

UNIVERZITA PARDUBICE

FAKULTA EKONOMICKO-SPRÁVNÍ

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

2025

Tereza Trávníčková

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní

Získávání, výběr a adaptace zaměstnanců ve vybraném podniku
Bakalářská práce

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Akademický rok: 2024/2025

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Tereza Trávníčková**
Osobní číslo: **E22140**
Studijní program: **B0413A050008 Ekonomika a management**
Specializace: **Management podniku**
Téma práce: **Získávání, výběr a adaptace zaměstnanců**
Zadávající katedra: **Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

Zásady pro vypracování

Cílem práce je na základě analýzy procesu získávání, výběru a adaptace zaměstnanců předložit sadu doporučení ke zlepšení v této oblasti.

Osnova:

- Aktuálnost zvoleného tématu.
- Vymezení teoretických pojmů týkající se personalistiky se zaměřením na oblast získávání, výběru a adaptace zaměstnanců.
- Charakteristika vybraného podniku.
- Analýza procesu získávání, výběru a adaptace zaměstnanců ve vybraném podniku.
- Zhodnocení výsledků a návrh doporučení.
- Formulace závěrů.

Rozsah pracovní zprávy: **cca 35 stran**
Rozsah grafických prací:
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

- BĚLOHLÁVEK, František, 2016. *Jak vybrat správného člověka na správné místo: úspěšný personální výběr*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5768-1.
- DEWHURST, Sue a FITZPATRICK, Liam, 2022. *Successful employee communications: a practitioner's guide to tools, models and best practice for internal communication*. Second edition. London: Kogan Page. ISBN 978-1-3986-0448-3.
- EISEL, Juraj, 2021. *Systém a procesy řízení lidských zdrojů: (učební text – příklady a návody)*. EDU-COpress. Praha: Vysoká škola finanční a správní. ISBN 978-80-7408-215-3.
- JONES, Gareth R. a GEORGE, Jennifer M., 2022. *Contemporary management*. Twelfth edition. New York, NY, USA: McGraw-Hill. ISBN 978-1-264-97243-2.
- PALÍŠKOVÁ, Marcela; LEGNEROVÁ, Kateřina a STŘÍTESKÝ, Marek, 2021. *Personální řízení: úvod do moderní personalistiky*. Praha: C.H. Beck. ISBN 978-80-7400-702-6.
- PETŘÍKOVÁ, Růžena; JANKŮ, Šárka a HOFBRUCKEROVÁ, Zdenka, 2020. *Lidé v procesech řízení: o kvalitě, znalostech, odpovědnosti a udržitelném rozvoji*. Průhonice: Professional Publishing. ISBN 978-80-88260-43-1.
- ŠIKÝŘ, Martin, 2016. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2. aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5870-1.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Jana Slavíčková, Ph.D.**
Ústav podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce: **1. září 2024**
Termín odevzdání bakalářské práce: **30. dubna 2025**

prof. Ing. Jan Stejskal, Ph.D. v.r.
děkan

L.S.

doc. Ing. Michaela Kotková Strítěská, Ph.D. v.r.
garant studijního programu

V Pardubicích dne 1. září 2024

Prohlašuji:

Práci s názvem Získávání, výběr a adaptace zaměstnanců ve vybraném podniku jsem vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byla jsem seznámena s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon), ve znění pozdějších předpisů, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Beru na vědomí, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, a směrnicí Univerzity Pardubice č. 7/2019 Pravidla pro odevzdávání, zveřejňování a formální úpravu závěrečných prací, ve znění pozdějších dodatků, bude práce zveřejněna prostřednictvím Digitální knihovny Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 11. 4. 2025

Tereza Trávníčková v. r.

PODĚKOVÁNÍ

Ráda bych poděkovala především Ing. Janě Slavičkové, Ph.D. za odborné vedení práce, cenné rady, které mi velmi pomohly při jejím zpracování a také za ochotu věnovat mi svůj čas. Dále děkuji podniku XY za poskytnutí potřebných informací a materiálů, které významně přispěly k vypracování praktické části. Mé poděkování patří i mé rodině za její podporu a motivaci nejen během tvorby této práce, ale také během celého studia.

ANOTACE

Tato bakalářská práce se zabývá procesy získávání, výběru a adaptace zaměstnanců ve vybraném podniku XY. Hlavním cílem této práce je na základě analýzy postupů a metod, které podnik běžně používá při náboru, výběru a adaptaci nových zaměstnanců navrhnout doporučení pro zlepšení jednotlivých procesů. Při zpracování výzkumu v praktické části byla použita metoda polostrukturovaného rozhovoru, který byl prováděn s personalisty podniku.

KLÍČOVÁ SLOVA

Plánování lidských zdrojů, získávání zaměstnanců, metody získávání zaměstnanců, proces výběru zaměstnanců, adaptace zaměstnanců.

TITLE

Recruitment, selection and adaptation of employees.

ANNOTATION

This bachelor thesis deals with the processes of recruitment, selection and adaptation of employees in a selected company. The main objective of this thesis is to analyse the procedures and methods commonly used by the company in the recruitment, selection and adaptation of new employees and based on these findings to propose recommendations for the improvement of individual processes. In processing the research in the practical part, a semi-structured interview method was used, which was conducted with the female HR managers of the enterprise.

KEYWORDS

Human resource planning, recruitment, recruitment methods, selection process, employee adaptation.

OBSAH

ÚVOD	12
1 Teoretická východiska v oblasti řízení lidských zdrojů.....	13
1.1 Plánování lidských zdrojů.....	13
1.2 Získávání zaměstnanců	16
1.2.1 Zdroje získávání zaměstnanců	17
1.2.2 Metody získávání zaměstnanců	18
1.2.3 Dokumenty požadované od uchazečů.....	20
1.2.4 Formulace a uveřejnění nabídky	21
1.3 Výběr zaměstnanců.....	22
1.4 Adaptace zaměstnanců.....	27
2 Použité metody a techniky	30
3 Charakteristika vybraného podniku	32
3.1 Výrobní závod.....	32
3.1.1 Historie výrobního závodu.....	32
3.1.2 Organizační struktura.....	32
3.1.3 Ekonomický vývoj.....	33
4 Analýza plánování lidských zdrojů, získávání, výběru a adaptace zaměstnanců ve vybraném podniku	35
4.1 Plánování lidských zdrojů.....	35
4.2 Získávání zaměstnanců	37
4.2.1 Metody získávání zaměstnanců	38
4.2.2 Dokumenty požadované od uchazečů.....	40
4.3 Výběr zaměstnanců.....	41
4.3.1 Metody výběru zaměstnanců	43
4.3.2 Závěrečné rozhodnutí o přijetí	45
4.4 Adaptace zaměstnanců.....	45

5	Návrhy na zlepšení.....	49
	ZÁVĚR	52
	POUŽITÁ LITERATURA	54
	SEZNAM PŘÍLOH.....	56

SEZNAM ILUSTRACÍ

Obrázek 1: Efektivní plánování lidských zdrojů	14
Obrázek 2: Základní charakteristika pracovního místa	15
Obrázek 3: Postup obsazování volných pracovních míst	16
Obrázek 4: Organizační struktura podniku XY	33

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Ekonomický vývoj společnosti za poslední čtyři dostupné roky	33
---	----

SEZNAM ZKRATEK

AC Assessment centrum

GPS Global Personal System

THP Technickohospodářský pracovník

ÚVOD

Zaměstnanci organizace jsou pro každý podnik nejvýznamnějším přínosem a patří mezi nejcennější podnikové zdroje, které má k dispozici. Jsou to právě zaměstnanci, kteří svým působením ovlivňují jak fungování, tak i výsledky celého podniku. Je zásadní, aby personalisté procesům spojeným s plánováním, získáváním, výběrem a následnou adaptací zaměstnanců věnovali dostatečnou pozornost, především z důvodu nenahraditelnosti těchto zdrojů. Mimo jiné je také důležité uvědomit si, že tyto zdroje pro podnik představují určitou konkurenční výhodu.

Hlavním úkolem personálního oddělení proto je, aby co nejefektivněji využívalo pracovní síly a zároveň sladilo podnikové cíle s potenciálem a schopnostmi zaměstnanců. Jeho zaměřením je rovněž získávat, vybírat, udržovat, motivovat a rozvíjet kvalitní a schopné pracovníky, kteří budou svými výkony přispívat k dlouhodobému a plynulému rozvoji podniku.

Tato práce se zabývá problematikou výše zmíněných procesů získávání, výběru a adaptace zaměstnanců ve vybraném podniku, jejímž cílem je na základě analýzy jednotlivých procesů a zjištěných skutečností navrhnout konkrétní doporučení na zlepšení daných procesů.

Práce je rozdělena do dvou částí, a to na teoretickou a praktickou část. Teoretická část obsahuje čtyři podkapitoly, ve kterých jsou nejprve vysvětleny základní pojmy, jako je řízení a plánování lidských zdrojů. Dále se práce zaměřuje na jednotlivé fáze obsazování volných pracovních míst. První fází obsazování volných pracovních míst je získávání zaměstnanců. Pozornost je zde věnována vnitřním a vnějším zdrojům získávání zaměstnanců, různým metodám oslovení uchazečů, požadovaným dokumentům, které musí uchazeči předložit, způsobu formulace a uveřejnění nabídky zaměstnání. Na tuto fázi navazuje výběr zaměstnanců. V této části jsou rozebrány zejména jednotlivé metody výběru zaměstnanců, které lze použít pro nalezení nejvhodnějšího kandidáta. Poslední část teoretické části je věnována adaptaci nových zaměstnanců, která je důležitá pro úspěšné začlenění pracovníků do kolektivu i pracovního prostředí.

Praktická část zkoumá jednotlivé procesy získávání, výběru a adaptace zaměstnanců ve vybraném podniku XY. Pomocí tří polostrukturovaných rozhovorů s personalisty daného podniku je zjišťováno, jak ve společnosti jednotlivé procesy fungují.

Na základě porovnání poznatků zjištěných z teoretické a praktické části jsou v závěru této práce navržena doporučení pro zlepšení jednotlivých procesů v daném podniku.

1 Teoretická východiska v oblasti řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů je jednou z klíčových manažerských funkcí, přičemž pojem management představuje plánování, organizování, vedení a kontrolování lidských a jiných zdrojů potřebných k zajištění efektivních organizačních cílů (Jones a George, 2022, s. 4).

Termín „řízení lidských zdrojů“ má dva základní významy. První význam tohoto termínu se vztahuje na personální práci, tedy personalistiku, která se zaměřuje na řízení a vedení lidí v podniku. Druhý význam odkazuje na současné pojetí personální práce a současné přístupy k řízení a vedení zaměstnanců v organizaci. (Šikýř, 2014, s. 20)

Řízení lidských zdrojů zahrnuje činnosti, které organizaci umožňují získávat, efektivně využívat a rozvíjet potřebný počet schopných a motivovaných lidí, kteří tak přispívají k dosažení strategických cílů organizace a k zajištění požadovaného výkonu zaměstnanců (Šikýř, 2014, s. 22–26). Řízení zaměstnanců nespočívá pouze v zadávání úkolů a jejich následné kontrole, ale také vyžaduje schopnost vybrat si vhodné pracovníky, jasně jim vysvětlit požadované úkoly a zajistit podmínky, které potřebují pro efektivní plnění stanovených úkolů a mnoho dalších aspektů (Urban, 2013, s. 11).

Je velmi důležité, aby si podnik vždy uvědomoval hodnotu a význam lidských zdrojů, tedy svých zaměstnanců, jelikož právě oni představují pro podnik největší přínos a způsob jejich řízení pak předurčuje, jak se podniku bude dařit (Koubek, 2001, s. 14).

Řízení lidských zdrojů je klíčovou součástí celkového řízení podniku a jeho význam roste zejména v souvislosti s vytvářením a rozvojem moderních systémů řízení (Petříková et al., 2020, s. 12).

1.1 Plánování lidských zdrojů

„Plánování lidských zdrojů, popřípadě personální plánování nebo plánování zaměstnanců slouží k uskutečňování strategických cílů organizace tím, že umožňuje stanovovat současnou i perspektivní potřebu zaměstnanců, odhadnout pokrytí této potřeby z vnitřních i vnějších zdrojů zaměstnanců a navrhopat opatření k řešení stávajícího i předpokládaného nedostatku nebo nadbytku lidí“ (Šikýř, 2016, s. 86).

Plánování lidských zdrojů je součástí strategického plánování podniku a přímo navazuje na jeho vizi, poslání, hodnoty i strategii. Cílem plánování lidských zdrojů je určit dlouhodobou i krátkodobou poptávku podniku po pracovní síle a současně předpovědět i její nabídku. Tím

lze odhadnout realistické požadavky na zaměstnance a zároveň zhodnotit vnitřní rezervy. (Dvořáková a kol., 2007, s. 129)

Jak znázorňuje obrázek 1, jde o personální proces, jehož účelem je zajistit, aby měl podnik v budoucnu k dispozici ve správný čas a na správném místě potřebné množství pracovníků s požadovaným vzděláním, schopnostmi i dovednostmi, které jsou nezbytné pro efektivní zajištění všech vnitropodnikových procesů. To vše je nutné realizovat efektivně a s přiměřenými náklady. (Palíšková et al., 2021, s. 34)



Obrázek 1: Efektivní plánování lidských zdrojů

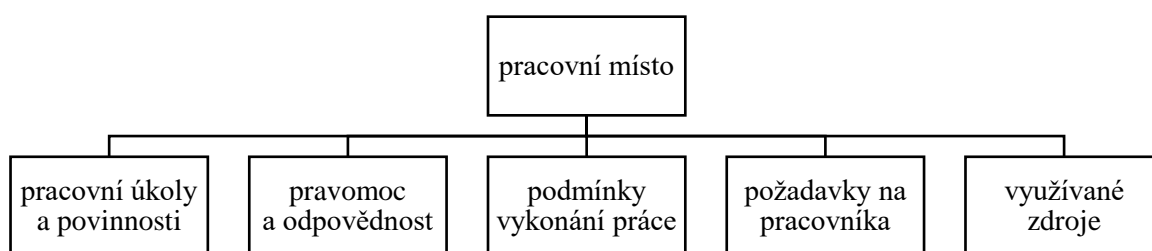
Zdroj: vlastní zpracování dle Palíšková et al. (2021)

Personální plánování zahrnuje tři oblasti: plánování potřeb zaměstnanců, plánování pokrytí potřeb zaměstnanců a sladování poptávky po práci s nabídkou práce. Při určování budoucí potřeby lidských zdrojů podnik odhaduje poptávku po pracovní síle neboli předvídá, kolik pracovníků a s jakými dovednostmi bude v krátkodobém i v dlouhodobém období potřebovat. Cílem je zajistit plynulé fungování požadovaných činností a zároveň dosáhnout stanovených úkolů a cílů. (Palíšková et al., 2021, s. 35)

Je rovněž důležité předvídat dostupnost pracovníků, tedy odhadnout nabídku pracovníků a předpovědět, kolik zaměstnanců s požadovanými kompetencemi bude mít podnik k dispozici jak krátkodobě, tak i dlouhodobě (Šikýř, 2014, s. 91).

Efektivním nástrojem pro sladění poptávky a nabídky lidských zdrojů jsou různé dílčí plány, jako například plán kariérního růstu, který je zpracován pro každého zaměstnance a pomáhá mu rozvíjet jeho odborné znalosti a současně tak postupovat v rámci organizace, dále pak plán následnictví, který je klíčový pro manažerské pozice. Významnou roli hrají také plány na snižování nadbytečných zaměstnanců nebo plány vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, které umožňují formovat kvalifikaci pracovníků. (Palíšková et al., 2021, s. 38).

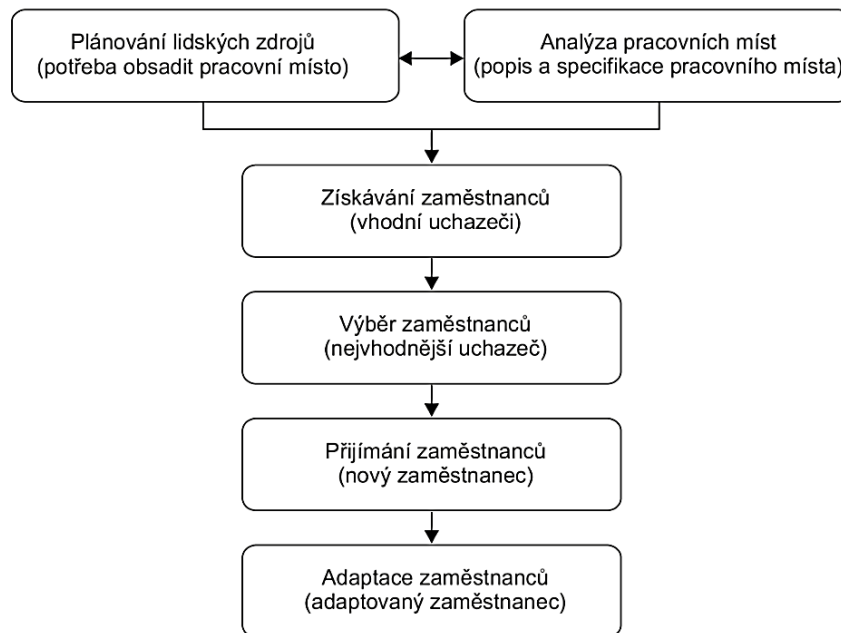
Plánování lidských zdrojů neoddělitelně souvisí i s definováním pracovního místa. Pracovní místo je definováno jako nejmenší organizační jednotka, obvykle obsazená jedním zaměstnancem. Pro každé pracovní místo je sestaven souhrn pracovních úkolů a povinností, pravomocí, odpovědností, podmínek a požadavků pro výkon dané práce. Souhrn těchto základních charakteristik je znázorněn na obrázku 2. Pracovní místo vymezuje postavení zaměstnance v rámci organizaci a také jeho zařazení do organizační struktury. (Palíšková et al., 2021, s. 65-66)



Obrázek 2: Základní charakteristika pracovního místa

Zdroj: vlastní zpracování dle Palíšková et al. (2021)

Volným pracovním místem může být jak zcela nově vytvořené pracovní místo, tak i uvolněné pracovní místo, které zaměstnavatel hodlá obsadit, například v důsledku odchodu stávajícího zaměstnance do starobního důchodu nebo skončení pracovního poměru současného zaměstnance. Strategie získávání zaměstnanců je volena na základě toho, o jaké pracovní místo se jedná. Postup při obsazování volných pracovních míst závisí na konkrétním podniku, jelikož neexistuje žádný právní předpis, který by tento postup určoval. Podnik si tak může v průběhu obsazování volných pracovních pozic zvolit libovolný postup, který bude nejvíce vyhovovat jeho požadavkům a potřebám. Je možné využít například postup znázorněný na obrázku 3, který vychází z procesu plánování lidských zdrojů a analýzy pracovních míst a zahrnuje kroky získávání, výběru, přijímání a adaptace zaměstnanců. (Šikýř, 2014, s. 96)



Obrázek 3: Postup obsazování volných pracovních míst

Zdroj: Šikýř (2014)

1.2 Získávání zaměstnanců

Získávání zaměstnanců je personální činnost a je první etapou při obsazování volné pracovní pozice (Šikýř, 2016, s. 94). Armstrong (2015, s. 272) definuje získávání zaměstnanců jako „proces vyhledávání a oslovování lidí, které organizace potřebuje“. Jde o dvoustranný proces, ve kterém na jedné straně stojí organizace hledající pracovní sílu a na straně druhé potenciální zaměstnanci, kteří shání práci (Dvořáková a kol., 2007, s. 134).

