procento spokojenosti může také způsobovat skutečnost, že u dělníků trvá v průměru tři týdny, než nastoupí na nabízenou pozici. Nástup může být také ovlivněn vstupní lékařskou prohlídkou, která mnohdy může zdržet nástup z důvodu naplněné kapacity termínů u smluvního firemního lékaře.

3. Současný adaptační proces zvyšuje fluktuaci zaměstnanců o 50 %.

Pro ověření hypotézy byly použity následující metody: analýza současného procesu adaptace (kapitola 8), analýza interních dokumentů společnosti XY, ukazatel fluktuace v jednotlivých letech (kapitola 8), dotazníkové šetření (kapitola 9).

Třetí hypotéza je zamítnuta. Míra fluktuace ve společnosti XY klesla oproti minulému roku z 4,2 % na 4 % (graf 3, podkapitola 8.6). I když z dotazníkového šetření vyplynulo, že dělníci jsou méně spokojeni s procesem adaptace než THP pracovníci, nezvyšuje tato skutečnost celkovou fluktuaci zaměstnanců ve společnosti XY. Nejčastějším důvodem odchodu v Praze je odchod do jiné firmy, kde jsou zaměstnanci nabídnuty lepší podmínky oproti stávajícím. V Rychnově nad Kněžnou a Doudleboh nad Orlicí a Kostelci nad Orlicí je to nespokojenost s náplní práce.

11 NÁVRHY, DOPORUČENÍ

Tato závěrečná kapitola uvádí návrhy a doporučení na odstranění nedostatků a zefektivnění všech procesů souvisejících se získáváním a výběrem zaměstnanců ve společnosti XY.

11.1 Plánování lidských zdrojů

Jak již bylo potvrzeno v předchozí kapitole, současná personální strategie je efektivní, protože zvyšuje zisk na pracovníka, přičemž personální plánování je prováděno v krátkodobém i dlouhodobém horizontu a podílí se na něm i vedoucí pracovníci. Autorka shledává hlavní nedostatek v tom, že informace o plánovaných počtech pracovníků nejsou dostatečně s předstihem sdíleny ve srozumitelné formě s personálním oddělením. Navrhuje vytvořit formulář (tabulka 3), který by sloužil k detailnějšímu určení plánování pracovníků jednotlivých oddělení. Personální útvar by tak na základě těchto informací mohl strategicky nastavit vhodné metody nábory, jak z časového, tak i finančního hlediska, což by mohlo výrazně zefektivnit nejen činnost personálního oddělení, ale také i samotný proces získávání pracovníků.

Tabulka 3: Personální plán v období 2021 – 2023

Útvar	Název pozice	THP	Dělník	Výchozí rok 2020	Plán			Kvalif. požadavky na pracovníka	Nábor. strategie
					2021	2022	2023		

Zdroj: autorka práce, 2019 (vlastní šetření)

11.2 Získávání a výběr pracovníků

Proces získávání a výběru pracovníků ve společnosti XY byl detailně analyzován. Autorka identifikovala nejen současnou a budoucí potřebu pracovní síly, ale také i nejslabší místa a navrhla opatření vedoucí k odstranění těchto nedostatků.

11.2.1 Monitorování náborového procesu

Náborový proces není žádným způsobem monitorován. Nejsou vedeny záznamy o jeho průběhu a úspěšnosti. Společnost XY zaznamenává pouze důvody odchodů svých zaměstnanců. Autorka doporučuje sledovat hlavní indikátory výkonnosti (tabulka 4), které přinesou užitečné informace o úspěšnosti náborového procesu a pomohou tak do budoucna zmapovat jednotlivé kroky tohoto procesu.

Tabulka 4: Návrh monitorování náborového procesu

Pozice/úvar	Zdroje náboru	Metody náboru	Datum zahájení výběrového řízení	Datum přijetí pr. nabídky	Počet dnů do obsazení pr. pozice	Zdroj náboru	Náklady na nábor	Počet kandidátů pro 1. kolo	Důvody nepostoupení	Počet kandidátů pro 2. kolo	Důvody nepostoupení	Důvody odmítnutí kandidátů	Důvody odchodů ve zkuš. době a % odchodů

Zdroj: autorka práce, 2019 (vlastní šetření)

11.2.2 Analýza, popis a specifikace pracovního místa

Analýza, popis a specifikace pracovního místa tvoří důležitý informační zdroj pro výběrový proces, protože vymezuje hlavní cíl pracovního místa, jeho úkoly, pravomoci, kompetence, odpovědnosti i výkonová očekávání, tj. kritéria, podle kterých je výkon hodnocen. Společnost XY v této oblasti nemá zpracovány téměř žádné podklady, což může způsobit, že na volné pracovní pozice nejsou vybírání vhodné uchazeči. Autorka doporučuje vytvořit ve spolupráci s vedoucími pracovníky a samotnými zaměstnanci stručnou analýzu pracovních míst. Z analýzy pak dále zpracovat popis pracovního místa a pracovních podmínek na něm. Jasně stanovená specifikace konkrétní pracovní pozice usnadní komunikaci mezi vedoucími pracovníky a personálním oddělením při obsazování volného pracovního místa. Pro zadání konkrétního požadavku na nového pracovníka, autorka navrhuje formulář, který by zahrnoval jasně stanovené informace, jež by sloužily nejen jako podklad pro personální inzerci, ale také i pro přípravu na výběrové řízení, přičemž právě část informací by mohla být využita z již zmiňované analýzy, popisu a specifikace konkrétního pracovního místa.

Navrhovaná specifikace požadavků na nového pracovníka by obsahovala následující údaje:

- útvar,
- název pozice,
- místo výkonu práce
- nástupní mzda,
- časové vymezení obsazení pozice,
- požadované vzdělání, kvalifikace, praxe,
- znalosti (teoretické poznatky), dovednosti (praktické poznatky),
- požadavky na postoje (vztah k různým skutečnostem, pracovní motivace, např. orientace na výkon, orientace na zákazníka),
- popis náplně pracovní pozice,
- možnosti rozvoje pracovníka.

11.2.3 Zdroje a způsoby získávání pracovníků

Autorka navrhuje, aby společnost XY využívala při obsazování pracovních pozic více interní zdroje zaměstnanců a personální oddělení upozorňovalo na volné pracovní pozice formou hromadného emailu, který by byl rozesílán na všechny pracovníky s firemní emailovou adresou. Další možností je rozmístění inzerce na dobře viditelných nástěnkách ve společnosti XY. Pracovníci by tak mohli dále informovat o pracovní nabídce své okolí. Tímto krokem by se zvýšila možnost oslovení potenciálních uchazečů. Z dotazníkového šetření a z analýzy metod vyplynulo, že nejvíce uchazečů společnost získává přes jobs.cz a prace.cz.

I když společnost v nedávné době začala spolupracovat s firmou Proudly, která se zaměřuje na budování značky zaměstnavatele a pomáhá s propagací společnosti XY a jejich volných pracovních pozic na sociálních sítích, autorka se domnívá, že by se personální oddělení XY mělo více angažovat v oblasti sociálních sítí, personálního marketingu a Employer Brandingu a sledovat nové trendy a jejich využití v personalistice. Zejména LinkedIn poskytuje širší škálu možností a vyhledávání kontaktů i potenciálních kandidátů ze středního a vyššího managementu. Autorka navrhuje, aby se personalistka a HR koordinátorka zúčastnily školení zaměřeného na využití sociálních sítí a Employer

Brandingu v personalistice. Po absolvování kurzu by pak bylo vhodné společně s marketingovým oddělením stanovit konkrétní strategické kroky pro rok 2020. Dalším návrhem v procesu získávání je aktivnější využívání oslovení potenciálních uchazečů například, tj. prostřednictvím databáze životopisů na jobs.cz nebo na již zmiňovaném LinkedInu. Současná doba a nedostatek technicky kvalifikovaných pracovníků vyžaduje aktivní roli personalistů a s tím spojené přímé oslovování pracovníků.

