

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Plánování, získávání a výběr zaměstnanců

Employee Planning, Recruitment and Selection

STUDIJNÍ PROGRAM

Řízení rozvojových projektů

STUDIJNÍ OBOR

Projektové řízení inovací v podniku

VEDOUcí PRÁCE

Ing. Martin Šikýř, Ph.D.

PLÁŠILOVÁ

ADÉLA

2020

I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení:	<u>Plášilová</u>	Jméno:	<u>Adéla</u>	Osobní číslo:	<u>437603</u>
Fakulta/ústav:	<u>Masarykův ústav vyšších studií (MÚVS)</u>				
Zadávací katedra/ústav:	<u>Oddělení manažerských studií</u>				
Studijní program:	<u>Řízení rozvojových projektů</u>				
Studijní obor:	<u>Projektové řízení inovací v podniku</u>				

II. ÚDAJE K DIPLOMOVÉ PRÁCI

Název diplomové práce:	<u>Plánování, získávání a výběr zaměstnanců</u>		
Název diplomové práce anglicky:	<u>Employee Planning, Recruitment and Selection</u>		
Pokyny pro vypracování:	<p>CÍL: Cílem DP je analyzovat procesy plánování, získávání a výběru zaměstnanců ve vybrané společnosti, posoudit způsob jejich zajištění, vymezit možnosti jejich zlepšení a navrhnout vhodná řešení.</p> <p>PŘÍNOS: Přínosem DP jsou návrhy na zlepšení procesů plánování, získávání a výběru zaměstnanců ve vybrané společnosti.</p> <p>OSNOVA: (1) Úvod; (2) Teoretická část (pojetí, zdroje, kritéria a metody plánování, získávání a výběru zaměstnanců); (3) Praktická část (představení společnosti, analýza procesů plánování, získávání a výběru z-c., vymezení problémů, návrhy řešení); (4) Závěr.</p>		
Seznam doporučené literatury:	<p>ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy. Praha: Grada, 2015.</p> <p>DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. Řízení lidských zdrojů. Praha: C. H. Beck, 2012.</p> <p>KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. Praha: Management Press, 2015.</p> <p>ŠIKÝŘ, Martin. Personalistika pro manažery a personalisty. Praha: Grada, 2016.</p>		
Jméno a pracoviště vedoucí(ho) diplomové práce:	<u>Ing. Martin Šikýř, Ph.D., ČVUT v Praze, Masarykův ústav vyšších studií</u>		
Jméno a pracoviště konzultanta(ky) diplomové práce:			
Datum zadání diplomové práce:	<u>29. 11. 2019</u>	Termín odevzdání diplomové práce:	<u>30. 4. 2020</u>
Platnost zadání diplomové práce:	<u>30. 9. 2021</u>		
 Podpis vedoucí(ho) práce	 Podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry	 Podpis děkana(ky)	

III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

<u>20. 2. 2020</u> Datum převzetí zadání	<u>Plášilová</u> Podpis studenta(ky)
---	---

PLÁŠILOVÁ, Adéla. *Plánování, získávání a výběr zaměstnanců*. Praha: ČVUT 2020.
Diplomová práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií.



**MASARYKŮV ÚSTAV
VYŠŠÍCH STUDIÍ
ČVUT V PRAZE**

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem svou diplomovou práci vypracovala samostatně. Dále prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje správně a úplně citovala a uvádím je v příloženém seznamu použité literatury. Nemám závažný důvod proti zpřístupnění této závěrečné práce v souladu se zákonem č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) v platném znění.

V Praze dne: 15. 05. 2020

Podpis:

Poděkování

Ráda bych poděkovala vedoucímu mé diplomové práce, panu Ing. Martinu Šikýřovi, Ph.D., za jeho odborné vedení, cenné rady, připomínky a ochotný a vstřícný přístup.

Zároveň děkuji společnosti XY za spolupráci, poskytnuté informace, jejich čas a vstřícné a ochotné jednání.

Na závěr patří mé poděkování všem mým blízkým, kteří mi byli po celou dobu velkou oporou.

Abstrakt

Diplomová práce se zabývá plánováním, získáváním a výběrem zaměstnanců. Cílem diplomové práce je analyzovat procesy plánování, získávání a výběru zaměstnanců ve vybrané společnosti, posoudit způsob jejich zajištění, vymezit možnosti jejich zlepšení a navrhnout vhodná řešení. Teoretická část je zpracována na základě odborné literatury a shrnuje poznatky o cílech a činnostech řízení lidských zdrojů a dále se konkrétněji zabývá plánováním, získáváním a výběrem zaměstnanců. Praktická část analyzuje situaci plánování, získávání a výběru zaměstnanců ve vybrané společnosti a je zpracována na základě rozhovorů, dotazníkového šetření a internetových zdrojů. Na základě analýzy budou navržena doporučení, které povedou ke zlepšení procesu plánování, získávání a výběru zaměstnanců.

Klíčová slova

Řízení lidských zdrojů, plánování zaměstnanců, získávání zaměstnanců, výběr zaměstnanců, lidské zdroje, zaměstnanec, uchazeč, organizace, pracovní místo.

Abstract

The diploma thesis deals with the planning, recruitment and selection of employees. The aim of the thesis is to analyze the processes of planning, recruitment and selection of employees in the selected company, assess the method of securing them, define opportunities for their improvement and propose appropriate solutions. The theoretical part is based on the literature and summarizes the knowledge about the goals and activities of human resources management and also deals more specifically with the planning, recruitment and selection of employees. The practical part analyses the situation of planning, recruitment and selection of employees in the selected company and is processed on the basis of interviews, questionnaire survey and internet resources. Based on this analysis, there will be proposed recommendations that will lead to an improvement in the process of planning, recruitment and selection.

Key words

Human resource management, employee planning, employee recruitment, employee selection, recruitment, human resources, employee, candidate, organization, job position.

Obsah

ÚVOD	5
1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	7
1.1 CÍLE ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	8
1.2 ČINNOSTI ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	9
2 PLÁNOVÁNÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	11
2.1 PERSONÁLNÍ PLÁNY	13
2.2 POSTUP PŘI PLÁNOVÁNÍ POTŘEBY ZAMĚSTNANCŮ	15
2.3 ODHADY BUDOUCÍ POTŘEBY LIDSKÝCH ZDROJŮ	15
2.4 ODCHODY ZAMĚSTNANCŮ Z ORGANIZACE	16
3 ZÍSKÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ	18
3.1 PROCES ZÍSKÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ	18
3.2 VYTVÁŘENÍ A ANALÝZA PRACOVNÍCH MÍST	19
3.3 STANOVENÍ POŽADAVKŮ NA ZAMĚSTNANCE	20
3.4 ZDROJE ZÍSKÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ	21
3.4.1 Vnitřní zdroje	22
3.4.2 Vnější zdroje	23
3.5 METODY ZÍSKÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ	24
3.6 POŽADOVANÉ DOKUMENTY OD UCHAZEČŮ	27
3.7 PŘEDVÝBĚR ZAMĚSTNANCŮ	29
4 VÝBĚR ZAMĚSTNANCŮ	30
4.1 KRITÉRIA VÝBĚRU ZAMĚSTNANCŮ	31
4.2 METODY VÝBĚRU ZAMĚSTNANCŮ	31
4.2.1 Výběrový pohovor	32
4.2.2 Testování uchazečů	34
4.3 ZÁVĚREČNÉ ROZHODOVÁNÍ O VÝBĚRU ZAMĚSTNANCŮ	35
5 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI	37
5.1 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI	37
5.2 STRUKTURA SPOLEČNOSTI	38
6 PERSONÁLNÍ PRÁCE VE SPOLEČNOSTI	39
6.1 PLÁNOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ	40
6.2 ZÍSKÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ	42
6.3 VÝBĚR ZAMĚSTNANCŮ	47
6.4 SHRNUTÍ ROZHOVORŮ	49
7 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ MEZI ZAMĚSTNANCI SPOLEČNOSTI	50
7.1 VÝSLEDKY DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ MEZI PRACOVNÍKY VÝROBY A OSTATNÍMI ZAMĚSTNANCI ORGANIZACE	51
7.2 SHRNUTÍ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ A ODPOVĚDI NA VÝZKUMNÉ OTÁZKY	72
8 NÁVRHY A DOPORUČENÍ	78
ZÁVĚR	81
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	84

SEZNAM OBRÁZKŮ	86
SEZNAM TABULEK	87
SEZNAM GRAFŮ	88
SEZNAM PŘÍLOH.....	90

ÚVOD

Plánování, získávání a výběru zaměstnanců jsou důležité činnosti řízení lidských zdrojů, které souvisejí s obsazováním volných pracovních míst v organizaci. Účelem plánování zaměstnanců je stanovit potřebu zaměstnanců a možnosti jejího uspokojení z vnitřních nebo vnějších zdrojů zaměstnanců. Účelem získávání zaměstnanců je oslovit a přilákat vhodné uchazeče o zaměstnání v organizaci. Účelem výběru zaměstnanců je rozhodnout, který z uchazečů o zaměstnání nejlépe vyhovuje požadavkům organizace. Kvalita provedení těchto činností ovlivňuje kvalitu lidských zdrojů v organizaci.

Cílem diplomové práce je analyzovat procesy plánování, získávání a výběru zaměstnanců ve vybrané společnosti, posoudit způsob jejich zajištění, vymezit možnosti jejich zlepšení a navrhnout vhodná řešení.

Diplomová práce je rozdělena na část teoretickou a praktickou. Teoretická část je zpracována s využitím odborné literatury a vymezuje cíle a činnosti řízení lidských zdrojů, význam a oblasti plánování lidských zdrojů, proces, zdroje a metody získávání zaměstnanců i proces, kritéria a metody výběru zaměstnanců.

Praktická část představuje vybranou společnost, analyzuje proces plánování, získávání a výběru zaměstnanců ve společnosti a vyhodnocuje dotazníkové šetření mezi zaměstnanci společnosti. Součástí tohoto vyhodnocení jsou odpovědi na tři výzkumné otázky, které se zaměřují na důvody zaměstnanců o práci ve společnosti, na spokojenost zaměstnanců s průběhem výběrového řízení a spokojenost se společností jako zaměstnavatelem. Využity jsou také poznatky získané na základě rozhovorů s externí personalistkou, asistentkou jednatele a novou personální manažerkou společnosti.

Výsledkem diplomové práce jsou návrhy na zlepšení procesu plánování, získávání a výběru zaměstnanců ve společnosti, které by společně s dalšími návrhy měli přispět k větší spokojenosti zaměstnanců a lepší pověsti společnosti.

TEORETICKÁ ČÁST

1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Tato kapitola se věnuje řízení lidských zdrojů a vymezuje především definici řízení lidských zdrojů, cíle řízení lidských zdrojů a také činnosti řízení lidských zdrojů.

Řízení lidských zdrojů je strategickým a logicky promyšleným přístupem k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají, a to lidí pracujících v organizaci, kteří individuálně či kolektivně přispívají k dosahování cílů organizace (Armstrong, 2007, s. 27).

Řízení lidských zdrojů se dle Koubka (2007b, s. 15–16) vyznačuje následujícími znaky:

- Především se jedná o strategický přístup k personální práci a také ke všem personálním činnostem. Zde se jedná o zaměření na dlouhodobou perspektivu a zvažování dlouhodobých dopadů veškerých rozhodnutí týkajících se personální práce.
- Dalším znakem je orientace na vnější faktory formování a fungování pracovní síly v dané společnosti. Zde spadá například zájem o populační vývoj, vnější ekonomické podmínky, trh práce, sociální rozvoj a životní způsob lidí, osídlení a životní prostředí či legislativu.
- Odlišnost je také dána tím, že personální práce již přestává být záležitostí odborných specialistů a stává se součástí každodenní práce všech řídicích zaměstnanců. Na vedoucí zaměstnance přechází stále více výkonné personální práce, ale také stále více rozhodování a pravomocí. Vedoucí zaměstnanci mají k jednotlivým zaměstnancům blíže než personální útvar, který více plní koncepční, poradenskou, metodologickou, organizační a kontrolní roli.
- Dochází k úzkému propojení personální práce se strategiemi a plány organizace.
- Personální práce je nejdůležitější oblastí řízení organizace.
- Vedoucí personálního útvaru patří mezi nejužší vedení organizace.
- Důraz je kladen na kvalitu pracovního života a také na spokojenost zaměstnanců.
- Důraz je také kladen na vytváření příjemné organizační kultury, zdravých vztahů mezi zaměstnanci a dobré pověsti zaměstnavatele.

Armstrong (2007, s.31) uvádí, že lidé, kteří pracují v organizaci, tvoří tzv. lidský kapitál. Bláha, Kaňáková a Mateiciuc (2005, s. 48-49) vysvětlují, že lidský kapitál je klíčovým prvkem současných manažerských koncepcí, kterými jsou například adaptivní organizace, učící se organizace, vysoce výkonná organizace či inovační management. Lidským kapitálem jsou podle Koubka (2007b, s. 27) znalosti, schopnosti a dovednosti lidí. Tyto znalosti, schopnosti a dovednosti lidí se rozvíjí prostřednictvím interakce mezi lidmi v dané organizaci i mimo ni, což Armstrong (2007, s. 51) definuje jako tzv. společenský kapitál, díky kterému je umožněno vytváření institucionalizovaných znalostí, schopností a dovedností vlastněných organizacemi, což je nazváno jako organizační kapitál. Lidský, organizační a společenský kapitál tvoří tzv. intelektuální kapitál, což jsou veškeré znalosti, schopnosti a dovednosti, které má organizace k dispozici, reprezentují nehmotné zdroje organizace a spolu s hmotnými zdroji, které představují peníze a materiál, vytváří hodnotu organizace. Bláha (2013, s. 14) dodává, že je na intelektuální kapitál nejčastěji pohlíženo jako na součást nehmotných aktiv organizace.

1.1 Cíle řízení lidských zdrojů

Armstrong (2007, s. 30) považuje za obecný cíl řízení lidských zdrojů zajištění schopnosti organizace úspěšně plnit své cíle prostřednictvím lidí.

Šikýř (2012, s. 31) uvádí, že úkolem řízením lidských zdrojů je zabezpečit organizaci dostatečný počet motivovaných a schopných lidí, jejichž pomocí organizace dosáhne strategických cílů. Dále Šikýř zmiňuje, že strategickým cílem každé organizace, která je provozována za účelem zhodnocování vložených prostředků je vytvářet spokojené a stabilní zákazníky realizací požadovaného výrobku či služby a tím realizovat očekávaný výsledek podnikání a hospodaření dané organizace. Úspěšné dosažení tohoto cíle je podmíněno tím, jak je organizace schopna vhodně zabezpečovat, rozdělovat, využívat i rozvíjet všechny potřebné zdroje. Těmito zdroji jsou myšleny materiální, informační, finanční, ale také lidské zdroje.

Dle Koubka (2007b, s. 16–18) je úkolem řízení lidských zdrojů v nejobecnějším pojetí zajistit výkonnost organizace a také neustálé zlepšování výkonu. Koubek dále uvádí úkoly lidských zdrojů, které slouží ke zlepšování výkonu organizace. Tyto hlavní úkoly rozdělil na:

- Usilovat o zařazení správného člověka na správné pracovní místo a snažit se o to, aby byl tento člověk vždy připraven přizpůsobovat se měnícím se požadavkům pracovního místa. Také je velmi důležité vždy nalézt pro člověka vhodnou náplň práce a vhodné pracovní úkoly tak, aby se optimálně využívaly jeho schopnosti.
- Optimální využívání pracovních sil v organizaci, což znamená optimální využívání pracovních schopností zaměstnanců a také optimální využívání fondu pracovní doby.
- Formování týmů, efektivního stylu vedení zaměstnanců a zdravých mezilidských vztahů v organizaci.
- Personální a sociální rozvoj zaměstnanců, což spočívá v rozvoji jejich osobnosti, pracovních schopností, sociálních vlastností, rozvoji jejich pracovní kariéry, ke sblížení individuálních zájmů se zájmy organizace i k uspokojování materiálních a nemateriálních sociálních potřeb zaměstnanců.
- Dodržování všech zákonů týkajících se oblasti práce, zaměstnávání lidí a lidských práv a také vytváření dobré zaměstnavatelské pověsti organizace.

První tři zmíněné úkoly sledují především zájmy organizace, čtvrtý úkol respektuje oprávněné zájmy zaměstnance. Tento úkol odráží skutečnost, že bez náležité péče o personální a sociální rozvoj zaměstnanců není možné uspokojivě plnit předchozí tři úkoly řízení lidských zdrojů. Pátý úkol sleduje zájmy organizace, ale i zaměstnance (Koubek, 2007b, s. 18).

Rejf (2009, s. 7) uvádí, že hlavním a velmi náročným úkolem řízení lidských zdrojů je vést zaměstnance k tomu, aby se co nejvíce podíleli na zvyšování produktivity v dané organizaci. Tento úkol je velmi náročný, jelikož personální oddělení nerozhoduje o některých faktorech, které formují přínos lidí, jako jsou například kapitál, materiál, ze kterého se v dané společnosti vyrábí, či způsob práce. Ve skutečnosti dosahuje řízení

lidských zdrojů svého účelu, tím, že plní určité úkoly, které mohou být promyšlené a písemně vyjádřeny. Úkoly řízení lidských zdrojů by měly zohledňovat aktuální problémy dané společnosti. Z těchto důvodů jsou pro řízení lidských zdrojů důležité následující cíle (Reif, 2009, s.7):

- Společenský cíl – přistupovat zodpovědně k požadavkům a vlivům společnosti a zároveň minimalizovat negativní dopad, který mohou tyto požadavky na organizaci mít.
- Organizační cíl – přispívat ke zvýšení efektivity organizace optimálním využíváním pracovní síly.
- Funkční cíl – formovat pracovní týmy, efektivně vést zaměstnance a vytvářet zdravé mezilidské vztahy.
- Osobní cíl – pomáhat zaměstnancům při dosahování jejich osobních cílů. K tomu, aby byli zaměstnanci dostatečně motivováni a podporováni, je důležité, aby organizace vycházela vstříc jejich osobním cílům.

1.2 Činnosti řízení lidských zdrojů

Činnosti řízení lidských zdrojů slouží k naplňování úkolů personalistiky, jelikož je organizace pomocí nich schopna zabezpečovat dostatek motivovaných a schopných zaměstnanců (Šikýř, 2012, s. 33).

Činnosti řízení lidských zdrojů vykonává personální útvar. Jedná se o administrativně-správní činnosti, které vyplývají z pracovněprávní legislativy. Také se jedná o koncepční, analytické a metodické činnosti, na které je navázáno poradenství manažerům a zaměstnancům. Někdy se hovoří o personálních službách, zejména v případě, že je personální útvar vnímán jako subjekt zajišťující potřeby a požadavky zaměstnanců (Dvořáková a kol., 2012, s. 20).

Šikýř (2012, s. 35) také uvádí, že je důležité, aby pro optimální řízení a vedení zaměstnanců, byly jednotlivé personální činnosti uplatňovány jako ucelený systém, který směřuje k dosažení požadovaného výkonu zaměstnanců a také k realizaci strategických cílů organizace.

Koubek (2007b, s. 20–22) zmiňuje, že činnosti řízení lidských zdrojů představují jednotlivé úkoly, které jsou rozděleny na:

- vytváření a analýzu pracovních míst,
- personální plánování,
- získávání, výběr a přijímání zaměstnanců,
- hodnocení zaměstnanců,
- rozmisťování zaměstnanců a ukončení pracovního poměru,
- odměňování,
- vzdělávání zaměstnanců,
- pracovní vztahy,
- péče o zaměstnance,
- personální informační systém,

- průzkum trhu práce,
- zdravotní péče o zaměstnance,
- činnosti zaměřené na metodiku průzkumů, zjišťování a zpracování informací,
- dodržování zákonů v oblasti práce a zaměstnávání zaměstnanců.

2 PLÁNOVÁNÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

K tomu, aby organizace dosahovala strategických cílů, je potřeba, aby plánování lidských zdrojů stanovilo požadovanou potřebu lidských zdrojů. Plánování lidských zdrojů vychází z myšlenky, že lidé jsou nejcennějším strategickým zdrojem organizace (Armstrong, 2007, s. 305). Urban (2014, s. 89) definuje plánování personálních kapacit jako součást tvorby personální organizace. Dvořáková a kol. (2012, s. 129) popisují, že plánování lidských zdrojů spočívá v rozhodování o struktuře i profilech zaměstnanců a také v horizontech, ve kterých musí organizace potřebné zaměstnance získat z vnějších nebo vnitřních zdrojů.

Plánování lidských zdrojů vychází z vize dané organizace, jejích hodnot, poslání, strategie lidských zdrojů i celkové strategie. Cíl plánování spočívá v předpovědi dlouhodobé i krátkodobé poptávky organizace po lidských zdrojích (Dvořáková a kol., 2012, s. 129).

Personální plánování představuje systematický přístup k získávání, rozmisťování a rozvíjení zaměstnanců (Lochmannová, 2016, s. 29). Obecně lze říci, že se jedná o sladování zdrojů s potřebami organizace převážně v delší perspektivě. Plánování lidských zdrojů se zaměřuje na kvalitativní i kvantitativní stránku potřeby lidských zdrojů, což znamená, že by mělo odpovídat na dvě otázky: Kolik a jaké zaměstnance organizace potřebuje? Plánování lidských zdrojů je orientováno i na širší záležitosti, které se týkají způsobu zaměstnávání a rozvoje lidí se zájmem zlepšovat efektivitu organizace. Z tohoto důvodu může plánování lidských zdrojů hrát důležitou roli ve strategickém řízení (Armstrong, 2007, s. 305).

Armstrong (2007, s. 305) dále dodává, že plánování lidských zdrojů by mělo být integrální součástí podnikového plánování. Proces strategického plánování by měl definovat projektové změny v činnostech vykonávaných organizací. Tento proces by měl rozpoznat jakými schopnostmi a dovednostmi by měli zaměstnanci disponovat.

Lochmannová (2016, s. 29) popisuje, že plánování je specifické především volbou cílů, které by chtěla organizace v budoucnu dosáhnout.

Armstrong (2007, s. 309) uvádí obecné cíle plánování lidských zdrojů, kterými jsou:

- Získat a udržet si takové počty zaměstnanců, které organizace potřebuje a kteří zároveň mají požadované znalosti, schopnosti a dovednosti.
- Předcházet problémům, které souvisí s možným přebytkem či nedostatkem lidí.
- Formovat flexibilní a vhodně vycvičenou pracovní sílu a tím přispívat k tomu, že bude organizace schopna se adaptovat na měnící se prostředí.
- Snižovat závislost organizace na získávání zaměstnanců z vnější zdrojů tehdy, když je nabídka pracovních sil nedostatečná. V těchto případech je vhodné formulovat strategii stabilizace zaměstnanců a také strategii jejich rozvoje.
- Zlepšit využití zaměstnanců tím, že bude zaveden flexibilnější systém práce.

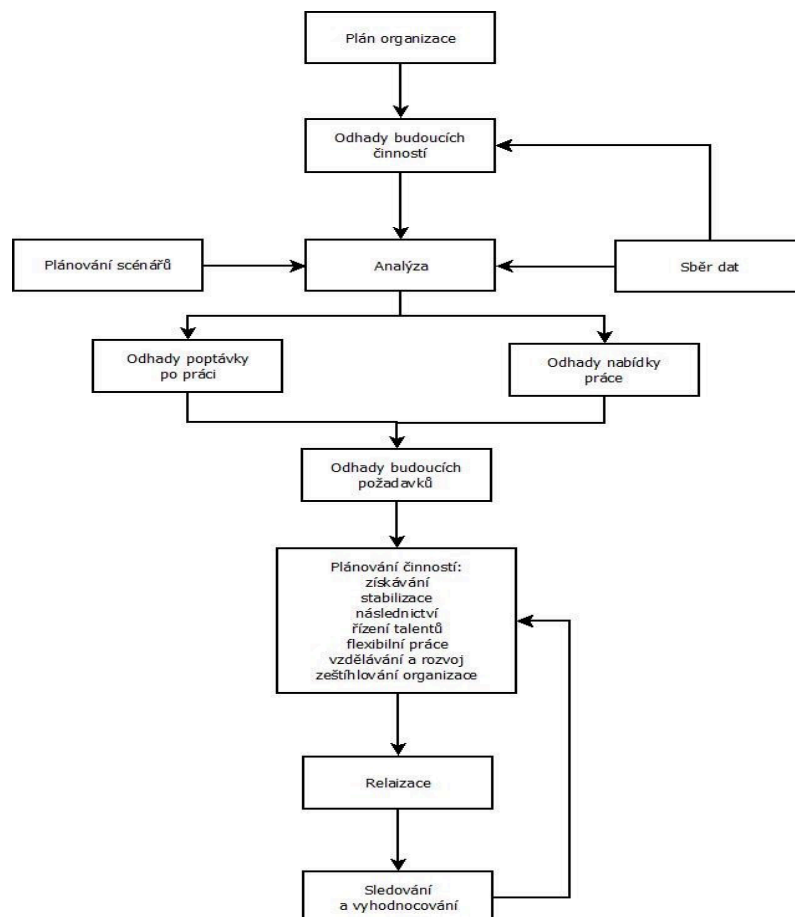
Plánování zaměstnanců spočívá v plánování potřeby zaměstnanců, plánování pokrytí potřeby zaměstnanců a také plánování personálního rozvoje zaměstnanců, ve kterém je

hlavním účelem dosahování strategických cílů. Současně slouží k uspokojování specifických potřeb zaměstnanců, tím, že zaměstnavateli umožňuje plánovat osobní rozvoj zaměstnanců, kariéru, ale také následnictví v manažerských funkcích (Šikýř, 2012, s. 60).

Lochmannová (2016, s. 29) definuje, že plánování zaměstnanců přímo přispívá k realizaci cílů organizace, jelikož předvídá vývoj, stanovuje cíle a realizuje opatření, která vedou k perspektivnímu zajištění úkolů organizace adekvátními zaměstnanci.

Šikýř (2012, s. 60) definuje plánování potřeby zaměstnanců což znamená plánování poptávky po zaměstnancích. Zaměstnavatel má jistou představu ohledně počtu a profilu zaměstnanců, které bude krátkodobě (v následujícím roce) i dlouhodobě (v průběhu následujících tří až pěti let) potřebovat k zajištění požadované práce a dosažení očekávaných cílů. Zaměstnavatel poptávku po zaměstnancích odvozuje od poptávky po výrobcích a službách, které pomocí zaměstnanců realizuje.

Proces plánování lidských zdrojů popisuje následující obrázek, na kterém jsou vymezeny hlavní činnosti plánování lidských zdrojů a všechny tyto činnosti jsou vzájemně propojené.



Obrázek 1 – Proces plánování lidských zdrojů
Zdroj: Armstrong a Taylor (2015, s. 266)

Plánování zaměstnanců z vnitřních zdrojů nejdříve spočívá v analýze toho, zda v organizaci existují vhodní lidé. Analýza se opírá o hodnocení potenciálu zaměstnanců a také o databázi kvalifikace, ve které by měl být obsažen pravidelně aktualizovaný seznam zaměstnanců. Následně se rozhoduje o tom, jaké kroky by měly být podniknuty v zájmu povyšování, rozmisťování a případně také dalšího vzdělávání. Nutné je také zpracovat plány, které směřují k efektivnímu využívání zaměstnanců (Armstrong, 2007, s. 320).

Plánování zaměstnanců z vnitřních zdrojů obsahuje dle Armstronga (2007, s.320):

- počty a typy lidí, potřebných k pokrytí jakéhokoli nedostatku a také doba, kdy budou tito lidé zapotřebí,
- pravděpodobné zdroje získávání zaměstnanců – např. internet, inzerce, vysoké školy apod.,
- plány využívání alternativních zdrojů – např. zaměstnanců na částečný úvazek,
- realizace programu získávání zaměstnanců.

2.1 Personální plány

Mezi základní plány personálních činností patří plány získávání a výběru zaměstnanců, plány vzdělávání zaměstnanců, plány rozmisťování zaměstnanců, plány odměňování a produktivity práce, plány penzionování a propouštění zaměstnanců a plány hodnocení zaměstnanců (Lochmannová, 2016, s. 29). Dle Dvořákové a kol. (2012, s. 129) lze na základě porovnání budoucích potřeb dané organizace sestavit také plán vzdělávání, rozvoje, stabilizace, snižování počtu nadbytečných zaměstnanců, plán flexibilních forem zaměstnávání či plán následnictví.

Za další činnost je považováno plánování personálního rozvoje zaměstnanců. Spočívá v plánování kariéry zaměstnanců a také i plánování následnictví v manažerských funkcích. Plán kariéry bývá zpracovaný pro konkrétního zaměstnance a stanovuje možnosti toho, v čem by se mohl odborně rozvíjet a také kam by mohl postupovat. Plán následnictví bývá zpracovaný pro konkrétní manažerskou funkci a určuje, jak se tato funkce dá obsadit z vnitřních zdrojů. Obecně plánování personálního rozvoje souvisí s plánováním výběru, hodnocením, odměňováním i se vzděláváním zaměstnanců (Šikýř, 2012, s. 61).

Hlavním nástrojem plánování personálních kapacit je plán personálního stavu dané organizace, jehož cílem je definovat optimální kvantitativní objem lidských zdrojů v organizaci jako celku, ale také jednotlivých úseků. Cílem plánu je také předcházet problémům, které jsou spojeny s potenciálním přebytkem nebo nedostatek zaměstnanců. Plán personálních kapacit se také zaměřuje na potřebné schopnosti a kvalifikace zaměstnanců (Urban, 2014, s. 90).

Základním cílem strategie zabezpečování lidských zdrojů je zaměstnávat a udržovat si vhodné zaměstnance a získat tak oproti jiným organizacím konkurenční výhodu. Je důležité, aby dovednosti i chování zaměstnanců přispívali k dobrému jménu dané organizace. Organizace přitahuje uchazeče tím, že se snaží být atraktivním

zaměstnavatelem. Organizace si udržuje zaměstnance tím, že jim nabízí lepší příležitosti, růst a také lepší odměny, než konkurence (Armstrong, 2007, s. 311).

Za plánování optimálního počtu pracovních míst a zaměstnanců bývají odpovědní majitelé, výkonní manažeři a také personální útvar. Personální plánování je součástí podnikatelských aktivit organizace a vyžaduje průběžné přizpůsobování změnám firemních záměrů, cílů a také odráží i nestabilní personální prostředí (Brůha, Bukovjan, Čornejová a kol., 2016, s. 88).

Dle Dvořákové a kol. (2012, s. 128) plán získávání zaměstnanců stanoví:

- kolik a jaké zaměstnance organizace potřebuje,
- kdy je potřeba tyto zaměstnance získat,
- jaké lidské zdroje oslovit,
- jaké metody vyhledávání a získávání využívat.

V plánu získávání lidských zdrojů je potřeba zvážit přístupy k získávání zaměstnanců z vnitřních i vnějších zdrojů a tím, jak přilákat vhodné uchazeče (Armstrong, 2007, s. 320).

Brůha, Bukovjan, Čornejová a kol. (2016, s. 89) popisují, že personální plánování by se mělo zaměřovat především na budoucnost, a proto je důležité správně odhadnout budoucí potřeby dané organizace. V praxi k tomu slouží několik metod. Nejčastěji používaná jsou například statistická sledování údajů – plánovací a rozpočtové analýzy či indexní metody. Mezi složitější metody patří odborné předpovědi, které jsou založené na úsudku odborníků o vývoji nějakého, pro danou organizaci důležitého, jevu. Například změny postavení konkurence na trhu, změny výrobní technologie apod.

Souhrnný personální plán by měl vyjádřit:

- pracovní místa, která v organizaci zůstanou, změní se či zaniknou,
- pracovní místa, u kterých je nezbytná rekvalifikace, readaptační trénink či jiné podobné změny,
- nutné změny řídicích úrovní
- potřeby dalšího profesního rozvoje zaměstnanců,
- potřeby získávání či uvolňování zaměstnanců,
- náměty týkající se firemní kultury organizace,
- zpětnou vazbu.

Personální plánování se dle Brůhy, Bukovjana, Čornejové a kol. (2016, s. 88) uplatňuje v praxi v oblastech řízení organizace, ve které je potřeba:

- vhodně přizpůsobit podnikatelskou a personální politiku, zvyšovat produktivitu práce a výkonnost,
- snažit se o co největší hospodárnost práce s lidskými zdroji,
- zlepšit využití zaměstnanců,
- zajistit rozvoj personálních organizačních struktur,
- spravedlivě odměňovat zaměstnance.

2.2 Postup při plánování potřeby zaměstnanců

Modelový postup plánování potřeby zaměstnanců vychází z plánovaného objemu produkce. Na základě plánovaného objemu produkce je odhadována celková potřeba zaměstnanců a pokrytí celkové potřeby zaměstnanců z vnitřních zdrojů. Je počítáno se skutečně obsazenými pracovními místy, předpokládanými nástupy a předpokládanými odchody zaměstnanců. Výsledkem porovnání odhadu celkové potřeby zaměstnanců a rovněž odhadu pokrytí celkové potřeby zaměstnanců z vnitřních zdrojů je stanovení čisté potřeby zaměstnanců. Tato čistá spotřeba může být (Šikýř, 2012, s. 60):

- Nulová – celková potřeba zaměstnanců je pokryta z vnitřních zdrojů
- Kladná – předpokládá se nedostatek zaměstnanců
- Záporná – předpokládá se nadbytek zaměstnanců

Na základě stanovení čisté potřeby zaměstnanců se navrhuje řešení předpokládaného nedostatku, či nadbytku zaměstnanců (Šikýř, 2012, s. 61).

Je nutné, aby plánování zaměstnanců probíhalo s ohledem na specifické podmínky organizace a v souladu se strategickými cíli organizace. Zaměstnavatel se zároveň snaží o dokonalé předvídání poptávky a nabídky na domácích a světových trzích, což je předpokladem úspěšného řešení plánovaného nedostatku, nebo nadbytku zaměstnanců. Plánování zaměstnanců je nezbytnou součástí práce personalistů na všech stupních řízení organizace (Šikýř, 2012, s. 63).

2.3 Odhady budoucí potřeby lidských zdrojů

Odhady budoucí potřeby lidských zdrojů využívají řadu metod. Mezi základní metody patří prognózy poptávky, expertní metoda, metoda založená na časových studiích, prognózování potřeby dovedností a schopností a analýza prognóz nabídky a poptávky (Lochmannová, 2016, s. 29).

Mění se povaha trhu a konkurence má důsledky i pro změnu pracovních metod. Mění se metody vedou k tomu, že narůstají požadavky na nové dovednosti a také na flexibilitu současných zaměstnanců. Velmi zásadní je tedy správné finanční, místní a časové plánování a optimalizace potřeby zaměstnanců (Brůha, Bukovjan, Čornejová a kol., 2016, s. 86).

Armstrong (2007, s. 311) definuje otázky, na které by mělo být zodpovězeno na základě strategie zabezpečování lidských zdrojů, a to:

- Kolik zaměstnanců bude organizace potřebovat v krátkodobém i dlouhodobém období?
- Jakými dovednostmi by měli zaměstnanci disponovat?
- Bude organizace schopna pokrýt potřebu nových pracovních sil z vnitřních zdrojů?
- Pokud nebude organizace schopna najít vhodné pracovní síly z vnitřních zdrojů, kde je bude moci získat?
- Co je potřeba udělat pro vytvoření či rozšíření kvalifikační základny organizace?

- Jaká opatření jsou potřeba provést v zájmu dobrého rozpoznání lidí s potenciálem a také v zájmu rozvoje jejich schopností?
- Bude mít organizace problémy se získáním a udržením si klíčových zaměstnanců? Pokud ano, jaká opatření jsou v této oblasti nutná provést?
- Existuje prostor pro zvýšení flexibility ve způsobech zaměstnávání lidí?
- Obává se organizace snižování počtu pracovních míst a také zaměstnanců? Jestliže tomu tak je, jak je nutné se v této situaci zachovat?