Hlavním účelem procesu získávání zaměstnanců je tedy oslovit a přilákat ve správný čas a s přiměřenými náklady optimální počet vhodných uchazečů, kteří nejvíce odpovídají stanoveným požadavkům pro dané pracovní místo. Získávání a následný výběr zaměstnanců patří mezi zásadní činnosti v oblasti personalistiky, které zajišťují potřebnou kvalitu lidí přicházejících do podniku. (Šikýř, 2016, s. 94)

Tyto činnosti jsou pro podnik velmi důležité a finančně náročné, proto vyžadují pečlivou přípravu. Při získávání zaměstnanců je zapotřebí vycházet z jasně definovaného popisu pracovního místa, kvalifikačního profilu, potřebných dovedností a schopností pracovníka, které jsou nezbytné pro úspěšné vykonání dané práce. (Kociánová, 2010, s. 79)

Účinnost procesu získávání se zvyšuje v případě, že se podaří nalézt harmonie mezi požadavky organizace a očekáváním uchazeče. Toho lze docílit tím, že zaměstnavatel nabídne realistickou

představu o nabízené práci a jasně stanoví požadavky na potencionálního uchazeče. Díky tomu si tak uchazeč může srovnat své očekávání se skutečností. (Dvořáková a kol., 2007, s. 133)

Podle Palíškové et al. (2021, s. 85) se proces získávání rozděluje do 5 následujících kroků:

1. *„stanovení potřeb počtu a struktury zaměstnanců;*
2. *tvorba popisu obsazovaných pracovních pozic včetně očekávaných nákladů;*
3. *požadavky na kandidáty;*
4. *volba zdrojů a metod pro vyhledávání zaměstnanců s kalkulací nákladů;*
5. *postup výběrového procesu včetně pravomocí a odpovědností.“*

1.2.1 Zdroje získávání zaměstnanců

Během procesu získávání zaměstnanců je nutné zvážit, zda je možné volné pracovní místo obsadit pracovníkem z vnitřních zdrojů, nebo zda je zapotřebí hledat pracovníka mimo organizaci, tedy z vnějších zdrojů (Šikýř, 2016, s. 97). Výběr zdrojů získávání zaměstnanců závisí na aktuální situaci na trhu práce, konkurenceschopnosti zaměstnavatele, finanční náročnosti, typu obsazení pracovního místa a na mnoha dalších faktorech, které pomáhají určit, jaké metody budou nejučinnější při hledání vhodného uchazeče o zaměstnání (Kociánová, 2010, s. 80).

Za vnitřní zdroje se považují stávající zaměstnanci podniku, kteří jsou ochotni vykonávat náročnější práci, jsou k dispozici v důsledku organizačních změn, mají zájem o jinou pracovní pozici apod. Pokud chybí uchazeči z interních zdrojů, je podnik nucen zvolit formu získávání pracovníků z externích zdrojů. Vnějšími zdroji jsou například pracovníci jiných organizací, studenti a absolventi škol nebo nezaměstnaní na trhu práce. (Šikýř, 2016, s. 97)

Ať už se zaměstnanci získávají z vnitřních nebo vnějších zdrojů, v obou případech má obsazení volného pracovního místa své výhody i nevýhody. Obsazování volné pozice pracovníkem z vnitřních zdrojů bývá většinou rychlejší, jelikož pracovník nepotřebuje podstupovat proces adaptace na firemní prostředí a kulturu. Výhodou jsou také nižší náklady na proces získávání, znalost uchazeče nebo také to, že má již nastavené komunikační a sociální síť. Pro interního zaměstnance je možnost kariérního růstu motivující a podnik si tak zároveň stabilizuje klíčové lidi v organizaci. Naopak nevýhodou je, že v případě získávání pracovníka z vnitřních zdrojů má společnost značně omezený výběr. Obsazení pracovního místa osobou z vnitřních zdrojů mnohdy také vyvolá nutnost obsazení uvolněného pracovního místa pracovníka, který byl vybrán na jinou pozici. Jak již bylo zmíněno, v případě, že podnik nemá dostatek kandidátů z interních zdrojů, musí hledat zaměstnance mimo podnik. Výhodou obsazování volného

pracovního místa z vnějších zdrojů je bezpochyby širší nabídka uchazečů. Tato nabídka pracovníků je však ovlivněna situací na trhu práce. Noví pracovníci mohou do organizace přinést nejen nové zkušenosti a dovednosti, ale také jsou zdrojem „know-how“, inspirace a nového pohledu na danou problematiku. Na druhou stranu získávání těchto zaměstnanců obvykle souvisí s vyššími náklady a celý proces bývá zpravidla delší než v případě obsazení pracovníků z vnitřních zdrojů. (Kociánová, 2010, s. 82-85)

1.2.2 Metody získávání zaměstnanců

Podle Šikýře (2016, s. 98) je metoda získávání zaměstnanců „*specifický postup oslovení a přilákání potencionálních uchazečů o zaměstnání*“. Hledání vhodné metody získávání závisí na mnoha faktorech, zejména na druhu obsazovaného pracovního místa, aktuální situaci na trhu práce, požadavcích organizace, ale také na množství času a finančních prostředků. Metody získávání zaměstnanců se liší i v závislosti na tom, zda probíhá získávání zaměstnanců z vnitřních zdrojů či z vnějších zdrojů. Nejčastěji používané metody pro nábor zaměstnanců z interních zdrojů zahrnují: přímé oslovení stávajícího zaměstnance v organizaci, zaslání nabídky prostřednictvím elektronické pošty, doporučení od současného pracovníka nebo zveřejnění inzerátu na nástěnné tabuli či interním systému. V případě, že podnik nedisponuje dostatečným počtem vnitřních zdrojů, rozhodne se hledat pracovníka mimo daný podnik. I zde je potřeba rozhodnout, jakým způsobem bude podnik informovat potenciálního uchazeče o volném pracovním místě. Podnik volí nejčastěji formu inzerce na internetu, v tisku nebo v televizi, dále pak spolupráci se školami, úřady práce či personálními agenturami. (Šikýř, 2016, s. 97)

Podle Armstronga (2015, s. 276) je nutné při volbě metody získávání zohlednit tato kritéria: „*1) pravděpodobnost, že využití metody přiláká vhodné uchazeče; 2) rychlost, s jakou využití metody umožní provést získání; 3) náklady spojené s využitím metody*“.

V posledních letech se velmi často využívá moderní metoda elektronického získávání, známá také jako **e-recruitment**, která využívá internet k inzerování volných pracovních míst, a jejímž účelem je poskytnout uchazečům informace o volných pracovních místech a o organizaci, a zároveň umožnit komunikaci mezi uchazeči o zaměstnání a zaměstnavatelem (Šikýř, 2016, s. 97). Jedná se o rychlou a levnou metodu, která poskytuje informace o volných pracovních místech širokému okruhu potencionálních uchazečů a umožňuje elektronické zasílání životopisů a také vyřizování žádostí o zaměstnání (Kociánová, 2010, s. 86).

Webové stránky podniku poskytují nejen informace o zaměstnavateli, ale velmi často také obsahují na hlavní stránce ikonku s názvem „Kariéra“, kde se nachází veškeré potřebné informace pro uchazeče o zaměstnání, seznam aktuálně volných pracovních míst a potřebné kontaktní údaje. Uchazeč, kterého některá z aktuálních nabídek zaměstnání zaujme, může na nabídku obvykle reagovat vyplněním online formuláře a přiložením vlastního životopisu, popřípadě dalších dokumentů. (Šikýř, 2016, s. 98)

Pracovní portály provozované speciálními společnostmi jsou další oblíbenou metodou, které podniky k inzerci pracovních míst často využívají. Tyto portály totiž obsahují rozsáhlou databázi volných pracovních míst a zaměstnavatelé zde mohou inzerovat své nabídky práce a zároveň sami vyhledávat a oslovovat vhodné uchazeče o zaměstnání, kteří jsou evidováni v databázi registrovaných uchazečů. (Palíšková et al., 2021, s. 93)

Díky využívání **sociálních sítí**, jako je například Facebook, Instagram, LinkedIn je podnik schopen efektivně navazovat vzájemné kontakty s ostatními uživateli a získávat tak nové příležitosti v oblasti personálního marketingu a elektronického získávání zaměstnanců. Prostřednictvím těchto platforem může podnik nejen informovat potenciální uchazeče, ale také je vyhledávat a oslovovat. (Šikýř, 2016, s. 98)

Mezi tradiční, avšak v dnešní době již méně časté metody získávání patří **inzerování v médiích**. Volná pracovní místa je možné inzerovat prostřednictvím novin, rozhlasu nebo také odborných časopisů a televize. Tato metoda inzerování je sice levnější, ale časově náročnější. Při inzerci v tisku může podnik využít tzn. pracovní inzeráty, které obsahují nabízené pracovní místo a informace o zaměstnavateli. Druhou variantou jsou tzn. utajovací inzeráty, kde je uvedeno pouze telefonní číslo. (Duda, 2008, s. 65)

Za zmínku stojí určitě i **personální agentury**, jejichž úkolem je najít pro podnik prostřednictvím přímého oslovení nebo vlastní databáze uchazečů vhodné kandidáty. Nevýhodou je bezpochyby příliš vysoká cena. Nicméně tato metoda získávání personalistům podniku výrazně ušetří čas, který by jinak strávili hledáním vhodného kandidáta. (Palíšková et al., 2021, s. 93)

Spolupráce s úřady práce představuje jednu z nejlevnějších metod získávání, avšak výběr uchazečů je dost omezený, jelikož se týká pouze registrovaných uchazečů na úřadu práce. Tato metoda se nejčastěji využívá při získávání zaměstnanců na dělnické pozice. Pro podniky je výhodou, že úřady práce zajišťují potřebné informace o uchazečích a mohou také provést předběžný výběr, což podniku také ušetří spoustu času. (Duda, 2008, s. 64-65)

Nové zaměstnance lze také získat ve vzdělávacích institucích, na základě doporučení současného pracovníka a mnoha dalšími způsoby. (Armstrong, 2015, s. 276-281)

1.2.3 Dokumenty požadované od uchazečů

Požadované dokumenty od uchazečů mohou personalistům podniku zjednodušit následující fázi výběru zaměstnanců a pro samotné uchazeče o zaměstnání je důležité, jakým způsobem budou tyto dokumenty napsány, jelikož se jedná o jejich „vizitku“ (Duda, 2008, s. 66). Je zásadní, aby podnik věnoval důkladnou pozornost analýze těchto dokumentů, neboť informace od uchazečů týkající se například vzdělání či předchozích zkušeností bývají často zkreslené a nepravdivé (Kociánová, 2010, s. 99).

Dokumenty od uchazečů se mohou lišit v závislosti na konkrétním pracovním místě a požadavcích zaměstnavatele. Dokumenty obsahují zejména základní osobní údaje a informace o způsobilosti uchazeče. Uchazeč o zaměstnání obvykle zaměstnavateli předkládá životopis, žádost o zaměstnání, motivační dopis, reference, pracovní posudky, osobní dotazníky, kopie vysvědčení, diplomů a certifikátů. Tyto materiály slouží k prokázání kvalifikace uchazeče a zároveň vyjadřují jeho zájem o nabízené pracovní místo. V některých případech může navíc zaměstnavatel také požadovat potvrzení o trestné bezúhonnosti či lékařské vyšetření. (Šikýř, 2016, s. 98-99)

Životopis uchazeče patří k nejčastěji požadovaným dokumentům, které zaměstnavatel vyžaduje. Zaměstnavatel většinou očekává takzvaný strukturovaný životopis, který je přehledný, logicky a chronologicky uspořádaný a bez gramatických chyb. Takový životopis shrnuje osobní údaje, údaje o dosaženém vzdělání, pracovní zkušenosti a praxi, znalosti, dovednosti, schopnosti apod. (Šikýř, 2016, s. 99)

Přehled pracovních zkušeností by měl zahrnovat nejen název organizace a pozici, kterou uchazeč vykonával, ale i stručný popis vykonávané pracovní činnosti. V životopise je nejprve uvedena nejnovější nebo současná pracovní pozice a poté následují předchozí pracovní zkušenosti. (Kociánová, 2010, s. 99)

Motivační dopis často doplňuje životopis a poskytuje zaměstnavateli podrobnější informace o tom, proč je uchazeč vhodným kandidátem pro danou pozici. Prostřednictvím krátkého a výstižného motivačního dopisu má uchazeč možnost vyjádřit svůj konkrétní zájem o danou pozici a detailněji představit své dovednosti a zkušenosti. Na rozdíl od životopisu, který bývá strukturovaný a formální, motivační dopis poskytuje prostor pro prezentaci osobnosti uchazeče.

Cílem motivačního dopisu je tedy upoutat pozornost zaměstnavatele a přesvědčit ho, že právě tento uchazeč je ideálním kandidátem. (Palíšková et al., 2021, s. 95)

Ústní či písemné reference jsou doporučení či posudky získané od předchozího či aktuálního zaměstnavatele a slouží k ověření pravdivosti informací, které o sobě uchazeč zmínil (Pechová a Šišová, 2016, s. 33).

Písemné reference jsou obvykle vnímány jako spolehlivější a formálnější, protože se předpokládá, že jejich písemná forma má větší váhu. Nicméně se může stát, že jejich obsah podniku nepřinese žádnou relevantní informaci. Ústní reference jsou často považovány za hodnotnější, neboť přináší osobní přístup a umožňují flexibilní komunikaci, která umožňuje podniku získat podrobnější informace prostřednictvím konkrétních dotazů. (Kociánová, 2010, s. 100)

Firemní a osobní dotazníky slouží k získání základních informací o uchazeči a jsou využívány nejen v předběžném výběru, ale i během samotného procesu výběru. Tyto dotazníky zahrnují identifikační údaje o uchazeči, jeho odborné znalosti, přehled vzdělání a pracovních zkušeností, jazykové znalosti, schopnosti a dovednosti. (Kociánová, 2010, s. 100)

Hlavním účelem těchto dokumentů je získat informace, které potřebuje zaměstnavatel k identifikaci a kontaktování uchazeče o zaměstnání, k posouzení způsobilosti uchazeče a k plnění povinností stanovených zvláštním právním předpisem. (Šikýř, 2016, s. 100)

1.2.4 Formulace a uveřejnění nabídky

Formulace a uveřejnění nabídky zaměstnání jsou zásadními kroky při obsazování volných pracovních míst a představují důležitý nástroj pro navázání komunikace mezi zaměstnavatelem a uchazečem o práci. *„Smyslem formulace a uveřejnění nabídky zaměstnání je poskytnout potencionálním uchazečům o zaměstnání v organizaci i mimo ni jasnou, přesnou, úplnou a pravdivou informaci o možnosti, požadavcích a podmínkách zaměstnání“* (Šikýř, 2016, s. 100).

Podle Dudy (2008, s. 66) by měla každá nabídka zaměstnání obsahovat alespoň název práce, stručný popis pracovních úkolů, místo výkonu práce, požadavky na vzdělání i praxi a informace o pracovních podmínkách. Zároveň by měly být v nabídce uvedeny pokyny pro uchazeče, jakým způsobem se o místo ucházet, kde se ucházet a do kdy je možné o tuto pozici projevit zájem.

Důležitou součástí je také dodržení pracovněprávních předpisů a rovného přístupu k uchazečům. Uveřejnění nabídky nesmí obsahovat diskriminační prvky a být v rozporu s dobrými mravy. Způsob, jakým podnik zveřejní nabídku práce závisí především na zvolené metodě získávání zaměstnanců, ale také na specifikách pracovní pozice, požadavcích a podmínkách volného pracovního místa, časových a finančních zdrojích, zájmu potencionálních uchazečů nebo situaci na trhu práce. (Šikýř, 2016, s. 102-103)

1.3 Výběr zaměstnanců

Na proces získávání zaměstnanců navazuje fáze výběru zaměstnanců, jejímž cílem je zjistit, který z kandidátů nejlépe vyhovuje požadavkům pro výkon práce a který bude nejvíce přispívat k úspěchu organizace (Šikýř, 2016, s. 104). I přesto, že výběr zaměstnanců bývá finančně, ale i časově náročný, je důležité věnovat mu dostatečné množství času a zdrojů, aby se tak předešlo chybnému rozhodnutí, z tohoto důvodu by se výběrového řízení mělo účastnit nejen personální oddělení, ale také vedoucí pracovníci a v některých případech i externí odborníci (Kociánová, 2010, s. 94).

Proces výběru zaměstnanců představuje shromažďování a hodnocení informací o uchazečích za pomoci vybraných metod výběru. Jde tedy o proces porovnávání, do jaké míry se daný uchazeč shoduje s požadavky pro konkrétní pracovní místo. (Dvořáková a kol., 2007, s. 138)

Podle Bělohlávka (2016, s. 30) k dosažení úspěšného výběru zaměstnanců je nutné projít několika fázemi výběrového řízení, kterými jsou:

1. „stanovení požadavků,
2. získání lidí ze zdrojů,
3. určení nástrojů,
4. vlastní diagnostika,
5. rozhodnutí o uchazečích“.

Při stanovování požadavků podnik vychází z představy o ideálním zaměstnanci a definuje konkrétní kritéria, která musí uchazeč o danou pracovní pozici splňovat (Bělohlávek, 2016, s. 30). Dobře stanovené požadavky pomáhají personalistům lépe se orientovat při výběru nového zaměstnance, zejména v situacích, kdy je potřeba přistoupit na nějaký kompromis, zda se vzdát některých požadavků či některé pozměnit (Kolman et al., 2010, s. 114-115).