Pro zajištění budoucích pracovníků ve výrobní sféře v oblasti Rychnovska autorka postrádá navázání užší spolupráce s odbornými učilišti a středními odbornými školami, které se nacházejí v okolí. Situace navíc ztěžuje Závod Auto Škoda Kvasiny, jenž je situován v blízkosti výrobní haly společnosti XY a nabízí vyšší platové ohodnocení a více bonusů. Závod Auto Škoda Kvasiny má také propracovaný systém spolupráce s okolními školami, což značně omezuje možnosti navázání spolupráce. I přes tuto skutečnost autorka navrhuje, aby byla identifikována příslušná školní zařízení v okolí a byla naplánována setkání zástupce z výroby a personálního oddělení společnosti XY. Hlavním tématem setkání by bylo možné navázání spolupráce ve formě praxí ve výrobě či školních exkurzí.

11.2.4 Formulace pracovní nabídky

I přes to, že výsledky z dotazníkového šetření, ukázaly, že pracovní nabídka byla standardně formulována, autorka se domnívá, že je v této oblasti prostor pro zlepšení. Inzerát by měl být zpracován takovým způsobem, aby zaujal potenciálního uchazeče, který si v dnešní době má možnost vybrat z mnoha pracovních nabídek. Autorka by se při tvorbě inzerce u THP pracovníků zaměřila více na konkrétnější popis pracovní náplně a možnosti kariérního postupu. U dělníků by pak více zvýraznila mzdové podmínky, lokalitu a benefity. Důraz by měl být kladen na silné stránky společnosti, tj. zavedená česká značka, stabilní zaměstnání, individuální přístup oproti korporátním společnostem a individuální zapojení pracovníků do procesů změn.

11.2.5 Výběr uchazečů

Výběr uchazečů probíhá standardním způsobem. Společnost nevyužívá žádné jiné metody kromě analýzy životopisu a rozhovoru. Autorka navrhuje využít při výběru THP

pracovníků více metod, které umožňují získat odlišné výsledky, a to např. k rozhovoru přidat ještě simulované (modelové) situace a odborné testy zaměřující se na teoretické znalosti.

11.3 Adaptace zaměstnanců

Dotazníkové šetření poukázalo na skutečnost, že dělníci tvoří specifickou skupinu zaměstnanců, jejichž spokojenost s procesem náboru, adaptace a spokojenosti s prací je nižší než u THP pracovníků. Také z rozhovorů s vedoucími pracovníky vyplynulo, že adaptace není ještě zcela zautomatizována. Autorka se domnívá, že dělníci mají vzhledem ke svému dosaženému vzdělání, kvalifikaci, pracovní náplni a lokalitě, ve které žijí a pracují, odlišné potřeby, priority a očekávání ve srovnání s THP pracovníky. Je tedy důležité věnovat dostatečnou pozornost práci s nimi, a to nejen od počátku jejich náboru, a přijímání, ale také i v průběhu adaptace a po jejich zapracování. Hlavní roli v tomto procesu hrají mistři, kteří by měli být nejbližší dělníkům, měli by jasně vysvětlit práci, dávat konstruktivní zpětnou vazbu a motivovat. I když hypotéza 3 vyvrátila, že by současný proces adaptace zvyšoval fluktuaci o 50 %, autorka analýzou důvodů odchodů pracovníků v dané lokalitě zjistila, že nejvíce odcházejí pracovníci kvůli nespokojenosti s náplní práce. Také z dotazníkové šetření vyplynulo, že vedoucí pracovníci nedávají dělníkům dostatečnou zpětnou vazbu. Autorka navrhuje zaměřit se na tuto oblast detailněji a zvolit vhodnou strategii rozvoje a školení mistrů ve výrobě v dlouhodobějším horizontu za podpory vedení společnosti, personálního oddělení a externí školící organizace.

ZÁVĚR

Hlavním cílem této diplomové práce bylo zhodnotit současný proces získávání a výběru zaměstnanců ve vybrané společnosti, a to na základě analýzy daných charakteristik, studiem dostupné odborné literatury, pomocí realizace dotazníkového šetření a polostrukturovaných rozhovorů uvnitř i mimo společnost XY. Dále také potvrdit či vyvrátit tři hypotézy týkající se vlivu personálního plánování na zisk na pracovníka, rozdílů spokojeností s nábořem THP pracovníků a dělníků a vlivu současného adaptačního procesu na fluktuaci a následně doporučit návrhy vedoucí k zefektivnění těchto procesů. Cíl byl splněn jak v teoretické části, tak i v praktické části. V teoretické části byly vymezeny základní pojmy jako jsou lidské zdroje, řízení lidských zdrojů a personální činnosti, dále byl popsán proces zabezpečování lidských zdrojů, který zahrnuje plánování lidských zdrojů, analýzu, popis a specifikaci pracovního místa a v neposlední řadě také proces získávání a výběru zaměstnanců. V praktické části byly popsány lidské zdroje a jejich plánování, detailně byl analyzován proces získávání a výběru zaměstnanců ve vybrané společnosti. Dále bylo vyhodnoceno dotazníkové šetření, jehož hlavním cílem bylo zjistit efektivitu náborového procesu a adaptace zaměstnanců. Shrnuty byly i hlavní klíčové výstupy ze všech procesů a rozhovorů. V závěru byla stanovena doporučení v jednotlivých oblastech personálního plánování, získávání, výběru a adaptace zaměstnanců, přičemž autorka za nejdůležitější z nich považuje:

1. Monitorování náborového procesu, který není v současné době žádným způsobem vyhodnocován a sledován. Díky tomu chybí základní data potřebná pro efektivní plánování náborové strategie. Autorka doporučuje sledovat zejména zdroje, metody, náklady, jednotlivé kandidáty, důvod nepostoupení do dalšího kola pohovoru, důvod odmítnutí ze strany uchazeče a důvody odchodů ve zkušební době.

2. Analýzu, popis a specifikaci pracovních míst – společnost XY nemá zpracované podklady pro jednotlivé pracovní pozice, jež by vymezovaly hlavní úkoly, pravomoci, kompetence, odpovědnosti i výkonová očekávání, což způsobuje, že při zadávání požadavků na volné pracovní pozice, nemusí být zvoleni správní uchazeči, protože již zpočátku nejsou jasně specifikované požadované kompetence. V tomto případě bylo

doporučeno, aby byly zpracovány stručné analýzy pracovních míst a následně popis a specifikace pracovních míst.

3. Sociální sítě (LinkedIn, Facebook, Twitter) jsou v dnešní době nepostradatelnou součástí moderního náboru. Autorka se domnívá, že by personální oddělení mělo více sledovat současné trendy v této oblasti a využívat je nejen jako strategický nástroj pro získávání potenciálních zaměstnanců, ale také i pro soustavné budování značky zaměstnavatele (Employer Branding). Doporučeno bylo školení pro personalistku a HR koordinátorku.

4. Zvýšení motivace a spokojenosti dělníků ve výrobě – na základě dotazníkové šetření bylo potvrzeno, že dělníci vykazují nižší procento spokojenosti s procesem náboru, přijímání a adaptace než THP pracovníci. Negativně byla vyhodnocena i zpětná vazba a spokojenost s náplní práce. Autorka zastává názor, že důležitou roli v těchto výsledcích hrají mistři, kteří mají bezprostřední vliv na dělníky, a to od samého počátku přijetí pracovníka, po zaučení, i po skončení zkušební doby. Navrženo bylo systematické zaškolení a rozvoj mistrů ve výrobě.

Závěrem lze konstatovat, že proces získávání a výběru zaměstnanců nestojí jen na samotném hledání a výběru vhodných pracovníků, ale také i na personálním plánování potřebné pracovní síly, přesné analýze, popisu a specifikaci pracovního místa, které má být obsazeno a v neposlední řadě také na adaptaci a zaučení nového zaměstnance. Významnou oblastí se v poslední době stává personální marketing a budování značky zaměstnavatele. Důležitou roli zastávají také sociální média, která poskytují možnost oslovit větší množství potenciálních uchazečů. Pouze vhodnou a dobře promyšlenou kombinací všech těchto faktorů může společnost XY dosáhnout svých strategických cílů v hledání toho nejcennějšího – kvalitních pracovníků, kteří budou nejen odborníky v dané oblasti, ale budou také aktivně přistupovat ke svěřeným úkolům a ztotožní se s firemní kulturou a cíli společnosti.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Seznam použitých českých zdrojů

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 9788024714073.

BEDNÁŘ, Vojtěch a kol. *Sociální vztahy v organizaci a jejich management*. 1.vyd. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4211-3.