Brůha, Bukovjan, Čornejová a kol. (2016, s. 87) udávají, že malé a střední organizace si v dnešní době nemohou dovolit plýtvání pracovní silou a jejich kapacitou. Vhodných a schopných lidí není nikde nadbytek a pokud se dané organizaci podaří tyto lidi získat a následně udržet, musí je dobře zaplatit. Je lepší zaměstnávat méně, za to výborných zaměstnanců, než více, ale průměrných. Skutečně schopní lidé jsou totiž tím nejcennějším kapitálem firmy.

Urban (2003, s. 39) popisuje, že manažeři a zaměstnavatelé očekávají u uchazečů o zaměstnání především řadu osobních vlastností a předpokladů. Požadavky na uchazeče o zaměstnání lze rozčlenit do několika základních kategorií, mezi které především patří:

- vzdělání a odborné znalosti a schopnosti,
- specifické pracovní zkušenosti,
- řídicí zkušenosti a schopnosti,
- osobnostní předpoklady a sociální schopnosti,
- motivační předpoklady.

Při vymezení požadavků na zaměstnance je vhodné stanovit, které požadavky jsou nezbytné a které spíše žádoucí, což znamená, že mohou být získány až v průběhu (Urban, 2003, s. 39).

K odhadům budoucí potřeby lidských zdrojů slouží následující metody a analýzy. Nejtypičtější metodou předpovídání potřeby zaměstnanců je metoda založená na úsudku manažerů, která vyžaduje, aby manažeři popřemýšleli o tom, kolik zaměstnanců v současné době organizace potřebuje. Další metodou je metoda založená na časových studiích, kterou lze použít tehdy, když je možné vypočítat pomocí časových studií, jak dlouho by mohly jednotlivé operace trvat a kolik bude potřeba zaměstnanců. Další metoda spočívá v prognózování potřeby schopností a dovedností, které je především záležitostí úsudku manažerů. Úsudek by měl být založen na pečlivé analýze, toho, jaký vliv může mít předpokládaný vývoj na trhu výrobků či zavádění nové technologie (Armstrong, 2007, s. 313).

2.4 Odchody zaměstnanců z organizace

Analýza příčin odchodů by se měla opírat o rozhovory s odcházejícími zaměstnanci. Cílem rozhovoru je zjistit, proč dotyčný odchází z daného zaměstnání. Mezi časté důvody patří například: možnost vyšší mzdy v jiné organizaci, lepší perspektiva, větší jistota či lepší

pracovní podmínky v jiné organizaci nebo také špatné vztahy ve stávajícím zaměstnání, zastrašování, týrání, obtěžování apod. Často se může jednat také o osobní důvody jako například nemoc, těhotenství či stěhování se apod. (Armstrong, 2007, s. 318).

Šikýř (2012, s. 64) uvádí, že zvýšenou potřebu zaměstnanců lze vyřešit v rámci vnitřních zdrojů, například:

- vhodnou integrací pracovních úkolů,
- využitím práce přesčas,
- zavedením vhodné techniky, která by byla schopna nahradit chybějící práci.

Dle Šikýře (2012, s. 64) zvyšují tato řešení nároky na schopnosti, výkon i motivaci zaměstnanců, a proto vyžadují vhodná opatření v oblastech hodnocení, odměňování a vzdělávání zaměstnanců. V případě, že stále přetrvává potřeba zaměstnanců, je také možné obsadit pracovní místa vlastními zaměstnanci a to například:

- v pracovním poměru na dobu neurčitou, případně na dobu určitou v rozsahu stanovené týdenní doby či případně kratší pracovní doby,
- na základě dohody o provedení práce, s tím, že daný zaměstnanec smí na tuto dohodu pracovat pouze 300 hodin ročně, nebo může být zaměstnanec zaměstnán na dohodu o pracovní činnosti, v rozsahu nepřekračujícím v průměru polovinu stanovené týdenní pracovní doby, a to za celou dobu, na kterou byla dohoda o pracovní činnosti uzavřena, maximálně však na 52 týdnů.

Volná pracovní místa lze také dle zákoníku práce obsadit dočasně přidělenými zaměstnanci agentury práce či zaměstnanci jiného zaměstnavatele (Šikýř, 2012, s. 64).

3 ZÍSKÁVÁNÍ ZAMĚŠTNANCŮ

„Získávání zaměstnanců je personální činností, jejímž cílem je identifikovat, přitáhnout a najmout kvalifikovanou pracovní sílu“ (Dvořáková, 2012, s. 145).

Koubek (2007b, s. 126–127) definuje získávání zaměstnanců jako klíčovou fázi formování pracovní síly, která také rozhoduje o tom, zda bude organizace úspěšná a konkurenceschopná. Smyslem získávání zaměstnanců je také usilování o ztotožňování zájmů organizace s osobními zájmy zaměstnanců. Získávání zaměstnanců je oboustranný proces. Na jedné straně stojí totiž organizace se svou potřebou pracovních sil a na druhé straně jsou potenciální uchazeči o práci. Proces získávání zaměstnanců má tedy zajistit to, aby potenciální zájemci o práci reagovali na nabídku v zaměstnání. Je tedy důležité si uvědomit, že odezvu na nabídku zaměstnání ovlivní obsah a kreativita inzerované nabídky pracovního místa.

Dle Dvořákové a kol. (2012, s.145) by měl zaměstnavatel zveřejnit konkrétní a spolehlivé požadavky na zaměstnance a také představit svou organizační kulturu. Takto lze vytvořit základnu pro dlouhodobý a perspektivní pracovní vztah.

3.1 Proces získávání zaměstnanců

Dle Armstronga (2007, s. 343) lze proces získávání zaměstnanců rozdělit do dvou fází. První fáze spočívá v definování požadavků na zaměstnance, kam se řadí příprava popisů pracovního místa a také rozhodnutí o požadavcích a podmínkách zaměstnání. Druhá fáze spočívá v přilákání vhodných uchazečů, ve které je nutné prozkoumat a vyhodnotit různé zdroje uchazečů uvnitř organizace, ale také mimo ni. Také zde patří inzerování a využití agentur či poradců.

Předpokladem pro efektivní proces získávání zaměstnanců je dokonale provedena analýza pracovních míst a předvídání uvolňování zaměstnanců či vytváření nových pracovních míst (Koubek 2007b, s. 131).

Šikýř (2012, s. 72) uvádí, že účelem získávání zaměstnanců je oslovit a přilákat včas a s přiměřenými náklady dostatečný počet vhodných uchazečů o zaměstnání, kteří vyhovují požadavkům na volné pracovní místo. Dle Kocianové (2010, s. 79) je také nutné získat o těchto uchazečích co nejvíce informací potřebných k samotnému výběru zaměstnanců. Součástí modelového postupu získávání zaměstnanců je dle Šikýře (2012, s. 72–73):

- posouzení potřeby obsadit volné pracovní místo,
- specifikace volného pracovního místa,
- analýza potenciálních zdrojů zaměstnanců,
- volba vhodných metod získávání zaměstnanců,
- určení dokumentů, které bude organizace požadovat od uchazečů,
- vhodná formulace nabídky a její uveřejnění,
- předvýběr vhodných uchazečů o zaměstnání.

Dvořáková a kol. (2012, s. 146) definují, že získávání začíná plánováním, díky kterému organizace zjistí kolik a jaké zaměstnance organizace potřebuje a také v jakém časovém období. Od toho se odvíjí to, kdy je správný čas vnější i vnitřní trh práce. Personální útvar může ke strategickým úvahám o využití lidských zdrojů využít analýzu vnějšího trhu práce, která pomůže k odhadům kvalifikační, demografické, sociální a profesní struktury uchazečů o zaměstnání. Také lze využít analýzu vnitřních lidských zdrojů organizace, jejíž účelem je zjistit vnitřní mobilitu či také míru odchodů zaměstnanců.

3.2 Vytváření a analýza pracovních míst

Dle Koubka (2007a, s. 43) je vytváření pracovních míst proces, během kterého se definují konkrétní pracovní úkoly jedince či skupiny jedinců a seskupují se do pracovních míst, jejichž úkolem je zabezpečit uspokojování potřeb organizace, ale i potřeb zaměstnanců, kteří jsou zařazení na pracovní místa. Armstrong (2007, s. 279) popisuje, že proces vytváření pracovních míst začíná analýzou úkolů, které musí být vykonány v zájmu dosahování cílů organizace. Dále také proces vytváření pracovních míst spočívá ve specifikaci obsahu, metod a vztahů pracovního místa za účelem uspokojení organizačních a technologických požadavků a také osobních a sociálních požadavků uchazeče o zaměstnání.

Cílem vytváření pracovních míst je uspokojit požadavky organizace na efektivitu činností, produktivitu a kvalitu výrobků či služeb. Také je důležité uspokojit potřeby zaměstnanců, jako jsou jejich zájmy a úspěchy. Obecný cíl vytváření pracovních míst tedy spočívá v propojení potřeb jedinců s potřebami organizace (Armstrong, 2007, s. 279).

Analýza pracovních míst podává obraz práce na konkrétním pracovním místě a tím vytváří představu o zaměstnanci, který by měl na daném pracovním místě pracovat (Koubek, 2007a, s. 43). Dle Nývltové (2003, s. 14) označuje analýza pracovních míst proces, ve kterém jsou analyzovány a shromážděny veškeré informace potřebné k následnému popisu pracovního místa. Šikýř (2012, s. 54) popisuje, že analýza pracovních míst také zahrnuje zkoumání a zpracování údajů o pracovních místech a požadavcích na zaměstnance. Koubek (2007b, s. 43) popisuje, že součástí analýzy pracovních míst je zjišťování, zaznamenávání, uchovávání a také analyzování informací o metodách práce, odpovědnosti, úkolech a podmínkách, za kterých je práce vykonávána. Bělohávek (2016, s. 22) definuje analýzu pracovních míst jako systematický postup, který vede ke stanovení kompetencí. Dle Brůhy, Bukovjana, Čornejové a kol. (2016, s. 90) analýza pracovních míst shromažďuje a vyhodnocuje informace ohledně jednotlivých pracovních činností. Cílem analýzy je vytvořit co nejpřesnější představu o požadavcích na konkrétní pracovní místo (Nývltová, 2003, s. 14). Výsledkem analýzy pracovních míst je vytvoření popisu práce, tedy pracovní náplně, konkrétního pracovního místa (Brůha, Bukovjan, Čornejová a kol., 2016, s. 90). Analýza pracovních míst je tedy podkladem pro zpracování popisů a specifikací pracovních míst, které využívají personalisté a manažeři k zajišťování dalších personálních činností (Šikýř, 2012, s. 54).

Analýza pracovních míst má velmi důležitou úlohu v systému personální řízení, jelikož je východiskem pro realizaci velkého počtu dalších personálních aktivit. Analýza pracovních

míst hraje podstatnou roli pro získávání, protože poskytne důležité informace k vytvoření popisů pracovních míst a vytvoření požadovaných kompetencí zaměstnanců (Kocianova, 2010, s. 43).

Dle Brůhy, Bukovjana, Čornejové a kol. (2016, s. 91) se při vypracování analýzy a z ní odvozeného popisu pracovních míst, doporučuje postupovat dle následujících kroků, jimiž jsou:

- stanovení cílů popisu práce,
- vytvoření návrhu na provedení,
- projednání cíle a také plánu, postupu a časového harmonogramu se všemi zúčastněnými osobami,
- stanovit tým, který bude mít analýzu a popis pracovních míst na starosti,
- provést analýzu a popisy pracovních míst ve stanoveném termínu,
- vyhodnotit výsledky a definovat konkrétní opatření, která povedou k zefektivnění pracovních míst a organizačních struktur a také ke zlepšení výkonnosti zaměstnanců.

Popis pracovního místa dále vyjadřuje hlavní úkoly, očekávané přínosy pracoviště pro danou organizaci, a schopnosti, které je nutné, aby zaměstnanec ovládal. Součástí popisu pracovního místa jsou většinou také vztahy spolupráce s ostatními pracovišti (Brůha, Bukovjan, Čornejová a kol., 2016, s. 90). Popis pracovního místa slouží ke stanovení nejdůležitějších předpokladů, které budou u nového zaměstnance požadovány. Souhrn těchto charakteristik tvoří kritéria výběru, kterých je nutné se během přijímacího procesu držet (Urban 2014, s. 100).

Analýza a popis pracovních míst jsou pro organizace velice přínosné. Mezi hlavní důvody dle Brůhy, Bukovjana, Čornejové a kol. patří (2016, s. 91):

- naplánování budoucích potřeb týkajících se personální oblasti,
- výběr vhodný uchazečů na konkrétní volná pracovní místa,
- definování cílů a vytvoření plánů pro následný rozvoj profesní způsobilosti a také osobních vlastností zaměstnanců,
- definování potřeb vzdělávání zaměstnanců,
- přemístění zaměstnanců dle požadavků pracovních míst,
- určení metod odměňování zaměstnanců,
- hodnocení toho, zda mají změny vliv na charakter pracovních míst.

3.3 Stanovení požadavků na zaměstnance

Zaměstnanci očekávají od uchazečů na pracovní místa většinou řadu osobních vlastností a předpokladů, proto je důležité požadavky na uchazeče správně definovat a také je vhodné je rozčlenit do následujících kategorií (Urban, 2014, s.100–101):

- vzdělání a odborné vlastnosti a schopnosti
- specifické pracovní zkušenosti,
- řídicí schopnosti a zkušenosti,

- osobní předpoklady a sociální schopnosti,
- motivační předpoklady,
- jazykové znalosti, schopnost práce s počítačovými programy a jiné specifické znalosti,
- flexibilita
- zdravotní stav.

Mezi hlavní předpoklady úspěšnosti patří promyšlené určení požadovaných kompetencí. Ty by měly odrážet kulturu organizace, firemní hodnoty a nároky vykonávané činnosti (Bělohlávek, 2016, s.31).

Při vymezení požadavků na uchazeče je také vhodné stanovit, které požadavky jsou absolutně nezbytné a které jsou pouze žádoucí (Urban, 2014, s. 101).

Je potřeba, aby uchazeči o zaměstnání měli znalosti nejen v dané oblasti obsazovaného místa, ale aby byli také schopni spolupracovat s kolegy, budovat přátelské vztahy, byli loajální, důvěryhodní a měli dostatečný respekt ke svému zaměstnavateli (Barták, 2011, S. 57).

Dle Koubka (2017b, s. 134) patří mezi nejdůležitější požadavky na uchazeče: vzdělání a kvalifikace, dovednosti a schopnosti, pracovní zkušenosti a charakteristiky osobnosti.

Koubek (2007b, s. 134) dělí požadavky na zaměstnance dále na:

- nezbytné požadavky, ze kterých nelze slevit, jelikož jsou nezbytnou podmínkou způsobilosti zaměstnanci na daném pracovním místě (např. dosažené vzdělání),
- žádoucí požadavky, které nejsou bezpodmínečné pro přijetí zaměstnance, ale napomáhají dobrému výkonu práce (např. dosavadní praxe),
- vítané požadavky, které nejsou nezbytně nutné pro výkon práce, ale zvyšují využitelnost zaměstnance (např. znalost cizích jazyků),
- okrajové požadavky, které nejsou nutné pro výkon dané práce.

3.4 Zdroje získávání zaměstnanců

Koubek (2007b, s. 129) popisuje, že organizace může obsazovat volná pracovní místa z vnitřních i vnějších zdrojů.

Při obsazování pracovních míst, je nutné posoudit, zda se spíše vyplatí rekvalifikovat vlastní zaměstnance z jiných pracovních míst či vyhledávat zaměstnance z vnějších zdrojů (Bělohlávek, 2016, s. 31).

Získávání zaměstnanců dle Kocianové (2010, s. 80) ovlivňuje několik faktorů, které jsou nezbytnými kritérii při následné volbě metod získávání. Faktory, které ovlivňují zájem uchazečů o pracovní místo, jsou: podmínky a podoba pracovního místa, faktory na straně organizace či vnější vlivy.

Dle Šikýře (2012, s. 74) volba potenciálních zdrojů zaměstnanců vychází z odhadu pokrytí současné i perspektivní potřeby zaměstnanců, kdy organizace předvídá, kolik a jaké

zaměstnanec bude mít k dispozici, aby byla provedena požadovaná práce a realizovány strategické cíle.

3.4.1 Vnitřní zdroje

Při obsazování pracovních míst z řad vlastních zaměstnanců, se zvyšuje personální politika dané organizace. Zaměstnanci jsou motivováni možností postupu v organizaci a organizace si tak tímto přístupem zajišťuje stabilizaci klíčových zaměstnanců. Mezi další pozitiva získávání zaměstnanců z vnitřních zdrojů patří čas a náklady, jelikož nebude nutné provést například adaptaci s organizací (Kociánová, 2010, s. 82).

Dle Mužíka a Krpálka (2017, s. 135) by organizace měly prioritně zvolit získávání zaměstnanců z vnitřních zdrojů a vždy jako první nabídnout volná pracovní místa současným zaměstnancům.

Vnitřní zdroje zaměstnanců dle Koubka (2007b, s. 129) tvoří:

- zaměstnanci, kteří byli propuštěni v důsledku technického rozvoje,
- zaměstnanci, kteří byli uvolňováni v souvislosti s ukončením nějaké činnosti či s jinými organizačními změnami,
- zaměstnanci, kteří došli k vykonávání náročnější práce,
- zaměstnanci, kteří by rádi přešli na nově otevřené pracovní místo, ale ve stejné organizaci.

Výhody získávání zaměstnanců z vnitřních zdrojů (Brůha, Bukovjan, Čornejová a kol., 2016, s. 107):

- organizace zná zaměstnance a zaměstnanec taktéž zná danou organizaci,
- odpadá náročná etapa profesionální a sociální adaptace,
- nižší vynaložené náklady a čas,
- zvyšuje se motivace zaměstnanců.

Dvořáková a kol. (2012, s. 149–150) popisují, že je vhodné obsazovat pracovní místa z vnitřních zdrojů, jelikož:

- díky tomu, že zná zaměstnavatel své interní zaměstnance a může tak činit spolehlivější rozhodnutí o vnitřní mobilitě zaměstnanců,
- zvyšuje se vnitřní spokojenost zaměstnanců,
- zvyšuje se pracovní nasazení, morálka, iniciativa a angažovanost zaměstnanců,
- snižuje se počet odchodů zaměstnanců z organizace, jelikož mají zaměstnanci možnost rozvíjet svou kariéru,
- manažeři z vnitřních zdrojů posilují zachování organizační kultury.

Nevýhody získávání zaměstnanců z vnitřních zdrojů (Brůha, Bukovjan, Čornejová a kol., 2016, s. 107) jsou:

- svázanost stávajícího zaměstnance se známým prostředím či pracovní skupinou,

- menší pravděpodobnost přijetí nových a progresivnějších metod řízení.

Dle Koubka (2007b, s. 130) je nevýhodou také soutěžení zaměstnanců o povýšení, které může negativně ovlivňovat mezilidské vztahy a morálku na pracovišti.

Pokud se organizace rozhodne obsadit volná pracovní místa z vnitřních zdrojů, měla by důkladně sjednotit také ostatní personální činnosti, jako jsou plánování následnictví, analýza pracovního místa, výběr a hodnocení zaměstnanců (Dvořáková a kol., 2012, s. 150).

3.4.2 Vnější zdroje

V současné době se organizace snaží využívat k obsazení pracovních míst primárně vnitřní zdroje. Je to především z důvodu snadnějšího získání informací o zaměstnancích a také z důvodu nižších nákladů a kratší doby procesu. Pokud se ale organizaci nepodaří obsadit pracovní místo vlastními zaměstnanci, začne organizace využívat vnější zdroje. Vyplácí se přitom spolupráce s úřady práce či s jinými institucemi trhu práce a služeb zaměstnanosti, případně je také možná spolupráce se vzdělávacími institucemi (Koubek, 2007b, s. 131).

Dle Dvořákové a kol. (2012, s. 146) přináší vnější zdroje do organizace tzv. „novou krev“. Noví zaměstnanci mohou do organizace přinést nové způsoby řešení problémů, inspiraci, nápady a nové způsoby řízení. K tomu, aby ale organizace získala nové zaměstnance, musí vynaložit velké úsilí, aby našla ty nejhodnější uchazeče. S tímto jsou někdy spojeny vysoké náklady a proces získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů bývá časově náročnější než u získávání zaměstnanců z vnitřních zdrojů.

Vnější zdroje zaměstnanců tvoří dle Koubka (2007b, s. 129–130):

- volné pracovní síly na trhu práce,
- čerství absolventi škol či jiných institucí, které připravují mládež na povolání,
- zaměstnanci jiných organizací, kteří by rádi změnili své dosavadní zaměstnání.

Koubek (2007b, s. 130) popisuje, že mezi vnější zdroje se řadí také důchodci, ženy v domácnosti, studenti či pracovní zdroje v zahraničí.

Výhody získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů jsou dle Kocianové (2012, s. 84):

- širší nabídka uchazečů,
- velké pracovní nasazení zaměstnance
- nové nápady a postoje, které může nový zaměstnanec do organizace přinést,
- nezaujatý přístup nového zaměstnanci k organizaci,
- záruky personálních agentur za kvalitu výběru.

Mezi nevýhody získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů dle Kocianové (2012, s. 84):

- vyšší náklady na proces získávání zaměstnanců,
- časová náročnost celého procesu,

- větší finanční požadavky uchazečů,
- zaměstnanci neznají pracovní prostřední a firemní kulturu,
- odlišná očekávání, nesoulad s firemní kulturou,
- s novým zaměstnancem přichází určitá míra rizika.

3.5 Metody získávání zaměstnanců

„Volba metod získávání zaměstnanců vychází z toho, že je třeba vhodným lidem dát na vědomí existenci volných pracovních míst v organizaci a zlákat je k tomu, aby se o tato místa ucházeli“ (Koubek, 2007b, s. 135).

Metoda získávání zaměstnanců je specifický postup oslovení a přilákání vhodných potenciálních zaměstnanců. Volba metod se odvíjí od toho, zda se organizace rozhodne získávat zaměstnance z vnitřních nebo vnějších zdrojů. Volba metod získávání zaměstnanců by měla vycházet z toho, že je potřeba dát vhodným lidem na vědomí, že existuje v organizaci volné pracovní místo a zaujmout uchazeče tak, aby se o dané pracovní místo ucházeli (Koubek, 2007b, s. 135).

Organizace, která hledá zaměstnance na vnějším trhu, využívá obvykle následující metody (Brůha, Bukovjan, Čornejová a kol., 2016, s. 107–108):

- inzerce v místních, regionálních, celostátních médiích, časopisech či odborných periodikách,
- vývěsky, nástěnky či rozdávání letáků atd.,
- spolupráce s personálními agenturami,
- spolupráce s úřady práce – výhodou je, že úřady práce si sami zjišťují potřebné informace o uchazeči, mohou zajistit potřebný výběr či poskytnout materiály uchazeče, ale nevýhodou je omezený výběr registrovaných uchazečů,
- pracovní portály či sociální sítě,
- doporučení od současných zaměstnanců organizace.

Mezi další časté metody dle Šikýře (2012, s. 75) patří:

- inzerce na internetu (webové stránky zaměstnavatele, specializované pracovní servery či školy),
- prezentace na veletrhu pracovních příležitostí,
- přímé oslovení vhodného jedince,
- uchazeči se nabízejí sami.

Při získávání zaměstnanců z vnitřních zdrojů využívají organizace inzerci na místní vývěsce či nástěnce, rozesílání nabídky práce pomocí elektronické pošty, doporučení současného zaměstnance nebo přímé oslovení (Šikýř, 2012, s. 75).

Při získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů se používá inzerce na internetu, inzerce v tisku, rozhlase či televizi, spolupráce s personální agenturou, úřadem práce či oslovení vhodné jedince mimo organizaci. Často se vyplatí použít kombinaci několika metod získávání zaměstnanců z vnitřních i vnějších zdrojů (Šikýř, 2012, s. 75).

V následujícím textu jsou popsány některé z nejčastějších metod získávání zaměstnanců.

Inzerce

Mezi nejčastěji využívané metody získávání zaměstnanců se řadí inzerce, která má za cíl upoutat pozornost. Je důležité, aby inzerát upoutal potenciální uchazeče o zaměstnání více než inzeráty jiných organizací. Také by měl být sdělován atraktivním způsobem, vzbudit a udržet zájem a následně stimulovat k odpovědi (Armstrong, 2007, s. 279). V současné době se velmi často využívá inzerce prostřednictvím internetu, kde mohou organizace inzerovat na svých webových stránkách, specializovaných pracovních portálech či sociálních sítích (Šikýř, 2012, s.75). Inzerovat je možné ale také v tisku, rozhlasu či televizi. Inzerce může být regionální, tedy v místě sídla organizace, celorepubliková či mezinárodní. Toto rozhodnutí se odvíjí od obtížnosti nalezení vhodného zaměstnance (Koubek, 2007b, s. 138).

Velmi častá je také inzerce v novinách a časopisech. Některé deníky mají vyhrazeny určité dny pro určitá zaměstnání. Místní tisk inzeruje spíše nižší pozice nebo místa obsazovaná místními zaměstnavateli. Některé lokální deníky vydávají rubriku, týkající se volných pracovních míst vždy v určitý den (Dále, 2007, s. 33). Výhodami inzerce v novinách je velký počet potenciálně oslovených zájemců o danou pracovní nabídku. Nevýhodou jsou poměrně vysoké finanční náklady (Matějka a Vidlař, 2002, s. 25).

Většina organizací také publikuje inzeráty ve vlastních časopisech či na webových stránkách (Dale, 2007, s. 33).

Dle Dudy (2008, s. 128) by měl inzerát obsahovat název pracovního místa, informace o organizaci, požadavky na zaměstnance (vzdělání, dovednosti, zkušenosti, kvalifikace apod.), místo výkonu práce, náplň práce, pracovní podmínky, informace ohledně odměňování, požadované dokumenty a také informaci ohledně nástupu do zaměstnání.

Letáky, nástěnky, náborové spoty či kariérní dny

Jak uvádí Koubek (2007b, s. 137), společnosti využívají k získávání zaměstnanců letáky, na kterých bývají popsány základní informace o dané pracovní pozici a také zde uveden kontakt na personální oddělení či jinou kompetentní osobu. Výhodou této metody je, že osloví velké množství lidí v daném regionu. Nevýhodou této metody je nákladnost a je vhodná spíše pro brigády, dočasné práce či pro méně kvalifikované pozice.

Výhodou inzerce je dle Koubka (2007b, s. 138), že se rychle dostane k větší části lidí.

Mezi nevýhody patří to, že inzerce nemusí být efektivní, pokud se organizace rozhodne šetřit na vytvoření a publikování daného inzerátu (Koubek, 2007b, s. 138).

E-recruitment

E-recruitment či online recruitment je získávání zaměstnanců založené na počítačových sítích, jako je například internetová stránka dané organizace. E-recruitment má přilákat vhodné zaměstnance, třídít a klasifikovat je, vybírat vhodné uchazeče, nabízet jim zaměstnání, ale také třídít a odmítat nevhodné uchazeče (Armstrong, 2007, s. 353).

Červenková (2016, s. 8) uvádí, že potenciál sociálních sítí pro personalistiku je opravdu velký, jelikož se tam nachází lidé nejrůznějších znalostí a kompetencí, kteří jsou doslova na dosah ruky.

Šikýř (2014, s. 100) popisuje, že každý, kdo si vytvoří vlastní profil na sociálních sítích, např. Facebook či LinkedIn, buduje a vytváří si vzájemné kontakty s dalšími uživateli. Na sociálních sítích se nenachází účty pouze lidí, ale také účty organizací, aby se organizace dostala do povědomí veřejnosti a přilákala tak nové zaměstnance.

Výhodou sociálních sítí je především to, že efektivně informují potenciální zaměstnance. Organizace může potenciální zaměstnance velmi rychle a snadno kontaktovat, což funguje i naopak. Problémem využívání sociálních sítí je zajištění bezpečnosti sdílených a sdělovaných informací (Šikýř, 2014, s. 100).

Doporučení současného zaměstnance

Tato metoda patří mezi pasivní metody získávání zaměstnanců. K tomu, aby mohla být použita se musí vytvořit informační prostředky, které obsahují včasnou informovanost o daném pracovním místě. Tuto metodu většinou odprovází např. odměna zaměstnanci, který nového zaměstnance doporučil (Koubek, 2007b, s. 136).

Uchazeči se nabízejí sami

Tato metoda je pro organizace ideálním stavem, jelikož uchazeči dávají organizacím najevo, že je dle nich atraktivním zaměstnavatelem s dobrou pověstí, zajímavou nabídkou pracovních příležitostí či také s atraktivním platovým ohodnocení. Největší výhodou této metodou jsou především velmi nízké náklady na inzerci. Nevýhodou může být mylná představa uchazečů o organizaci a jejich potřebách (Koubek, 2007b, s. 135-136).

Headhunting

Headhunting neboli forma přímého oslovování lidí spočívá v tom, že *headhuntingové* společnosti nabízí široké spektrum odborníků a jelikož mají přehled o velkém množství uchazečů, jsou jejich služby široce využívány, i přesto, že bývají drahé. Je potřebné, aby zaměstnavatelé poskytli *headhunterům* dostatečné informace ohledně potřeb a očekávání organizace a také dobře specifikovat požadavky (Bělohlávek, 2016, s. 31–32).

Spolupráce s úřadem práce

Úřad práce eviduje nezaměstnané osoby, kterým pomáhá hledat zaměstnání. Úřad práce ale slouží i pro organizace, které hledají zaměstnance. Organizace využívají služeb úřadu práce především, když obsazují dělnické pozice (Koubek, 2007b, s. 139).

Výhody spolupráce s úřady práce je dle Brůhy, Bukovjana, Čornejové a kol., (2016, s. 107) to, že si úřady práce sami zjišťují potřebné informace o uchazeči, mohou zajistit potřebný výběr či poskytnou potřebné materiály. Nevýhodou je omezený výběr registrovaných uchazečů o zaměstnání.

3.6 Požadované dokumenty od uchazečů

Dle Koubka (2007b, s. 142–143) je velmi důležitá správná volba dokumentů, které bude organizace od uchazečů požadovat, jelikož na těchto do značné míry závisí to, jak podrobné a spolehlivé informace organizace o uchazeči získá.

Nejčastějšími dokumenty, které organizace požaduje od uchazečů jsou dle Koubka (2007b, s. 143) tyto:

- doklady o vzdělání a praxi,
- osobní dotazník,
- životopis,
- motivační dopis,
- reference či hodnocení z předchozích zaměstnání,
- výpis z rejstříku trestů,
- lékařská zpráva o zdravotním stavu.

Dotazník pro uchazeče o zaměstnání

Koubek (2007b, s. 143) uvádí, že existují dvě základní formy dotazníku pro uchazeče. Jedná se o jednoduchý dotazník a dotazník umožňující uchazeči podrobněji popsat některé skutečnosti, či vyjádřit se k některým otázkám několika větami (tzv. otevřený dotazník). První forma dotazníku se používá spíše pro obsazování manuálních nebo administrativních míst. Druhá forma dotazníku je používána při obsazování manažerských míst nebo míst specialistů.

Osobní dotazník obsahuje biografické údaje, což jsou údaje o vzdělání, dosavadní praxi, schopnostech apod. (Bělohlávek, 2016, s. 33).

Životopis

Jedná se o univerzální metodu, kterou lze použít při předvýběru uchazečů a také i při výběru těch nejvhodnějších uchazečů. Tato metoda ověřuje, zda uchazeč splňuje základní požadavky, které jsou kladeny na dané pracovní místo. Hodnocení životopisu patří do přípravné fáze, která je před samotným výběrovým pohovorem (Šikýř, 2014, s. 102).

Dle Dvořákové a kol. (2012, s. 152) by měl být životopis systematický, stručný, přehledný a logický, aby se v něm personalista mohl dobře orientovat. Při zkoumání životopisu se personalisté nejčastěji zaměřují na:

- vzdělání – zda uchazeč měnil vzdělávací instituce a také zda ukončil zahájené studium,
- stabilitu zaměstnání – jak často uchazeč střídal zaměstnání,
- délku pracovního poměru u jednotlivých zaměstnavatelů,
- časové mezery,
- pravdivost údajů.

Dle Koubka (2007b, s. 145) bývají při získávání zaměstnání požadovány od uchazečů tři různé typy životopisů.

Prvním typem je volný životopis, který má podobu chronologického popisu života uchazeče a to tak, aby co nejvíce vynikla způsobilost uchazeče pro dané pracovní místo. Práce s volným životopisem je obtížná, jelikož neumožňuje bezprostředně porovnávat jednotlivé uchazeče mezi sebou a je nezbytné z něj vytáhnout informace, které by srovnatelnost uchazečů mohly umožňovat (Koubek, 2007b, s. 145).

Druhým typem je polostrukturovaný životopis, ve které uchazeči poskytují informace, které organizace potřebuje (Koubek, 2007b, s. 145).

Třetím typem je strukturovaný životopis. Strukturovaný životopis je v současné době nejčastěji vyžadovaným typem. V takovémto typu životopisu jsou sestupně uspořádány podrobné informace ohledně praxe a vzdělání (Kocianová, 2010, s. 99). Aby byl takový životopis pro organizaci přínosný, měla by organizace vytvořit určitou strukturu a všechny uchazeče s ní pak seznámit nebo je v nabídce zaměstnání informovat o tom, kde najdou formulář strukturovaného životopisu (Koubek, 2007b, s. 145).

Z životopisu může personalista velmi snadno vyčíst, jak často měnil uchazeč zaměstnání či vzdělávací instituce, jak dlouho trval pracovní poměr u jednotlivých zaměstnavatelů, jaké důvody vedly ke změnám v různých funkcích nebo také zda uchazeč v průběhu své kariéry povyšoval nebo byl převeden na nižší funkci (Lochmannová, 2016, s. 37).

Motivační dopis

Motivační dopis by měl vzbudit pozornost zaměstnavatele. V dopise by měl být obsažen zájem uchazeče o dané pracovní místo a také jeho pracovní způsobilost a zkušenosti (Kocianová, 2010, s. 100).

Zkoumání referencí

Zkoumání referencí slouží jako doplňková metoda výběru zaměstnanců a poskytuje důvěrné informace o uchazečích od jejich předchozích zaměstnavatelů (Armstrong, 2007, s. 365).

3.7 Předvýběr zaměstnanců

Velice důležitou fází získávání zaměstnanců je jejich předvýběr, při němž organizace analyzuje získané materiály. Předvýběr slouží k výběru vhodných uchazečů ze všech lidí, kteří se o dané pracovní místo ucházeli. Vybrané uchazeče potom organizace pozve k výběrovému řízení (Dvořáková a kol., 2012, s. 151).

Dvořáková a kol. (2012, s. 151) uvádí, že je důležitá analýza obdržených materiálů od uchazečů, která má poskytnout odpovědi na otázky:

- zda je uchazeč způsobilý vykonávat nabízenou práci,
- zda zapadne do pracovního kolektivu,
- jaký je uchazečův zájem o nabízenou práci a také jeho pracovní motivace.

Dle Šikýře (2012, s. 82) je výsledkem předvýběru uchazečů jejich roztřídění do dvou skupin:

- vhodné uchazeči – uchazeči, kteří jsou pozváni k výběrovému řízení,
- nevhodní uchazeči – tito uchazeči nejsou pozváni k výběrovému řízení a je jim zaslána zdvořilá odmítavá zpráva s poděkováním o jejich zájem o dané pracovní místo)

Koubek (2007b, s. 154) uvádí, že závěrečným krokem, který navazuje na proces získávání zaměstnanců, je sestavení seznamu uchazečů, které organizace pozve k výběrovému řízení. Ideální počet pozvaných uchazečů na jedno pracovní místo se pohybuje v rozmezí od pěti do deseti uchazečů.

4 VÝBĚR ZAMĚSTNANCŮ

Výběr zaměstnanců patří ke klíčovým manažerským činnostem, jelikož všechny organizace potřebují kvalitní, schopné zaměstnance, kteří budou prospěšní dané organizaci a budou mít požadované výsledky. Výkonnost organizace sice podmiňuje i několik jiných faktorů, avšak nejdůležitější faktor spočívá v zaměstnávání vhodných zaměstnanců (Ludlow a Panton, 1995, s. 7).