Následuje získání lidí, kteří splňují alespoň minimální požadované kvalifikační a schopnostní kritéria. Účelem této fáze je získat co nejširší spektrum vhodných uchazečů. Dalším krokem je

určení vhodné metody pro výběr zaměstnanců. Důležité je, aby zvolené metody a nástroje byly objektivní a odpovídaly stanoveným požadavkům na danou pracovní pozici. Na určení nástrojů navazuje vlastní diagnostika, která zahrnuje analýzu dovedností, znalostí, osobních charakteristik atd. Rozhodování o uchazeči je poslední fází výběrového řízení. Jen zřídka se stává, že by jeden či dva uchazeči výrazně vynikali nad ostatními uchazeči. Proto v této fázi může podnik zvolit jeden ze tří rozhodovacích modelů: model limitů, kompenzační model nebo opakované dělení. (Bělohlávek, 2016, s. 31-34)

Model limitů je založen na klíčových hodnotách, které musí uchazeč o zaměstnání splňovat. Cílem je odmítnout jakéhokoli kandidáta, který má závažné nedostatky v některé ze zkoumané oblasti. **Kompenzační model** vychází z předpokladu, že nedostatky z jedné oblasti mohou být vyváženy silnými stránkami z jiné oblasti. Posledním rozhodovacím modelem, který si podnik může zvolit je tzv. **opakované dělení**. Jedná se o metodu, která probíhá v několika kolech a postupně eliminuje uchazeče na základě jejich hodnocení v různých fázích výběrového řízení. (Bělohlávek, 2016, s. 34-36)

Proces výběru zaměstnanců zahrnuje řadu kroků, které vedou k rozhodnutí, kterému z uchazečů bude nabídnuto volné pracovní místo. Tento proces výběru začíná ve chvíli, kdy se kandidát přihlásí do výběrového řízení a končí v momentě, kdy je učiněno rozhodnutí o přijetí jednoho z nich. Důležité je také zmínit, že podoba výběrového řízení závisí na mnoha faktorech, zejména na typu obsazované pozice, počtu uchazečů, dostupných finančních i časových prostředků nebo organizační struktuře a firemní kultuře. Výběrový proces se může lišit i v závislosti na tom, zda uchazeči pocházejí z vnějších nebo vnitřních zdrojů, jelikož v případě interních zdrojů je možné některé z uvedených kroků vynechat. V případě většího počtu zájemců o danou pozici je dobré, aby výběrové řízení probíhalo ve více kolech. Samotnému výběrovému procesu předchází ještě fáze předvýběru. Hlavním úkolem této fáze je vyloučit nevhodné kandidáty, a naopak s vhodnými kandidáty, kteří splňují stanovené požadavky, navázat kontakt. Následně se začnou realizovat další kola, během nichž se nejprve shromažďují a analyzují získané informace a reference. Až poté jsou uskutečňovány pohovory či jiné metody výběru. Rozhodnutí o přijetí uchazeče, který nejvíce odpovídá stanoveným požadavkům, je učiněno v posledním kole výběrového řízení. (Kociánová, 2010, s. 95-96)

Je vhodné informovat i kandidáty, kteří ve výběrovém řízení neuspěli, poděkovat jim za účast a nabídnout jim zpětnou vazbu, jestliže o ni projeví zájem. Odmítnutého kandidáta je možné ponechat v databázi a v budoucnu ho kontaktovat ohledně pozice, která by lépe vyhovovala

jeho profilu. S uchováním těchto údajů však musí odmítnutý kandidát souhlasit. (Palíšková et al., 2021, s. 99-100)

Poslední etapou výběrového procesu je schválení a potvrzení nabídky zaměstnání. Součástí této fáze by mělo být také zpracování pracovní smlouvy, která obsahuje veškeré základní informace týkající se pracovního místa. (Armstrong, 2007, s. 366).

Metody výběru zaměstnanců

„Metoda výběru zaměstnanců je specifický postup zkoumání a posuzování způsobilosti uchazečů o zaměstnání vykonávat požadovanou práci“ (Šikýř, 2016, s. 105). I přesto, že existuje mnoho různých metod, žádná z nich nemůže s naprostou jistotou zajistit úspěšnost vybraného pracovníka, proto se v praxi doporučuje tyto jednotlivé metody kombinovat, jelikož neexistuje jedna nejlepší metoda výběru (Kociánová, 2010, s. 98).

Předpokladem úspěšného výběru je, aby zvolené metody byly platné a spolehlivé, neboť se může stát, že kandidát, který ve výběrovém řízení uspěl, se později ukáže jako nevhodný, nebo vybraný kandidát nabídku práce nakonec odmítne. Za platnou neboli validní metodu se považuje taková metoda, která umožňuje odhadnout úspěšný výkon práce. Metoda výběru je spolehlivá v případě, že při opakovaném použití za stejných podmínek dosahuje stejných výsledků. (Šikýř, 2016, s. 105)

Analýza dokumentů, které uchazeč poskytne podniku, je jednou z klíčových metod výběru. Metodu lze použít jak k předběžnému výběru, tak i k určení toho nejvhodnějšího kandidáta. Během předběžného výběru personalisté posuzují životopis a další dokumenty uchazečů, aby zjistili, který z potencionálních uchazečů by byl schopen vykonávat požadovanou práci. Uchazeč, který se dle zaslaných dokumentů jeví jako vhodný, může postoupit do dalšího kola výběrového řízení. (Šikýř, 2014, s. 102)

Podle Eisela (2021, s. 37) však životopis nevystihuje přesně pracovní zkušenosti uchazeče, jelikož informace v něm bývají velmi často zkreslené. Podle životopisu lze posoudit pouze to, jak dobře umí uchazeč reprezentovat sám sebe.

Při analýze dokumentů lze například sledovat, jaké má uchazeč nejvyšší dosažené vzdělání, kde pracoval a jak dlouho trval jeho pracovní poměr, jak často měnil zaměstnání, zda byl povýšen či převeden na nižší pozici, jaké má znalosti, dovednosti a mnoho dalších (Kociánová, 2010, s. 99). Hlavním účelem analýzy těchto dokumentů je eliminovat uchazeče, kteří nesplňují

stanovené požadavky a zároveň kontaktovat vhodné kandidáty a připravit se tak na další kola výběrového řízení s těmito uchazeči (Eisel, 2021, s. 37).

Výběrové pohovory jsou osobní setkání zástupců zaměstnavatele, zejména manažerů a personalistů s vybranými uchazeči o práci, kteří vyhovují nezbytným požadavkům a byli zvoleni na základě analýzy dokumentů za vhodné kandidáty. Pohovor s uchazeči o zaměstnání je obvykle vnímán jako nejvhodnější a nejčastěji využívaná metoda při výběru zaměstnanců. Na základě výběrového pohovoru lze zhodnotit nejen odborné dovednosti uchazečů, ale i jejich osobnostní vlastnosti. Pohovor také slouží k seznámení uchazečů s podmínkami zaměstnání, což může zahrnovat například informace o pracovní náplni, očekávání zaměstnavatele a dalších aspektech souvisejících s výkonem práce. Zároveň je důležité zjistit, jaké představy o těchto podmínkách mají i samotní uchazeči. (Šikýř, 2016, s. 105).

Cílem výběrového pohovoru je získat a posoudit klíčové informace o kandidátech a odhadnout, zda jejich schopnosti odpovídají požadavkům pro danou pracovní pozici (Armstrong, 2007, s. 370).

Podle počtu účastníků lze výběrové pohovory rozdělit do čtyř kategorií: individuální rozhovor, výběrový panel, výběrová komise a skupinový rozhovor. Během **individuálního rozhovoru** se uchazeč setkává s jedním zástupcem zaměstnavatele. Jedná se o nejrozšířenější formu a umožňuje vytvoření blízkého vztahu mezi tazatelem a uchazečem. Při tomto pohovoru však může dojít k chybnému rozhodnutí v důsledku absence více tazatelů. **Výběrový panel** je forma pohovoru, při které uchazeč odpovídá dvěma či více tazatelům, obvykle personalistovi a potencionálnímu nadřízenému. Tento typ pohovoru umožňuje různorodé posouzení uchazečů, neboť každý člen z panelu může přispět svými otázkami i názory. Dalším typem je **výběrová komise** neboli konkurz. Podobně jako výběrový panel umožňuje tato komise několika členům společnosti hodnotit uchazeče a sdílet své postřehy a připomínky. Do tohoto pohovoru může být zapojen i specialista na danou profesi, který nejlépe posoudí odborné znalosti a dovednosti uchazeče. Během **skupinových pohovorů** se na jedné straně setkává skupina uchazečů o zaměstnání a na straně druhé jeden či více tazatelů. Tento typ pohovoru poskytuje možnost posoudit, jak se uchazeči chovají ve skupině. Nicméně nezajišťuje hlubší poznání všech přítomných uchazečů. (Kociánová, 2010, s. 101-102)

Výběrové pohovory lze rozlišit i podle strukturovanosti na: strukturovaný pohovor, polostrukturovaný pohovor a nestrukturovaný pohovor. **Strukturované pohovory** obsahují předem stanovené otázky a pořadí těchto otázek, zatímco **nestrukturované pohovory** se

uskutečňují volně bez předem připravených témat a otázek, **polostrukturované pohovory** kombinují připravené otázky s možností klást dodatečné dotazy. (Kociánová, 2010, s. 102)

Podle Šikýře (2016, s. 107) by postup výběrového pohovoru měl zahrnovat:

1. **Úvod:** Tento krok slouží k navázání kontaktu, vytvoření příjemné atmosféry a představení programu pohovoru spolu s jeho cíli.
2. **Představení zaměstnavatele:** V této fázi se uchazeč seznámí s důvodem obsazení volné pracovní pozice, pracovním místem a podmínkami práce.
3. **Představení uchazeče:** Uchazeč má zde příležitost prezentovat svůj životopis, vyzdvihnout své schopnosti a vyjádřit svou motivaci pro ucházení se o danou pozici.
4. **Otázky a odpovědi:** Tato část slouží nejen k ověření a doplnění údajů o uchazeči, ale také umožňuje uchazeči klást otázky, které ho zajímají.
5. **Závěr:** Poslední krok zahrnuje shrnutí pohovoru, poskytnutí informací o dalších krocích, poděkování za účast a rozloučení se.

Testování uchazečů poskytuje pouze doplňkové informace a zahrnuje testy inteligence, osobnosti, schopností nebo způsobilosti a slouží k získání důvěryhodných a relevantních informací týkající se úrovně schopnosti, inteligence, osobních rysů, talentu a znalostí (Armstrong, 2015, s. 290). **Testy inteligence** zkoumají a posuzují duševní schopnosti, které uchazečům umožňují řešit různé intelektuální úkoly, **testy osobnosti** posuzují osobnostní rysy uchazečů, aby bylo možné odhadnout jejich pravděpodobné chování na konkrétní pracovní pozici a **testy schopností** měří specifické schopnosti a dovednosti uchazečů (Šikýř, 2014, s. 105).

Assessment centra (dále jen AC) jsou kombinací několika různých metod výběru, hodnocení i vzdělávání zaměstnanců. Tyto metody zahrnují pohovory, individuální a týmové úkoly, psychometrické testy, simulační techniky a další metody, které hodnotí reálné dovednosti a motivaci kandidátů. Uchazeči o zaměstnání tak prokazují nejen své odborné dovednosti, ale i rozvojový potenciál a funkční přístup, který je nezbytný pro výkon na dané pracovní pozici. AC zpravidla probíhají mimo pracovní prostředí, přičemž skupinu uchazečů hodnotí a srovnává tým složený z interních i externích hodnotitelů. (Šikýř, 2016, s. 109)

„Metoda je založena na pozorování několika účastníků v různých situacích několika na sobě nezávislými, zacvičenými posuzovateli“ (Vaculík, 2010, s. 16). Hlavní výhodou této metody je bezpochyby její komplexní a mnohostranné hodnocení uchazečů, naopak nevýhodou je, že se jedná o náročný proces, který vyžaduje dostatečné množství času, finančních prostředků,

prostorových podmínek i lidských zdrojů pro přípravu a realizaci. (Pechová a Šišová, 2016, s. 66-67)

Podle Bělohlávka (2016, s. 146) hlavní rysy AC zahrnují:

- použití různých simulovaných situací,
- větší počet účastníků,
- sledování účastníků více hodnotiteli,
- předem definované kompetence,
- závěrečnou konferenci posuzovatelů.

AC se skládá z pěti fází: fáze rozhodování, fáze přípravy, realizační fáze, fáze vyhodnocení a fáze zpětné vazby. Nejprve je důležité zvážit, zda se AC vyplatí z hlediska finančních a časových nákladů realizovat. Pokud ano, je třeba určit, kdo tuto realizaci zajistí. Je zapotřebí rozhodnout, zda je možné AC realizovat interně, nebo zda je nutné požádat o realizaci externí firmu. V momentě, kdy je firma rozhodnuta o způsobu realizace, může začít fáze přípravy. Tato fáze zahrnuje určení počtu účastníků, termínu konání, místa konání a způsobu informování uchazečů. Dále je důležité definovat jeho program a cíle, určit požadované kompetence, vytvořit hodnotící kritéria a připravit jednotlivá cvičení. Následuje fáze realizace, během které uchazeči musí plnit stanovené úkoly. Předposlední fáze AC představuje vyhodnocení uchazečů, přičemž hodnotitelé posuzují jejich výkony během jednotlivých aktivit. Na závěr je uchazečům poskytnuta zpětná vazba o jejich výkonu. (Pechová, Šišová, 2016, s. 74-97)

1.4 Adaptace zaměstnanců

Adaptace zaměstnanců, popřípadě orientace zaměstnanců je poslední fází procesu obsazování volného pracovního místa (Šikýř, 2016, s. 115). Začíná v okamžiku, kdy zaměstnavatel a nový zaměstnanec uzavřou pracovní smlouvu (Urban, 2013, s. 31).

V procesu adaptace jde o začlenění nového zaměstnance do kulturního, sociálního a podnikového prostředí podniku (Dvořáková a kol., 2007, s. 143). Zahrnuje nejen schopnost přizpůsobit se novému pracovnímu prostředí a vytvářet vztahy se spolupracovníky, ale také hraje klíčovou roli při budování loajality zaměstnance vůči zaměstnavateli (Palíšková et al., 2021, s. 115). Adaptace na konkrétní pracovní místo závisí především na osobnostních rysech člověka, ale také na jeho profesní úrovni, pracovních zkušenostech a na podmínkách adaptace, které podnik pro tento proces poskytuje (Kociánová, 2010, s. 130).

Během procesu adaptace velmi záleží i na způsobu interní komunikace na pracovišti, která umožňuje novým zaměstnancům navázat kontakt se stávajícími zaměstnanci, seznámit se s děním ve společnosti a získat informace o svých spolupracovnících a hlavně o postupech, které jsou v podniku uplatňované. Pro úspěšnou adaptaci je proto důležité navázat kvalitní vztahy, naslouchat kolegům a efektivně s nimi spolupracovat, neboť týmová spolupráce je mnohem snazší, pokud mají zaměstnanci shodný pohled na to, čeho má být dosaženo. To následně přispívá i k lepšímu fungování v podniku. (Dewhurst a Fitzpatrick, 2022, s. 1-4)

Cílem adaptace je co nejrychleji a nejefektivněji začlenit nového zaměstnance do společnosti, aby byl schopen v co nejkratší době dosahovat stanovených pracovních výsledků. Dobře provedená adaptace má pro podnik mnoho výhod, včetně snížení nákladů spojených s fluktuací, zvýšení motivace pracovníků, usnadnění začlenění nového člena týmu do kolektivu, nebo také posílení pocitu sounáležitosti zaměstnance s podnikem. (Palíšková et al., 2021, s. 115-116)

Adaptace může probíhat jak formálně, tak neformálně. Formální adaptace se realizuje formou adaptačních programů, které obvykle vedou manažeři nebo určené zaměstnanci, zatímco neformální adaptace probíhá přirozeně, většinou pod vlivem kolegů a prostřednictvím každodenní komunikace v prostředí práce. (Šikýř, 2016, s. 115)

Adaptační programy představují již zmíněnou metodu formální adaptace. Jedná se o soubor opatření, která mají za cíl podpořit odbornou a sociální adaptaci nových zaměstnanců v podniku. Tyto adaptační programy mohou zahrnovat různé akce, jako jsou uvítací setkání nových zaměstnanců, písemné informační materiály (například příručky a návody), dále pak seznamovací služební cesty nebo kvalifikační opatření, která zahrnují zapojení nových zaměstnanců do tréninkových programů. (Kociánová, 2010, s. 133)

Tyto programy obvykle začínají dnem, kdy zaměstnanec nastoupí do nového zaměstnání a končí rozhodnutím manažera, například po uplynutí zkušebního období. Po absolvování adaptačního programu by měl být nový zaměstnanec zcela připraven vykonávat ujednanou práci a dosahovat tak stanoveného výkonu. (Šikýř, 2014, s. 109)

Existují tři úrovně adaptačního procesu: celopodniková adaptace, adaptace v rámci útvarové jednotky a adaptace na konkrétní pracovní místo. Celopodniková adaptace zahrnuje obecné informace, které jsou stejné pro všechny zaměstnance. Začíná obvykle dnem nástupu pracovníka do podniku, většinou tedy prvním dnem v měsíci. Pro podnik je dobré, aby v den nástupu měl připravený tzv. nástupní program, jehož cílem je přivítat nové zaměstnance,

představit je kolegům a seznámit je s organizací práce a firemní kulturou. (Palíšková et al., 2021, s. 117)

Útvarová adaptace se týká konkrétní organizační skupiny, do které patří obsazované pracovní místo (Kociánová, 2010, s. 133). Účelem adaptace nového pracovníka na konkrétní pracovní místo je získat znalosti a zkušenosti od pověřeného mentora, který se novému zaměstnanci věnuje a zajišťuje jeho efektivní začlenění do týmu (Palíšková et al., 2021, s. 117).

