Masarykova univerzita
Ekonomicko-správní fakulta
Studijní obor: Podnikové hospodářství



ZÍSKÁVÁNÍ A STABILIZACE ZAMĚSTNANCŮ VE SPOLEČNOSTI LAC, S.R.O.

The process of acquisition and stabilization of employees in the company LAC, s.r.o.

Diplomová práce

Vedoucí diplomové práce:
doc. PhDr. Božena Šmajsová Buchtová, CSc.

Autor:
Bc. Monika Crháková

Brno 2016

MASARYKOVA UNIVERZITA
Ekonomicko-správní fakulta

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Akademický rok: 2016/2017

Studentka:	Bc. Monika Crháková
Obor:	Podniková ekonomika a management
Název práce:	Proces získávání a stabilizace zaměstnanců v podniku LAC, s.r.o.
Název práce anglicky:	The process of acquisition and stabilization of employees in the company LAC, s.r.o.
Cíl práce, postup a použité metody:	**Cíl práce:** Analyzovat současný proces získávání a stabilizace zaměstnanců ve společnosti a navrhnout vhodná řešení pro zefektivnění celého procesu. **Postup práce a použité metody:** - Nastudování odborné literatury a zpracování literární rešerše - Teoretický popis problematiky: 1) Personální plánování 2) Personální marketing 3) Nábor zaměstnanců 4) Výběr zaměstnanců 5) Adaptace a stabilizace pracovníků - Charakteristika zkoumaného podniku - Analýza současné koncepce personální práce v oblasti získávání a stabilizace zaměstnanců ve vybraném podniku - Použité metody: pozorování, dotazování, analýza, komparace - Zpracování návrhu doporučení pro zefektivnění procesu získávání a stabilizace pracovníků v podniku
Rozsah grafických prací:	Podle pokynů vedoucího práce
Rozsah práce bez příloh:	60 – 80 stran
Literatura:	ARMSTRONG, Michael. *Armstrong's handbook of human resource management practice*. 11th ed. London: Kogan Page, 2009. xxvi, 1062. ISBN 9780749452421. BERNARDIN, H John a E Joyce RUSSELL. *Human resource management: an experiential approach*. New York: McGraw-Hill, 1993. 722 s. ISBN 978-0-07-126747-2. ARNOLD, J a KOL. *Psychologie práce: pro manažery a personalisty*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1518-3. KLEIBL, Jiří, Zuzana DVOŘÁKOVÁ a Bořivoj ŠUBRT. *Řízení lidských zdrojů*. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck, 2001. xv, 264 s. ISBN 80-7179-389-2. KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů :základy moderní personalistiky*. 5. rozšířené a doplněn. Praha: Management Press, 2015. 399 stran. ISBN 9788072612888.
Vedoucí práce:	doc. PhDr. Božena Šmajsová Buchtová, CSc.
Pracoviště vedoucího práce:	Katedra podnikového hospodářství

Datum zadání práce: 30. 5. 2016

Termín odevzdání diplomové práce a vložení do IS je uveden v platném harmonogramu akademického roku.

.....	.....
vedoucí katedry	prof. Ing. Antonín Slaný, CSc. děkan

V Brně dne: 26. 9. 2016

Jméno a příjmení autora:	Monika Crháková
Název diplomové práce:	Proces získávání a stabilizace zaměstnanců v podniku LAC, s.r.o.
Název práce v angličtině:	The process of acquisition and stabilization of employees in the company LAC, s.r.o.
Katedra:	Podnikové hospodářství
Vedoucí diplomové práce:	doc. PhDr. Božena Šmajsová Buchtová, CSc.
Rok obhajoby:	2017

Anotace

Předmětem diplomové práce na téma „Proces získávání a stabilizace zaměstnanců v podniku LAC, s.r.o." je analýza náborového a adaptačního procesu této společnosti a návrh vhodných řešení, které by vedly k zefektivnění celého procesu a následnému snížení fluktuace pracovníků. První část se zabývá personálním řízením v oblasti získávání a stabilizace zaměstnanců z teoretického hlediska. Na základě těchto poznatků je v další části zpracována analýza náborového a adaptačního procesu v konkrétním podniku a závěrem je vytvořená SWOT analýza pro oblast získávání a stabilizace pracovníků, a jsou navržena řešení zjištěných nedostatků.

Annotation

The subject of the Master's thesis on the topic „The process of acquisition and stabilization of employees in the company LAC, s.r.o." is the analysis of the recruitment and adaptation process in that company and the suggestion of suitable solutions which would lead to the higher effectiveness of the whole process and to the lower turnover of employees. The first part deals with the personnel management with the focus on the acquisition and stabilization of employees from a theoretical perspective. Based on those findings there is an analysis of the recruitment and adaptation process in a particular company and in the end there is a SWOT analysis of the acquisition and retention of workers in the company and a proposition of solutions for identified deficiencies.

Klíčová slova

Personální marketing, získávání zaměstnanců, výběr, pohovor, adaptace, fluktuace

Keywords

Personnel marketing, recruitment of employees, selection, job interview, adaptation, turnover

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci *Získávání a stabilizace zaměstnanců ve společnosti LAC, s.r.o.* vypracovala samostatně pod vedením doc. PhDr. Boženy Šmajsové Buchtové, CSc. a uvedla v ní všechny použité literární a jiné odborné zdroje v souladu s právními předpisy, vnitřními předpisy Masarykovy univerzity a vnitřními akty řízení Masarykovy univerzity a Ekonomicko-správní fakulty MU.

V Brně dne 12. prosince 2016

.....

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala doc. PhDr. Boženě Šmajsové Buchtové, CSc. za cenné připomínky a odborné rady, kterými přispěla k vypracování této diplomové práce. Dále děkuji společnosti LAC, s.r.o. za poskytnuté informace a konzultace.

OBSAH

Úvod ... 8
TEORETICKÁ ČÁST ... 9
1 Personální plánování ... 9
1.1 Proces personálního plánování ... 10
1.1.1 Plánování potřeby pracovníků ... 11
1.1.2 Plánování pokrytí potřeby pracovníků ... 11
1.1.3 Plánování personálního rozvoje jednotlivých pracovníků ... 12
2 Personální marketing ... 13
2.1 Srovnání klasického a personálního marketingu ... 14
2.2 Marketingový mix v personálním marketingu ... 15
2.3 Externí a interní marketing ... 16
3 Nábor (získávání) zaměstnanců ... 18
3.1 Proces získávání zaměstnanců ... 18
3.1.1 Identifikace potřeby získávání pracovníků ... 19
3.1.2 Popis pracovního místa a specifikace požadavků na pracovníka ... 19
3.1.3 Identifikace potenciálních zdrojů uchazečů ... 20
3.1.4 Volba metod získávání pracovníků ... 22
3.1.5 Formulace nabídky zaměstnání a její uveřejnění ... 24
3.1.6 Předvýběr uchazečů ... 25
4 Výběr zaměstnanců ... 26
4.1 Metody výběru zaměstnanců ... 26
5 Adaptace a stabilizace zaměstnanců ... 32
6 Shrnutí teoretické části ... 36
PRAKTICKÁ ČÁST ... 38
7 Představení společnosti LAC, s.r.o. ... 38
7.1 Organizační struktura podniku LAC, s.r.o. ... 40
8 Manažerský problém a metody zkoumání ... 42
8.1 Charakteristika zkoumaného vzorku ... 46
9 Analýza procesu získávání a stabilizace zaměstnanců ve spol. LAC, s.r.o. ... 53
9.1 Získávání zaměstnanců ... 56
9.2 Výběr pracovníků ... 60
9.3 Adaptace a stabilizace zaměstnanců ... 62
10 Shrnutí praktické části a SWOT analýza ... 73
11 Návrh nové koncepce ... 76
Závěr ... 81
Seznam použité literatury ... 82
Seznam obrázků ... 86
Seznam grafů ... 86
Seznam tabulek ... 86
Seznam příloh ... 87

Úvod

Lidské zdroje tvoří nepochybně nejdynamičtější složku organizace, proto získání a udržení si schopných zaměstnanců patří mezi jednu z hlavních činností každé společnosti. Nepostradatelnost lidského faktoru pro fungování podniku nutí společnosti věnovat náborovému a adaptačnímu procesu stále větší pozornost. Nevhodně postavený proces získávání a stabilizace nových pracovníků může být podnětem pro vyšší fluktuaci zaměstnanců, což následně způsobuje společnostem nemalé náklady, zbytečně další vynaloženou energii na získání nového pracovníka a v neposlední řadě odchod důležitého know-how. Určitou roli zde hraje také neustálý vývoj technologií, který je doprovázen rostoucími požadavky na úroveň kvalifikace a vzdělání technických pracovníků, kterých na externí trh práce přichází v dnešní době čím dál méně. Je tedy třeba vybrat z vnějšího trhu práce ty nejlepší a nejvhodnější kandidáty a následně se zaměřit na jejich důkladnou stabilizaci v podniku.

Cílem diplomové práce je proto analyzovat současný proces získávání a stabilizace zaměstnanců ve vybraném podniku a následně navrhnout vhodná řešení pro zefektivnění tohoto procesu, aby podnik minimalizoval současnou vysokou míru fluktuace, se kterou se dlouhodobě potýká.

První část se věnuje oblasti personálního řízení z teoretického hlediska. Nejprve je zde popsáno personální plánování, tedy konkrétně plánování potřeby pracovníků, způsob pokrytí této potřeby a plánování rozvoje jednotlivých zaměstnanců. Dále navazuje kapitola zabývající se personálním marketingem, který se rozděluje na interní a externí. Následují teoretické poznatky týkající se náboru a výběru zaměstnanců. Konkrétně je zde popsáno, jak celý proces získávání nového pracovníka probíhá, a jakými metodami poté můžeme vhodného kandidáta vybrat. Jakmile se rozhodneme pracovníka přijmout, následuje proces adaptace a stabilizace, který je popsán v následující kapitole. Teoretická část je poté zakončena krátkým shrnutím a formulováním výzkumných otázek, jejichž zodpovězení se věnuje druhá část práce.

V praktické části jsou teoretické poznatky převedeny do praxe. Je zde provedena analýza procesu získávání, výběru a stabilizace zaměstnanců ve zvoleném podniku a následně dochází k zodpovězení výzkumných otázek. Na základě výsledků SWOT analýzy je závěrem práce formulováno několik návrhů, které by mohly přispět k zefektivnění celého procesu.

Metodami, které jsou v práci využity, jsou pozorování, dotazování, analýza a komparace.

TEORETICKÁ ČÁST

1 Personální plánování

Důležitou oblastí řízení každé organizace je plánování. Jak uvádí Kociánová (2012), plánování je obecně chápáno jako jeden z nejdůležitějších nástrojů dosahování organizačních cílů a zajištění konkurenceschopnosti a prosperity podniku. Výsledkem plánování je dokument specifikující cíle a postupy k jejich následnému dosažení, tj. plán. Každá organizace má komplexní souhrnný plán a dále plány dílčí, pro konkrétní oblasti podniku.

Jeden z dílčích plánů vzniká na základě personálního plánování, které bývá také označováno jako „plánování lidských zdrojů“ (Armstrong, 2002) či jako „plánování pracovníků“ (Stýblo, 2003). Personální plánování definuje Hroník (2007, s.15) jako *„nepřetržité a systematické hledání souladu mezi vizí, cíli a strategií podniku na jedné straně a realitou trhu, především trhu práce na straně druhé“.* Přesnější definici dle mého názoru popisuje Koubek (2015), který uvádí, že personální plánování slouží realizaci cílů podniku tím, že předvídá vývoj, stanovuje cíle a realizuje opatření, která směřují k perspektivnímu zajištění úkolů organizace adekvátními pracovními silami. Personální plánování usiluje podle něj o to, aby měla organizace jak v současnosti, tak v budoucnosti pracovní síly v potřebném množství, s potřebnými znalostmi, zkušenostmi či osobnostními charakteristikami, optimálně motivované a flexibilní a v neposlední řadě optimálně rozmístěné do pracovních míst či organizačních celků podniku, to vše ve správný čas a s přiměřenými náklady.

Jak jsem již uváděla výše, plánování je považováno za nejdůležitější nástroj řízení organizace. Jak uvádí M. Marchington, A. Wilkinson a M. Sargeant (2002), člověk je nejdůležitějším faktorem jejího fungování a personální plánování můžeme považovat za těžiště všech plánovacích aktivit podniku. V souvislosti s tím dochází tedy podle Koubka (2015) k paradoxnímu postavení personálního plánování v rámci plánování v organizaci – personální plánování je sekundárním, tedy odvozeným plánováním, ale zároveň jádrem veškerých plánovacích procesů podniku.

Je zřejmé, že personální plány musí vycházet ze strategických plánů celé organizace a být s nimi v souladu. Z časového hlediska Hroník (2007) plánování rozděluje na krátkodobé (plány přibližně od 2 měsíců do 1 roku), střednědobé (zde se jedná o časové rozmezí 1-5 let) a dlouhodobé (plánování na 5 a více let).

Jak uvádí Petřík (2005), v efektivně fungujícím systému plánování jsou výše zmíněné úrovně vzájemně propojeny a jsou na sobě závislé. Je tedy zcela jasné, že všechny tyto plány, ať už krátkodobé nebo takové, které jsou vytvářeny v podniku na více let dopředu, jsou sestavovány a formulovány na základě požadavku naplnění stejného a jednotného cíle.

V každé organizaci závisí cíle personálního plánování individuálně na podmínkách daného podniku. Armstrong (2002, s. 333) uvádí výčet typických cílů, kterých se organizace snaží v rámci personálního plánování obvykle dosáhnout:

- získat a udržet si potřebné počty lidí s potřebnými zkušenostmi či dovednostmi
- předcházet potenciálním problémům souvisejícím s nedostatkem či přebytkem lidí
- zlepšovat využití zaměstnanců pomocí zavádění flexibilnějších systémů práce
- mít dobře vycvičené a flexibilní pracovníky a přispívat tak k schopnosti podniku adaptovat se na neustále měnící se prostředí
- snižovat závislost podniku na získávání pracovních sil z vnějších zdrojů pomocí stanovení strategie rozvoje a stabilizace stávajících zaměstnanců

Mimo výše uvedené dílčí cíle je také obecně úkolem personálního plánování neustálé propojování individuálních zájmů zaměstnanců podniku se zájmy samotné organizace a zároveň soustavné usilování o to, aby pracovníci spojovali své individuální životní i pracovní cíle s organizací, ve které pracují.

1.1 Proces personálního plánování

Nepřetržitý proces personálního plánování probíhá tak jako každý jiný proces v určitých etapách. Dle mého názoru uvádí vhodně zvolené kroky personálního plánování Samoila (2015) v modelu S-7, který se skládá z následujících kroků: definování strategického cíle organizace, průzkum interního a externího prostředí podniku, stanovení aktuálního stavu pracovní síly, zhodnocení a návrh potřeby pracovníků do budoucna, identifikování mezer a stanovení plánu na zaplnění těchto mezer, implementace plánu, vyhodnocení plánu.

Podobně stanovuje jednotlivé etapy také Hroník (2007, s. 25):

- monitoring interního a externího prostředí, podmínek a zdrojů pro sestavení plánu
- vyhodnocení a předpověď
- návrh opatření, průběžná realizace a kontrola

V první fázi se pracuje s tzv. tvrdými a měkkými daty. Jak dále popisuje Hroník (2007), tvrdá data, která jsou důležitá pro úspěšné zvládnutí procesu personálního plánování, poskytuje celá řada profesionálních institucí, jako je Český statistický úřad, Ministerstvo práce a sociálních věcí či příslušné úřady práce. V tomto případě se jedná o tvrdá data získaná externím zdrojem, např. jsou to tedy statistické údaje o nezaměstnanosti či výši mezd. Interními zdroji můžeme získat jak data tvrdá (např. míra fluktuace, hospodářské výsledky, produktivita práce), tak i měkká, za které Hroník (2007) považuje především úsudky či názory.

Údaje, které získáme v první etapě, je třeba následně vyhodnotit a sestavit předpověď týkající se některé z oblastí personálního plánování. Těmto oblastem se podrobně věnuje Koubek (2015). Podle něj se personální plánování dělí na následující oblasti.

1.1.1 Plánování potřeby pracovníků

Při zpracovávání plánu potřeby pracovníků se v podstatě jedná o plánování množství a struktury pracovních míst. Dle mého názoru je třeba při vytváření takového plánu brát v úvahu především směr vývoje ekonomiky a pravděpodobný směr sociálního rozvoje obyvatelstva (vzdělání atd.). Koubek (2011) zdůrazňuje, že je třeba dále myslet i na předpokládaný směr týkající se otevřenosti národní ekonomiky a mezinárodní integrace a Kociánová (2010) uvádí, že plánování potřeby pracovníků ještě k výše uvedenému vyžaduje informace o vývoji v oblasti techniky a technologií, o výrobní orientaci organizace a jejím změnám, a v neposlední řadě také informace týkající se mobility pracovníků podniku.

1.1.2 Plánování pokrytí potřeby pracovníků

Jakmile určíme plán potřeby pracovníků, je na řadě zjistit, jaké se naskytují možnosti tuto potřebu uspokojit. Koubek (2015) v souladu s Hroníkem (2007) uvádí, že úvahy o pokrytí potřeby pracovních sil v podniku musejí být podloženy precizní znalostí vývoje trhu práce, především trhu práce uvnitř podniku a v bezprostředním zázemí organizace. Dále kladou důraz na znalost populačního vývoje (především jeho dopadu na budoucí reprodukci) a neméně důležité jsou podle nich informace o migrační a rezidenční atraktivitě území, ve kterém daná organizace působí či nepříznivé vlivy zákonů nebo jiných zásahů do oblasti zaměstnávání lidí, jako například časté změny atraktivnosti určitých učebních oborů, či změny modelu rodiny.

Po provedení analýzy výše uvedených, popř. dalších pro podnik důležitých ukazatelů, dojde obvykle k jedné ze tří možností, které specifikuje Koubek (2011). Prvním případem je ideální situace, kdy podnik bude mít pravděpodobně dostatek pracovníků v žádoucí struktuře, tudíž můžeme předpokládat, že úkoly, které si stanovil, budou zajištěny přiměřenou pracovní silou. Druhou možností je stav, kdy bude mít organizace pravděpodobně přebytek zaměstnanců, což může řešit více způsoby, například neobsazováním pracovních míst, které se v průběhu uvolní odchodem pracovníka, nebo stimulací odchodu pracovníků do starobního důchodu. Třetím případem je, že bude podnik s největší pravděpodobností očekávat nedostatek zaměstnanců, proto tedy musí hledat dodatečné zdroje pokrytí vyšší potřeby pracovníků. V takovém případě je vhodné nejprve zvážit pokrytí budoucí potřeby z již existujících interních zdrojů a teprve poté se obracet ke zdrojům vnějším.

Podle mých zkušeností může někdy působit velké obtíže získat adepta s požadovanými schopnostmi, vědomostmi či zkušenostmi. Je tedy pro podnik důležité věnovat neustálé úsilí zaškolování a vzdělávání svých stávajících zaměstnanců.

1.1.3 Plánování personálního rozvoje jednotlivých pracovníků

Oblast plánování personálního rozvoje zaměstnanců zvyšuje atraktivitu práce v podniku, pomáhá rozvoji jejich pracovních schopností a snižuje intenzitu a množství nežádoucích odchodů stávajících pracovníků (Koubek, 2015). Stejně popisuje plánování personálního rozvoje i Dvořáková (2012), která navíc dodává, že plán vzdělání a rozvoje obsahuje počet vzdělávaných zaměstnanců (popř. zaměstnanců, kteří potřebují vzdělávání či rekvalifikaci), program jejich vzdělávání a následně nové programy vzdělávání vč. změn již existujících programů. Plánování personálního rozvoje by mělo vycházet jak ze současné struktury pracovníků a aktuálních pracovních podmínek, tak v neposlední řadě, jak zdůrazňuje Koubek (2015), z důkladného zkoumání postojů, názorů a potřeb zaměstnanců podniku. Dle mého názoru je vhodné tento průzkum provádět pomocí dotazníků spokojenosti, anket, rozhovorů se stávajícími pracovníky nebo jinými šetřeními mezi zaměstnanci podniku.

Jak uvádí Hroník (2007, s.15), *„možnost získat kvalitní odborníky či manažery je stále náročnější a je třeba vyvíjet sofistikovanější postupy k jejich získání“*. Zde tedy dle mého názoru hraje velkou roli důkladné personální plánování, které velmi úzce souvisí s personálním marketingem.

2 Personální marketing

Pojem „personální marketing“ je velice široký, zahrnuje nespočet různých oblastí a je možné na něj nahlížet mnoha různými způsoby. Dala by se na toto téma zpracovat zcela samostatná diplomová práce. Pro účely mé práce jsem se rozhodla toto téma alespoň částečně představit, jelikož, jak jsem již zmiňovala, úzce souvisí nejen s personálním plánováním, ale i s dalšími kapitolami, které moje práce obsahuje.

Definic personálního marketingu existuje celá řada. Podle Kociánové (2010) bývá v současnosti personální marketing někdy chápán jako ekvivalent získávání pracovníků. Já spíše ztotožňuji s definicí Antošové (2005, [online].), která uvádí, že personální marketing je „*použití marketingového přístupu v oblasti lidských zdrojů, zejména v úsilí o získání, formování a udržení vhodné, kvalitní a pro firmu potřebné pracovní síly. Jde také o upoutání pozornosti na zaměstnavatelské kvality firmy, které se opírají o její dobrou pověst a o výzkum trhu práce.“* Urban (2004) v souladu s Antošovou ve své definici popisuje personální marketing jako veškeré činnosti spojené se získáváním a stabilizací zaměstnanců, prezentací organizace na pracovním trhu a vytvářením dobré pověsti podniku jako zaměstnavatele. Konkrétními příklady potom navazuje Kociánová (2010), která zdůrazňuje, že významný vliv na vytváření dobré pověsti zaměstnavatele má prezentace podniku na trhu. To zahrnuje způsoby získávání zaměstnanců, tedy především inzerci, spolupráci s personálními agenturami, se školami či profesními organizacemi, dále potom sponzoring, mediální politiku nebo způsob jednání s uchazeči o práci. Z pohledu zaměstnanců hrají zase významnou roli zaměstnanecké výhody, pracovní podmínky, možnosti jak osobního tak kariérního rozvoje, přístup nadřízeného a jeho styl vedení, či systém odměňování.

Personální marketing, jak uvádí Hroník (2007), vznikl jako samostatná oblast vyčleněním z personálního managementu ve chvíli, kdy přestala být jednoduchá inzerce dostatečná na získání pracovních sil a to z důvodu neustále narůstající a tedy následně převažující nabídky pracovních míst. V ten moment bylo třeba začít vyvíjet větší aktivitu na přilákání a získání uchazečů.

2.1 Srovnání klasického a personálního marketingu

Za poslání personálního marketingu považuje Stýblo (2003) zajišťování optimálního počtu, struktury a kvality pracovníků v souladu s aktuálními a dlouhodobými potřebami organizace. V následující tabulce shrnuje základní rozdíly klasického marketingu, tedy marketingu výrobků a služeb, a personálního marketingu z hlediska objektu zájmu, subjektů trhu a cílů.

Tabulka č. 1: Srovnání klasického pojetí marketingu a personálního marketingu

Marketing výrobků a služeb	Personální marketing
Objekt zájmu mimo firmu: zákazník	*Objekt zájmu mimo firmu i uvnitř:* současní a potencionální zaměstnanci
Subjekty trhu: zákazníci, potenciální zákazníci, dodavatelé, partneři, konkurenční firmy aj.	*Subjekty trhu:* studenti a absolventi škol, zaměstnanci firmy, zaměstnanci jiných firem, uchazeči o práci aj.
Objekt zájmu: výrobek, služba (nebo obojí)	*Objekt zájmu:* potenciální (i stávající) zaměstnanci
Cíl: předvídání a uspokojování potřeb zákazníků, prostřednictvím prodeje výrobků nebo služeb přispět k podnikatelskému úspěchu firmy	*Cíl:* předvídání a uspokojování potřeb firmy, prostřednictvím lidí a jejich potenciálu přispět k podnikatelskému úspěchu firmy

Zdroj: Stýblo, J. Práce a mzda 2003, č. 4 s. 19

Jak lze tedy vyčíst z výše uvedené tabulky, personální marketing je nástrojem, který pomáhá rozpoznat potřeby a přání současných i případně potenciálních zaměstnanců. Zjištěním a následně uspokojováním jejich potřeb tak může odhalit konkurenční výhody vůči jiným podnikům a zajistit si tak konkurenceschopnost. (Kotler 2000)

Klasický marketing dnes zase chápeme spíše jako proces uspokojující potřeby zákazníků. Dle Armstronga (2002) se produkty nejefektivněji prodávají v případě, kdy známe detailní potřeby našeho zákazníka. Produkt tak přináší jistou přidanou hodnotu spotřebiteli a samozřejmostí jsou i vhodné informace, které se dají následně využít pro efektivní a cílenou reklamu.

K dosáhnutí vytyčených cílů v oblastech jak klasického, tak i personálního marketingu, je třeba využít tzv. „marketingového mixu“, tedy jakéhosi souboru marketingových nástrojů.

2.2 Marketingový mix v personálním marketingu

Fungující a efektivní personální marketing znamená pro podnik jistou konkurenční výhodu na trhu pracovních sil. Pokud chce mít společnost funkční personální marketing, musí podle d´Ambrosové a kol. (2009) využívat marketingový mix. Udává, že se nástroje marketingového mixu v personalistice zaměřují na cílevědomé formování, rozvíjení a využívání lidského potenciálu na základě cílů organizace v souladu s již existující podnikovou kulturou.

Výčet všech oblastí, které marketingový mix zahrnuje, uvádí několik autorů. Podle Kotlera (2010, s. 112) zahrnuje marketingový mix vše, co může podnik učinit, aby ovlivnil poptávku po produktu. Tyto způsoby rozděluje do čtyř skupin, které nazývá „4P“:

- Product (produkt) - výrobek nebo služba, která uspokojuje potřebu zákazníků
- Price (cena) - hodnota produktu vyjádřená v penězích
- Place (místo) - kde a jak bude produkt prodáván, včetně všech distribučních cest, způsobu dopravy, prodejního sortimentu a zásobování
- Promotion (propagace/reklama) - jakým způsobem se zákazník dozví o produktu

Tento výčet platí obecně pro klasický marketing. Pro personální oblast jednotlivé části blíže specifikuje d´Ambrosová (2009). Uvádí, že jako *produkt* je v personálním marketingu označováno pracovní místo, kdy podnik uvažuje buď o obsazení nově vytvořeného, nebo již existujícího pracovního místa uvolněného z důvodu odchodu zaměstnance.

Jako *cenu* potom označuje motivaci a odměnu za vykonanou práci (tedy mzdu, prémie, nebo například nefinanční odměny v podobě zaměstnaneckých výhod). Právě odměna zde určuje cenu pracovní příležitosti, tak jako hodnotícím prvkem cena produktu v klasickém marketingovém mixu.

Za *místo* považuje primárně místo výkonu práce, vstupuje zde ale také podniková image či podniková kultura. V případě zájmu uchazeče o zaměstnání, hraje při výběru ideální pracovní pozice velkou roli právě podniková kultura a firemní image.

A nakonec *propagací* rozumí prezentaci nabídky práce a celkově podniku na trhu pracovních sil. Tato část marketingového mixu je důležitá, protože právě srozumitelná a jasná nabídka pracovního místa je to, co v uchazečích vzbudí zájem o danou pracovní pozici.

2.3 Externí a interní marketing

Nejen na externí propagaci podniku je třeba klást důraz, společnost by se dle mého názoru neměla zapomenout zaměřovat i na interní stránku podniku a pomoci tak zamezit případné nespokojenosti a následné fluktuaci stávajících zaměstnanců.

Následující obrázek dělí personální marketing do tří rovin a demonstruje vztah mezi jednotlivými subjekty, tedy tvůrci a příjemci personálního marketingu.

Obrázek č. 1: Rozdělení personálního marketingu



Zdroj: Poláková, I. a S. Häuser. Moderní řízení 2003,č. 8, s. 47

Jak uvádí Armstrong (2002, s. 357), *„přilákání uchazečů je v první řadě záležitostí rozpoznání, vyhodnocení a využití nejvhodnějších zdrojů potenciálních uchazečů.“* To je jedním z primárních úkolů externího marketingu. Dále doporučuje v případě problému s přilákáním uchazečů o zaměstnání zpracovat studii faktorů, které by mohly tyto obtíže zapříčiňovat, tedy provést analýzu silných a slabých stránek podniku jako zaměstnavatele. Tyto informace je potom třeba porovnat s konkurencí. Na jeho teorii navazuje Kociánová (2010) tím, že zkoumání výše zmíněných faktorů lze založit především na průzkumu názorů a postojů stávajících zaměstnanců organizace.

Tím se dostávám k internímu marketingu, který se primárně zaměřuje, jak lze vyčíst z obrázku č. 1, na současné pracovníky podniku. Cílem interního marketingu, jak uvádí Luhan (2008, [online]), je *„hledání prostředků k zamezení fluktuace, udržení si klíčových členů týmu a zajištění stability výkonnosti pracovních sil.“* Kotler (2003) popisuje zaměstnance jako zákazníka podniku, který se stává hlavním zdrojem jeho konkurenční výhody, a proto by se měl podnik zaměřit především na uspokojování jeho potřeb.

Vztah vzájemného působení mezi interním a externím marketingem, tedy mezi stávajícími a potencionálními zaměstnanci, nazývá nejen Poláková (2003), ale i Kotler (2003), interaktivním personálním marketingem.

Domnívám se, že v praxi striktní rozlišování marketingu na externí a interní není příliš ideální, jelikož jsou spolu tyto dvě oblasti velmi úzce propojeny. Interní personální marketing odpovídající potřebám stávajících pracovníků vytváří dobrou vizitku, která se dle mého názoru rozšíří na vnějším trh práce i bez aktivního externího marketingu. A naopak precizní a vhodně cílený externí marketing nemá pro společnost smysl, pokud se zároveň nesoustředí na budování dobré interní značky podniku. Ne nadarmo také Starineca (2015) tvrdí, že dobře vybudovaná značka společnosti může pomoci zvýšit jak jeho produktivitu, tržby a atraktivitu podniku jako zaměstnavatele, tak také může ovlivnit snížení nákladů na nábor nových zaměstnanců a napomáhá zkrácení celkové doby od najmutí nového zaměstnance po obdržení „hodnoty“ jeho práce.