Proces výběru zaměstnanců představuje personální činnosti, které navazují na proces získávání zaměstnanců. Cílem je vybrat nejlepšího uchazeče, který bude výkonný, bude pro organizaci pracovat po dobu, která se od něj očekává a bude jednat vhodným způsobem. Proces výběru zaměstnanců spočívá ve sběru a hodnocení informací o uchazečích pomocí metod výběru, které mohou predikovat efektivitu daného zaměstnance (Dvořáková a kol., 2012, s. 150).

Rozhodnutí o výběru vhodných zaměstnanců patří mezi nejdůležitější odpovědnosti manažera (Urban, 2003, s. 37).

Dle Koubka (2007b, s. 166) je hlavním úkolem výběru zaměstnanců rozpoznat, který z uchazečů o zaměstnání bude pravděpodobně nejlépe vyhovovat požadavkům obsazovaného pracovního místa, ale zároveň přispěje i k vytváření zdravých mezilidských vztazích v organizaci.

Bělohlávek, Košťan a Šuleř (2001, s. 365) popisují, že úspěšný výběr zaměstnanců je považován za jednu z nejefektivnějších cest k tomu, aby organizace zaměstnávala optimální počet zaměstnanců a byla prosperující a úspěšná.

Kocianová (2010, s. 98) uvádí, že pro výběr zaměstnanců existuje řada metod, ale žádná z nich nemůže zcela zaručit úspěšnost vybraného zaměstnance. Neexistuje tedy žádná nejlepší metoda výběru zaměstnanců a doporučuje se kombinovat více metod.

Vaněčková (2016, s. 21) uvádí, že není zákonem stanoveno, jakými způsoby by měli zaměstnavatelé zaměstnance vybírat. Záleží tedy na zaměstnavateli, jaký způsob zvolí. Zákoník práce dále uvádí, že výběr fyzických osob, které se ucházejí o zaměstnání, jsou v působnosti zaměstnavatele, co se týče zohlednění kvalifikace, nezbytných požadavků nebo zvláštních schopností, nevyplývá-li ze zvláštního právního předpisu jiný postup. Znamená to tedy, že pouze právní předpisy mohou nějakým způsobem upravovat výběr zaměstnanců.

4.1 Kritéria výběru zaměstnanců

Dle Kocianové (2010, s. 96) je ke správnému posouzení uchazečů potřeba stanovit kritéria úspěšnosti práce. K tomu dle Armstronga (2007, s. 346) slouží sedmibodový model, který obsahuje fyzické vlastnosti (tělesná zdatnost, mluva), dovednosti a vědomosti (kvalifikace a vzdělání), všeobecnou inteligenci, zvláštní schopnosti (komunikační dovednosti, manuální zručnost), zájmy či dispozice (respekt, samostatnost).

Urban (2014, s.105) definuje výběrová kritéria a vhodné metody posouzení uchazečů, které jsou uvedeny v následující tabulce.

Tabulka 1 – Příklad výběrových kritérií a vhodných metod posouzení uchazečů

VÝBĚROVÉ KRITÉRIUM	METODY POSOUZENÍ
Úroveň vzdělání	<ul style="list-style-type: none">• Analýza životopisu
Pracovní zkušenost	<ul style="list-style-type: none">• Analýza životopisu• Rozhovor
Technická kvalifikace	<ul style="list-style-type: none">• Analýza životopisu• Osvědčení• Test technických znalostí
Komunikační schopnosti	<ul style="list-style-type: none">• Rozhovor• Assesment centrum / Hraní rolí• Jazykový test
Řídící schopnosti	<ul style="list-style-type: none">• Analýza životopisu• Rozhovor• Reference
Kvantitativní schopnosti	<ul style="list-style-type: none">• Numerický test• Rozhovor• Případová studie

Zdroj: Urban (2014, s. 105)

4.2 Metody výběru zaměstnanců

Metody výběru jsou dle Šikýře (2014, s. 102) postupy zkoumání a posuzování uchazečů, pomocí nichž se personalisté snaží najít toho nejvhodnějšího uchazeče o zaměstnání (Šikýř, 2014, s. 102).

Mezin hlavní metody výběru zaměstnanců patří (Kocianová, 2010, s. 98):

- analýza dokumentů (životopis, motivační dopis, reference, firemní dotazník či pracovní posudek),
- výběrový pohovor,
- testování uchazečů,
- assesment cetrum.

4.2.1 Výběrový pohovor

Výběrový pohovor je nejpoužívanější, nejvhodnější a klíčovou metodou výběru zaměstnanců. Důležité ale je, aby byl správně připraven. Kromě obecného cíle, kterým je posoudit pracovní způsobilost uchazeče pro obsazované pracovní místo má tři hlavní cíle (Koubek, 2007b, s. 179):

- získat dostatečné a hlubší informace o uchazeči,
- poskytnou uchazeči informaci,
- posoudit osobnost uchazeče.

Během pohovoru je vhodná účast nejen personálního manažera, ale také příslušného vedoucího zaměstnance, který má konkrétní představu o potřebných znalostech, kvalifikaci a osobních předpokladech na úspěšnou adaptaci v pracovním kolektivu (Stýblo, 2003, s. 66).

Dle Koubka (2007b, s. 179) se rozlišuje několik typů výběrových pohovorů:

- Pohovor 1 + 1 – jedná se o pohovor s uchazečem, který je vedený zpravidla bezprostředně nadřízeným zaměstnancem. Tento typ pohovoru je vhodný spíše při obsazování nižších pracovních pozic.
- Pohovor před komisí – jsou na něm přítomné 3–4 osoby (nejčastěji personalista, nadřízený daného místa, zkušený psycholog a uchazeč). Tento typ pohovoru je vhodný pro obsazování vyšších pracovních pozic.
- Postupný pohovor – jedná se o kombinaci pohovorů 1 + 1 s různými posuzovateli.
- Skupinový (hromadný) pohovor – jedná se o pohovor, kdy je na jedné straně skupina uchazečů a na druhé straně jeden nebo více posuzovatelů.

Šikýř (2012, s. 86) rozděluje výběrové pohovory podle průběhu a obsahu na:

- Strukturovaný výběrový pohovor – celý pohovor je předem připravený a strukturovaný (otázky, modelové odpovědi a pořadí otázek).
- Nestrukturovaný výběrový pohovor – pohovor je vedený bez přípravy, volně plynoucí (různé otázky a jejich pořadí)

Dle Nývltové (2003, s. 41) se při hodnocení strukturovaného pohovoru u relativně náročnějších pozic využívá formulář, který může vypadat následovně:

Záznam výběrového pohovoru	
Datum pohovoru:	
Pohovor vedl:	
1. <u>Identifikační údaje uchazeče:</u>	
Jméno uchazeče:	
Datum narození:	
Kontaktní údaje:	
Uchází se o pracovní pozici:	
2. <u>Výsledky testů:</u>	
3. <u>Hodnocení pracovních předpokladů:</u>	
<ul style="list-style-type: none"> • Vzdělání: • Praxe: • Specifické znalosti, dovednosti: • Pracovní motivace: • Pracovní flexibilita: 	
4. <u>Hodnocení osobnosti</u>	
<ul style="list-style-type: none"> • Schopnost soustředění • Vytřvalost • Předpoklady pro týmovou práci • Příznivé charakteristiky • Nepříznivé charakteristiky 	
5. <u>Závěr</u>	
<ul style="list-style-type: none"> • Uchazeč je vhodný k přijetí na pracovní pozici • Uchazeč není vhodný k přijetí na pracovní pozici, o kterou se uchází 	
6. <u>Doporučení</u>	
<ul style="list-style-type: none"> • Nabídnout uzavření pracovní smlouvy • Zařadit do užšího výběrového kola • Vyřadit, poděkovat za projevený zájem 	
7. <u>Podpis tazatele:</u>	

Obrázek 2 – Analýza výsledků výběrového pohovoru

Zdroj: Nývltová (2003, s. 41)

Zaměstnavatelé kladou uchazečům při výběrovém pohovoru celou řadu otázek, aby zjistili, zda je uchazeč opravdu vhodný na dané pracovní místo. Dle zákoníků práce ale zaměstnavatel nesmí vyžadovat informace, které bezprostředně nesouvisí s výkonem práce a s pracovněprávním vztahem. Zaměstnavatel nesmí vyžadovat zejména informace o:

- těhotenství,
- rodinných a majetkových poměrech,
- sexuální orientaci,
- původu,
- členství v odborové organizaci,
- členství v politických stranách nebo hnutích,
- příslušnosti k církvi nebo náboženské společnosti
- trestněprávní bezúhonnosti

Na některé z těchto uvedených témat se nesmí zaměstnavatel zeptat nikdy, a to na sexuální orientaci, původ, členství v odborové organizaci, členství v politických stranách nebo hnutích či příslušnost k církvi nebo náboženské společnosti. Na ostatní témata a to, těhotenství, rodinné a majetkové poměry a trestněprávní bezúhonnost se smí zaměstnavatel zeptat pouze v případě, že je pro to dán věcný důvod, který spočívá v povaze práce, která má být vykonávána, pokud je to přiměřené (Vaněčková, 2016, s. 24).

Diskriminace

Evropská legislativa klade v pracovněprávních vztazích velký důraz na rovné zacházení (Dvořáková a kol., 2012, s. 145). Princip rovného zacházení a zákaz diskriminace jsou obsaženy v zákoníku práce a v zákoně o zaměstnanosti. V zákoně o zaměstnanosti se principem rovného zacházení se zaměstnanci a zákazem diskriminace zabývá ustanovení § 4, které definuje povinnost zaměstnavatelů zajišťovat rovné zacházení se všemi fyzickými osobami, které uplatňují právo na zaměstnání (Chládková a Bukovjan, 2014).

Kocianova (2012, s. 118) popisuje, že jako diskriminační je vnímáno zejména obtěžování, sexuální obtěžování a pronásledování. Také ale znemožnění přístupu k zaměstnání a další znevýhodnění týkající se práce, například znevýhodnění v oblasti odměňování, řízení kariéry nebo také propouštění. K diskriminaci a rovnému zacházení se vztahuje antidiskriminační zákon. Přímoú diskriminací se rozumí jednání, kdy se s jednou osobou zachází méně příznivě než s jinými, a to z důvodu etnického původu, rasy, národnosti, pohlaví apod. (Antidiskriminační zákon 198/2009 Sb., § 2, 3).

4.2.2 Testování uchazečů

Koubek (2014, s. 99) uvádí, že na mnoha pozicích jsou odborné znalosti klíčovým kritériem výběru, a proto jejich ověření zabírá větší část výběrového procesu. Odborné testy hrají důležitou roli především tam, kde:

- organizace hledá hotového člověka, který bude schopen ihned vykonávat danou práci,
- dané pracovní místo vyžaduje velmi specifické odborné znalosti,
- důležitost odborností převažuje nad jinými kompetencemi.

Dle Armstronga (2007, s. 387) se testy používají převážně za účelem zajištění spolehlivějších a validnějších informací o dovednostech, znalostech, osobních charakteristikách nebo míře inteligence daného uchazeče.

Mezi nejčastější druhy testů dle Koubka (2007b, s. 176) patří např.:

- testy schopností – tyto testy jsou zaměřeny na mechanické a motorické schopnosti, manuální zručnost apod.
- testy znalostí a dovedností – tyto testy prověřují hloubku znalostí a odborných návyků,

- testy osobnosti – účelem je posoudit různé stránky osobnosti uchazeče, základní rysy jeho povahy a temperamentu.

4.3 Závěrečné rozhodování o výběru zaměstnanců

Závěrečná fáze výběru zaměstnanců představuje určení uchazeče, který nejlépe odpovídá všem kritériím a požadavkům daného pracovního místa a následné informování uchazečů o výsledku celého výběrového řízení. Rozhodování o nevhodnějším uchazeči nebývá snadným rozhodnutím, a proto je důležité propojit shromážděné informace o uchazečích. Je vhodné například po skončení každého výběrového pohovoru pečlivě zhodnotit každého uchazeče (Bělohlávek, 2016, s. 150).

Šikýř (2014, s. 105) uvádí, že by se organizace měla při výběru zaměstnanců zaměřit na dvě otázky:

- Zda má uchazeč požadované schopnosti k vykonávání požadované práce?
- Zda uchazeč chce vykonávat požadovanou práci?

Odpovědi na uvedené otázky slouží manažerům a personalistům jako podklad pro závěrečné rozhodování o přijetí nebo odmítnutí uchazeče. Manažer posuzuje a porovnává dostupné údaje o tom, zda je uchazeč způsobilý a schopný vykonávat danou práci. Nejvhodnějším zaměstnanci, který pravděpodobně nejlépe splňuje požadavky pro výkon práce, ale také odborný růst v organizaci, je předána nabídka zaměstnání. Pokud uchazeč nabídku přijme, následují procedury, které jsou spojené s přijetím zaměstnance a uzavřením pracovního poměru, jako jsou: podepsání pracovní smlouvy, seznámení se s pracovním řádem, s BOZP a ostatními předpisy na pracovišti. Poté následuje adaptace zaměstnanců na pracovní místo (Šikýř, 2014, s. 106).

PRAKTICKÁ ČÁST

5 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI

Praktická část se zabývá plánováním, získáváním a výběrem zaměstnanců ve vybrané společnosti XY, s cílem posoudit způsob jejich zajištění, vymezit možnosti jejich zlepšení a navrhnout vhodná řešení.

Vybraná společnost si nepřála být jmenována, a proto je označována jako společnost XY nebo jen společnost.

Praktická část je zpracována na základě webových stránek společnosti, rozhovorů s externí personalistkou, asistentkou jednatele a novou personální manažerkou a také na základě dotazníkového šetření mezi zaměstnanci. Rozhovory i dotazníky jsou uvedeny v seznamu příloh.

Rozhovory s externí personalistkou a asistentkou jednatele proběhly v prosinci 2019 a reflektují minulý stav. Rozhovor s novou personální manažerkou, která do společnosti nastoupila v únoru 2020, proběhl v dubnu 2020 a popisuje současný stav v dané společnosti.

Následující kapitoly jsou věnovány představení společnosti, zhodnocení procesů plánování, získávání a výběru zaměstnanců ve společnosti a vyhodnocení dotazníkového šetření mezi zaměstnanci.

5.1 Charakteristika společnosti

Společnost XY je stabilní česká farmaceutická společnost založena roku 1991. Vývoj a výroba bylinných přípravků byly podnikatelským záměrem nově vzniklé společnosti. První výrobky byly na principu aromaterapie v kombinaci s bylinnými extrakty. Postupně se portfolio výrobku stále rozšiřovalo (webové stránky společnosti).

Stabilně stojí na třech pilířích v podobě výroby vlastních výrobku, smluvní výroby a prodeje surovin. Sídlo společnosti se nachází v Praze, výrobní divize je v Hořátku, kde společnost sídlí spolu s dalšími jinými společnostmi v průmyslové zóně, a výroba na infuzní roztoky je v Luhačovicích (informace od nové personální manažerky). Společnost vyrábí unikátní výrobky podle vlastních receptur. Jedná se o tradičního výrobce léčiv, doplňků stravy, kosmetiky a zdravotnických prostředků (webové stránky společnosti).

Výrobní závod se skládá z haly na kosmetiku, doplňky stravy, farmacii a Farmabloku. Společnost vyrábí pro mnoho dalších společností. Vyrábí například i pro Slovensko či Německo (informace od nové personální manažerky)

Výrobky jsou testovány ve vlastních moderních laboratořích. Provozy jsou certifikovány Státním ústavem pro kontrolu léčiv a dalšími státními institucemi. Společnost je držitelem certifikátu GMP (Správné výrobní praxe) pro léčiva. Společnost vlastní moderní laboratoře, kde se provádí testování vyvíjených přípravků, vč. následné kontroly produktů v průběhu výrobních procesů. Kromě toho, že společnost vyrábí vlastní produkty, může

také nabídnout suroviny pro farmaceutickou, kosmetickou a potravinářskou výrobu, výrobní kapacity jak pro výrobu léčiv, tak i výrobu a plnění tekutých přípravků a sirupů. Široké možnosti má také pro výrobu emulzí, gelů i krémů (webové stránky společnosti). Společnost každoročně investuje značné prostředky do vlastního výzkumu a vývoje nových přípravků a postupů (webové stránky společnosti).

Distribuce probíhá tak, že po vyhotovení objednaného množství buď společnost XY odveze výrobky k odběrateli, nebo si odběratelé vyzvedávají zboží přímo u společnosti XY.

Společnost má za cíl se rozrůstat do konkurenceschopných možností. Také je v plánu postavit větší halu na výrobu doplňků stravy. Zároveň by se společnost chtěla více soustředit na prodej svých produktů (rozhovor s novou personální manažerkou).

5.2 Struktura společnosti

Společnost XY má 260 zaměstnanců a tvoří ji dva jednatelé, šest ředitelů (ředitel úseku nákupu surovin, obchodní ředitel, 2 ředitelé výroby, ředitelka kvality, ředitel úseku registrace), asistentky jednotlivých ředitelů a jednatelů, personální manažerka a plánovač. Dále vedoucí výroby, mistři výroby, pracovníci výroby, seřizovač mechanik, seřizovač elektro, skladníci, technolog, IT koordinátor, pracovník úklidu, vedoucí laboratoří a laboranti).

Dle informací od nové personální manažerky má společnost XY následující oddělení: výroba (kosmetika, doplňky stravy, farmacie, Farmablok), obchod, nákup, infuzní roztoky, kvalita, sklady, technický úsek, registrace.

Charakteristika pracovních míst ve výrobě (rozhovor s novou personální manažerkou):

Pracovník výroby – obsluha strojů a kontrola kvality výrobků.

Mistr – zadávání úkolů, vyrábění zakázek dle plánů, kontrola práce pracovníků výroby a vedení potřebné dokumentace.

Vedoucí úseku – plánování výroby, kontrola stavu pracovišť a dodržování předpisů Státní ústav pro kontrolu léčiv.

Ředitel úseku – celé vedení úseku, kontrola objednávek, komunikace s prodejním a nákupním oddělením, přehazují výrobu podle termínů a surovin co mají k dispozici a přítomnost u nábory nových zaměstnanců.

Zástupci (zástupce vedoucího úseku výroby, zástupce vedoucího úseku výroby) – mají stejné povinnosti jako osoby, které zastupují.

Ve společnosti pracuje i několik agenturních zaměstnanců, což jsou většinou zaměstnanci z Ukrajiny (rozhovor s asistentkou jednatele).

6 PERSONÁLNÍ PRÁCE VE SPOLEČNOSTI

Na základě rozhovoru s externí personalistkou, který proběhl v prosinci 2019 bylo zjištěno, že personální práci společnosti XY zajišťovaly do února 2020 dvě externí personalistky a také dvě externí mzdové účetní. Dále s personalistikou pomáhaly dvě asistentky jednatele (jedna asistentka pracuje na pobočce v Praze a druhá v Hořátku). S paní asistentkou z Hořátku byl, jak již je výše zmíněno, proveden pohovor (rozhovor s asistentkou jednatele). Společnost již na podzim 2019 plánovala přijmout nového personálního manažera/ku, který by měl na starosti plánování, strategii a také péči o zaměstnance.

Hlavní náplň práce jedné z externích personalistek před přijetím nové personální manažerky bylo získávání zaměstnanců, výběr zaměstnanců, přijímání nových zaměstnanců, administrativní činnost, statistiky, interní PR a firemní marketing (rozhovor s externí personalistkou).

Jedna ze mzdových účetních byla zároveň vedoucí mzdového a personálního oddělení a zajišťovala, aby vše v těchto odděleních fungovalo. Tato osoba jim nejčastěji zadávala úkoly. Externím personalistkám také zadávali úkoly jednatele společností, pro které zajišťují personální práci. Mzdová účetní dostala úkoly od jednatele a pak bylo jejím úkolem je filtrovat a rozdělit mezi kompetentní osoby (rozhovor s externí personalistkou).

Jedna z asistentek jednatele měla na starosti například zajišťování podpisů smluv, správu lékařských prohlídek, administrativní činnost spojenou s grantem, další administrativní činnosti, kontrola docházkového systému, spolupráci se mzdovou účetní – např. přípravu podkladů, objednávání stravenek či zpracovávání odměn.

Nyní je za personální práci společnosti XY od února 2020 zodpovědná nová personální manažerka, ale také externí personalistky a dvě mzdové účetní. Nyní již nemají externí personalistky na starosti získávání a výběr zaměstnanců, ale jsou zodpovědné za podepsání veškerých dokumentů potřebných k nástupu, vedení osobních složek zaměstnanců, kontrolují docházkový systém a spolupracují se mzdovým oddělením (rozhovor s novou personální manažerkou).

Nová personální manažerka má nyní na starosti především získávání zaměstnanců, výběr vhodných zaměstnanců, přijímání nových zaměstnanců, řešení problémů ve výrobě a stížností zaměstnanců, kontrolu zaškolení zaměstnanců a kontrolu chování vedoucích zaměstnanců výroby a komunikaci s ÚP. Má také odpovědnost za náklady s tím spojené.

Nehrozí zde takové problémy, že by společnost musela propouštět zaměstnance z toho důvodu, že by neměla dostatek finančních prostředků na vyplácení mezd nebo že by například byla nízká produkce. Společnost XY jako jeden z mála zaměstnavatelů v daném okrese se může pyšnit tím, že je opravdu stabilní (rozhovor s externí personalistkou).

Spíše zde pracují rodinné typy, rodiny, které bydlí blízko a nechtějí za prací dojíždět do velkoměsta.

6.1 Plánování zaměstnanců

Z rozhovorů s externí personalistkou a asistentkou jednatele společnosti XY, které proběhly v prosinci roku 2019 vyplynulo, že jedním z největších problémů ve společnosti byl chybějící proces plánování. Práce tedy nebyla řízená ani plánovaná a vše kvůli tomu bylo velmi chaotické. Chyběly například velmi důležité plány získávání či také plány následnictví (rozhovor s externí personalistkou).

Tím pádem nemohly externí personalistky vykonávat práci tak efektivně, jak by bylo potřeba. Občas se stalo, že byly externí personalistky například v pátek požádány, zda by mohly do pondělí sehnat například třicet brigádníků. Toto byl velmi neplánovaný a nárazový požadavek. Nebylo příliš reálné najít během víkendu tolik zaměstnanců (rozhovor s externí personalistkou).

V době, kdy nebyla příliš velká potřeba získat nové zaměstnance, externí personalistky jejich práci stíhaly v průběhu osmi hodin denně a zbýval jim také čas na péči o zaměstnance – organizaci firemních večírků apod. Občas ale měly na starosti také statistiky, rozpočty na další roky apod. V těchto případech měly tedy velmi málo času na tuto veškerou práci. Na druhou stranu, externí personalistka uvádí, že situaci byly schopny zvládnout takto pouze dvě externí personalistky, a to z toho důvodu, že jsou již nastavené procesy (rozhovor s externí personalistkou).

Na základě rozhovoru s novou personální manažerkou bylo zjištěno, že i v současnosti opravdu chybí plánování. Nová personální manažerka by velmi ocenila, kdyby byla informována ohledně plánů potřeby zaměstnanců například čtvrt nebo půl roku dopředu, aby si dokázala představit, která pracovní místa se budou v budoucnu pravděpodobně obsazovat a jací lidé budou potřeba. Doposud nebyl nastaven žádný plán, řád ani striktně daný postup, který se bude například týkat získávání či výběru zaměstnanců. Vše se řešilo velmi impulzivně a externí personalistky se nedozvěděly nic s velkým časovým předstihem. Téměř do současnosti to ve zkoumané společnosti vypadalo tak, že vedoucí zaměstnanci očekávali, že budou externí personalistky ihned schopny na dané pracovní místo přijmout vhodného zaměstnance. Bohužel to ale nebylo možné.

Stejně to bylo i v únoru 2020, kdy nová personální manažerka nastoupila do společnosti. V současné době se snaží s vedoucími domlouvat, aby ji informovali s dostatečným předstihem. Nyní, v dubnu 2020, je situace trochu lepší, ale stále není informovanost taková, jaká by měla být a stále se stává, že se informace dozví později, než by bylo potřeba. Proto by nová personální manažerka ocenila nějaké sezení s panem jednatelem, ale také i s řediteli výroby, například na bázi čtvrtletí, kde by si řekli, jaké lidi by mohla společnost v budoucnu potřebovat. Důležité je, aby to nová personální manažerka věděla alespoň několik měsíců dopředu.

Odchody zaměstnanců

Dle rozhovoru s externí personalistkou docházelo ve společnosti k poměrně velkým odchodům zaměstnanců, což bylo především zapříčiněno vyšší nástupní mzdou u konkurenčních společností.

Často se stávalo, že zaměstnanci podali výpověď kvůli tomu, že jim jiná společnost nabídla vyšší plat, ale například za šest měsíců se chtěli opět vrátit zpátky, jelikož v jiném zaměstnání neměli takovou jistotu, kterou měli právě ve společnosti XY (rozhovor s externí personalistkou).

Asistentka jednatele uvedla, že odchody zaměstnanců se většinou nějak vyvážily s přijetím nových zaměstnanců.

Nová personální manažerka vnímá situaci tak, že odchody zaměstnanců nebývají příliš časté a pokud jsou, tak je to většinou z důvodu stěhování nebo zdravotních problémů.

Profese, které jsou nejvíce ohroženy odchody zaměstnanců

Nejvíce odchodů je spatřováno u pracovníků výroby, především z toho důvodu, že mají nízkou mzdu (rozhovor s asistentkou jednatele).

V prosinci 2019 bylo nejvíce odchodů zaznamenáno například u seřizovačů nebo i technologů, ale byla to pouze tehdejší situace. Nedá se takto říct, že by u nějakých konkrétních pozic bylo vždy zaznamenáno více odchodů (rozhovor s externí personalistkou).

Dle externí personalistky je velmi důležité, aby měli zaměstnanci od zaměstnavatele pocit respektu.

Dle externí personalistky jsou ve společnosti XY, tak 2/3 zaměstnanců spokojeni se zaměstnavatelem, uznávají ho a berou jako stabilního. Bohužel ale ta zbylá třetina zaměstnanců se nechová příliš slušně a svoji práci nevykonávají tak pečlivě a zodpovědně, jak by měli, jelikož berou situaci tak, že je doba zlá a zaměstnanci si jsou vědomi toho, že zaměstnavatel za ně stejně nikoho vhodného a výkonného hned nenajde. Tento přístup není správný a mělo by se s tím něco dělat (rozhovor s externí personalistkou).

V současné době nová personální manažerka chodí za zaměstnanci, kteří podali výpověď, ptá se jich na důvody a snaží se jim odchod vymluvit.

Dle nové personální manažerky je dalším velkým problémem chování a postoj vedoucích zaměstnanců ve výrobě k pracovníkům výroby. Vedoucí zaměstnanci výroby téměř nemají povědomí o zákoníku práce a neví, na co mají zaměstnanci nárok. Také, když vznikne ve výrobě nějaký problém týkající se zaměstnanců, tak ho neřeší. Pracovníci výroby tím pádem nemají zájem v nepříjemné atmosféře pracovat. Také to vypadá tak, že se vedoucí úseku o pracovníky výroby nezajímají a nechodí za nimi se ptát, zda je vše v pořádku apod.

Nová personální manažerka by také uvítala, kdyby mohla mít s řediteli pravidelná sezení, kde by s nimi probírala i případné problémy, které by mezi zaměstnanci ve výrobě nastaly apod.

Problémem je také nemožnost pracovat ve výrobě pouze na jednosměnný provoz. Především matky, které mají doma malé děti, by práci na jednosměnný provoz velmi ocenily, ale jelikož zde taková možnost, není, bohužel u nás nemohou být zaměstnané (rozhovor s asistentkou jednatele). Ve výrobě je spíše tedy dvousměnný provoz. Kdyby

byla možnost zohlednit pracovní dobu pro matky s dětmi, jistě by se o práci ucházelo více uchazečů (asistentka jednatele).

Tyto ženy by uvítaly časovou úpravu směn. Bylo by tedy potřeba buď umožnit zaměstnancům pracovat pouze na jednosměnný provoz, anebo vytvořit sdílená místa, což je myšleno tak, že by například na jednu maminku, která může pouze dopoledne, byl jeden důchodce, který by mohl odpoledne, ale v současné době na trhu práce není příliš mnoho volných lidí. Nyní tedy ve společnosti nejsou vytvořeny podmínky, které by umožňovaly pracovat ženám, které mají doma děti, pouze na jednosměnný provoz (rozhovor s externí personalistkou)

Externí personalistka již i uvažovala o tom, vytvořit například i firemní jesle, ale bohužel není jisté, že by se to vyplatilo – třeba by tento problém za několik let nebyl tolik aktuální. Obává se toho, že by tyto jesle byly pro zaměstnavatele prodělečné, jelikož zařízení takových jeslí by nebyla levná záležitost. Externí personalistka byla toho názoru, že v současné době by to mohlo společnosti velmi pomoci, ale neví, zda se to vyplatí (rozhovor s externí personalistkou)

Nyní je, dle informací od nové personální manažerky, ve výrobě standardně dvousměnný provoz. Jelikož se ale nestíhá vyrábět, je v některých úsecích zaveden také třisměnný provoz. Z toho důvodu nyní probíhá nábor i na třisměnný provoz. Pokud se nestíhá vyrábět, tak někteří zaměstnanci chodí do práce i v soboty a výjimečně na noční. Jinak bývají víkendy a svátky volné. Co se týče administrativních pozic a také skladníků, tam se jedná o jednosměnný provoz.

6.2 Získávání zaměstnanců

Nejčastěji společnost obsazovala a také nyní stále obsazuje pozici pracovník výroby (rozhovor s externí personalistkou a rozhovor s novou personální manažerkou). Získávání zaměstnanců na nižší pozice probíhá dá se říci neustále, je to tzv. nikdy nekončící práce. Tudíž se tedy externí personalistky snažily inzerovat na portálech, ať už na placených nebo neplacených, nebo také na úřadu práce, což má ale své problémy, jelikož většina lidí, kteří jsou již na Úřadu práce vedeni, nemají příliš zájem pracovat. Tudíž společnost XY komunikuje s Úřadem práce jen kvůli legislativě, aby mohli například přijmout cizince. V současné době, za působení nové personální manažerky, je to také tak. (rozhovor s externí personalistkou a novou personální manažerkou).

Proces získávání zaměstnanců je u specifických pozic přizpůsoben vždy aktuální potřebě. Vše tedy závisí na aktuální poptávce a nabídce. Tato společnost nabízí nízkou nástupní mzdu, což je často pro uchazeče o zaměstnání neatraktivní. Na druhou stranu, nástupní mzdy jsou sice nízké, ale mnoho lidí tam pracuje již několik let, mají jistotu zaměstnání a ví, jaké benefity navíc to přináší (rozhovor s externí personalistkou).

Zdroje získávání zaměstnanců

Co se týče zdrojů získávání zaměstnanců, nejčastěji společnost využívala pracovní portály JobDNES.cz, Prace.cz, Jobs.cz a další neplacené portály, například Personalistka.cz

(rozhovor s externí personalistkou). Asistentka jednatele dodala, že by dle ní mohlo být vhodné inzerovat ještě na více placených portálech (rozhovor s asistentkou jednatele).

Nová personální manažerka uvedla, že k získávání zaměstnanců v současnosti využívá spíše jen vnější zdroje. Jedná se především o pracovní portály Prace.cz., Jobs.cz, aplikaci Práce za Rohem, webové stránky společnosti a úřad práce.

Také spolupracuje s úřadem práce. V takém případě se po podání žádanky uchazeči ozvou přímo na úřad práce. Vnitřní zdroje společnost téměř nevyužívá.

Preferovaným zdrojem při získávání údržbářů, skladníků a seřizovačů je Prace.cz. JobDNES či Jobs.cz využívá společnost při získávání kvalitářů, chemiků, technologů a programátorů (rozhovor s externí personalistkou).

Co se týče pracovníků výroby, osvědčilo se vytvořit letáky a inzerovat je na autobusových zastávkách či v regionálních novinách (rozhovor s externí personalistkou).

Co se týče vnitřních analýz nebo plánů následnictví, nevytváří se, ale bylo by to rozhodně potřeba (rozhovor s externí personalistkou).

Další metodou je často také doporučení od současného zaměstnance (rozhovor s novou personální manažerkou).

Nová personální manažerka má dále v budoucnu v plánu spolupracovat se školami.

Dle asistentky jednatele bývaly inzeráty zveřejněny ale také v novinách, které chodily v okolí Hořátkovi lidem zdarma do schránky.

Celý technologický areál, ve kterém výrobní závod sídlí, vydává již rok časopis, který trochu mění povědomí lidí o zkoumané společnosti, jelikož jsou zde inzerovány i volné pracovní pozice. V časopise je také představena odměna za to, když někdo doporučí vhodného člověka na hledané pracovní místo. Dále se v časopise píše o společnosti obecně, o aktualitách, o různých odděleních, ale také o výrobcích, které se ve společnosti vyrábí (rozhovor s asistentkou jednatele).

Získávání zaměstnanců není příliš nákladné, ale je to také díky ochotě externích personalistek, které v jejich volném čase rozevřely letáky s nabídkami práce (rozhovor s externí personalistkou).

Popis pracovního místa

Na každé pracovní místo je vždy vytvořen popis pracovního místa. Popisy pracovních míst vytváří přímý nadřízený daného zaměstnance. Většinou se jedná o mistry (rozhovor s asistentkou jednatele). Toto byl jeden z těchto cílů – nastavení organigramu, organizační struktury a na to vytvoření stejných názvů pracovních míst, synchronizace, nastavení popisů pracovních míst, kompetence pracovních míst (rozhovor s externí personalistkou).

Požadavky na uchazeče o zaměstnání

Společnost nemá téměř žádné speciální požadavky na uchazeče do výroby. Po uchazečích se požaduje výuční list, zodpovědnost a výborná znalost českého jazyka slovem i písmem (rozhovor s novou personální manažerkou). Dále personalistky moc

neakceptují přílišné střídání zaměstnání. Zaměstnanci nesmí mít žádné nakažlivé choroby ani epilepsii, jelikož náplň práce spočívá v práci s léky a doplňky stravy. Výkon práce probíhá zároveň v hlučném prostředí, kvůli čemuž musí být člověk opravdu zdravý (rozhovor s externí personalistkou).

Dokumenty požadované od uchazečů o zaměstnání

Záleží na pozici, ale externí personalistky vždy požadovaly životopis. U vyšších pozic také motivační dopis. Občas také někteří uchazeči zaslali sami od sebe motivační dopis, což dokazovalo, že by daný člověk mohl mít o pozici opravdu zájem (rozhovor s externí personalistkou). Motivační dopisy nejsou nyní příliš vyžadovány, ale například na pozici asistentky s angličtinou do Prahy vyžadován byl (rozhovor s novou personální manažerkou).

Předvýběr uchazečů

Co se týče předvýběru uchazeč, u pracovníků výroby nová personální manažerka provádí nejprve telefonický rozhovor. Následně v případě oboustranného zájmu si uchazeče pozvou na osobní pohovor. U vyšších pozic je telefonický pohovor, vyplnění testů a následně ověření referencí, poté pohovor (rozhovor s novou personální manažerkou).

Počet uchazečů, kteří se v průměru dostanou do dalšího kola

Z počtu uchazečů, kteří reagovali na danou pracovní nabídku, většinou tak třetina nepoustoupila ani do dalšího kola, jelikož vůbec neodpovídali požadavkům a měli zcela jinou kvalifikaci. Z té třetiny potom externí personalistky polovinu lidí vyřadili, jelikož také moc nevyhovovali požadavkům na dané pracovní místo. Ta další třetina uchazečů tedy postupovala do dalšího kola. Většinou se jednalo o výběr po třetinách (rozhovor s externí personalistkou).

Obtížně obsaditelná pracovní místa

Obtížně se obsazovala specializovaná pracovní místa. Konkrétně IT specialisté či pracovníci v chemickém průmyslu: laboranti a další. Především kvůli tomu, že společnost nenabízí vysokou mzdu. Tudíž potenciální uchazeč raději zvolí jinou společnost (rozhovor s externí personalistkou). Dalším obtížně obsaditelným pracovním místem je například validátor (rozhovor s asistentkou jednatele). Nesnadno se také obsazuje pozice asistentky s angličtinou do Prahy, také kvůli nízké mzdě.