Doba adaptace na pracovní místo se liší v závislosti na charakteru a obsahu práce. U nekvalifikovaných pozic bývá adaptační proces velmi krátký, zatímco v případě manažerských pozic a pozic specialistů může tento proces trvat i několik měsíců, někdy i déle než půl roku. Proto je vhodné vytvořit tzv. individuální plán adaptace, který by měl obsahovat všechny potřebné kroky adaptačního procesu včetně časového harmonogramu. Zároveň tento plán v období adaptace slouží jako vodítko nejen pro nadřízeného pracovníka, ale i pro samotného zaměstnance. Plán adaptace by měl zahrnovat základní kroky, které směřují k adaptaci zaměstnance na úrovni organizace a zároveň individuální aktivity, které se vztahují k adaptaci na konkrétní pracovní místo. Plán adaptace zaměstnance může být zpracován v podobě formuláře, ve kterém je uvedeno jméno pracovníka, organizační útvar, pracovní pozice a datum nástupu nového pracovníka. Tento formulář by měl obsahovat veškeré naplánované aktivity včetně vzdělávacích akcí a plánu rotace pracovníka. Po skončení adaptačního období pracovníka je do tohoto formuláře zaznamenáno hodnocení nadřízeného. (Kociánová, 2010, s. 134-136)

Úspěšná adaptace zaměstnance umožňuje manažerovi vytvořit předpoklady pro efektivní řízení a vedení podřízeného zaměstnance. Zaměstnanec je tak připraven plnit stanovené úkoly, dosahovat požadovaných výkonů a přispívat k realizaci strategických cílů organizace. (Šikýř, 2014, s. 109)

2 Použité metody a techniky

Tato kapitola popisuje metody a techniky, které byly použity při zpracování teoretické a praktické části bakalářské práce na téma Získávání, výběr a adaptace zaměstnanců ve vybraném podniku.

Teoretická část byla založena na rešerši odborné literatury, která se zaměřovala na klíčové oblasti řízení lidských zdrojů, kterými jsou personalistika, plánování lidských zdrojů, procesy získávání, výběru a adaptace zaměstnanců.

Při rešerši bylo čerpáno z tištěných knih převážně od českých autorů, které byly doplněny o dvě knihy zahraniční. Při psaní se postupovalo tak, aby na sebe jednotlivé kapitoly logicky navazovaly. Cílem syntézy bylo vytvořit komplexní teoretický rámec, který se stal základem pro srovnání s praktickými postupy, které jsou ve společnosti XY využívány. Pro zajištění kvality textu byl použit nástroj umělé inteligence, konkrétně ChatGPT -4.0, který pomohl nalézt vhodná synonyma, gramaticky upravovat věty a také upravovat jejich formulaci. K překladu textu ze zahraničních knih byla použita aplikaci DeepL. Po použití těchto nástrojů byla následně provedena kontrola obsahu a autorka za něj plně přebírá odpovědnost.

V praktické části byla zvolena jako hlavní metoda pro sběr dat polostrukturovaný pohovor, a to z důvodu, že kombinuje předem připravené otázky a zároveň ponechává prostor pro volnou diskuzi, což umožňuje klást doplňující otázky a získat tak detailnější informace. Tento rozhovor byl veden se třemi personalisty daného podniku. Cílem této části bylo získat přehled a relevantní informace o postupech, které jsou v podniku během procesu získávání, výběru a adaptace uplatňovány.

Pro potřeby komparace teorie s praxí byl před samotnou návštěvou podniku vypracován soubor, který obsahoval tři oblasti otázek. První část toho souboru obsahovala 19 otázek, které se týkaly problematiky plánování lidských zdrojů a získávání zaměstnanců. Druhá část byla zaměřena na výběr zaměstnanců a skládala se ze 17 otázek. Poslední část obsahovala 13 otázek, jejichž cílem bylo zjistit potřebné informace o adaptaci zaměstnanců v daném podniku. Otázky byly vypracovány v programu MS Word a následně prostřednictvím e-mailu poslány do společnosti, aby se i personalisté mohli dopředu připravit na diskuzi a na jednotlivé otázky k daným tématům. Při rozhovoru měl každý z účastníků tyto otázky k dispozici v tištěné podobě. V průběhu rozhovoru již byly některé otázky zodpovězeny v rámci jiných, případně přeformulovány tak, aby byl zajištěn plynulý chod rozhovoru. Rozhovory probíhaly během tří návštěv přímo v prostorách podniku. První rozhovor probíhal 12. 11. 2024 a byli přítomni tři

personalisté a autorka, druhý se uskutečnil 4. 3. 2025 za přítomnosti pouze dvou personalistů a autorka, poslední rozhovor byl veden 13. 3. 2025 a účastnili se ho opět všichni, jako tomu bylo v rámci prvního rozhovoru. Rozhovory trvaly jednu až dvě hodiny v závislosti na průběhu rozhovoru a množství otázek. Celý průběh rozhovorů byl se souhlasem personalistů nahráván na diktafon a následně upraven a přepsán do textové podoby. Pro přepis nahrávky do textové podoby byl využit TurboScribe.

Na základě těchto poznatků byla provedena komparace, která byla zaměřena na zjištění shod a rozdílů mezi teoretickými a praktickými přístupy.

3 Charakteristika vybraného podniku

Společnost XY je globálním podnikem, který vznikl v 90. letech 20. století sloučením dvou firem. Jedná se o významného výrobce a dodavatele inteligentních přístupových a zabezpečovacích systémů. Produkty podniku jsou určeny nejen pro domácnosti, ale také firmy, vládní instituce, letiště, nemocnice nebo školy. V současné době má tato společnost rozsáhlou globální působnost, působí v desítkách zemí světa, spolupracuje s mnoha firmami, má přes 61 000 zaměstnanců a její portfolio obsahuje téměř 200 značek.

3.1 Výrobní závod

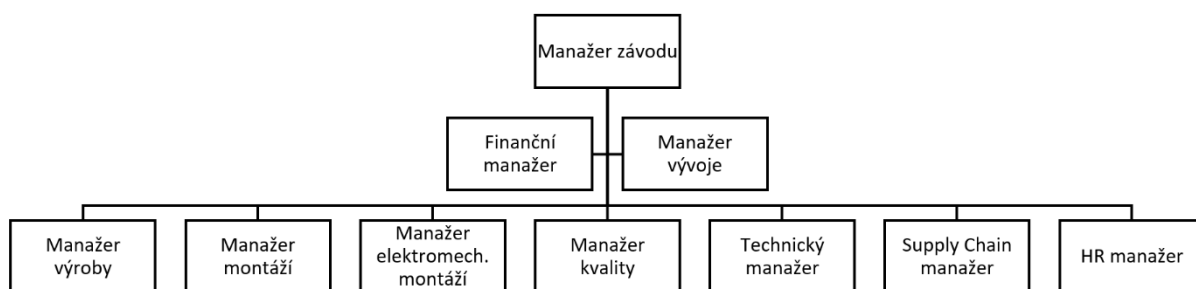
Pro účely této bakalářské práce se autorka bude dále zabývat pouze výrobním závodem sídlícím v České republice, který se specializuje na výrobu a vývoj produktů spojených se zabezpečením vstupních a interiérových dveří. Daný závod tvoří šest klíčových oddělení: výroba, montáž, vývoj, logistika, administrativa a management.

3.1.1 Historie výrobního závodu

Historie výrobního závodu v České republice sahá až do počátku 20. století, kdy byla založena soukromá továrna. V průběhu druhé světové války došlo ke změně vlastnictví a k přejmenování podniku. V 90. letech 20. století se stal výrobní závod součástí globální společnosti, počátkem 21. století následovaly další fúze s podniky a změny názvu, přičemž současné označení závodu platí až od roku 2020.

3.1.2 Organizační struktura

Z důvodu rozsáhlé organizační struktury, která je v podniku daná, je následující organizační struktura zjednodušena tak, aby poskytla přehledný a logický přehled podřízených úrovní. Tato organizační struktura začíná úrovní, na které se nachází manažer závodu, který má přímou odpovědnost za řízení celého závodu. Přímými podřízenými manažera závodu jsou: manažer výroby, manažer montáží, manažer elektromechanických montáží, manažer kvality, technický manažer, supply chain manažer a HR manažer. Tito manažeři spadají přímo pod manažera závodu a odpovídají za specifické oblasti. Kromě těchto přímých podřízených existují v podniku také nepřímo podřízení finanční manažer a manažer vývoje, kteří manažerovi závodu reportují a úzce s ním spolupracují. Každý manažer přímo podřízený manažerovi závodu má pod sebou vedoucí jednotlivých úseků. Například supply chain manažer má pod sebou vedoucího operativního nákupu, vedoucího strategického nákupu nebo vedoucího zákaznického servisu.



Obrázek 4: Organizační struktura podniku XY

Zdroj: Vlastní zpracování dle (Podnik XY, 2024)

3.1.3 Ekonomický vývoj

Tabulka č.1 zachycuje ekonomický vývoj společnosti XY za poslední čtyři dostupné roky, tedy od roku 2020 do roku 2023. Znázorňuje pět klíčových finančních ukazatelů, kterými jsou: tržby, celková aktiva, provozní výsledek hospodaření, zisk před zdaněním (EBT), zisk po zdanění (EAT) a obrat. Veškeré tyto ukazatele jsou vyjádřeny v tisících korunách českých.

Tabulka 1: Ekonomický vývoj společnosti za poslední čtyři dostupné roky

	Tržby (v tis. Kč)	Celková aktiva (v tis. Kč)	Provozní VH (v tis. Kč)	EBT (v tis. Kč)	EAT (v tis. Kč)	Obrat (v tis. Kč)
2020	1 808 126	2 780 629	-23 739	-60 735	-47 038	1 994 331
2021	1 889 230	2 958 300	28 274	1 082	-9 509	2 070 649
2022	2 147 140	3 125 246	51 735	2 832	18 750	2 365 596
2023	2 019 789	3 253 526	48 383	-10 577	-44 107	2 183 187

Zdroj: Vlastní zpracování dle (Podnik XY, c2025)

Z výše uvedené tabulky vyplývá, že **tržby** společnosti mezi lety 2020 a 2022 rostly. V roce 2023 došlo k jejich poklesu, kdy hodnota tržeb klesla oproti roku 2022 na 2 019 789 tis. Kč. Nejvyšší hodnoty dosáhly tržby v roce 2022, konkrétně 2 147 140 tis. Kč. Z tabulky lze taktéž vysledovat každoroční nárůst **celkových aktiv** společnosti, přičemž se jejich hodnota od roku 2020 do roku 2023 zvýšila o 472 897 tis. Kč. **Provozní výsledek hospodaření** se v roce 2020 nacházel v záporných hodnotách, což znamená, že podnik zaznamenal ztrátu ve výši 23 739 tis. Kč. Od následujícího roku hospodářský výsledek již vykazoval zisk a nejvyšší hodnoty dosáhl v roce 2022, kdy činil 51 735 tis. Kč. Nicméně v roce 2023 opět mírně poklesl. **Výsledek před zdaněním** v průběhu těchto čtyř let kolísal. V roce 2020 došlo ke ztrátě ve výši 60 735 tis. Kč, ve ztrátě byl taktéž v roce 2023. Naopak v letech 2021-2022 vykazoval mírný zisk, přičemž

jeho nejvyšší hodnota činila 2 832 tis. Kč. Kolísavý trend obdobně představoval i **výsledek po zdanění**. V průběhu těchto let se podnik nacházel jak ve ztrátě, tak zisku. Nejlepších hodnot podnik dosáhl v roce 2022, kdy zisk činil 18 750 tis. Kč, naopak nejhůře si vedl v roce 2020, kdy utrpěl ztrátu ve výši 47 038 tis. Kč. **Obrat** společnosti se v letech 2020-2022 stabilně zvyšoval, přičemž v roce 2022 dosáhl nejvyšších hodnot, konkrétně 2 365 596 tis. Kč. Následující rok však došlo k mírnému poklesu obratu.

Celkově lze tedy říci, že si podnik během těchto let prošel fázemi poklesu i růstu, přičemž rok 2022 byl z ekonomického hlediska pro společnost nejúspěšnější. V roce 2023 naopak došlo k poklesu, především kvůli výraznému nárůstu inflace, skokovému zvýšení úrokových sazeb a růstu cen energií, což zatížilo nákladovou stránku podniku. Situaci dále komplikovala celková nejistota na českém, slovenském i západoevropském trhu. I když prodej na tuzemském trhu již neovlivňovala pandemie koronaviru, stále trvající válka na Ukrajině a inflace měly výrazný dopad na ekonomickou stabilitu podniku.

4 Analýza plánování lidských zdrojů, získávání, výběru a adaptace zaměstnanců ve vybraném podniku

V této kapitole je na základě získaných odpovědí z polostrukturovaných rozhovorů vedených s personalisty podniku popsáno, jakým způsobem společnost plánuje své personální potřeby, jak získává a vybírá nové zaměstnance a jak je následně začleňuje do pracovního prostředí. Procesy plánování, získávání, výběru a adaptace zaměstnanců se v tomto podniku v některých případech liší v závislosti na tom, zda se jedná o dělnické či administrativní (dále jen THP) pozice.

4.1 Plánování lidských zdrojů

V současné době má výrobní závod zhruba 530 zaměstnanců a k prosinci 2024 nabízí 7 volných pracovních míst. Plán lidských zdrojů je naplněn, přičemž podnik vždy zohledňuje fluktuaci zaměstnanců a případné nové projekty.

Plánování lidských zdrojů v podniku neprobíhá přímo na personálním oddělení, ale je zajišťováno finančním oddělením, konkrétně finančním manažerem, který úzce spolupracuje s vedením společnosti. Jeho úkolem je na základě vývoje finančních ukazatelů a firemní strategie každý měsíc zpracovat headcount reporty, tedy přehledy o počtu zaměstnanců. Na základě těchto reportů a po konzultaci finančního manažera s vedením společnosti obdrží personální oddělení od jednotlivých manažerů úseků, kterých se nábor týká, specifické požadavky na zaměstnance. Personální oddělení totiž není aktivním článkem v procesu plánování lidských zdrojů a nerozhoduje o potřebě pracovních sil. V jeho kompetenci je až samotný nábor zaměstnanců, kde je jeho úkolem zajistit efektivnost celého procesu.

Mezi nejčastější důvody obsazení volných pracovních pozic patří zejména replacement, tedy nahrazení pracovníka jiným zaměstnancem, zejména v důsledku odchodu zaměstnance do starobního důchodu nebo na mateřskou dovolenou, dále změny v organizační struktuře nebo také nové projekty, které vyžadují navýšení kapacit pracovníků.

Pokud dojde k uvolnění pracovního místa, je nutné nejdříve rozhodnout, zda se uvolněná pozice bude obsazovat či nikoli. V tomto případě rozhodnutí závisí na aktuálních potřebách firmy a je v kompetenci vedení společnosti, které zohledňuje například finanční situaci. Jestliže je rozhodnuto, že daná pozice bude obsazena, obdrží personální oddělení opět pouze požadavek týkající se nábory zaměstnanců.

Může se také stát, že v závislosti na uvolněné pozici dojde k reorganizaci práce, přičemž pracovní náplň dané pozice je následně rozdělena mezi současné zaměstnance a proces obsazování volné pracovní pozice v tomto případě neprobíhá. Reorganizace práce není v kompetenci personálního oddělení, ale v kompetenci útvaru, jehož se tato situace týká, a který má povinnost zabezpečit plynulý chod provozu.

Karta pracovních míst

Podnik vede tzv. **karty pracovních míst**, které definují jednotlivé pracovní pozice a pro každou pracovní pozici je vytvořena vlastní karta pracovního místa. V současné době sčítá společnost 140 individuálních karet. Karta obsahuje pouze pár bodů, není detailní. Každá karta zahrnuje doporučení na vzdělání, praxi, určuje nadřazené role a také obsahuje základní popisy toho, co daná pozice obnáší včetně specifikace, co bude zaměstnanec dělat a za jakých pracovních podmínek. Karty pracovních míst též slouží jako podklad pro tvorbu pracovních inzerátů s požadavky na daného pracovníka, jelikož obsahují veškeré potřebné informace týkající se nabízeného místa. Požadavky na zaměstnance mimo jiné vychází také z databáze minulých inzerátů.

Při nástupu do zaměstnání je novému zaměstnanci tato karta předložena, čímž je seznámen s náplní práce. V následujících letech však k této kartě mají přístup pouze THP pozice, zatímco dělnické nikoli. V podniku jsou tyto karty vedeny v programu Microsoft Excel, což umožňuje vedoucím pracovníkům snadný přístup a možnost jejich aktualizace během hodnocících pohovorů. Tyto karty jsou totiž v rámci každoročních schůzek revidovány, zda odpovídají skutečnosti a strategickým záměrům podniku. Nadřízený pracovník si se svými podřízenými na začátku roku sjedná individuální schůzky s předem stanovenou strukturou. Během těchto schůzek se pobaví o dané pozici a vyplní příslušný dotazník obsahující seznam klíčových otázek. Úkolem nadřízeného pracovníka je pomocí těchto otázek získat potřebné informace pro revizi dané karty. V rámci hodnocícího procesu dochází tedy k revizi karty a na základě výsledků hodnocení mohou některé pozice zcela zaniknout, nebo jsou po vzájemné dohodě mezi vedoucím a podřízeným pracovníkem zaktualizovány. Úpravy karty jsou prováděny pouze na základě požadavků nadřízeného, přičemž podřízený pracovník musí vždy změnu odsouhlasit. Může také dojít k tomu, že daná karta je roky nezměněna z důvodu zachování stále stejné náplně práce. Hodnocení probíhá každý rok povinně, a to i v případě, že v kartě nedojde k žádné úpravě. I přesto však personalisté zmiňují: „*během roku dochází v kartách k mnoha změnám, takže jsou karty upravovány i v průběhu roku.*“ V podniku zároveň každoročně

probíhá ISO audit, při kterém jsou karty kontrolovány, proto je nutné, aby byly vždy minimálně zaktualizované datумы.

4.2 Získávání zaměstnanců

Proces získávání zaměstnanců je v kompetenci personalistů společnosti a začíná v momentě, kdy obdrží od vedení společnosti určitý požadavek týkající se nábory nového zaměstnance.

V podniku jsou noví pracovníci získáváni jak z vnitřních, tak vnějších zdrojů, přičemž jsou vždy upřednostňováni interní zaměstnanci, především z důvodu podpory interní mobility a snazší adaptace. Interních kandidátů je však méně než externích, což na druhou stranu svědčí o správné volbě při výběru uchazečů. Interní zaměstnanci tak nemají potřebu měnit své pracovní zařazení. Výjimkou může být situace, kdy zaměstnanci podniku mají vyšší ambice a chtějí se ucházet o vyšší pozici.