Následující kapitola velmi úzce souvisí s tématem personálního marketingu, jak interního, tak externího. Věnuji se v ní procesu získávání neboli náboru nových zaměstnanců a jak potvrzuje Hroník (2007), vyhledávání a získávání pracovníků navazuje na personální plánování a je dominantním obsahem personálního marketingu.

3 Nábor (získávání) zaměstnanců

Obecným cílem získávání a následného výběru pracovníků, dle Armstronga (2007), by mělo být získat s vynaložením minimálních nákladů takové množství a takovou kvalitu pracovníků, které jsou žádoucí pro uspokojení podnikové potřeby lidských zdrojů. Podle Branhama (2004, s. 65) mají pracovníci, kteří se zabývají v podniku získáváním a výběrem zaměstnanců v dnešní době nelehkou úlohu. Uvádí, že *„chyby, kterých se společnost dopustí při náboru zaměstnanců jeden den, se na druhý den projeví fluktuací zaměstnanců, což v některých případech může narušit chod podniku*."

Je proto důležité mít dobře vyškolené a kvalitní pracovníky personálního oddělení a vždy důkladně zvažovat všechny naskytující se alternativy, ať už co se týče volby zdroje, ze kterého budeme pracovníky získávat nebo metody náboru, či jiné oblasti týkající se procesu získávání pracovníků.

3.1 Proces získávání zaměstnanců

Modelovými postupy získávání zaměstnanců se zabývá hned několik autorů. Podle Šikýře (2012) probíhá celý proces v následujících krocích: identifikace potřeby obsadit volné pracovní místo, zpracování popisu a specifikace volné pracovní pozice, identifikaci potenciálních zdrojů zaměstnanců, určení metod získávání zaměstnanců, určení dokumentů, které budou požadovány od potenciálních uchazečů, formulaci a uveřejnění nabídky práce a předběžný výběr vhodných uchazečů o zaměstnání na základě předložených dokumentů a informací. Koubek (2015) celý tento proces završuje sestavením seznamu uchazečů, kteří by měli být pozváni k výběrovým procedurám.

V porovnání s modelem Šikýře a Koubka, přidává Kociánová (2010) ještě jeden další krok. Navrhuje po vypracování popisu volného pracovního místa zvážit nezbytnost obsazení této pracovní pozice. Tedy promyslet i jiné alternativy, například rozdělení práce, která byla na této pozici vykonávána mezi další pracovní pozice, nebo pokrytí práce pouze částečným úvazkem či přesčasy stávajících zaměstnanců. Tento krok by se rozhodně neměl speciálně u některých pozic, dle mého názoru, vypouštět, protože může ve výsledku přinést snížení mzdových nákladů tím, že bude pozice úplně vypuštěna z organizační struktury a kompetence budou rozděleny mezi stávající pracovníky. Jak navazuje Koubek (2015), v procesu získávání zaměstnanců potom pokračujeme v případě, kdy dojdeme k závěru, že práce vyžaduje plný úvazek (popř. částečný úvazek či dočasný pracovní poměr).

3.1.1 Identifikace potřeby získávání pracovníků

Jak uvádí Kociánová, Koubek, i nespočet dalších autorů, je důležité začít celý proces získávání pracovníků identifikováním potřeby obsazení volného pracovního místa. Počty a kategorie lidí, které podnik potřebuje, by měly být odvozeny z personálního plánu. Kromě toho, jak dále tvrdí Armstrong (2002), může existovat potřeba náhrady některých zaměstnanců nebo potřeba obsazení nově vytvořeného pracovního místa. Dle Koubka (2015) je samozřejmé, že identifikace potřeby dodatečných pracovníků by měla proběhnout s určitým předstihem před samotnou realizací vlastního získávání pracovníků a pochopitelně potom ještě s větším předstihem vzhledem k momentu, kdy bude potřeba dodatečných zaměstnanců opravdu aktuální. Souhlasím ale s připomínkou Kociánové (2010), že nelze vždy identifikovat potřebu dodatečné pracovní síly s dostatečným předstihem, vzhledem k situacím jako je např. náhlá invalidita nebo úmrtí pracovníka. V případě výpovědi ze strany zaměstnance, je riziko náhlého odchodu ošetřeno výpovědní lhůtou, která dává personálnímu oddělení prostor pro nalezení a získání jiného adepta.

Jakmile tedy identifikujeme potřebu pracovníka, nastává další, dle mého názoru velmi důležitý krok, a tím je stanovení požadavků týkajících se konkrétního pracovního místa, které se obvykle vyjadřují v podobě popisu a specifikace pracovní pozice.

3.1.2 Popis pracovního místa a specifikace požadavků na pracovníka

Pro sestavení popisu pracovního místa bychom měli podle Ludlowa (1995) vědět, jaké úkoly se mají na dané pozici plnit, jaké problémy se mají řešit a jaké zkušenosti, znalosti a dovednosti je třeba, aby zaměstnanec měl. Armstrong (2014) k uvedenému výčtu přidává i nutnost specifikovat potřebné osobnostní vlastnosti, rysy a hodnoty pracovníka na dané pozici, nebo například požadavky ve smyslu vysoké flexibility či otevřenosti k cestování. Jak udává Koubek (2015), veškeré informace, které budou v popisu pracovní pozice uvedeny, se poté stanou podkladem pro vytvoření nabídky zaměstnání. Armstrong (2014) závěrem radí, dát si pozor na to, aby byly požadavky na pracovníka reálné a nepřemrštěné. Samozřejmě, že je v zájmu společnosti, najít ideálního kandidáta, ale přehnané požadavky by mohly odradit některé kvalitní uchazeče.

3.1.3 Identifikace potenciálních zdrojů uchazečů

V tomto kroku se obvykle rozhodujeme, jestli se zaměříme spíše na získávání zaměstnanců z vnějších nebo vnitřních zdrojů pracovních sil.

Duchoň a Šafránková (2008) definují, které skupiny lidí spadají do které ze dvou oblastí. Za vnější zdroje považují absolventy škol, studenty, důchodce, registrované žadatele na úřadu práce, zahraniční pracovníky a v neposlední řadě také zaměstnance jiných společností, kteří přemýšlí o změně zaměstnání.

Mezi interní zdroje řadí především uchazeče uvnitř podniku, kteří jsou vyškolení pro náročnější práci, ty, kteří jsou zainteresovaní pro jinou, zcela odlišnou pracovní náplň, nebo takové zaměstnance, kteří jsou nyní uvolnění v důsledku ukončení určité pracovní činnosti.

Tak stejně, jako existují dvě oblasti, odkud můžeme zaměstnance získat, je i na uvážení společnosti, zda bude proces náboru realizovat sama (resp. personální oddělení podniku), nebo zda využije služeb specializované společnosti. Ať už se snažíme získat uchazeče z vnějšího nebo vnitřního trhu práce, nebo ať už nábor provádíme vlastními silami, či externě spolupracujeme s nějakou agenturou či podobnou organizací, každá z výše uvedených kombinací má své výhody a nevýhody. Následující tabulka shrnuje tyto plusy a mínusy.

Tabulka č. 2 Výhody a nevýhody interních a externích zdrojů získávání pracovníků a druhů sil vynaložených na jejich nábor

		Síly	
		Vlastní	**Cizí**
Zdroje	Externí	Personální oddělení provádí nábor a/nebo výběr pracovníků z vnějšího trhu práce. **Výhody:** „Nová krev“ za menší náklady, příchod člověka, který není ve vztazích „zaháčkovaný“. **Nevýhody:** Delší proces adaptace u přijatých, tendence vybírat spíše toho, kdo zapadne, než toho, kdo vnese změnu.	Personální agentura provádí nábor a/nebo výběr pracovníků z vnějšího trhu práce. **Výhody:** Znalost externího trhu práce, dennodenní zkušenost s metodami výběru, příchod člověka, který není ve vztazích „zaháčkovaný“. **Nevýhody:** Menší citlivost k prostředí, firmy, nákladnost náboru a výběru, delší proces adaptace u přijatých.
	Interní	Personální oddělení provádí nábor a/nebo výběr pracovníků z vnitřního trhu práce. **Výhody:** Znalost firemní kultury a prostředí, menší nákladnost, bez nutnosti adaptace. **Nevýhody:** Riziko podlehnutí „pověsti“, „profesionální slepota“, tendence ke kontinuitě nikoli ke změně, menší sklon k netradičním řešením.	Personální agentura provádí nábor a/nebo výběr pracovníků z vnějšího trhu práce. **Výhody:** Objektivita, výběr nehledě na zájmové skupiny uvnitř firmy, nezatížený pohled, bez nutnosti adaptace. **Nevýhody:** Nákladnost náboru a výběru, menší citlivost na firemní hodnoty.

Zdroj: Hroník F. Jak se nespálit podruhé, 2007, s. 120

Dle mého názoru jsou výše uvedené klady a zápory každé z možností jasně a přehledně definované a z vlastní zkušenosti mohu potvrdit, že využívání služeb externí specializované společnosti pro najímání zaměstnanců může být finančně mnohem náročnější, než využívat k náboru vlastní síly. Na druhou stranu je pravda, že pokud hledáme vhodné adepty vlastními silami, vybíráme spíše člověka, který zapadne do podnikového prostředí, než někoho, kdo vnese změnu, což podnik příliš neposouvá dopředu.

Co se možnosti interních/externích zdrojů týče, z vlastní zkušenosti jsem si již několikrát ověřila, že příchod nového zaměstnance do společnosti může „osvěžit“ interní prostředí a přinést nové nápady či metody, pochycené v jiné společnosti. Naopak dlouhý proces adaptace a zaškolení nového pracovníka může významně dočasně snížit tržby podniku nebo daného oddělení (záleží samozřejmě na velikosti podniku a na důležitosti pozice).

Podle Cornishe (2003) společnosti často nabírají zaměstnance z externího trhu pracovních sil, protože nedokážou vybrat vhodné kandidáty z vnitřního prostředí podniku nebo protože neumí přesvědčit liniové manažery, aby dovolili talentům pohybovat se vzhůru napříč podnikem. Armstrong (2002) to považuje za chybu a doporučuje, aby v první řadě společnosti uvažovaly o vnitřních zdrojích uchazečů. Až následně, pokud nejsou vhodní adepti na volnou pracovní pozici uvnitř organizace, se obrátili na externí zdroje, tedy zvolili některé z metod získání uchazečů z vnějšího prostředí podniku.

3.1.4 Volba metod získávání pracovníků

Nábor zaměstnanců je podle Mayerové (2000) jednou z nejzávažnějších činností personálního útvaru. Metod, které se na nábor pracovníků dají použít je mnoho, neexistuje jedna hlavní a nejlepší. Proto je třeba důkladně promyslet, které metody je vhodné zvolit pro získání nových pracovníků. Jak vysvětluje Kleibl (2001), efektivnost uplatnění jednotlivých metod závisí především na požadavcích pracovního místa, které plánujeme obsadit, na objemu finančních prostředků, které máme pro náborový proces k dispozici, a v neposlední řadě na kvalitě přípravných činností a příslušných analýz souvisejících se získáváním pracovníků. Volba metody musí podle Koubka (2015) vycházet z toho, že je třeba dát vhodným lidem na vědomí existenci pracovních pozic v podniku a přilákat je, aby se o dané pracovní místo ucházeli.

Ideálním stavem se zdá být situace, kdy se **uchazeči nabízejí sami**. Je to pro společnost znamením, že má jako zaměstnavatel dobrou pověst, že nabízí dobré platové podmínky, či že má výhodnou personální a sociální politiku. Samozřejmě výhodou, jak uvádí Koubek (2015), jsou velmi nízké nebo nulové náklady na inzerci. Nevýhodou potom je nepochybně fakt, že představa uchazečů o potřebách podniku bývá často nepřesná a velká část nabídek pracovních sil je tedy neupotřebitelná. To následně může zbytečně zahlcovat personalisty, jelikož musí na nabídky reagovat v adekvátním časovém horizontu, aby nepoškodili pověst podniku. Souhlasím, a z vlastní zkušenosti mohu potvrdit tvrzení Kleibla (2001), že takové samostatné přihlášení praktikují především absolventi škol nebo žadatelé o manuální či administrativní pozici.

Další metodou přilákání uchazečů o práci je podle Dvořákové (2012) zveřejnění nabídky práce na místní **vývěsce** nebo desce **úřadu práce**. Udává, že se jedná o levný způsob, kterým se osloví především zájemci o technické pracovní pozice nebo manuální práci, tedy o pozice, kde stačí mít základní nebo střední vzdělání s maturitou. Koubek (2015) v souladu s výše uvedeným udává nevýhodu inzerování na vývěskách a to fakt, že metoda oslovuje jen velmi omezený počet potenciálních uchazečů. Zpravidla jen ty, kteří se nachází v blízkém okolí organizace.

Nového zaměstnance může podnik získat i na základě **doporučení** od stávajícího pracovníka. Koubek (2015, s.131) spatřuje největší výhodu v tom, že *„uchazeči bývají zpravidla vhodní jak odborně, tak svými osobnostními charakteristikami, protože současný pracovník organizace si samozřejmě nechce u svého zaměstnavatele pokazit pověst doporučením nevhodné osoby“.*

Metodou, která se dříve hojně využívala a dnes je dle mého názoru spíše na ústupu, je **inzerce v tisku a rozhlase**. V dnešní době se tento způsob získávání zaměstnanců využívá již víceméně v menších městech nebo na vesnicích (hlášením v rozhlase) a co se tisku týče, viděla bych v dnešní době potenciál již pouze ve specializovaných časopisech určených pro úzký okruh čtenářů, zajímající se o dané téma či oblast.

Na druhou stranu stále se rozšiřují možnosti získání kandidátů na **internetu**. Jak uvádí Dvořáková (2012), inzerování na internetu dává příležitost i malým podnikům oslovit široký okruh potenciálních uchazečů z různých lokalit. Když zmiňuji internet, nemám na mysli pouze vystavení nabídky práce na firemním webu, ale konkrétně z vlastních zkušeností vím, že se ve velké míře inzeruje na portálech shromažďujících nabídky a poptávky po práci, jako je jobs.cz, volnamista.cz, práce.cz aj., především se v poslední době významně rozrůstá role sociálních sítí v oblasti získávání pracovníků. To potvrzuje ve svém článku také Červenková (2016, s. 8). Tvrdí, že „p*otenciál sociálních sítí pro personalistiku je obrovský. Lidé nejrůznějších kompetencí a znalostí tu jsou doslova na dosah ruky.“* Při náboru na sociálních sítích je ale nutné si uvědomit, že nabídka práce je zde vnímána jinak než v běžném životě. Oslovujeme i pasivní uchazeče, tedy ty, kteří třeba o změně práce ani neuvažují. Jak dále píše Červenková (2016), zásadní význam při rozhodování se přijmout nabídku práce hraje pověst podniku na sociálních sítích. V této souvislosti se někdy mluví o tzv. social talent brandu. Jde o to, jak jsou vize společnosti, její poslání a cíle vnímány na sociálních sítích. Čím vyšší sociální talent podnik má, tím nižší náklady na akvizici online potom vydá.

Další metodou, která je celkem finančně náročná, ale pro určité typy pracovních pozic může být také velmi efektivní, je spolupráce s **personální agenturou.** Podle Koubka (2015), nabízejí většinou organizace podobného typu nejen získání adeptů, ale také jejich výběr nebo spíše předvýběr. Jak upřesňuje Dvořáková (2012), personální agentury se rozlišují podle toho, na jakém segmentu trhu práce operují.

To je také poté základem pro určení ceny za dodání pracovníků. Cena může být určená jako podíl z roční mzdy nebo násobek měsíční mzdy obsazovaného pracovního místa. Výhodou využití služeb personální agentury může být podle Koubka (2015) její lepší znalost trhu práce, obsáhlejších databází uchazečů, či větší zběhlost ve vyhledávání uchazečů. Naopak nevýhodou jsou rozhodně i dle mého názoru vysoké náklady.

Způsobů získání uchazečů je celá řada, mohla bych jmenovat ještě další metody, které uvádí výše zmínění autoři, jako například prezentování podniku na veletrhu pracovních příležitostí, spolupracování s veřejnými vzdělávacími institucemi nebo například přímé oslovování vyhlédnutých jedinců.

Jakmile si tedy zvolíme jednu z výše uvedených metod, nebo jakýkoliv jiný ověřený způsob získávání pracovníků, je zapotřebí zformulovat nabídku práce.

3.1.5 Formulace nabídky zaměstnání a její uveřejnění

Z popisu pracovního místa je tedy potřeba vybrat charakteristiky a specifikace pracovní pozice, na kterých poté založíme získávání a následný výběr zaměstnanců. Musíme se podle Koubka (2015, s. 133) rozhodnout, *„jaké charakteristiky popisu pracovního místa jsou důležité pro to, aby poskytly potenciálnímu uchazeči dostatečně realistický obraz práce na obsazovaném pracovním místě a jaké požadavky na pracovníka, které jsou natolik důležité, že bez jejich splnění je uchazeč zcela nezpůsobilý pro výkon práce na tomto místě.“* V souladu s tvrzením Koubka udává Armstrong (2014), že bychom si měli požadavky na pracovníka rozdělit na nezbytné (tedy ty, ze kterých nelze slevit), žádoucí (ty, co nejsou bezpodmínečně nutné, ale přispívají k výkonu práce), vítané (takové, které zvyšují využitelnost adepta v organizace) a okrajové (ty, které lze snadno zajistit i jinak). V nabídce zaměstnání bychom potom měli uvést všechny nezbytné požadavky a vybrané požadavky žádoucí, popř. vítané.

Do inzerátu je ještě vhodné zařadit poznámku o zaslání potřebných dokumentů, které požaduje společnost od potenciálního zájemce o danou pozici. Na základě mých zkušeností vím, že obvykle se požaduje zaslání životopisu, popř. motivačního dopisu. Hroník (2007) ještě k výše zmíněným přidává méně obvyklé dokumenty, které jsou uchazeči vyzvání zaslat v případě zájmu o specifickou pozici. Patři sem esej, výpis z trestního rejstříku, kopie dokladů o dosaženém vzdělání, kopie lustračního osvědčení, popř. průvodní dopis.

3.1.6 Předvýběr uchazečů

Zaslané dokumenty se následně pečlivě analyzují se záměrem identifikovat mezi kandidáty užší skupinu, která je následně pozvána na pohovor. Kleibl (2001) formuluje otázky, na které hledá hodnotitel odpovědi rozborem daných materiálů: Je uchazeč způsobilý vykonávat nabízenou práci? Zapadne jeho osobnost do pracovního kolektivu organizace? Jaká je uchazečova motivace vykonávat nabízenou práci?

Koubek (2015) nakonec doporučuje, aby byli jako výsledek předvýběru všichni uchazeči zařazeni do skupin: velmi vhodní, vhodní a nevhodní. Přičemž ze skupiny „velmi vhodných“ jsou všichni kandidáti pozváni na osobní pohovor a uchazeči z kategorie „vhodní“ jsou zařazeni do dalších procedur výběru až tehdy, jakmile je počet uchazečů v první skupině nedostačující. „Nevhodným“ adeptům je ihned poslán zdvořilý odmítavý dopis s poděkováním za jejich zájem o práci v daném podniku.

Tímto tedy končí proces náboru a přechází se na další fázi, kde se ze všech potenciálních kandidátů, kteří byli vyselektováni v kole předvýběru, vybírá nejvhodnější adept na obsazení dané pracovní pozice.

4 Výběr zaměstnanců

Zatímco úlohou náboru bylo především vyhledání zájemců o zaměstnání, úkolem výběru pracovníků je posoudit každého uchazeče vzhledem k určitému pracovnímu místu s cílem dospět k rozhodnutí, který ze zájemců je pro danou pozici nejvhodnější (Mayerová, 2000). Podle Bláhy (2005) je důležité mít na paměti, že výběr je procesem oboustranným. Tedy nejen společnost vybírá budoucího zaměstnance, ale zároveň si uchazeč vybírá podnik, ve kterém bude působit. V souladu s tímto faktem tedy Kociánová (2010) upozorňuje, že je důležitý způsob jednání s kandidáty, vhodné zvolení metody výběru a následné provedení této metody, aby uchazeč o společnosti smýšlel jako o slušném a atraktivním zaměstnavateli.

Pro posouzení jednotlivých kandidátů slouží různé metody výběru. Dle mého názoru žádná z nich nemůže spolehlivě zaručit úspěšnost vybraného pracovníka.

4.1 Metody výběru zaměstnanců

Mezi hlavní metody výběru pracovníků řadí Armstrong (2002) pohovor, assessment centre, testy pracovní způsobilosti a grafologii, což je dle jeho názoru metoda mnohem pochybnější než ty předešlé. Koubek (2015) kromě výše uvedených popisuje ještě dotazník, metodu zkoumání životopisu, využívání referencí a lékařského vyšetření.

Dotazník

V dotazníku by podle d'Ambrosové (2014) měly být obsaženy všechny důležité údaje o kandidátovi, které by mohly přispět k odhadnutí vlastností adepta vhodných pro konkrétní pracovní pozici a druh zaměstnání. Dotazníky shromažďují informace například o stávajícím pracovním poměru, výpovědní lhůtě, o termínu ukončení pracovního poměru, o důvodech změny zaměstnání či informace o tom, zda kandidát organizaci zná, nebo jestli se již někdy ucházel o zaměstnání v dané společnosti. (Dvořáková, 2012)

Myslím si, že nevýhodou dotazníků je například riziko, že uchazeč, který vyplní dotazník precizně a ukázkově se všemi detaily, může být na základě toho dosazen do pozice, kam se autokratická a disciplinovaná osobnost nehodí. Dále, jak uvádí i Kleibl (2001), mohou být nevýhodou příliš rozsáhlé dotazníky s nadměrným množstvím otázek, které některé kandidáty odradí od toho, aby postoupili do další fáze výběrového řízení.

Metoda zkoumání životopisu

Životopis vypovídá o osobním a profesním vývoji kandidáta. Jak dále uvádí Dvořáková (2012), v dnešní době je preferovanou formou především strukturovaný životopis. Na levé straně takového životopisu je sloupec časových údajů a na pravé straně dále události vztahující se ke konkrétnímu datu. Do samotných odstavců jsou potom sepsány osobní údaje o kandidátovi, dosažené vzdělání a odborná praxe. Události jsou ve strukturovaném životopise setříděny od nejnovější po nejstarší. Hroník (2007) uvádí výčet konkrétních informací, které by měl správný strukturovaný životopis obsahovat, a těmi jsou: osobní a rodinné údaje, odborné cíle, pracovní praxi, vzdělání, kurzy, školení, osvědčení, veřejnou činnost, zájmy a způsob trávení volného času a reference, resp. kontakty na osoby, které jsou schopny hodnotiteli poskytnout doporučení k přijetí uchazeče.

Podle Koubka (2015) se tato metoda se obvykle používá v kombinaci s jinou metodou, dle mého názoru je rozhodně vhodné ji propojit s metodou výběrového pohovoru.

Přijímací pohovor

Pohovoru obvykle přikládá společnost i kandidát zvláštní význam. Podle Kleibla (2001) přináší oběma stranám autentické informace, které následně obě strany vyhodnocují a posuzují, aby došly k tomu, zda jsou ve shodě jejich požadavky a představy. Dvořáková (2012) popisuje, že rozhovory zjišťují odbornou způsobilost kandidáta, jeho sociální charakteristiky a motivaci k práci. Zároveň stanovuje několik druhů přijímacích pohovorů. Nejen Dvořáková, ale i Armstrong (2002) či Kleibl (2001) uvádí základní dělení pohovorů na rozhovor jednoho s jedním, pohovor před komisí, skupinový pohovor a rozhovor určený k ověření odborných znalostí.

Rozhovor jednoho s jedním doporučuje Dvořáková zvolit při výběru na místa manuálních nebo administrativních uchazečů. Obvykle jsou takové rozhovory vedeny personalistou, přímým nadřízeným nebo vedoucím organizační jednotky. Bernardin (1993) varuje, že může nastat riziko neobjektivního hodnocení uchazečů, jelikož je hodnotící pouze jedna osoba. Její rozhodnutí může být ovlivněno osobními sympatiemi/antipatiemi. Dvořáková toto riziko nezmiňuje a dál popisuje, že rozhovory jednoho s jedním bývají praktikovány jako první kola výběrových řízení na některé důležité pozice. Jak uvádí Armstrong, každý adept má být po prvním kole rozhovoru důkladně analyzován aby se zjistilo, zda ho pozvat i k dalšímu pohovoru, který již může proběhnout například před komisí.

Ideální počet hodnotitelů u **pohovoru před komisí** je podle Dvořákové tři a to z toho důvodu, aby si zachovali akceschopnost. Kleibl zastává stejný názor a přidává další důvod pro právě tři hodnotitele a to ten, že při větší skupině účastníků by si v průběhu pohovoru zbytečně skákali do řeči či kladli stejné dotazy a postupně by klesala ochota poslouchat se.

Skupinový pohovor je potom situace opačná, kdy existuje více uchazečů a jeden (popř. někdy dva nebo tři) tazatel. Jak uvádí výše zmínění autoři, role tazatele zde opravdu není snadná. Jeho paměť je přehlcena velkým množstvím otázek a odpovědí, které si má zapamatovat, zároveň má vysílat pozitivní signály naslouchání a v neposlední řadě je jeho úkolem organizovat rovnoměrné zapojení všech účastníků do rozhovoru.

Dalším typem je **rozhovor určený k ověření odborných znalostí**. Při takovém pohovoru je podle Dvořákové kandidát hodnocen těmi, kteří dobře znají úkoly a činnosti vykonávané na dané pracovní pozici. Jak uvádí Kleibl, uchazeč může být testován, jak vystupuje při řešení úkolů, které jsou obvyklou náplní práce, či například jakých výsledků pracovník dosahuje při plnění některého z měřitelných úkolů.

Podle Mondyho (2014) mají všechny tradiční druhy pohovorů pověst slabých predikátorů pracovního úspěchu kandidáta. Při účelném výběru pracovníků by měl být kladen důraz především na tři oblasti: technické znalosti, kvalifikaci pro dané pracovní místo a klíčové kompetence. Fixová (2011, s. 28) ve svém článku uvádí, že *„právě třetí oblast bývá v pohovorech zanedbávána. V klasickém pohovoru jsou zjišťovány pouze silné a slabé stránky, které každý uchazeč po dlouhém nacvičování sebejistě odprezentuje, ale hlubší zkoumání, zda vlastnosti odpovídají skutečnosti a v jakých situacích kompetence musel použít, už dál prováděna nejsou.“* Z toho důvodu považuje Hroník (2007) a mnoho dalších autorů za nejúčinnější formu výběru zaměstnanců **behaviorální pohovor**. Dále konstatuje, že díky tomu, že se při takovém pohovoru tazatel nespokojuje s vyjádřením uchazeče a chce všechno doložit příkladem, dokáže rozlišit tzv. profesionální adepty s výborným selfmarketingem od takových, kteří jejich kvalitní selfmarketing mohou podpořit i reálnou zkušeností. Fixová (2011) definuje behaviorální interview jako jeden z nejmodernějších nástrojů pro zjišťování měkkých kompetencí, tzv. soft skills. Ve svém článku v souladu s Hroníkem uvádí, že se jedná o relativně novou, účinnější metodu, která je náročnější nejen pro kandidáty, ale i pro samotné personalisty. Podle Mondyho se behaviorální pohovor skládá ze tří částí – popisu konkrétní situace, toho, jak na ni kandidát reagoval a následných měřitelných výsledků.

Dále uvádí, že jsou otázky během takového pohovoru kladeny tak, aby ukázaly, jak dotazovaný řešil konkrétní situace či problémy. Hroník (2007, s. 313) popisuje i konkrétní příklady takových otázek:

- Jaké máte zkušenosti s nedorozuměním se zákazníkem nebo spolupracovníkem? Jak jste si počínal/a?
- Kdy jste musel/a dělat obzvlášť nezajímavou práci, jak jste se s tím vyrovnal/a?
- Popište nějakou situaci, kdy jste mohl/a sám plánovat čas. Co jste udělal/a?
- Kdy jste zažil/a pracovní úspěch a v čem spočíval? Jaký byl podíl váš a podíl druhých lidí? Jaká byla Vaše role?
- Jak jste se připravoval/a na toto výběrové řízení? Na jakou přípravu jste zvyklý/á?

Právě kladením podobných typů otázek, jako jsou uvedeny výše, dochází podle Mondyho k odhalení informací ohledně názorů uchazeče, jeho inteligence, popř. arogance nebo například nedostatku týmového ducha.

Z vlastní zkušenosti vím, že jsou behaviorální pohovory opravdu efektivní a zjistí o uchazeči takové informace, které by klasickým způsobem dotazování ve smyslu „proč si myslíte, že jste nejvhodnějším kandidátem na tuto pozici“ nebo “jaká jsou Vaše slabé stránky“ nevyšly na povrch, jelikož uchazeči, kteří mají za sebou více přijímacích pohovorů tohoto typu, mají již odpovědi na takové otázky dopředu připravené a nacvičené.

Assessment centre

Další metodou, která se podle Hroníka (2007) stala především v poslední době často používanou, je program assessment centre (dále jen AC). Jedná se o metodu vcelku nákladnou, a jak uvádí Kociánová (2010), jde zpravidla o jednodenní, popřípadě vícedenní program diagnostikující pracovní způsobilost skupiny uchazečů, kterou podle daných kritérií hodnotí skupina hodnotitelů. Armstrong (2002, s. 371) popisuje, že AC *„poskytují dobrou příležitost pro posouzení toho, do jaké míry uchazeči vyhovují kultuře organizace.“* Tato metoda má mnoho různých využití. Kociánová (2010) udává, že se AC standardně využívá jak k obsazování volných pracovních míst, tak i v situacích, kdy potřebuje společnost snížit aktuální počet zaměstnanců. V takovém případě jsou na závěr vybráni pracovníci, kteří by měli z podniku odejít.

Podle Koubka (2015) se pomocí AC dá hodnotit i pracovní výkon současných manažerů, neboť slouží k hodnocení a rozvíjení manažerského potenciálu. Dále uvádí, že je možné ji využít k identifikaci kariérního potenciálu současných pracovníků při potřebě plánování nástupnictví v podniku.