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

BĚLOHLÁVEK, František. *Jak vybrat správného člověka na správné místo: úspěšný personální výběr*. 1. vyd. Praha: Grada, 2016. Manažer. ISBN 9788024757681.

BLÁHA, Jiří. *Pokročilé řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Brno: Edika, 2013. ISBN 978-80-266-0374-0.

BRANHAM, Leigh. *Jak si udržet nejlepší zaměstnance*. Brno: Computer Press, 2004. Praxe manažera (Computer Press). ISBN 80-251-0223-7.

ČOPIKOVÁ, Andrea, BLÁHA, Jiří, HORVÁTHOVÁ, Petra. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Ostrava: Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava, Ekonomická fakulta, 2015. ISBN 978-80-248-3829-8.

DĚDINA, Jiří. ODCHÁZEL, Jiří. *Management a moderní organizování firmy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-2149-1.

DUDA, Jiří, Ph.D., Ing. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Brno: Key Publishing, 2008. ISBN 978-80-87071-89-2.

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

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C.H.Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-347-9.

HANZELKOVÁ, Alena. KEŘKOVSKÝ, Milan. KOSTROŇ, Lubomír. *Personální strategie. Krok za krokem*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2013. ISBN 978-80-7179-564-3.

HENDL, Jan. *Kvalitativní výzkum. Základ metody a aplikace*. 1. vyd. Praha: Portál, 2005. ISBN: 80-7367-040-2.

HORVÁTHOVÁ, Petra. *Základy managementu*. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2013. ISBN 978-80-248-3008-7.

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

HRONÍK, František. *Jak se nespálit při výběru zaměstnanců: podrobný průvodce výběrovým řízením*. 2. vyd. Brno: Computer Press, 2013. Business books (Computer Press). ISBN 80-904-133-6-8.

CHLÁDKOVÁ, Alena, BUKOVJAN Petr. *Personalistika*. 5. aktual. vyd. Praha: Wolters Kluwer a.s., 2015. ISBN 978-80-7478-692-1.

JANIŠOVÁ, Dana. KŘIVÁNEK, Mirko. *Velká kniha o řízení firmy: praktické postupy pro úspěšný rozvoj*. 1. vyd. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4337-0.

KOCIÁNOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.

KOLMAN, Luděk. CHÝLOVÁ, Hana. MICHÁLEK, Pavel. *Výběr zaměstnanců: metody a postupy*. 1. vyd. Praha: Linde, 2010. ISBN 978-80-7201-810-9.

KOTLER, Philip. *Moderní marketing*. 4. evropské vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozšířené a doplněné vyd. Praha: Management Press, 2007.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5. rozšířené a doplněné vyd. Praha: Management Press, 2015.

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

KOZEL, Roman. MYNÁŘOVÁ, Lenka. SVOBODOVÁ, Hana. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3527-6.

STÝBLO, Jiří. URBAN, Jan. VYSOKAJOVÁ, Margerita. *Meritum Personalistika*. 4. vyd. Praha : Wolters Kluwer ČR, a.s., 2011. ISBN: 978-80-7357-627-1.

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

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

TEGZE, Jan. *Jak hledat zaměstnance v 21. století. Techniky moderního recruitmentu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2019. ISBN: 978-80-271-0551-9.

VAJNER, Luděk. *Výběr pracovníků do týmu*. 1.vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1739-5.

VODÁK, Josef. KUCHARČÍKOVÁ, Alžběta. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1904-7.

VOCHOZKA, Marek. MULAČ, Petr a kolektiv. *Podniková ekonomika*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN: 978-80-247-4372-1.

Seznam použitých zahraničních zdrojů

GARNER, Eric. *Recruitment and Selection: Hiring the people you want*. Eric Garner & Ventus Publishing ApS, 2012. ISBN 978-87-7681-990-3.

JAN, Garrison Nancy. *Headhunters and how to use them*. A guide for organisations and individuals. Main edition: Economist Books, 2005. ISBN 978-18-6197-734-2.

REED, James. DR. STOLTZ, G. Paul. *Put Your Mindsed to Work*. Penguin, 2011. ISBN: 978-1-101-51399-6.

Seznam použitých internetových zdrojů

AGENTURA DVORAN. *Sociální síť*. [online]. 2019. [cit. 2019-10-06]. Dostupné z: <https://www.agenturadvoran.cz/socialni-site/marketing/prehled>

BEDNAR FMT. *Oficiální stránky*. [online]. 2019. [cit. 2019-09-21]. Dostupné z: <https://www.bednar.com/>

BOZP. *Bezpečnost práce*. [online]. 2019. [cit. 2019-09-03]. Dostupné z: <https://www.bozp.cz/aktuality/pracovnelekarske-zdravotni-prohlidky/>

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Statistický bulletin. Královohradecký kraj. 1. až 2. čtvrtletí*. [online]. 2019. [cit. 2019-10-10]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/e-zamestnanost-a-mzdy-4emyukit3i>

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Průměrná mzda a evidenční počet zaměstnanců*. [online]. 2019. [cit. 2019-10-10]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/1-pmz_m

FACTORY AUTOMATION. *CNC*. [online]. 2019. [cit. 2019-10-15]. Dostupné z: <https://factoryautomation.cz/co-jsou-to-cnc-stroje-zjistete-co-umi/>

INFOCIZINCI. *Pracovní vízum pro Ukrajince*. [online]. 2019. [cit. 2019-10-1]. Dostupný z WWW: <https://infocizinci.cz/cr/pracovni-vizum-pro-ukrajince/>

INFORMAČNÍ SYSTÉM O PRŮMĚRNÉM VÝDĚLKU. *1. pololetí 2019. Mzdová sféra*. [online]. 2019. [cit. 2019-11-11]. Dostupné z: <https://www.ispv.cz/cz/Vysledky-setreni/Aktualni.aspx#11499>

JUSTICE. *Výpis z obchodního rejstříku*. [online]. 2019. [cit. 2019-09-21]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=685544&typ=UPLNY>

LEPIČ, Martin. KOUCKÝ, Jan. RYŠKA, Radim. ZELENKA, Martin. *Vývoj a změny kvalifikačních potřeb trhu práce v ČR v letech 2000 – 2015*. 2015. [cit. 2019-10-11]. Dostupné z: <https://www.infoabsolvent.cz/Temata/PublikaceAbsolventi?Stranka=9-0-106&NazevSeo=Vyvoj-a-zmeny-kvalifikacnich-potreb-trhu-prace-v->

PORTÁL POHODA. Povinnosti zaměstnavatele při příchodu nového zaměstnance. [online]. 2013. [cit. 2019-09-21]. Dostupné z: <https://portal.pohoda.cz/zakon-a-pravo/pracovni-pravo/povinnosti-zamestnavatele-pri-prichodu-noveho-zame/>

Seznam ostatních zdrojů

Interní materiály společnosti XY.

SEZNAM ZKRATEK

THP – Technicko-hospodářský pracovník (úředník)

ICT – Information and Communication Technology – informační a komunikační technologie

CNC – Computer Numeric Control – počítačové číslicové řízení

SEZNAM OBRÁZKŮ, GRAFŮ A TABULEK

Seznam obrázků

Obrázek 1: Zdroje společnosti.....	16
Obrázek 2: Proces zabezpečování zaměstnanců	21
Obrázek 3: Výhody a nevýhody zdrojů při získávání zaměstnanců.....	29
Obrázek 4: Kariérní stránky.....	XIV
Obrázek 5: Inzerce pozice administrátor obchodu s angličtinou.....	XV

Seznam grafů

Graf 1: Vývoj zisku v tis. Kč v letech 2012 – 2019.....	47
Graf 2: Porovnání vývoje počtu pracovníků a zisku na pracovníka v letech 2012-2019	48
Graf 3: Vývoj fluktuace v % v letech 2012 – 2019	70
Graf 4: Pohlaví respondentů	72
Graf 5: Věk respondentů	73
Graf 6: Nejvyšší dosažené vzdělání respondentů	74
Graf 7: Poměr THP a dělnických pozic	75
Graf 8: Lokalita místa výkonu práce.....	75
Graf 9: THP – Zdroj získání respondentů	76
Graf 10: Dělníci – Zdroj získání respondentů	76
Graf 11: THP – Formulace pracovní nabídky.....	77
Graf 12: Dělníci – Formulace pracovní nabídky	77
Graf 13: THP – Hlavní důvod zájmu o pozici.....	78
Graf 14: Dělníci – Hlavní důvod zájmu o pozici	78
Graf 15: THP – Doba odezvy po odeslání CV.....	79
Graf 16: Dělníci – Doba odezvy po odeslání CV.....	79
Graf 17: THP – Pocity respondentů na pohovoru.....	80
Graf 18: Dělníci – Pocity respondentů na pohovoru	80
Graf 19: THP – Typy otázek na pohovoru.....	81
Graf 20: Dělníci – Typy otázek na pohovoru.....	81
Graf 21: THP – Dostatečná informovanost.....	82