Informace o volné pracovní pozici jsou nejdříve sděleny současným zaměstnancům prostřednictvím interní komunikace. Tyto informace jsou zaměstnancům sděleny e-mailem, vyvěšeny na nástěnné tabuli v prostorách vstupní haly, zveřejněny na firemním portálu, který je určen pouze pro zaměstnance a také na vnitropodnikovém systému Global Personal System (dále jen GPS), kde se však zveřejňují pouze volná pracovní místa pro vyšší pozice, tzn. THP pracovníky, nikoli pro dělnické pozice. Inzerce volné pracovní pozice zveřejňují i na vlastních webových stránkách, které jsou současně určené i pro externí uchazeče.

Pro získání externích zaměstnanců podnik používá především spolupráci s úřadem práce, personální agentury, kampaně, vlastní webové stránky, sociální sítě a pracovní portály. Zvolená metoda získávání zaměstnanců závisí na několika faktorech, přičemž rozhodnutí nejvíce ovlivňuje typ pozice, kterou je třeba obsadit, tedy zda dělnickou či THP, dále pak také to, jakou cílovou skupinu chtějí personalisté prostřednictvím konkrétní inzerce oslovit.

Pracovníci personálního oddělení uvádí: *„dělnické pozice se zpravidla obsazují snadněji než THP pozice, proto nevyužíváme drahé personální agentury, ale volíme jiné způsoby, jako je spolupráce s úřadem práce, inzerce na vlastních webových stránkách nebo osobní dotazníky.“*

U dělnických pozic nejčastější metodou zpravidla bývá, že kandidáti o práci sami projeví zájem a v prostorách vstupní haly vyplní osobní/vstupní dotazník. Tento dotazník je zaměřen na otázky týkající se typu práce, kterou by chtěli vykonávat a za jakých podmínek. Mimo jiné uchazeči také uvedou své osobní údaje, zkušenosti, znalosti a praxi. V případě, že v dané chvíli je některá z pozic v podniku neobsazena a odpovídá vyplněnému dotazníku, jsou uchazeči kontaktováni a následně pozváni do výběrového řízení.

Naopak u kancelářských pozic, obzvláště technického směru, má podnik velmi často problém najít vhodného kandidáta. Personalisté podniku zmiňují, že se na takové pozice většinou hlásí jeden, maximálně až tři uchazeči, což znamená, že výběr je dost omezený. Z tohoto důvodu jsou nabídky práce na takové pozice otevřené déle než v případě dělnických pozic. Přesto je však ve většině případů pozice do půl roku obsazena. Délka procesu získávání mimo jiné závisí i na naléhavosti obsazení daného místa. V situacích, kdy je problém najít kandidáty na THP pozice, využívá personální oddělení například personální agentury, které tak pomohou přilákat vhodného kandidáta.

4.2.1 Metody získávání zaměstnanců

Nejdražší metodou získávání zaměstnanců pro podnik je bezpochyby využití **personální agentury**, přičemž takový nábor pracovníků pro podnik představuje náklady až ve výši 100 tisíc korun. Personální agenturu proto personalisté volí pouze tehdy, když potřebují cíleně oslovit konkrétního kandidáta, například při hledání specialisty či pro obsazení jiných důležitých a těžko dostupných pracovních pozic.

Pracovníci personálního oddělení buď dají personální agentuře podnět, že hledají nového pracovníka, nebo jsou kolikrát sami personální agenturou osloveni s nabídkou vhodného kandidáta a návrhem na spolupráci. Důvodem je, že personální agentura vede databázi uchazečů o zaměstnání a jejím úkolem je oslovit konkrétního uchazeče a vzbudit u něho zájem o danou pracovní nabídku. Personální agentura prvotně provádí pohovory s kandidáty, ať už telefonicky či fyzicky, představuje jim podnik a informuje je o podmínkách práce. Následně poskytne personálnímu oddělení společnosti reporty z pohovorů a současně zašle i jejich životopisy. Na základě zjištěných informací o uchazečích obdržených od personální agentury se personalisté rozhodnou, zda uchazeči budou pozváni k výběrovému pohovoru či nikoli. Mimo jiné pracovníci personálního oddělení uvádějí, že personální agentura zprostředkovává pouze předvýběr, přičemž samotný nábor zaměstnanců je již v jejich kompetenci.

Hlavním důvodem, proč jsou v podniku využívány personální agentury, je především úspora času, jelikož by agentura měla nabízet pouze nejvhodnější kandidáty. Na druhou stranu, nevýhodou je, že agentura volné pracovní pozice sama inzeruje, což má za následek, že v inzerátu zpravidla neuvádí jméno podniku, ve kterém je pracovní místo nabízeno. Aktivitu personální agentury však personalisté pečlivě kontrolují.

Podnik má na svých **webových stránkách** kariérní sekci, kam pravidelně zveřejňuje přehled všech aktuálně volných pracovních míst. V případě zájmu o některou z nabízených pozic

uchazeč vyplní své jméno a příjmení, e-mailovou adresu, telefonní číslo, přiloží životopis či jiné dokumenty a klikne na tlačítko „odeslat“. Vyplněný formulář je následně automaticky doručen na e-mailovou adresu pracovníka personálního oddělení a zařazen do speciální složky určené pouze pro náборы zaměstnanců.

Placené pracovní portály podnik sice používá, ale vždy jejich využití zváží dle obsazované pozice. Tyto portály využívá primárně v momentě, kdy se nedaří najít vhodného kandidáta na dané pracovní místo. Důvodem, proč nejsou pracovní portály natolik využívány, je také jejich vyšší cena ve srovnání s bezplatným uveřejněním nabídky prostřednictvím úřadu práce nebo vlastních webových stránek. Zároveň mají personalisté za to, že pokud inzerci zveřejní na úřadu práce, pracovní portály jako je například Prácezarohem.cz a podobně, si ji automaticky postahují a následně ji zadarmo zveřejní.

V rámci společnosti mohou personalisté využít také **interní Talent Equation**, což je samostatná jednotka složená z interních náborářů, kteří však nesídlí přímo v prostorách výrobního závodu. I přesto, že se jedná o zaměstnance podniku, jejich služby nelze využít zcela zdarma, neboť se tato jednotka chová spíše jako personální agentura. Finančně je pro podnik tato varianta výhodnější než spolupráce s klasickou personální agenturou, avšak služby interního Talent Equation nejsou natolik využívány. Tato metoda se uplatňuje primárně pro THP pozice, neboť u dělnických pozic by se tyto služby finančně nevyplatily.

Sociální síť podnik k inzerci volných pracovních míst využívá dle důležitosti pracovní pozice a také po zvážení, zda prostřednictvím těchto sítí osloví správnou cílovou skupinu. Příležitostně používá zejména síť Facebook. Sociální síť však přichází na řadu až poté, kdy inzerce zveřejněná na interních platformách podniku, na webových stránkách a úřadu práce nezajistí dostatek vhodných kandidátů.

V současné době již personální oddělení pro inzerci pracovních nabídek nevyužívá **tisková média**. V minulosti inzerovalo nabídky do novin, ale nyní tuto metodu používá pouze výjimečně, například v případě nějaké velké kampaně, kdy nabídku práce inzeruje například v místním zpravodaji nebo v některém čísle Mladé fronty DNES. Tuto metodu personalisté aplikují, pokud chtějí zároveň zvýšit i povědomí o podniku. Aby byla tato forma inzerce použita, musí být vždy nějakým způsobem finančně zvýhodněna, ale primárně se tato metoda v podniku nevyužívá.

V podniku se rovněž uplatňuje tzv. **princip „doporuč a získej“**, což znamená, že zaměstnanec, který doporučí kandidáta, jenž se ukáže jako vhodný a následně je i přijat, dostane za své doporučení finanční odměnu.

Společnost rovněž spolupracuje se **vzdělávacími institucemi i Krajskou hospodářskou komorou**. Každoročně se účastní veletrhů zaměřených zejména na maturitní ročníky středních škol, kde prezentuje nejen svou společnost, ale také pracovní nabídky určené studentům, kteří po dokončení vzdělání budou hledat uplatnění na trhu práce. Současně školám nabízí i možnost exkurzí přímo v prostorách podniku a umožňuje tak studentům nahlédnout do každodenního provozu. V rámci společnosti XY jsou též vypisovány **Trainee programy** pro studenty vysokých škol. Tyto programy však v daném výrobním závodě neprobíhají na pravidelné bázi, ale spíše výjimečně. Tyto akce představují pro podnik cenný zdroj získání mladých pracovníků.

Podnik se obvykle snaží nejprve využít k inzerci volných pracovních míst levnější zdroje, jako je například inzerce prostřednictvím interních kanálů, inzerce na vlastních webových stránkách nebo na úřadu práce. Tyto metody zároveň považují za nejefektivnější z hlediska počtu uchazečů, kteří na inzerci reagují. Pokud tyto metody nepřinesou požadované výsledky, tedy nepřilákají vhodné kandidáty, pracovníci personálního oddělení spolu se zadavatelem náboru udělají revizi, přehodnotí jednotlivé metody a prodiskutují, jaké další zdroje náboru budou využity a za jakých finančních podmínek.

Velkou výhodou podniku je, že není nucen snižovat náklady, co se týče náboru zaměstnanců. Proto společnost aktivně neprohledává sociální sítě jako je například LinkedIn a sama nevyhledává uchazeče. Tento proces za ni zajišťuje většinou personální agentura, která tímto personalistům šetří především čas, avšak její služby musí podnik zafinancovat.

Co se týče inzerování pracovních pozic, každá nabídka obsahuje stručný popis pracovní náplně, minimální požadavky, které musí kandidát splňovat a seznam nabízených benefitů. Podnik v inzerátu zveřejňuje výši mzdy jen v některých případech, přičemž, aby byl inzerát zveřejněn na úřadu práce, musí být mzda vždy uvedena.

4.2.2 Dokumenty požadované od uchazečů

Podnik od uchazečů požaduje alespoň **aktuální životopis**. Personalisté podniku jsou toho názoru, že životopis je jakousi vizitkou uchazeče. Podle nich by správně formulovaný životopis měl obsahovat nejen název pozice, kterou uchazeči vykonávali a kdy ji vykonávali, ale i krátký popis toho, co daná pozice obnášela.

Personalisté se někdy setkávají s tím, že uchazeči zasílají životopisy, které nejsou aktuální. V takovém životopise chybí například informace o pracovních zkušenostech a činnostech, které během posledních let uchazeči vykonávali. Na nezaktualizované životopisy pohlíží pracovníci personálního oddělení negativně a vzbuzuje to v nich určité pochybnosti. Personalisté zmiňují: *„je pro nás daleko přívětivější, pokud uchazeč o zaměstnání uvede, že je evidován na úřadu práce, než kdyby v životopise neuvedl žádné informace, které se týkají tohoto období.“* Takto personalisté alespoň zjistí, že je uchazeč přihlášen na úřadu práce, aktivně hledá práci a je schopen v horizontu týdnů nastoupit do zaměstnání. V případě velkého zájmu o danou pozici jsou životopisy, které nejsou aktuální, neobsahují stručný popis pracovní náplně, kterou uchazeči vykonávali nebo nepřinášá potřebné informace, zavrženy, neboť neposkytují dostatek informací, které jsou pro personalisty důležité, a s nimiž mohou dále pracovat.

Motivační dopis není podmínkou, ale pro uchazeče může být velkým přínosem. Personalisté si díky motivačnímu dopisu ověří nejen jejich písemný projev, schopnost vyjádřit se, ale také jejich úroveň a hodnoty, které zastávají. Zároveň získají důkaz o jejich zájmu o danou pracovní pozici. Zaslání motivačního dopisu považují obzvlášť za vhodné, pokud se uchazeč uchází o pozici, která zahrnuje reprezentaci podniku navenek a vyžaduje tak silné komunikační dovednosti.

U dělnických pozic personalisté vyžadují i **lékařské posudky**, které slouží k ověření jejich zdravotní způsobilosti. Tyto posudky však vyžadují až v závěrečné fázi náborového procesu a jsou požadovány pouze od uchazečů, kteří byli v rámci výběrového řízení vybráni jako nejvhodnější uchazeči. Tyto posudky vystavuje smluvní lékař společnosti.

Na základě analýzy životopisů, popřípadě i motivačních dopisů provádí personalisté podniku první selekci uchazečů. Informace o vhodných kandidátech jsou následně sděleny nadřízenému pracovníkovi, kterého se nábor týká. Pokud i nadřízený projeví zájem, jsou tito uchazeči pozváni k výběrovému řízení. Naopak, pokud nadřízený pracovník usoudí, že uchazeč není pro danou pozici vhodný, do výběrového řízení nepostoupí. Výběrového řízení se tedy účastní pouze uchazeči, kteří prošli prvotním výběrem personalistů a zároveň, kteří získali souhlas nadřízeného pracovníka.

4.3 Výběr zaměstnanců

Proces výběru zaměstnanců v podniku začíná v okamžiku, kdy uchazeč projeví zájem o volnou pracovní pozici a reaguje na inzerát týkající se nabídky práce. V inzerátu je zpravidla uveden termín, do kterého se uchazeči mohou přihlásit, obvykle jeden až dva měsíce. Personalisté

s výběrem vhodného kandidáta začínají ihned, jakmile někdo na nabídku reaguje, nečekají na uplynutí lhůty zmíněné v inzerátu. V případě, že se podaří pozici obsadit dříve, než ve stanoveném období, je inzerát ze všech kanálů předčasně stažen. Personalisté zároveň každého uchazeče informují o průběhu výběrového řízení, takže vždy mají informace o tom, v jaké fázi se výběrové řízení nachází a kdy mohou očekávat finální rozhodnutí.

V podniku z velké části kombinují metody výběru zaměstnanců. Celý proces výběru začíná analýzou dokumentů, především životopisů. První selekci životopisů, jak již bylo zmíněno v předcházející podkapitole dělá pracovník personálního oddělení, který dle svého uvážení vybere vhodné kandidáty. Životopisy těchto vhodných kandidátů ucházejících se o nějakou z THP pozic předloží vedoucímu útvaru, kterého se nábor týká. Ten následně může provést další selekci dle svého úsudku. Kandidáti, kteří jsou na základě analýzy životopisů označeni za vhodné, jsou pozváni k výběrovému pohovoru. Obdobný postup se uplatňuje i v případě dělnických pozic, výjimkou je pouze to, že personalista vedoucímu útvaru nepředává životopisy ani nesděluje osobní údaje uchazeče, pouze mu poskytne informace o jeho zkušenostech a aktuálním stavu, tedy, zda je v současné době zaměstnán. Na základě těchto informací vedoucí pracovník, jehož se nábor týká rozhodne, zda uchazeč bude pozván k výběrovému pohovoru či nikoli.

V podniku se také využívá výše zmíněný vnitropodnikový systém GPS, který slouží mimo jiné i pro nábor zaměstnanců na THP pozice. Tento systém umožňuje nadřízeným pracovníkům řídit celý náborový proces, avšak tuto možnost využívá jen malá část z nich. Systém GPS je provázán s inzerátem, takže pokud kandidát zareaguje na nabídku, jeho žádost se automaticky propíše do tohoto systému. Systém obsahuje ikonku „job requisition“, kde je pevně definováno, kdo je náborový manažer, kdo je zodpovědný za schvalování pozice a který personalista je součástí náborového týmu. Každý kandidát, který se prostřednictvím inzerátu přihlásí, má v systému svůj profil, na kterém se nacházejí veškeré jeho potřebné dokumenty. Manažer by si měl všechny tyto dokumenty prohlédnout a následně sám rozhodnout, kterého z kandidátů chce pozvat k pohovoru a kterého naopak odmítnout.

Po analýze životopisů a rozhodnutí vedoucího pracovníka následuje výběrový pohovor. Je to takový základ, kterého se musí účastnit všichni kandidáti bez ohledu na pozici, bez ohledu na to, zda kandidát pochází z vnitřních či vnějších zdrojů.

I přesto, že v podniku je celý proces výběrového řízení nějakým způsobem popsán, jak by měl vypadat, personalisté podniku však zmiňují, že průběh výběrového řízení závisí zejména na

daných kandidátech, kteří se na dané místo přihlásí a také na tom, jak je personalisté vnímají. Nemají žádnou metodiku, spíše tzv. „na psu“ daná pravidla, zejména pak u THP pozic.

4.3.1 Metody výběru zaměstnanců

Výběrový pohovor bývá zpravidla jedno až tříkolový, dle aktuální situace. Prvního kola výběru se účastní personalista a přímý nadřízený, druhého kola personalista, přímý nadřízený a nadřízený nadřízeného, třetího kola pak ještě plant manažer. Počet výběrových kol závisí na průběhu řízení, naléhavosti obsazení pozice nebo dohodě všech hodnotitelů. To znamená, že v případě potřeby lze některé kolo vynechat, nebo naopak přidat další, pokud dojde k situaci, kdy hodnotitelé nejsou o uchazeči pevně rozhodnutí.

Při pohovoru personalisté zastávají spíše flexibilní přístup a mají za to, že připravené otázky na kandidáty jsou leckdy na škodu. Přesto dbají na to, aby měl pohovor určitou strukturu, tedy uvítání se s kandidátem, představení mu pozice, informování ho o průběhu řízení, dotazování a také poskytnutí prostoru kandidátovi, aby se i on mohl projevit. Délka pohovoru se liší dle pozice. U dělnických profesí bývá délka pohovoru většinou 30 až 60 minut a následně je uchazečům ukázán výrobní provoz. V případě THP pozic trvá výběrový pohovor minimálně hodinu.

Další metody výběru jako je testování uchazečů či ověřování referencí závisí zejména na průběhu výběrového pohovoru.

K ověřování referencí dochází až po výběrovém pohovoru a personalisté reference ověřují pouze v určitých případech. Obvykle reference ověřují pouze tehdy, jestliže mají nějaké pochybnosti o daném kandidátovi, nebo pokud je během pohovoru rozporuplný a jeho odpovědi vzbuzují nejasnosti. K ověření referencí musí mít však personalisté souhlas. Pokud sám kandidát v životopise uvede kontaktní údaje na osobu poskytující reference, tento souhlas již není potřeba. Personalisté podniku uvádí, že v případě, že je zdroj referencí důvěryhodný a zpětná vazba na kandidáta od minulého zaměstnavatele je opravdu špatná, rozhodnou raději o ukončení výběrového řízení s daným uchazečem.