Využití má tedy program AC hodně, ještě jsem rozhodně nevyjmenovala všechny. Jde o metodu jak časově, tak finančně náročnou a doporučovala bych ji využívat v případě většího množství uchazečů na danou pozici. Protože jak uvádí Armstrong (2002), dobře prováděné AC může vést k lepší předpovědi budoucího pracovního výkonu uchazečů než klasické a tradiční posuzování kandidátů liniovými nebo personálními manažery.

Testování pracovní způsobilosti

Pod tímto výrazem se označuje velké množství testů různého zaměření, různé spolehlivosti a validity. Koubek (2015) uvádí, že obvykle bývají testy pracovní způsobilosti považovány za doplňkový nástroj výběru zaměstnanců. Jako příklady takových testů uvádí například **testy inteligence**, které podle Hroníka (2007) mají sloužit k vyhodnocení schopnosti myslet, učit se či adaptovat se. Dalším typem takového testu mohou být **testy znalostí a dovedností**, které zjišťují především odborné návyky, které se uchazeč naučil ve škole nebo během přípravy na povolání. Armstrong (2002) zase detailně popisuje **testy osobnosti**, které se podle něj pokouší o posouzení uchazečovy osobnosti, aby bylo následně možné předpovědět jeho pravděpodobné chování v určitých situacích. Uvádí, že jedním z nejčastěji akceptovaných způsobů kvalifikace osobnosti je pětifaktorový model, který definuje klíčové charakteristiky osobnosti, jako extroverze/introverze, emoční stabilitu, příjemnost, svědomitost a otevřenost vůči zážitkům a zkušenostem. Posledním typem testu pracovní způsobilosti je **test schopností**, který uvádějí všichni výše zmínění autoři. Ten měří charakteristiky, které souvisejí s prací. Například verbální, numerické a mechanické schopnosti, či schopnosti vnímání.

Další metody

Metod, které se dají použít pro výběr zaměstnanců do společnosti je nespočet, nemohu zde obsáhnout všechny. Přesto jsem se kromě výše uvedených rozhodla ještě krátce zmínit některé další zajímavé metody výběru pracovníků, které mě při studiu teoretických poznatků zaujaly.

V první řadě je zde metoda **grafologie**, kterou lze definovat jako zkoumání sociální struktury člověka prostřednictvím jeho rukopisu. (Armstrong, 2002) Rozhodla jsem se ji zařadit do mé práce, především protože mi přijde velice zajímavá a tak trochu jiná oproti ostatním zmiňovaným metodám. Fowler (1991) konstatuje, že zkušení grafologové mohou sice nalézt klíč k charakteristikám osobnosti jedince, ale že využití grafologie jako jediné metody nedoporučuje.

Další metodou, která se pro výběr uchazečů využívá poměrně často, je ověřování **referencí**. Smyslem referencí, jak popisuje Armstrong (2002, s. 374), je *„získat důvěrnou konkrétní informaci o budoucím pracovníkovi a názory na jeho charakter a vhodnost pro dané pracovní místo.“* Zatímco odborné či psychologické testy odpovídají na otázku, co by mohl uchazeč dělat (tedy jeho potenciál a předpoklady), reference slouží k lepší předpovědi toho, co pracovník bude dělat podle toho, co už předtím udělal. (Hroník, 2007)

Poslední metodou, kterou jsem zmiňovala na začátku této kapitoly, bylo **lékařské vyšetření**. To se jako metoda podle Koubka (2015) používá obvykle v takových případech, kdy by mohlo při vykonávání dané pracovní činnosti dojít k ohrožení zdraví ostatních lidé. Jako příklad uvádí potravinářský průmysl. Hroník (2007) také zmiňuje možnost využití v případě najímání sportovců do sportovních klubů. Součástí komplexního lékařského vyšetření může být podle něj i testování na drogovou závislost.

Dle mého názoru je správné zvolení metody výběru pracovníků důležité. Je třeba předem důkladně promyslet, co chceme o kandidátech zjistit, popř. otestovat a na základě toho vybrat ideální metodu, popř. kombinaci několika metod výběru.

5 Adaptace a stabilizace zaměstnanců

Výsledkem procesu výběru pracovníka je obvykle jeden kandidát, kterého jsme zvolili jako nejvhodnějšího adepta na danou volnou pracovní pozici. Dalším krokem, ještě předcházejícím samotné adaptaci a stabilizaci, je tedy **přijímání** daného pracovníka. Proces přijímání podle Koubka (2015) představuje řadu procedur, které následují poté, co je vybraný kandidát informován, že byl na pozici vybrán a akceptuje nabídku zaměstnání ve společnosti. Celý tento proces potom končí dnem jeho nástupu do práce. Nejdůležitějším krokem přijímání zaměstnanců je vypracování a následné podepsání pracovní smlouvy s novým pracovníkem. Na formulaci pracovní smlouvy by se podle Koubka (2007) měly podílet obě strany, aby měl pracovník možnost seznámit se s návrhem, případně o smlouvě vyjednávat. Náležitostmi, které musí smlouva obsahovat, jsou datum vzniku pracovního poměru, místo výkonu práce, druh práce, odměna za práci a údaje o obou stranách uzavírajících danou smlouvu, tedy jak o zaměstnavateli, tak o zaměstnanci.

Následujícím krokem, je **uvádění nových pracovníků do organizace**, které podle Armstronga (2007, s. 395) spočívá v *„procedurách charakteristických pro den, kdy pracovník nastupuje do podniku, a dále pak v procedurách, které mají novému pracovníkovi poskytnout základní informace, které potřebuje k tomu, aby se rychle a vhodným způsobem v podniku adaptoval a začal pracovat“*. Marketingový přístup při uvádění zaměstnanců do podniku se uplatňuje, jak uvádí Světlík (1996) důrazem na kvalitní mezilidské vztahy, které umožňují efektivnější a kvalitnější týmovou spolupráci, zvyšují motivaci a zlepšují celkové klima společnosti. Tomu napomáhá především správný proces adaptace a stabilizace.

Zde bych ráda vysvětlila, že se v mé práci budu zabývat adaptací a stabilizací nově přijatých zaměstnanců pouze v období do uplynutí zkušební doby. Stabilizace je totiž velmi široký pojem, který zahrnuje řadu dalších oblastí, jako například hodnocení či motivování zaměstnanců, zkrátka pokrývá celou dobu od nástupu zaměstnance po celou dobu trvání pracovního poměru. Pro účely mé práce mi postačí vnímat stabilizaci pouze v časovém horizontu do uplynutí zkušební lhůty.

Pojem **adaptace** obecně definuje Bedrnová (2007). Uvádí, že adaptace znamená proces přizpůsobování člověka životním podmínkám a jejich změnám. Jak navazuje Kleibl (2001), pracovník při nástupu do nového zaměstnání stojí před nutností přizpůsobit se jak požadavkům dané práce, ale také se začlenit do struktury sociálních vztahů na novém pracovišti a sociálního systému zaměstnavatele.

Tyto druhy adaptace nazývají oba autoři „sociální“ a „pracovní“. Obecné definice udává opět Bedrnová (2007). Sociální adaptace je začleňování jedince do určité sociální skupiny. V pracovní adaptaci dochází k vyrovnávání osobních předpokladů pracovníka s konkrétními požadavky jeho pracovního zařazení a zároveň zahrnuje zvládání změn v pracovních činnostech. Jak dále oba autoři poznamenávají, pracovní a sociální adaptace se navzájem propojují a úzce spolu souvisí.

Dle mého názoru, i názorů několika autorů, je proces adaptace v mnoha společnostech zanedbaný. V počátečním období si pracovník vytváří obraz svého budoucího zaměstnání a pracoviště, začíná se u něj formovat vztah k podniku i k lidem, kteří v něm pracují. Žádné společnosti nemůže být tedy lhostejné, zda přijala zaměstnance, který se s ní a s prací v ní ztotožnil, nebo člověka lhostejného, v němž se rodí úmysl společnost opustit. Jak ve svém článku uvádí Brown (2007, [online]), předat novému zaměstnanci příručku a papírový manuál není dostačující pro jeho kvalitní orientaci a adaptaci. Dále píše, že by si zaměstnavatelé měli uvědomit, že orientace a adaptace není jen milým gestem organizace, ale především velmi důležitou součástí celého procesu náboru a udržení si nově přijatých pracovníků. Neboť jak poznamenává Kleibl (2001), fluktuace nově přijatých zaměstnanců výrazně převyšuje fluktuaci ostatních skupin pracovníků.

Hlavním účelem adaptace je podle Browna (2007, [online]) především snížení počátečních nákladů zaškolení pracovníka (může se díky kvalitnímu procesu adaptace rychleji práci naučit a začít mít výsledky), zabránění obav a neklidu nově přijatého pracovníka během prvních dní v nové práci, způsobeného příchodem do nového prostředí. Dále snížení fluktuace zaměstnanců (pomoc při jeho orientaci novému pracovníkovi ukazuje, že si ho podnik váží a záleží mu na něm). Kociánová (2010) k výše zmíněnému ještě přidává fakt, že kvalitní adaptace napomáhá snížení času, který u nového zaměstnance stráví jeho školitel, popř. spolupracovníci, kteří mu musí neustále něco vysvětlovat. A v neposlední řadě Brown (2007, [online]) zdůrazňuje, že poctivá orientace a adaptace nového pracovníka přináší jeho následnou spokojenost ve společnosti a pozitivní postoj k práci, na což by měl dle mého názoru každý podnik dbát – aby jeho zaměstnanci byli spokojení a šířili tak dobré jméno podniku jako zaměstnavatele.

Orientace nově přijatých pracovníků do společnosti se podle Kociánové (2010, s. 133) zaměřuje na tři následující oblasti:

- celopodniková orientace – její součástí jsou informace pro všechny zaměstnance společnosti bez ohledu na obsah jejich práce
- útvarová orientace, příp. skupinová či týmová – ta se vztahuje pouze k určité organizační jednotce a zaměřuje se na specifikace pracovní náplně této jednotky a její zvláštnosti
- orientace na konkrétní pracovní místo – je obsahově přizpůsobená charakteru a obsahu práce na konkrétní pracovní pozici

Dvořáková (2012) navazuje na toto téma a uvádí, že velké společnosti formalizují proces adaptace zpracováváním a implementací adaptačního plánu. Jak jmenuje Kociánová (2010), prvky takových adaptačních plánů mohou být různé adaptační akce v širším rámci, písemné materiály podávající různé informace o společnosti (někdy nazývány i jako příručka pro zaměstnance), dále materiály dávající instrukce nadřízeným pracovníkům a mentorům ohledně adaptace svých podřízených a v neposlední řadě také například seznamovací služební cesty nových zaměstnanců do organizačních složek či zapojení nových pracovníků do různých kvalifikačních programů.

Celý proces adaptace by měl probíhat, podle Bedrnová (2007), Kleibla (2001) a dalších autorů, asi následovně. Přímý nadřízený je informován a zaškolen ohledně adaptace pracovníka, je seznámen s problematikou adaptace a používanými prostředky jejího řízení vč. zásad pro zpracování plánu adaptace. Při nástupním pohovoru nového zaměstnance poskytne personální útvar pracovníkovi informace k celopodnikové orientaci (informace o organizaci obecně, jako její cíle či tradice) a potom ho uvede k vedoucímu příslušného útvaru. Ten nového zaměstnance ústně informuje o úkolech a postavení útvaru a následně má již pracovníka na starosti jeho přímý nadřízený. Poté by mělo následovat zařazení pracovníka na konkrétní pracovní místo, kdy je seznámen s pracovištěm, úlohami, podmínkami práce a předpisy o bezpečnosti práce. Je představen a seznámen s ostatními pracovníky, s pracovní skupinou a jejími členy.

K úspěšné realizaci adaptačního procesu přispívá i určení patrona (také někdy nazýván mentor, konzultant apod.) z řad zkušených a osobnostně vhodných zaměstnanců s osobní autoritou. Ten by se měl v počátečním období o nového pracovníka starat, aby zvládl nároky práce a pracoviště v co nejkratší době a aby se co nejrychleji včlenil do pracovního týmu a mohl tak podávat požadovaný pracovní výkon. Sleduje tedy pracovníka při práci, jeho výsledky a začleňování do pracovní skupiny. V průběhu celého adaptačního procesu poskytuje zpětnou vazbu o výsledcích adaptace, patron společně s personalistou pravidelně také kontrolují plnění plánu. Nakonec se provede závěrečné hodnocení průběhu adaptace, které obvykle provádí personalista společně s patronem nebo přímým nadřízeným. Vedoucí útvaru nebo přímý nadřízený potom rozhodují o uplatnění nového pracovníka a ve spolupráci s personálním oddělením plánují jeho další rozvoj.

Nekoranec a Nagyová (2014, s. 114) uvádějí nakonec výčet nákladů procesu adaptace nového pracovníka:

- náklady na vystřídání zaměstnance
- náklady na uvedení nového pracovníka do organizace (zaškolení, trénink atd.)
- náklady spojené s pokrýváním volného pracovního místa v mezidobí, kdy odešel zaměstnanec původně působící na pozici do chvíle, kdy přišel nový
- náklady na zvýšený dohled nad novým zaměstnancem a na opravování jeho chyb
- rozdíl mezi hodnotou zaměstnance pro společnost a jeho platem (popř. mzdou nebo benefity)

Výše uvedený seznam neobsahuje samozřejmě veškeré náklady spojené s procesem adaptace, pouze ty dle mého názoru významnější. Součet výše uvedených nákladů adaptačního procesu je nakonec ale přece jen nižší, než náklady takové situace, která nastane, když se adaptace a stabilizace nového pracovníka zanedbá, tudíž nedostatečné zaškolení a tedy nejistota nového zaměstnance následně způsobí jeho odchod v horizontu např. jednoho roku. Potom totiž musí celý proces od získávání až po přijetí nového pracovníka začít od začátku, a to způsobí společnosti daleko vyšší náklady.

6 Shrnutí teoretické části

Stále více organizací si začíná uvědomovat velkou důležitost lidského faktoru. Ne nadarmo se totiž říká, „všechno je o lidech“. Podnik může mít nejlépe zvolenou strategii, nejdokonalejší a nejmodernější technologie a obrovské množství finančních prostředků. Ale pokud nemá dostatek schopných a kvalifikovaných zaměstnanců, nemůže dosáhnout takové výkonnosti a úspěšnosti, jako podniky, kde působí zkušení a motivovaní pracovníci.

Proto se organizace čím dál tím víc v poslední době věnují cílenému řízení lidských zdrojů, jehož cílem je, aby byl podnik schopen prostřednictvím lidí plnit své stanovené cíle. Většina společností má proto zřízeno personální oddělení, nebo alespoň zaměstnává jednoho specializovaného a vyškoleného pracovníka – personalistu, pro efektivní zajištění lidského kapitálu.

Úkolem personálního oddělení/personalisty je zajistit společnosti, aby získala a následně si také udržela kvalifikované, oddané a spolehlivé pracovníky. Celý proces získání ideálního a vhodného pracovníka začíná plánováním, kdy se stanovují jak krátkodobé, tak dlouhodobé cíle, jejichž součástí je především plánování potřeby pracovních sil, tj. množství a struktury pracovních míst, a zároveň plán pokrytí dané potřeby.

Následně má personální oddělení za úkol rozhodnout, odkud potenciální zaměstnance vezme, resp. kde má hledat. V první řadě by se mělo nahlížet do vnitřní struktury podniku a hledat adepty zde. Teprve potom by se měli personalisté obracet na externí trh pracovních sil.

Pro získání pracovníků je třeba zajistit určité důležité dokumenty (především popis pracovního místa), bez kterých by se špatně sestavovala inzerce, i následně by se těžko vybíralo vhodného kandidáta. Personalista má poté na výběr hned několik metod, jak kandidáty přilákat, a je na jeho uvážení, kterou z metod zvolí. V dnešní době je velmi hojně využíván způsob hledání uchazečů na internetu.

Jakmile vybereme ze všech kandidátů jednoho vyhovujícího, pravděpodobně na základě přezkoumání jeho životopisu a následným přijímacím pohovorem, dochází k přijetí pracovníka a nastává další důležitý krok, kterým je adaptace. Ta bývá v podnicích často opomíjena, přičemž ji považuji za důležitou, jelikož právě zanedbaný proces adaptace může způsobovat vyšší fluktuaci zaměstnanců společnosti.

Na základě teoretických východisek a vlastních poznatků jsem zvolila následující výzkumné otázky, které budu v praktické části práce ověřovat:

VO1: Odpovídá současný stav procesu získávání a výběru zaměstnanců potřebám společnosti? V oblasti personálního řízení majitelé a ředitel provozovny definují potřebu *mít stabilní a kvalifikovaný tým zaměstnanců.*

Vzhledem ke specifickému odbornému zaměření společnosti musí být tým pracovníků stabilní, což přispívá k udržení dlouhodobých osobních vazeb s dodavateli a zákazníky. Dlouhodobá stabilita také přispívá k udržení vysoké úrovně specifické odborné znalosti všech zaměstnanců společnosti, což je vzhledem k nabízeným náročným technickým řešením podmínkou úspěchu podniku.

VO2: Prochází zaměstnanci společnosti LAC, s.r.o. ve zkušební době strukturovaným procesem adaptace a stabilizace?

Adaptace je důležitou součástí procesu přijímání nového pracovníka, neboť v počátečním období si zaměstnanec vytváří obraz svého budoucího zaměstnání a pracoviště, a začíná se u něj formovat vztah k podniku i k lidem, kteří zde pracují. Proces adaptace by měl mít jasně danou strukturu, aby nedošlo k vynechání některé důležité části, což by mohlo mít v budoucnu negativní efekt na výkon či spokojenost zaměstnance.

Výzkumné otázky ověřím pomocí SWOT analýzy, kterou sestavím na základě informací získanými rozhovorem s majiteli společnosti a ředitelem jedné z provozoven, dále využiji poznatky získané pozorováním zaměstnanců společnosti, dotazníkovým šetřením mezi vybraným vzorkem pracovníků a studiem vnitropodnikových dokumentů.

PRAKTICKÁ ČÁST

Ve druhé části diplomové práce se zabývám zkoumaným podnikem LAC, s.r.o., konkrétně analýzou procesu získávání, výběru a stabilizace (ve smyslu adaptace nově přijatých pracovníků) zaměstnanců ve společnosti. Pro popsání aktuálního stavu v podniku je třeba nejprve společnost představit. Popíšu tedy její činnosti a oblasti působení, představím organizační strukturu společnosti a následně se budu věnovat celému procesu od prvotního požadavku na pracovníka až po adaptační proces nově přijatého zaměstnance.

7 Představení společnosti LAC, s.r.o.

Pro účely této práce jsem si tedy vybrala českou společnost, fungující na trhu již dvacet čtyři let a zabývající se výrobou průmyslových pecí a sušáren a žárobetonových tvarovek. Základní kapitál společnosti činí 12 042 000 Kč a s 214 zaměstnanci se řadí do kategorie "středních podniků".[1]

Společnost LAC, s.r.o. se vypracovala z garáže o rozměrech 10x10 m až do skladovacích, výrobních a administrativních prostor o ploše 25 000 m^2. Od jejího vzniku v roce 1992 již pracovníci vyrobili přes 12 000 pecí, které byly dále distribuovány do 35 zemí světa, a v dnešní době obrat společnosti dosahuje 324 milionů Kč.

Z hlediska právní formy se jedná o "společnost s ručením omezeným", jejíž základní kapitál je tvořen vklady společníků a kde společnost odpovídá za porušení svých závazků celým svým majetkem.

Podnik je výrobcem průmyslových pecí a sušáren ve velmi širokém rozsahu, od malých keramických pecí až po linky na chemickotepelné zpracování kovů, tyto pece jsou využívány v oblastech průmyslu, jako například ve strojírenství, slévárenství, automotive, plastikářství, chemickém průmyslu atd. Dále vyrábí speciální žárobetonové tvarovky, určené především do dřevozplyňovacích kotlů na vytápění domů, či dále do krbových kamen. Podnik kromě výroby těchto produktů investuje i do jejich kontinuálního vývoje a vylepšovaní.

[1] Takto jsou označovány podniky, jejichž počet zaměstnanců nepřesahuje 250 a obrat společnosti není vyšší než 50 mil. EUR nebo celková bilance nepřekročí 43 mil. EUR, viz Zákon č. 513/1991 Sb., občanský zákoník, ve znění pozdějších předpisů

Kromě základního výrobního programu se společnost věnuje také následujícím činnostem:

- poskytování servisních služeb na své výrobky i generální opravy výrobků jiných výrobců,
- provádění energetických auditů zařízení pro zákazníky,
- prodej náhradních dílů a různých elektronických komponentů.

Hlavním předmětem podnikání společnosti LAC, s.r.o. je výroba pecí a sušáren a výroba žárobetonových tvarovek. Výrobní program není tvořen pouze ucelenou řadou sériově vyráběných pecí a sušáren, ale kolem 70 % celkové produkce tvoří atypická zařízení, vyráběná individuálně na základě specifických požadavků zákazníka. Sortiment má společnost tedy extrémně široký, proto není možné zde provést výčet jednotlivých konkrétních produktů. Katalogové pece a sušárny se dělí do několika kategorií a každá z těchto kategorií dále obsahuje až desítky druhů produktů. Představím tedy jen zkráceně jednotlivé kategorie (Produkty. LAC, s.r.o. [cit. 2016-11-10]).

Průmyslové pece pro slévárny

Tyto pece se používají především jako tavící a udržovací na různé slitiny hliníku a barevných kovů. Jsou vytápěny elektricky nebo plynem a navrženy s důrazem na energetické úspory a hodí se proto také pro slévárny s omezeným prostorem pro instalaci. Jejich malé rozměry jsou dosaženy díky použitým moderním izolačním materiálům a novému systému upevnění topných spirál.

Profesionální keramické pece, sušárny a stroje

Keramické pece se používají zejména v keramickém a sklářském průmyslu, jsou určeny pro sušení a výpal velkého množství sériově vyráběných keramických výrobků. Další typy pecí jsou určeny pro výpal glazury. Speciální řady jsou pak navrženy pro výpal kreseb, potisků, sítotisků a speciálních obtisků, kterými se dekoruje okrasná i užitková keramika a porcelán.

Hobby keramické pece

Tato řada pecí je určena pro drobnou výrobu keramiky, především pro zájmové kroužky, školky, školy a domácí výrobu keramiky. Slouží k sušení, výpalu hlíny, glazury, potisků, kreseb a dalších dekorů keramiky a porcelánu.

Sklářské pece a sušárny

Jsou určeny na tepelné zpracování plochého a tvarového skla, především na vytvrzování, ohýbání a výpal dekorů na sklo. Speciální řady jsou navrženy pro dochlazování skla pro odstranění vnitřního pnutí.

Laboratorní pece a sušárny

Díky jejich jednoduché konstrukci se jedná o velmi universální pece využívané v laboratořích, pro výpal smaltů, ve šperkařství a v ostatních odvětvích kde je požadován rychlý náběh na teplotu a dokonalé rozložení teploty v peci. Jejich použití v průmyslu je velmi široké a zahrnuje všechny obory podnikání, např. potravinářství, chemický průmysl, gumárenství, metalurgii, slévárenství a další obory.

Průmyslové pece a sušárny pro tepelné zpracování kovů a odlitků

Tato kategorie zahrnuje velmi širokou škálu výrobkových řad a slouží k tepelnému zpracování ve strojírenském průmyslu, metalurgii, slévárenství, kovárenství, od teplot 200°C do 1200°C.

Průmyslové pece a sušárny pro plastikářství, gumárenství a povrchové úpravy

Tento obor je ve společnosti LAC, s.r.o. nazýván jako nízkoteplotní aplikace (60-450°C), jedná se především o odstranění vnitřního pnutí v plastových výliscích, vytvrzování laků, vulkanizaci pryže, výrobu sádrokartonu či zapékání impregnace na měděných kabelech.

Výše uvedený popis jednotlivých kategorií produktů jsem se do práce rozhodla zahrnout především z důvodu, aby bylo v následující části práce, kde se věnuji analýze procesu získávání, náboru a adaptace zaměstnanců viditelné, jak je sortiment široký, a tedy jaké technické predispozice by měl uchazeč o zaměstnání mít, aby byl schopen pochopit a obsáhnout celou oblast produktového portfolia společnosti (nebo alespoň jeho větší část).

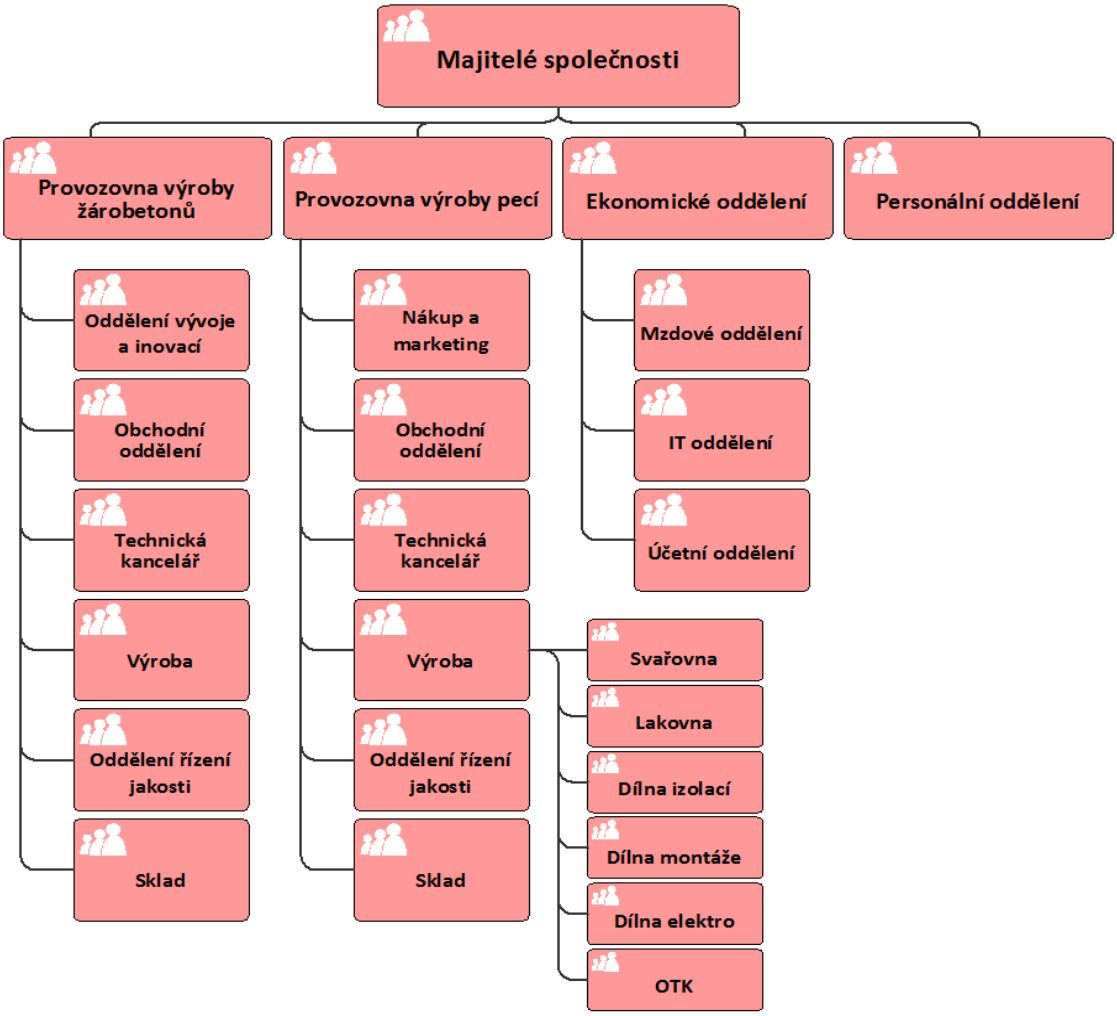
7.1 Organizační struktura podniku LAC, s.r.o.

Formální stránkou organizace podniku je jeho organizační struktura. Ta vytváří prostor pro realizaci podnikové strategie. Firma LAC, s.r.o. má sídlo v Rajhradě, kde najdeme vedení podniku (jednatele společnosti) a dále účetní, personální a IT oddělení. Kromě této kancelářské budovy má společnost dvě výrobní provozovny. Každá má svého ředitele, který má na starost správný a plynulý chod provozovny a zodpovídá se přímo jednatelům společnosti.

První středisko leží v Hrušovanech u Brna a zde se odehrává celý proces výroby pecí, sušáren a všech atypických zařízení vyráběných dle požadavků zákazníka. Mimo výrobu se zde nachází obchodní oddělení pro pece a sušárny, technická kancelář, pod kterou spadá návrh těchto zařízení po stránce kovo a elektro. Dále zde najdeme úsek technické kontroly vyrobených zařízení, která se provádí vždy před expedicí, oddělení nákupu s úsekem marketingu a v neposlední řadě prostory určené ke skladování ať už dokončené a nedokončené výroby či materiálu.

Ve druhé provozovně, která se nachází v Hrušovanech na Jevišovkou, se zabývají výrobou žárobetonových tvarovek a vyzdívek do kotlů a krbů na celkové ploše 8000 m^2. Organizační struktura střediska je jednodušší, najdeme zde výrobu, oddělení obchodu a skladovací plochy. V této provozovně probíhá nepřetržitý výrobní provoz, proto se zde během jednoho dne vystřídají tři pracovní směny. Výrobní kapacity této provozovny činí až 15 tun žárobetonových tvarovek denně.

Obrázek č. 2: Organizační struktura společnosti LAC, s.r.o.