Graf 22: Dělníci – Dostatečná informovanost.....	82
Graf 23: THP – Délka doby nástupu.....	83
Graf 24: Dělníci – Délka doby nástupu.....	83
Graf 25: THP – Celková spokojenost s náborem a přijímáním.....	84
Graf 26: Dělníci – Celková spokojenost s náborem a přijímáním.....	84
Graf 27: THP – Seznámení s harmonogramem adaptace.....	85
Graf 28: Dělníci – Seznámení s harmonogramem adaptace.....	85
Graf 29: THP – Zpětná vazba od nadřízeného	86
Graf 30: Dělníci – Zpětná vazba od nadřízeného	86
Graf 31: THP – Vyhodnocení adaptace	87
Graf 32: Dělníci – Vyhodnocení adaptace.....	87
Graf 33: THP – Spokojenost s prací	88
Graf 34: Dělníci – Spokojenost s prací	88

Seznam tabulek

Tabulka 1: Klíčové útvary	45
Tabulka 2: Predikce budoucí potřeby pracovníků klíčových oblastí	52
Tabulka 3: Personální plán v letech 2021 – 2023	94
Tabulka 4: Návrh monitorování náborového procesu.....	95
Tabulka 5: Zhodnocení metod získávání zaměstnanců v roce 2019.....	XVII
Tabulka 6: Vyhodnocení online náboru v roce 2019.....	XVIII
Tabulka 7: Důvody odchodů – Praha.....	XX
Tabulka 8: Důvody odchodů – Rychnov nad Kněžnou.....	XX
Tabulka 9: Důvody odchodů – Doudleby nad Orlicí	XX
Tabulka 10: Důvody odchodů – Kostelec nad Orlicí.....	XXI

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A – Polostrukturovaný rozhovor se zástupcem jednatele a personálním ředitelem	I
Příloha B – Polostrukturovaný rozhovor s vedoucím konstrukce a montáže...IV	IV
Příloha C – Polostrukturovaný rozhovor se zástupkyní ředitele headhunterské společnosti	VII
Příloha D – Dotazníkové šetření ve společnosti XY.....XI	XI
Příloha E – Kariérní stránky společnosti XY.....XIV	XIV
Příloha F – Ukázka inzerce na www.proudly.cz	XV
Příloha G – Ukázka inzerce na www.prace.cz	XVI
Příloha H – Přehled metod získávání zaměstnanců v roce 2019	XVII
Příloha CH – Vyhodnocení online náboru v roce 2019.....	XVIII
Příloha I – Důvody odchodů zaměstnanců v roce 2018 a 2019.....	XX

PŘÍLOHA A – Polostrukturovaný rozhovor se zástupcem jednatele a personálním ředitelem

Otázka 1 – Jaká je firemní strategie a vize společnosti?

„Společnost se zaměřuje na perspektivní zemědělství po celém světě. Snažíme se zachytit potřeby těch nejvýznamnějších a největších zemědělských zákazníků v těch nejvýznamnějších agrárních oblastech. Vyvíjet, vyrábět a prodávat stroje s přidanou hodnotou, které napomáhají moderním trendům při pěstování základních zemědělských komodit.“

Otázka 2 – Jak probíhá proces personálního plánování?

„Proces personálního plánování je přizpůsoben naší společnosti, která za poslední období doznává velkého rozvoje a s tím samozřejmě potřeby rozvoje pracovních pozic. Personální plánování rozdělujeme na krátkodobé a s dlouhodobým horizontem. U krátkodobého plánování se řeší potřeby přicházející s běžným provozem společnosti, zatím co dlouhodobého plánování je to mnohem víc závislé na dlouhodobých výhledech společnosti např. o zřízení nových oddělení nebo úseků a taktéž dlouhodobé plánování je závislé a spojené s ekonomickým plánováním společnosti.“

Otázka 3 – Jaké ekonomické ukazatele v rámci personalistiky sledujete?

„Sledujeme mimo jiné tyto ekonomické ukazatele spojené s personalistikou: růst mzdových nákladů a jejich plánování, přidanou hodnotu versus mzdové náklady, náklady vynaložené na získávání nových zaměstnanců, náklady spojené s personálním marketingem, porovnání mzdových nákladů vůči obratu a hospodářskému výsledku společnosti.“

Otázka 4 – Jaká je současná potřeba pracovníků ve společnosti? Jaké pracovníky, s jakou kvalifikací a v jakém časovém horizontu společnost potřebuje?

„V současné chvíli se potýkáme s nedostatkem pracovníků na kvalifikovaných pozicích ve vývoji, resp. konstrukci. A to jak specialistů kolem elektrotechniky, tak i hydrauliky. Potencionálních kandidátů s odpovídající kvalifikací a odborností a zkušenostmi se na trhu práce pochopitelně tolik nevyskytuje. Vzhledem k vylepšování technologických, výrobních a administrativních procesů ve společnosti právě se zavedením výroby v nových výrobních prostorách se potřeba nových dělnických pozic nebude tolik zvyšovat v poměru k nárůstu výroby. Spíše se budeme zaměřovat na obměnu dělníků směrem

ke zkvalitnění po stránce pracovní kvalifikace, pracovního nasazení a stmelování pracovních týmů či pracovních kolektivů. Ostatně to se o to snažíme a budeme snažit na všech úrovních naší společnosti.“

Otázka 5 – Jakým způsobem jsou zadávány specifikace požadavků na pracovníka?

„Specifikace vycházejí od vedoucích pracovníků, kteří si zadávají požadavky na tyto zaměstnance ve spolupráci s jejich nadřízenými, popř. s personálním úsekem.“

Otázka 6 – Jak často obsazujete volné pracovní pozice z interních zdrojů vlastními zaměstnanci?

„Nové pracovní pozice, pokud je to jen možné a zapadá to do potřeb a logiky společnosti, jsou obsazovány stávajícími zaměstnanci a tím umožňujeme jejich kariérní růst.“

Otázka 7 – Jsou dosavadní způsoby získávání uchazečů efektivní?

„Zatím se to tak jeví, pouze máme problémy se získáváním dělnických pozic, což je do značné míry ovlivněno lokalitou výrobního závodu.“

Otázka 8 – Jak hodnotíte současné uchazeče, kteří k Vám chodí na pohovor?

„Na tuto otázku se nedá zodpovědně odpovědět v pár větách. Nicméně jsme vděční za nové kandidáty, kteří jsou vhodní na hledanou pracovní pozici a mají přidanou hodnotu v jejich osobnostní stránce s chutí pracovat a učit se novým věcem.“

Otázka 9 – Na základě jakých faktorů se společnost rozhoduje při výběru finálního kandidáta?

„Na základě předvybraných faktorů pro danou pozici, jak z hlediska pracovních zkušeností, jazykové výbavy, prokázání znalostí, které předurčují pro zařazení na danou pozici, osobnostních předpokladů a v neposlední řadě i intuitivní hlediska budoucích nadřízených.“

Otázka 10 – Jak úspěšný je adaptační proces ve společnosti?

„Před nějakým časem jsme zavedli adaptační procesy pro nové zaměstnance. Takováto opatření jsou nezbytnou součástí moderně fungující společnosti a pokud jsou vytvářeny svědomitě a správně, myslím, že vždy se setkají s pozitivní odezvou.“

Otázka 11 – Jaký je plán dalšího rozvoje pracovníků ve společnosti?

„Snažíme se umožňovat všem zaměstnancům, a zvláště těm strategickým, ve společnosti jejich rozvoj. Protože společnost je taková, jaké má zaměstnance. Proto dbáme na rozvoj zaměstnanců, a tak i posilujeme společnost.“

Otázka 12 – Jak motivujete své zaměstnance?