Uchazeči se sami téměř nehlásili a když ano, tak měli velmi nereálné požadavky. Uchazeči ale spíše reagují na inzerát (rozhovor s externí personalistkou).

Dle nové personální manažerky se v současnosti době sami uchází o práci průměrně tak tři nebo čtyři lidé týdně.

Dobrá pověst zaměstnavatele na trhu práce

Společnost XY má pravděpodobně dobré jméno na trhu práce. Někteří zaměstnanci ve společnosti pracují třeba i více než 15 let (rozhovor s asistentkou jednatele).

Asistentka jednatele se domnívá, že je společnost atraktivním zaměstnavatelem, jelikož vyrábí kosmetiku, doplňky stravy a léčivé produkty, které jsou pro mnoho lidí atraktivní. Dle jejího názoru je ve zkoumané společnosti mnoho zaměstnanců spokojeno a také zaměstnavatele rádi doporučí známým. Domnívá se, že zaměstnanci berou tuto společnost jako stabilního zaměstnavatele, někteří zde pracují již hodně let.

Na druhou stranu ale společnosti konkuruje mnoho dalších například i zahraničních společností, které kromě vyšší mzdy mají i velký a dobře propracovaný marketing. Společnost XY bohužel zatím nemá téměř žádný marketing a téměř se o ní mezi společnostmi neví (rozhovor s externí personalistkou).

Nová personální manažerka je toho názoru, že společnost nemá příliš dobré jméno na trhu práce, a to především z toho důvodu, že když vznikne nějaký problém mezi zaměstnanci ve výrobě, vedoucí zaměstnanci vzniklé problémy neřeší, proto mají mnohdy zaměstnanci dojem, že ve výrobě nepanuje příjemná atmosféra. Bylo by vhodné, kdyby vedoucí zaměstnanci pracovníkům výroby sdělovali průběžně zpětnou vazbu, komunikovali s nimi, zajímali se o ně a řešili případné problémy.

Marketing

Externí personalistka uvedla, že by bylo vhodné v procesu získávání zaměstnanců několik věcí změnit. Externí personalistka by navrhovala například zvýšit rozpočet na zviditelnění firmy. Má totiž pocit, že by se měl zlepšit i marketing společnosti. Vedení ho totiž až v současné době začíná brát na vědomí a souhlasí s tím, že když se bude o této společnosti více psát například v článcích, v novinách či na sociálních sítích, společnost se dostane ještě více do povědomí veřejnosti. Bylo by vhodné, kdyby se více psalo o historii firmy, o produktech, o pracovních pozicích a náplni práce zaměstnanců, o benefitech či jiných akcích společnosti. Společnost by se takto ještě více dostala do povědomí lidí jako kvalitní zaměstnavatel a lidé by se mohli začít sami ucházet o práci v této společnosti. Bohužel je toto úhel pohledu, který zaměstnavatel nyní moc nevidí, ale externí personalistka tento návrh shledávala velmi přínosným. Dále se zmínila, že by bylo vhodné, kdyby společnost sponzorovala koncerty či podporovala nějaké další události. Nyní na to začíná již jednatel společnosti XY trochu slyšet, ale ještě se nezačalo nic radikálně řešit. K tomu, aby se vše uskutečnilo, bude kromě zajištění finančních prostředků také potřeba mít podporu zaměstnanců. Zaměstnanci by pak měli pochopit, že propagace firmy je také důležitá. Mohlo by se stát, že se zaměstnancům nebude ze začátku líbit, že jim společnost nezvýší mzdy, ale zároveň vkládá finance do jiných záležitostí. Když ale lidé uvidí a pochopí, že je tato společnost stabilním zaměstnavatelem, který navíc podporuje a propaguje různé takovéto akce, tak se budou zaměstnanci této společnosti držet (rozhovor s externí personalistkou).

Pomohlo by tedy, kdyby se ve společnosti XY zavedl dobrý marketing a také, kdyby si pak i zaměstnanci například v okolí sdělovali navzájem pozitivní dojmy a další informace

ohledně pracovních pozic a náplně práce ve společnosti XY (rozhovor s externí personalistkou).

Marketingové akce, které pomohou zviditelnění firmy, by byly dle externí personalistky opravdu vhodným řešením. Toto vše jde ruku v ruce s plánováním lidských zdrojů a plánováním výroby.

Asistentka jednatele by doporučila inzerovat na více placených portálech. Také by navrhovala větší propagaci společnosti tak, aby se dostala více do povědomí lidí. Domnívá se, že propagace na Facebooku zatím pro tuto společnost moc nefunguje. Zvolila by ještě nějakou další propagaci, nejlépe na místa, kde se informace zaručeně dostane k velkému počtu obyvatel. Bylo by vhodné například umístit nějaké velké plakáty k supermarketům či na jiná frekventovaná místa (rozhovor s asistentkou jednatele).

Nyní je situace stále stejná. I nová personální manažerka je toho názoru, že by se měl zlepšit marketing na firemním Facebooku, LinkedInu či třeba na Instagramu. Bylo by vhodné například přidávat více fotografií z dění ve společnosti, z různých akcí pro zaměstnance, také přidávat informace o volných pracovních místech společnosti apod.

Benefity

Dále vychází firemní časopis či se někdy pořádají firemní večírky, které mají rozmanitý program, jsou součástí třeba i nějaké vzdělávací a kulturní akce, společná návštěva divadla pro všechny zaměstnance s doprovodem apod. (rozhovor s externí personalistkou).

Také by k větší spokojenosti zaměstnanců pomohlo, kdyby se o ně pečovalo i například formou benefitů, které bohužel ve společnosti chybí. Jedná se i o možnost kávy či čaje zdarma. Určitě by i velký úspěch mělo občerstvení například ve formě zeleniny či ovoce. Například zavést ovocné úterý, zeleninové čtvrtky či něco podobného. Zaměstnance by takovéto drobné benefity určitě potěšily. Případně i nějaké uzeniny, pečivo či něco sladkého. Lákavými benefity by ale jistě byly také doplňky stravy, které společnost vyrábí. (rozhovor s externí personalistkou a rozhovor s novou personální manažerkou).

Bohužel nic podobného zatím zavedeno není a bylo by skvělé něco takového zavést. Utužilo by to i kolektiv, ale také vztahy mezi zaměstnanci a zaměstnavatelem. Není ale bohužel jednoduché si takovéto návrhy obhájit u pana majitele především z hlediska rozpočtu, který společnost má. Tyto benefity by jistě ještě více pomohly v náboru, v utužování kolektivu a k budování přátelské atmosféry. (rozhovor s externí personalistkou).

Dalším velmi vhodným benefitem by bylo například poskytnout rodičům dětí, které nastupují do 1. třídy základní školy, placené volno. Případně další takováto placená volna. Bylo by to něco jako sick days či volno (rozhovor s externí personalistkou).

6.3 Výběr zaměstnanců

Metody výběru zaměstnanců

Mezi metody výběru společnosti XY patří: analýza životopisů, pohovory s uchazeči a testování uchazečů. U pracovníků výroby společnost neprovádí žádné speciální metody výběru. Na specializovaná pracovní místa se provádí také specializovaný pohovor o daném oboru. Je to na každou pozici jiné. Většinou se jedná o praktické úkoly z dané oblasti či teorie. Více specifické metody, které zahrnují například i nějaké praktické úkoly se provádí až na vyšší pozice, které ale společnost nemusí provádět tak často, jelikož u těchto pozic nedochází k častým odchodům zaměstnanců (rozhovor s externí personalistkou a novou personální manažerkou).

U vyšších pracovních míst využívá společnost online testy od společnosti Performia, které nová personální manažerka pošle uchazečům o zaměstnání. Jedná se o testy osobnosti, z nichž je například vidět, zda je daný člověk pečlivý, umí plánovat, je empatický či hodně komunikativní. Dalším testem je test duplikace, který zjišťuje, jak rychle člověk chápe to, co vidí a posledním testem je test produktivity (rozhovor s novou personální manažerkou).

Dále je u odborných pozic, jako je například technolog výroby, technolog krémů atd., prováděn odborný rozhovor, který probíhá mezi uchazečem a ředitelem daného úseku (rozhovor s novou personální manažerkou).

Výběrové pohovory

Výběrový pohovor trval, dle rozhovoru s externí personalistkou, maximálně hodinu a mívá předem stanovené fáze. Otázky pohovoru měly vždy připravené, ale nakonec se vždy ještě doptávají dle situace.

Nová personální manažerka uvedla, že pohovor, který probíhá mezi ní a uchazeči, trvá většinou 30 minut, následný pohovor vedoucích zaměstnanců trvá také 30 minut. Co se týče obsahu rozhovoru, nová personální manažerka má dále připraveny otázky na produktivitu, na náplň práce v minulých zaměstnáních a také na motivaci a zájem o dané pracovní místo.

Na pozici pracovníka výroby jsou standardně dvě výběrová kola. Na pozici vedoucího výroby se jedná standardně o tři výběrová kola (rozhovor s externí personalistkou).

U prvního kola bývaly přítomny externí personalistky (rozhovor s externí personalistkou). U druhého kola pohovoru u nižších pozic bývá většinou nadřízený, u vyšších pozic ředitel daného úseku a většinou i ředitel celé společnosti (rozhovor s externí personalistkou a rozhovor s novou personální manažerkou).

I v současnosti je to také tak, že u prvního kola výběrového pohovoru je přítomna nová personální manažerka. U druhého kola u nižších pracovních pozic je přítomen potenciální nadřízený. U vedoucích pozic, například u pozice vedoucí nákupu, je u druhého kola přítomen ředitel pražské pobočky a pan jednatel (rozhovor s novou personální manažerkou).

Pan jednatel se vždy snaží být u výběrových pohovorů a má vždy přehled o zaměstnancích a zná vždy každého pracovníka osobně. Snaží se o vzájemný dobrý vztah a sympatie (rozhovor s externí personalistkou).

Externí personalistka dále uvedla, že například u vyšších pozic bývaly součástí pohovoru také praktické úkoly. Jednalo se například o vyřešení úkolu v Excelu, či nějaké jiné podobné praktické úkoly. O postoupení do dalšího kola rozhodovaly především personalistky a potenciální nadřízený toho daného uchazeče.

Externí personalistky posoudily vhodnost uchazeče a pokud ho přijaly, staraly se následně o další potřebné náležitosti-komunikaci, informace ohledně nástupu, zajištění potřebné administrativy, potřebných klíčů, čipů a dalších věcí, které jsou potřeba nástupem do zaměstnání. Následně si nového zaměstnanci vždy převzal daný výrobní úsek, ve kterém bude pracovat (rozhovor s externí personalistkou).

Asistentce jednatele připraví personalistky smlouvu a mzdový výměr a ona tyto dokumenty předá panu jednatele, který je podepíše, a následně tyto dokumenty zase předá na personální oddělení (rozhovor s asistentkou jednatele).

V současné době proces výběru probíhá tak, že si nová personální manažerka pozve uchazeče na pohovor, kde představí dané pracovní místo uchazečům, jelikož chodí nová personální manažerka průběžně i do výroby, aby věděla, jak to tam funguje a jaká je přesně náplň práce všech zaměstnanců, je schopná uchazečům i dobře vysvětlit, co by jejich práce obnášela. Také se domluví s vedoucími daného úseku, že po skončení pohovoru s ní, by si s uchazečem pohovořil ještě jeho budoucí vedoucí, který jim dané pracovní místo důkladně popíše a také si ověří jeho znalosti. Po uchazečově odchodu domů se nová personální manažerka s vedoucími zaměstnanci domluví na přijetí či nepřijetí daného uchazeče. V případě, že se shodnou na přijetí uchazeče, zavolá uchazeči a pokud má i on stále zájem, pošle externím personalistkám tabulku, kterou si vytvořila. V takové tabulce je jméno, příjmení, kontakt, nástupní termín, dohodnutá mzda a pracovní místo. Externí personalistky tomuto člověku zavolají, domluví se s ním na termínu, kdy se může za nimi dostavit podepsat smlouvu a následně jde do výroby (rozhovor s novou personální manažerkou).

Adaptační programy, školení, BOZP

Co se například týče adaptačních programů, společnost XY má řízenou výrobu, tím pádem tedy musí mít adaptační program. Některé body, jak by měl adaptační program probíhat psané jsou, nicméně externí personalistka tvrdí, že tuto práci provádí s kolegyní ve dvou a už si na to zvykly (rozhovor s externí personalistkou).

Co se týče vzdělávání, jedná se o různé formy školení, např. poskytnuté odborné literatury, školení BOZP atd. (rozhovor s externí personalistkou)

Co se týče personálního systému, společnost používá personální systém PERM, který velmi ulehčuje práci (rozhovor s externí personalistkou).

Informování uchazečů o nepřijetí

Neúspěšní uchazeči jsou vždy informováni o nepřijetí. Externí personalistky jim vždy posílaly e-mail či volaly a v současné době je to také tak (rozhovory s externí personalistkou a novou personální manažerkou).

6.4 Shrnutí rozhovorů

Z rozhovorů byl zjištěn minulý i současný stav řízení lidských zdrojů ve společnosti.

Byly zjištěny také oblasti, pro které by bylo vhodné navrhnout opatření pro zlepšení. Mezi hlavní nedostatky patří:

- chybějící plány (např. plány získávání zaměstnanců), řády či striktně dané postupy,
- nedostatečné benefity (bylo by vhodné zavést více benefitů či také odměn),
- neznalost zákoníku práce ze strany vedoucích zaměstnanců ve výrobě,
- nedostatečná péče o zaměstnance (především o pracovníky výroby),
- nedostatečný marketing (zejména na sociálních sítích).

7 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ MEZI ZAMĚSTNANCI SPOLEČNOSTI

Součástí analýzy procesů plánování, získávání a výběru zaměstnanců ve společnosti XY je dotazníkové šetření, které proběhlo mezi zaměstnanci z pobočky v Praze a z výrobní divize v Hořátvi. Jednalo se o dva dotazníky – jeden byl pro pracovníky výroby a druhý pro ostatní zaměstnance společnosti, mezi které patřily asistentky, referent, technolog, zaměstnanci obchodního oddělení apod. (dále jen ostatní zaměstnanci). Dotazník pro pracovníky výroby se od dotazníku pro ostatní zaměstnanec odlišoval v tom, že byl ještě doplněn o otázky, které zjišťovaly, zda se pracovníci výroby cítili jako „nováčci“ dobře a zda se jim po nástupu někdo věnoval. V současnosti se některým pracovníkům výroby vedoucí zaměstnanci příliš nevěnují, neinformují je a někteří pracovníci výroby své vedoucí ani téměř neznají. Účelem těchto otázek bylo zjistit pohled pracovníků výroby na tuto situaci, zjistit, jak se ve společnosti krátce po jejich nástupu cítili a jaká byla tedy celková adaptace.

Dotazník pro pracovníky výroby obsahoval 24 otázek (viz příloha 4) a dotazník pro ostatní zaměstnance společnosti byl složen ze 22 otázek (viz příloha 5). Dotazníky byly rozdány zaměstnancům v tištěné podobě. Celkem se dotazníkového šetření zúčastnilo 71 zaměstnanců, z toho 43 pracovníků výroby a 28 ostatních zaměstnanců (vedoucí zaměstnanci, asistentky, specialisté, technolog a další).

Cílem dotazníkového šetření bylo zjistit názory zaměstnanců ohledně úrovně získávání a výběru zaměstnanců, analyzovat celkovou spokojenost zaměstnanců s daným zaměstnavatelem, zaměřit se také na to, jak se po nástupu cítili pracovníci výroby, kterým se v současnosti někteří vedoucí zaměstnanci moc nevěnují a zjistit, jaká byla situace po jejich nástupu do společnosti.

Dále budou navržena doporučení, která povedou ke zlepšení procesů získávání a výběru zaměstnanců a také k větší spokojenosti zaměstnanců.

Součástí šetření bylo odpovědět na tyto výzkumné otázky:

VO 1: Jaké byly hlavní důvody zájmu stávajících zaměstnanců o práci v dané společnosti?

VO 2: Jsou zaměstnanci celkově spokojeni s průběhem výběrového řízení?

VO 3: Jsou zaměstnanci celkově spokojeni s daným zaměstnavatelem (s péčí o ně, s komunikací nadřízených, s benefity apod.)?

7.1 Výsledky dotazníkového šetření mezi pracovníky výroby a ostatními zaměstnanci organizace

V následujícím textu jsou vyhodnoceny a porovnány výsledky z obou dotazníkových šetření.

Jste:

Dotazníkového šetření se zúčastnilo 43 pracovníků výroby. Z toho 8 (19 %) mužů a 35 (81 %) žen. Dotazníkového šetření pro ostatní zaměstnance se zúčastnilo 28 zaměstnanců. Jednalo se o 15 (54 %) mužů a 13 (46 %) žen.

Jaký je Váš věk?

Z pohledu věkové struktury se dotazníkového šetření zúčastnilo 15 (35 %) pracovníků výroby ve věku 61 a více let, 12 (28 %) ve věku 51–60 let, 11 (26 %) ve věku 18–30 let, 4 (9 %) ve věku 31–40 let a 1 (2 %) ve věku.

Z odpovědí vyplývá, že bylo mezi dotazovanými nejvíce pracovníků výroby (35 %) ve věku 61 a více let a také 28 % respondentů ve věku 51–60 let.

Z odpovědí vyplývá, že nejvíce zaměstnanců 10 (36 %) je ve věku 51–60 let, 9 (32 %) je ve věku 31–40 let, 5 (18 %) ve věku 41–50 let, 3 (11 %) ve věku 18–30 let a pouze 1 (3 %) uvedl, že je ve věku 61 a více let.

Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

Co se týče nejvyššího dosaženého vzdělání, 32 (74 %) pracovníků výroby je vyučeno, 8 (19 %) má střední vzdělání s maturitou, 2 (5 %) mají základní vzdělání a 1 (2 %) je vysokoškolsky vzdělaný.

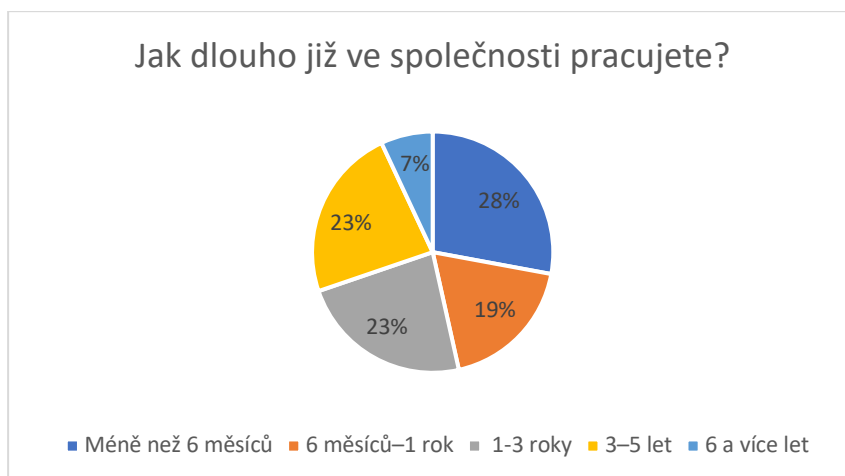
15 (53 %) ostatních zaměstnanců, kteří se zúčastnili dotazníkového šetření, má střední vzdělání. 12 (43 %) je vysokoškolsky vzdělaných a 1 (4 %) má vyšší odborné vzdělání.

Jak dlouho již ve společnosti pracujete?

Nejvíce pracovníků výroby, a to 12 (28 %) pracuje ve společnosti méně než 6 měsíců, 10 (23 %) 1–3 roky, dalších 10 (23 %) také 1–3 roky, 8 (19 %) ve společnosti pracuje 6 měsíců–1 rok a 3 zaměstnanci (7 %) působí ve společnosti 6 a více let.

Z odpovědí tedy vyplývá, že nejvíce pracovníků výroby ve společnosti působí pouze méně než 6 měsíců, také ale ve společnosti pracuje 23 % zaměstnanců 1–3 roky a dalších 23 % 3–5 let.

Toto souvisí s odpověďmi personalistek, že ve společnosti nejsou zaznamenány přílišné odchody zaměstnanců.

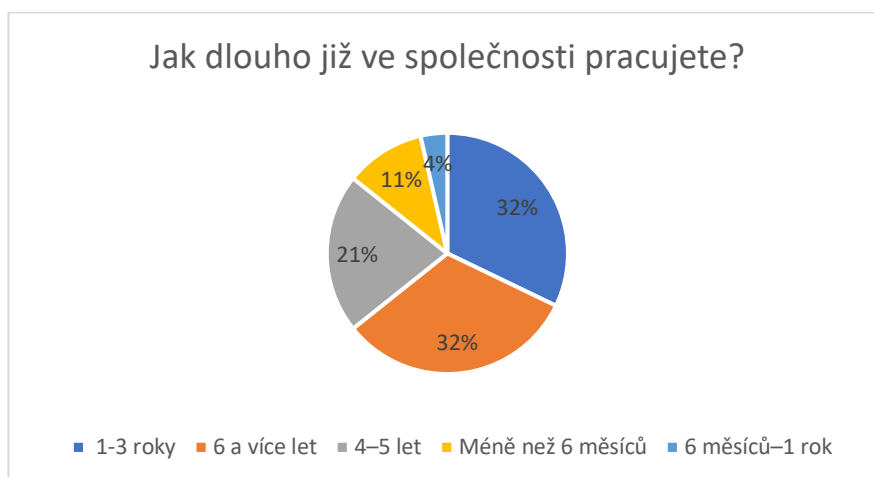


Graf 1 – Délka zaměstnaneckého poměru – pracovníci výroby

Zdroj: autorka

Co se týče ostatních zaměstnanců společnosti, 9 (32 %) respondentů pracuje ve společnosti 1–3 roky, dalších 9 (32 %) ve společnosti působí již 6 a více let, 6 (21 %) zde působí 4–5 let, 3 (11 %) méně než 6 měsíců a 1 (4 %) 6 měsíců–1 rok.

Z výše uvedeného vyplývá, že nejvíce zaměstnanců pracuje ve společnosti 1–3 roky a 6 a více let.



Graf 2 – Délka zaměstnaneckého poměru – ostatní zaměstnanci

Zdroj: autorka

Jaké je Vaše profesní zařazení?

Tato otázka byla součástí dotazníku pouze pro ostatní zaměstnance společnosti. Nejčastěji (14krát) byla zvolena možnost jiné, při čemž se jednalo o 3 asistentky, 2 specialisty, 2 zaměstnance obchodního oddělení, referenta, skladníka či technologa.

Další, kteří uvedli možnost jiné, již blíže neuvedli jejich pracovní zařazení. Dále se tohoto dotazníkové šetření zúčastnilo 8 vedoucích úseku, 3 mistři a 3 ředitelé úseku.



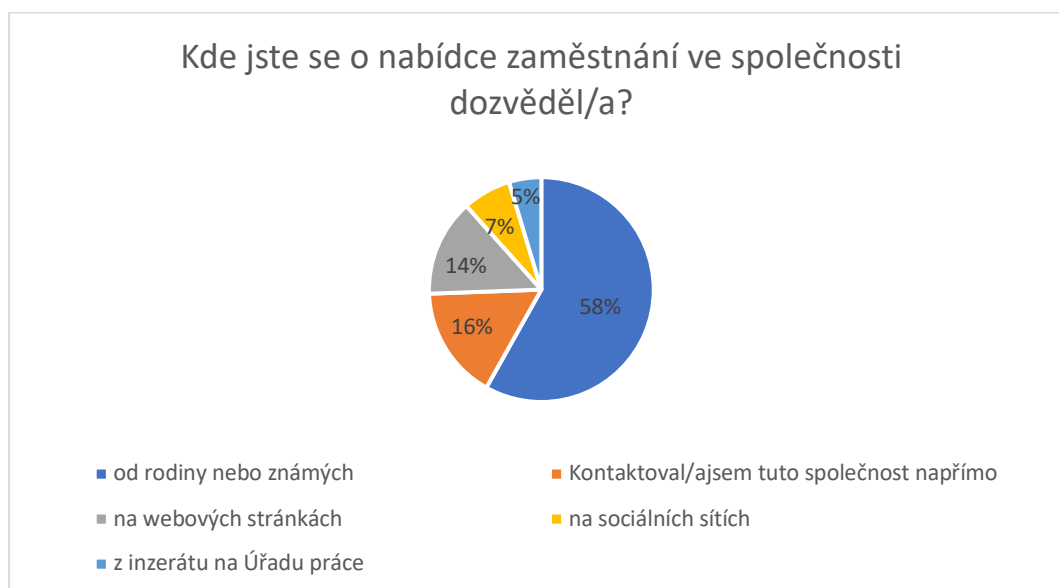
Graf 3 – Profesní zařazení – ostatní zaměstnanci

Zdroj: autorka

Kde jste se o nabídce zaměstnání ve společnosti dozvěděl/a?

Pátá otázka zjišťovala, kde se pracovníci výroby dozvěděli o dané pracovní nabídce. Nejvíce respondentů, a to 25 (58 %) se o pracovní nabídce dozvědělo od rodiny nebo známých, 7 (16 %) respondentů kontaktovalo tuto společnost napřímo, 6 (14 %) se o nabídce zaměstnání dozvědělo z webových stránek, 3 (7 %) ze sociálních sítí a 2 (5 %) z inzerátu na Úřadu práce. Nikdo z pracovníků výroby nezvolil možnost inzerátu v tisku.

Nejvíce pracovníků výroby se o dané pracovní nabídce dozvědělo od rodiny či známých.

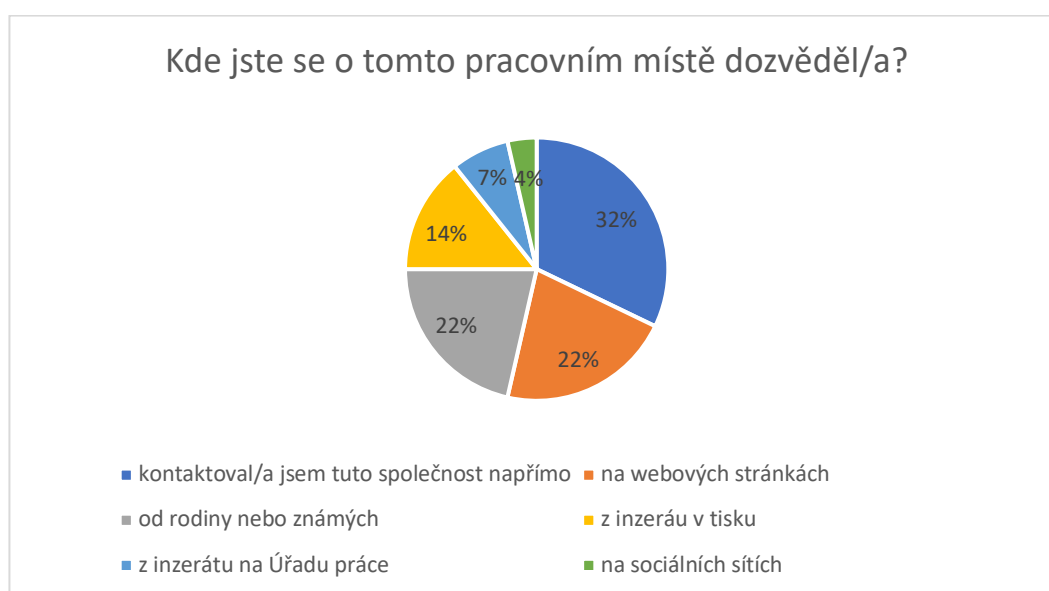


Graf 4 – Nabídka zaměstnání – pracovníci výroby

Zdroj: autorka

Nejvíce 9 (32 %) ostatních zaměstnanců kontaktovali tuto společnost napřímo s tím, že by měli zájem v ní pracovat. 6 (22 %) se o dané pracovní nabídce dozvědělo z webových stránek, 6 (22 %) bylo informováno od rodiny či známých, 4 (14 %) se o nabídce dozvěděli z inzerátu v tisku, 2 (7 %) na úřadě práce a 1 zaměstnanec na sociálních sítích.

Z výsledků vyplývá, že nejvíce ostatních zaměstnanců tuto společnost kontaktovalo napřímo.



Graf 5 – Nabídka zaměstnání – ostatní zaměstnanci

Zdroj: autorka

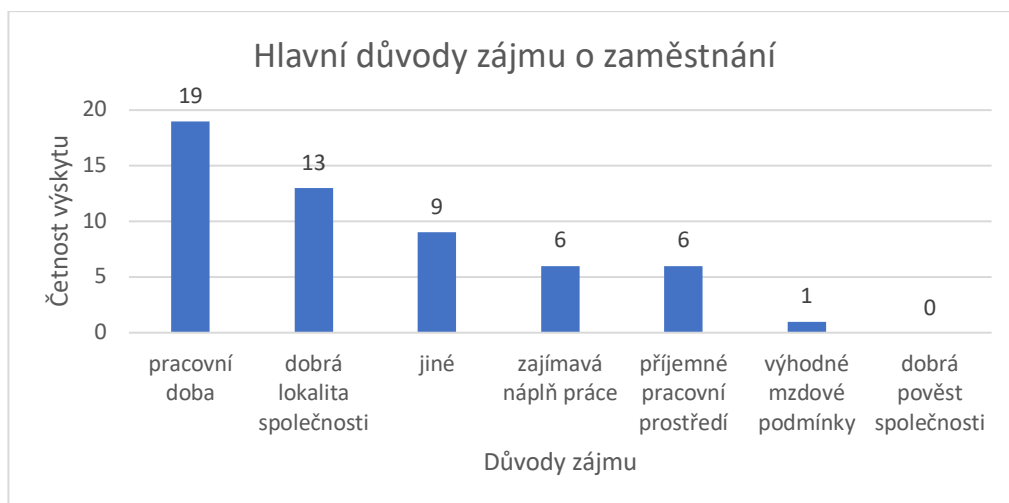
Celkově lze říci, že se velký počet všech zaměstnanců dozvěděl o daném pracovním místě od rodiny či známých, na webových stránkách či kontaktovali společnost napřímo. Malé procento zaměstnanců uvedlo sociální sítě či inzerát na Úřadě práce.

Jaké byly hlavní důvody Vašeho zájmu o toto zaměstnání?

Šestá otázka se zaměřovala na to, jaké byly hlavní důvody zájmu pracovníků výroby o dané zaměstnání. Bylo zde možné zvolit více odpovědí. Nejčastěji, a to 19krát, byla zvolena pracovní doba, 13krát dobrá lokalita společnosti, 9krát jiné (dobrý kolektiv, přestěhování, jinou práci jsem nesehnala), 6 respondentů zvolilo za hlavní důvod zajímavou náplň práce, 6krát byla také zvolena možnost příjemné pracovní prostředí, jednou výhodné mzdové podmínky a ani jednou nebyla zvolena možnost dobrá pověst společnosti.

Z odpovědí vyplývá, že nejčastějším důvodem zájmu pracovníků výroby o toto zaměstnání byla pracovní doba, při čemž se ve výrobě jedná nejčastěji o dvousměnný provoz (v současné době je ale v některých úsecích i provoz třisměnný, jak uvedla nová personální manažerka). Druhou nejčastější odpovědí byla dobrá lokalita společnost, která

koresponduje s výpovědí personalistek o tom, že pracovníci výroby bydlí většinou v blízké vzdálenosti od společnosti.



Graf 6 – Nejčastější důvody zájmu o zaměstnání – pracovníci výroby

Zdroj: autorka

Nejčastějším důvodem zájmu ostatních zaměstnanců o dané pracovní místo byla zajímavá náplň práce, kterou uvedlo 18 zaměstnanců, pro 12 zaměstnanců byla hlavním důvodem dobrá lokalita společnosti, 5 zaměstnanců zvolilo příjemné pracovní prostředí, 3 možnost jiné (např. potřeba změny), 2 dobrou pověst společnosti a ani jeden nezvolil výhodné mzdové podmínky.

Z výsledků tedy vyplývá, že nejčastějším důvodem zájmu ostatních zaměstnanců o toto zaměstnání byla zajímavá náplň práce.



Graf 7 – Nejčastější důvody zájmu o zaměstnání – ostatní zaměstnanci

Zdroj: autorka

Celkově lze tedy říci, že společným důvodem zájmu pracovníků výroby i ostatních zaměstnanců o práci v této společnosti, byla dobrá lokalita společnosti. Naopak téměř nikdo nezvolil výhodné mzdové podmínky či dobrou pověst společnosti.

Jakými všemi výběrovými procesy jste prošel/prošla?

Tato otázka zjišťovala, jaký všemi výběrovými procesy si pracovníci výroby prošli. Bylo zde možné uvést více odpovědí. Nejčastěji, a to 32krát, byl zvolen osobní pohovor s personalistkou, 29krát osobní pohovor s budoucím nadřízeným či jednatelem, 20krát pouze telefonický pohovor a 1 respondent si prošel také praktickými úkoly a nikdo nezvolil možnost testy, jelikož u pracovníků výroby nebývají součástí výběrového řízení.

Nejčastěji si pracovníci výroby prošli osobním pohovorem s personalistkou, často také osobním pohovorem s budoucím nadřízeným či jednatelem.

Zaměstnanci vždy absolvují telefonický pohovor, na kterém se domluví na dalším postupu. 24krát byl také zvolen osobní pohovor s budoucím nadřízeným či také jednatelem, ale také osobním rozhovorem s budoucím nadřízeným, 4 zaměstnanci také navíc absolvovali testy a jeden zaměstnanec praktické úkoly.

Ostatní zaměstnanci tedy ve většině případech absolvovali kromě telefonického pohovoru také osobní pohovor s budoucím nadřízeným či také jednatelem či pouze také osobní pohovor s personalistkou.

Kolik výběrových kol jste absolvoval/a?

Tato otázka se zaměřovala na počet výběrových kol, kterých se pracovníci výroby zúčastnili. 34 respondentů se zúčastnilo 1 výběrového kola, 5 respondentů 2 kol, 2 respondenti nemuseli absolvovat žádné výběrové kolo a 2 zaměstnanci odpověděli, že absolvovali 3 a více výběrových kol.

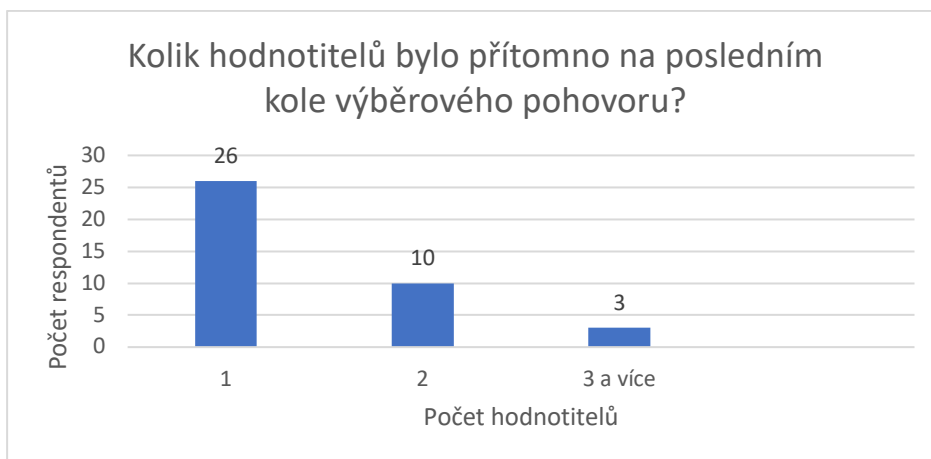
Většina respondentů uvedlo, že absolvovalo 1 kolo výběrového pohovoru.

Co se týče dotazníkového šetření mezi ostatními zaměstnanci, 20 respondentů absolvovalo 1 výběrové kolo, 7 zaměstnanců se účastnilo 2 výběrových kol a pouze 1 zaměstnanec absolvoval 3 a více kol výběrového pohovoru.

Kolik hodnotitelů bylo přítomno na posledním kole Vašeho výběrového pohovoru?