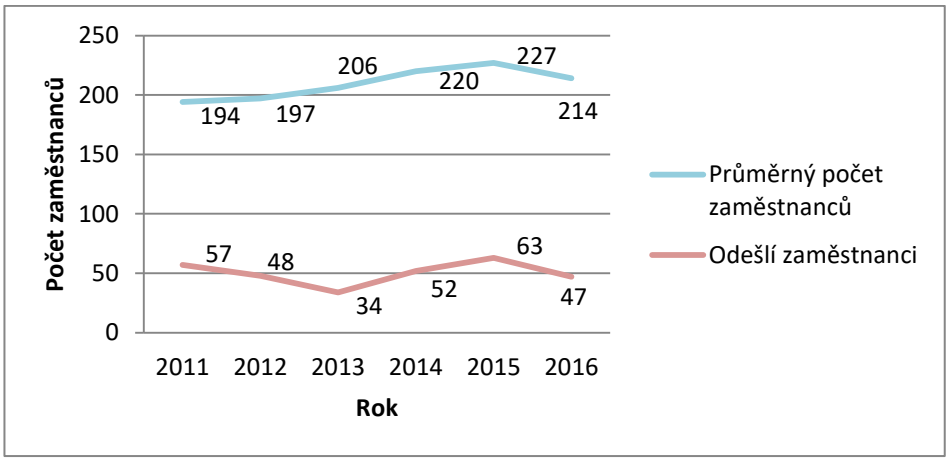


Zdroj: Vlastní zpracování autorky

8 Manažerský problém a metody zkoumání

Dlouhodobým problémem, se kterým se společnost musí vypořádávat, je extrémně vysoká fluktuace zaměstnanců. Pro lepší představu o závažnosti situace uvádím konkrétní čísla v následujících grafech. Pro upřesnění, údaje z roku 2016 jsou data získaná pouze za období do konce měsíce listopadu. Graf č. 1 udává fluktuaci pracovníků v rámci celého podniku, tedy obou provozoven a sídla společnosti v Rajhradě. Průměrně každý rok rozváže pracovní poměr kolem 50 zaměstnanců, což je z průměrného počtu zaměstnanců společnosti za posledních pět let, který činí 210 pracovníků, přibližně 24 %. Dle mého názoru se jedná o celkem zásadní problém, díky vysoké fluktuaci z podniku neustále odchází know-how, společnost by se měla pokusit najít hlavní příčiny způsobující fluktuaci a snažit se zapracovat na jejich eliminaci.

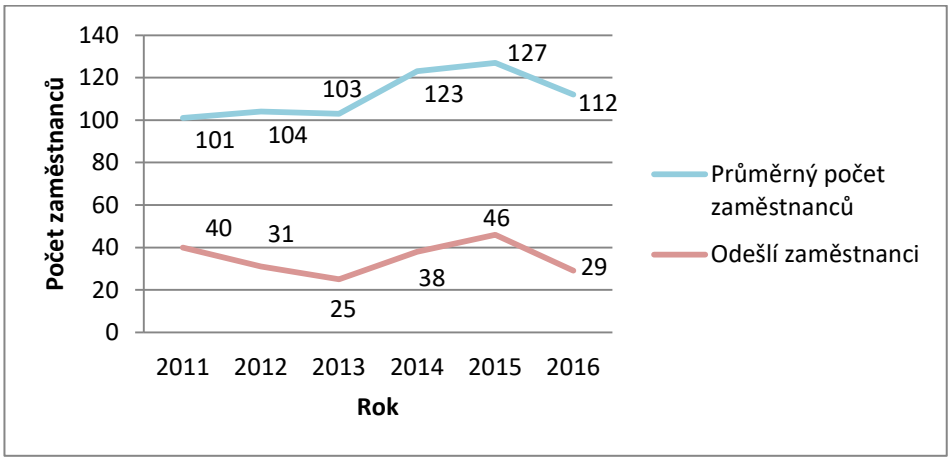
Graf č. 1: Průměrný počet zaměstnanců a fluktuace společnosti LAC, s.r.o.



Zdroj: Vlastní zpracování autorky na základě Pětiletého plánu společnosti LAC, s.r.o.

Nejvyšší podíl na celkové fluktuaci ve společnosti má provozovna výroby pecí v Hrušovanech u Brna (dále jen HuB). Zde jsem z dostupných informací sestavila graf č. 2 a z daných údajů vypočítala, že průměrný počet zaměstnanců za období předešlých pěti let činí 112 pracovníků. Průměrně každý rok odejde z této provozovny 35 zaměstnanců, což ve výsledku znamená, že se každoročně v tomto závodě vymění téměř třetina pracovníků, přesně tedy 31,5 % jich ukončí pracovní poměr.

Graf č. 2: Průměrný počet zaměstnanců a fluktuace v HuB

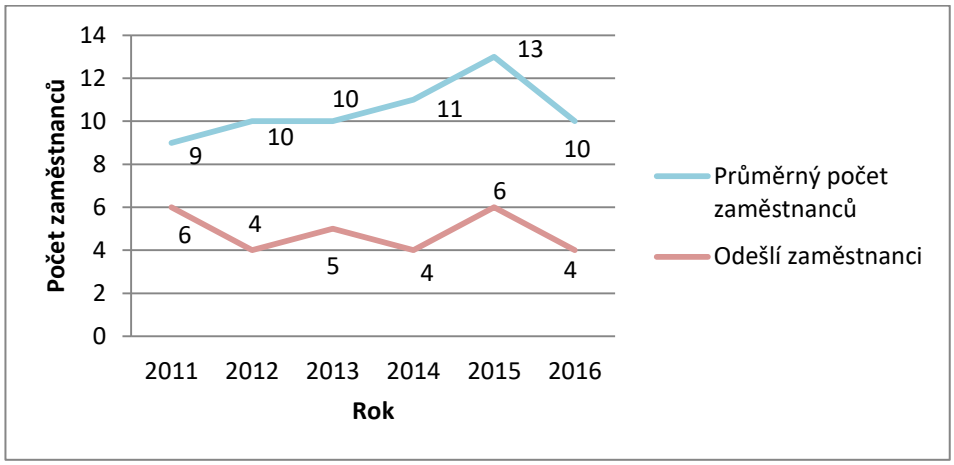


Zdroj: Vlastní zpracování autorky na základě Pětiletého plánu společnosti LAC, s.r.o.

Když se vrátím k již zmiňovanému číslu 50 pracovníků, kteří v průměru každý rok opustí společnost, je celkem 35 z nich (tedy celých 70 %) z provozovny pecí a zbylých 30 % odejde dohromady z provozovny žárobetonů a ze sídla společnosti. Právě z toho důvodu jsem se rozhodla v mé práci věnovat primárně této provozovně, která se jeví jako nejvíce problematická.

Konkrétně největší problém vidí ředitel i majitelé na oddělení obchodu a v technické kanceláři. Popis jednotlivých oddělení, jejich organizační strukturu apod. uvádím v následujících kapitolách, zde pouze nastíním počet pracovníků působících v daných odděleních a množství odešlých zaměstnanců z jednotlivých oddělení za posledních 5 let. V grafu č. 3 lze vidět situaci na obchodním oddělení v HuB. U obchodního oddělení, na kterém působí během roku v průměru 11 zaměstnanců na různých pozicích, je situace rozhodně nejhorší. Každý rok odejde průměrně kolem 5 zaměstnanců, což ve výsledku znamená míru fluktuace 46 % a to je dle mého názoru již opravdu alarmující údaj. Každoroční odchod téměř poloviny pracovníků oddělení obchodu je pro společnost značně nepříjemný a způsobuje zbytečné náklady neustálého zaškolování nových zaměstnanců, nehledě na ušlý zisk za období, než nový obchodník dosáhne požadovaného výkonu a začne přinášet objednávky. Hlavní důvody odchodu pracovníků daného oddělení, které ředitel provozovny a majitelé uvedli v rozhovoru, budu následně zmiňovat a rozebírat v další části práce.

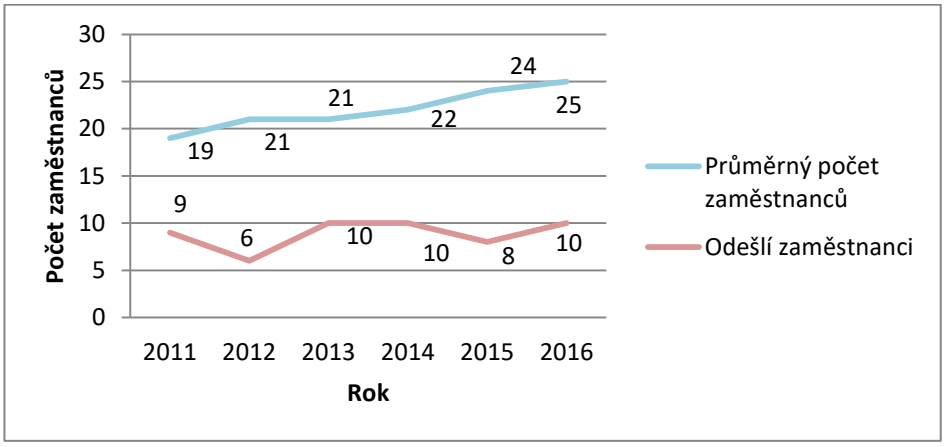
Graf č. 3: Průměrný počet zaměstnanců a fluktuace – obchodní oddělení



Zdroj: Vlastní zpracování autorky na základě Pětiletého plánu společnosti LAC, s.r.o.

Jak jsem již zmiňovala výše, dalším oddělením s jednoznačně největší mírou fluktuace je technická kancelář, kde jsem vývoj průměrného počtu zaměstnanců a fluktuace zaznamenala do grafu č. 4. Působí zde v průměru 22 zaměstnanců, z nichž se jich každý rok vystřídá kolem 40 %. To je také nemalá cifra, proto se tomuto oddělení budu věnovat dále, budu s manažery a majiteli hlouběji rozebírat důvody odchodu pracovníků a hledat řešení v oblasti získávání, výběru a stabilizace pracovníků, které by mohlo situaci zlepšit.

Graf č. 4: Průměrný počet zaměstnanců a fluktuace - technická kancelář



Zdroj: Vlastní zpracování autorky na základě Pětiletého plánu společnosti LAC, s.r.o.

Z výše uvedených grafů a z doposud získaných informací se domnívám, že fluktuace může být způsobena výběrem nevhodných osob na dané pracovní pozice, což může vycházet z nepřesného a nekompletního popisu pracovního místa. Důvodem může být také nedokonalý adaptační plán, díky kterému se noví zaměstnanci ve firemním prostředí nezorientují dostatečně dobře v průběhu zkušební doby, není jim důkladně vysvětlena náplň jejich práce a nejsou vhodně zaškoleni.

To je následně podnětem k jejich nejistotě, nespokojenosti a následnému odchodu ze společnosti. Jelikož potřebu společnosti definuje vrcholový management jako *mít stabilní a kvalifikovaný tým zaměstnanců,* je třeba fluktuaci zaměstnanců minimalizovat.

Domnívám se, že pokud by byly požadavky na nového pracovníka důkladně specifikovány v popisu pracovního místa, měl by potom personalista jasnou představu o tom, jakého kandidáta hledá. A zároveň předpokládám, že vylepšení ve smyslu standardizace adaptačního procesu nově příchozích zaměstnanců by také mohlo pozitivně ovlivnit míru fluktuace v podniku. K tomu se dále nepochybně váže i velká výhoda rychlejšího a efektivnějšího zapracování nového zaměstnance, což mu následně umožňuje podávat požadovaný pracovní výkon v kratší době.

To jsou vše ovšem pouze domněnky a spekulace, proto jsem se rozhodla podívat se detailněji na celý proces získávání, výběru a adaptace nových pracovníků podniku LAC, s.r.o. a pokusit se najít slabá místa, která mohou k vysoké fluktuaci zaměstnanců přispívat.

Výše popsané grafy ohledně vývoje fluktuace v podniku již naznačují odpověď na první výzkumnou otázku. Pokud společnost usiluje o to, aby měla stabilní a kvalifikovaný tým zaměstnanců, nemůže logicky docházet k tak vysoké fluktuaci. Odpověď na výzkumnou otázku ovšem není jednoznačná, jelikož z výše uvedených grafů není zřejmé, zda je fluktuace způsobena právě nevhodným způsobem získávání, výběru a adaptace pracovníků. To se tedy budu pokoušet v práci zjistit.

Abych odhalila nedostatky procesu získávání a výběru pracovníků, rozhodla jsem se provést podrobnou *analýzu* celého procesu. Jako základní zdroj budu využívat polostrukturované *rozhovory* (viz Příloha č. 1 a 2) s majiteli společnosti a ředitelem provozovny v HuB a dále vnitropodnikové dokumenty, konkrétně směrnici *EU-S-07_i04 Personální politika* a *EU-S-06-i05 Pracovní řád*, které jsou právě nově aktualizované a začaly platit od 7.11.2016. Informace vycházející z rozhovorů a daných směrnic podniku budu dále rozšiřovat o poznatky nabyté dvouletým působením na pozici HR specialista.

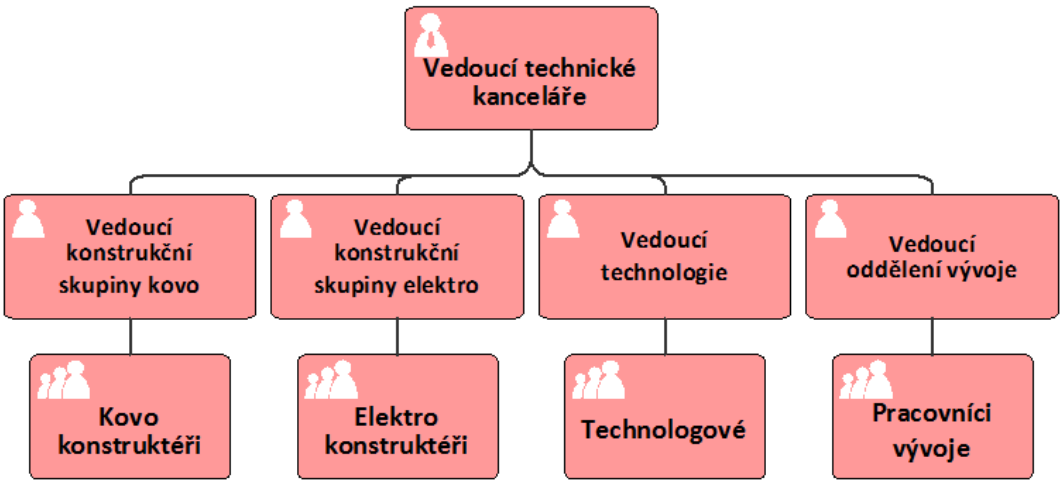
Pro nalezení slabých míst a nedostatků v procesu adaptace a stabilizace nových zaměstnanců jsem využila *dotazníkové šetření* (viz Příloha č. 3) mezi stávajícími zaměstnanci podniku. Důkladnou analýzu a popis zkoumaného vzorku pracovníků uvádím v následující kapitole.

8.1 Charakteristika zkoumaného vzorku

V každé z provozoven společnosti probíhá proces získávání a výběru pracovníků jiným způsobem, jelikož má každý závod svého ředitele, jiné portfolio výrobků, nachází se v jiném okresu (tudíž i platové podmínky zaměstnanců jsou lehce odlišné) atd. Provozovny fungují nezávisle na sobě. Rozhodla jsem se věnovat pouze provozovně výroby pecí a sušáren, tedy té se sídlem v HuB, nejen z důvodu významně vyšší fluktuace zaměstnanců, ale také z důvodu výše zmíněného.

Zjednodušené schéma organizační struktury v provozovně pecí a sušáren je zobrazeno na Obrázku č. 2. Model ukazuje pouze daná oddělení, která se v provozovně nachází, nezobrazuje jednotlivá pracovní místa. Zkoumaný podnik má k dnešnímu dni 112 zaměstnanců působících na pracovišti v HuB, tudíž by podrobnější zpracování organizační struktury bylo velmi široké. Detailnější organizační schémata jsem se rozhodla zpracovat pouze pro obchodní oddělení a technickou kancelář z již výše popisovaného důvodu, kterým se, jak jsem již naznačovala, hodlám věnovat přednostně. Na tato dvě oddělení jsem také zacílila dotazníkový výzkum ohledně adaptačního procesu ve společnosti.

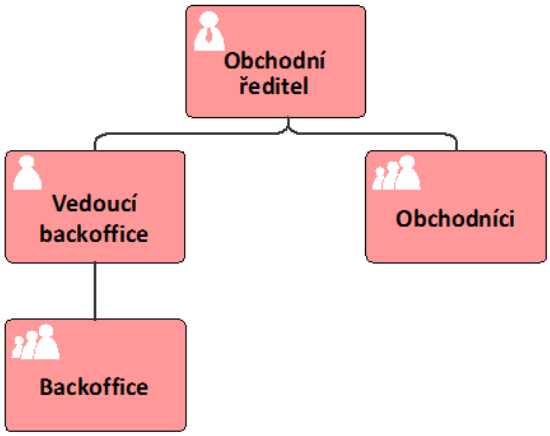
Obrázek č. 3: Organizační schéma technické kanceláře



Zdroj: Vlastní zpracování autorky

V oddělení technické kanceláře, jak jsem již vypočítala výše, pracuje průměrně 22 zaměstnanců. Celé oddělení zastřešuje vedoucí technické kanceláře, který má pod sebou vedoucí jednotlivých oddělení. U konstrukčních skupin kovo a elektro se pracovníkům na postech vedoucích konstrukčních skupin říká senior konstruktéři a jim podřízeným zaměstnancům junior konstruktéři. Pod nimi jsou už jen brigádníci.

Obrázek č. 4: Organizační schéma obchodního oddělení



Zdroj: Vlastní zpracování autorky

Obchodní oddělení má svého ředitele, který má kromě obchodníků v organizační struktuře pod sebou ještě oddělení backoffice, které slouží jako podpora obchodníkům. Připravují jim podklady pro výjezdy, domlouvají schůzky a vyřizují některé standardní poptávky zákazníků. Celkem na obchodním oddělení průměrně působí 11 pracovníků

Pro vypracování dotazníkového šetření pro zkoumání adaptačního procesu v podniku jsem se rozhodla zaměřit pouze na THP pozice v této provozovně, na kterých k dnešnímu dni působí 54 pracovníků, ostatní zaměstnanci jsou výrobní dělníci. Z této skupiny zaměstnanců jsem se dotazovala pouze pracovníků, kteří pracují v obchodním oddělení nebo v technické kanceláři a zároveň jsem výběr zúžila na zaměstnance působící v podniku kratší dobu než 3 roky. Pro toto omezení jsem se rozhodla z důvodu, aby si proces adaptace pracovníci ještě pamatovali a informace tudíž byly relevantní a co nejpřesnější. Finální zkoumaný vzorek tedy činil 17 lidí.

Dotazník byl anonymní a jeho návratnost byla 100 %. Pro demonstrování výsledků zpracování dat zkoumaného vzorku jsem využila tabulky četnosti a následně grafy pro lepší vizualizaci. Vypočítala jsem relativní četnosti jednotlivých kategorií pomocí vzorečku $f=n/N$, kde f je relativní četnost z celkového počtu respondentů, n znamená absolutní četnost a N vyjadřuje celkovou četnost.

Z celkového počtu dotazovaných bylo 13 mužů a 4 ženy. V procentuálním vyjádření činí muži 76,47 % zkoumaného vzorku. Pro porovnání, celkový poměr mužů vůči ženám v HuB na THP pozicích je ve zkoumanému vzorku hodně podobný. Z celkového počtu pracovníků na těchto pozicích je 77,78 % mužů, tedy z 54 lidí je 42 mužů a 12 žen. Tato čísla se zdají být logická, jelikož se jedná o strojírenský podnik a pro vykonávání THP pozic je ať už ve větší či

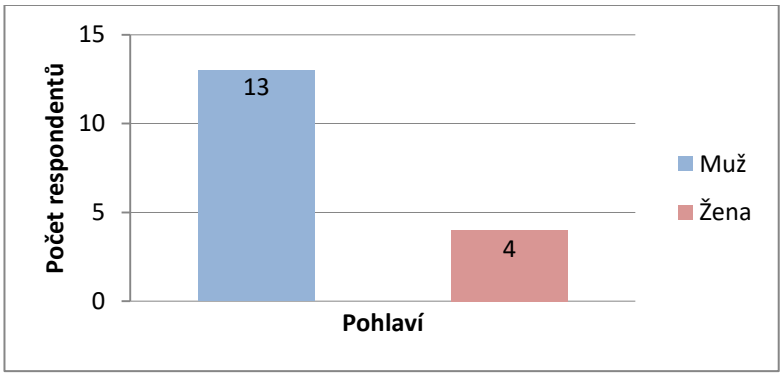
menší míře podmínkou technické vzdělání nebo alespoň zájem o techniku. Jak je všeobecně známé, muži mívají k technice a strojírenství blíž ve srovnání s ženami.

Tabulka č. 3: Pohlaví respondentů

	Počet respondentů	
	n	**f**
Muž	13	76,47 %
Žena	4	23,53 %
N = počet respondentů	**17**	**100 %**

Zdroj: Vlastní zpracování autorky

Graf č. 5: Pohlaví respondentů



Zdroj: Vlastní zpracování autorky

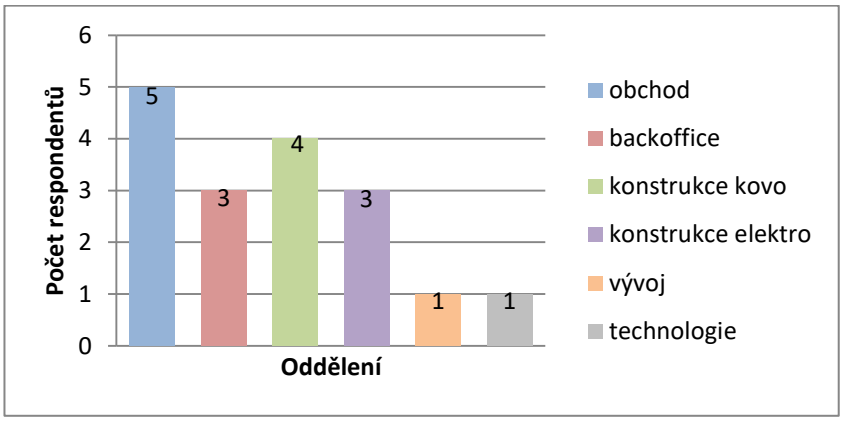
Výše uvedená tabulka a graf znázorňují číselně i graficky poměr žen a mužů ve zkoumaném vzorku. Jak jsem již uváděla, většina pozic vyžaduje jistou úroveň technického vzdělání, kterou mívají spíše muži. Ženy pracující na pozicích THP v této provozovně působí především na pozicích jako administrativní pracovnice, odborná asistentka (backoffice) nebo i na pozici obchodnice. Tímto se dostávám k tabulce č. 4 a grafu č. 6, znázorňující četnost oddělení, na kterých působí dotazovaní pracovníci.

Tabulka č. 4: Zařazení respondentů do oddělení

	Počet respondentů	
	n	**f**
obchod	5	29,41 %
backoffice	3	17,65 %
konstrukce kovo	4	23,53 %
konstrukce elektro	3	17,65 %
vývoj	1	5,88 %
technologie	1	5,88 %
N = počet respondentů	**17**	**100 %**

Zdroj: Vlastní zpracování autorky

Graf č. 6: Zařazení respondentů do oddělení



Zdroj: Vlastní zpracování autorky

V návaznosti na předchozí vyjádření počtu žen ve zkoumaném vzorku, z těchto 4 žen působí 3 na oddělení backoffice a 1 na obchodním oddělení, zbytek pozic vykonávají muži.

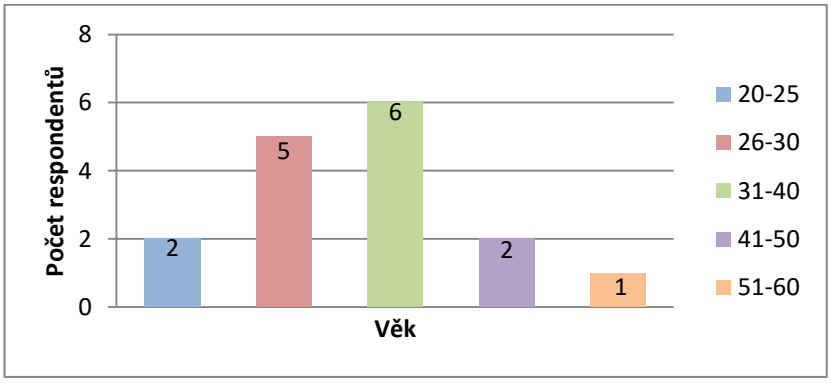
Z pohledu věkového rozložení respondentů se většina pracovníků, tedy přesně 64,7 %, řadí do věkové skupiny 26-40 let, z nichž velká část spadá právě do druhé poloviny tohoto rozpětí, tedy 31-40 let.

Tabulka č. 5: Věk respondentů

	Počet respondentů	
	n	**f**
20-25	2	11,76 %
26-30	5	29,41 %
31-40	6	35,29 %
41-50	2	11,76 %
51-60	1	5,88 %
N = počet respondentů	**17**	**100 %**

Zdroj: Vlastní zpracování autorky

Graf č. 7: Věk respondentů



Zdroj: Vlastní zpracování autorky

Nejméně zastoupená je věková skupina 51-60 let, kde vzorek obsahoval pouze jednoho respondenta, tedy tato věková skupina zastupovala necelých 6 % ze všech dotazovaných. Když bych měla nastínit věkové složení všech pracovníků na THP pozicích v dané provozovně, procento zastoupení této věkové skupiny by bylo větší, odhadem ředitele provozovny kolem 12 %. Jedná se ale téměř ve všech případech o pracovníky působící v podniku již řadu let. Nízké procento této věkové kategorie ve zkoumaném vzorku (kde se dotazuji nově příchozích zaměstnanců do podniku) je způsobeno dle mého názoru tím, že lidé ve vyšším věku již mívají stabilní zaměstnání a nemívají potřebu změny zaměstnavatele takovou, jako mladší věkové kategorie, tedy konkrétně dvě nejvíce zastoupené 26-40 let.

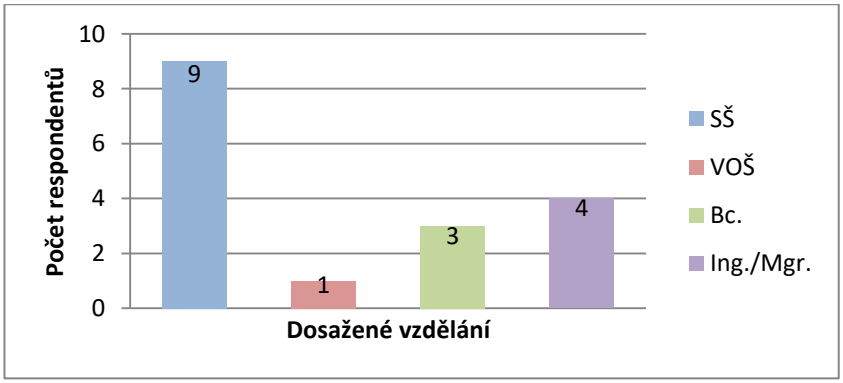
Dalším kritériem, které jsem zvolila, je dosažené vzdělání dotazovaných pracovníků. Tabulka č. 6 obsahuje získané informace. Většina dotazovaných, přesně tedy 52,94 % respondentů, nemá vysokoškolský titul a jejich nejvyšší ukončené vzdělání je tedy středoškolské.

Tabulka č. 6: Nejvyšší dosažené vzdělání respondentů

	Počet respondentů	
	n	**f**
SŠ	9	52,94 %
VOŠ	1	5,88 %
Bc.	3	17,65 %
Ing./Mgr.	4	23,53 %
N = počet respondentů	**17**	**100 %**

Zdroj: Vlastní zpracování autorky

Graf č. 8: Nejvyšší dosažené vzdělání respondentů



Zdroj: Vlastní zpracování autorky

Na grafickém znázornění je dále viditelné, že 8 respondentů dosáhlo vyššího než středoškolského titulu, z čehož polovina z nich má vystudované a ukončené magisterské studium na vysoké škole a 3 respondenti dosáhli pouze bakalářského titulu.

Dva z těchto tří spadají do věkové skupiny 20-25 let a školu ještě dálkově studují při práci. Zde je vidět, že vysokoškolský titul není rozhodně podmínkou pro získání pracovního uplatnění na THP pozici ve společnosti. Podnik dává přednost především lidem se „zdravým selským rozumem“, jak to také prezentuje v sekci *O nás* na internetových stránkách.

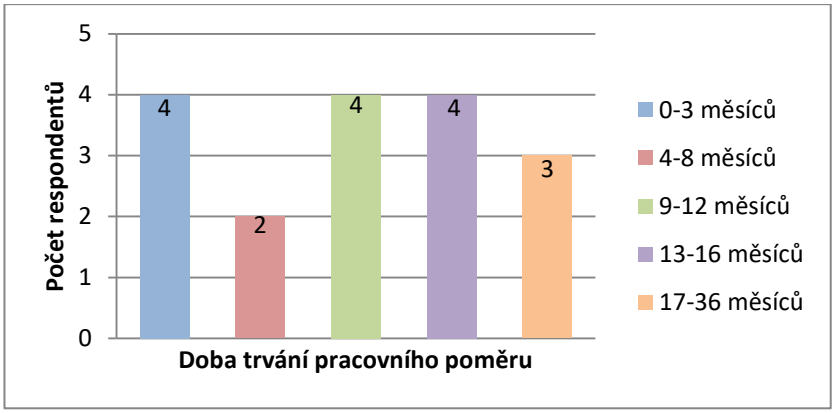
Jelikož skupina zaměstnanců společnosti, na které bylo dotazníkové šetření zaměřeno, byla vybrána podle délky působení v podniku (tedy maximálně do 3 let délky trvání pracovního poměru), je také nutné dále uvést, jak dlouho zde jednotliví respondenti působí.

Tabulka č. 7: Doba trvání pracovního poměru respondentů

	Počet respondentů	
	n	**f**
0-3 měsíců	4	23,53 %
4-8 měsíců	2	11,76 %
9-12 měsíců	4	23,53 %
13-16 měsíců	4	23,53 %
17-36 měsíců	3	17,65 %
N = počet respondentů	**17**	**100 %**

Zdroj: Vlastní zpracování autorky

Graf č. 9: Doba trvání pracovního poměru respondentů



Zdroj: Vlastní zpracování autorky

Z grafu č. 9 je viditelné, že počty nově příchozích pracovníků do oddělení obchodu a technické kanceláře jsou celkem vysoké, především když vezmeme v úvahu posledních 16 měsíců, kdy společnost přijala minimálně 14 nových zaměstnanců. Uvádím zde „minimálně“ a to proto, že statistika nezahrnuje pracovníky, kteří byli přijati, ale již během 16 měsíců ze společnosti odešli. Dle mého názoru jsou čísla celkem vysoká, jelikož, jak jsem již uváděla, k dnešnímu dni působí dohromady na oddělení obchodu a TK 25 zaměstnanců, z čehož 14 (tedy 56 %) jich nastoupilo během posledních 16 měsíců. To považuji za jasný důkaz toho, že zde dochází k velké fluktuaci pracovníků.