„Motivačních programů je mnoho. Záleží na pracovním zařazení. Samozřejmě existuje motivace ve formě základního platu, finančních či jiných benefitů, ale co vnímám jako nejvýznamnější benefity, tak to je pracovní prostředí, možnost kariérního růstu, což se děje, stabilita zaměstnání a rozvoje firmy s osobnostním rozvojem.“

Otázka 13 – Co navíc můžete nabídnout potenciálním zaměstnancům oproti konkurenci?

„Práci u dnes již prestižní české značky v daném oboru.“

Otázka 14 – Z jakého důvodu využíváte služeb headhunterské agentury?

„Headhunterské služby využíváme při hledání zaměstnanců do klíčových pozic se specifickými požadavky jak v ČR, tak i v zahraničí. Pro vyhledávání těchto pozic se kandidáti musí aktivně oslovovat a na toto nemáme kapacitu.“

PŘÍLOHA B – Polostrukturovaný rozhovor s vedoucím konstrukce a vedoucím montáže

Rozhovor s vedoucím konstrukce

Otázka 1 – Jakou vedoucí pozici zastáváte a jak dlouho jste zaměstnaný ve společnost XY?

„Ve společnosti XY pracuji 3 roky a zastávám pozici vedoucího konstrukčního oddělení.“

Otázka 2 – Kolik zaměstnanců máte na svém oddělení?

„Ve svém oddělení mám 23 pracovníků, a to jak v Praze, tak i v Rychnově nad Kněžnou.“

Otázka 3 – Jak se podílíte na procesu personálního plánování?

„Řeším kapacitní problémy a plánuji výhledy personálního obsazení na konstrukci v horizontu 2 let. Vše konzultuji s výrobním ředitelem, který je mým nadřízeným.“

Otázka 4 – Jakým způsobem zadáváte požadavek na nového zaměstnance?

„Požadavek zadávám elektronicky personálnímu oddělení ve stručných bodech, kde uvádím název pozice a místo výkonu práce.“

Otázka 5 – Jak hodnotíte současný proces získávání zaměstnanců ve Vaší společnosti?

„Hodnotím jako ve škole známkou 2.“

Otázka 6 – Co může společnost XY nabídnout potenciálním uchazečům oproti konkurenci?

„Pokud bereme, že konkurence pro konstruktéry je primárně automotive (automobilový průmysl) a podobný korporát, tak především rychlost od výkresu k produktu, komplexní vývoj a jasné zodpovědnosti.“

Otázka 7 – Podle čeho se rozhodujete při výběru zaměstnanců do Vašeho týmu?

„Rozhodujeme se podle skill-set a mind-set. Nyní začínáme preferovat mind-set.¹¹“

Otázka 8 – Jak se zaměstnanci pracujete v průběhu adaptačního procesu?

„Konstrukce není zavedena do adaptačního programu.“

¹¹ Skill-set -vše, co uchazeč umí, souhrn dovednosti a znalostí, kterými se prezentuje na pohovoru, mind-set -jakým způsobem uchazeč vnímá věci okolo, jak o nich obvykle přemýšlí, v co věří (Reed J., Stolz G. Paul, 2011)

Otázka 9 – Jak se zaměstnanci dále pracujete po skončení zkušební doby?

„Pohovor vedu se zaměstnanci před skončením zkušební doby, kde se hodnotí pracovní výkon a nastínění možností růstu a specializace. Dále se s jednotlivým zaměstnanci setkávám jednou ročně a hodnotíme uplynulé období.“

Otázka 10 – Co se domníváte, že motivuje a naplňuje zaměstnance a zvyšuje jejich spokojenost?

„Systémovost, efektivita řízení, metodiky a dostatek času na dokončení úkolů.“

Otázka 11 – Co může společnost udělat pro to, aby byla atraktivní značkou pro zaměstnance?

„Zvýšit systematickosti a efektivitu řízení, zabránit excesům v porušování dohodnutých procesů.“

Rozhovor s vedoucím montáže

Otázka 1 – Jakou vedoucí pozici zastáváte a jak dlouho jste zaměstnaný ve společnost XY?

„Pro společnost XY pracuji jako vedoucí montáže a to již 4 roky.“

Otázka 2 – Kolik zaměstnanců máte na svém oddělení?

„45 lidí.“

Otázka 3 – Jak se podílíte na procesu personálního plánování?

„Společně s vedoucím výroby plánujeme současnou i budoucí potřebu pracovní síly.“

Otázka 4 – Jakým způsobem zadáváte požadavek na nového zaměstnance?

„Požadavky posíláme na personální oddělení. Na montáži neustále sháníme montážní dělníky, takže tato pozice je inzerována nepřetržitě.“

Otázka 5 – Jak hodnotíte současný proces získávání zaměstnanců ve Vaší společnosti?

„Současný proces získávání zaměstnanců je dle mého názoru nedostačující. Inzeráty v regionálním tisku a zadání poptávky na Úřadu práce nepokryjí naše požadavky.“

Otázka 6 – Co může společnost XY nabídnout potenciálním uchazečům oproti konkurenci?

„Stabilní zaměstnání (jistotu práce), jinak nic oproti konkurenci.“

Otázka 7 – Podle čeho se rozhodujete při výběru zaměstnanců do Vašeho týmu?

„Rozhodujícím faktorem je životopis, praxe, vzdělání a chuť pracovat.“

Otázka 8 – Jak se zaměstnanci pracujete v průběhu adaptačního procesu?

„Na dělnických pozicích se pracovníci obvykle zaučují od svých kolegů na směně. Personální oddělení nedávno vytvořilo adaptační plán pro THP a dělnické pozice, ale bude chvíli trvat, než si na to mistři a vedoucí oddělení zvyknou.“

Otázka 9 – Jak se zaměstnanci dále pracujete po skončení zkušební doby?

„S dělníky pracujeme, dá se říci, stále stejně...nemáme určený žádný postup...pokud zaměstnanec při směnách ukáže, že je šikovný, může se v rámci firmy vypracovat na vyšší pozici.“

Otázka 10 – Co se domníváte, že motivuje a naplňuje zaměstnance a zvyšuje jejich spokojenost?

„Odměna za práci. Ne vždy jsou rozhodující peníze, často je velmi motivující pochvala (poděkování). Dále jsou motivující benefity.“

Otázka 11 – Co může společnost udělat pro to, aby byla atraktivní značkou pro zaměstnance?

„Konkurovat ostatním firmám by mohla zrušením noční směny, zlepšením přístupu vedoucích pracovníků k podřízeným.“

PŘÍLOHA C – Polostrukturovaný rozhovor se zástupkyní ředitele headhunterské společnosti

Otázka 1 – Jak dlouho působíte na českém trhu a co je vaší hlavní činností?

Na jaké pozice a odvětví se konkrétně zaměřujete?

„Touchdown je na trhu od r. 2004 a byl založen konzultanty, kteří před tím působili v zahraničních společnostech zaměřených na Executive Search. Praxe konzultantů společnosti Touchdown je 12 až 18 let. Jsem zaměřeni na výběr lidí do vyššího managementu a na specializované pozice, které nelze na trhu běžnou inzercí najít – vzhledem ke úzké specializaci či lokalitě společnosti. Dovoluje oslovit zaměstnané, kteří by se na inzerát nepřihlásili. Nicméně, pokud nejsou stoprocentně z nějakého důvodu spokojeni, začnou o nabídce uvažovat a vážit pro a proti. Vzhledem k odbornosti konzultantů pokrýváme tyto obory: výrobu, obchod, telekomunikace, bankovníctví, FMCG – v nich pozice General Manager, Director, Finance Manager, Controlling, Production Manager, Logistic Manager, Human Resources Manager.“

Otázka 2 – Jak vnímáte současnou situaci na trhu práce?

„Naši klienti dlouhodobě pociťují nedostatek technických kvalitních pracovníků ve středním managementu, a i na nejvyšších pozicích byl v posledních třech letech větší pohyb a manažeři byly často oslovováni s různými nabídkami. Ve výrobě je trvalý nedostatek seřizovačů, CNC¹² programátorů, mechaniků – což je způsobeno zaměřením odborných škol a malým počtem učilišť, kdy se program nestačil přizpůsobit potřebám novým technologiím ve výrobě. Toto se v posledních dvou letech snaží řešit Asociace zaměstnavatelů spolu s Ministerstvem průmyslu.