Tato otázka zjišťovala, kolik hodnotitelů bylo přítomno na posledním kole výběrového pohovoru. Nejvíce respondentů, a to 26, zvolilo možnost 1, 10 respondentů uvedlo, že se jednalo o 2 hodnotitele, u 3 respondentů bylo na posledním kole výběrového řízení přítomno 3 a více hodnotitelů a 4 respondenti nezvolili nic, 2 z nich neměli žádný výběrový pohovor a 2 u této otázky nic neodpověděli.

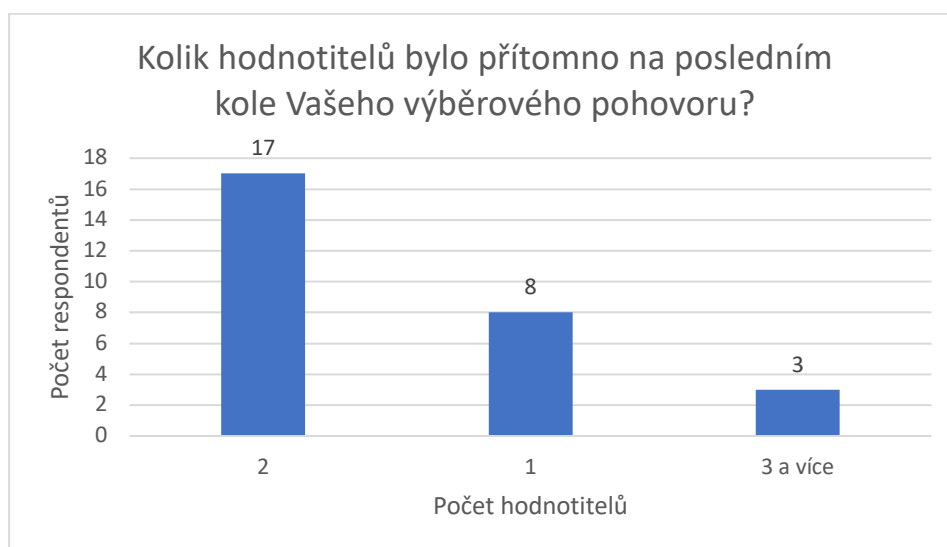
Z dotazníkového šetření vyplývá, že nejčastěji byl u výběrového pohovoru přítomen 1 hodnotitel.



Graf 8 – Počet hodnotitelů – pracovníci výroby

Zdroj: autorka

Co se týče ostatních zaměstnanců, nejčastěji byli na posledním kole přijímacího pohovoru přítomni 2 hodnotitelé. Takto to uvedlo 17 zaměstnanců. U 8 zaměstnanců byl na posledním kole přítomen 1 hodnotitel a u 3 zaměstnanců bylo přítomno 3 a více hodnotitelů.



Graf 9 – Počet hodnotitelů – ostatní zaměstnanci

Zdroj: autorka

Byl/i personalisté či další hodnotitelé důkladně připraveni?

Tato otázka byla orientována na to, zda byli personalisté či další hodnotitelé důkladně připraveni.

26 (61 %) pracovníků výroby odpovědělo, že personalisté či další hodnotitelé byli důkladně připraveni, 12 (28 %) respondentů uvedlo, že byli spíše připraveni, 4 (9 %) respondentů je toho názoru, že důkladně připraveni spíše nebyli, 1 (2 %) sdělil, že nebyli připraveni a 1 respondent na tuto otázku neodpověděl.



Graf 10 – Připravenost hodnotitelů – pracovníci výroby

Zdroj: autorka

13 (48 %) ostatních zaměstnanců bylo toho názoru, že byli personalisté a další hodnotitelé důkladně připraveni, 8 (30 %) zaměstnanců uvedlo, že byli spíše připraveni, 5 (18 %) uvedlo spíše ne a 1 (4 %) je toho názoru, že personalisté či další hodnotitelé připraveni nebyli.



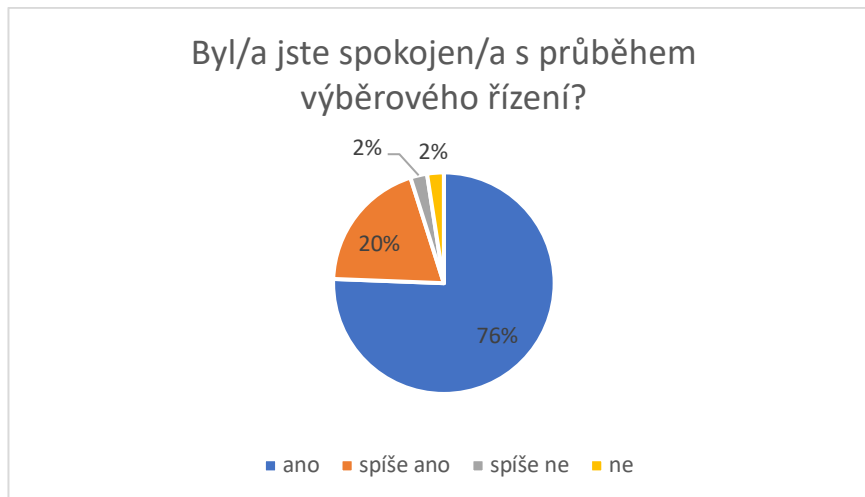
Graf 11 – Připravenost hodnotitelů – ostatní zaměstnanci

Zdroj: autorka

Celkově z obou dotazníkových šetření vyplývá, že byli personalisté a další hodnotitelé spíše připraveni.

Byl/a jste spokojena s průběhem celého výběrového řízení?

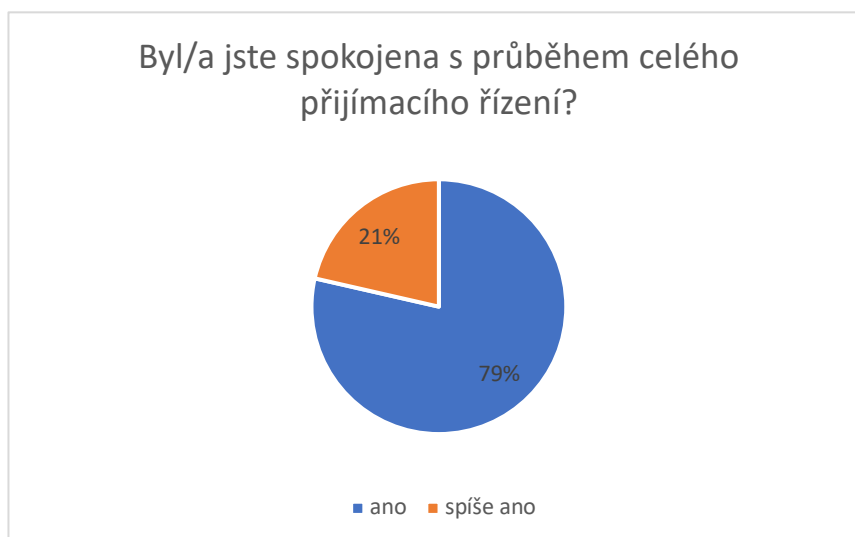
Tato otázka zjišťovala, zda byli pracovníci výroby celkově spokojeni s průběhem výběrového řízení. 31 (76 %) respondentů bylo spokojeno, 8 (20 %) respondentů uvedli, že byli spíše spokojeni, 1 (4 %) byl spíše nespokojen a další 1 (4 %) byl nespokojen.



Graf 12 – Spokojenost s průběhem výběrového řízení – pracovníci výroby

Zdroj: autorka

S průběhem celého výběrového řízení bylo spokojeno 22 (79 %) ostatních zaměstnanců a 6 (21 %) bylo spíše spokojeno.



Graf 13 – Spokojenost s průběhem výběrového řízení – ostatní zaměstnanci

Zdroj: autorka

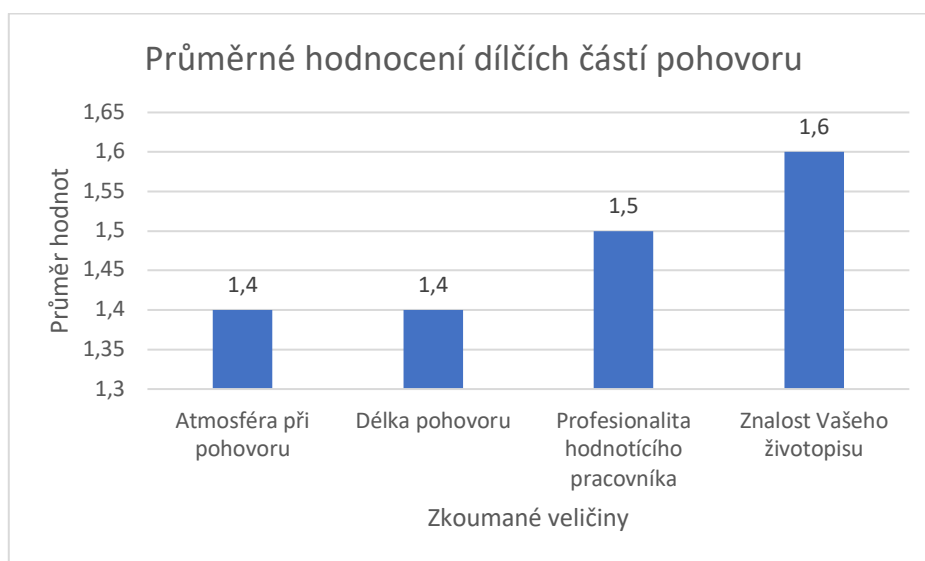
Z obou dotazníkových šetření vyplývá, že byli zaměstnanci celkově většinou spokojeni s průběhem výběrového řízení.

Průměrné hodnocení dílčích částí pohovoru

V této otázce byli pracovníci výroby požádáni zhodnotit dílčí části pohovoru pomocí bodů 1 až 4 (1 největší spokojenost, 4 nejmenší spokojenost).

Průměrné hodnocení 1,4 bylo u atmosféry při pohovoru a u délky pohovoru, průměrné hodnocení 1,5 měla profesionalita hodnotícího pracovníka a nejméně spokojeni (průměrné hodnocení 1,6 bodů) byli respondenti s tím, jakou měli hodnotitelé znalost jejich životopisu.

Dílčí části pohovoru byly tedy pracovníky výroby hodnoceny spíše kladně a nejlépe hodnocena byla atmosféra při pohovoru a délka pohovoru.



Graf 14 – Hodnocení pohovoru – pracovníci výroby

Zdroj: autorka

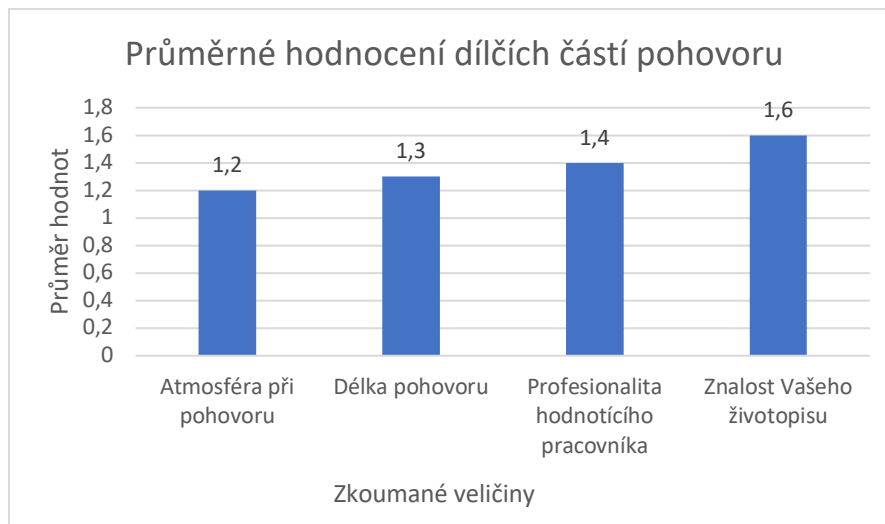
Ostatní zaměstnanci nejlépe zhodnotili atmosféru pohovoru, u které bylo průměrné hodnocení 1,2. U délky pohovoru bylo průměrné hodnocení 1,3.

Profesionalitu hodnotícího pracovníka zhodnotili respondenti 1,4 a nejméně spokojeni byli zaměstnanci s tím, jak znali hodnotitelé jejich životopis.

Dílčí části pohovoru byly tedy ostatními zaměstnanci hodnoceny poměrně kladně.

Stejně jako u pracovníků výroby byli ostatní zaměstnanci nejvíce spokojeni s atmosférou při pohovoru.

Nejméně spokojeni byli s tím, jakou měli hodnotitelé znalost jejich životopisu.



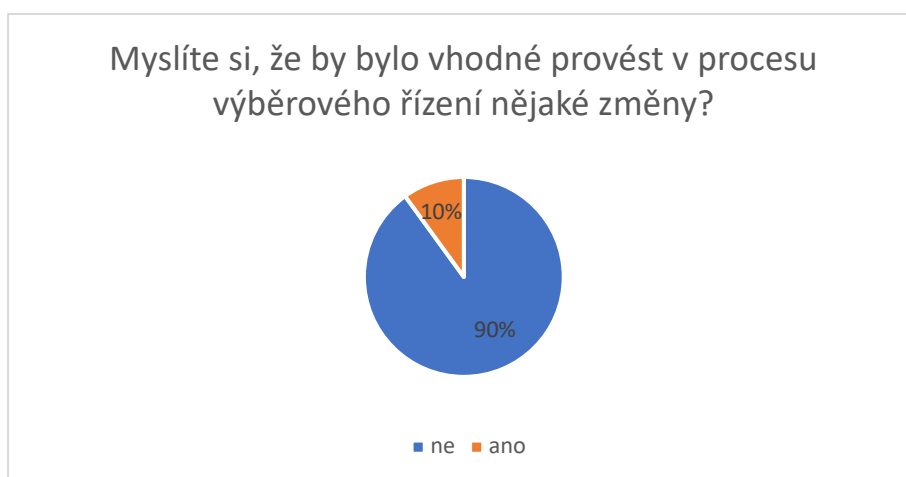
Graf 15 – Hodnocení pohovoru – ostatní zaměstnanci

Zdroj: autorka

Myslíte si, že by bylo vhodné provést v procesu výběrového řízení nějaké změny? Pokud ano, tak jaké?

Tato otázka zkoumala, zda by bylo dle respondentů vhodné provést v procesu výběrového řízení nějaké změny, případně jaké.

36 (90 %) respondentů je toho názoru, že není potřeba provádět nějaké změny v procesu výběrového řízení. Pouze 4 (10 %) respondentů by nějaké změny uvítali. 1 zaměstnankyně, která pracuje ve společnosti 6 měsíců–1 rok, uvedla, že, by bylo vhodné dodržet dohodu o tom, že se společnost ozve v určitém termínu, další respondent, který je ve společnosti zaměstnán 1–3 roky uvedl, že by uvítal, kdyby vedení dodrželo, co slíbilo a nepřetvařovali se. Další dva respondenti důvod neuvédli a 3 se kotázce vůbec nevyjádřili.



Graf 16 – Změny v procesu výběrového řízení – pracovníci výroby

Zdroj: autorka

Na tuto otázku odpovědělo 22 (81 %) ostatních zaměstnanců, že dle nich není potřeba nic měnit v procesu přijímacího řízení.

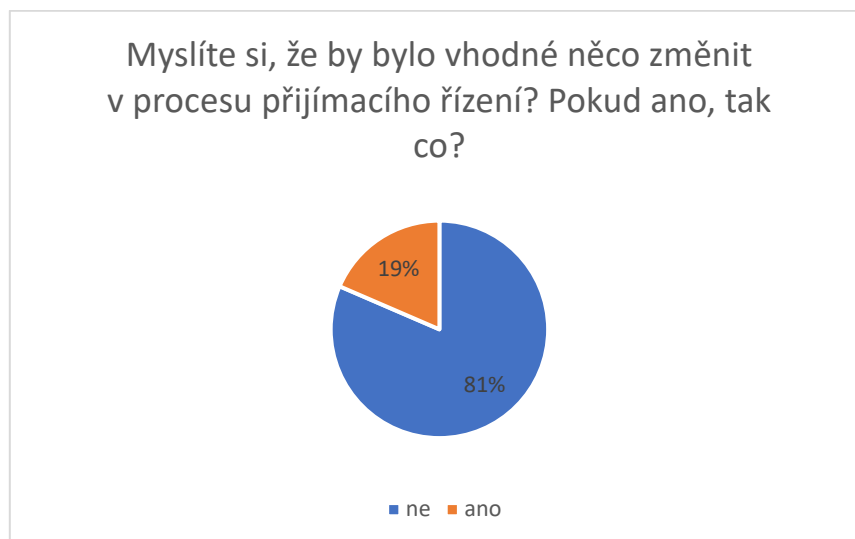
1 zaměstnanec odpověděl, že nemůže hodnotit, jelikož pracuje ve společnosti již dlouho a proces přijímacího řízení se od té doby změnil.

5 (19 %) jsou toho názoru, že by byly nějaké změny vhodné. 3 zaměstnanci by uvítali důsledné prověření znalostí a praxe uchazeče, 1 muž zmínil, že by uvítal více profesionální způsob a další muž by tehdy uvítal lepší přípravu a například i nějaké občerstvení.

Jedna z respondentek, která by uvítala důsledné prověření znalostí, pracuje ve společnosti pouze 6 měsíců–1 rok.

Zbytek ostatních zaměstnanců pracuje ve společnosti již několik let (1 tam působí mezi 4–5, zbylí tři 6 a více let), z čehož je zřejmé, že to takto probíhalo před několika lety.

Co se týče současnosti, tak by změny uvedla pouze výše zmíněná respondentka.



Graf 17 – Změny v procesu výběrového řízení – ostatní zaměstnanci

Zdroj: autorka

Celkově bylo tedy výběrové řízení hodnoceno kladně téměř všemi respondenty obou dotazníkových šetření.

Dozvěděl/a jste se na pohovorech veškeré důležité informace o daném pracovním místě a také o společnosti?

Další otázka zjišťovala, zda se pracovníci výroby dozvěděli na pohovorech veškeré důležité informace.

Na tuto otázku bylo odpovězeno 20krát (46 %), že se pracovníci výroby veškeré důležité informace na pohovorech dozvěděli.

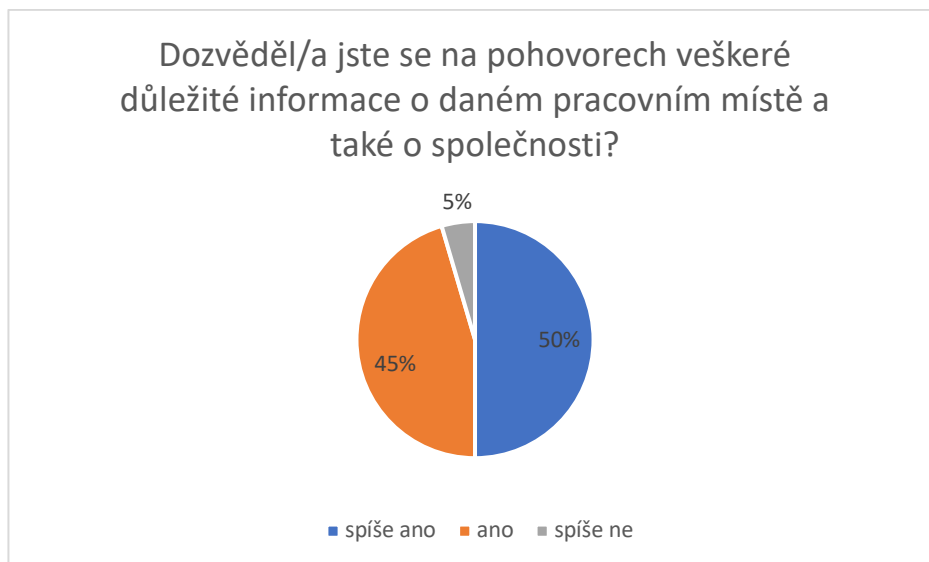
19 (44 %) pracovníků výroby uvedlo, že se důležité informace spíše dozvěděli. 2 (5 %) uvedli, že se důležité informace spíše nedozvěděli a další 2 (5 %) dostatečně informování vůbec nebyli.



Graf 18 – Informovanost uchazečů – pracovníci výroby

Zdroj: autorka

11 (50 %) ostatních zaměstnanců se spíše dozvědělo během pohovorů veškeré důležité informace, 10 (45 %) respondentů uvedlo, že se veškeré důležité informace dozvěděli, 1 člověk uvedl, že se spíše podstatné informace nedozvěděl a 6 respondentů se k této otázce nevyjádřili.



Graf 19 – Informovanost uchazečů – ostatní zaměstnanci

Zdroj: autorka

Celkově lze tvrdit, že se zaměstnanci spíše dozvěděli veškeré důležité informace.

Byla Vám během pohovoru položena nějaká diskriminační otázka?

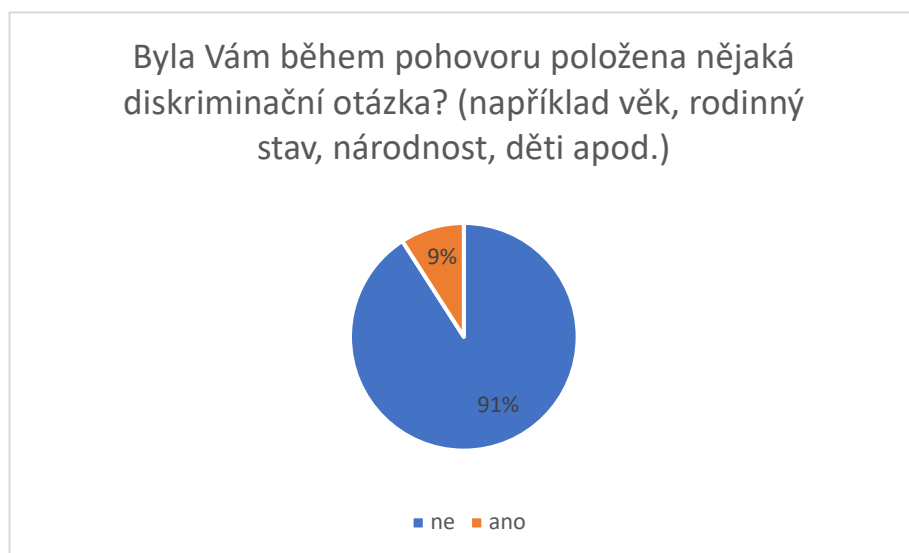
Tato otázka zkoumala, zda byla zaměstnancům položena během pohovoru nějaká diskriminační otázka. 37 (86 %) respondentů uvedlo, že jim žádná diskriminační otázka položena nebyla a 6 (14 %) odpověděla, že jim byla diskriminační otázka položena. U jedné osoby, muže, který ve společnosti pracuje v rozmezí od 6 měsíců–1 roku, se jednalo o otázku týkající se dětí, zbytek neuvedl, o co se jednalo.



Graf 20 – Diskriminační otázky – pracovníci výroby

Zdroj: autorka

20 respondentů uvedlo, že jim diskriminační otázka položena nebyla. 2 respondentům diskriminační otázky položeny byly, jednalo se o otázku ohledně dětí a rodinného stavu. 6 zaměstnanců na tuto otázku neodpověděli.



Graf 21 – Diskriminační otázky – ostatní zaměstnanci

Zdroj: autorka

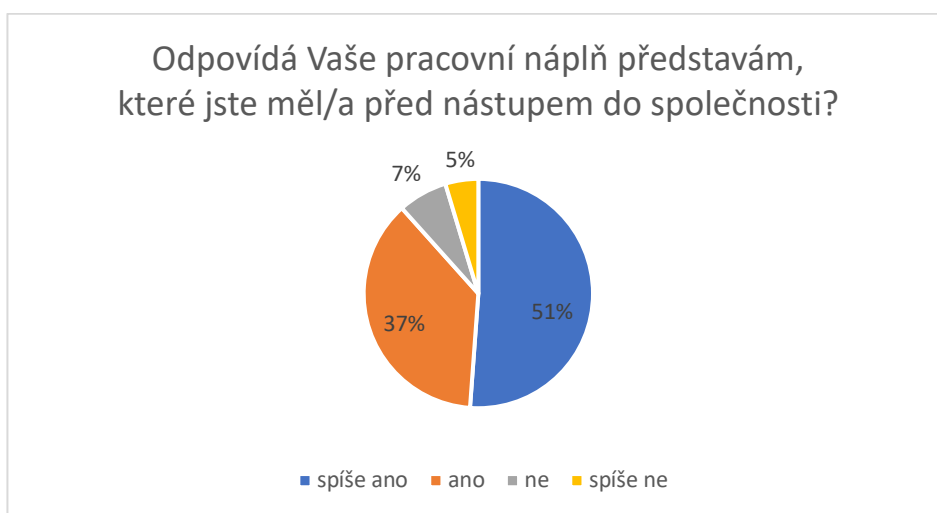
Z odpovědí tedy celkově vyplývá, že zaměstnancům nebývají většinou pokládány diskriminační otázky.

Odpovídá Vaše pracovní náplň představám, které jste měl/a před nástupem do společnosti?

Tato otázka zjišťovala, zda odpovídá náplň práce pracovníků výroby představám, které měli před nástupem do této společnosti.

Nejčastější odpověď byla spíše ano. Tuto odpověď zvolilo 22 (51 %) pracovníků výroby, 16 (37 %) uvedlo, že náplň odpovídá představám, které měli, 3 (7 %) odpověděli, že náplň práce neodpovídá jejich minulým představám, a 2 (5 %) uvedli, že spíše neodpovídá.

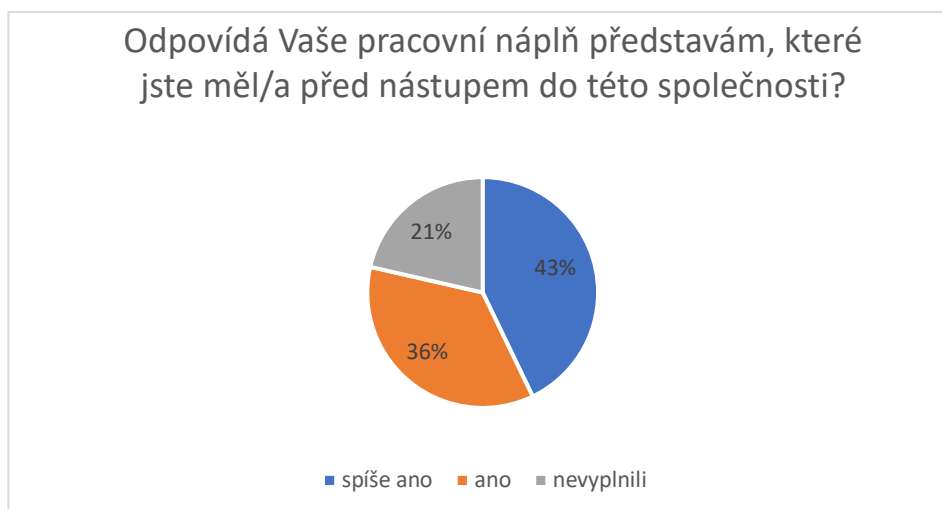
Z odpovědí vyplývá, že současná náplň práce spíše odpovídá představám, které pracovníci výroby měli před nástupem do zaměstnání.



Graf 22 – Představy a pracovní náplň – pracovníci výroby

Zdroj: autorka

12 (43 %) respondentů uvedlo, že jejich pracovní náplň spíše odpovídá představám, které měli před nástupem do dané společnosti. 10 (36 %) uvedlo, že daná náplň práce zcela odpovídá jejich tehdejší představám a 6 (21 %) na otázku neodpověděli.



Graf 23 – Představy a pracovní náplň – ostatní zaměstnanci

Zdroj: autorka

Celkově lze tedy říci, že se představy zaměstnanců o jejich současné náplni práce moc nelišily.

Jste spokojen/a s tím, jak můžete v práci využít Vaše znalosti a dovednosti?

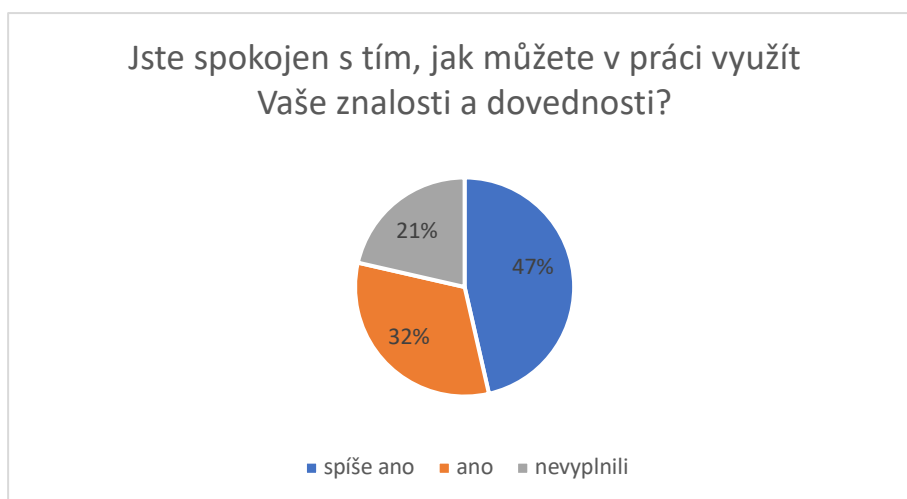
Tato otázka se zaměřovala na možnost využití znalostí a dovedností respondentů v této společnosti. 20 (37 %) respondentů je spíše spokojeno, 16 (37 %) je zcela spokojeno, 6 (14 %) je spíše nespokojen a 1 (2 %) je zcela nespokojen.



Graf 24 – Spokojenost s využíváním znalostí a dovedností – pracovníci výroby

Zdroj: autorka

Co se týče ostatních zaměstnanců, 13 (47 %) je spíše spokojeno s možností využití jejich znalostí, 9 (32 %) uvedlo, že je zcela spokojeno a 6 (21 %) na tuto otázku neodpověděli.



Graf 25 – Spokojenost s využíváním znalostí a dovedností – ostatní pracovníci

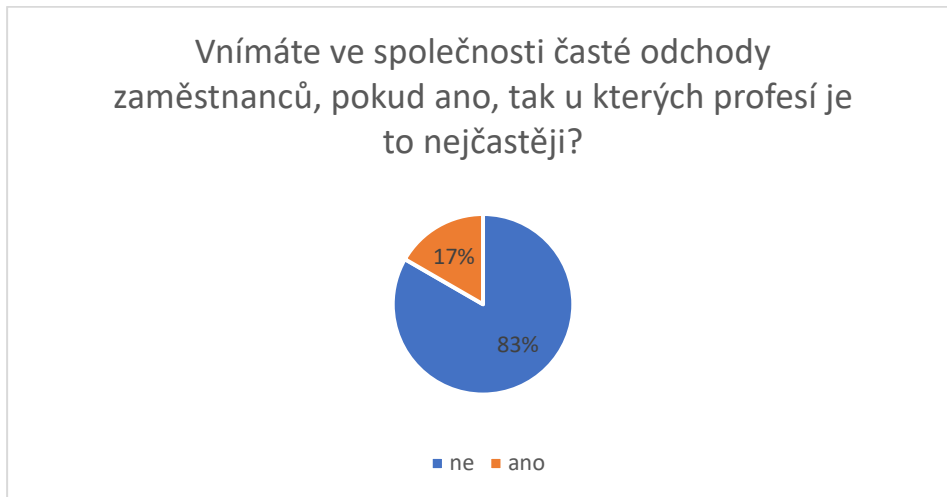
Zdroj: autorka

Celkově tedy z odpovědí z obou dotazníkových šetření vyplývá, že jsou zaměstnanci spíše spokojeni s tím, jak mohou využít v práci své znalosti a dovednosti.

Vnímáte ve společnosti časté odchody zaměstnanců, pokud ano, tak u kterých profesí je to nejčastěji?

Tato otázka zkoumala, zda vnímají zaměstnanci ve společnosti časté odchody. Bylo zjištěno, že 35 (83 %) pracovníků výroby časté odchody nevnímá a pouze 7 (17 %) je toho názoru, že časté odchody ve společnosti jsou.

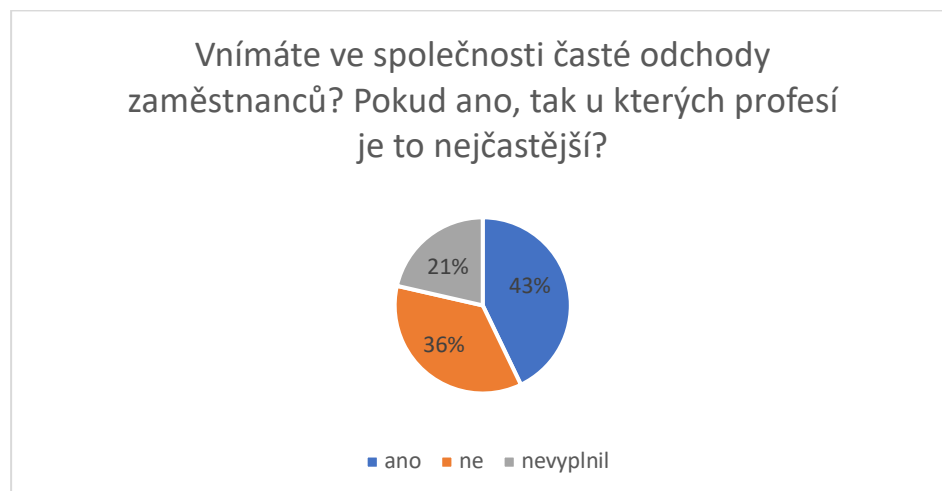
Z odpovědí vyplývá, že pracovníci výroby příliš nezaznamenávají časté odchody zaměstnanců.



Graf 26 – Odchody zaměstnanců – pracovníci výroby

Zdroj: autorka

12 (43 %) vnímají ve společnosti časté odchody zaměstnanců. Nejčastějšími uvedenými profesemi, u kterých se časté odchody dějí, jsou výrobní pozice, administrativní pozice, zaměstnanci kvality či referenti. 10 (36 %) zaměstnanců uvedlo, že časté odchody nezaznamenalo. 6 (21 %) zaměstnanců na otázku neodpovědělo. Celkově tedy vedoucí zaměstnanci a ostatní zaměstnanci spíše vnímají časté odchody. Odpovědi pracovníků výroby a ostatních zaměstnanců se poměrně liší.



Graf 27 – Odchody zaměstnanců – ostatní zaměstnanci

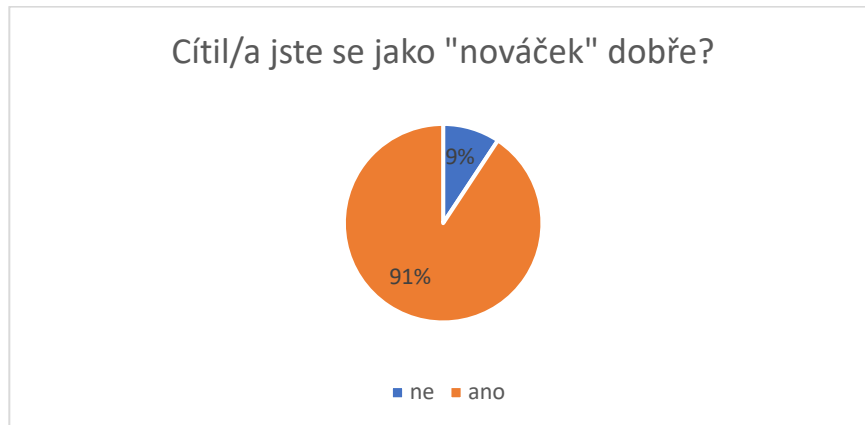
Zdroj: autorka

Cítil/a jste se jako "nováček" dobře?

Tato otázka byla položena pouze pracovníkům výroby, a to především z důvodu, že se někteří pracovníci výroby dle odpovědí nové personální manažerky v současné době necítí ve společnosti úplně nejlépe, jelikož někteří vedoucí zaměstnanci s nimi moc nekomunikují či jim nesdělují zpětnou vazbu.

39 (91 %) respondentů se cítilo dobře a pouze 4 (9 %) odpověděli, že se dobře necítili.

Z výsledků vyplývá, že se většina respondentů se jako „nováčci“ cítili dobře.