Úkolem další části práce je zjistit odpověď na VO1, tedy zda odpovídá proces získávání a výběru pracovníků potřebám společnosti. Jelikož jsou potřeby společnosti definovány požadavky stabilního a kvalifikovaného týmu zaměstnanců, budu v následující kapitole analyzovat celý proces od prvotního podnětu, kdy zjistíme, že je potřeba obsadit volné pracovní místo, až po adaptování nově vybraného pracovníka. Budu se snažit odhalit slabá místa a zjistit, zda je proces vhodně postaven (tedy dochází-li k výběru kvalitních uchazečů) a zda se řádně stará o nové zaměstnance ve zkušební době. Cílem je zamezit odchodu pracovníků z důvodu špatného zaškolení a jejich následné nejistoty a nespokojenosti. S tím tedy bude následně spojeno i nalezení odpovědi na VO2, zda prochází zaměstnanci společnosti ve zkušební době strukturovaným procesem adaptace a stabilizace.

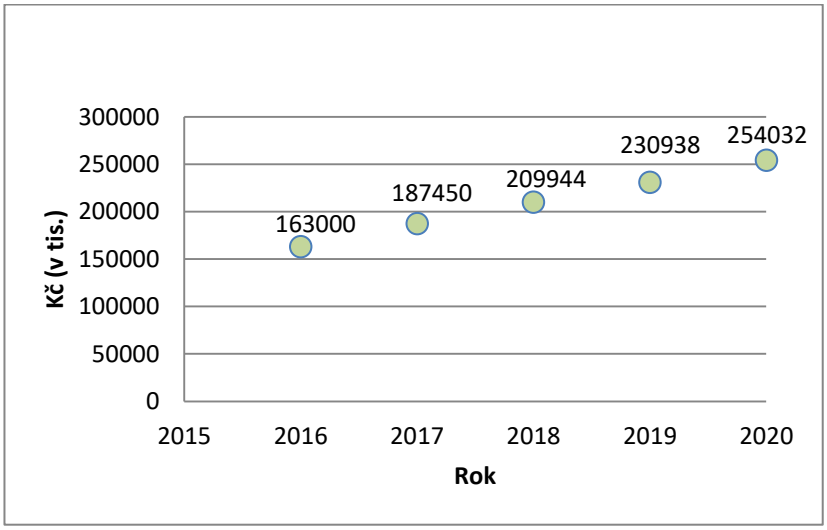
9 Analýza procesu získávání a stabilizace zaměstnanců ve společnosti LAC, s.r.o.

Plánování ve společnosti vždy probíhá na pět let dopředu a jeho součástí je plán tržeb, produktivity, přidané hodnoty, zisku a počtu zaměstnanců. V oblasti personálního plánování vedoucí pracovníci na základě přidělených úkolů a cílů plánují perspektivní potřebu pracovníků a odhadují také pokrytí této potřeby z vnitřních zdrojů organizační jednotky, v jejímž čele stojí. Tyto informace průběžně konzultují s HR manažerem.

Probíhá zde také podrobnější plánování na horizont jednoho roku. V takovém plánu se již z oblasti personální politiky objevuje pouze úroveň mzdových prostředků, která vychází z naplánovaného počtu zaměstnanců.

V grafu č. 10 jsem zpracovala pětiletý plán vývoje tržeb provozovny pecí a sušáren. Je zde jasně viditelná stoupající tendence a touha společnosti vyvíjet se a růst. Každoročně je plánované navýšení tržeb podniku v průměru o 11,75 %, kdy v roce 2017 má dojít k nejvyššímu nárůstu, a to o celých 15 %.

Graf č. 10: Plán vývoje tržeb provozovny pecí a sušáren v HuB

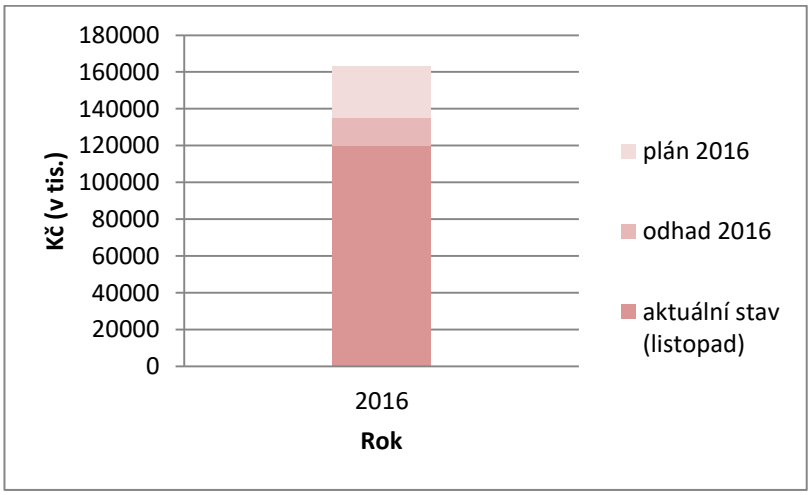


Zdroj: Vlastní zpracování autorky

Momentálně ale dochází k situaci, že již v letošním roce nebude plán zcela naplněn. Přesná čísla a odhady naplnění plánu na konci roku 2016 jsem zaznamenala do grafu č. 11. Plán tržeb střediska na rok 2016 je určený na 163 mil. Kč. Na grafu viz níže je vidět, do jaké míry je plán naplněn k dnešnímu dni, tedy ke konci listopadu 2016. Dnes činí tržby dané provozovny

kolem 120 mil. Kč. Podle odhadu majitelů dosáhnou tržby koncem roku částky kolem 135 mil. Kč, tedy stále bude 17,2 % chybět pro splnění letošního plánu.

Graf č. 11: Tržby HuB v roce 2016 - plán, odhad naplnění plánu, realita



Zdroj: Vlastní zpracování autorky

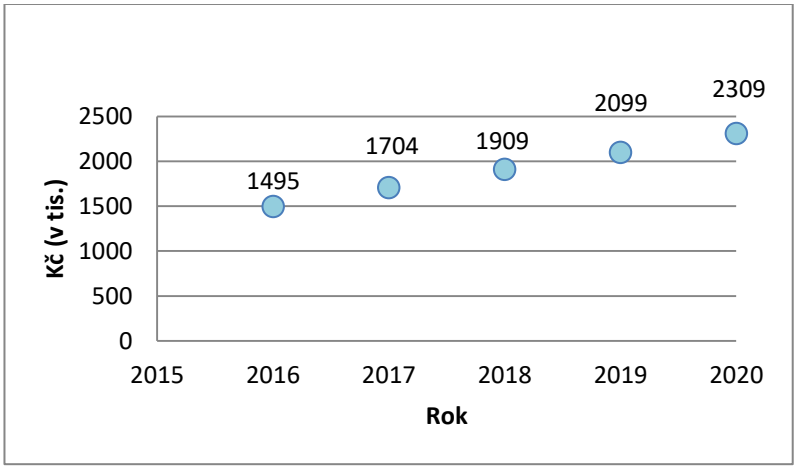
Z rozhovorů s top managementem vyplynulo, že nenaplnění daného plánu je způsobeno především nedostatečným objemem objednávek, které mají přicházet od obchodního oddělení. To je samozřejmě úzce spojeno s problémem s vysokou fluktuací na tomto oddělení. Pracovníci neustále odcházejí ze společnosti s nabytým know-how, a přicházejí noví zaměstnanci, kterým trvá řadu měsíců, než se zaškolí a než začnou dosahovat požadovaného výkonu – tedy než začnou uzavírat obchody a přinášet objednávky.

Zásadním problémem obchodního oddělení, na který jsem narazila při své praxi v podniku, je dle mého názoru fakt, že po většinu času byli najímání na pozice obchodníků pracovníci, u kterých byly stanoveny velmi vysoké požadavky na technické vzdělání. To je samozřejmě pochopitelné, jedná se o strojírenskou výrobní firmu, nabízející vyhotovení atypických zařízení na míru zákazníka. Při uzavírání obchodu se musí se zákazníkem tedy dohodnout veškeré nestandardní požadavky na zařízení, zhodnotit, zda jsou reálné a proveditelné, a domluvit veškeré technické parametry zařízení. Podmínka technického vzdělání a znalostí strojírenství u hledání nových kandidátů naprosto potlačila podmínku obchodních dovedností. Nakonec dochází tedy k situaci, kdy je obchodníkům přidělena část trhu, ve které mají hluboké znalosti a jsou experty v daném odvětví, například v oblasti slévárenství. Najednou však dochází k tomu, že takový znalec v oblasti slévárenství neví, jak dané zařízení prodat, protože jeho obchodní dovednosti jsou velice slabé, chybí mu přesvědčovací a prodejní argumenty a obecně cit pro obchod.

Vedoucí pracovníci poté zjišťují, že daný pracovník nemá téměř žádný potenciál stát se dobrým obchodníkem. K takovému zjištění většinou dochází až po uplynutí zkušební doby, tudíž je již obtížné situaci nějak řešit. Obchodní dovednosti se samozřejmě dají posílit specifickými školeními zaměřenými na obchod, ale s tím má podnik podle výpovědi manažerů již takovou zkušenost, že člověku, který v sobě nemá potenciál stát se dobrým obchodníkem, jednoduše školení nepomůže. Pouhým školením totiž nelze udělat z introverta extroverta a ze zamlklého člověka upovídaného pracovníka plného přesvědčovacích frází a argumentů.

Jak jsem již zmiňovala výše, pětiletý plán obsahuje i plánovaný počet zaměstnanců. Ten ale dle mého názoru není tak podstatný, jako plán vývoje tržeb na jednoho pracovníka, tedy ukazatel produktivity zaměstnanců. To je podle majitelů společnosti směr, kterým se podnik chce v nadcházejících pěti letech ubírat – neustále pracovat na zvyšování produktivity pracovníků. Plánované navýšení tržeb uvedené v grafu č. 12 nemusí být tedy nutně spojené s přímo úměrným navýšením počtu zaměstnanců.

Graf č. 12: Plán vývoje tržby na pracovníka v HuB



Zdroj: Vlastní zpracování autorky

Zvyšování produktivity zaměstnanců je samozřejmě spojeno s řadou zásadních změn v různých procesech napříč podnikem. Na zvyšování produktivity se společnost v poslední době začala soustředit. Provádění změn v procesech, které několik let již fungují určitým způsobem, přeorganizovávání pracovní náplně některých zaměstnanců či měření a následné zkracování doby výkonu určitých činností pracovníků, to vše je součástí procesu zvyšování produktivity. Neustále dochází ke změnám, a podnik stále bojuje s určitým odporem stávajících pracovníků k jejich realizování a adaptování se na ně.

To je také nepochybně dalším podnětem pro vyšší fluktuaci. Měřením doby výkonu určité pracovní činnosti se může zjistit, že někteří pracovníci nejsou již potřební, jelikož se dá daná činnost vykonávat jinak a daleko efektivněji. Může se tedy zahrnout do pracovní náplně jiného zaměstnance, tudíž se ušetří jedno pracovní místo, a daný zaměstnanec dostane výpověď z důvodu nadbytečnosti nebo je přeřazen na jinou pracovní pozici. Dochází také k situacím, kdy někteří jednotlivci změnová řízení neunesou a natolik je odmítají, že se rozhodnou dát sami výpověď z pracovního poměru.

Jakmile dojde tedy z jakéhokoli důvodu k uvolnění pracovního místa, je úkolem personálního oddělení získat nového pracovníka.

9.1 Získávání zaměstnanců

Iniciátory zahájení celého procesu získávání zaměstnanců jsou vedoucí pracovníci, tedy bezprostřední nadřízení obsazovaného místa. Právě oni jako první identifikují potřebu nového pracovníka. Současně s tím oznamují, jaký pracovník by měl být získán, jaké požadavky budou na uchazeče kladeny a jaké informace je potřeba od uchazečů získat pro účely jejich posouzení.

Na úvod tohoto tématu bych chtěla zmínit odpověď na otázku „Z jakého důvodu nejčastěji vzniká potřeba získání nového pracovníka?“, která byla součástí rozhovoru s nimi a na které se manažeři a majitelé víceméně shodli. Mám při kladení této otázky primárně na mysli technickou kancelář a obchodní oddělení.

Volná místa se v technické kanceláři objevují především z důvodu odchodu stávajících zaměstnanců (tedy z důvodu jejich podání výpovědi). Problémem jsou časté odchody mladších pracovníků, kteří ve společnosti působí jako Junior konstruktéři. Někteří z nich jsou přijati přímo na tuto pozici, jiným je nabídnuto nastoupení na plný pracovní úvazek na tuto pozici po ukončení školy, díky dlouhodobějšímu předchozímu působení ve společnosti jako brigádníci. Jedním z důvodů jejich odchodu je fakt, že na oddělení technické kanceláře není pevně stanovený a zavedený systém kariérního růstu. Také příliš zatím nefunguje měření výkonnosti jednotlivých konstruktérů, či vyhodnocování, zda již Junior konstruktér dosáhl takové úrovně, aby mohl postoupit na vyšší post, tedy na pozici seniora. To způsobuje, že jakmile mladí konstruktéři nastoupí na pozici Junior konstruktérů (kde se předpokládá, že jejich znalost konstruování není na takové úrovni, aby mohli samostatně práci vykonávat, a mají zde tedy získat zkušenosti a naučit se konstruovat pod vedením zkušených Senior konstruktérů), nikdo si často nevšimne, že za určitou dobu již jejich znalost konstruování

dosáhla hranice, kdy by mohli postoupit výše, jak profesně, tak platově. Jelikož systém kariérního růstu není nastaven, tak Junioři dále již přestanou vidět jakoukoli možnost rozvíjet se a růst. Lehce se jim tedy poté přijímají nabídky přicházející od jiných společností, kde jako již hotoví a dostatečně zkušení konstruktéři dosáhnou na daleko vyšší plat i pozici. Společnosti LAC, s.r.o. takto tedy odchází mladí, ale již dobře zaučení konstruktéři, a celý proces získávání a výběru musí začít nanovo. Znovu se tedy hledají mladí adepti s potenciálem, těsně po škole, s minimem zkušeností.

Na obchodním oddělení, jak tvrdí manažeři a majitelé, dochází k potřebě získání nového zaměstnance nejčastěji z důvodu velkého tlaku na výkon obchodníků, kteří ho následně neunesou a podají/dostanou výpověď z pracovního poměru. Poměrně v nedávné době byl zaveden totiž na obchodním oddělení zcela nový systém sledování výkonnosti obchodníků, který probíhá pomocí grafů. Každý obchodník má své 3 vytištěné grafy – nabídky, objednávky a počet schůzek. Do těch si vždy na konci pracovního týdne zaznamená, počet vytvořených nabídek, množství získaných objednávek a počet schůzek (výjezdů k zákazníkovi), které za celý týden uskutečnil. Každý z grafů má také zaznačenou křivku, která vyjadřuje plánovaný roční objem daných ukazatelů. Všechny tyto papírové grafy jsou potom neustále vystaveny na obchodním oddělení na tabuli. Další takové grafy jsou zde i za oddělení backoffice, za jejichž plnění zodpovídá vedoucí backofficu. Na konci každého týdne dochází k vyhodnocení situace každého obchodníka. Díky této metodě zaznamenávání do grafů je každému jasné, jak si daný obchodník stojí v porovnání s ostatními. Je potom logické, že ti nejlepší dostávají patřičná ohodnocení a na druhou stranu na ty nejhorší je vyvíjen tlak, aby svoji produktivitu zvýšili, nebo aby dali výpověď a na jejich místo by se tedy dosadil schopnější a výkonnější obchodník, který by byl schopen plán dodržet.

Pokud tedy vznikne potřeba nového pracovníka, ať již z některého z výše uvedených důvodů, nebo z jakéhokoli jiného důvodu, poskytne vedoucí pracovník HR manažerovi vyplněný dokument, který se označuje jako *EU-S-07-P08 Požadavek na obsazení nového pracovního místa* (viz Příloha č. 4). Ten obsahuje veškeré informace například ohledně požadovaných jazykových dovedností a minimálního vzdělání, nebo dále popisuje hlavní úkoly a povinnosti pracovníka a definuje výsledek jeho práce. Následně připraví vedoucí pracovník vyplněný formulář *EU-S-05-P02 Popis pracovního místa* (viz Příloha č. 5), který obsahuje kromě účelu pracovní pozice a výsledku práce také popis činností vykonávaných na dané pozici, určuje nadřízené a podřízené pracovníky a definuje pravomoci.

Na základě těchto poskytnutých informací HR manažer poté zahájí nábor. V rozhovoru ředitel provozovny zmínil, že někdy nadřízení pracovníci neposkytují úplně přesné a detailní informace ohledně dané pozice, a proto se proces náboru zbytečně protahuje a ztěžuje. Některé důležité specifikace či požadavky na hledaného kandidáta se potom HR manažer dozvídá až dodatečně v průběhu již rozběhnutého procesu získávání a kolikrát jsou informace natolik zásadní, že musí změnit oblast hledání nebo již hotové inzeráty úplně přepsat.

Prioritně vždy začíná hledat vhodného kandidáta z interních zdrojů, tedy ze zaměstnanců již pracujících ve společnosti. Vhodného adepta ovšem musí navrhnout přímý nadřízený, jelikož ten ví nejlépe, zda existuje pracovník na jeho oddělení, který by danou pozici zvládnul vykonávat, a jak osobnostně, tak odborně by se na ni hodil. Pokud se takový adept najde, nabídne se mu volné místo, a když dojde k oboustranné dohodě, dosadí se pracovník na pozici. Pokud žádný vhodný kandidát z interního prostředí podniku vybrán není, začne se HR manažer po adeptech poohlížet na externím trhu práce.

V teoretické části této práce jsem popisovala několik nejčastěji využívaných metod získávání pracovníků. Podnik využívá především hledání kandidátů na internetu, popř. nechá inzerci vystavit na Úřadu práce či na webových stránkách VUT Brno (hledá-li společnost brigádníky nebo kandidáty s vystudovaným technický oborem, např. na pozici junior konstruktéra). Inzerci v tisku či rozhlase již několikrát HR manažer využil, ale to spíše výjimečně. Inzeruje ve speciálních oborově zaměřených časopisech, jedná-li se o některou specifickou pozici, například o specialistu v oboru slévárenství a podobně. V rozhlase v okolních vesnicích zase nechává vyhlašovat spíše volná pracovní místa na některé dělnické pozice. Ve společnosti funguje i způsob doporučení vhodného kandidáta stávajícím zaměstnancem, podnik v takovém případě uděluje danému zaměstnanci odměnu ve výši 7000 Kč. Tato odměna za doporučení je následně rozdělena na dvě části – 2500 Kč obdrží zaměstnanec po uplynutí zkušební doby nového pracovníka a 4500 Kč dostane, jestliže daný zaměstnanec setrvá v pracovním poměru další alespoň 4 měsíce po uplynutí zkušební doby.

Jak jsem již uváděla, nejčastější metoda využívaná pro získávání kandidátů je internet. Jen okrajově zmíním, že jedná-li se o dělnické pozice, inzeráty HR manažer vystavuje především na serveru *volnamista.cz,* z hlavního důvodu bezplatné inzerce, a také protože se zde nachází stovky inzerátů na podobné pracovní nabídky, tedy i lidé hledající manuální práci se na tento portál často obrací a hledají zde pracovní uplatnění.

Pro získávání vhodných kandidátů na THP pozice využívá HR manažer především internetový portál *Jobs.cz*. Tato webová stránka je určena převážně pro inzerování pracovních nabídek týkajících se obchodních, manažerských či jiných specifických pozic, kromě dělnických, ty se tu objevují jen zřídka. Klasický průběh bývá takový, že HR manažer vystaví inzerát a kandidáti se na něj přihlašují zasláním životopisu, popř. motivačního dopisu, který ale není podmínkou.

U některých pozic může dojít k situaci, že se dostatek vhodných kandidátů na inzerát nepřihlásí. V takovém případě přechází personalisté na aktivnější způsob hledání. Například na stránkách Jobs.cz využívají databázi životopisů všech lidí hledajících zaměstnání skrze tento portál (ke které mají placený přístup), kde pomocí různých filtrů aktivně hledají vhodné kandidáty, které následně oslovují s nabídkou přihlášení se do výběrového řízení na danou volnou pracovní pozici. Dalším způsobem aktivního vyhledávání je sociální síť Linkedin, která bývá označována jako největší profesní síť na světě. Tato síť však neumožňuje na první pohled rozeznat, zda člověk hledá práci nebo zda nad změnou zaměstnání neuvažuje a je spokojen ve svém stávajícím zaměstnání. Je tedy těžké mezi takovým množstvím lidí najít vhodného kandidáta, který by měl zájem o danou pozici. Zabere to opravdu hodně času a energie, ale může se to vyplatit. Nakonec jak uváděla Červenková ve svém článku (2016), ačkoli se ve spojení se sociálními sítěmi stále častěji skloňuje slovo nábor, reálně hledání lidí v online prostředí dělá v České republice jen každá desátá společnost. Ta, která to dokáže efektivně, tak má potom pochopitelně velkou konkurenční výhodu. V opačném případě tak přichází na globalizovaném trhu práce o možnost najít vhodného kandidáta.

Úkolem personálního oddělení je následně provést předvýběr uchazečů. Tedy prozkoumat všechny obdržené životopisy, popř. motivační dopisy od kandidátů a vybrat nejvhodnější uchazeče na základě požadavků stanovených ve formuláři *Požadavek na obsazení nového pracovního místa*. Nevhodným kandidátům je následně zaslán email s poděkováním o zájem pracovat ve společnosti a s pobídkou o opětovné přihlášení do výběrového řízení na některou z jiných pozici, která by lépe odpovídala profilu daného uchazeče.

Jakmile je předvýběr proveden, může být zahájena další etapa, a tou je výběr nejvhodnějšího adepta z uchazečů.

9.2 Výběr pracovníků

Vybrat se všech uchazečů jednoho vhodného kandidáta je nelehký úkol. V první řadě je třeba zvolit vhodnou metodu výběru. Ta by se měla volit především dle charakteru obsazované pozice. Ve společnosti probíhá výběr nejčastěji na základě rozhovoru, kterému jak jsem již zmiňovala, předchází zkoumání životopisu. V prvním kole výběrového řízení rozhovor obvykle probíhá pouze mezi HR manažerem a kandidátem. Personalista se snaží zjistit především obecné osobnostní charakteristiky uchazeče a jeho motivaci pro vykonávání dané pracovní pozice. Pracovní zkušenosti a dovednosti kandidáta jsou samozřejmě také probírány, ale hlubší rozbor jeho dosavadních zkušeností je ponechán pro případné druhé kolo.

Rozhovor vede HR manažer v duchu behaviorálního pohovoru, snaží se jít více do hloubky, zaměřuje se na způsob, jakým daný kandidát řešil určité problémy, které nastaly během působení na některé z předchozích pozic, proč v určitých krizových situacích reagoval tak jak popisuje, či jakým způsobem se uchazeči podařilo v minulosti prosadit určitý návrh, jak a čím argumentoval apod. Otázkami podobného typu se snaží odhalit kandidátovy ambice, rozhodnost, vnitřní stabilitu, či lidský přístup. Směřování otázek HR manažer vždy částečně přizpůsobuje pozici, na kterou se uchazeč hlásí.

Úspěšní kandidáti z prvního kola jsou dále pozváni k druhému kolu pohovorů, kde je již obvykle přítomen i přímý nadřízený obsazované pozice. Při tomto sezení se rozebírají uchazečovy zkušenosti v dané oblasti, jde se již více do detailů a pohovor se zaměřuje hlouběji na praktické záležitosti týkající se konkrétního pracovního místa. Vysvětluje se zde kandidátovi již podrobněji náplň práce, nastiňují se kompetence, pravomoci, očekávání aj., a také se dotazující snaží zjistit, zda by dovednosti a dosavadní zkušenosti kandidáta v kombinaci s jeho osobností zapadly do konceptu daného oddělení.

U každé z obsazovaných pozic do obchodního oddělení či technické kanceláře se ve druhém kole výběrového řízení testuje také čtení technické dokumentace. Jelikož se jedná o výrobní podnik působící v oblasti strojírenství, tak je u každého pracovního místa stanovena jistá úroveň potřebné orientace v technických výkresech. Tato dovednost je zjišťována pomocí představení výkresu některé z typických pecí, jejíž výrobou se společnost zabývá, a následně HR manažer s přímým nadřízeným daného pracovního místa pozorují, jak si uchazeč s výkresem poradí, popř. se doptávají na detaily konkrétních částí výkresu.

Většinou při vybírání kandidátů nejen na pozice do těchto dvou oddělení, ale i na jiné důležité posty, využívá HR manažer metodu ověřování referencí. Nechá si od kandidáta napsat kontakt na přímého nadřízeného nebo v případě, kdy v podniku, odkud kandidát přechází, ještě neví o jeho záměru společnost opustit, postačí kontakt na některého z velkých a důležitých zákazníků, se kterými daný kandidát jednal (tento postup se aplikuje především v případě obchodních pozic). Personalista poté zavolá přímému nadřízenému, resp. osobě, na kterou byl předán kontakt, a ověřuje si informace, které uchazeč vypověděl během výběrového řízení.

V případě, kdy výběrové řízení probíhá na některou z pozic, která není umístěna vysoko v organizační struktuře společnosti, dochází obvykle po druhém kole k vynesení finálního rozhodnutí o přijetí/odmítnutí kandidáta. Pokud jde o výběrové řízení na některou z pozic v rámci vrcholového managementu, následuje ještě třetí kolo, kde bývá obvykle přítomen i ředitel provozovny, popřípadě majitelé společnosti. To může být doprovázeno i praktickým přezkoušením (pokud není takové přezkoušení realizováno již v rámci druhého kola). V případě manažerské pozice se kandidátovi dá prostor pro nahlédnutí do daného oddělení, dají se uchazeči podklady, resp. zadání (např. vypracované grafy ohledně produktivity pracovníků oddělení, zmetkovosti, dodržování termínů objednávek apod.) a v určitém časovém horizontu (např. několik hodin nebo dní, podle obtížnosti zadání) se očekává, že kandidát přijde po lehkém proniknutí do problematiky daného oddělení s nápady, jak by situaci řešil, jak své podřízené pracovníky vedl a motivoval, aby byli výkonnější, jaký systém by zavedl, aby se aktuální stav zlepšil apod.

Po praktickém přezkoušení obvykle uchazeč prezentuje výsledky před vedením společnosti a na základě takového výstupu dojde následně k definitivnímu rozhodnutí, zda je na danou pozici vhodným kandidátem a zda mu bude nabídnuto navázání pracovního poměru.

Následně po dohodě s vedoucím oddělení a ředitelem vyrozumí HR manažer vybraného uchazeče o kladném rozhodnutí a zároveň s ním domluví vyřízení všech nástupních formalit. Následně tuto informaci zasílá mzdové účetní, která připraví smlouvu k podpisu na základě poskytnutých informací – jméno nového zaměstnance, oddělení, pracovní pozice, přímý nadřízený, platové podmínky, doba nástupu, doba trvání pracovního poměru a délka zkušební doby. Poté personalista informuje firemního IT specialistu ohledně data nástupu pracovníka, který pro něj zajistí technické vybavení - zřídí firemní email a vygeneruje přihlašovací údaje do firemního IS, popř. připraví služební telefon, počítač či notebook (podle konkrétní pozice).

Jakmile nově nastupující zaměstnanec absolvuje povinnou lékařskou prohlídku a podepíše pracovní smlouvu, jeho působení ve společnosti začíná běžet dnem nástupu. To je datum, kdy se novému pracovníkovi zahajuje zkušební doba, která trvá obvykle jako u jiných společností, 3 měsíce, a v rámci této doby se zaměstnanec snaží adaptovat na nové prostředí, pracovní činnost, nové kolegy apod.

9.3 Adaptace a stabilizace zaměstnanců

Tato kapitola, která navazuje na předchozí část týkající se výběru pracovníků, bude zpracována na základě dotazníkového šetření, které jsem již popisovala v úvodu praktické části, včetně analýzy zkoumaného vzorku, který činil 17 pracovníků působících na THP pozicích na dvou zkoumaných odděleních, vybraných podle délky působení ve společnosti.

Rozhodla jsem se zpracovat tuto část na základě výsledků dotazníkového výzkumu z několika důvodů. Zprvu se domnívám, že problém vysoké fluktuace zaměstnanců je ve velké míře zapříčiněný nesprávným a nestandardizovaným způsobem adaptace nových pracovníků. Díky tomu, že proces není standardizovaný, následně dochází k problémům, kdy někteří pracovníci jsou zaškolení dostatečně na úkor jiných, kteří jsou opomenuti, některým je věnována velká pozornost ze strany personálního oddělení, dalším nikoliv. Nejsou to pouze poznatky, které jsem vypozorovala díky mému působení v podniku. Jde i o zcela zásadní statistiku, která udává, že kolem 65 % zaměstnanců, kteří společnost opustí, odejdou během prvních šesti měsíců působení na dané pozici. To je dle mého názoru údaj poněkud alarmující a svědčí o nedokonalosti adaptačního procesu.

Odpovědi majitelů a ředitele provozovny, získané z rozhovorů, se shodovaly s mými osobními poznatky. U každého zaměstnance probíhá adaptace zcela individuálně, vše má na starosti HR manažer, který nestačí kontrolovat detailní plnění plánu a domlouvání schůzek novým pracovníkům s každým potřebným člověkem, který má některou část školení provést. Díky spíše pasivnímu přístupu vedoucích pracovníků následně dochází během zkušební doby k chaosu, nový zaměstnanec je tedy zmatený a proto nespokojený, na velkou část věcí si musí přijít sám. K závěrečnému vyhodnocení spíše nedochází, a proto nepřichází žádná zpětná vazba od daného pracovníka ani od školitelů.

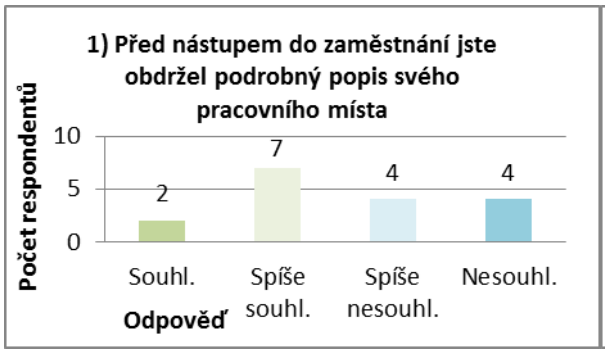
Na základě těchto informací bylo těžké popsat, jak proces adaptace přesně probíhá. Rozhodla jsem se proto zeptat se přímo pracovníků, kteří si adaptací v nedaleké době sami prošli.