Nicméně od léta některé společnosti v automotive začínají přibrzdovat, mají nižší odvolávky a propouštějí některé zaměstnance. Týká se to především agenturní práce. Zaměstnanci jsou ale stále v kurzu a kvalitních není dostatek. Je nutné pro oslovení vhodných kandidátů nabídnout zajímavou práci, se samostatností, zodpovědností, opravdovou možností růstu a odpovídající někdy až nadstandardní ohodnocení.“

¹² CNC – Computer Numeric Control – číslicové řízení počítačem (Factory Automation, online, 2019-10-15)

Otázka 3 – Jaké konkrétní informace o specifikaci pracovního místa požadujete od zaměstnavatele?

„Obecně potřebujeme znát společnost – velikost, strukturu, produkty, pochopit její filosofii a kulturu a také plány do budoucna. Dále potřebujeme získat informace o pozici, a to zejména:

- *Proč nového člověka potřebujete – je to náhrada (případně proč co nefunguje) nebo nová pozice? Pokud je to náhrada, co bude s nahrazeným zaměstnancem? Odejde či zůstane ve firmě? Je náhrada tajná?*
- *Popis pracovního místa, kde je ve struktuře společnosti, jaký tým povede a komu reportuje.*
- *Jaké jsou jeho úkoly?*
- *Vzdělání a délka praxe.*
- *Odborné znalosti.*
- *Jaké umí jazyky.*
- *Platové ohodnocení a jeho struktura. Benefity, auto, bonusy.*
- *Doba nástupu.*
- *Perspektiva ve společnosti.*
- *Jak bude probíhat proces adaptace na novém místě?*
- *Jak bude vypadat výběrové řízení ze strany klienta, kolik kol, kdo se ho zúčastní, zda budou nějaké testy? “*

Otázka 4 – Jak dlouho v průměru trvá nalézt vhodné kandidáty na požadovanou pozici? (konkrétně pro společnost XY – pozice obchodní zástupce pro zahraniční trhy)

„Od podepsání smlouvy maximálně do 6 týdnů představíme kandidáty formou životopisu a hodnocení. Pak záleží na délce výběrového řízení u klienta a výpovědní lhůtě. Obvykle kandidát nastupuje 2 až 4 měsíce po představení klientovi. “

Otázka 5 – Co přesvědčí dnešní kandidáty o změně místa?

„Zde bych to rozdělila na push a pull faktor. Kandidát musí mít na jedné straně minimálně vážný důvod přemýšlet o změně či přímo změnu hledat (push faktor). Na druhé straně musí být zajímavá nabídka, která ho motivuje změnu opravdu udělat (pull faktor). K nejčastějším push faktorům patří osoba nadřízeného, se kterým si dotyčný nesedí. Dále pocit, že jsem již na současné židli dlouho bez možnosti růstu anebo firemní kultura (např.

příliš direktivní nebo chaotická). To jsou nejčastější důvody proč lidé zvažují změnu. K pull faktorům patří především zajímavá pracovní nabídka, atraktivní firemní kultura také konkrétní značka zaměstnavatele. Člověk se rozhodne pro změnu v okamžiku, kdy mu nabídneme práci, která ho posune dál nebo výš, přijde do firmy se „sexy“ kulturou anebo mu nabídneme práci ve firmě, která má velmi silnou značku zaměstnavatele. Pohybujeme se především v oblasti manažerských pozic a zde, oproti obecnému přesvědčení, nejde až tolik o peníze. Plat je samozřejmě důležitý, nikdo si nechce pohoršit, na druhou stranu jako důvod ke změně je daleko významnější u nižších pozic. Co se týče společnosti XY, zde kandidátům „prodáme“ to, že se jedná o rodinnou firmu, která má historii a kontinuitu zaštitěnou syny zakladatele v top managementu. To bývá přitažlivé pro lidi unavené z korporátního prostředí. Zároveň je to inovativní, úspěšná a expandující česká firma, to všechno jsou plusové body.“

Otázka 6 – Jaké benefity jsou v dnešní době oblíbené?

„Auto, Sick Days nebo volný placený den v měsíci na zařízení potřebných soukromých věcí, stravenky nebo jídelna, delší dovolená, Cafeterie, kde si může benefity strukturovat sám. Co se týká finančních bonusů, musí být jasně stanoveny a dosažitelné.“

Otázka 7 – Co má dělat zaměstnavatel pro to, aby byl pro uchazeče atraktivní?

„Společnost musí být vnímaná jako firma s budoucností a tomu musí odpovídat chování managementu a firemní kultura. S tím je spojená jasná vize, čeho chce firma dosáhnout a její naplňování. Nesmí se soustředit jen na obrat a zisk, ale i na lidi a etiku svého podnikání. V dnešní době si každý dokáže snadno najít tyto informace na internetu, a když se pak rozhoduje o změně, tak právě záležitosti atmosféry ve společnosti a etiky hrají velkou roli.“

Otázka 8 – Jaká je úspěšnost umístění uchazečů do firem?

„Touchdown ČR má úspěšnost obsazování 90 %. Těch zbývajících 10 % je v tom, že firma nechce či nemůže přizpůsobit své požadavky situaci na trhu.“

Otázka 9 – Jaké máte zkušenosti s adaptací vybraných a umístěných zaměstnanců?

„S umístěnými kandidáty jsme po nástupu v kontaktu a pokud se vyskytne na jejich straně nějaký problém s adaptací, informujeme klienta, aby mohl situaci řešit.“

Otázka 10 – Jak vidíte budoucnost a vývoj nábory pracovníků v ČR?

„Současné možnosti sociálních sítí vedou velké mezinárodní firmy k vytváření globálních Recruitment Center a k hromadnému oslovování lidí z různých zemí. Zkušenosti však

ukazují, že tato strategie není vhodná pro hledání manažerských pozic, kde je důležitá znalost místního prostředí a maximálně osobní přístup konzultanta od prvního kontaktu až k procesu adaptace. Jsme nyní ve fázi, kdy se na jedné straně proces náboru a výběru zaměstnanců automatizuje. Na druhé straně se proti touto trendu řada lidí vymezuje a oslovení přes LinkedIn a další sociální sítě cíleně ignoruje. Lidé, o které se firmy perou, velmi oceňují osobní přístup konzultantů a je to myslím i naše devíza, že se o toto v maximální míře snažíme. Takže přes všechny nové trendy se nám velmi osvědčuje určitý konzervatismus.“

Otázka 11 – Co může společnost XY oproti jiným společnostem nabídnout, či naopak na čem by měla zapracovat, když oslovujete jejím jménem vyhlédnuté potenciální pracovníky?

„Částečná odpověď je už v otázce č. 5. Společnost XY může nabídnout flexibilní prostředí rodinné firmy s úspěšným produktem. To je ta pozitivní stránka. Na druhou stranu, nás řada lidí odmítla díky špatné pověsti firmy kvůli velké fluktuaci lidí na některých odděleních.“

PŘÍLOHA D – Dotazníkové šetření ve společnosti XY

Vážení,

Obracím se na Vás s žádostí o vyplnění dotazníku zaměřeného na zpětnou vazbu týkající se procesů náboru, přijímání a adaptace, kterými jste si prošli. Výsledky z tohoto šetření budou sloužit k vyhodnocení těchto procesů v praktické části mé diplomové práce. Na základě získaných informací budou vedení společnosti předloženy výsledky šetření a budou navržena případná doporučení ke zlepšení stávající situace. Dotazníkové šetření je anonymní. Prosím o jeho vyplnění do 15.11.2019.

Děkuji mnohokrát za Váš čas.

Jitka Nýdrlová

1. Jaké je Vaše pohlaví?

- a) Muž
- b) Žena

2. Kolik je Vám let?

- a) 20 – 30
- b) 31 – 40
- c) 41 – 50
- d) 51 a více

3. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

- e) Vyučen
- f) Odborné s výučním listem
- g) Středoškolské s maturitou
- h) Vyšší odborné
- i) Vysokoškolské

4. Uveďte, kde pracujete.

- a) Na THP pozici
- b) Na dělnické pozici

5. V jaké lokalitě pracujete?

- a) Praha
- b) Rychnov nad Kněžnou
- c) Doudleby nad Orlicí
- d) Kostelec nad Orlicí

6. Odkud jste se dozvěděla o volné pracovní pozici?

- a) Z online inzerce (jobs.cz, práce.cz)
- b) Z tištěné inzerce (noviny, letáky)
- c) Od známého
- d) Z Úřadu práce
- e) Odjinud

7. Jak byla formulovaná pracovní nabídka?

- a) Srozumitelně – byl zde jasný popis pozice.
- b) Zábavně a originálně – zaujala mě.
- c) Standardně – ničím se nelišila od ostatních.
- d) Nedostatečně – chyběly některé informace. Uveďte popřípadě které.