Graf 28 – Adaptační proces 1 – pracovníci výroby

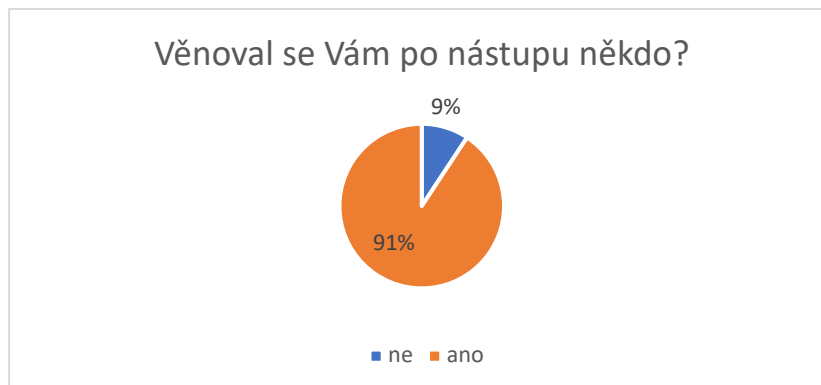
Zdroj: autorka

Věnoval se Vám po nástupu někdo?

Tato otázka je podobná jako předchozí otázka, byla také položena pouze pracovníkům výroby, a zaměřovala se na to, zda se zaměstnancům po nástupu někdo věnoval.

39 (91 %) se po nástupu někdo věnoval a 4 (9 %) odpověděli, že se jim po jejich nástupu nikdo nevěnoval. 2 z respondentů, kteří u této otázky odpověděli, že se jim nikdo nevěnoval, u předchozí otázky uvedli, že se ale cítili dobře jako „nováček“.

Celkově z odpovědí vyplývá, že ve většině případů bylo o pracovníky výroby po jejich nástupu postaráno.

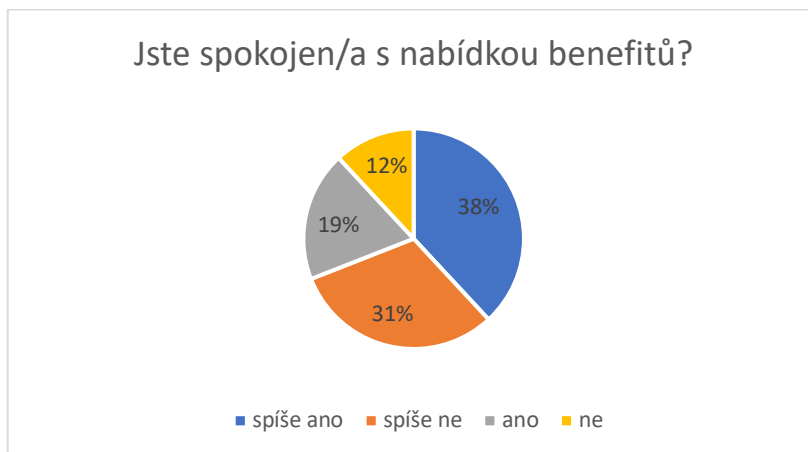


Graf 29 – Adaptační proces 2 – pracovníci výroby

Zdroj: autorka

Jste spokojen/a s nabídkou benefitů?

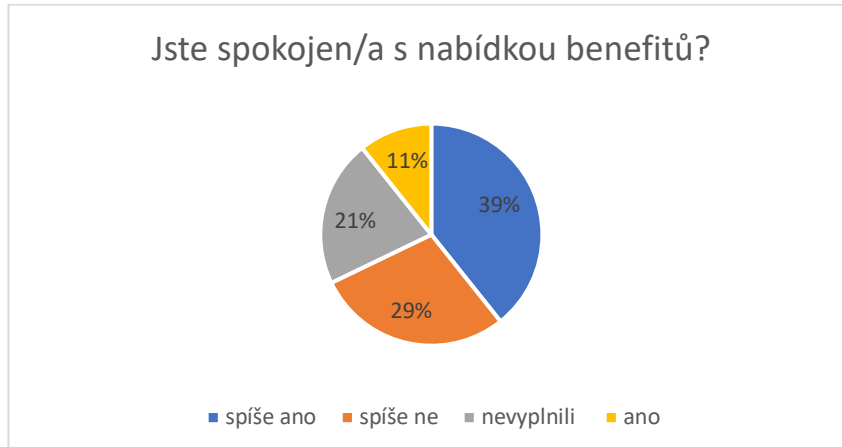
Tato otázka se orientovala na spokojenost zaměstnanců s nabídkou benefitů. Nejvíce, a to 16 (38 %) respondentů je spíše spokojeno s nabídkou benefitů, 13 (31 %) je spíše nespokojeno, 8 (19 %) respondentů je zcela spokojeno a 5 (12 %) je nespokojeno.



Graf 30 – Spokojenost s nabídkou benefitů – pracovníci výroby

Zdroj: autorka

Nejvíce zaměstnanců 11 (39 %) je spíše spokojeno s nabídkou benefitů, 8 (29 %) spokojeno spíše není, 6 (21 %) zaměstnanců na otázku neodpovědělo a 3 (11 %) jsou s nabídkou benefitů spokojeni.



Graf 31 - Spokojenost s nabídkou benefitů – ostatní zaměstnanci

Zdroj: autorka

Z odpovědí tedy vyplývá, že je přibližně polovina všech dotazovaných zaměstnanců je spíše spokojena s benefity, které společnost poskytuje, ale druhá polovina spíše spokojena není. Toto zjištění se poměrně shoduje s informacemi z rozhovorů s externí personalistkou a novou personální manažerkou.

Jste obecně spokojen/a s tímto zaměstnavatelem?

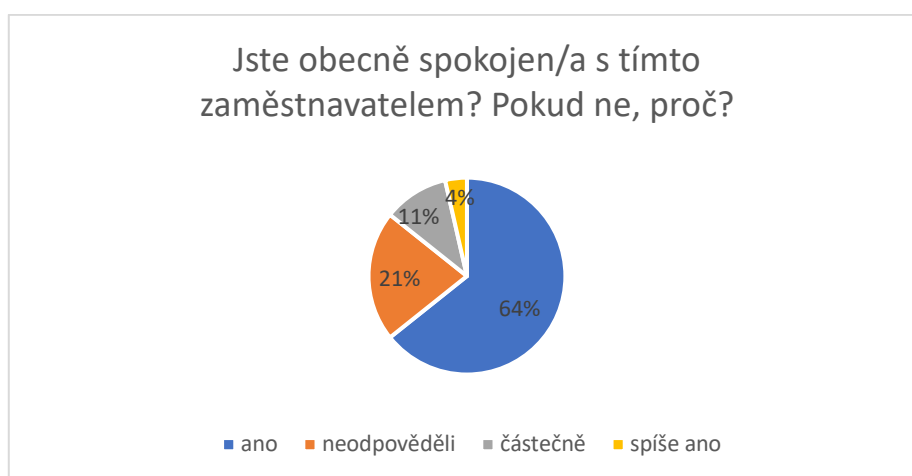
Tato otázka se soustředila na to, zda jsou respondenti obecně spokojeni s tímto zaměstnavatelem. 23 (54 %) pracovníků výroby je spokojeno, 19 (44 %) je částečně spokojeno a pouze 1 (2 %) je nespokojen.



Graf 32 - Spokojenost se zaměstnavatelem – pracovníci výroby

Zdroj: autorka

18 (64 %) je spokojeno s tímto zaměstnavatelem, 6 (21 %) neodpovědělo, 3 (11 %) částečně a 1 (4 %) je spíše spokojen.



Graf 33 – Spokojenost se zaměstnavatelem – ostatní zaměstnanci

Zdroj: autorka

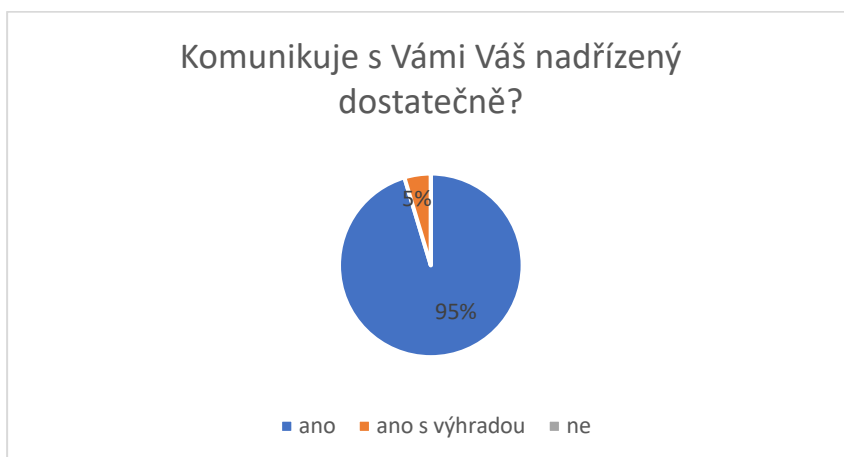
Z odpovědí tedy vyplývá, že jsou zaměstnanci celkově poměrně spokojeni s tímto zaměstnavatelem.

Komunikuje s Vámi Váš nadřízený dostatečně?

Tato otázka se netýkala ostatních zaměstnanců a zazněla tedy pouze v dotazníku pro pracovníky výroby.

Otázka zjišťovala spokojenost pracovníků výroby, a to konkrétně toho, zda s nimi jejich nadřízený dostatečně komunikuje. U této otázky odpovědělo 41 respondentů, že s nimi nadřízený dostatečně komunikuje, 2 odpověděli ano, ale s výhradou a to, že s nimi komunikuje mistrová, ale ne vedoucí a oba respondenti uvedli, že svého vedoucího téměř neznají. Odpověď ne nezvolil ani jeden z dotazovaných.

Celkově tedy z odpovědí vyplývá, že s pracovníky výroby jejich nadřízení většinou dostatečně komunikují.



Graf 34 – Komunikace nadřízených – pracovníci výroby

Zdroj: autorka

Máte na srdci něco, co nezaznělo v dotazníku?

K této doplňující otázce se vyjádřilo 12 pracovníků výroby. 8krát uvedli, že by uvítali 13. plat, 4krát byly uvedeny chybějící benefity a odměny a 2krát v odpovědích zazněla nespokojenost s finančním ohodnocením.

Co se týče ostatních zaměstnanců, 2 osoby, ženy, se k této otázce vyjádřily s tím, že by uvítaly benefity například ve formě masáží, lepšího stravování či školky v místě výkonu práce.

Z výsledků vyplývá, že nejvíce respondentů, kteří se k této otázce vyjádřili, by uvítali 13. plat či také benefity a odměny.

7.2 Shrnutí dotazníkového šetření a odpovědi na výzkumné otázky

Celkem se dotazníkového šetření zúčastnilo 71 zaměstnanců, z toho 43 pracovníků výroby a 28 ostatních zaměstnanců (vedoucí zaměstnanci, asistentky, specialisté, technolog a další). Dotazník pro pracovníky výroby se od dotazníku pro ostatní zaměstnanec odlišoval v tom, že byl ještě doplněn o otázky, které zjišťovaly, zda se pracovníci výroby cítili jako „nováčci“ dobře a zda se jim po nástupu někdo věnoval. V současnosti se některým pracovníkům výroby vedoucí zaměstnanci příliš nevěnují, neinformují je a někteří pracovníci výroby své vedoucí ani téměř neznají. Účelem těchto otázek bylo zjistit pohled pracovníků výroby na tuto situaci, zjistit, jak se ve společnosti krátce po jejich nástupu cítili a jaká byla tedy celková adaptace.

Cílem dotazníkového šetření bylo zjistit názory zaměstnanců ohledně úrovně získávání a výběru zaměstnanců, analyzovat celkovou spokojenost zaměstnanců s daným zaměstnavatelem, zaměřit se také na to, jak se po nástupu cítili pracovníci výroby, kterým se v současnosti někteří vedoucí zaměstnanci moc nevěnují a zjistit, jaká byla situace po jejich nástupu do společnosti. Dále bylo navrženo šest doporučení, které by mohly pomoci lepší procesy získávání a výběru zaměstnanců a také k větší spokojenosti zaměstnanců.

Hlavní zjištění

Celkově lze říci, že se velký počet všech zaměstnanců dozvěděl o daném pracovním místě od rodiny či známých, na webových stránkách či kontaktovali společnost napřímo. Malé procento zaměstnanců uvedlo sociální sítě či inzerát na Úřadu práce.

Společným důvodem zájmu pracovníků výroby i ostatních zaměstnanců o práci v této společnosti, byla dobrá lokalita společnosti. Naopak téměř nikdo nezvolil výhodné mzdové podmínky či dobrou pověst společnosti.

Dle odpovědí respondentů byli personalisté a další hodnotitelé na výběrovém pohovoru spíše připraveni. Zaměstnanci byli většinou celkově spokojeni s průběhem výběrového řízení.

Celkově bylo tedy výběrové řízení hodnoceno kladně téměř všemi respondenty obou dotazníkových šetření. Celkově lze tvrdit, že se zaměstnanci spíše dozvěděli veškeré důležité informace. Představy zaměstnanců o jejich současné náplni práce se moc nelišily. Dále vyplývá, že se většina pracovníků výroby jako „nováčci“ cítili dobře a ve většině případů bylo o pracovníky výroby po jejich nástupu postaráno.

Přibližně polovina všech dotazovaných zaměstnanců je spíše spokojena s benefity, které společnost poskytuje, ale druhá polovina spíše spokojena není. Toto zjištění se poměrně shoduje s informacemi z rozhovorů s externí personalistkou a novou personální manažerkou.

Co se týče příležitostí ke zlepšení, zaměstnanci uvítali benefity jako je 13. plat či jiné odměny. Dále by také uvítali lepší mzdové podmínky. Z výsledků je také zřejmé, že

v některých případech neměli hodnotitelé dostatečně nastudované životopisy uchazečů či nebyli zcela profesionální. Toto by bylo vhodné zlepšit.

Odpovědi na výzkumné otázky

VO 1: Jaké byly hlavní důvody zájmu stávajících zaměstnanců o práci v dané společnosti?

První výzkumná otázka byla zaměřena na hlavní důvody zájmu stávajících zaměstnanců o práci v dané společnosti. Z odpovědí vyplývá, že nejčastějším důvodem zájmu pracovníků výroby o toto zaměstnání byla pracovní doba, při čemž se ve výrobě jedná nejčastěji o dvousměnný provoz. Druhou nejčastější odpovědí pracovníků výroby byla dobrá lokalita společnosti, která koresponduje s výpovědí personalistek o tom, že pracovníci výroby bydlí většinou v blízké vzdálenosti od společnosti. Nejčastějším důvodem zájmu ostatních zaměstnanců o dané pracovní místo byla zajímavá náplň práce, kterou uvedlo 18 ostatních zaměstnanců a pro 12 ostatních zaměstnanců byla hlavním důvodem dobrá lokalita společnosti.

Nejčastějším důvodem zájmu pracovníků výroby o toto zaměstnání byla pracovní doba, při čemž se ve výrobě jedná nejčastěji o dvousměnný provoz. Druhou nejčastější odpovědí pracovníků výroby byla dobrá lokalita společnost.

U ostatních zaměstnanců byla nejčastějším důvodem zajímavá náplň práce.

VO 2: jsou zaměstnanci celkově spokojeni s průběhem výběrového řízení?

Druhá výzkumná otázka byla zaměřena na celkovou spokojenost zaměstnanců s výběrovým řízením. Z dotazníkového šetření bylo zjištěno, že dle 26 (61 %) pracovníků výroby byli personalisté či další hodnotitelé důkladně připraveni, 12 (28 %) respondentů uvedlo, že byli spíše připraveni, 4 (9 %) respondentů je toho názoru, že důkladně připraveni spíše nebyli, 1 (2 %) sdělil, že nebyli připraveni a 1 respondent na tuto otázku neodpověděl.

13 (48 %) ostatních zaměstnanců bylo toho názoru, že byli personalisté a další hodnotitelé důkladně připraveni, 8 (30 %) zaměstnanců uvedlo, že byli spíše připraveni, 5 (18 %) uvedlo spíše ne a 1 (4 %) je toho názoru, že personalisté či další hodnotitelé připraveni nebyli.

Celkově z obou dotazníkových šetření vyplývá, že byli personalisté a další hodnotitelé celkově spíše připraveni.

Z obou dotazníkových šetření vyplývá, že byli zaměstnanci celkově většinou spokojeni s průběhem dotazníkového šetření. 31 (76 %) pracovníků výroby bylo spokojeno, 8 (20 %) respondentů uvedli, že byli spíše spokojeni, 1 (4 %) byl spíše nespokojen a další 1 (4 %) byl nespokojen. S průběhem celého výběrového řízení bylo spokojeno 22 (79 %) ostatních zaměstnanců a 6 (21 %) bylo spíše spokojeno.

U otázky, kde měli zaměstnanci ohodnotit výběrový pohovor pomocí bodů 1 až 4 (1 největší spokojenost, 4 nejmenší spokojenost), vyšlo průměrné hodnocení 1,4 u atmosféry při pohovoru a u délky pohovoru, průměrné hodnocení 1,5 měla profesionalita hodnotícího pracovníka a nejméně spokojeni (průměrné hodnocení 1,6 bodů) byli respondenti s tím, jakou měli hodnotitelé znalost jejich životopisu.

Ostatní zaměstnanci nejlépe zhodnotili atmosféru pohovoru, u které bylo průměrné hodnocení 1,2. U délky pohovoru bylo průměrné hodnocení 1,3. Profesionalitu hodnotícího pracovníka zhodnotili respondenti 1,4 a nejméně spokojeni byli zaměstnanci s tím, jak znali hodnotitelé jejich životopis.

Dílčí části pohovoru byly tedy ostatními zaměstnanci hodnoceny poměrně kladně. Stejně jako u pracovníků výroby byli ostatní zaměstnanci nejvíce spokojeni s atmosférou při pohovoru a nejméně spokojeni byli s tím, jakou měli hodnotitelé znalost jejich životopisu.

Celkově bylo tedy výběrové řízení hodnoceno kladně téměř všemi respondenty obou dotazníkových šetření.

36 (90 %) respondentů je toho názoru, že není potřeba provádět nějaké změny v procesu výběrového řízení. Pouze 4 (10 %) respondentů by nějaké změny uvítali. 1 zaměstnankyně, která pracuje ve společnosti 6 měsíců–1 rok, uvedla, že, by bylo vhodné dodržet dohodu o tom, že se společnost ozve v určitém termínu, další respondent, který je ve společnosti zaměstnán 1–3 roky uvedl, že by uvítal, kdyby vedení dodrželo, co slíbilo a nepřetvařovali se. Další dva respondenti důvod neuvodli a 3 se k otázce vůbec nevyjádřili.

Na otázku, zda se pracovníci výroby dozvěděli na pohovorech veškeré důležité informace, bylo odpovězeno 20krát (46 %), že ano, 19 (44 %) zvolilo možnost spíše ano, 2 (5 %) uvedli spíše ne a další 2 (5 %) nebyli dostatečně informováni.

11 (50 %) ostatních zaměstnanců se spíše dozvědělo během pohovorů veškeré důležité informace, 10 (45 %) respondentů uvedlo, že se veškeré důležité informace dozvěděli, 1 člověk uvedl, že se spíše podstatné informace nedozvěděl a 6 respondentů se k této otázce nevyjádřili.

Celkově lze tvrdit, že se zaměstnanci spíše dozvěděli veškeré důležité informace.

Na otázku, která zkoumala, zda byla zaměstnancům položena během pohovoru nějaká diskriminační otázka, odpovědělo 37 (86 %) respondentů, že jim žádná diskriminační otázka položena nebyla a pouze 6 (14 %) diskriminační otázka položena byla. U jedné osoby, muže, který ve společnosti pracuje v rozmezí od 6 měsíců–1 roku, se jednalo o otázku týkající se dětí, zbytek neuvodl, o co se jednalo.

20 respondentů uvedlo, že jim diskriminační otázka položena nebyla. 2 respondentům diskriminační otázky položeny byly, jednalo se o otázku ohledně dětí a rodinného stavu. 6 zaměstnanců na tuto otázku neodpovědělo.

Z odpovědí tedy celkově vyplývá, že zaměstnancům nebývají většinou pokládány diskriminační otázky.

Na otázku, zda odpovídá náplň práce představám, které měli zaměstnanci před nástupem do této společnosti, odpovědělo 22 (51 %) pracovníků výroby, že spíše ano a

16 (37 %) uvedlo, že náplň odpovídá zcela představám, které měli. 3 (7 %) pracovníků výroby uvedlo, že náplň práce neodpovídá jejich minulým představám, a 2 (5 %) sdělili, že spíše neodpovídá.

12 (43 %) respondentů uvedlo, že jejich pracovní náplň spíše odpovídá představám, které měli před nástupem do dané společnosti. 10 (36 %) uvedlo, že daná náplň práce zcela odpovídá jejich tehdejšími představám a 6 (21 %) na otázku neodpověděli.

Celkově lze tedy říci, že pracovní náplň odpovídá představám, které měli zaměstnanci před nástupem do společnosti.

VO 3: jsou zaměstnanci celkově spokojeni s daným zaměstnavatelem (s péčí o ně, s komunikací nadřízených, s benefity apod.)?

Třetí výzkumná otázka se zaměřovala na to, zda jsou zaměstnanci celkově spokojeni s daným zaměstnavatelem (s péčí o ně, s komunikací nadřízených, s benefity apod.).

Odpovědi na otázku, která se zaměřovala na možnost využití znalostí a dovedností respondentů v této společnosti, vypovídá o tom, že 20 (37 %) respondentů je spíše spokojeno, 16 (37 %) je zcela spokojeno, 6 (14 %) je spíše nespokojeno a 1 (2 %) je zcela nespokojeno.

Co se týče ostatních zaměstnanců, 13 (47 %) je spíše spokojeno s možností využití jejich znalostí, 9 (32 %) uvedlo, že je zcela spokojeno a 6 (21 %) na tuto otázku neodpověděli.

Celkově tedy z odpovědí z obou dotazníkových šetření vyplývá, že jsou zaměstnanci spíše spokojeni s tím, jak mohou využít v práci své znalosti a dovednosti.

Z odpovědí na otázku, zda vnímají zaměstnanci ve společnosti časté odchody, bylo zjištěno, že 35 (83 %) pracovníků výroby časté odchody nevnímá a pouze 7 (17 %) je toho názoru, že časté odchody ve společnosti jsou.

12 (43 %) vnímají ve společnosti časté odchody zaměstnanců. Nejčastějšími uvedenými profesemi, u kterých se časté odchody dějí, jsou výrobní pozice, administrativní pozice, zaměstnanci kvality či referenti.

10 (36 %) zaměstnanců uvedlo, že časté odchody nezaznamenalo. 6 (21 %) zaměstnanců na otázku neodpovědělo.

Z odpovědí vyplývá, že pracovníci výroby příliš nezaznamenávají časté odchody zaměstnanců. Celkově tedy vedoucí zaměstnanci a ostatní zaměstnanci spíše vnímají časté odchody. Odpovědi pracovníků výroby a ostatních zaměstnanců se poměrně liší.

U otázky, která byla položena pouze pracovníkům výroby a měla za cíl se zaměřit více na jejich spokojenost a to, jak se cítili na začátku jejich působení v dané společnosti, uvedlo 39 (91 %) respondentů, že se cítili dobře a pouze 4 (9 %) odpověděli, že se dobře necítili.

Z výsledků vyplývá, že se většina respondentů jako „nováčci“ cítili dobře.

Z odpovědí na otázku, která se zaměřovala na to, zda se pracovníkům výroby po nástupu někdo věnoval, bylo zjištěno, že 39 (91 %) se po nástupu někdo věnoval a u 4 (9 %) tomu

tak nebylo. 2 z respondentů, kteří u této otázky odpověděli, že se jim nikdo nevěnoval, u předchozí otázky uvedli, že se ale cítili dobře jako „nováček“.

Celkově z odpovědí vyplývá, že ve většině případů bylo o pracovníky výroby po jejich nástupu postaráno.

Z odpovědí na otázku, která se orientovala na spokojenost zaměstnanců s nabídkou benefitů, vyplynulo, že nejvíce, a to 16 (38 %) respondentů je spíše spokojeno s nabídkou benefitů. 13 (31 %) je spíše nespokojeno, 8 (19 %) respondentů je zcela spokojeno a 5 (12 %) je nespokojeno.

Nejvíce ostatních zaměstnanců 11 (39 %) je spíše spokojeno s nabídkou benefitů, 8 (29 %) spokojeno spíše není, 6 (21 %) zaměstnanců na otázku neodpověděli a 3 (11 %) je s nabídkou benefitů spokojeno.

Z odpovědí tedy vyplývá, že je přibližně polovina všech dotazovaných zaměstnanců spíše spokojena s benefity, které společnost poskytuje, ale druhá polovina spíše spokojena není. Toto zjištění se poměrně shoduje s informacemi z rozhovorů s externí personalistkou a novou personální manažerkou.

U otázky, která se soustředila na to, zda jsou respondenti obecně spokojeni s tímto zaměstnavatelem, uvedlo 23 (54 %) pracovníků výroby, že spokojeno je, 19 (44 %) je spokojeno částečně a pouze 1 pracovník výroby je nespokojen.

18 (64 %) ostatních zaměstnanců je spokojeno s tímto zaměstnavatelem, 6 (21 %) neodpovědělo, 3 (11 %) jsou spokojeni částečně a 1 (4 %) je spíše spokojen.

Z odpovědí tedy vyplývá, že jsou zaměstnanci celkově poměrně spokojeni s daným zaměstnavatelem.

Tato otázka se netýkala vedoucích zaměstnanců a zazněla tedy pouze v dotazníku pro pracovníky výroby.

Další otázka se zaměřovala pouze na pracovníky výroby a zjišťovala jejich spokojenost, konkrétně toho, zda s nimi jejich nadřízený dostatečně komunikuje. U této otázky odpovědělo 41 pracovníků výroby, že s nimi nadřízený dostatečně komunikuje, 2 odpověděli ano, ale s výhradou a to, že s nimi komunikuje mistrová, ale ne vedoucí. Oba respondenti uvedli, že svého vedoucího téměř neznají. Odpověď ne nezvolil ani jeden z dotazovaných.

Celkově tedy z odpovědí vyplývá, že s pracovníky výroby jejich nadřízení většinou dostatečně komunikují.

K doplňující otázce, která zkoumala, zda mají zaměstnanci na srdci ještě něco, co nezaznělo v dotazníku, se vyjádřilo 12 pracovníků výroby. 8krát uvedli, že by uvítali 13. plat, 4krát byly uvedeny chybějící benefity a odměny a 2krát v odpovědích zazněla nespokojenost s finančním ohodnocením.

Co se týče ostatních zaměstnanců, 2 osoby, ženy, se k této otázce vyjádřily s tím, že by uvítaly benefity například ve formě masáží, lepšího stravování či školky v místě výkonu práce.

Z výsledků vyplývá, že nejvíce respondentů, kteří se k této otázce vyjádřili, by uvítali 13. plat či také benefity a odměny.

Příležitosti ke zlepšení

Z výsledků dotazníkového šetření celkově vyplynulo, že by zaměstnanci uvítali benefity jako je 13. plat či jiné odměny. Dále by také uvítali lepší mzdové podmínky.

Z výsledků je také zřejmé, že v některých případech neměli hodnotitelé dostatečně nastudované životopisy uchazečů či nebyli zcela profesionální. Toto by bylo vhodné zlepšit.

8 NÁVRHY A DOPORUČENÍ

Na základě analýzy stávajícího stavu plánování, získávání a výběru zaměstnanců, rozhovorů s externí personalistkou, asistentkou jednatele a novou personální manažerkou a dotazníkového šetření mezi zaměstnanci, byly vypracovány návrhy na zlepšení procesů plánování, získávání a výběru zaměstnanců ve společnosti XY.

Návrh 1 – Zavést plány získávání zaměstnanců a plán sdílení pracovního místa

Z rozhovorů bylo zjištěno, že ve společnosti chybí proces plánování. Také z rozhovoru s novou personální manažerkou vyplynulo, že chybí striktně dané postupy, řád či pravidla. Autorka nyní proto navrhuje zavedení následujících plánů.

Bylo by vhodné zlepšit komunikaci mezi novou personální manažerkou a vedoucími zaměstnanci a také jednatelem, ohledně budoucí potřeby lidských zdrojů. Z tohoto důvodu by bylo vhodné zavést pravidelné schůzky, kterých se bude účastnit nová personální manažerka a jednatel společnosti či také vedoucí zaměstnanci. Na těchto schůzkách bude probírána budoucí potřeba zaměstnanců.

Autorka navrhuje zavést plány získávání zaměstnanců, konkrétněji plán získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů, který by zahrnoval počty a typy zaměstnanců, kteří budou potřeba k pokrytí nedostatku a v jaké období. Plán by měl také obsahovat pravděpodobnost zdrojů získávání.

Plán získávání zaměstnanců by měl také zahrnovat plány, které pomohou přilákat kvalitní uchazeče pomocí toho, že se daná společnost atraktivním zaměstnavatelem. Zde se jedná o plán „atraktivního zaměstnavatele“. Lze ho docílit poskytnutím lepšího odměňování, většího množství příležitostí k rozvoji a vzdělávání či štedrý příspěvek na přestěhování.

Dalším vhodným návrhem, v návaznosti na rozhovor s externí personalistkou, by mohl být plán sdílení pracovního místa, který by byl jistě velmi vítaný mezi ženami, které by rády pracovaly ve výrobě, ale jelikož mají doma děti, tak na dvousměnný či třisměnný provoz, který je ve většině výrobních úsecích v této společnosti zavedený, nemohou pracovat.

Sdílení pracovního místa spočívá v tom, kdy se dva zaměstnanci dělí o práci na jednom pracovním místě. Mzdu i benefity si dělí podle toho, kdo odpracuje kolik hodin. Toto uspořádání je výhodné v tom, že nedochází k častým odchodům ze zaměstnání a lépe vyhovuje potřebám zaměstnanců. Nevýhodou jsou zvýšené administrativní náklady a riziko, které vyplývá ze sdílené odpovědnosti (Armstrong, 2007, s. 322).

Návrh 2 – Vylepšení systému benefitů

Z výše uvedené analýzy vyplývá, že by bylo vhodné vylepšit současné benefity. Toto doporučení sice přímo nespojuje s plánováním, získáváním a výběrem zaměstnanců, ale má velký vliv na tento proces. Souvisí také se spokojeností zaměstnanců či dobrou pověstí společnosti.

Bylo by vhodné poskytovat zaměstnancům benefity například ve formě kávy, čaje, pravidelného občerstvení či také doplňků stravy nebo léků, které společnost vyrábí.

Dále by bylo vhodné zavést 13. plat, poukázku na masáže či jinou relaxaci. Dalšími benefity, které by uchazeči uvítali, je firemní školka či lepší stravování v místě pracoviště.

Návrh 3– Vylepšení péče o zaměstnance

Vylepšení péče o zaměstnance přispěje ke snazšímu procesu získávání zaměstnanců a také větší produktivitě zaměstnanců, lepší atmosféře na pracovišti a dobré pověsti společnosti. K vylepšení péče o zaměstnance by dle autorky této práce mohl pomoci větší zájem o zaměstnance (především o pracovníky výroby), častější sdělování zpětné vazby, vstřícné chování vůči zaměstnancům, personální rozvoj, možný kariérní růst, možnost Home officu (u pracovních míst, u kterých není nezbytně nutná přítomnost v dané společnosti), příspěvky na vzdělávání apod.

Návrh 4 –Budování značky

Autorka navrhuje budování značky, ke které může společnost využít například pravidelnou účast na veletrzích, pořádání společenských, sportovních či jiných podobných akcí pro zaměstnance a následné prezentování fotografií či článků o daných akcích na sociálních sítích či webových stránkách. Pořádáním takových akcí pro zaměstnance by dala společnost zaměstnancům pocit, že si jich váží. Co se dále týče sociálních sítí, bylo by vhodné je oživit a přidávat další lákavé příspěvky, články, informace o společnosti ale také o volných pracovních místech apod., aby se společnost více dostala do povědomí veřejnosti. Dalším návrhem je pořádání charitativních událostí.

Tyto návrhy by mohly společnosti pomoci se zviditelnit mezi širokou veřejností a také pomoci snadněji získat nové uchazeče, zákazníky či si vylepšit dobrou pověst na trhu.

Návrh 5 – Školení vedoucích zaměstnanců o zákoníku práce

Z rozhovoru s novou personální manažerkou vyplynulo, že by bylo potřeba, aby měli vedoucí zaměstnanci lepší znalost zákoníku práce a věděli tak také, na co mají zaměstnanci právo.

Autorka této práce tedy navrhuje, aby bylo například každý rok provedeno novou personální manažerkou podrobné školení o Zákoníku práce, které by shrnovalo i změny, které v zákoníku práce nastanou. Toto školení by mohlo probíhat v Hořátku. Školení by mohlo být například formou prezentací a následně by také mohly být zaměstnancům

poskytnuty materiály v tištěné podobě, které by si mohli kdykoli znovu prostudovat. Na závěr školení by mohl být prostor pro diskuzi.

Návrh 6 – Využívání sociálních sítí k inzerování nabídek zaměstnání

Z výsledků dotazníkového šetření vyplývá, že se jen malý počet zaměstnanců dozvěděl o daném pracovním místě právě na sociálních sítích například Facebooku a LinkedInu. Sociální sítě jsou v dnešní době velmi rozšířené a využívané, proto se autorka domnívá, že by mohlo být častější inzerování na sociálních sítích velmi přínosné. Společnost občas na firemním Facebooku inzerovala nabídky práce, ale autorka by navrhovala ještě častější inzerování ve formě příspěvků na svém firemním Facebooku, ale případně také na různých skupinách na Facebooku.

Co se týče LinkedInu, na tuto profesní sociální síť nepřidává společnost žádné pracovní nabídky ani jiné příspěvky. Autorka se domnívá, že by mohlo být přínosné na LinkedIn přidávat poutavé pracovní nabídky, které se budou týkat především vyšších pracovních míst a také příspěvky s informacemi o společnosti.

ZÁVĚR

Cílem diplomové práce bylo analyzovat procesy plánování, získávání a výběru zaměstnanců ve vybrané společnosti, posoudit způsob jejich zajištění, vymezit možnosti jejich zlepšení

Analýza procesu plánování, získávání a výběru zaměstnanců byla provedena ve společnosti XY, která je českou farmaceutickou společností. Sídlo společnosti se nachází v Praze, výrobní divize je v Hořátvi, kde společnost sídlí spolu s dalšími jinými společnostmi v průmyslové zóně, a výroba na infuzní roztoky je v Luhačovicích. Společnost vyrábí unikátní výrobky podle vlastních receptur. Jedná se o tradičního výrobce léčiv, doplňků stravy, kosmetiky a zdravotnických prostředků.

V této práci jsou obsaženy teoretické poznatky z odborné literatury a praktické poznatky získané na základě externí personalistky, asistentky jednatele společnosti a nové personální manažerky a součástí práce jsou také dvě dotazníková šetření, která byla prováděna mezi zaměstnanci výroby a vedoucími zaměstnanci spolu s ostatními zaměstnanci společnosti XY.

Na základě rozhovoru s novou personální manažerkou bylo zjištěno, že v této společnosti chybí plánování. Nová personální manažerka by velmi ocenila, kdyby byla informována ohledně plánů potřeby zaměstnanců například čtvrt nebo půl roku dopředu, aby si dokázala představit, která pracovní místa se budou v budoucnu pravděpodobně obsazovat a jací lidé budou potřeba. Doposud nebyl nastaven žádný plán, řád ani striktně daný postup, který se bude například týkat získávání či výběru zaměstnanců. Vše se řešilo velmi impulzivně a externí personalistky se nedozvěděly nic s velkým časovým předstihem.

Co se týče získávání zaměstnanců, nejčastěji společnost obsazovala a také nyní stále obsazuje pozici pracovník výroby.

Jako zdroje získávání zaměstnanců, nejčastěji společnost využívala pracovní portály JobDNES.cz, Prace.cz, Jobs.cz a další neplacené portály, například Personalistka.cz aplikaci Práce za Rohem, webové stránky společnosti a úřad práce.