Dotazníkové šetření mělo vyzkoumat, jak probíhal adaptační proces jednotlivých pracovníků na oddělení obchodu a technické kanceláře, a tím odpovědět na VO2, zda prochází zaměstnanci společnosti LAC, s.r.o. ve zkušební době strukturovaným procesem adaptace a stabilizace.

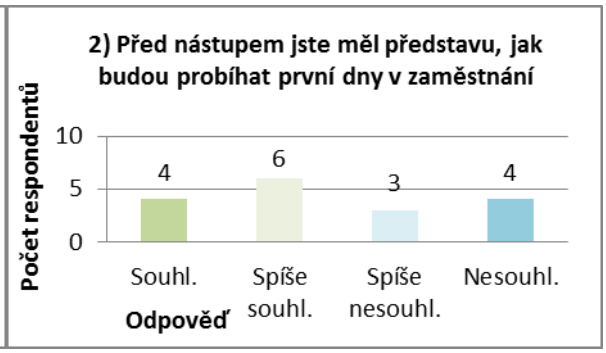
Dotazník byl rozdělen do osmi kategorií, kdy každá z nich obsahovala čtyři otázky, kromě poslední části, která zahrnovala pouze dvě. Celkem tedy dotazník obsahoval 30 otázek, které byly postaveny tak, aby na ně dotazovaný odpovídal výběrem jedné ze čtyř možností – Souhlasím, Spíše souhlasím, Spíše nesouhlasím, Nesouhlasím. Zároveň byl pod každou z otázek dán respondentovi prostor pro rozepsání své odpovědi, pro vyjasnění detailů či napsání jakékoli poznámky k dané otázce. Odpovědi na otázky jsem zpracovala do grafů, které budou sloužit k lepší vizualizaci množství stejných odpovědí na každou ze čtyř možností zmíněných výše.

První skupina otázek se týkala záležitostí, ke kterým došlo ještě před zahájením pracovního poměru, tedy před začátkem prvního pracovního dne.

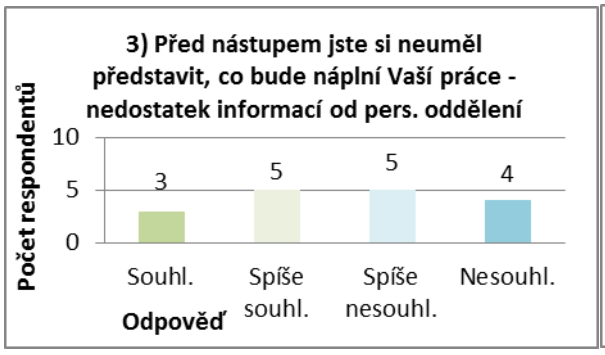
Graf č. 13: Odpověď na otázku č. 1



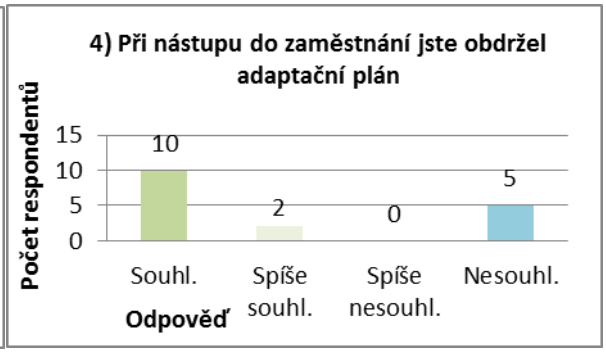
Graf č. 14: Odpověď na otázku č. 2



Graf č. 15: Odpověď na otázku č. 3



Graf č. 16: Odpověď na otázku č. 4

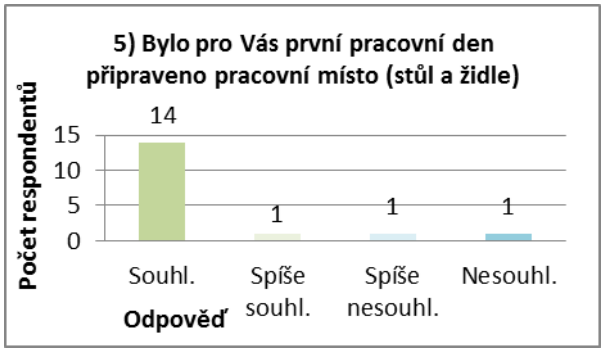


Zdroj: Vlastní zpracování autorky

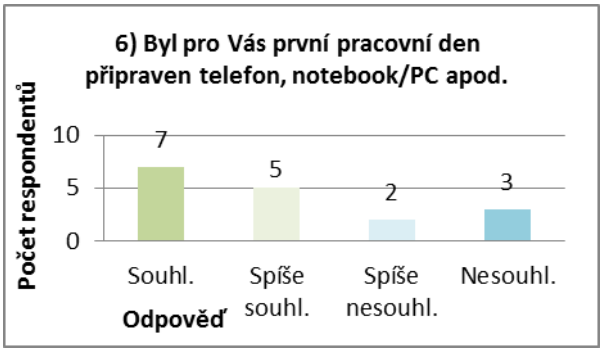
Odpovědi na tři otázky týkající se obdržení popisu pracovního místa, představy o průběhu prvních pracovních dní a náplni práce jsou různorodé, respondenti odpovídali skoro vyrovnaně ano i ne. To je důkazem vznikajících zmatků již na začátku, při přijímání pracovníka. Některým je jejich pracovní náplň objasněna více, některým méně, jelikož jsou někdy najímáni „ve spěchu“ a vše se řeší následně až za pochodu. V komentářích respondenti pro objasnění uváděli, že někteří z nich neznali ani název své pracovní pozice, někteří si nebyli jisti přesnou pracovní náplní. U otázky č. 4 ohledně obdržení adaptačního plánu odpověděla většina respondentů ano, ale téměř 30 % z nich také vypověděli, že žádný adaptační plán nedostali. V rozhovoru ředitel provozovny uvedl, že je velice důležité přistupovat ke každému zaměstnanci stejným způsobem, resp. každému vytvořit stejné podmínky nástupu a věnovat stejné úsilí jeho zaškolení, jako jakémukoli dalšímu nově příchozímu pracovníkovi. Výše uvedené výsledky dotazníku vypovídají spíše o opaku, přitom část adaptačního procesu odehrávající se před prvním dnem v novém pracovním prostředí by měla být u všech zaměstnanců stejná, jelikož je realizována pouze jedním, maximálně dvěma pracovníky personálního oddělení. Ještě zde nevstupují různí nadřízení, různá pracovní náplň daných pozic apod.

Další sada otázek byla zaměřená na začátek prvního pracovního dne. Když nový zaměstnanec přijde na pracoviště, předpokládá se, dle výpovědi ředitele a majitelů, že je pro něj připraveno pracovní místo a veškeré další vybavení potřebné pro výkon dané činnosti. Další důležitá věc, která by se měla odehrát ihned po příchodu do zaměstnání, je zřízení firemního emailu a přístupu do firemní aplikace QI, která je naprostým základem pro vykonávání jakékoli pracovní činnosti na pozici THP.

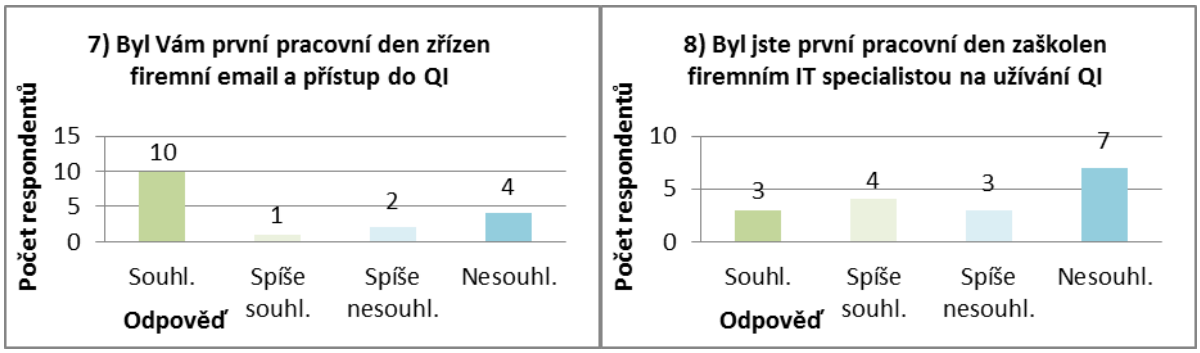
Graf č. 17: Odpověď na otázku č. 5



Graf č. 18: Odpověď na otázku č. 6



Graf č. 19: Odpověď na otázku č. 7 **Graf č. 20: Odpověď na otázku č. 8**

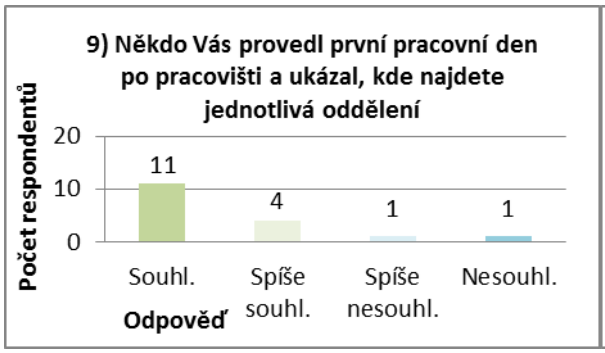


Zdroj: Vlastní zpracování autorky

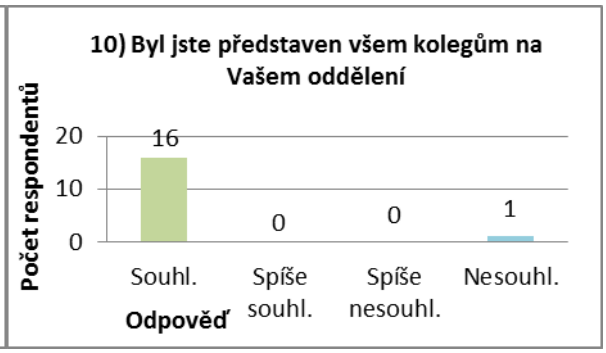
Připravené místo, tedy stůl a židle, nejsou dle výpovědi respondentů problémem, přibližně u 82 % z nich proběhlo vše v pořádku. Na druhou stranu další vybavení k dané pracovní pozici, jako je počítač, mobilní telefon, služební vůz atd., byly připraveny jen u 41 % respondentů, což znovu vypovídá o nesystematičnosti a nepřipravenosti adaptačního procesu v podniku. Firemní e-mail, který je, dle názoru ředitele, velice důležitým pojítkem mezi pracovníkem a veškerým děním ve společnosti a který slouží jako prostředek pro šíření interní komunikace v podniku, nebyl u 4 pracovníků vůbec zřízen. Dle jejich doplňujících komentářů se tak stalo až 3. nebo 4. den působení ve společnosti. Domnívám se, že by se mělo zřízení firemního emailu a přístupu do aplikace QI uskutečnit hned první den nástupu, aby měl pracovník okamžitý přístup ke všem důležitým informacím. S tím se také pojí základní zaškolení na používání tohoto informačního systému, které u některých sice proběhlo hned první den, většina respondentů ale uváděla, že byli zaškoleni až v průběhu následujících dní nebo později za pochodu. Jeden respondent přidal i komentář, že nebyl zaškolen vůbec a vše se musel naučit sám. Nemusím tedy již znovu rozebírat jasný důkaz nestandardizovaného procesu zaškolování na QI.

Část otázek zabývající se kolegy a spolupracovníky jak ze stejného či jiných oddělení, seznámením s nimi a jejich asistencí a ochotou pomoci v průběhu adaptačního procesu měla téměř jednoznačné odpovědi.

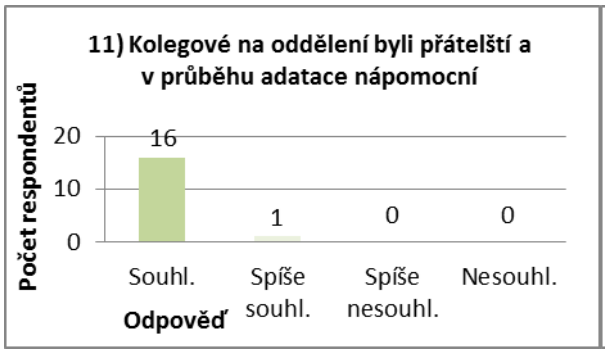
Graf č. 21: Odpověď na otázku č. 9



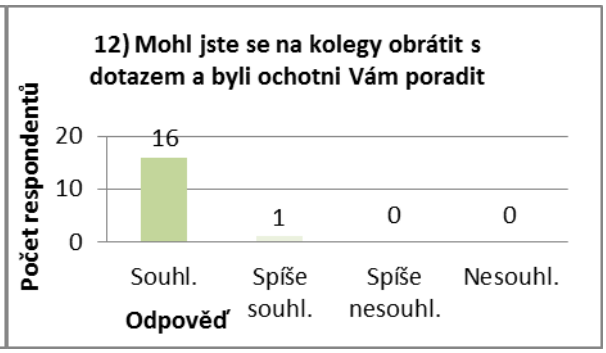
Graf č. 22: Odpověď na otázku č. 10



Graf č. 23: Odpověď na otázku č. 11



Graf č. 24: Odpověď na otázku č. 12



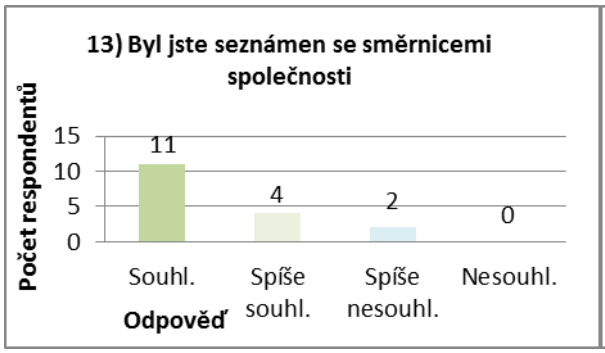
Zdroj: Vlastní zpracování autorky

Na otázku týkající se seznámení s ostatními odděleními ve společnosti a získání celkové orientace odpovědělo 88 % respondentů pozitivně. Další pozitivní výsledky má průzkum týkající se představení nového pracovníka kolegům a jejich následnou ochotou být nápomocen při adaptaci. Výše uvedené grafy ukazují 94 % kladných odpovědí, kdy jako doplňující komentáře respondenti často uváděli ještě speciální zmínku o přátelském a nápomocném kolektivu. Závěr je tedy takový, že pracovní kolektiv je ve společnosti na daných odděleních přátelský a ochotný bez problémů přijmout nového člena mezi sebe. To podle slov majitelů vypovídá o dobrém interním prostředí a uvolněné atmosféře, která v podniku panuje.

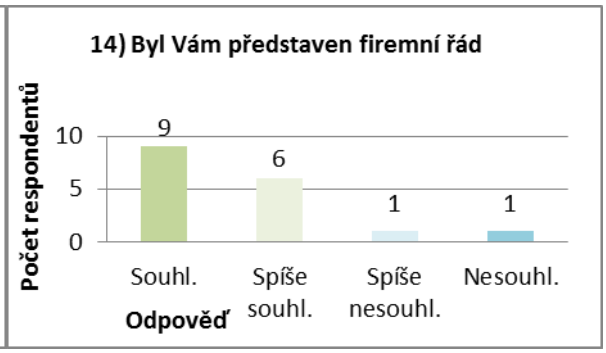
Aby se nový pracovník dobře adaptoval, je podmínkou seznámit ho s obecnými informacemi o podniku, s jeho vizí, strategií, výrobním programem společnosti a v neposlední řadě také se směrnicemi a firemním řádem. Dále musí následovat určitá školení, nejprve ta obecnější (např. BOZP, PO apod.) a další již více specifická, určená přímo pro danou pracovní pozici.

Na míru představení základních informací o společnosti a dále na průběh školení jsem se dotazovala v následujících dvou částech dotazníku.

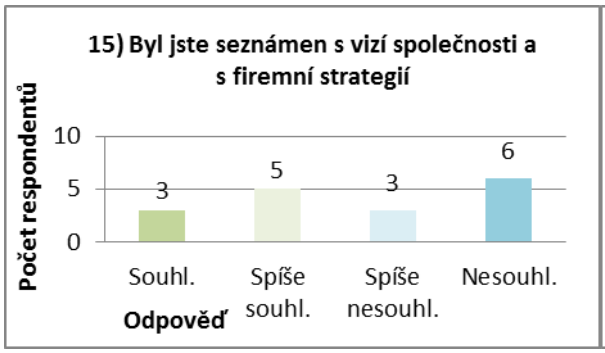
Graf č. 25: Odpověď na otázku č. 13



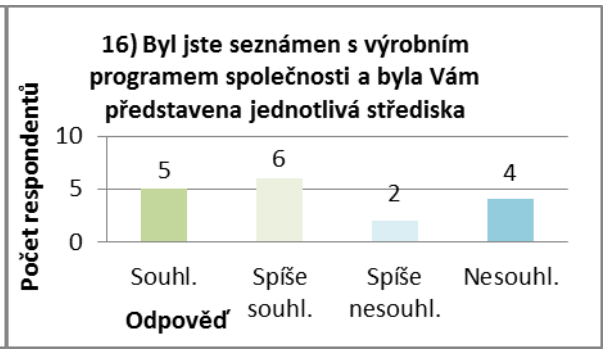
Graf č. 26: Odpověď na otázku č. 14



Graf č. 27: Odpověď na otázku č. 15



Graf č. 28: Odpověď na otázku č. 16

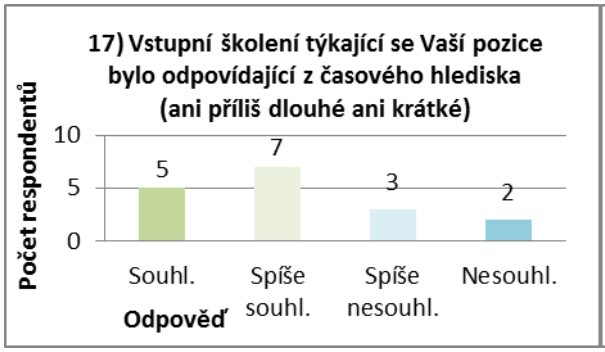


Zdroj: Vlastní zpracování autorky

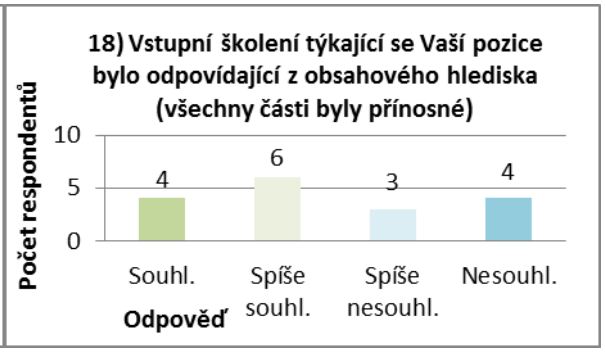
S interními směrnicemi by měl být v rámci zkušební doby podle výpovědi ředitele provozovny seznámen každý nový pracovník. Tomu také odpovídá graf č. 25, který udává, že přibližně 88 % respondentů odpovědělo kladně. Dvě negativní odpovědi byly vysvětleny tak, že jim bylo pouze poukázáno, kde směrnice najdou, ale nikdo se již více nevěnoval podrobnějšímu přezkoušení a ověření, zda zaměstnanec směrnice opravdu četl. Skoro stejné reakce byly ohledně představení firemního řádu. Tyto informace je, dle tvrzení majitelů, důležité znát hned na začátku. Respektování určitých interních pravidel je základem pro plynulý chod společnosti.

Představení vize a strategie, stejně tak jako seznámení s výrobním programem podniku již není tak jednoznačné, některým nově přijatým jednotlivcům však tyto důležité body přestaveny nebyly. Podle vrcholového managementu by i tato témata měla být součástí adaptačního programu na každé z pozic.

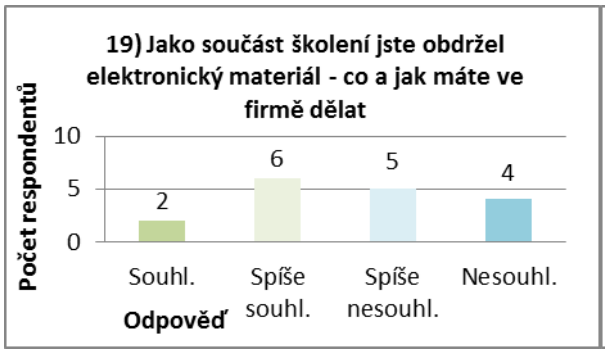
Graf č. 29: Odpověď na otázku č. 17



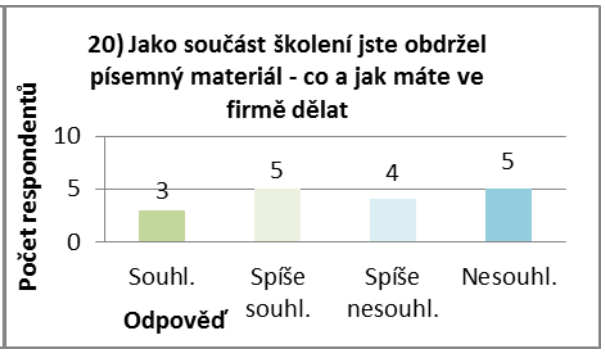
Graf č. 30: Odpověď na otázku č. 18



Graf č. 31: Odpověď na otázku č. 19



Graf č. 32: Odpověď na otázku č. 20



Zdroj: Vlastní zpracování autorky

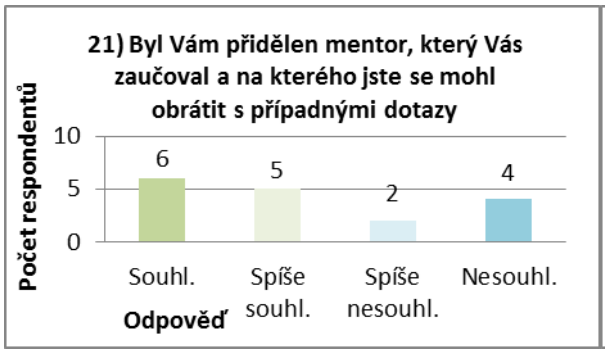
Další část otázek se týkala vstupního školení zaměřeného již na konkrétní pracovní pozici. Tato část je tedy u každého pracovníka individuální, záleží na pracovní činnosti, kterou vykonává. Proto jsem se ptala spíše obecně, zda školení nebylo například příliš dlouhé a zda bylo vyhovující z hlediska obsahu. 70 % respondentů odpovědělo, že jim školení spíše vyhovovalo z hlediska jeho délky a přibližně 60 % z nich uvedlo, že i obsahová část byla v pořádku. Někteří ze zbylých 40 % dotazovaných, kterým obsahová část školení nepřišla dostatečná, v komentářích uváděli konkrétní jména pracovníků s prosbou, aby již tyto osoby nebyly připuštěny k zaškolování nových pracovníků, jelikož neumí danou problematiku vysvětlit, prokládají výklad svými poznámkami a historkami mimo dané téma a tím celé školení zdržují a nový pracovník se tak dozví méně informací. Těchto poznámek se objevilo hned několik. Podle výpovědi ředitele provozovny je nyní v určování osob, které budou mít na starosti zaškolení nových zaměstnanců, celkem chaos, jelikož se pokaždé jedná o jinou osobu, pracovníci se vybírají ve stylu „kdo má zrovna čas“ a nijak se nebere v potaz, zda má vybraný zaměstnanec dostatečné pedagogické znalosti a schopnosti, aby mohl nově příchozího kolegu dobře a kvalitně zaučit.

Následně jsem se dotazovala na materiály, které obdrželi respondenti jako součást školení, ve smyslu shrnutí informací o tom, co a jak mají v podniku dělat, vysvětlení komunikačních linií – komu předat odvedenou práci, za kým jít, když se rozbije počítač, atd. Odpovědi značí, že je v této oblasti také celkem zmatek, jelikož část pracovníků dostala materiály písemné, část elektronické a několik z nich dokonce neobdrželo žádné podklady.

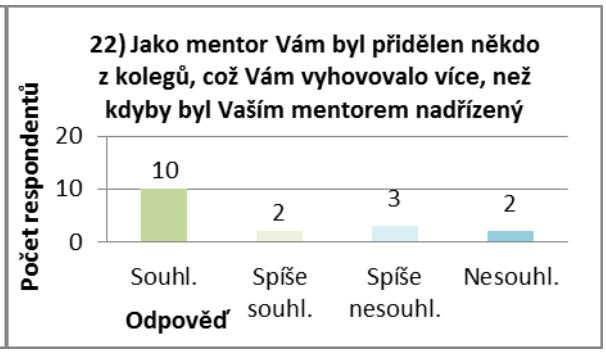
Majitelé uvedli, že v ideálním případě, by měl nový pracovník obdržet při nástupu písemný materiál, ve kterém by našel veškeré potřebné informace týkající se jeho působení v podniku. To by pomohlo jeho lepší orientaci a významně mohlo ušetřit čas kolegů, kteří při absenci takového dokumentu musí neustále zodpovídat dotazy a vysvětlovat fungování celého procesu uvnitř podniku, i když by se veškeré takové informace mohly zahrnout do písemného materiálu a nový zaměstnanec by si je mohl nastudovat sám.

Následně jsem se ptala pracovníků, zda jim byl na dobu jejich adaptace přidělen mentor, na kterého se mohli obrátit s případnými dotazy a také zda s nimi v průběhu adaptačního procesu HR manažer a přímý nadřízený byli v kontaktu.

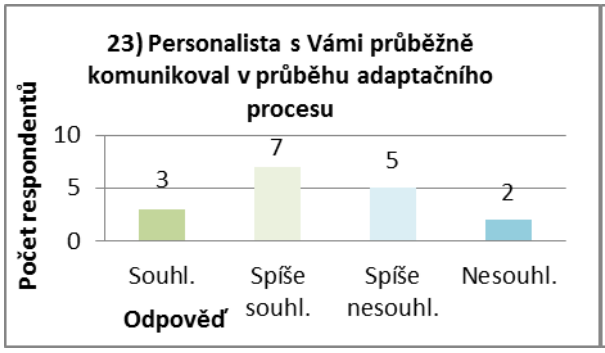
Graf č. 33: Odpověď na otázku č. 21



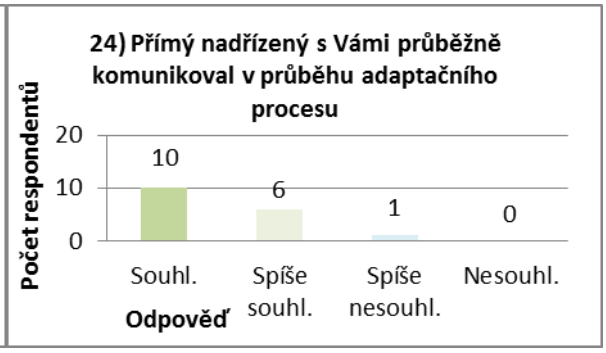
Graf č. 34: Odpověď na otázku č. 22



Graf č. 35: Odpověď na otázku č. 23



Graf č. 36: Odpověď na otázku č. 24



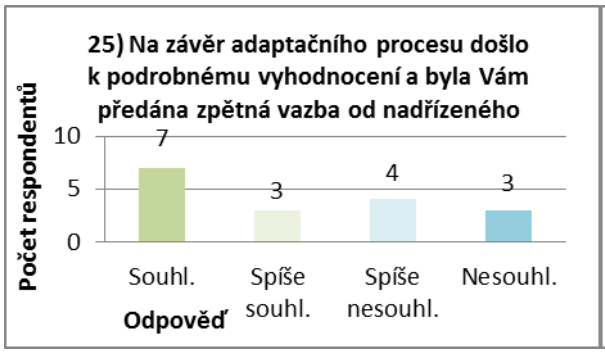
Zdroj: Vlastní zpracování autorky

Na základě výše uvedených grafů je zřejmé, že mentor nebyl přidělen každému novému pracovníkovi, což považuji za zásadní nedostatek. Jak jsem již uváděla v teorii, k úspěšné realizaci adaptačního procesu přidělení mentora významně přispívá. Nový zaměstnanec má tak pocit, že je pro společnost důležitý a že si dává podnik záležet, aby se vše důkladně naučil a měl k ruce osobu, která mu bude nápomocná v případě nejistoty v určité oblasti. Mentorem by tedy podle odpovědí respondentů měl být někdo z kolegů. Dle mého názoru může být mentorem určen i některý z nadřízených pracovníků, to samozřejmě záleží na konkrétní pozici.

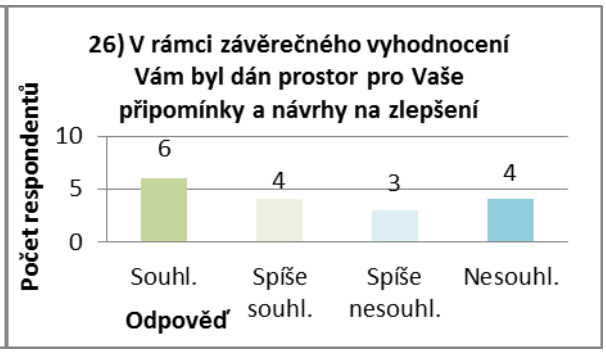
Další dvě otázky se zabývaly, jak jsem již uváděla, komunikací personalisty a přímého nadřízeného s novým pracovníkem. Jak v rozhovoru vypověděl ředitel, přímý nadřízený by měl rozhodně být do adaptačního plánu zapojen, nový pracovník by měl mít s nadřízeným při nejmenším několik schůzek, kde by se dozvěděl o konkrétních očekáváních, požadavcích na jeho výkon, dalších plánech, možnostech kariérního růstu apod. Odpovědi respondentů jsou spíše pozitivní, 16 ze 17 osob napsalo, že s nimi vedoucí pracovník v průběhu komunikoval, vypovídá to tedy o tom, že vazba mezi novým pracovníkem a nadřízeným funguje. Přítomnost personalisty je dle názoru ředitele a majitelů potřeba spíše na začátku a na konci procesu adaptace, kde by měl personalista pracovníkovi poskytnout podklady na úvod adaptačního procesu – tedy plán a základní informace o fungování společnosti, a následně by měl vést závěrečné vyhodnocení adaptace a měl by být přítomen konečnému rozhodnutí, zda zaměstnanec ve společnosti zůstane působit i nadále po uplynutí zkušební doby. Situace je podle vyhodnocení dotazníku a vlastních zkušeností momentálně taková, že je personalista s některými zaměstnanci intenzivně ve styku během zkušební doby, ale někteří pracovníci jsou na úkor toho celkem opomíjeni. Znovu je zde tedy viditelná absence jakéhokoli standardizovaného postupu.