8. V čem Vás nejvíce zaujala inzerovaná pozice?

- a) Pracovní náplní
- b) Výší platu
- c) Nabídkou benefitů
- d) Možností kariérního růstu
- e) Značkou zaměstnavatele
- f) Lokalitou, kde se společnost XY nachází.

9. Za jak dlouho po odeslání životopisu jste byl/a kontaktován/a personálním oddělením?

- a) Ještě tentýž den
- b) Do dvou dnů
- c) Do tří až pěti dnů
- d) Do týdne
- e) Do více jak sedmi dnů
- f) Nikdo mě nekontaktoval, musel/a jsem společnost kontaktovat a připomenout se.

10. Jak jste se cítil/a na pohovoru?

- a) Cítil/a jsem se neutrálně.
- b) Cítil/a jsem se přirozeně a uvolněně.
- c) Cítil/a jsem se nervózně.

11. Jaké otázky Vám byly kladeny na pohovoru?

- a) Standardní otázky jako u jiných pohovorů
- b) Otázky mě zaskočily, nečekal/a jsem je.
- c) Bylo mi kladeno spoustu otázek a už si je nevybavuji.
- d) Nebylo mi kladeno moc otázek.

12. Dozvěděl/a jste se na pohovoru potřebné informace o pozici?

- a) Ano – dozvěděl/a jsem se, co jsem potřeboval/a.
- b) Částečně – byla mi řečena pouze část informací, musel/a jsem se ptát.
- c) Ne – nedozvěděl/a jsem se potřebné informace.

13. Za jak dlouho od prvního kontaktu s personálním oddělením jste nastoupil/a do společnosti?

- a) Do 1 týdne
- b) Do 2 týdnů
- c) Do 3 týdnů
- d) Do 4 týdnů a později

14. Byl/a jste spokojen/a celkově s procesem nábora a přijímání?

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Ne

15. Seznámil Vás Váš nadřízený s harmonogramem adaptačního (zaučovacího) procesu?

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Ne
- e) Nevím

16. Dává Vám Váš nadřízený pravidelnou zpětnou vazbu o Vaší práci?

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Ne

17. Bylo Vaše zaučení (adaptace) dostatečné?

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Ne

18. Naplňuje Vás Vaše práce?

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Ne

PŘÍLOHA E – Kariérní stránky společnosti XY

Obrázek 4: Kariérní stránky

BEDNAR [AKTUALITY](#) [PRODUKTY](#) [CHCI STROJ BEDNAR](#) [MÁM STROJ](#) [O NÁS](#) [Kariéra](#)

KARIÉRA

Chcete se stát součástí našeho týmu?
Využijte následující pracovní příležitosti.

JAKÁ JE U NÁS FIREMNÍ KULTURA? POSLECHNĚTE SI NAŠE ZAMĚSTNANCE.

Proudly **BEDNAR**

PRAHA

- ASISTENT/KA PRÁVNÍHO ODDĚLENÍ – VHOONÉ PRO STUDENTY
- KONSTRUKTÉR
- PROGRAMÁTOR V AUTOMATIZACI MOBILENÍCH STROJŮ
- SERVISNÍ TECHNIK POSKLIZŇOVÝCH LINEK
- ADMINISTRÁTOR OBCHODU S ANGLIČTINOU
- BROGÁDA V MARKETINGOVÉM ODDĚLENÍ

RYCHNOV NAD KNĚŽNOU

- MONTÁŽNÍ DÉLNÍK – RYCHNOV NAD KNĚŽNOU
- MONTÁŽNÍ DÉLNÍK – DOUBLEBY NAD ORLÍČÍ
- LAKYRNÍK/ICE – PRAŠKOVÁ LAKOVNA
- PŘÍPRAVÁŘ LAKOVNY
- SERVISNÍ MECHANIK
- SPECIALISTA ELEKTRONIKOU ŘÍZENÝCH STROJŮ
- MISTR MONTÁŽE
- SKLADNÍK PRO MONTÁŽ - NAVAŽEČ
- KONTROLOŘ KVALITY - výtupní kontrola
- SKLADNÍK
- ELEKTRIKÁŘ / ÚDRŽBAŘ
- FEM VÝPOČTÁŘ - VHOONÉ I PRO ABSOLVENTY

Zdroj: www.bednar.com

PŘÍLOHA F – Ukázka inzerce na www.proudly.cz

Obrázek 5: Inzerce pozice administrátora obchodu s angličtinou



BEDNAR FMT
Administrátor/ka obchodu s angličtinou

Co budete dělat, Jitko

- komunikace s obchodními partnery po celém světě
- administrace obchodních případů CRM
- interní komunikace napříč odděleními celé firmy
- fakturace zakázek
- vystavování technických osvědčení strojů
- operativní úkoly administrativy

Co byste měl/a umět

- máte ukončené SŠ nebo VŠ vzdělání nebo ještě studujete
- domluvíte se i anglicky, protože angličtina je náš firemní jazyk
- vaší výhodou bude, když budete znát i jiný světový jazyk
- máte alespoň základní znalost nástrojů Microsoft Office
- u práce přemýšlíte, když vám něco nedává smysl, tak zjistíte proč
- jste týmový hráč

Co u nás získáte








- zajímavou a dobře ohodnocenou práci, ve které se nebudete nudit
- přátelský kolektiv
- flexibilní pracovní dobu
- možnost se kariérně a profesně rozvíjet v rámci celé společnosti
- kurzy anglického jazyka
- firemní akce a teambuildingy
- 5 týdnů dovolené a stravenky

Zdroj: www.proudly.cz

PŘÍLOHA G – Ukázka inzerce na www.prace.cz

Montážní dělník - Doudleby nad Orlicí

20 000 – 30 000 Kč/měsíc

 Firma:	BEDNAR FMT s.r.o. (zaměstnavatel)
 Místo pracoviště:	V Grundě 511, Doudleby nad Orlicí, okres Rychnov nad Kněžnou Ukázat mapu
 Pracovní poměr:	práce na plný úvazek
 Smluvní vztah:	pracovní smlouva
 Vzdělání:	vzdělání není podstatné
 Vhodné i pro:	osoby bez praxe
 Zařazení:	dělník, výroba, průmysl a provoz

Co říká BEDNAR FMT s.r.o. o pozici

Jsme výhradně český výrobce zemědělské techniky specializující se na stroje pro zpracování půdy, setí, hnojení a mulčování. Naše stroje jezdí téměř po celém světě. Daří se nám, a proto sháníme nové posily do našeho týmu.

Co vás čeká

- montáž zemědělských strojů
- práce s manipulační technikou

Jaké znalosti a dovednosti byste měli mít

- zodpovědnost a spolehlivost
- ochota pracovat v 2 směnném provozu
- týmová spolupráce

Výhodou bude, pokud budete umět

- základy práce s PC
- praxe s manipulační technikou
- vzdělání technického směru

Co vám můžeme nabídnout

- nástupní mzda 130 Kč/hod, možnost výděliku až 30 000 Kč
- náborový příspěvek 10 000 Kč
- NAVÍC osobní ohodnocení až 20% ze mzdy
- odměna za beznemocnost – 5 000 Kč/rok
- 5 týdnů dovolené
- příspěvek na stravování
- příspěvek na pojištění odpovědnosti za škodu při výkonu práce
- příspěvek na jazykové kurzy
- příspěvek na Multisport kartu
- zaměstnavatel hradí veškerá školení a průkazy spojené s výkonem práce

NEUMÍTE? NAUČÍME!!!