V podniku také probíhá **testování uchazečů**. V případě dělnických pozic to není podmínkou, u THP pozic však ano. Jedná se především o testy dovedností a znalostí. Psychologické, respektive osobnostní testy se uskutečňují až od vyšších manažerských pozic, jako je manažer závodu nebo plant manažer. Uchazeči o nižší manažerské pozice tyto testy podstupovat nemusí. Během testů určených pro vyšší manažerské pozice se zjišťuje především to, jaký mají styl řízení, vizi a strategii. THP pracovníci jsou testováni například z programu Microsoft Excel,

mzdového účetnictví a podobně. Excel, jako jediná forma testování probíhá mimo podnik. Uchazeči v danou hodinu obdrží e-mail s pokyny a vypracovaný úkol následně musí do hodiny odeslat zpět. Během tohoto testování však uchazeči nejsou pod žádným dohledem. U dělnických pozic jsou uchazeči testováni na manuální zručnost, jemnou motoriku a technické znalosti. Testování uchazečů, kteří prošli výběrovým pohovorem, je již v režii přímého nadřízeného, personalista je však vždy během testování přítomen. V rámci testování nemají v podniku nastavená žádná měřítká či normy, podle kterých by uchazeče posuzovali. Místo toho přihlíží na to, jakým způsobem daný úkol plní, jak nad ním uvažují, jaký mají přístup k řešení a podobně. Personalisté podniku jsou přesvědčeni, že v závislosti na tom, kolik kandidátů mají, respektive kolik se jich do výběrového řízení přihlásí, dokážou objektivně posoudit, zda bude daný uchazeč pro podnik přínosem či nikoli.

V současné době v podniku AC nejsou využívána. Jako hlavní důvod personalisté uvádí: „*není prostor k tomu AC dělat a není tolik finálových vhodných kandidátů, kteří by nám vyložené pasovali na tu danou pozici.*“ I přesto tuto metodu považují za přínosnou.

Metody výběru zůstávají stejné jak pro interní, tak pro externí uchazeče. Pro kandidáty z interních zdrojů platí naprosto stejná pravidla, co se týče porovnávání, testování, sledování a hodnocení. Jedinou výjimkou je pouze to, že nemusí personalistům předkládat životopis. To, že je kandidát z vnitřních zdrojů, mu nijak nezaručuje, že bude nejvhodnějším kandidátem a že bude na danou pozici přijat. Avšak v situaci, kdyby interní i externí uchazeči měli shodné zkušenosti a odborné znalosti, respektive by splňovali veškeré dané požadavky, bude podnik preferovat interního kandidáta.

Personalisté společnosti zmiňují, že objektivita výběrového řízení je zajištěna především tím, že se na celém procesu podílí více osob a uchazeči jsou tak posuzováni z vícero pohledů. Z tohoto důvodu nejsou v podniku zavedeny žádné hodnoticí tabulky ani bodové systémy pro hodnocení uchazečů. Výběr uchazeče je tedy spíše subjektivní, přičemž na daném kandidátovi se musí shodnout všichni z přítomných hodnotitelů. V případě neshody probíhá diskuze, avšak poslední slovo náleží vždy manažerovi daného útvaru. Pracovníci personálního oddělení jsou v tomto směru spíše tzv. „poradními hlasy“.

V průběhu výběrového řízení může dojít i k úplnému zrušení. Důvodem může být například náhlé snížení headcountu nebo zjištění, že uchazeč na volnou pozici není potřeba z důvodu reorganizace.

4.3.2 Závěrečné rozhodnutí o přijetí

Na základě výše zmíněných metod výběru vyberou personalisté spolu s manažerem útvaru nejvhodnějšího kandidáta. Uchazeče na dělnickou pozici telefonicky informují, zeptají se na jeho dojmy z pohovoru a v případě, že jeho zájem o danou pozici stále trvá, sdělí mu, že byl ve výběrovém řízení vybrán za nejúspěšnějšího kandidáta. Současně mu sdělí i datum případného nástupu do zaměstnání a domluví se s ním na vstupní lékařské prohlídce, kterou každý z úspěšných kandidátů musí absolvovat. Mimo jiné dostane od nadřízeného pracovníka tzv. nástupní list, kde se nachází veškeré potřebné informace například o směnnosti, mzdovém tarifu atd. Nejúspěšnější kandidát vybraný na THP pozici obdrží od personalistů písemnou nabídku, která obsahuje veškeré důležité informace, například o mzdě, zkušební době, datu nástupu, benefitech a podobně. Tuto nabídku tvoří jak pracovník personálního oddělení, který nabídku zpracovává tak, aby obsahovala veškeré právní náležitosti, tak i manažer, který poskytuje podklady k jejímu vypracování. Danou nabídku, kterou kandidát obdrží, buď akceptuje, či zamítne. Interní kandidáti jsou o přijetí informováni osobně.

V den nástupu je s novými zaměstnanci podepsána pracovní smlouva a s tím související dokumenty. Společnost první rok s novými zaměstnanci nejprve uzavírá smlouvu na dobu určitou, a to především z důvodu, aby si ověřili jejich schopnosti a působení ve společnosti. V případě, že je přímý nadřízený s novými zaměstnanci spokojen, je s nimi po skončení této lhůty uzavřena nová smlouva na dobu neurčitou.

Odmítnuté kandidáty pracovníci personálního oddělení vždy informují. Kandidáty na dělnické pozice informují v každém případě telefonicky, kandidátům na THP pozice tuto informaci sdělují buď telefonicky, popřípadě emailem. Zpětnou vazbu od uchazečů nevyžadují, ale vždy ji rádi uvítají. V případě dělnických pozic nevedou žádnou databázi odmítnutých uchazečů. U THP pracovníků ano, prostřednictvím systému GPS, kde jsou uchovány veškeré osobní údaje o uchazečích. V situaci, kdyby však uchazeč nesouhlasil s úschovou dat, je profil uchazeče ze systému smazán. Databázi uchazečů spíše používají pouze v případě, kdyby se výběrové řízení nepovedlo a pozice by se musela znovu otevírat.

4.4 Adaptace zaměstnanců

Proces adaptace začíná pro dělnické i THP pozice nástupním dnem zaměstnance, tedy v den, kdy je s novým zaměstnancem uzavřena pracovní smlouva a jsou s ním podepsány veškeré dokumenty související s výkonem práce. Během tohoto procesu personální oddělení plní spíše funkci poradního hlasu, jelikož jeho úkolem je pouze první den provést nové zaměstnance

podnikem, předat jim potřebné pracovní pomůcky, sdělit jim nezbytné informace a zajistit potřebná školení. Vše ostatní je již v kompetenci přímého nadřízeného nového zaměstnance, který za celý proces adaptace nese odpovědnost a jehož úkolem je sledovat celý proces adaptace a informovat zaměstnance o jeho průběhu.

Ještě předtím, než jsou noví zaměstnanci vpuštěni na pracoviště, musí za přítomnosti pracovníka z personálního oddělení podepsat pracovní smlouvu, zúčastnit se potřebných školení, obdržet pracovní oblečení a obuv. Mimo jiné jim je také přidělena osobní skříňka a ID karta s fotografií, která slouží k identifikaci a prokázání, že je daná osoba zaměstnancem podniku.

První pracovní den jsou novým zaměstnancům sděleny základní informace o pohybu v areálu, důležité kontaktní údaje a další nezbytné informace potřebné k orientaci v podniku. Cílem tohoto dne je, aby noví zaměstnanci věděli, co se od nich očekává, jaká je jejich náplň práce, koho kontaktovat v případě problémů, kde co najdou a jak v podniku fungují určité procesy. Následně jsou provedeni výrobním závodem a je jim ukázáno zázemí společnosti. Poté jsou již noví zaměstnanci předáni přímému nadřízenému, který je seznámení s jejich pracovištěm, představí jim kolegy a obeznámí je detailně s náplní práce a jednotlivými úkoly.

Nástupní den ve společnosti probíhá hromadně minimálně jednou do měsíce a je shodný pro dělnické i THP pozice.

U THP pozic vedoucí pracovník nejprve provede nového zaměstnance prostředím podniku a seznámí ho s jednotlivými útvary, respektive s kolegy, se kterými bude v budoucnu spolupracovat. Následně je zaměstnanci přidělena konkrétní osoba tzn. „buddy“, který má nového zaměstnance během procesu adaptace na starosti. Zpravidla to bývá osoba vykonávající totožnou práci nebo osoba, která z podniku odchází například do starobního důchodu či na mateřskou dovolenou. Nový zaměstnanec totiž obvykle nahrazuje odcházejícího pracovníka a přebírá tak jeho práci a kompetence. Zkušenější kolega novému zaměstnanci předává své know-how, informace o používaných programech a dalších důležitých postupech. V některých případech může nového pracovníka zaučovat i přímý vedoucí, avšak k této situaci dochází jen zřídka. U dělnických profesí se po nástupním školení nového zaměstnance ujímá buď přímý nadřízený, nebo mu je přidělen tzv. „parták“. Parták je takový mezičlánek mezi mistrem a dělníky, který zodpovídá za určité pracoviště a vede menší tým lidí. Jeho úkolem je s novým zaměstnancem projít výrobu, zaučit ho a seznámit ho s fungováním na pracovišti.

Pověřená osoba, která má nové zaměstnance na starosti, není pevně daná a může se měnit například v důsledku směnnosti při nepřetržitém provozu, při její absenci či v situaci, kdy se ukáže, že osoba, která má nového zaměstnance na starosti není pro tuto roli vhodná.

V podniku vedou **kartu zácvičku**, což je dokument, který obsahuje seznam veškerých aktivit, kterými by měl nový zaměstnanec během procesu adaptace projít. Zároveň zahrnuje i oblasti, ze kterých by měl být daný zaměstnanec proškolen. Tato karta je obecná a je totožná jak pro dělnické, tak i THP pozice. Na základě toho, o jakou pozici se jedná, je karta podle přímého nadřízeného upravena. Nadřízený pracovník rozhodne, kterou z položek v kartě využije, jakou doplní či jakou naopak vynechá. Je na něm, aby posoudil, zda je nutné, aby se nový zaměstnanec seznámil se všemi útvary a aktivitami uvedenými v této kartě. Zaměstnanec s touto kartou prochází různé útvary, v rámci kterých plní požadované činnosti a získává potřebné informace. Do karet se nezaznamenává samotný průběh adaptace, zaznamenávají se zde pouze podpisy pověřených osoby z daného útvaru, které potvrzují, že zaměstnanec danou činnost či školení v rámci útvaru absolvoval.

Detailní průběh adaptace není v žádném systému evidován. Měl by být však alespoň sledován vedoucím pracovníkem, který by se měl řídit dle karty zácvičky a průběžně si zjišťovat informace od pověřené osoby, která má daného pracovníka na starosti. Pokud adaptace neprobíhá podle očekávání, měl by zaměstnanec od svého vedoucího pracovníka dostat včas zpětnou vazbu. V případě, že se průběh adaptace ani po poskytnutí zpětné vazby nezlepšuje, není nutné čekat na uplynutí zkušební doby. V takové situaci může dojít k rozvázání pracovního poměru ještě před jejím skončením.

Vedoucí pracovník by měl klást důraz i na kontrolu, zda zaměstnanec, který je pověřený zaškolením novému zaměstnanci předává informace srozumitelně, dostatečně se mu věnuje a celý proces probíhá tak, jak má. Zároveň musí posoudit, zda osoba pověřená zaučováním má potřebné dovednosti k tomu, aby nového zaměstnance efektivně zaučila a také, zda si s novým zaměstnancem budou vzájemně rozumět.

Během procesu adaptace jsou noví zaměstnanci povinni absolvovat příslušná školení. Některá z nich probíhají ještě před nástupem na pracoviště. Jedná se o školení zaměřená na bezpečnost a ochranu zdraví při práci, dále pak na požární ochranu, nakládání s odpady a havarijní plán. Součástí jsou i interní školení, která se týkají například odborů, týdenní pracovní doby, směnnosti či organizační struktury. Tato školení jsou povinná pro všechny, bez ohledu na pozici. Další školení již pobíhají v rámci útvaru a liší se dle typu profese.

Délka adaptace v podniku není striktně ohraničena zkušební dobou, jelikož personalisté zmiňují, že délka adaptace je z velké části individuální a liší se podle náročnosti dané pozice. Zatímco některé pozice vyžadují klidně i rok, než se daný člověk plně zaučí, u jiných může proces trvat pouhý měsíc. Přesto je pro personalisty délka zkušební doby klíčová, neboť před ukončením této lhůty probíhají schůzky, kterých se účastní personalista, nový zaměstnanec a vedoucí daného útvaru. Osoba, která byla vedoucím pracovníkem pověřena, aby nového zaměstnance zaučila, se této schůzky neúčastní. V rámci těchto schůzek se hodnotí průběh adaptace, dosavadní výkon nového zaměstnance, zjišťuje se od zaměstnance zpětná vazba na celý proces zejména, zda všemu porozuměl. Mimo jiné se také zjišťuje i zpětná vazba na „buddyho“ či „partáka“, který byl pověřen zaučením nového zaměstnance. Předmětem této schůzky je i shrnutí celého procesu obsazování volného pracovního místa. Personalisté se nového zaměstnance ptají například na jeho spokojenost s výběrovým řízením, vstupním zaškolením, zda mu něco během těchto procesů chybělo, zda mu byly sděleny veškeré informace a mnoho dalšího.

V rámci adaptačního procesu personalisté považují za důležité i neformální začlenění, například když se zaměstnanci setkávají ve svém volném čase. Sociální adaptace však není v kompetenci personálního oddělení, ale spíše závisí na iniciativě nadřízeného pracovníka a aktivitě ostatních kolegů.

5 Návrhy na zlepšení

Tato kapitola se zaměřuje na návrhy a doporučení vedoucí ke zlepšení procesů plánování lidských zdrojů, získávání, výběru a adaptace zaměstnanců ve vybraném podniku.

I přesto, že výrobní závod má z velké části jednotlivé procesy nastavené správně, nachází se zde prostor i pro případné zlepšení. Tyto návrhy na zlepšení vychází nejen ze studia odborné literatury, ale i z poznatků získaných při zpracování teoretické části této bakalářské práce a také z informací obdržených od personalistů v daném podniku prostřednictvím polostrukturovaných rozhovorů.

Cílem těchto návrhů je zlepšit a optimalizovat procesy plánování lidských zdrojů, nábory a výběru zaměstnanců, až po samotnou adaptaci nových zaměstnanců. Hlavní důraz je kladen především na zajištění dlouhodobé efektivity těchto procesů v podniku a současně na posílení spokojenosti stávajících i budoucích zaměstnanců.

V současné době personální oddělení není aktivním článkem v procesu plánování lidských zdrojů a nepodílí se na rozhodování o potřebách pracovních sil. Do procesu se zapojuje až v momentě, kdy od manažerů jednotlivých oddělení obdrží požadavek týkající se nábory nových zaměstnanců. Autorka proto doporučuje, aby personální oddělení podniku **aktivně spolupracovalo s vedením společnosti a s finančním manažerem**, jelikož právě toto oddělení by mělo mít na starost vše, co se týká zaměstnanců. Aktivní zapojení personálního oddělení do procesu plánování lidských zdrojů umožní podniku efektivně identifikovat současné i budoucí potřeby pracovníků. Personální oddělení by se taktéž mělo pravidelně účastnit schůzek s vedením společnosti a finančním manažerem, na nichž by se probíraly cíle a dlouhodobé strategie podniku týkající se pracovních sil. Dále by se mělo podílet na navrhování optimální struktury týmu či přispívat k předcházení problémů nedostatkem či přebytkem zaměstnanců. Díky tomuto budou moci personalisté lépe přizpůsobit své náborové procesy aktuálním potřebám.

I přesto, že personální oddělení využívá mnoho různých metod pro získávání nových zaměstnanců, sociální sítě využívá až ve chvíli, kdy prostřednictvím jiných metod nezíská dostatečný počet uchazečů o zaměstnání. V dnešní době je klíčové zaměřit se na moderní komunikační kanály, zejména sociální sítě jako je Facebook, Instagram nebo Youtube, a to především z důvodu, že na sociálních sítích působí v současné době všechny věkové kategorie. **Aktivní účast na těchto platformách** výrazně zvýší nejen povědomí o podniku, ale také o jeho firemní kultuře a benefitech, které nabízí. Tímto způsobem tak osloví mladé i starší uchazeče

o zaměstnání. Pomocí cílených příspěvků týkajících se nejen informací o volných pracovních místech, lze oslovit specifické skupiny lidí, nejen na základě věku, zájmů ale i profesního zaměření. Autorka rovněž navrhuje průběžné **vytváření náborových videí na platformě Youtube**, v rámci kterých lze prezentovat například pracovní prostředí, včetně jeho vybavení a podnikovou kulturu. V těchto videích by mohli vystupovat například i současní zaměstnanci, kteří potencionálním uchazečům přiblíží pracovní procesy, atmosféru, své zkušenosti a mnoho dalšího. Toto doporučení tak přispěje k navýšení počtu zájemců o zaměstnání a současně vzbudí u uchazečů image moderního a atraktivního zaměstnavatele.

Zároveň by měl podnik zvážit i častější **využívání interního Talent Equation, namísto využívání služeb klasických personálních agentur**, které pro podnik představují vysoké finanční náklady. Interní Talent Equation představuje nejen nižší náklady na náborové aktivity, ale také lépe zná potřeby, firemní kulturu, pracovní prostředí a organizační strukturu podniku. To vše by mohlo pomoci k lepšímu sladění uchazečů s požadavky podniku a urychlit tak celý proces obsazení volných pracovních pozic.

I když podnik během výběrového řízení zajišťuje určitou míru objektivitu tím, že se na výběrovém pohovoru podílí více osob, samotná přítomnost více hodnotitelů nemusí být dostačující. Pro zvýšení objektivitu hodnocení a usnadnění procesu porovnávání kandidátů během výběrového pohovoru, proto autorka navrhuje **zavést jednotný soubor otázek** pro všechny kandidáty ucházející se o totožnou pracovní pozici. Předem připravené otázky umožní nejen snadnější identifikaci rozdílů mezi uchazeči, ale zároveň zajistí férový přístup ke všem uchazečům, jelikož každý z uchazečů obdrží stejné otázky. Tímto způsobem budou moci personalisté spolu s přímým nadřízeným snáze porovnávat jednotlivé kandidáty na základě jejich znalostí, schopností, zkušeností a osobnostních rysů. Dalším návrhem týkajícím se výběrového řízení je **zavedení měřítek, norem či hodnotících tabulek**, které by zajistily objektivní hodnocení výkonu jednotlivých kandidátů během testování. Zavedení těchto norem by poskytlo jasné parametry pro posuzování jejich dovedností. Tyto změny by nejen zlepšily celkovou kvalitu výběrového procesu, ale také zvýšily důvěryhodnost a spokojenost uchazečů, neboť by kandidáti vnímali proces jako spravedlivější.