Jednou z posledních částí dotazníku byla část věnovaná závěrečnému vyhodnocení zkušební doby. Jak jsem již popisovala v teoretické části práce, důkladné vyhodnocení adaptačního procesu je důležitou částí, bez které, dle mého názoru, nemá adaptační proces smysl. Během zkušební doby dochází nejen k začleňování nového pracovníka do kolektivu, vysvětlování postupů práce, seznamování s firemním prostředím atd., ale také tyto 3 měsíce slouží jako takový test, zda personální oddělení vybralo vhodného kandidáta na danou pozici. Proto je závěrečné vyhodnocení důležitou součástí celého procesu.

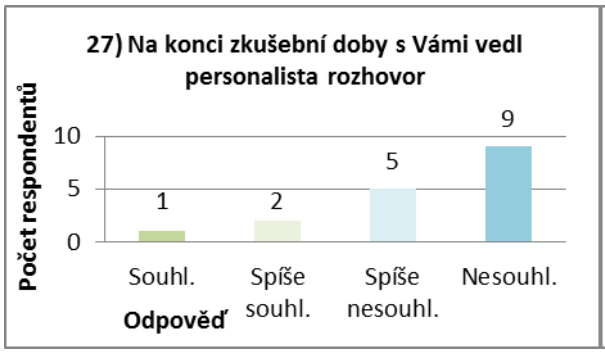
Graf č. 37: Odpověď na otázku č. 25



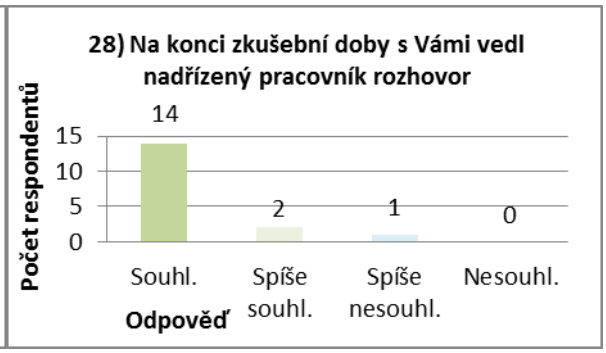
Graf č. 38: Odpověď na otázku č. 26



Graf č. 39: Odpověď na otázku č. 27



Graf č. 40: Odpověď na otázku č. 28



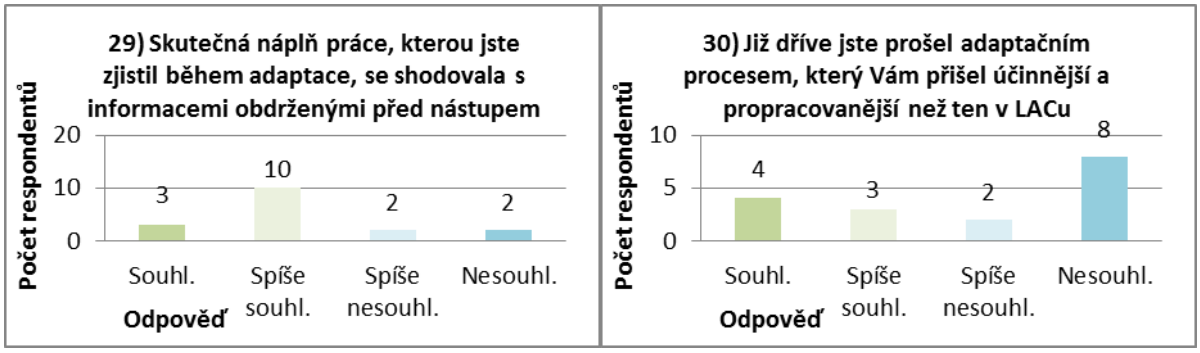
Zdroj: Vlastní zpracování autorky

Jak je vidět z výše vytvořených grafů, většině respondentů (přibližně 59 % z nich) byl závěrem adaptačního procesu poskytnut prostor pro připomínky a byla jim předána zpětná vazba, včetně vyhodnocení jejich dosavadního tříměsíčnímu působení v podniku. Z rozhovorů s majiteli vyplynulo, že v ideálním případě by takové vyhodnocení mělo probíhat po uplynutí zkušební doby s každým pracovníkem. Na základě zpracování odpovědí na další dvě otázky jsem zjistila, že nějaká forma „vyhodnocení" zřejmě na konci zkušební doby probíhá, jelikož 82 % všech respondentů uvedlo, že s nimi vedl vedoucí pracovník rozhovor. Zde se tedy nabízí otázka, co je vlastně předmětem závěrečného rozhovoru. Jelikož ke konci adaptačního procesu s většinou pracovníků již HR manažer podle výsledků šetření nekomunikoval, možná by stálo za zvážení, celý koncept pozměnit, už jen díky výše zmiňovanému názoru vedení společnosti, že by personalista měl řídit závěrečné vyhodnocení adaptace.

Poslední dvě otázky byly spíše obecnějšího charakteru. Závěrem jsem se dotazovaných ptala, zda se shodovaly informace ohledně jejich pracovního místa – náplně práce aj., které obdrželi před nástupem do zaměstnání, se skutečnou náplní práce, kterou zjistili během zkušební doby.

Výsledky vyhodnocení odpovědí na tuto otázku mne celkem zaskočily, jelikož pouze necelých 18 % respondentů odpovědělo jasné „ano“. Ředitel provozovny připisuje takový stav nedostatečně podrobně zpracovaným popisům pracovních míst. Pasivní přístup nadřízených pracovníků k vyplňování těchto dokumentů k jednotlivým pracovním pozicím způsobuje potom právě taková nedorozumění, a to nedělá dobré jméno společnosti.

Graf č. 41: Odpověď na otázku č. 29 **Graf č. 42: Odpověď na otázku č. 30**



Zdroj: Vlastní zpracování autorky

Poslední otázka dotazníku byla zaměřena na srovnání adaptačního procesu ve společnosti LAC, s.r.o. s jakoukoli jinou adaptací na pracovní pozici u jiné společnosti, například v předchozím zaměstnání. Ze všech respondentů 47 % ještě adaptačním procesem neprošli z důvodu absence jakékoli adaptace v předchozím zaměstnání nebo z důvodu, že jedná o jejich první pracovní poměr. Ti pracovníci, kteří uvedli, že již prošli v minulosti účinnějším adaptačním procesem, potom uváděli konkrétní body, které jim přišly propracovanější. Například se jednalo o předem rozepsaný detailnější plán adaptace, včasnější kontrolu ze strany nadřízeného, detailnější odborné školení či čas strávený ve výrobě pro lepší porozumění produktovému portfoliu a způsobům výroby některých zařízení (to platí především pro pracovníky technické kanceláře, popř. obchodníky).

Téměř veškeré připomínky a komentáře této otázky se shodovaly s názorem majitelů a ředitele provozovny, kterým je zřejmé, že adaptační proces nových zaměstnanců společnosti není dokonale propracovaný a velká část poměrně důležitých částí adaptace se řeší spíše „za chodu“, což následně způsobuje zmatky a ty mohou být podnětem pro následnou dezorientaci a odchod pracovníků. Tak poté dochází k vysoké fluktuaci zaměstnanců.

10 Shrnutí praktické části a SWOT analýza

V této kapitole uvedu stručné shrnutí celé praktické části a závěrem definuji silné a slabé stránky společnosti v oblasti personálního řízení, ke kterým jsem došla na základě analýzy procesu získávání, výběru a stabilizace zaměstnanců. Dále definuji příležitosti a hrozby, které ovlivňují nebo by potenciálně mohly ovlivnit další působení podniku, a z těchto informací sestavím SWOT analýzu, která bude výstupem této kapitoly. Poslední část práce poté bude obsahovat návrhy řešení, které by dané slabé stránky mohly eliminovat, odvrátit případné hrozby, popř. by pomohly využít některých příležitostí.

Na závěr teoretické části jsem na základě teoretických východisek definovala dvě výzkumné otázky, na které jsem snažila následně najít odpovědi.

VO1: Odpovídá současný stav procesu získávání a výběru zaměstnanců potřebám společnosti? V oblasti personálního řízení majitelé a ředitel provozovny definují potřebu mít stabilní a kvalifikovaný tým zaměstnanců.

Hlavním problémem, se kterým podnik již dlouhodobě bojuje, je vysoká fluktuace zaměstnanců. Tento stav zcela logicky nejde dohromady s potřebou stabilního a kvalifikovaného týmu zaměstnanců. Zásadní problém jsem objevila na oddělení obchodu a v technické kanceláři, právě zde dochází k nejvyšší fluktuaci.

V technické kanceláři v případě, že se uvolní místo na pozici senior konstruktéra, najímá se nový kandidát z externího trhu práce, a junior konstruktéři působící v podniku již delší dobu nedostanou příležitost se o místo ucházet z důvodu nedostatečného sledování jejich technické zdatnosti konstruování, kdy tato úroveň již mohla dosáhnout požadované úrovně na pozici senior konstruktéra. Jelikož ale k takovému vyhodnocení dochází jen zřídka a systém kariérního růstu na tomto oddělení dosud zcela nefunguje, dosadí se na danou pozici nový pracovník a v ten moment přestávají být junior konstruktéři motivovaní pro další setrvání na nižší pozici a odejdou do jiného zaměstnání, kde je jim růst umožněn.

Na obchodním oddělení vidím problém v najímání expertů a znalců strojírenství, oblastí jako slévárenství aj., kde znalosti a praxe v takových oborech významně převažuje obchodní a prodejní dovednosti pracovníků. Potom dochází k situacím, kdy nejsou obchodníci schopni naplnit roční plány, které jim jsou individuálně přiděleny (nemají dostatek objednávek) a je s nimi ukončen pracovní poměr.

Odchodem pracovníků ze společnosti zároveň odchází i know-how, které zaměstnanci získají během trvání pracovního poměru, tudíž tým zaměstnanců není ani stabilní, ale nemůže být ani dostatečně kvalifikovaný, jelikož se neustále část kolegů teprve zaučuje.

Výsledkem analýzy procesu získávání a výběru zaměstnanců a zároveň odpovědí na první výzkumnou otázku je tedy NE. Systém vybírání nových pracovníků a definování požadavků na pracovní pozice na obchodním oddělení a v technické kanceláři by se měl pozměnit, což by mělo být doprovázeno snížením fluktuace a nepochybně i následným nárůstem tržeb společnosti spojené s vybalancováním nesplnění plánu tržeb střediska HuB v letošním roce.

VO2: Prochází zaměstnanci společnosti LAC, s.r.o. ve zkušební době strukturovaným procesem adaptace a stabilizace?

Pro získání odpovědi na tuto otázku jsem využila dotazníkového šetření mezi zaměstnanci dvou oddělení s největší fluktuací, kde podmínkou bylo působení v podniku kratší než 3 roky (z důvodu lepšího pamatování procesu jejich adaptace a stabilizace). Výsledky poukazovaly spíše na nestandardizovaný systém, jelikož odpovědi byly různorodé a bylo z nich zřejmé, že proces adaptace a stabilizace během prvních 3 měsíců působení ve společnosti probíhal u každého zaměstnance jinak, některé části adaptačního procesu nebyly předem připraveny a řešily se proto až za chodu.

Na základě informací získaných analýzou procesů, rozhovorů s majiteli a ředitelem, dále dotazníkovým šetřením, studiem směrnic a vlastním zkušenostem, jsem sestavila SWOT analýzu, která následně slouží jako prostředek pro definování jednotlivých návrhů řešení.

Za nejvýznamnější silnou stránku podniku považuji vysoce kvalitní a unikátní produkty, které spolu s dobrou image společnosti, na jejíž budování je neustále kladen důraz, dělají z podniku zajímavého a lukrativního zaměstnavatele. Speciálně pro pracovníky s technickým vzděláním, kteří hledají uplatnění například na oddělení konstrukce nebo projekce, bývá unikátnost a vysoká technický úroveň produktů společnosti lákavá a zajímavá. Zároveň podnik nabízí neomezenou možnost kariérního růstu, zaměstnanci s potenciálem a motivací vzdělávat se a vyvíjet, mají šanci vypracovat se na vyšší pozice.

Při hledání slabých stránek společnosti, mi jasně vyplynuly dvě nejzásadnější, a to vysoká míra fluktuace pracovníků a nestandardizovaný proces adaptace nových zaměstnanců. Další slabinu potom vidím především v absenci systému kariérního růstu v technické kanceláři, která souvisí s již zmiňovanou silnou stránkou, a to neomezeným kariérním růstem v podniku.

Tato možnost existuje i na oddělení TK, ale bohužel je zde absence jakéhokoli systému, který by možnosti růstu definoval, jako je tomu na ostatních odděleních, tudíž k němu spíše nedochází. Za další nevýhodu jsem označila i extrémně široký sortiment výrobků společnosti, díky němuž jsou kladeny vysoké požadavky na zaměstnance, a není potom snadné takové kandidáty najít, vyškolit a následně ve společnosti udržet.

Tabulka č. 8: SWOT analýza

Silné stránky (S)		**Slabé stránky (W)**	
Vysoká kvalita, technická úroveň a unikátnost produktů	5	Vysoká fluktuace	5
Dobrá image podniku	4	Nestandardizovaný proces adaptace	5
Neomezené možnosti kariérní růstu	4	Extrémně široký sortiment výrobků (vysoké technické požadavky na zam.)	4
Přátelské vztahy na pracovišti	3	Absence systému kariérního růstu v TK	4
		Nedostatečná pedagog. úroveň školitelů	3
Příležitosti (O)		**Hrozby (T)**	
Možnost uplatněná výrobků v dalších segmentech trhu	5	Ztráta know-how způsobená vysokou mírou fluktuace	5
Vůle managementu realizovat změny v oblasti adaptace pracovníků	4	Odchod klíčových manažerů	4
Ochota majitelů investovat do systému výběru, získávání a stabilizace zam.	4	Ubývající množství technicky zdatných uchazečů přicházejících na trh práce	3
Stavba nového závodu (r. 2017)	2	Hospodářská krize	2

Zdroj: Vlastní zpracování autorky

Jako zásadní příležitost vidím možnost uplatnit výrobky i v dalších segmentech trhu, do kterých dosud společnost nepronikla, nebo kam prodala jedno zakázkové zařízení, ale dále se segmentu již nevěnovala, i když by zde mohl být potenciál dané zařízení prodat více podobným podnikům, které by ho využívaly stejně, jako společnost, pro kterou bylo prvotně zařízení konstruováno a vyráběno na zakázku. Dále vidím velkou příležitost ve vůli majitelů realizovat změny a investovat do systému výběru, získávání a stabilizace pracovníků, což je zásadní pro navrhování nové koncepce.

Za největší hrozbu považuji případnou ztrátu know-how způsobenou vysokou fluktuací a dále potenciální odchod klíčových manažerů. To by způsobilo společnosti nemalé problémy, které jsou spojeny i s třetí identifikovanou hrozbou, ubývajícího množství technicky zdatných uchazečů přicházejících na trh práce.

11 Návrh nové koncepce

Jako závěrečnou část práce uvádím návrhy některých změn v procesu získávání, výběru a stabilizace zaměstnanců ve společnosti LAC, s.r.o., které jsou založeny na výstupech ze SWOT analýzy a vytvořeny na základě následujících strategií:

- SO (maxi - maxi) strategie se snaží využít co nejvíce silných stránek, aby zužitkovala nastalé příležitosti
- WO (mini-maxi) strategie se zaměřuje na překonání slabých stránek tak, aby bylo možno využít naskytnuté příležitosti
- ST (maxi-mini) strategie využívá silných stránek k eliminaci hrozeb
- WT (mini-mini) strategie řeší kumulaci nepříznivých předpokladů a zaměřuje se na minimalizaci negativních efektů

Školící akademie

Jelikož za nejvýznamnější slabé stránky společnosti považuji vysokou fluktuaci, která je nepochybně podmíněna nestandardizovaným způsobem adaptace a nedostatečnou pedagogickou úrovní školitelů, navrhuji zavést v podniku tzv. školící akademii.

Jedná se o kombinaci *strategií WO* (překonání slabých stránek využitím příležitostí) a *WT* (minimalizování nákladů a čelení hrozbám). V prvním případě mám konkrétně na mysli překonání slabin ohledně nestandardizovaného procesu adaptace a nedostatečné pedagogické úrovně školitelů využitím příležitosti, kterou poskytuje vůle managementu realizovat změny v oblasti adaptace pracovníků a v neposlední řadě ochota majitelů společnosti investovat do nového systému výběru, získávání a stabilizace pracovníků. WT strategie je potom postavená na snaze o minimalizování dopadů vysoké fluktuace a čelení možnosti ztráty know-how.

Moje konkrétní představa o fungování školící akademie je taková, že by byli vytipováni pracovníci s určitým potenciálem a zároveň zájmem stát se členy školícího týmu. Využitím externího specialisty by byli daní pracovníci následně natrénováni, jak správně školit. Každý z nich by měl na starosti určitou oblast, na kterou by se zaměřil, například jak správně jednat se zákazníkem, jak a kde nakupovat materiál, jak správně evidovat objednávky apod. Školitele by daná oblast musela zajímat a bavit, aby měl chuť se v ní dále vzdělávat, např. 4x do roka by navštěvoval speciální pedagogická školení, aby se naučil, jak správně a co nejefektivněji nového pracovníka v dané oblasti zaučit.

Ze členů školící akademie by byl následně vždy utvořen např. 3-5ti členný tým, který by měl na starosti adaptaci jednoho zaměstnance. Tento tým by se před nástupem daného pracovníka sešel a sestavil adaptační plány a harmonogram zkušební doby, včetně rozdělení kompetencí. Jakmile by jednou byly takové plány pro konkrétní pozici vytvořeny, používaly by se pro stejné posty opakovaně, pouze vždy s drobnými úpravami v případě potřeby.

Jeden ze členů školící akademie by byl zároveň jmenován mentorem nového kolegy. Staral by se o to, aby se daný pracovník cítil dobře, aby všemu porozuměl a nový pracovník by měl možnost se na mentora kdykoli obrátit s jakýmkoli dotazem. Určení stávajícího kmenového pracovníka mentorem by bylo vyhlášeno předem, proto by byl prostor pro mentoring zapracován do jeho harmonogramu, aby měl k dispozici vyhrazený čas pro asistenci novému pracovníkovi. Jako motivaci mentorů dělat svoji práci poctivě, navrhuji, aby jim byla připsána odměna ve výši např. 5000 Kč, pokud daný pracovník setrvá v pracovním poměru déle než 6 měsíců.

Školící tým sestavený pro konkrétního nově přijatého zaměstnance by fungoval na principu projektového řízení. Každý adaptační proces konkrétního pracovníka by byl tedy jedinečným projektem, který by vždy zaštiťoval HR manažer. Ten by ovšem neměl na starosti obsahovou část, ta by byla úkolem mentora. Personalista by dohlížel na dodržování termínů a řešil by krizové situace, popřípadě změny v průběhu adaptačního procesu.

První pracovní den by zaměstnanec obdržel písemný materiál, ve kterém by našel veškeré potřebné informace týkající se jeho působení v podniku. V tomto dokumentu by se nacházely především základní a obecné informace o společnosti (vize, strategie, firemní řád, základní nastínění organizační struktury podniku, pracovní doba apod.), hypertextové odkazy na interní směrnice uložené na serverech společnosti a další materiály, které by se již věnovaly konkrétním pracovním místům. Součástí písemného dokumentu by byl i detailně zpracovaný popis daného pracovního místa a následně adaptační plán, tedy seznam veškerých aktivit, které budou probíhat ve zkušební době, včetně termínů jejich realizace a jmen konkrétních školitelů.

Zaškolení na informační systém QI by proběhlo ihned první pracovní den. Byl by určen jeden školitel, který by zaučoval nové pracovníky, jak používat daný systém pouze obecně, v základní rovině, zřídil by přístupová hesla apod. Následovalo by školení, které by již vedl pracovník z oddělení, kam nový kolega nastupuje a ten by již vedl výklad týkající se specifických funkcí systému a konkrétního způsobu jeho využívání na daném oddělení.

Přímý nadřízený by vždy obdržel adaptační plán nového pracovníka, aby mohl sledovat jeho postup v průběhu zkušební doby a zároveň by byl sám také zahrnut do adaptačního plánu, tedy měl by určených několik termínů, kdy by absolvoval s novým zaměstnancem schůzku ohledně konkrétních informací týkajících se dané pozice – očekávání, cíle, apod.

Školící tým by se v průběhu adaptačního procesu scházel a poskytoval zpětnou vazbu ohledně průběhu adaptace. Na závěr by bylo provedeno vyhodnocení, kde by každý ze členů týmu napsal krátkou zprávu o průběhu adaptace, uvede popř. silné a slabé stránky pracovníka s doporučením na oblasti, ve kterých je třeba daného zaměstnance ještě doškolit. Zpráva by byla zakončena výrokem: doporučuji/nedoporučuji. Finální rozhodnutí, zda pracovník bude pokračovat v pracovním poměru nebo nikoliv, by následně bylo učiněno HR manažerem a přímým nadřízeným. Pracovníkovi by závěrečné rozhodnutí poté sdělil přímý nadřízený za přítomnosti HR manažera (aby byla zajištěna určitá standardizace sdělování rozhodnutí a poskytnutí zpětné vazby pracovníkovi).

Všichni členové školící akademie by byli také zodpovědní za neustálé zlepšování procesu adaptace a zároveň by byli odměňováni za působení v akademii.

Změna požadavků na nové pracovníky – technická kancelář

Další návrh je založen na *WT strategii,* která se zaměřuje na překonání slabých míst (extrémně širokého sortimentu – vysokým technickým požadavkům na zaměstnance a absenci systému kariérního růstu v technické kanceláři) a čelení hrozbě úbytku technicky zdatných uchazečů na externím trhu práce.

V současné době nepochybně existuje hrozba ubývajícího množství technicky zdatných uchazečů, kteří přicházejí na trh práce, jelikož jsou „v módě“ ekonomické, humanitní či IT obory a technicky zdatných lidí ubývá. Díky extrémně širokému sortimentu výrobků společnosti, jsou kladeny vysoké technické požadavky na zaměstnance v technické kanceláři. Proto najít náhradu za senior konstruktéra není jednoduchým úkolem, jelikož v Brně a okolí nepůsobí žádná společnost podobného zaměření, chybí tedy na externím trhu práce specialisté na vývoj a konstrukci pecí a sušáren. V případě náboru zkušeného konstruktéra se musí během prvního roku působení ve společnosti daný pracovník naučit způsoby konstruování těchto specifických zařízení. V případě, že je přijat absolvent na pozici junior konstruktéra a je mu poskytnut důkladný mentoring, během jednoho roku je také schopen konstruovat taková zařízení.

Kvůli nedostatku odborně znalých uchazečů navrhuji přijímat do technické kanceláře především mladé a méně zkušené kandidáty s určitým potenciálem a touhou růst, těmto pracovníkům se potom věnovat, a „vychovat“ si je. Tento návrh ovšem naráží na slabé místo tohoto oddělení, kterým je dosavadní nefunkčnost systému kariérního růstu. Tento systém je již vymyšlený, ale dosud neuvedený do praxe. Proto je zavedení systému kariérního růstu podmínkou fungování mého návrhu.

Změna požadavků na nové pracovníky – obchodní oddělení

Na tomto oddělení, jak jsem již popisovala, dochází ke konfliktu dvou zásadních požadavků na obchodníky – vysoké úrovně technických znalostí (vzhledem k nabízeným náročným technickým řešením a širokému portfoliu produktů) a dobrých obchodních dovedností. Zvolila jsem u tohoto návrhu *strategii SO*, která si zakládá na využití silné stránky společnosti pro získání výhody. Konkrétně mám na mysli použití výhody vysoké kvality, technické úrovně a unikátnosti produktů pro využití příležitosti a uplatnění těchto výrobků v dalších segmentech trhu.

Kandidát na obchodní pozici, který má oba z požadavků na stejně vysoké úrovni (tedy dobré technické znalosti i prodejní dovednosti) téměř neexistuje, a když se na výběrovém řízení objeví, žádá naprosto nereálné platové podmínky. Je tedy nutné dát některému ze dvou požadavků prioritu. Dosud byli prioritně přijímáni kandidáti s technickými znalostmi a výsledky jsem již prezentovala na úvod praktické části – nedodržení letošního plánu provozovny kvůli nedostatku objednávek a vysoká fluktuace na oddělení obchodu.

Společnost se zabývá převážně výrobou zařízení na zakázku dle specifických požadavků zákazníka. Celé takové zařízení je v technické kanceláři vymyšleno, ve výrobě vyrobeno a následně expedováno zákazníkovi. V technické kanceláři poté zůstane již hotový výkres na fungující zařízení, nad kterým strávili konstruktéři, projektanti a další pracovníci desítky hodin. Existuje nespočet segmentů, pro které již byla zařízení vyráběna, od sklářství přes stroje na výrobu pastelek až po letecký průmysl. Můj návrh je tedy postaven na využití již hotových, jednou vyrobených zakázkových zařízení, a nabídnutí takového fungujícího a kvalitního zařízení i jiným společnostem s podobným zaměřením v daném odvětví.

Navrhuji proto zaměřit se spíše na hledání kandidátů s dobrými obchodními dovednostmi bez podmínky dosavadního působení ve strojírenském odvětví, tedy bez nutnosti vysoké technické úrovně. Je samozřejmé, že by obchodník měl mít kladný vztah k technice a alespoň se o tuto oblast zajímat. Nemusel by dle mého názoru být ale špičkový expert, aby ovládl veškerý sortiment. Nový koncept by fungoval na principu přidělení vytipovaného úzkého segmentu trhu každému obchodníkovi, do kterého by zařízení prodával. Tím by se každému z nich významně zúžila oblast, kterou by měli ovládat po technické stránce, tudíž by nemusely být nutně požadavky na technické znalosti tak vysoké. Všechny potřebné znalosti by mohl pracovník získat školeními a samostudiem.

K vytipování segmentů s vysokým potenciálem by sloužilo marketingové oddělení, které by pracovníkovi nachystalo veškeré podklady, průzkum daného segmentu, popř. prezentaci společnosti zaměřenou na toto odvětví, speciální katalogy apod.

Pracovníci technické kanceláře by byli obchodníkovi k ruce ohledně všech technických záležitostí, ze začátku by s ním jezdili na výjezdy k zákazníkům a poskytovali by komplexní technickou podporu.

Posílení role středního managementu

Posledním stručným návrhem, který je založen na strategii ST, tedy na využití silné stránky (neomezené možnosti kariérního růstu) pro čelení hrozbě (odchodu klíčových manažerů), je posílení role středního managementu, zaměřit se na jejich rozvoj a vzdělávání.

Jednou ročně probíhají ve společnosti hodnotící pohovory, které se zaměstnanci vedou jejich přímí nadřízení. V rámci těchto pohovorů doporučuji vytipovat motivované zaměstnance s potenciálem povýšení na vyšší pozici. Tito vybraní pracovníci by následně absolvovali pohovor s ředitelem provozovny, popř. s majiteli společnosti, kde by jim byly nastíněny možnosti kariérního růstu a byla by zjištěna jejich skutečná motivace a ambice. Pokud by vedení podniku naznalo, že je zaměstnanec kandidátem na některou z výše postavených pozic, podpořili by jeho profesní a odborný růst pomocí specifických školení.

Růst znalostí a schopností středního managementu a osobní rozvoj těchto pracovníků by poté pomohl odvrátit hrozbu náhlého odchodu některého z klíčových manažerů. Již by tímto byli v záloze připraveni další kandidáti.

Závěr

Cílem práce bylo navržení vhodných řešení pro zefektivnění procesu získávání, výběru a stabilizace zaměstnanců ve společnosti LAC, s.r.o., na základě nedostatků zjištěných jeho předchozí analýzou.

První část, která se věnovala personálnímu řízení v oblasti získávání a stabilizace pracovníků v teoretické rovině, byla zakončena formulováním dvou výzkumných otázek. První otázka se zaměřovala na to, zda odpovídá současný stav procesu získávání a výběru zaměstnanců potřebám společnosti, kde potřeby společnosti majitelé vidí ve stabilním a kvalifikovaném týmu zaměstnanců. Odpověď na výzkumnou otázku je zřejmá již z grafů, popisujících vysokou míru fluktuace pracovníků v podniku. K nejvyšší fluktuaci přitom dochází na oddělení obchodu a v technické kanceláři. Společnost nemůže tedy mít stabilní tým zaměstnanců, pokud jsou odchody stávajících zaměstnanců a příchody nových pracovníků tak časté. S každým zaměstnancem zároveň z podniku odchází i dosud nabyté know-how a proto dochází i k vyvrácení existence plně kvalifikovaného týmu na těchto odděleních.

Druhou výzkumnou otázkou jsem se ptala, zda prochází zaměstnanci společnosti LAC, s.r.o. ve zkušební době strukturovaným procesem adaptace a stabilizace. Výsledky dotazníkového šetření, podložené odpověďmi majitelů a ředitele provozovny v rozhovorech, dokázaly, že ke strukturovanému adaptačnímu procesu ve společnosti nedochází.

Na základě teoretických východisek uvedených v první části práce, představuje stabilizovaná, loajální a kvalifikovaná pracovní síla významnou výhodu pro každou organizaci, která se snaží uspět v boji se stále rostoucí konkurencí. Důkladně provedený adaptační proces potom napomáhá novým zaměstnancům získat dříve jistotu a přehled, a urychluje dobu, během které začne nový pracovník podávat požadovaný výkon. Díky teoretickým poznatkům získaných studiem odborné literatury a výstupům ze SWOT analýzy, jsem proto navrhla některá řešení, která by mohla zvýšit efektivitu procesu získávání, výběru a stabilizace zaměstnanců ve společnosti LAC, s.r.o. a tím přispět ke snížení fluktuace pracovníků.