Zdroj: www.prace.cz

PŘÍLOHA H – Přehled metod získávání zaměstnanců v roce 2019
(od 1.1.2019 do 30.9.2019)

Tabulka 5: Zhodnocení metod získávání zaměstnanců v roce 2019

METODY ZÍSKÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ	VYUŽÍVÁNO	INFORMACE	PŘÍNOS/NOVÍ ZAMĚSTNANCI	NÁKLADY 2019
Headhunting	ano	střední management-obchodní zástupci, vedoucí pracovníci	1	240.000,- Kč
Online inzerce – Proudly.cz	Ano/roční předplatné	Employer branding od 06/2019	3	96.498,- Kč
Online inzerce – jobs.cz, prace.cz	Ano/kredity-nevyčerpano	Nejpoužívanější forma inzerce	40	198.561,- Kč
Tištěná inzerce – letáky, noviny	Ano/Mafra, Orin	Letáky do schránek, inzerce v novinách Orion	Nelze definovat, informace nejsou zaznamenávány	20.260,- Kč
Billboardy, reklamní tabule	ano	náborová cedule na plotě výrobní haly	Reklama	2.460,- Kč
Spolupráce s Úřadem práce	ano	dělnické pozice Rychnov nad Kněžnou	Nelze definovat, informace nejsou zaznamenávány	0
Veletrhy práce	Ano/reklamní předměty	ČZU v Suchdole, Veletrh středních škol v Rychnově, Náchodě, Hradci Kr.	2 brigádníci z ČZU	18.000,- Kč
Doporučení současného pracovníka	ne	-	2	-
Pronájem pracovníků	ano	Zahájení spolupráce 11/2019	8	nezveřejněno
Spolupráce se školami	částečně	studentské praxe	2 učňové na praxi	0 Kč
Vývěsky v organizaci i mimo ni	částečně	městský úřad, pošta	0	0 Kč
Firemní dny	ne	-	-	-
Dny otevřených dveří	ne	-	-	-
Bývalí pracovníci	ne	-	-	-
Přímý nábor	ne	-	-	-

Zdroj: autorka práce, 2019 (vlastní šetření)

PŘÍLOHA CH – Vyhodnocení online náboru v roce 2019
(od 1.1.2019 do 30.9.2019)

Tabulka 6: Vyhodnocení online náboru v r. 2019

	Pracovní pozice/měsíc zveřejnění/místo výkonu práce	Délka inzerce (dny)	Proudly	Jobs/Práce	Počet ve výběr. řízení	Přijato	Poznámka	Délky obsazení pozice (dny)
			Počet zhlédnutí / Počet odpovědí	Počet zhlédnutí/ Počet odpovědí				
1. KONSTRUKCE-VÝVOJ	Specialista elektronikou řízených strojů / srpen, září 2019 - Doudleby	60	114 / 0	388 / 5	1	0	Vyřešení pozice interním přesunem zaměstnance.	60
	Administrátor technických ilustrací a katalogů - Praha	30	86 / 3	486 / 7	2	1	Uchazeč z jobs.cz. Student ČVUT.	38
	Konstruktér / únor 2019 - Praha	30	170 / 1	425 / 10	3	1	Uchazeč z práce.cz.	60
	FEM výpočtář / únor 2019 - Praha	60	0 / 0	683 / 13	3	1	Uchazeč je zahraniční student ČVUT.	60
2. OBCHOD-MARKETING	Specialista marketingu a obchodu / únor 2019 - Praha	30	0/0	582 / 12	1	1	Uchazečka z jobs.cz, bydlí velice blízko sídla firmy, hledala místo po rodičovské dovolené.	35
	Administrátor/ka obchodu s angličtinou / červen 2019 - Praha	30	310/15	550 / 36	3	1	Uchazeč z jobs.cz.	40
	Administrátor obchodu s francouzštinou / září 2019 - Praha	30	250/3	331 / 14	3	1	Uchazečka z Proudly. Hledala práci po rodičovské dovolené.	45
	Obchodní zástupce pro zahraniční trhy / duben 2019-Praha	30	392/9	1024 / 41	3	0	Pozice obsazena díky headhunt. společnosti, uchazeči z online inzerce nebyli vhodní.	210

	Pracovní pozice/měsíc zveřejnění/ Místo výkonu práce	Délka zveřejnění inzerátu (dny)	PROUDLY	JOBS/ PRÁCE	K pohovoru pozvání	Přijato	Poznámka	Doba obsazení pozice (dny)
			Počet zhlédnutí/ Počet odpovědí	Počet zhlédnutí/ Počet odpovědí				
3. VÝROBA	Kontrolor kvality- výstup / září, říjen 2019 - Rychnov	60	68/0	950/38	4	-	Probíhá výběrové řízení.	-
	Servisní technik / září, říjen 2019 - Praha	30	54/1	139/3	2	-	Probíhá výběrové řízení.	-
	Skladník / říjen 2019- Rychnov	průběžně	256/0	2479/45	nelze určit	nelze určit	Uchazeči z prace.cz	-
	Lakýrník - prášková lakovna / říjen 2019 - Rychnov	průběžně	138/0	847/16	nelze určit	nelze určit	Uchazeči z prace.cz	-
	Montážní dělník - Rychnov	průběžně	173/1	2441/54	nelze určit	nelze určit	Uchazeči z prace.cz	-
4. ADMINISTRATIVA	R&D Manager / duben 2019- Praha	30	0/0	630/20	4	1	Uchazeč z jobs.cz	40
	Referent/ka ND / srpen 2019- Kostelec	30	66/1	353/4	2	1	Uchazeč z prace.cz	50
	Referent/ka nákupu/ srpen 2019- Rychnov	30	95/1	371/12	3	1	Uchazeč z jobs.cz	60
	Právník / říjen 2019- Praha	30	29/1	142/0	0	1	Uchazeč z proudly.cz, bydlí nedaleko sídla společnost. Hledala práci po rodičovské dovolené.	40

Zdroj: autorka práce, 2019 (vlastní šetření)

PŘÍLOHA I – Důvody odchodů zaměstnanců v roce 2018 a 2019
(od 1.1.2018 do 30.9.2019)

Tabulka 7: Důvody odchodů – Praha

Důvody ukončení PP ze strany zaměstnance	Počet zaměstnanců	Důvody ukončení PP ze strany zaměstnavatele	Počet zaměstnanců
Nevyhovovala náplň práce	4	Neuspokojivé pracovní výsledky	7
Přestup do jiné firmy	9		
Rodinné problémy	2		
Stěhování	1		
Jiná forma spolupráce	4		
CELKEM	20		7

Zdroj: autorka práce, 2019 (vlastní šetření)

Tabulka 8: Důvody odchodů – Rychnov nad Kněžnou

Důvody ukončení PP ze strany zaměstnance	Počet zaměstnanců	Důvody ukončení PP ze strany zaměstnavatele	Počet zaměstnanců
Nespokojenost s náplní práce	11	Nespolehlivý pracovník	1
Fyzické náročné	3	Neuspokojivé pracovní výsledky	9
Přestup do jiné firmy	2	Neomluvená absence	4
Vzdálenost dojíždění do práce	1	Alkohol na pracovišti	1
Rodinné problémy	1	Drogy na pracovišti	1
CELKEM	18		16

Zdroj: autorka práce, 2019 (vlastní šetření)

Tabulka 9: Důvody odchodů – Doudleby nad Orlicí

Důvody ukončení PP ze strany zaměstnance	Počet zaměstnanců	Důvody ukončení PP ze strany zaměstnavatele	Počet zaměstnanců
Nespokojenost s náplní práce	1	Neomluvená absence	3
Vzdálenost dojíždění do práce	1	Neuspokojivé pracovní výsledky	2
Velká prašnost	1		
CELKEM	3		5

Zdroj: autorka práce, 2019 (vlastní šetření)

Tabulka 10: Důvody odchodů – Kostelec nad Orlicí

Důvody ukončení PP ze strany zaměstnance	Počet zaměstnanců	Důvody ukončení PP ze strany zaměstnavatele	Počet zaměstnanců
Nespokojenost s náplní práce	2	Neuspokojivé pracovní výsledky	2
Zima na pracovišti	1		
CELKEM	3		2

Zdroj: autorka práce, 2019 (vlastní šetření)

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Jitka Nýdrlová

Obor: Andragogika

Forma studia: kombinovaná

Název práce: Proces získávání a výběru zaměstnanců ve vybrané společnosti

Rok: 2020

Počet stran textu bez příloh: 100

Celkový počet stran příloh: 21

Počet titulů českých použitých zdrojů: 32

Počet titulů zahraničních použitých zdrojů: 3

Počet internetových zdrojů: 11

Počet ostatních zdrojů: 1

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