Poslední návrh na zlepšení se týká procesu adaptace, konkrétně **modernizace karty zácviu**. Autorka navrhuje zavedení online systému, který by umožnil detailně evidovat celý průběh adaptace nového zaměstnance. Stávající karty v současné době obsahují pouze seznam činností, které by měl nový zaměstnanec v průběhu adaptace absolvovat, a po jejich splnění obdrží pouze

podpis od příslušného útvaru. Chybí zde však prostor pro průběžné poznámky, hodnocení a zpětnou vazbu, což ovlivňuje detailní sledování procesu. Online karty by mohly být vedeny například v programu Microsoft Excel. K těmto kartám by měli přístup jak personalisté, vedoucí pracovník, osoba pověřená zaučením, tak i nový zaměstnanec. Přehled stávajících činností by zůstal stejný, nově by byl však doplněn o možnost zaznamenávat průběh adaptace a uveřejňovat pravidelné komentáře o dosavadním výkonu nového zaměstnance. Nový zaměstnanec by tímto způsobem ihned získával zpětnou vazbu, věděl by, v jakých oblastech se mu daří a v jakých má naopak prostor pro zlepšení, což by podpořilo jeho motivaci. Tyto karty by byly zároveň i podkladem pro hodnotící schůzky, které se uskutečňují před uplynutím zkušební doby. Důležitou součástí tohoto návrhu je také to, že by se těchto schůzek měla účastnit i osoba zaučující nového zaměstnance, neboť v tomto procesu hraje významnou roli. Během schůzek by přímo sdílela své poznatky a přispěla by tak k objektivnímu hodnocení pracovníka.

Realizace výše zmíněných návrhů by mohla zvýšit celkovou efektivitu stávajících procesů. Aktivnější využívání sociálních sítí by mohlo u potencionálních uchazečů vzbudit představu o moderním podniku a zavedení nových přístupů a hodnotících nástrojů by zvýšilo objektivitu těchto procesů a současně i spokojenost uchazečů, neboť by byly zajištěny shodné podmínky pro všechny zúčastněné.

Celkově lze říci, že tato doporučení slouží primárně ke zvýšení produktivity a efektivity jednotlivých procesů a zároveň i k lepší image podniku. Tato doporučení mohou taktéž ovlivnit výkonnost celého podniku.

ZÁVĚR

Jak již bylo v úvodu zmíněno, lidské zdroje jsou cenným faktorem, který ovlivňuje působení celého podniku. Z tohoto důvodu je zásadní, aby se personalisté důkladně zabývali procesy, na které byla tato bakalářská práce zaměřena, tedy procesy plánování lidských zdrojů, získávání a výběru zaměstnanců a jejich následnou adaptací, neboť v případě špatného nastavení těchto procesů může dojít k celkovému snížení výkonnosti podniku.

Cílem této práce bylo na základě analýzy výše uvedených procesů a získaných poznatků od personalistů vybraného podniku provést komparaci teorie s praxí a následně navrhnout doporučení na změny, které by jednotlivé procesy vylepšily.

V teoretické části byly popsány základní aspekty plánování lidských zdrojů, zdroje a metody získávání zaměstnanců, požadované dokumenty od uchazečů o zaměstnání, způsoby a formulace uveřejnění nabídky. Dále se práce zaměřila na následný výběr zaměstnanců a s tím související metody výběru. Poslední část byla věnována adaptaci nových zaměstnanců. Tyto poznatky získané rešerší odborné literatury poskytly pevný základ pro vypracování praktické části této bakalářské práce.

Informace v praktické části byly získány z polostrukturovaných rozhovorů vedenými s personalisty vybraného podniku. Ti poskytli cenné poznatky o tom, jak jsou jednotlivé procesy plánování, získávání, výběru a adaptace v podniku nastavené. Na základě těchto zjištěných skutečností bylo možné následně identifikovat a odhalit oblasti, které vyžadují zlepšení. V závěru práce jsou proto navrženy konkrétní návrhy na zlepšení, které by mohly přispět k efektivnějším procesům v oblasti lidských zdrojů.

Jedním z klíčových doporučení je aktivní zapojení personálního oddělení do procesu plánování lidských zdrojů. Dále je navrhováno intenzivnější využívání sociálních sítí k přilákání nových zaměstnanců, zavedení jednotného souboru otázek při výběrovém pohovoru a s tím související i zavedení hodnoticích norem během testování. Rovněž je doporučeno častější využívání interního Talent Equation, namísto drahých personálních agentur či modernizace systému pro sledování průběhu adaptace.

Celkově lze konstatovat, že teoretické poznatky jsou do určité míry v podniku uplatňovány, avšak jsou upraveny dle individuálních potřeb a podmínek daného podniku. To znamená, že principy a metody, které podnik využívá, jsou přizpůsobeny organizační struktuře, firemní kultuře nebo provozním požadavkům. Zároveň je důležité zmínit, že i přesto, že mají v podniku

v oblasti řízení lidských zdrojů nastavené nějaké procesy, standardy a podklady, používají je spíše jen pro udržení požadované úrovně a stability.

Závěrem lze říci, že tato práce poskytla komplexní pohled na danou problematiku. Výsledek této práce může současně posloužit jako podklad pro efektivnější řízení lidských zdrojů ve vybraném podniku XY a přispět tak k optimalizaci jednotlivých procesů souvisejících s personalistikou.

POUŽITÁ LITERATURA

1. ARMSTRONG, Michael, 2007. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vydání. Praha: Grada. Expert. ISBN 978-80-247-1407-3.
2. ARMSTRONG, Michael a TAYLOR, Stephen, 2015. *Řízení lidských zdrojů*. 13. vydání. Praha: Grada Publishing. Expert. ISBN 978-80-247-5258-7.
3. BĚLOHLÁVEK, František, 2016. *Jak vybrat správného člověka na správné místo: úspěšný personální výběr*. Praha: Grada. Manažer. ISBN 978-80-247-5768-1.
4. DEWHURST, Sue a FITZPATRICK, Liam, 2022. *Successful employee communications: a practitioner's guide to tools, models and best practice for internal communication*. Second edition. London: Kogan Page. ISBN 978-1-3986-0448-3.
5. DVOŘÁKOVÁ, Zuzana, 2007. *Management lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-893-4.
6. DUDA, Jiří, 2008. *Řízení lidských zdrojů*. Ostrava: Key Publishing. Management. ISBN 978-80-87071-89-2.
7. EISEL, Juraj, 2021. *Systém a procesy řízení lidských zdrojů: (učební text-příklady a návody)*. Praha: Vysoká škola finanční a správní. EDUCOpress. ISBN 978-80-7408-215-3.
8. KOLMAN, Luděk, 2010. *Výběr zaměstnanců: metody a postupy*. Praha: Linde. ISBN 978-80-7201-810-9.
9. KOCIANOVÁ, Renata, 2010. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada. Psyché. ISBN 978-80-247-2497-3.
10. PALÍŠKOVÁ, Marcela; LEGNEROVÁ, Kateřina a STRŽÍTESKÝ, Marek, 2021. *Personální řízení: úvod do moderní personalistiky*. Praha: C.H. Beck. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-702-6.
11. PECHOVÁ, Jana a ŠÍŠOVÁ, Veronika, 2016. *Assessment centrum: moderní nástroje výběru zaměstnanců*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-452-3.
12. PETŘÍKOVÁ, Růžena; JANKŮ, Šárka a HOFBRUCKEROVÁ, Zdenka, 2020. *Lidé v procesech řízení: (o kvalitě, znalostech, odpovědnosti a udržitelném rozvoji)*. Průhonice: Professional Publishing. ISBN 978-80-88260-43-1.

13. PODNIK XY, 2024. *Interní dokument podniku XY*.
14. PODNIK XY, c2025. *Výroční zpráva společnosti XY 2020 - 2023*.
15. ŠIKÝŘ, Martin, 2014. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada. Manažer. ISBN 978-80-247-5212-9.
16. ŠIKÝŘ, Martin, 2016. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2. aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada. Manažer. ISBN 978-80-247-5870-1.
17. URBAN, Jan, 2013. *Management lidských zdrojů*. Praha: Ústav práva a právní vědy. Právo-edice pro právo a management. ISBN 978-80-905247-4-3.
18. VACULÍK, Martin, 2010. *Assessment centrum: psychologie ve výběru a rozvoji lidí*. Brno: NC Publishing. Gaia, 4. ISBN 978-80-903858-8-7.

SEZNAM PŘÍLOH

PŘÍLOHA A: Seznam otázek pro rozhovor	57
PŘÍLOHA B: Ukázka rozhovoru ze dne 12. 11. 2024 zaměřeného na plánování lidských zdrojů a získávání zaměstnanců	59
PŘÍLOHA C: Ukázka rozhovoru ze dne 4. 3. 2025 zaměřeného na výběr zaměstnanců	63
PŘÍLOHA D: Ukázka rozhovoru ze dne 13. 3. 2025 zaměřeného na adaptaci zaměstnanců ..	66

PŘÍLOHA A: Seznam otázek pro rozhovor

Získávání zaměstnanců

1. Kolik máte momentálně zaměstnanců?
2. Kolik momentálně nabízíte pracovních míst?
3. Jaká je současná naplněnost?
4. Vedete nějakou databázi, která obsahuje popis všech pozic?
5. Jakým způsobem probíhá plánování lidských zdrojů?
6. Jaké jsou nejčastější důvody pro obsazování volných pracovních míst?
7. Jaký poměr je uchazečů z vnitřních a vnějších zdrojů, kteří reagují na nabídku?
8. Jaké metody používáte při získávání nových zaměstnanců?
9. Jak finančně náročné tyto metody jsou?
10. Jsou nějaké metody, které jste dříve používali a nyní ne?
11. Liší se metody získávání na základě toho, o jakou pracovní pozici se jedná?
12. Jakou roli hrají v náboru zaměstnanců sociální sítě?
13. Máte nějakou strategii pro získávání mladých talentů, například poskytování Trainee programů či účast na různých akcích?
14. Jaké dokumenty musí kandidát předložit?
15. Podle čeho definujete požadavky na zaměstnance?
16. Preferujete získávání zaměstnanců z vnitřních nebo z vnějších zdrojů?
17. Jaké prvky obvykle obsahuje nabídka práce?
18. Zveřejňujete v nabídce práce mzdové ohodnocení?
19. V případě, že se uvolní pracovní místo, lze tento problém vyřešit tím, že na volné místo nehledáte pracovníka, ale práci rozdělíte mezi stávající pracovníky?

Výběr zaměstnanců

1. Kdy začíná proces výběru zaměstnanců?
2. Jaké metody výběru nejčastěji používáte?
3. Jak se liší metody výběru v závislosti na pozici a v závislosti na tom, zda uchazeči pochází z vnitřních nebo vnějších zdrojů?
4. Kdo se účastní výběrového řízení?
5. Probíhá výběrové řízení ve více kolech?
6. Máte k výběrovému pohovoru předem připravené otázky?
7. Jaký je postup během výběrového pohovoru?
8. Jak dlouho obvykle trvá výběrový pohovor?

9. Jakým způsobem zajišťujete objektivitu výběrového řízení?
10. Využíváte AC?
11. Ověřujete si reference?
12. Máte nastavená nějaká hodnoticí kritéria v případě testování?
13. Jak probíhá závěrečné rozhodnutí o přijetí/nepřijetí uchazeče?
14. Informujete odmítnuté uchazeče?
15. Máte nějaký systém pro poskytování zpětné vazby od neúspěšných uchazečů?
16. Vedete databázi odmítnutých uchazečů?
17. Může se výběrové řízení zcela zrušit?

Adaptace zaměstnanců

1. Jak probíhá proces adaptace zaměstnanců?
2. Kdo je odpovědný za průběh adaptace?
3. S čím jsou zaměstnanci během prvních pracovních dnů seznámeni a jaké jim jsou sděleny informace?
4. Kdo se účastní adaptace?
5. Mají noví zaměstnanci nějakého mentora?
6. Vycházíte během procesu adaptace z nějakého individuálního adaptačního plánu?
7. Jak dlouho obvykle trvá proces adaptace?
8. Provádíte nástupní školení?
9. Jakým způsobem sledujete průběh adaptace?
10. Hodnotíte nějakým způsobem adaptační proces?
11. Jakým způsobem se ověřuje, zda zaměstnanec všemu porozuměl?
12. Vyžadujete od nových zaměstnanců zpětnou vazbu na proces adaptace?
13. Může se stát, že se během adaptačního procesu ukáže, že vybraný kandidát není vhodný a rozvážete s ním pracovní poměr?

PŘÍLOHA B: Ukázka rozhovoru ze dne 12. 11. 2024 zaměřeného na plánování lidských zdrojů a získávání zaměstnanců

Student: Kolik máte momentálně zaměstnanců?

Personalista 1: Zhruba 530.

Student: Jaká je současná naplněnost pracovních pozic?

Personalista 2: Myslím, že máme přeplněno. Máme, dá se říct pokryto. Vždycky s ohledem na fluktuaci jsou otevřená místa nebo případně, když přijdou nějaké nové projekty, tak to může nést i navýšení headcountu.

Student: Kolik momentálně nabízíte pracovních míst?

Personalista 3: Sedm.

Student: Jaké jsou nejčastější důvody pro obsazování volných pracovních míst?

Personalista 2: Replacement a nové projekty, když přijdou. Některé, pokud to je náročnější projekt, můžou znamenat i navýšení, ale většinou spíše replacement. Nebo změna, třeba teď u managementu organizační struktury, kdy se vytvářela ještě linie pod plant manažerem vedoucího závodu.

Student: Máte nějaké programy pro studenty vysokých škol, třeba Trainee programy? Účastníte se nějakých akcí?

Personalista 3: Spolupracujeme se školami ve smyslu toho, že už od základních škol sem chodí na exkurze. Hodně taky spolupracujeme s Krajskou hospodářskou komorou. Bývá to vlastně tradičně pro maturující ročníky, tak tam převážně býváme. A Trainee programy, to je pro nás v podstatě korporátní záležitost. Vypisuje to XY jako taková. U nás to neprobíhá na pravidelné bázi, ale děláme, čas od času vypíšeme. Ten Trainee program je vlastně rok a půl jako projekt, kdy my oslovujeme čerstvé absolventy vysokých škol. Takže to je jedna podmínka, absolvent vysoké školy v daném roce s tím, že musí být jazykově vybavený, převážně se bavíme o angličtině.

Student: Vedete nějakou databázi, kde jsou popsány všechny pracovní pozice?

Personalista 3: My tomu vlastně říkáme karty pracovních míst. V rámci ročních schůzek by dokonce měly být revidovány, jestli odpovídají skutečnosti, a jestli odpovídají také záměrům,

jaké vlastně vychází ze strategie firmy. To znamená, že může pozice třeba zaniknout, nebo natolik se zaktualizovat ty činnosti, že se to ročně s tím člověkem diskutuje a po dohodě se karta upravuje. Nemusí docházet k nějakým výrazným změnám, u většiny pozic nedochází. Jedna karta s nějakou definicí zahrnuje spoustu lidí, ale pak jsou samozřejmě u těch administrativních pozic takové jako originální karty, kde máte nějaké specialisty dané aktivity.

Student: A pak každý rok se ta karta po kartě znovu projíždí?

Personalista 1: Ono probíhá roční hodnocení zaměstnanců. To, že si nadřízený s těmi svými podřízenými postupně sjedná schůzky, sednou si, pobaví se o té pozici a vlastně v rámci toho hodnocení by měla proběhnout i revize té karty pracovního místa, jestli je potřeba ji nějak rozšířit nebo ba naopak zjednodušit.

Personalista 3: Jinak taky podstatná informace je, že pokud společnost je v ISU, tak stoprocentně, abyste vůbec jako firma někam mohli dodávat, tak musíte splňovat certifikace. A na to chodí kontroly. Takže my máme ISO Audit a ten je každý rok. A zrovna třeba ty karty pracovních míst vždycky budou každého zajímat. Takže na to se zeptají pravidelně. A já, i když třeba nemám odezvu z toho hodnocení, tak já to minimálně vždycky prolitnu a zaktualizuju tam datumy.

Personalista 1: Může se stát, že ta karta pracovního místa je roky nezměněna, protože náplň práce té dané pracovní pozice je pořád stejná. V té kartě je specifikováno, co ten člověk bude dělat a za jakých pracovních podmínek.

Personalista 3: Já vám ji tady vyhledám a ukážu, abyste konkrétně viděla, o čem se bavíme. Ta evidence je různá. Většinou tu evidenci poskytuje třeba ten personální systém, nebo jsou nějaké interní systémy vytvořené tou firmou. My jsme ale po úvaze šli tou cestou, že jsme ty karty začali evidovat v Excelu. Aby to bylo vlastně i přijatelné pro všechny ty vedoucí, kteří když hodnotí, tak mají k tomu přístup a můžou to rovnou aktualizovat.

Student: Karta pracovních míst je vždycky každému pracovníkovi ukázána?

Personalista 3: Měla by. Jako THP, ta administrativní část, ty ji vidí. U těch dělnických se to tak neřeší.

Personalista 2: Jenom doplním, když nastupuje nový člověk do výroby, tak při nástupu je mu vlastně karta pracovního místa předložena. On je s ní seznámen, vlastně seznámen s tou náplní práce jako takovou. Bavíme se o tom už při pohovoru, co nabízíme za pracovní pozici, co to

obnáší. A potom v rámci adaptačního procesu je seznámen s tou kartou pracovního místa. A každý rok, při těch pohovorech nebo ročních hodnoceních je vždycky zaktualizována.

Student: Upravuje se i na základě požadavků pracovníka?

Personalista 1: Pracovníka ne, spíš jen podle nadřízeného.

Personalista 3: To je taková jejich vzájemná interakce. Takže samozřejmě tu kartu vždycky musí ten podřízený odsouhlasit.

Student: Kolik takových karet máte?

Personalista 3: Já nevím. Vlastně už ten název, když je různý, tak to znamená, že je jiná karta.

Personalista 1: 140 karet, úplně individuálních.

Student: Ten základ karet je stejný? Pak se to už liší podle jednotlivých pozic?