Společnost nemá téměř žádné speciální požadavky na uchazeče do výroby. Po uchazečích se požaduje výuční list, zodpovědnost a výborná znalost českého jazyka slovem i písmem. Od uchazečů o zaměstnání požaduje společnost vždy životopis. U vyšších pozic také motivační dopis. Občas také někteří uchazeči zaslali sami od sebe motivační dopis, což dokazovalo, že by daný člověk mohl mít o pozici opravdu zájem.

Předvýběru uchazečů probíhá u pracovníků výroby tak, že nová personální manažerka provádí nejprve telefonický rozhovor. Následně v případě oboustranného zájmu si uchazeče pozvou na osobní pohovor. U vyšších pozic je telefonický pohovor, vyplnění testů a následně ověření referencí, poté pohovor

V současné době nemá společnost příliš vhodně zavedený marketing. Bylo by vhodné zlepšit marketing společnosti.

Co se týče benefitů, z rozhovorů i dotazníků bylo zjištěno, že by bylo vhodné vylepšit systém benefitů.

Mezi metody výběru společnosti XY patří: analýza životopisů, pohovory s uchazeči a testování uchazečů. U pracovníků výroby společnost neprovádí žádné speciální metody výběru. Na specializovaná pracovní místa se provádí také specializovaný pohovor o daném oboru. Je to na každou pozici jiné. Většinou se jedná o praktické úkoly z dané oblasti či teorie. Více specifické metody, které zahrnují například i nějaké praktické úkoly se provádí až na vyšší pozice, které ale společnost nemusí provádět tak často, jelikož u těchto pozic nedochází k častým odchodům zaměstnanců. Výběrový pohovor mezi personalistkou a uchazeči trvá většinou 30 minut, následný pohovor vedoucích zaměstnanců trvá také 30 minut. Co se týče obsahu rozhovoru, nová personální manažerka má dále připraveny otázky na produktivitu, na náplň práce v minulých zaměstnáních a také na motivaci a zájem o dané pracovní místo. Na pozici pracovníka výroby jsou standardně dvě výběrová kola. Na pozici vedoucího výroby se jedná standardně o tři výběrová kola.

Součástí analýzy bylo najít odpovědi na tři stanovené výzkumné otázky.

První výzkumná otázka byla zaměřena na hlavní důvody zájmu stávajících zaměstnanců o práci v dané společnosti. Z odpovědí vyplývá, že nejčastějším důvodem zájmu pracovníků výroby o toto zaměstnání byla pracovní doba, při čemž se ve výrobě jedná nejčastěji o dvousměnný provoz. Druhou nejčastější odpovědí pracovníků výroby byla dobrá lokalita společnosti, která koresponduje s výpovědí personalistek o tom, že pracovníci výroby bydlí většinou v blízké vzdálenosti od společnosti. Nejčastějším důvodem zájmu ostatních zaměstnanců o dané pracovní místo byla zajímavá náplň práce, kterou uvedlo 18 ostatních zaměstnanců a pro 12 ostatních zaměstnanců byla hlavním důvodem dobrá lokalita společnosti. Celkově tedy vyplývá, že se odpovědi pracovníků výroby a ostatních zaměstnanců poměrně lišily. Nejčastějším důvodem zájmu pracovníků výroby o toto zaměstnání byla pracovní doba, při čemž se ve výrobě jedná nejčastěji o dvousměnný provoz. Druhou nejčastější odpovědí pracovníků výroby byla dobrá lokalita společnosti. U ostatních zaměstnanců byla nejčastějším důvodem zajímavá náplň práce.

Druhá výzkumná otázka byla zaměřena na celkovou spokojenost zaměstnanců s výběrovým řízením. Dílčí části pohovoru byly tedy ostatními zaměstnanci hodnoceny poměrně kladně. Stejně jako u pracovníků výroby byli ostatní zaměstnanci nejvíce spokojeni s atmosférou při pohovoru a nejméně spokojeni byli s tím, jakou měli hodnotitelé znalost jejich životopisu. Celkově bylo tedy výběrové řízení hodnoceno kladně téměř všemi respondenty obou dotazníkových šetření. Dále lze tvrdit, že se zaměstnanci spíše dozvěděli veškeré důležité informace. A z dalších odpovědí dále vyplývá, že zaměstnancům nebývají většinou pokládány diskriminační otázky. Náplň odpovídá představám, které měli zaměstnanci před nástupem do společnosti.

Třetí výzkumná otázka se zaměřovala na to, zda jsou zaměstnanci celkově spokojeni s daným zaměstnavatelem (s péčí o ně, s komunikací nadřízených, s benefity apod.). Celkově z odpovědí z obou dotazníkových šetření vyplývá, že jsou zaměstnanci spíše spokojeni s tím, jak mohou využít v práci své znalosti a dovednosti. Pracovníci výroby

příliš nezaznamenávají časté odchody zaměstnanců. Celkově tedy vedoucí zaměstnanci a ostatní zaměstnanci spíše vnímají časté odchody. Odpovědi pracovníků výroby a ostatních zaměstnanců se poměrně liší. Z výsledků dále vyplývá, že se většina respondentů se jako „nováčci“ cítili dobře. Dále lze tvrdit, že jsou respondenti celkově poměrně spokojeni s daným zaměstnavatelem. Dále lze říci, že s pracovníky výroby jejich nadřízení většinou dostatečně komunikují. K doplňující otázce, která zkoumala, zda mají zaměstnanci na srdci ještě něco, co nezaznělo v dotazníku, se vyjádřilo 12 pracovníků výroby. 8krát uvedli, že by uvítali 13. plat, 4krát byly uvedeny chybějící benefity a odměny a 2krát v odpovědích zazněla nespokojenost s finančním ohodnocením. Co se týče ostatních zaměstnanců, 2 osoby, ženy, se k této otázce vyjádřily s tím, že by uvítaly benefity například ve formě masáží, lepšího stravování či školky v místě výkonu práce. Z výsledků vyplývá, že nejvíce respondentů, kteří se k této otázce vyjádřili, by uvítali 13. plat či také benefity a odměny.

Po provedení analýzy byla společnosti navrhnutá určitá doporučení, která povedou ke zlepšení procesu získávání a výběru zaměstnanců, mezi která patří zavést plánování činností, Vylepšení systému benefitů, Vylepšení péče o zaměstnance, Budování značky, Využívání sociálních sítí k inzerování pracovních nabídek.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- ARMSTRONG, Michael, 2007. *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR, 2015. *Řízení lidských zdrojů. Moderní pojetí a postupy*. 13. vyd. Praha: Grada. 928 s. ISBN 978-80-247-5258-7.
- BARTÁK, Jan, 2011. *Personální řízení, současnost a trendy*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského. 272 s. ISBN 978-80-7452-020-4.
- BĚLOHLÁVEK, František, 2016. *Jak vybrat správného člověka na správné místo: úspěšný personální výběr*. Praha: Grada. 192 s. ISBN 978-80-247-5768-1.
- BĚLOHLÁVEK, František, KOŠŤAN, Pavol a ŠULEŘ, Oldřich, 2001. *Management*. Olomouc: Rubico. 642 s. ISBN 80-85839-45-8.
- BLÁHA, Jiří, 2013. *Pokročilé řízení lidských zdrojů*. Brno: Edika. 280 s. ISBN 978-80-266-0374-0.
- BLÁHA, Jiří, MATEICIUC Aleš a KAŇÁKOVÁ, Zdeňka, 2005. *Personalistika pro malé a střední firmy*. Brno: CP Books, 2005. 284 s. ISBN 80-251-0374-9.
- BRŮHA, Dominik, BUKOVJAN, Petr, ČORNEJOVÁ, Helena a kol, 2016. *Abeceda personalisty*. Olomouc: ANAG. ISBN 978-80-7554-003-4.
- ČERVENKOVÁ, Alena, 2016. *Trendem pro nábor na sociálních sítích je dnes Twitter*. HR Forum: časopis České společnosti pro rozvoj lidských zdrojů. Praha: Česká společnost pro rozvoj lidských zdrojů. ISSN 1212-690X.
- DALE, Margaret, 2007. *Vybíráme zaměstnance: základní znalosti personalisty*. 1. vyd. Brno: Computer Press. 181 s. ISBN 978-80-251-1522-0.
- DUDA, Jiří, 2008. *Řízení lidských zdrojů*. Ostrava: Key Publishing. 126 s. ISBN 978-80-87071-89-2.
- DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol, 2007. *Management lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck. 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.
- DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol, 2012. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck. 559 s. ISBN 978-80-7400-347-9.
- CHLÁDKOVÁ, Alena a BUKOVJAN, Petr, 2014. *Personalistka: dvanáctero správného vedení personální agendy*. Praha: Wolters Kluwer. 528 s. ISBN 978-80-7357-404-8.
- KOCIANOVÁ, Renata, 2010. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada. 215 s. ISBN 978-80-247-2497-3.
- KOCIANOVÁ, Renata, 2012. *Personální řízení: východiska a vývoj*. 2., přepracované a rozšířené vyd. Praha: Grada. 152 s. ISBN 978-80-247-3269-5.
- KOUBEK, Josef, 2007a. *Personální práce v malých a středních firmách*. 3., aktualizované a rozšířené vyd. Praha: Grada. 264 s. ISBN 978-80-247-2202-3.

KOUBEK, Josef, 2007b. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozšířené a doplněné vyd. Praha: Management Press. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

KOUBEK, Ladislav, 2014. *Praktická psychologie pro manažery a personalisty*. Brno: Motiv Press. 216 s. ISBN 978-80-87981-12-2.

LOCHMANNOVÁ, Alena, 2016. *Personalistika, Základy personalistiky*. Prostějov: Computer Media. 108 s. ISBN 978-80-7402-282-1.

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

MATĚJKA, Marek a VIDLAŘ, Pavel, 2002. *Vše o přijímacím pohovoru: jak poznat druhou stranu*. Praha: Grada. 196 s. ISBN 80-247-0215-0.

MUŽÍK Jaroslav a KRPÁLEK, Pavel, 2017. *Lidské zdroje a personální management*. Praha: Academia. 190 s. ISBN 978-80-200-2773-3.

NÝVLTOVÁ, Václava, 2003. *Personální management*. Praha: Vysoká škola chemickotechnologická v Praze. 212 s. ISBN 80-7080-511-0.

REJF, Libor, 2009. *Řízení lidských zdrojů*. 2., přepracované vyd. Praha: České vysoké učení technické. 145 s. ISBN 978-80-01-04388-2.

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

ŠIKÝŘ, Martin, 2014. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada. 188 s. ISBN 978-80-247-5212-9.

ŠIKÝŘ, Martin, 2012. *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Grada. 208 s. ISBN 978-80-247-4151-2.

TURECKIOVÁ, Michaela, 2007. *Klíč k účinnému vedení lidí: odemkněte potenciál svých spolupracovníků*. Praha: Grada. 128 s. ISBN 978-80-247-0882-9.

URBAN, Jan, 2014. *Případové studie z managementu lidských zdrojů*. Praha: Ústav práva a právní vědy. 152 s. ISBN 978-80-87974-03-2.

URBAN, Jan, 2003. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. Praha: ASPI. 298 s. ISBN 80-86395-46-4.

VANĚČKOVÁ, Jana, 2016. *Vybrané kapitoly z pracovního práva*. Praha: České vysoké učení technické. 132 s. ISBN 978-80-01-05894-7.

WROBLOWSKÁ, Zuzana, 2016. *Lidské zdroje v produktovém managementu*. Praha: Professional Publishing. 176 s. ISBN 978-80-7431-162-8.

INTERNETOVÉ ZDROJE

XY: Smluvní výroba [online]. 2019 [cit. 2020-04-30]. Dostupné z: <https://www.xy/sluzby/>

XY: O Nás [online]. [cit. 2020-04-30]. Dostupné z: <https://www.XY.eu/o-nas/>

XY: Kariéra [online]. [cit. 2020-04-30]. Dostupné z: <https://www.XY.eu/karier/>

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 – Proces plánování lidských zdrojů	12
Obrázek 2 – Analýza výsledků výběrového pohovoru.....	33

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 – Příklad výběrových kritérií a vhodných metod posouzení uchazečů31

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1 – Délka zaměstnaneckého poměru – pracovníci výroby	52
Graf 2 – Délka zaměstnaneckého poměru – ostatní zaměstnanci	52
Graf 3 – Profesní zařazení – ostatní zaměstnanci	53
Graf 4 – Nabídka zaměstnání – pracovníci výroby	53
Graf 5 – Nabídka zaměstnání – ostatní zaměstnanci	54
Graf 6 – Nejčastější důvody zájmu o zaměstnání – pracovníci výroby	55
Graf 7 – Nejčastější důvody zájmu o zaměstnání – ostatní zaměstnanci	55
Graf 8 – Počet hodnotitelů – pracovníci výroby	57
Graf 9 – Počet hodnotitelů – ostatní zaměstnanci	57
Graf 10 – Připravenost hodnotitelů – pracovníci výroby	58
Graf 11 – Připravenost hodnotitelů – ostatní zaměstnanci	58
Graf 12 – Spokojenost s průběhem výběrového řízení – pracovníci výroby	59
Graf 13 – Spokojenost s průběhem výběrového řízení – ostatní zaměstnanci	59
Graf 14 – Hodnocení pohovoru – pracovníci výroby	60
Graf 15 – Hodnocení pohovoru – ostatní zaměstnanci	61
Graf 16 – Změny v procesu výběrového řízení – pracovníci výroby	61
Graf 17 – Změny v procesu výběrového řízení – ostatní zaměstnanci	62
Graf 18 – Informovanost uchazečů – pracovníci výroby	63
Graf 19 – Informovanost uchazečů – ostatní zaměstnanci	63
Graf 20 – Diskriminační otázky – pracovníci výroby	64
Graf 21 – Diskriminační otázky – ostatní zaměstnanci	64
Graf 22 – Představy a pracovní náplň – pracovníci výroby	65
Graf 23 – Představy a pracovní náplň – ostatní zaměstnanci	65
Graf 24 – Spokojenost s využíváním znalostí a dovedností – pracovníci výroby	66
Graf 25 – Spokojenost s využíváním znalostí a dovedností – ostatní pracovníci	66
Graf 26 – Odchody zaměstnanců – pracovníci výroby	67
Graf 27 – Odchody zaměstnanců – ostatní zaměstnanci	67
Graf 28 – Adaptační proces 1 – pracovníci výroby	68
Graf 29 – Adaptační proces 2 – pracovníci výroby	68
Graf 30 – Spokojenost s nabídkou benefitů – pracovníci výroby	69
Graf 31 – Spokojenost s nabídkou benefitů – ostatní zaměstnanci	69

Graf 32 - Spokojenost se zaměstnavatelem – pracovníci výroby.....	70
Graf 33 – Spokojenost se zaměstnavatelem – ostatní zaměstnanci.....	70
Graf 34 – Komunikace nadřízených – pracovníci výroby.....	71

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1 – Rozhovor s externí personalistkou	91
Příloha 2 – Rozhovor s asistentkou jednatele společnosti XY.....	100
Příloha 3 – Rozhovor s novou personální manažerkou.....	104
Příloha 4 – Dotazník pro pracovníky výroby	110
Příloha 5 – Dotazník pro ostatní zaměstnance společnosti.....	113

Příloha 1 – Rozhovor s externí personalistkou

Jaká je Vaše role ve společnosti?

Externí personalistka

Jak dlouho pro tuto společnost pracujete?

Od listopadu 2016.

Co vše máte na starosti?

Spolu s kolegyní máme na starosti personalistiku více společností, které mají stejného majitele. Vize pana majitele je taková, že každá z těchto firem bude dělat to, co nejlépe umí a dodavatelsky se jim bude zadávat personální a mzdová agenda, IT, ekonomické, veškerá správa areálu a BOZP. Tato personalistka společně s další kolegyní jsou primárně zaměstnané v jedné z těchto společností, ale obstarávají i společnost XY.

Máme na starosti nábor lidí. Řešíme kompletní personální agendu od byrokracie, která je nutná ke každodenní práci. Jedná se o příjem lidí, výstupy, řeší také statistiky, interní PR, firemní marketing, kulturu, spolupodílí se na vydávání časopisu, řeší také firemní akce a částečně vidí i do vzdělávání firmy.

Jsou to především ty nižší pozice a pracovníci výroby, potom střední management: technologové, laboranti, plánovači výroby a vedoucí úseku.

Nyní se starají o nábor lidí a také o jejich spokojenost a také, aby měli lidí perfektně podloženou administrativu a bylo vše v souladu se zákonem.

Co se například týká adaptačních programů, společnost XY má řízenou výrobu, tím pádem tedy musí mít adaptační program. Co se týče vzdělávání, o školení také není nouze. Jedná se o různé formy školení, např.: poskytnutí odborné literatury, další jiná školení – BOZP atd.

Jak to všechno stíháte?

Veškeré povinnosti jdou ve vlnách, někdy je méně práce, ale někdy bohužel příliš moc. Velký problém je v tom, že ve firmě schází proces plánování. Kvůli tomu, že práce není řízená a plánovaná, je vše potom velmi chaotické. Tím pádem nemohou personalistky vykonávat práci tak efektivně, jak by si představovaly. Občas se stává, že jsou v pátek požádány o to, aby do pondělí sehnali 30 brigádníků. Toto je velmi neplánovaný a nárazový požadavek. Není příliš reálné sehnat za víkend tolik pracovníků. Navíc společnost nabízí nízkou mzdu, tudíž i kvůli tomuto faktu není snadné přijmout tolik vhodných a výkonných zaměstnanců.

Velmi by nám pomohlo, kdyby byla práce řízená a plánovaná. Nyní tedy naše práce nemůže být tak efektivní. V době, kdy není příliš velká vlna nábory, kdy je potřeba sehnat pracovníky, ať už brigádně nebo na stálo, tak tu práci stíhají v průběhu osmi hodin denně a zbývá jim čas také na péči o zaměstnance – firemní večírky apod. Občas ale máme na starosti statistiky, rozpočty na další roky apod., a to se tedy nezastavíme a toho času je bohužel velmi málo na tuto veškerou práci. Na druhou stranu se to ale nějak dá zvládat takhle ve dvou lidech, jelikož jsou již nastavené procesy. Byly časy, kdy se procesy teprve nastavovaly a byla jsem ještě se mzdovou účetní na veškerou práci sama a bez

nastavených procesů to bylo velmi obtížné. Práce tedy byla zvládnutelná za 16 hodin denně a ne za 8, jak je tomu po většinu času nyní. Ve chvíli, kdy jsou již nastavené procesy a máme personální program, který vše usnadní, tak je to vše mnohem jednodušší a spousta práce to usnadní. Nyní jsme dvě personalistky na tolik zaměstnanců. Započítávají se zde všechny tři pobočky společnosti, které máme na starosti, a to v Praze, Hořátku a Luhačovicích, ale jak tvrdím, ten jeden člověk, který bude mít na starosti plánování a strategii je ve společnosti velmi potřeba.

Kdo je Váš nadřízený a kdo Vám zadává úkoly?

To je taky trochu komplikace. Ve vedlejší kanceláři sedí dvě mzdové účetní, z čehož jedna z nich je zkušenostmi, dlouholetou praxí a vědomostmi, jejich vedoucí. To znamená, že tato osoba je vedoucí personálního a mzdového oddělení, a tedy zaštiťuje celé toto oddělení, aby fungovala. Tedy zaštiťuje obě již zmiňované personalistky. Ale jinak zadávají personalistkám úkoly také všichni tři jednatele (tj. jednatele ze všech tří společností), ale nejbližší osoba, která jim nejčastěji zadává úkoly, zároveň je to ale vedoucí, mentorka, člověk, který obě personalistky zaštiťuje, je právě ta mzdová účetní. Mzdová účetní dostane úkoly od všech jednatelů a pak je jejím úkolem je filtrovat a rozdělit je mezi kompetentní osoby.

Kdo všechno je zodpovědný za řízení lidských zdrojů?

My dvě externí personalistky a pomáhá nám asistentka jednatele ze společnosti XY.

Co vnímáte jako největší problémy týkající se řízení lidských zdrojů v této firmě? (Případně jak by se daly vyřešit)?

Chybí plánování.

Myslíte si, že by přijetí nového personalisty mohlo pomoci situaci? A v čem konkrétně?

Určitě. Především co se týče zavedení plánování.

Kolik má společnost zaměstnanců? A na jakých jsou pozicích?

Společnost XY má cca 260 zaměstnanců.

Pozice

- Dělnické pozice (pracovník výroby) – 2/3 lidí
- Mistři
- Kontrola jakosti (kvalita, laborantky) – 20 lidí
- Obchod – 10 lidí
- Skladníci – 20 lidí
- Vyšší management – ředitel výroby

Kolik je ve společnosti řídicích zaměstnanců?

Ve společnosti XY je jeden jednatel společnosti a sedm ředitelů, kteří jsou řediteli jednotlivých úseků.

PERSONÁLNÍ PLÁNOVÁNÍ

Je součástí těchto činností také personální plánování?

Ne. Co se týče nábory, tam nejsou žádné plány.

Co se týče práce jako takové, většinou po půl roce se upgraduje nějaký systém, tzn. systém pro lékařské prohlídky a automatizování evidence lékařských prohlídek. Nastavuje se to vše tak, aby ten personální systém jim byl schopný vše vyjet. Je to tedy většinou po půl roce.

Proběhly v minulosti nějaké výrazné změny v počtu zaměstnanců?

Ne. Společnost XY je výrobce léčiv a doplňků stravy, takže je to standartní firma. Na druhou stranu se ale jedná o velké odchody zaměstnanců, ale to je kvůli tomu, že okolní společnosti nabízí vysokou nástupní mzdu a tím tedy konkurují společnosti XY.

Nehrozí zde takové problémy, že by společnost musela propouštět zaměstnance z toho důvodu, že by neměla dostatek finančních prostředků na vyplácení mezd nebo že by například byla nízká produkce. Společnost XY jako jeden z mála zaměstnavatelů v daném oboru se může pyšnit tím, že je opravdu stabilní.

Spíše zde pracují rodinné typy – rodiny co bydlí blízko a nechtějí za prací dojíždět do velkoměsta. Zaměstnanci si tohoto zaměstnavatele volí

Často se stává, že zaměstnanci dají výpověď kvůli tomu, že jim jiná společnost nabízí větší plat, ale například za 6 měsíců se chtějí vrátit zpátky, jelikož v jiném zaměstnání nemají jistotu, kterou právě zde mají.

Ve výsledku tedy ty odchody zaměstnanců jsou, což s sebou zřejmě nese stávající stav dnešní doby. Lidé si vybírají a je nadbytek volných pracovních míst. Zaměstnavatelé si bohužel nemohou moc vybírat, i kvůli tomu, že některé společnosti nabízí mnohem více.

Máte vždy vytvořen popis pracovního místa? Je tento popis pracovního specifický a je vhodně vytvořen?

Ano, na každé pracovní místo je popis pracovního místa. Toto byl jeden z těch cílů – nastavení organigramu, organizační struktury a na to napasování stejných názvů pozic, synchronizace, nastavení popisů pracovních míst, kompetence pracovních míst. Teď se na to také nastavují lékařské prohlídky a kategorizace prací.

ZÍSKÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ

Jak konkrétně u vás získávání zaměstnanců probíhá? A jak často?

Co se týká specifických pozic, je proces získávání přizpůsoben vždy aktuální potřebě, ale například získávání zaměstnanců na dělnické pozice probíhá neustále, je to tzv. nikdy nekončící práce. Snažíme se inzerovat na portálech, ať už na placených nebo neplacených nebo také na úřadu práce, což má ale své problémy, jelikož většina lidí, kteří jsou již na úřadu práce vedeni, nemají příliš zájem pracovat. Tudíž komunikujeme s úřadem práce jen kvůli legislativě, abychom mohli například přijmout cizince.

Vše je to otázka poptávky a nabídky, souvisí to tedy s tím, kolik nabízí zaměstnavatel peněz, tolik se mu pomoc hlásí třeba dobře kvalifikovaných lidí. Nabízíme nabídky nízkou

nástupní mzdu, což je často pro uchazeče o zaměstnání neatraktivní. Nástupní mzdy jsou sice nízké, ale spousta lidí zde pracuje již několik let, mají jistotu zaměstnání a ví, co navíc to přináší.

Myslíte, že by bylo vhodné něco v procesu získávání zaměstnanců změnit? Co by to bylo a proč?

Určitě. Navrhuji například zvýšit budget na zviditelnění firmy. Myslím si, že by se měl zlepšit i marketing společnosti. Vedení totiž až v současné době začíná brát na vědomí a souhlasit s tím, že když se bude o této společnosti více psát například v článkách, v novinách či na sociálních sítích, společnost se dostane ještě více do povědomí veřejnosti. Bylo by vhodné, kdyby se více psalo o historii firmy, o produktech, o pracovních pozicích a náplni práce zaměstnanců, o benefitech či jiných akcích firmy, tak by se tato společnost dostala do povědomí lidí ještě více jako kvalitní zaměstnavatel a lidé by se mohli začít sami ucházet o práci v této společnosti. Bohužel je toto úhel pohledu, který náš zaměstnavatel nyní úplně nevidí, ale tento návrh shledávám velkým přínosem. Dále navrhuje, že by bylo velmi přínosné, kdyby společnost sponzorovala koncerty či podporovala nějaké další události. V současné době na to začíná již ředitel společnosti XY trochu slyšet, ale ještě se nezačalo nic radikálně řešit. K tomu, aby se vše uskutečnilo, bude kromě zajištění si finančních prostředků také ale potřeba mít podporu zaměstnanců. Zaměstnanci by pak měli pochopit, že propagace firmy je také důležitá. Může se totiž stát, že se zaměstnancům nebude ze začátku líbit, že jim společnost nezvýší mzdy, ale vkládá finance do jiných záležitostí. Když ale lidé uvidí a pochopí, že je tato společnost stabilním zaměstnavatelem, který navíc podporuje a propaguje různé takovéto akce, tak se budou zaměstnanci této společnosti držet.

Marketingové akce, které pomohou zviditelnění firmy, by byly dle personalistky opravdu vhodným řešením. Toto vše jde ruku v ruce s plánováním lidských zdrojů a plánováním výroby.

Tyto návrhy jsem již řešila s vedením, ale zatím se na ně nebral příliš velký důraz. Bere se to spíše jako „kosmetické úpravy“, jako něco navíc.

Marketing je velmi důležitý k tomu, aby se společnosti ještě lépe dařilo. Pro některé zaměstnance by informace médiích byly nezvyk, pro některé z nich to může být nepříjemné, a tak se na to musí předem připravit. Personalistky by ale rády, aby se situace co nejdříve změnila, a proto se tedy snaží apelovat na vedoucí pracovníky a také majitele společnosti.

Sice již rok vychází firemní časopis, který trochu povědomí lidí mění. Někteří zaměstnanci, konkrétně třeba pracovníci výroby mají strach z publikování dění ze společnosti na sociálních sítích. Obávají se například toho, že by si například nějaký mistr mohl přecítit, že je pracovník výroby nespokojený. Jelikož se výrobní hala nachází v malé vesnici, lidé se zde znají a zaměstnanci tak mají strach, že by se okolí dozvědělo něco, co nechtějí a že by byl nějaký problém.

Které zdroje využíváte nejčastěji a které Vám přijdou nejefektivnější? Jste s těmito zdroji spokojeni nebo byste preferovali vyzkoušet nějaké jiné zdroje?

Nejčastěji jobdnes.cz, práce.cz a další neplacené, například personalistka.cz.

Také nám pomáhá úřad práce – hlášenky, protože právě z hlášenek si ty neplacené portály ty pozice sami berou. Stalo se nám, že si z hlášenky na úřadu práce našla inzerát i práce.cz. Tudíž společnost potom nemusela platit další inzerát.

Jaké z těchto zdrojů preferujete a proč?

Práce.cz jsou dobré pro vyhledávání údržbářů, skladníků, seřizovačů.

Na Jobdnes nebo Jobs.cz se často vyskytují programátoři, kvalitáři, chemici a technologové.

Co se týče pracovníků výroby, osvědčilo se jim vytvořit letáky a inzerovat je na autobusových zastávkách.

Inzerují například i v regionálních či podobných novinách.

Využívá společnost například vnitřní analýzy a vytváří si plány následnictví na každou pozici?

Nevytváří, ale bylo by to prý rozhodně potřeba.

Jak moc je pro vás získávání zaměstnanců nákladné?

Není téměř vůbec nákladné, ale je to také díky naší ochotě, kdy ve volném čase rozevřeme letáky.

V roce 2020 shání společnost XY plánovače výroby a personálního ředitele. Plánovač výroby bude mít pravděpodobně na starosti obchod a výrobu a personální ředitel bude mít na starosti lidské zdroje a výrobu.

Jaká pracovní místa nejčastěji obsazujete?

Nejčastěji obsazujeme pracovníky výroby.

Jaké jsou požadavky na zaměstnance?

Nemají na ně téměř žádné speciální požadavky. Požadujeme od zaměstnanců výuční list a zodpovědnost. Pracovníci nesmí mít žádné nakažlivé nemoci ani epilepsii, jelikož náplň práce spočívá v práci s léky a doplňky i stravy, zároveň je výkon práce v hlučném prostředí a kvůli tomu musí být člověk opravdu zdravý.

Problémem v současné době je především to, že se o práci sice uchází velké množství maminek, ale bohužel jim nevyhovuje dvousměnný pracovní provoz. Tyto ženy by uvítaly časovou úpravu směn. Bylo by tedy potřeba buď umožnit pracovat pouze na jednosměnný provoz, anebo vytvořit sdílená místa, což je myšleno tak, že by například na jednu maminku, která může pouze dopoledne, byl jeden důchodce, který by mohl odpoledne, ale v současné době na trhu práce není příliš mnoho volných lidí. V současné době tedy ve společnosti nejsou vytvořeny podmínky, které by umožňovaly pracovat ženám, které mají doma děti, pouze na jednosměnný provoz.

Již jsem uvažovala o tom, vytvořit například i firemní jesle, ale bohužel není jisté, že by se to vyplatilo – třeba by tento problém za několik let nebyl tolik aktuální. Obávám se toho, že by tyto jesle byly pro zaměstnavatele prodělečné, jelikož zařízení těch jeslí v rámci hygieny, kvalifikovaných pracovníků, péče o děti by nebyla levná záležitost. Myslím si, že v současné době by to mohlo společnosti velmi pomoci, ale nevím, zda se to vyplatí.

Nápadů by bylo spoustu, ale realizace je následně složitější.

Která místa se obtížně obsazují?

Obtížně se obsazují specializovaná pracovní místa. Konkrétně programátoři, IT specialisté či pracovníci v chemickém průmyslu: laboranti apod. Především kvůli tomu, že společnost nenabízí vysokou mzdu. Tudíž potenciální uchazeč raději zvolí jinou společnost.

Jsou některé profese ohroženy odchody zaměstnanců? A které?

Ano. V současné době například seřizovači nebo i technologové, ale je to pouze současná situace, za několik měsíců to může být jinak. Odchody zaměstnanců ale mohou hrozit napříč celou firmou.

Hlavním problémem odhodu zaměstnanců je především již zmiňovaná mzda?

Je velmi důležité, aby zaměstnanci měli pocit respektu od zaměstnavatele, potom totiž budou zpětně zaměstnavatele ještě více respektovat, budou k němu vzhlízet.

Ve společnosti XY jsou ale tak 2/3 zaměstnanců spokojeni se zaměstnavatelem, uznávají ho a berou jako stabilního. Bohužel ale ta zbylá třetina zaměstnanců se nechová příliš slušně a svou práci nevykonávají zas tak pečlivě a zodpovědně, jak by měli, jelikož berou situaci tak, že je doba zlá a zaměstnanci si jsou vědomi toho, že zaměstnavatel za ně stejně nikoho vhodného a výkonného hned nenajde. To není dobře. Mělo by se s tím něco dělat.

Jak často se vám hlásí uchazeči sami?

Sami se téměř nehlásí a když už, tak mají velmi nereálné požadavky. Uchazeči ale spíše reagují na inzerát.

Myslíte, že má společnost na trhu dobré jméno?

Spíše ano. Někteří zaměstnanci zde pracují více než 15 let, ale velkou konkurencí jsou například i zahraniční společnosti, které kromě vyšší mzdy mají i velký a dobře propracovaný marketing. Společnost XY bohužel zatím nemá téměř žádný marketing a téměř se o ní mezi společnostmi neví.

Pomohlo by, kdyby se zde zavedl dobrý marketing a také, kdyby si pak i zaměstnanci třeba v okolí navzájem sdělovali pozitivní dojmy a další informace ohledně pracovních pozic a náplně práce ve společnosti XY.

Také by k větší spokojenosti zaměstnanců pomohla větší péče o zaměstnance ze strany zaměstnavatele, například i ve formě nějakých benefitů, které bohužel ve firmě chybí.

Jedná se i o možnost kávy či čaje zdarma. Určitě by i velký úspěch mělo občerstvení například ve formě zeleniny či ovoce. Například zavést ovocné úterý, zeleninové čtvrtky či něco podobného. Zaměstnance by takovéto drobné benefity určitě potěšily. Případně i nějaké uzeniny, pečivo či něco sladkého.

Bohužel nic podobného zatím zavedeno není a bylo by skvělé něco takového zavést. Utužilo by to i kolektiv, ale také vztahy mezi zaměstnanci a zaměstnavatelem. Není ale bohužel jednoduché si takovéto návrhy obhájit u pana majitele především z hlediska

rozpočtu, který společnost má. Jistě by tyto benefity ještě více pomohly v náboru, v utužování kolektivu a přátelské atmosféře a stačí maličkosti.

Pan jednatel by se mohl pokusit si to prosadit u majitele společnosti, ale nebude to úplně snadné.

Dalším velmi vhodným benefitem by bylo například poskytnou rodičům dětí, které nastupují do 1. třídy základní školy, placené volno. Případně další takováto placená volna. Bylo by to něco jako sick days či volno.

(Když jsem nastoupila v roce 2016 do této společnosti, veškeré procesy se tam teprve nastavovaly. Za ty 3 roky, co ve společnosti působím se hodně věcí změnilo k lepšímu. Zavedl se personální systém, který velmi ulehčuje práci. Dále vychází firemní časopis či se pořádají firemní večírky, který má rozmanitý program, jsou součástí třeba i nějaké vzdělávací a kulturní akce, společná návštěva divadla pro všechny zaměstnance a mohou s sebou vzít i doprovod., rauty apod.

Používáte nějaký interní systém?

Ano, personální program: PERM.

PŘEDVÝBĚR

Jak u vás probíhá předvýběr zaměstnanců?

Když je potřeba obsadit dané místo, vytvoříme inzerát. Vybíráme vhodné uchazeče dle požadavků na danou pozici, vždy se prvně zaměřují na vzdělání, zkušenosti, fluktuaci, ale nejsme striktní a když nemůžeme najít vhodné uchazeče, tak zkusíme i ty, co třeba nejsou úplně nejlepšími uchazeči na první pohled třeba i ty co střídají.

Takto si uchazeče předvybereme, zavoláme jim, pozveme na první kolo klasického pohovoru, druhé kolo bývá většinou přímo na pracovišti s mistrem, aby se uchazeči dozvěděli co nejvíce informací o dané pozici a také o dění na pracovišti a tak dále. A poté se vzájemně domluví, zda by jim spolupráce dávala smysl, či ne.

Jaké metody používáte?

Co vše se požaduje od uchazeče o zaměstnání? Spadají tam i základní informace o uchazečích a motivační dopis?

Záleží na pozici. Vždy požadujeme životopis a u vyšších pozic také motivační dopis, anebo když i zaměstnanec, který se hlásí na nižší pozici, zašle motivační dopis, dokazuje to potom to, že by mohl mít o danou pozici opravdu zájem.

Jaká jsou pro Vás většinou nejčastější kritéria?

Potřebujeme, aby nám uchazeči dodali výuční list. Dalším kritériem je spolehlivost uchazeče a také neakceptujeme přílišné střídání zaměstnání.

Kolik uchazečů se v průměru dostane do užšího výběru?

Z těch uchazečů, kteří reagují, většinou tak třetina nepoustoupí ani do dalšího kolektivu, jelikož vůbec neodpovídají požadavkům a mají úplně jinou kvalifikaci. Z té třetiny potom polovinu vyřadí, jelikož také moc nevyhovují požadavkům na dané pracovní místo. Ta další třetina uchazečů tedy postupuje do dalšího kola. Většinou jde výběr po třetinách.