Konkrétní návrhy, mezi které patří vytvoření školící akademie, změna požadavků na nové pracovníky v technické kanceláři a obchodním oddělení, a posílení role středního managementu, jsou založeny na vůli vedení společnosti realizovat změny v oblasti adaptace nových zaměstnanců a jejich ochotě do systému získávání a stabilizace pracovníků investovat. Proto, po konzultaci s majiteli společnosti, dojde v blízké době s největší pravděpodobností i k jejich realizaci.

Seznam použité literatury

Odborné monografie:

d´AMBROSOVÁ, H., ČOMEJOVÁ, H., LEŠTINSKÁ, V., PELECH, P., STÝBLO, J., ŠENK, Z., TRYLČ, L. a J. VALENTA. *Abeceda personalisty 2009*. 3. vyd. Praha: Anag, 2009. 382 s. ISBN 978-80-7263-512-2.

ARMSTRONG, M. *Armstrong´s Handbook of Human Resource Management Practise*. Kogan Page Limited, 2014. 842 s. ISBN 9780749469641.

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 1.vyd. Praha: Grada, 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2.

BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení.* 3., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. 798 s. ISBN 978-80-7261-169-0.

BERNARDIN, H. John a Joyce E. A. RUSSELL. *Human resource management: an experiential approach.* New York: McGraw-Hill, 1993. 722 s. ISBN: 9780071267472.

BLÁHA, Jiří. *Personalistika pro malé a střední firmy.* Vyd. 1. Brno: CP Books, 2005, 284 s. ISBN 80-251-0374-9.

BRANHAM, L. *Jak si udržet nejlepší zaměstnance*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2004. 327 s. ISBN 80-251-0223-7.

DUCHOŇ, B. a J. ŠAFRÁNKOVÁ. *Management, integrace tvrdých a měkkých prvků řízení*. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2008. 378 str. ISBN 978-80-7400-003-4.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Řízení lidských zdrojů.* 1.vyd. Praha: C.H. Beck, 2012. 559 s. ISBN 978-80-7400-347-9.

HRONÍK, František. *Jak se nespálit podruhé: strategie a praxe výběrového řízení.* 1.vyd. Brno: MotivPress, 2007. 392 s. ISBN 978-80-254-0698-4.

KLEIBL, J. *Řízení lidských zdrojů.* 1. Vyd. Praha : C.H. Beck, 2001. 264 s. ISBN 80-7179-389-2.

KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce.* 1.vyd. Praha: Grada, 2010. 224 s. ISBN 978-80-247-2497-3.

KOTLER, Philip. *Marketing od A do Z: osmdesát pojmů, které by měl znát každý manažer.* 1. vyd. Praha: Management Press, 2003. 203 s. ISBN 80-7261-082-1.

KOTLER, Philip. *Marketing podle Kotlera: jak vytvářet a ovládnout nové trhy*. Praha: Management Press, 2000. 258 s. ISBN 80-7261-010-4.

KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011. 288 s. ISBN 978-80-247-3823-9.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. 399 s. ISBN 978-80-7261-288-8.

LUDLOW, R. a F. PANTON. *Zásady úspěšného výběru pracovníků.* Praha: Grada, 1995. 96 s. ISBN 80-7169-252-2.

MARCHINGTON, M., WILKINSON, A., SARGEANT. M. *People Management and Development. London.* 3rd edition. CIPD Publishing. 2002. 604 p. ISBN 0852929269.

MAYEROVÁ, M. a J. RŮŽIČKA. *Moderní personální management.* 1. vyd. Praha: Nakladatelství H&H, 2000. 173 s. ISBN 80-86022-65-X.

MONDY, R. *Wayne. Human resource management.* 13th ed. Harlow: Pearson Education, 2014. 428 s. ISBN 978-0-273-78700-6.

PETŘÍK, T. *Ekonomické a finanční řízení firmy - Manažerské účetnictví v praxi*. 1.vyd. Praha: Grada publishing, 2005. 371 s. ISBN: 80-247-1046-3.

STÝBLO, Jiří. *Personální řízení v malých a středních podnicích.* 1.vyd. Praha: Management Press, 2003. 146 s. ISBN 80-7261-097-6.

SVĚTLÍK, Jaroslav. *Marketing školy.* 1. vyd. Zlín: EKKA, 1996, 382 s. ISBN 80-902200- 8-8.

ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, 207 s. Management (Grada). ISBN 978-80-247-4151-2.

URBAN, Jan. *Výkladový slovník řízení lidských zdrojů s anglickými ekvivalenty.* Praha: ASPI. 2004. 207 s. ISBN 80-7357-019-X.

Odborné časopisy:

ČERVENKOVÁ, A. Trendem pro nábor na sociálních sítích je dnes Twitter. *HR Forum*, 2016, č. 4, str. 8.

FIXOVÁ, M. Zaměstnance vybírejte behaviorálně. *HR Forum*, 2011, č. 11, str. 28-29.

FOWLER, A. An even-handed approach to graphology. *Personnel Management,* 1991, March, s. 40-43.

POLÁKOVÁ, I. a S. HÄUSER. Personální marketing. *Moderní řízení*, 2003, roč. 38, č. 8, s. 46-47.

STÝBLO, J. Uplatňování personálního marketingu v praxi. *Práce a mzda,* 2003, č. 4., s. 18-26.

Internetové zdroje:

ANTOŠOVÁ, Michael. *Marketing-mix v personalistice*[online]. Poslední revize 2005. [cit. 2016-09-10]. Dostupné z: http://modernirizeni.ihned.cz/c1-17165710-marketing-mix-v-personalistice.

BROWN, J. *Employee Orientation: Keeping New Employees on Board*. [online]. [cit. 2016-09-10]. Dostupné z: http://www.digicast.com.au/Portals/59176/docs/Employee%20Orientation.pdf.

CORNISH, A. How to form a resourcing srategy. *People Management.* [online]. 2003. 44-45 [cit. 2016-05-09]. Dostupné z: http://www.cipd.co.uk/pm/peoplemanagement/b/weblog/archive/2013/01/29/9802a-2003-12.aspx.

LUHAN, M. *Personální marketing*. [online]. Poslední revize 2008. [cit. 2016-09-12]. Dostupné z: http://www.bosston.cz/clanek/co-je-personalni-marketing.

NEKORANEC, J. a NAGYOVÁ L. Adaptation of employees in the organization and its importance in terms of human resource management. *Revista Academiei Fortelor Terestre* [online]. 2014, 19(1), 114-120 [cit. 2016-09-08]. ISSN 15826384. Dostupné z: http://search.ebscohost.com.ezproxy.muni.cz/login.aspx?direct=true&db=a9h&AN=95267651&lang=cs.

Produkty. LAC, s.r.o. [online]. [cit. 2016-11-10]. Dostupné z: http://www.lac.cz/produkty/katalogove-pece-susarny/.

SAMOILA, C. C. Personnel planning. Comparative outlook. *Journal of Defense Resources Management* [online]. 2015, 6(2), 57-74 [cit. 2016-09-06]. ISSN 20689403. Dostupné z: http://search.ebscohost.com.ezproxy.muni.cz/login.aspx?direct=true&db=e5h&AN=111198348&lang=cs.

STARIŅECA, O. Employer Brand Role in HR Recruitment and Selection. *Economics* [online]. 2015, 27, 58-63 [cit. 2016-09-01]. ISSN 14077337. Dostupné z: http://search.ebscohost.com.ezproxy.muni.cz/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=110811684&lang=cs.

Seznam obrázků, grafů a tabulek

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek č. 1: Rozdělení personálního marketingu 16
Obrázek č. 2: Organizační struktura společnosti LAC, s.r.o. 41
Obrázek č. 3: Organizační schéma technické kanceláře 46
Obrázek č. 4: Organizační schéma obchodního oddělení 47

SEZNAM GRAFŮ

Graf č. 1: Průměrný počet zaměstnanců a fluktuace společnosti LAC, s.r.o. 42
Graf č. 2: Průměrný počet zaměstnanců a fluktuace v HuB 43
Graf č. 3: Průměrný počet zaměstnanců a fluktuace – obchodní oddělení 44
Graf č. 4: Průměrný počet zaměstnanců a fluktuace - technická kancelář 44
Graf č. 5: Pohlaví respondentů 48
Graf č. 6: Zařazení respondentů do oddělení 49
Graf č. 7: Věk respondentů 49
Graf č. 8: Nejvyšší dosažené vzdělání respondentů 50
Graf č. 9: Doba trvání pracovního poměru respondentů 51
Graf č. 10: Plán vývoje tržeb provozovny pecí a sušáren v HuB 53
Graf č. 11: Tržby HuB v roce 2016 - plán, odhad naplnění plánu, realita 54
Graf č. 12: Plán vývoje tržby na pracovníka v HuB 55
Graf č. 13-16: Odpovědi na otázky č. 1-4 63
Graf č. 17-20: Odpovědi na otázky č. 5-8 64
Graf č. 21-24: Odpovědi na otázky č. 9-12 66
Graf č. 25-28: Odpovědi na otázky č. 13-16 67
Graf č. 29-32: Odpovědi na otázky č. 17-20 68
Graf č. 33-36: Odpovědi na otázky č. 21-24 69
Graf č. 37-40: Odpovědi na otázku č. 25-28 71
Graf č. 41-42 Odpovědi na otázky č. 29-30 72

SEZNAM TABULEK

Tabulka č. 1: Srovnání klasického pojetí marketingu a personálního marketingu 14
Tabulka č. 2 Výhody a nevýhody interních a externích zdrojů získávání pracovníků a druhů sil vynaložených na jejich nábor 21
Tabulka č. 3: Pohlaví respondentů 48
Tabulka č. 4: Zařazení respondentů do oddělení 48
Tabulka č. 5: Věk respondentů 49
Tabulka č. 6: Nejvyšší dosažené vzdělání respondentů 50
Tabulka č. 7: Doba trvání pracovního poměru respondentů 51
Tabulka č. 8: SWOT analýza 75

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1 88
Příloha č. 2 90
Příloha č. 3 92
Příloha č. 4 98
Příloha č. 5 99

Příloha č. 1

ROZHOVOR

Polostrukturovaný rozhovor, který byl v průběhu doplňován dalšími otázkami v reakci na odpovědi respondentů:

- **majitelé společnosti**

1) Jaké jsou potřeby společnosti v oblasti personálního řízení?

   Určitě bychom chtěli dosáhnout takového stavu, kdy budeme mít stabilní tým zaměstnanců, kteří budou mít veškeré potřebné know-how pro vykonávání dané pozice, což se nám v současní době daří pouze na některých odděleních, někde ještě máme mezery, je potřeba na tom zapracovat.

2) Jak probíhá dlouhodobé plánování – na jak dlouho se plánuje a co je součástí plánu?

   Probíhá to tak, že máme pětileté plány, které obsahují předpokládaný vývoj tržeb, produktivity a podobně. Současně se hodně zaměřujeme na zvyšování produktivity, takže je součástí takového plánu i ukazatel vývoje tržby na pracovníka. Tam se snažíme, aby docházelo k nárůstu, ročně přibližně o 10 %.
   Potom máme i roční plány, které jsou už podrobnější, ale z personální oblasti toho moc neobsahují, snad jen plánovanou úroveň mzdových prostředků.

3) Z jakého důvodu nejčastěji vzniká potřeba získání nového pracovníka na oddělení obchodu a v technické kanceláři?

   Na obchodním oddělení jde především o to, že někteří obchodníci jsou dobře kvalifikovaní a znalí daného odvětví, ale nejsou to moc obchodníci, chybí jim dobré obchodní dovednosti, jsou málo komunikativní atd. Strojírenství je náročný segment, obchodník musí umět dobře argumentovat, aby mohl zařízení prodat. Jsme sice na tuzemském trhu největšími hráči, ale to neznamená, že nemáme konkurenci, Především pokud se jedná o zahraniční trh, hodně s některými firmami bojujeme a potřebujeme na obchodě zkušené lidi, kteří budou vykazovat jasné výsledky a budou dostatečně produktivní, aby se nám nestala již v příštích letech stejná situace – že nedosáhneme plánovaného objemu tržeb. Jde nám ostatně především o neustálé zvyšování produktivity všech zaměstnanců, to není jen otázka obchodního oddělení, ale celé firmy.
   V technické kanceláři je zase viditelná absence nějakého systému kariérního růstu, takže nám často odchází mladí nadějní pracovníci, zaučíme je a potom nejsme moc schopní si je udržet.

4) Čemu připisujete neúspěch dodržení plánu tržeb provozovny pecí na r. 2016?

Domnívám se, že je zásadní problém hlavně na obchodním oddělení. Zaměstnanci se tam pořád točí, sotva se nový pracovník naučí práci obchodníka vykonávat tak, aby mohl samostatně jezdit na výjezdy a přinášet objednávky, tak za chvíli zase odejde a přijde nový, kterého to učíme od nuly. V ten moment nám utíkají velké peníze.

5) Co je podle Vás důležitou součástí adaptačního procesu nového pracovníka?

Hodně důležitý je první den, kdy k nám nový zaměstnanec nastoupí. Je třeba mu poskytnout veškeré potřebné informace o jeho nadcházejícím působení v podniku, tedy písemný, popřípadě elektronický materiál, který by vysvětloval vše potřebné, i představoval firemní vizi a cíle, či seznamoval s naším výrobním programem. První den by se mu podle mě měl věnovat především personalista.
Dál je důležité, aby byl novému zaměstnanci někdo nápomocen po celou dobu adaptace, aby mu byl přidělen mentor, který by ho zaškoloval. Během adaptace musí ale s novým pracovníkem komunikovat i jeho přímý nadřízený, který by ho společně s personalistou měl na konci zkušební doby přezkoušet a na základě toho rozhodnout, zda se zaměstnancem neukončit pracovní poměr. Závěrečné vyhodnocení je podle mě zásadní a mělo by sloužit i k poskytnutí zpětné vazby novému pracovníkovi či k prostoru pro jeho připomínky.

Příloha č. 2

ROZHOVOR

Polostrukturovaný rozhovor, který byl v průběhu doplňován dalšími otázkami v reakci na odpovědi respondentů:

- **ředitel provozovny pecí a sušáren**

1) Jaké jsou potřeby společnosti v oblasti personálního řízení?

   Hlavní je zaměřit se na vysokou fluktuaci, kterou momentálně máme. Potřebujeme ji minimalizovat, chceme si lidi udržet, dostatečně je motivovat a odměňovat, aby nám neodcházeli. S tím je samozřejmě spojené to, že se jim musíme věnovat už od prvního momentu, co k nám nastoupí a poskytnout jim možnost se u nás dostatečně adaptovat. Víc jak polovina zaměstnanců nám totiž odchází během prvního půl roku.

2) Jak probíhá dlouhodobé plánování – na jak dlouho se plánuje a co je součástí plánu?

   Dlouhodobé plány jsou vytvářeny vždy na dobu pěti let a obsahují plán tržeb, produktivity, přidané hodnoty, zisku atd. Je tam zahrnut i zamýšlený počet zaměstnanců.

3) Z jakého důvodu nejčastěji vzniká potřeba získání nového pracovníka na oddělení obchodu a v technické kanceláři?

   Na obchodníky je kladen z naší strany velký tlak, zajímají nás hlavně jejich výsledky, podle toho je hodnotíme a odměňujeme. Výsledky logicky nemůžou mít, pokud nejsou dobrými prodejci, nejsou dostatečně draví a komunikativní. Dělali jsme do teď zřejmě tu chybu, že jsme nabírali spíš znalce strojírenství, lidi, co uměli do detailu popsat, či dokonce vymyslet technické řešení určitého zařízení, ale potom již měli problém ho prodat. Neměli tudíž dostatečné výsledky, proto s nimi byl rozvázán pracovní poměr nebo naopak oni neunesli ten velký tlak a dali výpověď.
   A v technické kanceláři podle mě lidi často odchází za vyšší mzdou nebo za možností někam růst. Tuto možnost u nás mají samozřejmě také, ale nikdo se jim nevěnuje, nikdo to s nimi neprobere a nevšimne si toho, že na odměnu či kariérní postup mají nárok. Především mám na mysli ty mladé Junior konstruktéry. Je to způsobeno již několikaletým problémem obsazení pozice technického ředitele vhodným člověkem, který by byl více manažer, než technik. Několik zaměstnanců se na této pozici vystřídalo, každý z nich něco do oddělení vnesl, ale taky každý, ač byl přijat s úmyslem oddělení řídit spíše manažersky, nakonec spíše sklouznul k řešení problémů s technickou dokumentací nebo s konstruováním určitých atypických zařízení apod. a

na lidi na oddělení, aby kontroloval jejich výkonnost, nastavil systém kariérního růstu, atd., již neměl moc čas.

4) Čemu připisujete neúspěch dodržení plánu tržeb provozovny pecí na r. 2016?

Měli jsme málo objednávek, letos se nám na obchodním oddělení prostřídalo dost zaměstnanců, stále vlastně jeden obchodník chybí. To se dost potom projevuje na objemu tržeb.

5) Co je důležitou součástí adaptačního procesu nového pracovníka?

Vedoucí jednotlivých oddělení mají za úkol poskytnout při obsazování volné pracovní pozice HR manažerovi podklady, tedy zpracovaný popis pracovního místa, aby personalista věděl, podle čeho má nového pracovníka hledat. To bohužel někdy moc nefunguje, někteří vedoucí to sepíšou během pěti minut a nevěnují tomu dostatečnou pozornost a pak to má své následky. Personalista na základě těchto požadavků někoho najde a v průběhu zaškolování potom dojde ke zjištění, že je pracovní náplň té pozice zcela jiná a zaměstnanec je již od začátku nespokojený, protože nastoupil s určitou představou, která se mu po prvním měsíci ihned rozplyne. Proto je podle mě důležité přesně a jasně specifikovat požadavky na pracovníka, aby nedocházelo k takovým situacím, kdy člověk nastoupí a než uplyne zkušební doba, tak zase odejde. Firmu to potom stojí nemalé peníze.
Je také důležité, starat se o každého nového zaměstnance stejně, vytvořit každému stejné podmínky nástupu – tedy poskytnout adaptační plán a zároveň kontrolovat jeho plnění, první den každému zřídit firemní e-mail, který je nezbytný pro zahájení pracovní činnosti na THP pozici, seznámit každého pracovníka s naší vizí, strategií a výrobním programem.
V neposlední řadě je nutné určit, kdo bude mít během adaptačního procesu za co zodpovědnost. Tedy rozdělení úkolů a kompetencí mezi mentora, přímého nadřízeného a personalistu. Myslím si, že zvolení mentora je zásadní a měl by to být někdo, kdo bude mít alespoň nějaké pedagogické nadání, aby mohl někoho dobře zaškolit. Teď v tom máme občas pěkné zmatky. Přímý nadřízený by měl potom mít na starost vysvětlení konkrétních požadavků na danou pozici, nastínit možnost kariérního růstu a podobně. Domnívám se, že personalista nemusí být fyzicky přítomen během procesu adaptace, jenom na začátku by měl uvést základní info o firmě a na konci provést s přímým nadřízeným vyhodnocení zkušební doby.

Příloha č. 3

DOTAZNÍK

Vážené kolegyně, vážení kolegové,
prosíme Vás o vyplnění krátkého dotazníku ohledně adaptačního procesu, kterým jste prošli při nástupu do LACu. Chtěli bychom vylepšit proces adaptace nově příchozích pracovníků, proto nás zajímá Váš názor. Neexistují správné či špatné odpovědi, odpovídejte prosím co nejupřímněji, chceme slyšet vše, co si opravdu myslíte. Ke každé otázce je proto k dispozici i prostor pro okomentování Vaší odpovědi, jakékoli upřesnění, či poznámku.

Vaše odpovědi jsou zcela anonymní, proto prosím nepiště své jméno.

Děkujeme za Váš čas.

1. Před nástupem do zaměstnání jste obdržel/a podrobný popis svého pracovního místa (náplň práce, kompetence, pravomoci atd.).

Souhlasím	Spíše souhlasím	Spíše nesouhlasím	Nesouhlasím
☐	☐	☐	☐

Komentář.....

2. Před nástupem jste měl/a představu, jak budou probíhat první dny v zaměstnání.

Souhlasím	Spíše souhlasím	Spíše nesouhlasím	Nesouhlasím
☐	☐	☐	☐

Komentář.....

3. Před nástupem do zaměstnání jste si neuměl/a moc představit, co bude náplní Vaší práce, jelikož jste neobdržel/a dostatek informací od personálního oddělení.

Souhlasím	Spíše souhlasím	Spíše nesouhlasím	Nesouhlasím
☐	☐	☐	☐

Komentář.....

4. Při nástupu do zaměstnání jste obdržel/a adaptační plán.

Souhlasím	Spíše souhlasím	Spíše nesouhlasím	Nesouhlasím
☐	☐	☐	☐

Komentář.....
.....

5. Bylo pro Vás první pracovní den připraveno pracovní místo (stůl a židle).

Souhlasím	Spíše souhlasím	Spíše nesouhlasím	Nesouhlasím
☐	☐	☐	☐

Komentář.....

6. Bylo pro Vás první pracovní den připraveno vše potřebné pro zahájení pracovní činnosti (telefon, notebook či PC, aj.).

Souhlasím	Spíše souhlasím	Spíše nesouhlasím	Nesouhlasím
☐	☐	☐	☐

Komentář.....

7. Byl Vám první pracovní den zřízen firemní email a přístup do informačního systému QI.

Souhlasím	Spíše souhlasím	Spíše nesouhlasím	Nesouhlasím
☐	☐	☐	☐

Komentář.....

8. Byl/a jste první pracovní den zaškolen/a firemním IT specialistou na užívání informačního systému QI.

Souhlasím	Spíše souhlasím	Spíše nesouhlasím	Nesouhlasím
☐	☐	☐	☐

Komentář.....

9. Někdo Vás provedl první pracovní den po pracovišti a ukázal, kde najdete jednotlivá oddělení.

Souhlasím	Spíše souhlasím	Spíše nesouhlasím	Nesouhlasím
☐	☐	☐	☐

Komentář.....

10. Byl/a jste představen/a všem kolegům na Vašem oddělení.

Souhlasím	Spíše souhlasím	Spíše nesouhlasím	Nesouhlasím
☐	☐	☐	☐

Komentář.....

11. Kolegové na oddělení byli přátelští a v průběhu adaptace nápomocní.

Souhlasím	Spíše souhlasím	Spíše nesouhlasím	Nesouhlasím
☐	☐	☐	☐

Komentář.....

12. Mohl/a jste se na kolegy obrátit s dotazem a byli ochotni Vám poradit.

Souhlasím	Spíše souhlasím	Spíše nesouhlasím	Nesouhlasím
☐	☐	☐	☐

Komentář.....

13. Byl/a jste seznámen/a se směrnicemi společnosti.

Souhlasím	Spíše souhlasím	Spíše nesouhlasím	Nesouhlasím
☐	☐	☐	☐

Komentář.....

14. Byl Vám představen pracovní firemní řád.

Souhlasím	Spíše souhlasím	Spíše nesouhlasím	Nesouhlasím
☐	☐	☐	☐

Komentář.....

15. Byl/a jste seznámen/a s vizí společnosti a s firemní strategií.

Souhlasím	Spíše souhlasím	Spíše nesouhlasím	Nesouhlasím
☐	☐	☐	☐

Komentář.....

16. Byl jste seznámen s výrobním programem společnosti a byla Vám představena jednotlivá střediska.

Souhlasím	Spíše souhlasím	Spíše nesouhlasím	Nesouhlasím
☐	☐	☐	☐

Komentář.....

17. Vstupní školení týkající se Vaší konkrétní pozice bylo odpovídající z časového hlediska (nebylo ani příliš dlouhé ani příliš krátké).

Souhlasím	Spíše souhlasím	Spíše nesouhlasím	Nesouhlasím
☐	☐	☐	☐

Komentář.....

18. Vstupní školení týkající se Vaší konkrétní pozice bylo odpovídající z obsahového hlediska (všechny části školení byly pro Vás přínosem).

Souhlasím	Spíše souhlasím	Spíše nesouhlasím	Nesouhlasím
☐	☐	☐	☐

Komentář.....

19. Jako součást školení jste obdržel/a elektronický materiál, ve kterém jste našel/la informace o tom, co a jak máte ve firmě dělat.

Souhlasím	Spíše souhlasím	Spíše nesouhlasím	Nesouhlasím
☐	☐	☐	☐

Komentář.....

20. Jako součást školení jste obdržel/a písemný materiál, ve kterém jste našel/la informace o tom, co a jak máte ve firmě dělat.

Souhlasím	Spíše souhlasím	Spíše nesouhlasím	Nesouhlasím
☐	☐	☐	☐

Komentář.....

21. Byl Vám první pracovní den přidělen mentor, který Vás zaučoval a na kterého jste se mohl/a obrátit s případnými dotazy.

Souhlasím	Spíše souhlasím	Spíše nesouhlasím	Nesouhlasím
☐	☐	☐	☐

Komentář.....

22. Jako mentor Vám byl přidělen někdo z kolegů a to Vám vyhovovalo více, než kdyby byl Vaším mentorem někdo z nadřízených.

Souhlasím	Spíše souhlasím	Spíše nesouhlasím	Nesouhlasím
☐	☐	☐	☐

Komentář.....

23. Personalista s Vámi průběžně komunikoval v průběhu adaptačního procesu.

Souhlasím	Spíše souhlasím	Spíše nesouhlasím	Nesouhlasím
☐	☐	☐	☐

Komentář.....

24. Přímý nadřízený s Vámi průběžně komunikoval v průběhu adaptačního procesu.

Souhlasím	Spíše souhlasím	Spíše nesouhlasím	Nesouhlasím
☐	☐	☐	☐

Komentář.....

25. Na závěr adaptačního procesu došlo k podrobnému vyhodnocení a byla Vám předána zpětná vazba od nadřízeného.

Souhlasím	Spíše souhlasím	Spíše nesouhlasím	Nesouhlasím
☐	☐	☐	☐

Komentář.....

26. V rámci závěrečného vyhodnocení Vám byl dán prostor pro připomínky a návrhy na zlepšení.

Souhlasím	Spíše souhlasím	Spíše nesouhlasím	Nesouhlasím
☐	☐	☐	☐

Komentář.....

27. Na konci zkušební doby s Vámi vedl personalista rozhovor.

Souhlasím	Spíše souhlasím	Spíše nesouhlasím	Nesouhlasím
☐	☐	☐	☐

Komentář.....

28. Na konci zkušební doby s Vámi vedl nadřízený pracovník rozhovor.

Souhlasím	Spíše souhlasím	Spíše nesouhlasím	Nesouhlasím
☐	☐	☐	☐

Komentář.....

29. Skutečná náplň Vaší práce, kterou jste zjistil/a během adaptace, se shodovala s informacemi, které jste obdržel/a od personálního oddělení před nástupem do zaměstnání.

Souhlasím	Spíše souhlasím	Spíše nesouhlasím	Nesouhlasím
□	□	□	□

Komentář.....

30. Již dříve (např. v bývalém zaměstnání) jste prošel/la adaptačním procesem, který Vám přišel účinnější a propracovanější než v LACu.

Souhlasím	Spíše souhlasím	Spíše nesouhlasím	Nesouhlasím
□	□	□	□

Komentář.....

Nyní bychom Vás chtěli poprosit o vyjádření Vašeho názoru na proces adaptace ve společnosti LAC, s.r.o. Pokud máte jakékoli připomínky, cokoli, co byste změnil/a či úplně vynechal/a, nebo naopak co Vám přišlo přínosné a zajímavé. Chceme se neustále rozvíjet a zdokonalovat veškeré procesy, proto nám moc pomůže znát Váš názor pro vytvoření nového a lepšího procesu adaptace nových pracovníků.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Příloha č. 4

EU-S-07-P08_i00

Požadavek na obsazení nového pracovního místa

Název pracovní pozice	
Počet pracovníků	
Provozovna	
Oddělení	
Termín ideálního nástupu	
Typ pracovního poměru	
Délka pracovního poměru	
Délka zkušební doby	
Nástupní mzda	
Mzda po zkušební době	
Požadavky na vybavení	
Minimální vzdělání	
Nutné předpoklady	
Vítané předpoklady	
Osvědčení	
Vedení lidí	
Kontakt se zákazníky	
Čas na cestách	
Jazykové znalosti	

Výsledek práce	

Procento % času	*Hlavní úkoly a povinnosti*
Nejtěžší úkol, problém, povinnost na této pozici	

Příloha č. 5

	POPIS PRACOVNÍ POZICE
Název pracovní pozice	
Účel pracovní pozice	
Výsledek práce	
Nadřízené místo	
Podřízené místo	
Zastupuje	
Zastupován	
Pravomoci	

Činnosti	***Seznam podkladů pro práci***

1. ***Účel*** **-** *pracovní pozice: čím je daná pozice prospěšná ostatním pozicím ve firmě. Čím pomáhá firmě jako celku, jak je prospěšná zákazníkům. Co by se stalo, pokud nebude pracovní pozice vykonávána nebo nebude vykonávána správně. Vysvětlení pozice úzce souvisí s motivací zaměstnance.*
2. ***Výsledek práce*** *– definovaný výsledek práce na dané pozici. Je to úplně dokončená věc nebo služba vysoké kvality. Nejde tedy o činnosti, ale o jejich výsledek, rozdíl mezi „dělat" a „mít hotovo".*
3. ***Pravomoci*** **-** *zplnomocnění k určitým rozhodnutím, která smí v rámci dohodnutých pravidel učinit pracovník sám, aniž by se musel ptát svého nadřízeného.*
4. ***Činnosti*** *– definice základní pracovní náplně*
5. ***Seznam materiálů*** *– některé činnosti jsou jednoduché, jiné vyžadují postupy, které jsou vodítkem pro pracovníka.*

   Pracovní postupy: *manuály, kuchařky, jak se daná činnost vykonává. Krok za krokem.*
   Směrnice: *pravidla, které pomáhají koordinovat práci s ostatními kolegy.*
   Formuláře: *vzory používaných formulářů, které pracovník buď vyplňuje nebo z nich čerpá pro další práci.*
   Úspěšné akce: *záznamy toho, co bylo v minulosti na pracovní pozici úspěšné a co někdo sepsal, kdo na dané pracovní pozici pracoval s velice dobrými výsledky.*