Personalista 3: Každá karta pracovního místa má doporučení na vzdělání a praxi. Jsou tam vždycky definované nadřízené role, kdo ten útvar nebo toho člověka vlastně řídí. No a pak tam jsou nějaké základní popisy, co ta pozice vlastně musí obnášet. Ještě jsem chtěla říct, že je to vždycky pár bodů. Karta pracovního místa nemá být detailní.

Student: Jakým způsobem probíhá plánování lidských zdrojů?

Personalista 2: Plánování lidských zdrojů probíhá, nebo respektive neprobíhá přímo na personálním oddělení, ale zpracovává to finanční oddělení, finanční manažer, který zpracovává vlastně i headcount reporty pro skupinu. On už plánuje i s ohledem na vývoj tržeb, vývoj veškerých finančních ukazatelů, dle strategie firmy, jestli se plánuje nějaký převod výroby třeba i z ostatních jednotek XY, nebo jestli se bude navyšovat výroba, nebo cokoli. A my už pak dostáváme pouze požadavek. Takže vedení společnosti přijde s tím, jaký požadavek máme, kolik lidí se musí nabírat.

Student: Takže vlastně vy od finančního manažera dostanete pouze nějaký pokyn?

Personalista 2: Ne přímo od něho. Když dělají studii toho projektu, tak vypočítá, jaké budou tržby, náklady, veškeré finanční ukazatele, kolik lidí bude potřeba, kolik kapacit tady třeba máme, kolik těch kapacit budeme muset dodat. A v okamžiku, kdy se rozhodne o tom, kolik lidí se bude nabírat a jakých, tak nám vlastně zadá požadavek manažer toho jednotlivého úseku.

Student: A ve vaší kompetenci jsou pak ty inzeráty, nábory a takhle?

Personalista 2: Přesně tak. Jako prakticky my nejsme ani zapojení do strategického plánování lidských zdrojů v tom směru, že bychom byli aktivním článkem, že bychom se bavili o tom, kde je potřeba člověk a kde ne. Je to čistě na potřebách jednotlivých oddělení s tím, že to musí schválit vedení společnosti s ohledem teda na to, co se plánuje.

Student: Jaké tedy máte požadavky na pracovníka, a jestli závisí i na druhu pracovní pozice?

Personalista 1: Je to vlastně obsaženo v té kartě pracovního místa, na základě které my vypisujeme tu volnou pracovní pozici už s těmi podmínkami. Vlastně sám nadřízený musí vědět, jakého člověka shání, co člověk musí umět, co od něj bude požadováno. Na základě toho upraví kartu pracovního místa. To je vlastně pro nás podklad, že takového člověka, s takovými zkušenostmi, znalostmi, dovednostmi, požadavky vlastně hledáme nebo budeme hledat.

Student: Jaké metody používáte při získávání zaměstnanců?

Personalista 1: Tak úplně nejběžnější je interní komunikace. To znamená, že interně na všechny firemní e-maily ve firmě posíláme nabídku.

Student: Takže prvotně nabízíte tu práci svým zaměstnancům?

Personalista 1: Přesně, interně. A jsou různé způsoby - za první e-maily, za druhé máme ve vestibulu nástěnka, pak máme vlastní webové stránky, takže to je souběžně i pro externí kandidáty.

PŘÍLOHA C: Ukázka rozhovoru ze dne 4. 3. 2025 zaměřeného na výběr zaměstnanců

Student: Když vyjdu z toho minulého rozhovoru, tak využíváte hlavně výběrový pohovor, testování...

Personalista 1: Ano.

Student: A reference si ověřujete?

Personalista 2: Jak kdy. Pokud máme nějakou nejistotu, tak určitě, ale není to pravidlo. Víceméně měli bychom mít souhlas i toho kandidáta, že ty reference můžeme ověřit. Měl by nám dát kontakt nebo svolení

Student: Takže když v tom životopisu uvedou ty reference, tak vy tomu kandidátovi nejdříve musíte zavolat, jestli si ho můžete prověřit?

Personalista 2: Pokud to on uvede v CV, tak už se ho neptáme. To už je vlastně jeho poskytnutí. Ale pokud ne, tak se ho zeptáme, jestli má někoho, kdo by nám mohl poskytnout reference. Ale málokdy voláme, to už musí být, že si nejsme jistí, nebo nám tam něco třeba při pohovoru nehraje, že je rozporuplný, nebo jednou odpoví tak, po druhé jinak.

Student: Takže nejdříve uděláte ten výběrový pohovor a na základě toho pohovoru ověřujete ty reference?

Personalista 1: Ano.

Student: A popřípadě, kdyby ty reference byly nějak špatné, tak jakou váhu tomu přikládáte? Zavrhnete ho úplně, nebo mu dáte nějakou šanci, aby si to obhájil?

Personalista 2: Za mě, pokud jsou fakt špatné a je to důvěryhodný zdroj, tak já do toho nejdu.

Student: Ještě se vrátím k tomu testování. Testování dovedností, nebo se dělají i nějaké psychologické testy?

Personalista 2: Psychologické testy, to je spíš už na vyšší manažerské pozice, ale opravdu už takové, jako třeba plant manažer, manažer závodu a podobně. Tam už se dělají osobnostní testy, nebo respektive, jaký způsob řízení třeba mají atd. Musí odprezentovat třeba nějaké vize, strategie. A pak na ty nižší pozice, nebo nižší manažerské pozice neděláme. To jenom zase v případě, kdybychom si nebyli s výběrem jistí. A co se týče testování, tak většinou je to nějaký

Excel nebo nějaké znalosti třeba na mzdovou účetní, jak se orientuje v mzdovém účetnictví. A pak u těch dělnických pozic máme testování hlavně na Elmech na zručnost.

Personalista 1: Tak, na manuální zručnost, jemnou motorku. V případě seřizovačů, tak vlastně na technické znalosti, čtení výkresové dokumentace...

Student 1: Ale u těch dělnických to není pravidelně?

Personalista 2: Ne, není

Student: Máte danou nějakou metodiku, podle které byste se měli řídit?

Personalista 1: To bych neřekla úplně.

Personalista 2: Nemáme danou metodiku. Máme tady na pusu daná pravidla, že jdeme takhle a takhle a ten personalista si to může řídit s tím nadřízeným. Jsou pravidla u THP, že první kolo je vždycky nadřízený a personalista a další kolo by mělo být určité s nadřízeným nadřízeného a měl by se pak představovat ještě kandidát plant manažerovi. Takže, dá se říct, že by měly být tři kola. Někdy to stahujeme, když to potřebujeme rychle řešit, tak třeba plant manažer se spojí s tím druhým kolem, ale když se to třeba rozšíří o jedno kolo nebo sníží, tak to je pak už o té dohodě. Ale plant manažer by měl vlastně ty THP všechny vidět.

Student: Vy se účastníte všech kol?

Personalista 2: Všech. Dá se říct, že personalista si to řídí i s tím nadřízeným. Ti by měli být vždycky přítomni.

Student: Ještě teda navážu na to získávání. Vy jste minule říkali, že děláte tu první selekci těch životopisů, že některé životopisy, když se vám nelíbí, tak je automaticky vyházíte. A životopisy, které se vám zdají vhodné dáte tomu nadřízenému?

Personalista 1: Já pro dělnické profese pouze poskytuju informace. Neuvádím tam osobní údaje. Uvádím jenom, zda ten člověk je, nebo není někde zaměstnaný, jaké má zkušenosti, co pro tu danou pozici je vhodné. A vlastně, když třeba nemá zkušenosti, tak ani vedoucímu nepředávám ty informace, protože nemá znalosti, zkušenosti a my potřebujeme kvalifikovaného člověka.

Student: A může nadřízený udělat další selekci?

Personalista 2: Určitě může. Máme systém GPS, kde si vlastně řídíme i recruitment. Ne na všechny pozice, je to teda jen na pozice THP. A ve finále my tam vlastně otevřeme „job

requisition“ na určitou pozici a ten nadřízený si vlastně to výběrové řízení řídí. Ten proces by takhle měl vlastně v rámci té GPS fungovat. Takový seznam těch pozic tady je a vždycky je tady, kdo nabírá, kdo je hiring manager a kdo rozhoduje o tom, jestli ta pozice je schválená nebo ne. A vždycky je k té pozici přiřazený personalista, který vlastně je v tom hiring týmu. Tady máte vlastně kandidáty, kteří se vám prostřednictvím té GPS přihlásí. A ten kandidát tady má svůj profil, je tady CV, nějaký cover letter atd. A tady si v tom řídíte, jestli už jste ho pozvali, jaký email jste mu poslali atd. Všechno to jsou předpřipravené šablony. Ale já jsem chtěla jenom říct, že ten manažer do toho vidí taky. Ten manažer si projde CV a tady vám třeba zařadí, protože tady je „new application“, tam jsou ti, co se přihlásí. A ten manažer by si to měl nějakým způsobem rozlišit, že si je prošel a dá vám kandidáty, které chce pozvat na interview. Nebo naopak vám ho po interview zařadí třeba na „reject“. Vlastně on vám nemusí nic říkat a jenom řekne, napíše nebo zavolá „jsou tam čtyři kandidáti, přeřadil jsem je, pozvěte mi ty, co mám přeřazené“. Ale dělá to jeden z deseti manažerů.

Student: A vy tam nahráváte ty životopisy?

Personalista 2: Ne. Ti lidé, když reagují na ten náš inzerát, tak se to automaticky propíše do toho.

PŘÍLOHA D: Ukázka rozhovoru ze dne 13. 3. 2025 zaměřeného na adaptaci zaměstnanců

Student: Můžete prosím nejdřív popsat, jak probíhá proces adaptace?

Personalista 1: My k tomu máme pro dělnické profese, tak i pro THP pozice kartu zácvičku, což je vlastně takový dokument, kde my zmiňujeme, čím vším by ten člověk měl projít, kde by měl být zaškolen, aby se vyznal v organizační struktuře, aby věděl na pracovišti, jak se pohybovat, kde má zázemí, na jakém pracovišti bude pracovat. Je proškolen na bezpečnost a ochranu zdraví při práci, ještě než ho pouštíme na pracoviště ten první pracovní den. Podepisujeme dokumenty, jdeme vyfasovat oblečení a obuv do našeho skladu, dostane osobní skříňku, dostane ID kartičku, kterou se vlastně prokazuje, že je zaměstnancem. A vlastně takhle proškoleného, oblečeného, vybaveného ho předáváme přímému nadřízenému na to dané pracoviště. A tam už ta adaptace probíhá de facto, že ten nadřízený ho seznámí s tím daným pracovištěm, co by měl dělat a má na to právě ty tři měsíce.

Student: To všechno probíhá ten první den?

Personalista 1: Ano.

Student: A u těch THP?

Personalista 1: Je to stejné. Pro THP pozice i pro dělníky je první pracovní den nástup, to znamená, že přijdou do firmy a já si je vyzvedávám na vrátnici. Máme zamluvenou zasedací místnost, kde probíhá celé to úvodní školení. Pak si prohlížíme ty společné prostory, pak THP zaměstnance už předávám přímým nadřízeným a s dělníky pokračuji právě do toho skladu. THP, tak i dělníci první pracovní den jdou se mnou a pak je postupně vlastně dovybavuji a předávám nadřízeným.

Personalista 3: Ale abychom si jako rozuměli dobře, tady to samozřejmě není adaptace, ten první den nástupního školení. To jsou vlastně základní informace o pohybu v areálu, jak tady ty věci chodí, jak koho kontaktovat, kde najde prostě informace. Ale ta adaptace vlastně začíná a je hodně spojená právě s tím vedoucím nebo přidělenou osobou na tom daném úseku. Tak to asi pak budete chtít rozebrat, já jsem koukala na otázky.

Student: Tak já možná budu ty otázky přeskakovat trošku, takže nějakého mentora oni dostávají, ti zaměstnanci?

Personalista 1: Já vždycky přiděluju toho nového zaměstnance přímému nadřízenému, a buď se ho ujímá ten přímý nadřízený nebo případně, když to jsou dělníci, tak vedoucí nového zaměstnance přidělí „partákovi“ - zaměstnanci, který tam pro něho je a ten ho v průběhu té zkušební doby vlastně zaučuje.

Student: Ale to už si volí ten vedoucí?

Personalista 1: Ano.

Student: Pak tady mám, kdo se účastní té adaptace. Vlastně vy už v rámci té adaptace s tím nemáte nic společného, jako personální oddělení?

Personalista 3: Prakticky ne. My samozřejmě můžeme být takový poradní hlas, můžeme samozřejmě s tím vedoucím probrat třeba nějaké možnosti.

Student: Máte nějaký individuální program adaptace? Nebo to je ta karta, o které jste mluvili?

Personalista 1: Tak, ona je všeobecná a nadřízený si podle toho, jaká je pozice, jaký člověk je přijímaný, na kterou pozici, tak on si ji případně upravuje.

Student: Takže je vlastně stejná pro všechny zaměstnance a pak se jen upravuje podle pozice?

Personalista 1: Pro dělníky a pro TPH, ale pak si ji každý nadřízený upravuje pro tu svoji konkrétní pozici, kterou obsazuje. Nadřízený vyhodnocuje, co z těch položek použije, a kterou si tam pak doplní.

Student: Ten proces adaptace probíhá během té zkušební doby, ty tři měsíce nebo šest měsíců?

Personalista 2: Ta adaptace, já bych to ani neomezovala zkušební dobou, protože na tu adaptaci potřebujete třeba u nějakých pozic rok, než se ten člověk úplně zaučí. To omezování jenom tou zkušebkou si myslím, že je zbytečné nebo takové nepřesné, protože ten člověk potřebuje nějaký čas. Někde je problematika těžší, někde se zaučíte za měsíc. Takže prakticky bych klidně řekla i rok někde.

Personalista 3: Třeba pro nás je klíčová doba tří měsíců nebo šesti možná z toho důvodu, že pak jsou vlastně schůzky s vedoucími. A my musíme včas mít informaci, že něco jde špatně. Protože v tom adaptačním procesu, kdy běží zkušební doba, tak ten člověk vlastně ještě není úplně ukotvený a může kdykoliv velmi lehce odejít.

Personalista 1: A úplně stejně může odejít i z naší strany, když vyhodnotíme, že na tu pozici není dostačující. My před koncem zkušební doby děláme schůzku nadřízený, personalista a ten daný člověk.

Personalista 3: A to je právě už v rámci té adaptace. Taková, řekněme hodnotící schůzka nějaké uplynulé doby, zpravila skutečně ke konci zkušební doby, kdy si může říct zaměstnanec i vedoucí, jestli se potkaly ty vzájemné představy. My se tím člověkem potkáme naposledy na pohovoru a pak ho už třeba tři měsíce vůbec nevidíme. A já si chci sama ověřit, že tak, jak ten pohovor proběhl, tak jsme opravdu dali klíčové informace k tomu, aby ten člověk měl dobrý pocit z toho, že ví, do čeho jde, že ta realita odpovídá, že vlastně ta práce ho skutečně baví. Tak i o tom si nezávazně povídáme.

Student: Takže před tím koncem proběhne nějaké zhodnocení celého toho adaptačního procesu...

Personalista 2: Ale z obou stran, jenom doplním. My se ptáme, jak to vnímá, jestli to zaučení je pro něj dostatečné, jestli má veškerou podporu, jestli bylo něco, co třeba mu nebylo poskytnuto.

Student: Takže vlastně i od něho vyžadujete zpětnou vazbu?

Personalista 1: Ano, není to jenom naše zhodnocení toho nového člověka, ale i od něj chceme zpětnou vazbu.

Personalista 3: To je vlastně i zpětná vazba na toho, kdo zaučuje. Ta schůzka probíhá s vedoucím, ale zpravidla zaučuje někdo jiný.

Student: Takže ten mentor se té schůzky neúčastní?

Personalista 2: Ne.

Student: Pak tady mám, jestli provádíte nástupní školení?

Personalista 1: To jsem trochu říkala na začátku. Když přijdou dělnické nebo kancelářské profese, tak mají školení na bezpečnost a ochranu zdraví při práci a požární ochranu. Potom je tam školení na nakládání z odpady a havarijní plán. Pak je moje školení, to znamená podepisování smluv a hlavně vysvětlení takového toho základního, že máme odbory, kolektivní smlouva, týdenní pracovní doba, směnnost, takové to všeobecné, jaká je struktura ve firmě, jaké máme cíle bezpečnosti. Takže tohle všechno se dozví ten první den u nás, na tom úvodním školení. Potom probíhá další zaškolení, ale už na tom daném pracovišti, s tím daným

nadřazeným a týká se toho místa. Takže jiné zaškolení bude například na stroje a jiné zaškolení bude třeba na finanční ústav.

Personalista 3: No oni by ten první den měli být vlastně vybaveni informacemi natolik, že vědí, co se od nich očekává, co kde ve firmě najdou, co budou dělat, kde budou dělat, s kým budou dělat, koho kontaktovat, když bude potřebovat něco řešit, jak se pohybovat, jak to funguje, že prochází vrátnicí, jdou na šatny, pak se převlíkají, pak teprve jsou do výroby.

Student: Nástupní den je vždy pro nějaké skupinky?

Personalista 1: Nástupy máme hromadně, minimálně jednou měsíčně.

Student: Takže jak THP, tak i dělnické jsou hromadně?

Personalista 3: Ehm.

Student: Takže takovou tu bezpečnost teda mají hromadně a pak se to rozdělí podle pozic?

Personalista 1: Přesně. Je to takové všeobecné na začátek úplně pro všechny a pak už individuální na tom pracovišti.

Personalista 3: U těch THP pozic vedoucí většinou toho člověka provede těmi budovami, kde budou spolupracující lidi, ukáže mu třeba i zasedací místnosti. Zatímco v té výrobě, tam pravděpodobně už mistr předá nového člověka partákovi a tam musí projít výrobu.

Student: THP mají také nějakého partáka, který je provádí?

Personalista 1: Někákeho kolegu.

Personalista 3: Většinou ten kolega ukáže, na čem pracuje. Ten člověk na THP pozici zpravidla někoho nahrazuje. Většinou, že ten člověk odchází. Takže vlastně mu předává to know-how svoje, takhle já to dělám, takhle si tady sdílíme ty data, pracujeme v tohle programu...

Student: Probíhá nějakým způsobem i sociální adaptace?

Personalista 2: Ne, není to organizované námi.

Personalista 3: Nejlepší je, když ty týmy ve výrobě samy jsou iniciativní. To úplně vypovídá, že to tam fakt funguje, že ti lidé i ve volném čase chtějí být spolu.