Co se týče technologů, komunikují třeba s osmi a do užšího výběru jdou třeba čtyři. Záleží ale, na jakou je to pozici.

Co vnímáte jako nejčastější problémy?

Lidé jsou nezodpovědní, nekomunikují, třeba se nedostaví na domluvený pohovor, ale ani se neomluví. Takovéto uchazeče společnost píše na „blacklist“, jelikož s nimi poté nebudou chtít případně v budoucnu spolupracovat.

VÝBĚR ZAMĚSTNANCŮ

Jaké metody výběru používáte?

Analýza životopisů, pohovory a testování uchazečů. Na specializované pozice se provádí také specializovaný pohovor o daném oboru. Je to na každou pozici jiné. Většinou se jedná o praktické úkoly z dané oblasti či teorie. Největší odchody zaměstnanců se ale dějí u nižších pozic, resp. U pracovníků výroby a na tuto pozici společnost neprovádí žádné speciální metody výběru. Speciálnější metody výroby, které zahrnují například i nějaké praktické úkoly se provádí až na vyšší pozice, které ale společnost nemusí provádět tak často, jelikož u těchto pozic nedochází k častým odchodům zaměstnanců.

Kolik máte standardně výběrových kol?

Na pozici pracovníka výroby máme standardně 2 výběrová kola. Na pozici vedoucího úseku/ výroby jsou standardně 3 výběrová kola.

Kdo všechno bývá obvykle přítomen u výběrového pohovoru?

U prvního kola býváme přítomny většinou my personalistky. U druhého kola pohovoru u nižších pozic bývá většinou nadřízený, u vyšších pozic ředitel daného úseku a většinou i ředitel celé společnosti.

Pan ředitel se vždy snaží být u těch výběrových pohovorů, alespoň co se týče těch vyšších pozic. Pan jednatel má vždy přehled o zaměstnancích a zná vždy každého pracovníka osobně a vždy zná jeho jméno. Snaží se o vzájemný dobrý vztah a sympatie.

Jak dlouhý v průměru pohovor bývá?

Výběrový pohovor trvá maximálně hodinu.

Mívá pohovor vždy předem stanovené fáze?

Ano.

Připravujete si konkrétní otázky (jaké) nebo se spíše doptáváte v průběhu pohovoru dle situace?

Vždy je máme připraveny, ale nakonec se vždy doptáváme ještě na delší otázky dle situace.

Bývají součástí pohovoru například nějaké praktické úkoly, které musí uchazeče vyřešit?

Ano, například u vyšších pozic. Jedná se například o nějaké vyřešení úkolu v Excelu či nějaké jiné podobné praktické úkoly, ale nejedná se o case studies apod.

Kdo rozhoduje o postoupení do dalšího kola?

Především my personalistky a potenciální nadřízený toho daného uchazeče.

Jaký je následující postup?

My personalistky posoudíme vhodnost uchazeče a pokud ho přijímáme, tak se potom staráme i o další potřebné náležitosti. Komunikaci, informace ohledně nástupu, vše potřebné pro něj zařídíme, veškerou potřebnou administrativu, potřebné klíče, čipy a další věci, které potřebuje před nástupem do zaměstnání.

První den nástupu zaměstnance do zaměstnání se o něj postaráme, vše mu nachystáme, snaží se mu ten den udělat příjemný, dáme mu veškeré potřebné věci a potom si jej převezme dané oddělení (výrobní úsek), ve kterém bude pracovat, a to oddělení ho tedy převezme a už se o něj dále postará.

Informujete neúspěšné uchazeče o nepřijetí a jak?

Ano, píšeme jim většinou e-mail nebo i zavoláme. Na rovinu jim řekneme, proč jsme se takto rozhodli, ale dohodneme se s nimi, že bychom jim mohli třeba během dvou měsíců zavolat, pokud by se dané pracovní místo ještě ve zkušební době uvolnilo.

Příloha 2 – Rozhovor s asistentkou jednatele společnosti XY

Jaká je přesně Vaše role ve společnosti?

Asistentka jednatele.

Jak dlouho pro tuto společnost pracujete?

Pracuji zde 4 roky.

Původně jsem pracovala na pozici Personalistka, ale po asi dvou letech jsem přešla na pozici Asistentka jednatele, na které pracuji nyní. Pozice interní personalistky se rušila, jelikož se rozhodlo, že bude HR poskytováno externě.

Co vše máte na starosti?

Spolupracuji se mzdovou účetní. Pro mzdovou připravuji podklady – objednávám stravenky, zpracovávám odměny.

Dále mám ještě na starosti lékařské prohlídky a také mám na starosti grant (různá administrativní činnost, tvorba tabulek apod.)

Nejvíce práce je začátkem měsíce.

Kromě toho jsem také pravá ruka pana jednatele. Mám na starosti administrativu a další záležitosti. Také komunikuji s dalšími dvěma provozovny.

Připravuji podklady ke mzdám.

Také kontroluji správné vyplnění v docházkovém systému. Případně s vedoucími řeším, jak to správně vyplnit a jsem jim k dispozici. Když je vše uzavřené a hotové, komunikuji potom s mzdovým oddělením.

Také zajišťuji podpisy smluv. Předám je panu jednatele a potom podepsané dokumenty doručím zpět na personální oddělení.

Kromě mě je ještě další asistentka pana jednatele společnosti XY, která pracuje na naší pobočce v Praze.

Jak to všechno stíháte?

Jak kdy. Je to nárazové, spíše ale zvládám. Když je více práce, tak zůstanu v práci déle, ale když práce není tolik, mohu zase odejít dříve. Je tu tedy možnost té pružné pracovní doby.

Kdo je Váš nadřízený a kdo Vám zadává úkoly?

Pan jednatel společnosti je můj nadřízený a také mi zadává úkoly.

Kdo všechno je zodpovědný za personalistiku?

Za Personalistiku je zodpovědná již zmíněná externí společnost, která má stejného majitele, ale jedná se o jinou společnost.

Co vnímáte jako největší problémy týkající se řízení lidských zdrojů v této firmě? (Případně jak by se daly vyřešit)?

Dvě externí personalistky toho mají na starosti hodně, ne všechny potřebné procesy se dají zařídit, když společnost nemá přímo interního pracovníka, který by to měl na starosti. Společnost proto plánuje přijmout personálního ředitele.

Problémem také bylo, že se personalistky na oddělení hodně střídaly, tudíž se ty nové vždy musely zaučovat, což také zabíralo nějaký čas a práce tudíž byla kvůli tomuto nebyla tak efektivní.

Dále si myslím, že tedy personalistky tím, jak mají málo času, tak nestíhají třeba odpovídat na všechny e-maily nebo třeba když nějaký zaměstnanec dá výpověď a odchází ze zaměstnání, tak si s ním zřejmě nikdo nepromluví o jeho důvodech odchodu, případně o tom, za jakých podmínek by ve společnosti ještě zůstal, co by se mohlo vyřešit apod. Domnívám se, že se se zaměstnanci takovéto záležitosti příliš neprobírají a je to škoda. Za poslední dobu jsme zde měli několik výpovědí a ani jsme nevěděli, proč ten člověk odešel.

Myslíte si, že by přijetí nového personalisty/ky mohlo pomoci situaci? A v čem konkrétně?

Ano. Nový personální ředitel by mohl mít více času se zaměstnancům věnovat, například i po zkušební době by mohl zjistit, jak se jim ve firmě daří a celkově s nimi probrat jejich působení ve společnosti. Také by bylo vhodné zaměstnancům poskytnout zpětnou vazbu, například jim sdělit, jak moc jsou s nimi spokojeni a zda by je rádi ocenili například zvýšením mzdy apod. Určitě by bylo vhodné se zaměstnancům více věnovat a komunikovat s nimi.

Kolik je ve společnosti řídicích zaměstnanců?

7 ředitelů.

PERSONÁLNÍ PLÁNOVÁNÍ

Jaké personální činnosti se ve společnosti vykonávají a kdo všechno je vykonává?

Dvě personalistky a dvě mzdové účetní. Všechny jsou z druhé společnosti.

Proběhly v minulosti nějaké výrazné změny v počtu zaměstnanců?

Je to spíše tak nastejno. Většinou se to nějak vyváží. Máme tady v současné době i několik agenturních zaměstnanců, což jsou zaměstnanci z Ukrajiny.

Máte vždy vytvořen popis pracovního místa? Je tento popis pracovního specifický a je vhodně vytvořen?

Ano. Popisy pracovních míst vytváří přímý nadřízený toho zaměstnance. Většinou se jedná o mistry.

ZÍSKÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ

Jak konkrétně u vás získávání zaměstnanců probíhá? A jak často?

Zaměstnanci se hledají téměř neustále. Také máme již asi 2 roky zavedenou odměnu za nábor nového zaměstnance (za doporučení, přijetí a setrvání nového zaměstnance ve

společnosti). Odměna je po uplynutí zkušební doby nového zaměstnance, v hodnotě 1000 Kč, po roce je to již 9 000 Kč, což je pro stávající zaměstnance velmi motivující a všichni zaměstnanci mohou doporučit.

Myslíte, že by bylo vhodné něco v procesu získávání zaměstnanců změnit? Co by to bylo a proč?

Navrhovala bych inzerovat na více placených portálech. Také bych navrhovala větší propagaci firmy, aby se dostala více do povědomí lidí. Myslím si, že Facebook zatím pro naši společnost moc nefunguje, myslím, že se ta propagace formou Facebooku nedostane k moc lidem. Určitě bych zvolila ještě nějakou další propagaci, nejlépe na místa, kde se informace zaručeně dostane k velkému počtu obyvatel. Například umístění nějaké velké plakáty k supermarketům či na jiný frekventovaná místa.

Jaké zdroje preferujete a proč?

Celý areál našich firem vydává časopis, kde také inzerujeme volné pracovní pozice. V časopise také představujeme odměnu za nábor. Dále se v časopise píše o firmě, o aktualitách, o různých odděleních, ale také o výrobcích, které se ve společnosti vyrábí.

Které zdroje využíváte nejčastěji a které Vám přijdou nejefektivnější? Jste s těmito zdroji spokojeni nebo byste preferovali vyzkoušet nějaké jiné zdroje (jiné portály či sociální sítě)?

Občas inzerujeme i na placených portálech, avšak zvolila bych inzerovat i na další placené. Také spolupracujeme i s úřadem práce.

Inzeráty uveřejňujeme ale také v novinách, některé místní noviny chodí lidem do schránky zdarma a v nich jsme také inzerovali.

Která místa se obtížně obsazují?

Některé pozice jsou velmi specifické a obtížně se obsazují. Takovou pozicí je například validátor. Na druhou stranu, když jsme hledali Asistentky či podobné pozice, tak to nebylo vůbec náročné, na tuto pozici se přihlásilo hodně vhodných lidí.

Jsou některé profese ohroženy odchody zaměstnanců? A které?

Nejvíce odchodů pozorujeme u pracovníků výroby, především z důvodu, že mají nízkou mzdu.

Co vnímáte jako nejčastější problémy v této společnosti?

Myslím, že problémem je také nemožnost práce pouze na jednosměnný provoz. Především matky, které mají doma malé děti, by práci na jednosměnný provoz velmi ocenily, ale jelikož zde taková možnost, není, bohužel u nás nemohou být zaměstnané.

Ve výrobě je spíše tedy ten dvousměnný provoz. Kdyby se navrhla nějak uzpůsobená pracovní doba pro matky s dětmi, jistě by se o práci ucházelo více zaměstnanců.

VÝBĚR ZAMĚSTNANCŮ

Bývají součástí pohovoru například nějaké praktické úkoly, které musí uchazeče vyřešit? Například case study či jiné praktické úkoly, které by sloužily k posouzení vhodnosti uchazeče?

Ptají se na praktické otázky.

Jaký je následující postup?

Mně připraví personalistky smlouvu a mzdový výměr a já tyto dokumenty předám panu jednatelemi, který to podepíše, a pak tyto dokumenty zase předám na personální oddělení. Zajišťuji tedy podpisy, aby byl pan jednatel také informovaný a věděl, kdo nastupuje apod.

Informujete neúspěšné uchazeče o nepřijetí a jak?

Ano.

Myslíte si, že je tato společnost atraktivní zaměstnavatel?

Dle mého názoru ano, jelikož je zde mnoho zaměstnanců spokojeno a rádi tohoto zaměstnavatele doporučí dál. Domnívám se, že zaměstnanci berou tuto společnost jako stabilního zaměstnavatele, někteří zde pracují již hodně let.

Příloha 3 – Rozhovor s novou personální manažerkou

Informace o společnosti

Jak probíhá výroba, co přesně dělají, kdo zadává úkoly a jak to celé probíhá? Jaké stroje se používají?

Společnost XY se specializuje na výrobu léků. Máme svoje produkty – jedná se o bylinné, ale 70 % vyrobených výrobků jsou smluvní výroba – léky, které vyrábíme a objednáme u jiných společností. Objednávka nám přijde cca tři měsíce dopředu a daný úsek jí vyrobí. Společnosti XY, spol. se skládá z haly na kosmetiku, doplňky stravy, farmacie a Farmablok. Stroje se používají různé, máme blistrovačky, kapslovačky, linky na skládání krabiček a lepení etiket atd.

Má společnost hodně odběratelů?

Společnost vyrábí pro dalších společností, například do Německa či na Slovensko.

Jak probíhá distribuce?

Po vyhotovení objednaného množství buď my odvezeme výrobky k odběrateli nebo oni vyzvedají zboží u nás. Jak kdo.

Kde se společnost nachází?

Sídlo společnosti je v Praze, výrobní divize je v Hořátku a výroba na infuzní roztoky se nachází v Luhačovicích.

Kolik má společnost zaměstnanců?

Společnost má 260 zaměstnanců.

Pracují zde dle Vás pouze lidé z blízkého okolí či do společnosti hodně lidí dojíždí?

Pracovníci na vyšších pozicích jsou většinou z větších vzdáleností, pracovníci výroby bydlí většinou v dojezdu do 15 minut.

Kolika směnný provoz je ve výrobě?

Standardně je ve výrobě dvousměnný provoz, kanceláře a skladníci jednosměnný. Pokud se nestíhá vyrábět chodí se i soboty a výjimečně noční. Jinak jsou víkendy a svátky volné.

V některých úsecích je ale také třisměnný provoz, jelikož se nestíhá vyrábět. Proto tedy nyní probíhají i náborů na třisměnný provoz.

Co je hlavním cílem společnosti?

Hlavním cílem je se rozrůstat do konkurenceschopných možností. Také je v plánu postavit větší halu na výrobu doplňků stravy. Zároveň se chceme více soustředit na prodej našich výrobků.

Jaká je přesně Vaše role ve společnosti?

Personální manažerka.

Jak dlouho pro tuto společnost pracujete?

Od února 2020.

Co vše máte na starosti a jak to všechno stíháte?

Najdu vhodného člověka na konkrétní pracovní místo, domluvím podmínky a předám ho externí personalistce, která zařídí další potřebné věci (přípravu dokumentů apod.)

Já jsem hodně zaměřená na získávání zaměstnanců a řešení problémů ve výrobě.

Mezi hlavní odpovědnosti personální manažerky patří získávání zaměstnanců, řešení problémů ve výrobě a stížnosti zaměstnanců, školení vedoucích zaměstnanců ve výrobě – školím je zejména z personalistiky a dost jim radím, jak na zaměstnance, komunikace s úřadem práce a odpovědnost za náklad.

Kdo je Váš nadřízený a kdo Vám zadává úkoly?

Jednatel společnosti.

Kdo všechno je zodpovědný za řízení lidských zdrojů?

Pouze já jsem kmenově pod společností XY, ale máme externě 2 mzdové účetní a 2 personalistky (v sousední firmě, ale firmu vlastní stejný majitel jako nás)

Co vnímáte jako největší problémy týkající se řízení lidských zdrojů v této firmě?

Největším problémem je dle mě to, že není zaveden nějaký plán nebo řád. Nikdo pořádně neví, co má komu zadávat či sdělovat a jsem z toho trochu zmatená. Nyní se proto snažím, aby šlo již vše přese mě. Nyní nejsou žádné plány ohledně počtu potřeby zaměstnanců do budoucna. Vše řeší velmi impulzivně. V současné době to ve společnosti funguje spíše tak, že vedoucí zaměstnanci očekávají, že když potřebují na nějaké pracovní místo ihned sehnat vhodného člověka, tak já ho ihned seženu. Bohužel to ale není možné.

Organizační struktura společnosti

Společnost XY má 260 zaměstnanců a tvoří ji dva jednatelé, šest ředitelů (ředitel úseku nákupu surovin, obchodní ředitel, dva ředitelé výroby, ředitelka kvality, ředitel úseku registrace), asistentky jednotlivých ředitelů a jednatelů, personální manažerka a plánovač). Dále vedoucí výroby, mistři výroby, pracovníci výroby, seřizovač mechanik, seřizovač elektro, skladníci, technolog, IT koordinátor, pracovník úklidu, vedoucí laboratoří a laboranti).

Dle informací od nové personální manažerky má společnost XY následující oddělení: výroba (kosmetika, doplňky stravy, farmacie, Farmablok), obchod, nákup, infuzní roztoky, kvalita, sklady, technický úsek, registrace.

Charakteristika pracovních míst ve výrobě:

Pracovník výroby – obsluha strojů a kontrola kvality výrobků.

Mistr – zadávání úkolů, vyrábění zakázek dle plánů, kontrola práce pracovníků výroby a vedení potřebné dokumentace.

Vedoucí úseku – plánování výroby, kontrola stavu pracovišť a dodržování předpisů Státní ústav pro kontrolu léčiv.

Ředitel úseku – celé vedení úseku, kontrola objednávek, komunikace s prodejním a nákupním oddělením, přehazují výrobu podle termínů a surovin co mají k dispozici a přítomnost u nábory nových zaměstnanců.

Zástupci (zástupce vedoucího úseku výroby, zástupce vedoucího úseku výroby) – mají stejné povinnosti jako osoby, které zastupují.

Ve společnosti pracuje i několik agenturních zaměstnanců, což jsou zaměstnanci z Ukrajiny (rozhovor s asistentkou jednatele).

PERSONÁLNÍ ODDĚLENÍ

Kromě Vás personální manažerky je součástí oddělení ještě někdo jiný? Má společnost např. i mzdovou účetní?

Jen já jsem kmenově pod společností XY, ale máme externě dvě mzdové účetní a dvě personalistky (v sousední firmě, ale firmu vlastní stejný majitel jako nás)

Já mám tedy na starosti proces získávání a výběru zaměstnanců. Také se snažím pomoci ředitelům, když něco řeší, pomůžu jim vyřešit problémy a také chodím do výroby a zajímám se o to, jak se pracovníci výroby mají a případně s nimi řeším, co je trápí.

Já si daného člověka pozvu na pohovor. Když mají vedoucí daného úseku čas, tak se s nimi domluví, že bych k nim daného uchazeče dovedla, oni si s ním ještě třeba 15 minut popovídají. Po uchazečově odchodu domů se s vedoucími domluvíme, zda uchazeče přijmeme či ne. Pokud se domluvíme, že ho bereme, zavolám pak tomu uchazeči, pokud má stále zájem, tak pošlu externím personalistkám tabulku, kterou jsem si vytvořila, ve které je jméno, příjmení, kontakt, nástupní termín, dohodnutá mzda, pracovní místo. Externí personalistky tomuto člověku zavolají, domluví se s ním na termínu, kdy se může za nimi dostavit podepsat smlouvu. Následně jde do výroby.

Externí personalistiky mají nyní na starosti zakládání smluv, mzdy a docházkový systém.

Zaměstnáváte i cizince?

Zaměstnáváme cizince z Evropské unie.

PERSONÁLNÍ PLÁNOVÁNÍ

Jaké plány jsou ve společnosti již zavedeny či o kterých uvažujete? A jak by měly tyto plány vypadat?

Co se týče plánování, bylo by vhodné, abych byla zasvěcená do plánů například čtvrt nebo půl roku dopředu, abych si dokázala představit, jací lidé budou kdy potřeba.

Ocenila bych nějaké sezení například na bázi čtvrtletí, kde bychom se s jednatelem, ale i vedoucími pobavili o tom, jaké zaměstnance by mohla společnost do budoucna potřebovat.

Chodím hodně do výroby a bavím se s pracovníky výroby. Problém je v tom, že vedoucí zaměstnanci nemají dostatečné znalosti Zákoníku práce, tím pádem neví, na co mají zaměstnanci nárok. Také když vznikne mezi zaměstnanci nějaký problém, tak ho neřeší. Například jsou mezi zaměstnanci nějaké spory nebo se tam něco děje, co by mělo být řešeno, ale vedoucí zaměstnanci to nechtějí řešit.

Plánování nebylo vůbec vhodně nastaveno, když jsem přišla do společnosti. Nyní je to již trochu lepší, vedoucí zaměstnanci se mě snaží informovat trochu více dopředu, ale stále není informování zcela bezchybné.

Jak se dají dle Vás tyto problémy řešit?

Bylo by vhodné nastavit nějaké pravidla, řád či postup.

Co se za Vaši přítomnosti změnilo?

Podařilo se mi obsadit téměř všechna předtím neobsazená pracovní místa.

Proběhly v minulosti nějaké výrazné změny v počtu zaměstnanců?

Je to pořád tak nastejno.

Máte vždy vytvořen popis pracovního místa? Je tento popis pracovního místa specifický a je vhodně vytvořen?

Ano.

ZÍSKÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ

VNITŘNÍ ZDROJE

Vnitřní zdroje využíváme minimálně.

VNĚJŠÍ ZDROJE

INZERCE

V některých oblastech stačí úřad práce. Nejčastěji využíváme Prace.cz., především pro získávání zaměstnanců na nižší pozice. Dále také aplikaci Práce za rohem či inzerci na webových stránkách společnosti. Někdy také stačí pouze úřad práce – využíváme především pro získávání pracovníků výroby či seřizovačů.

Pro získávání zaměstnanců na vyšší pozice využíváme Jobs.cz.

Spolupráce s úřadem práce – stačí napsat žádanku o zadání volného místa a lidé se ozvou přímo nám

Spolupráce se školami – zatím ne, ale mám to v plánu.

Jaká pracovní místa nejčastěji obsazujete?

Pracovníci výroby.

Jaké jsou na pracovníky výroby požadavky?

Pracovníci výroby musí být vyučeni a mít znalost českého jazyka písmem i slovem, jelikož se jedná o práci s léky a vyplňují různé dokumenty.

Myslíte, že má společnost na trhu dobré jméno?

Dle mého názoru ne, a to především kvůli nedorozuměním ve výrobě, jelikož vedoucí zaměstnanci neřeší ihned problémy s pracovníky výroby.

Jaký má společnost marketing? Jaké metody pro zviditelnění společnosti využíváte či jaké máte v plánu?

Máme Facebook a LinkedIn, ale zatím tam bohužel nepřidáváme moc příspěvků apod. Propagaci na sociálních sítích musíme zlepšit. Bylo by vhodné například přidávat více fotografií z dění ve společnosti, z různých akcí pro zaměstnance, také přidávat informace o volných pracovních místech společnosti apod.

Jaké benefity společnost poskytuje?

Mezi benefity patří stravenky, 25 dní dovolené, kantýna v areálu a u některých pracovních míst (například administrativních pracovních míst) pružná pracovní doba.

Také by k větší spokojenosti zaměstnanců pomohlo, kdyby se o zaměstnance pečovalo i například formou benefitů, které bohužel ve společnosti chybí. Jedná se i o možnost kávy či čaje zdarma. Určitě by i velký úspěch mělo občerstvení například ve formě zeleniny či ovoce. Například zavést ovocné úterý, zeleninové čtvrtky či něco podobného. Zaměstnance by takovéto drobné benefity určitě potěšily. Případně i nějaké uzeniny, pečivo či něco sladkého.

VÝBĚR ZAMĚSTNANCŮ

Jaké metody výběru používáte?

U vyšších pracovních míst využíváme online testy od společnosti Performia, které pošlu uchazečům o zaměstnání. Jedná se o testy osobnosti, z nichž je například vidět, zda je daný člověk pečlivý, umí plánovat, je empatický či hodně komunikativní. Dalším testem je test duplikace, který zjišťuje, jak rychle člověk chápe to, co vidí a posledním testem je test produktivity. Dále je u odborných pozic, jako je například technolog výroby, technolog krémů atd., prováděn odborný rozhovor, který probíhá mezi uchazečem a ředitelem daného úseku.

Kolik máte standardně výběrových kol?

Většinou dvě. První kolo je se mnou a druhé bývá s vedoucími zaměstnanci.

Jak dlouhý v průměru výběrový pohovor bývá?

Výběrový pohovor, který probíhá mezi mnou a uchazeči, trvá většinou 30 minut, následný pohovor vedoucích zaměstnanců trvá také okolo 30 minut.

Mívá pohovor vždy předem stanovené fáze?

Ano, má. Také mám připraveny otázky na produktivitu, na náplň práce v minulých zaměstnáních a také na motivaci a zájem o dané pracovní místo.

Vedoucí zaměstnanci prověří znalosti.

Připravujete si konkrétní otázky (jaké) nebo se spíše doptáváte v průběhu pohovoru dle situace?

Ano.

Bývají součástí pohovoru například nějaké praktické úkoly, které musí uchazeč vyřešit?

Ano, vedoucí zaměstnanci prověřují znalosti, či uchazeče požádají, aby něco prakticky ukázal či vysvětlil.

Informujete neúspěšné uchazeče o nepřijetí a jak?

Neúspěšní uchazeči jsou vždy informováni o nepřijetí. Vždy jim volám či zasílám e-mail.

Sdělujete zaměstnancům zpětnou vazbu a jak často?

Vedoucí zaměstnanci jim zpětnou vazbu téměř nesdělují, bylo by ale vhodné, kdyby sdělovali.

Máte dojem, že by bylo potřeba se zaměstnancům více věnovat a komunikovat s nimi?

Ano, určitě by to bylo potřeba.

Jsou ve firmě časté odchody zaměstnanců? Z jakých důvodů pravděpodobně?

Moc časté ne a většinou z důvodu stěhování nebo zdravotních problémů.

Za rozvoj vnitřního řízení společnosti odpovídá KDO? Ředitel/CEO?

Jednatel

Příloha 4 – Dotazník pro pracovníky výroby

Dobrý den,

jmenuji se Adéla Plášilová, studuji magisterský obor Projektové řízení inovací v podniku na MÚVS ČVUT v Praze a chtěla bych Vás požádat o vyplnění anonymního dotazníku, který se vztahuje k mé diplomové práci na téma: Plánování, získávání a výběr zaměstnanců.

Cílem dotazníku je analyzování procesu plánování, získávání a výběru zaměstnanců. Vyplnění dotazníku by mělo zabrat pouze několik minut.

Předem moc děkuji za Váš čas věnovaný tomuto dotazníku a přeji Vám pěkný den.

- 1) Jste:
 - a) Muž
 - b) Žena
- 2) Jaký je Váš věk?
 - a) 18-30 let
 - b) 31-40 let
 - c) 41-50 let
 - d) 51-60 let
 - e) 61 a více let
- 3) Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?
 - a) Základní
 - b) Vyučen
 - c) Střední s maturitou
 - d) Vyšší odborné
 - e) Vysokoškolské
- 4) Jak dlouho již ve společnosti pracujete?
 - a) méně než 6 měsíců
 - b) 6 měsíců–1 rok
 - c) 1–3 roky
 - d) 3–5 let
 - e) 6 a více let
- 5) Kde jste se o nabídce zaměstnání ve společnosti dozvěděl/a?
 - a) Na sociálních sítích
 - b) Na webových stránkách
 - c) Z inzerátu v tisku
 - d) Z inzerátu na úřadu práce
 - e) Kontaktoval/a jsem tuto společnost napřímo
 - f) Od rodiny nebo známých
- 6) Jaké byly hlavní důvody Vašeho zájmu o toto zaměstnání? (lze zvolit i více odpovědí)
 - a) Pracovní doba
 - b) Dobrá lokalita společnosti
 - c) Výhodné mzdové podmínky

- d) Zajímavá náplň práce
 - e) Dobrá pověst společnosti
 - f) Příjemné pracovní prostředí
 - g) Jiné:.....
- 7) Jakými všemi výběrovými procesy jste prošel/prošla? (lze zvolit i více odpovědí)
- a) Telefonickým rozhovorem
 - b) Osobním pohovorem s personalistkou
 - c) Osobním pohovorem s budoucím nadřízeným či také jednatelem
 - d) Testy
 - e) Praktickými úkoly
 - f) Jiné:.....
- 8) Kolik výběrových kol jste absolvoval/a?
- a) 1
 - b) 2
 - c) 3 a více
- 9) Kolik hodnotitelů bylo přítomno na posledním kole Vašeho výběrového pohovoru?
- a) 1
 - b) 2
 - c) 3 a více
- 10) Byli personalisté důkladně připraveni?
- a) Ano
 - b) Spíše ano
 - c) Spíše ne
 - d) Ne
- 11) Byl/a jste spokojena s průběhem celého výběrového řízení?
- a) Ano
 - b) Spíše ano
 - c) Spíše ne
 - d) Ne
- 12) Ohodnoťte výběrový pohovor pomocí bodů 1 až 4 (1 největší spokojenost, 4 nejmenší spokojenost)
- a) Přístup hodnotícího pracovníka z hlediska profesionality.....
 - b) Znalost vašeho životopisu.....
 - c) Atmosféra při pohovoru.....
 - d) Délka pohovoru.....
- 13) Myslíte si, že by bylo vhodné provést v procesu výběrového řízení nějaké změny?
Pokud ano, tak jaké?
- a) Ano:
 - b) Ne
- 14) Dozvěděl/a jste se na pohovorech veškeré důležité informace o daném pracovním místě a také o společnosti?
- a) Ano
 - b) Spíše ano
 - c) Spíše ne

- d) Ne
- 15) Byla Vám během pohovoru položena nějaká diskriminační otázka? (například věk, rodinný stav, národnost, děti apod.)
- a) Ano:
- b) Ne
- 16) Odpovídá Vaše pracovní náplň představám, které jste měl/a před nástupem do této společnosti?
- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Ne
- 17) Jste spokojen s tím, jak můžete v práci využít Vaše znalosti a dovednosti?
- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Ne
- 18) Vnímáte ve společnosti časté odchody zaměstnanců? Pokud ano, tak u kterých profesí je to nejčastější?
- a) Ano:
- b) Ne
- 19) Cítil/a jste se jako „nováček“ dobře?
- a) Ano
- b) Ne:
- 20) Věnoval se Vám po nástupu někdo (zapracování – svěřili vás určitému člověku na zaškolení)?
- a) Ano
- b) Ne
- 21) Jste spokojen/a s nabídkou benefitů?
- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Ne
- 22) Jste obecně spokojen/a s tímto zaměstnavatelem? Pokud ne, proč?
- a) Ano
- b) Částečně
- c) Ne
- 23) Komunikuje s Vámi Váš nadřízený dostatečně?
- a) Ano
- b) Ne
- 24) Máte na srdci něco, co nezaznělo v dotazníku?
- Prostor pro vyjádření :

Příloha 5 – Dotazník pro ostatní zaměstnance společnosti

Dobrý den,

Jmenuji se Adéla Plášilová, studuji magisterský obor Projektové řízení inovací v podniku na MÚVS ČVUT v Praze a chtěla bych Vás požádat o vyplnění anonymního dotazníku, který se vztahuje k mé diplomové práci na téma: Plánování, získávání a výběr zaměstnanců.

Cílem dotazníku je analyzování procesu plánování, získávání a výběru zaměstnanců.

Vyplnění dotazníku by mělo zabrat pouze několik minut.

Předem moc děkuji za Váš čas věnovaný tomuto dotazníku a přeji Vám pěkný den.

- 1) Jste:
 - a) Muž
 - b) Žena
- 2) Jaký je Váš věk?
 - a) 18–30 let
 - b) 31–40 let
 - c) 41–50 let
 - d) 51–60 let
 - e) 61 a více let
- 3) Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?
 - a) Základní
 - b) Vyučen
 - c) Střední s maturitou
 - d) Vyšší odborné
 - e) Vysokoškolské
- 4) Jaké je Vaše pracovní zařazení?
 - a) Mistr
 - b) Vedoucí úseku
 - c) Ředitel úseku
 - d) Jiné.....
- 5) Jak dlouho již ve společnosti pracujete?
 - a) méně než 6 měsíců
 - b) 6 měsíců–1 rok
 - c) 1–3 roky
 - d) 4–5 let
 - e) 6 a více let
- 6) Kde jste se o tomto pracovním místě dozvěděl/a?
 - a) Na sociálních sítích
 - b) Na webových stránkách
 - c) Z inzerátu v tisku
 - d) Z inzerátu na úřadu práce
 - e) Kontaktoval/a jsem tuto společnost napřímo
 - f) Od rodiny nebo známých

- 7) Jaké byly hlavní důvody Vašeho zájmu o toto zaměstnání? (lze zvolit i více odpovědí)
- a) Pracovní doba
 - b) Dobrá lokalita společnosti
 - c) Výhodné mzdové podmínky
 - d) Zajímavá náplň práce
 - e) Dobrá pověst společnosti
 - f) Příjemné pracovní prostředí
 - g) Jiné:
- 8) Jakými všemi přijímacími procesy jste prošel/prošla? (lze zvolit i více odpovědí)
- a) Telefonickým rozhovorem
 - b) Osobním rozhovorem s personalistkou
 - c) Osobním rozhovorem s budoucím nadřízeným či také jednatelem
 - d) Testy
 - e) Praktickými úkoly
- 9) Kolik výběrových kol jste absolvoval/a?
- a) 1
 - b) 2
 - c) 3 a více
- 10) Kolik hodnotitelů bylo přítomno na posledním kole Vašeho přijímacího pohovoru?
- a) 1
 - b) 2
 - c) 3 a více
- 11) Byli personalisté důkladně připraveni?
- a) Ano
 - b) Spíše ano
 - c) Spíše ne
 - d) Ne
- 12) Byl/a jste spokojena s průběhem celého přijímacího řízení?
- a) Ano
 - b) Spíše ano
 - c) Spíše ne
 - d) Ne
- 13) Ohodnoťte výběrový pohovor pomocí bodů 1-4 (stupnice jako ve škole, 1 největší spokojenost, 4 nejmenší spokojenost)
- a) Přístup hodnotícího pracovníka z hlediska profesionality.....
 - b) Znalost vašeho životopisu.....
 - c) Atmosféra při pohovoru.....
 - d) Délka pohovoru.....
- 14) Myslíte si, že by bylo vhodné něco změnit v procesu přijímacího řízení? Pokud ano, tak co?
- a) Ano:
 - b) Ne

- 15) Dozvěděl/a jste se na pohovorech veškeré důležité informace o daném pracovním místě a také o společnosti?
- a) Ano
 - b) Spíše ano
 - c) Spíše ne
 - d) Ne
- 16) Byla Vám během pohovoru položena nějaká diskriminační otázka? (například věk, rodinný stav, národnost, děti apod.)
- a) Ano:
 - b) Ne
- 17) Odpovídá Vaše pracovní náplň představám, které jste měl/a před nástupem do této společnosti?
- a) Ano
 - b) Spíše ano
 - c) Spíše ne
 - d) Ne
- 18) Jste spokojen s tím, jak můžete v práci využít Vaše znalosti a dovednosti?
- a) Ano
 - b) Spíše ano
 - c) Spíše ne
 - d) Ne
- 19) Vnímáte ve společnosti časté odchody zaměstnanců? Pokud ano, tak u kterých profesí je to nejčastější?
- a) Ano – bývá to nejčastěji u:
 - b) Ne
- 20) Jste spokojen/a s nabídkou benefitů?
- a) Ano
 - b) Spíše ano
 - c) Spíše ne
 - d) Ne
- 21) Jste obecně spokojen/a s tímto zaměstnavatelem? Pokud ne, proč?
- a) Ano
 - b) Částečně
 - c) Ne
- 22) Máte na srdci něco, co nezaznělo v dotazníku?
- Prostor pro vyjádření:.....

