

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Inovace získávání, výběru a přijímání zaměstnanců ve vybraném podniku

Innovation in recruiting, selecting and on-boarding new employees in a chosen company

STUDIJNÍ PROGRAM

Řízení rozvojových projektů

STUDIJNÍ OBOR

Projektové řízení inovací v podniku

VEDOUcí PRÁCE

Prof. Ing. Zuzana Dvořáková, CSc.

JIROUŠKOVÁ

PAVLA

2020

JIROUŠKOVÁ, Pavla. Inovace získávání, výběru a přijímání zaměstnanců ve vybraném podniku. 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 zpřístupňování 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: 14. 05. 2020

Podpis:

Poděkování

Mé poděkování patří Prof. Ing. Zuzana Dvořáková, CSc. za odborné vedené práce, pomoc a rady, které mi vždy ochotně poskytla.

Abstrakt

Tato diplomová práce se zabývá tématem získávání, výběru a přijímání zaměstnanců do organizace. Cílem práce je hodnocení současné situace činností získávání, výběru a přijímání zaměstnanců ve zkoumané organizaci a návrh inovací v oblasti automatizace, zavedení procesů a celkové modernizace využívaných nástrojů a postupů. Pro hodnocení stavu uvedených personálních činností je prováděn polostrukturovaný rozhovor. Další využitou metodologií je dotazníkový průzkum, který doplňuje popis aktuálního stavu činností získávání, výběru a přijímání zaměstnanců ve zkoumané organizaci. Na základě získaných dat jsou formulovány konkrétní inovace, které zvýší konkurenceschopnost personálního útvaru mezi ostatními útvary v organizaci i mezi konkurencí na trhu.

Klíčová slova

Získávání, výběr, přijímání

Abstract

This diploma theses is focused on the recruitment, selection and hiring new employees to the organization. The aim of this theses is to evaluate the current situation in activities of recruitment, selection and hiring new employees in a choosen organization and design of innovations in the field of automation, implementation of processes and overall modernization of tools and procedures. A semi-structured interview is conducted to assess the status of these personnel activities. Another methodology used in this theses is a questionnaire survey. This survey complements the description of the current state of activities of recruitment, selection and hiring of employees in the organization. Based on the obtained data, specific innovations are formulated, which will increase the competitiveness of the personnel department among other departments in the organization and also among the competition in the market.

Key words

Recruitment, Selection, Hiring

Obsah

Úvod	5
Metodologie diplomové práce	6
1.1 Cíl výzkumu.....	6
1.2 Výzkumné otázky	6
1.3 Metodologie	6
1.3.1 Polostrukturovaný rozhovor	6
1.3.2 Dotazníkové šetření	10
1.3.3 Vícekriteriální rozhodování	10
1.3.4 Základy umělé inteligence	11
Teoretická část	13
1. Získávání pracovníků	14
1.1 Proces získávání.....	16
1.1.1 Identifikace potřeby získávání pracovníků	16
1.1.2 Definování požadavků	18
1.1.3 Popis pracovního místa	19
1.2 Získávání zaměstnanců z vnějšího trhu	19
1.2.1 Inzerce.....	21
1.2.2 Aktivní oslovování.....	22
2. Výběr zaměstnanců	26
2.1 Předvýběr zaměstnanců	27
2.2 Metody výběru.....	27
2.2.1 Rozhovory.....	28
3. Přijímání	31
3.1 Pracovní smlouva.....	31
3.2 BOZP	33

3.3	Zkušební doba.....	35
3.4	Orientace a adaptace zaměstnanců	35
3.5	Onboarding	37
3.5.1	Stůl.....	37
3.5.2	Buddy.....	38
3.5.3	Příručka.....	39
3.5.4	Gamifikace.....	41
3.5.5	Vytvoření procesu a automatizace onboardingu.....	42
3.5.6	Další nástroje onboardingu	43
	Praktická část.....	46
	4. Představení společnosti XY	47
4.2	Vývoj počtu zaměstnanců.....	48
4.3	Postavení oddělení HR ve společnosti.....	48
4.4	Analýza personálních činností členů HR oddělení.....	49
	5. Popis současného stavu získávání, výběru a přijímání ..	51
5.1	Popis procesu získávání pracovníků ve společnosti XY	51
5.1.1	Identifikace potřeby získávání pracovníků.....	51
5.1.2	Definování požadavků na nového zaměstnance	52
5.1.3	Získávání zaměstnanců z vnějšího trhu	53
5.1.4	Aktivní oslovování.....	58
5.2	Popis procesu výběru zaměstnance ve společnosti.....	63
5.2.1	Předvýběr kandidáta	63
5.2.2	Náborová aplikace LUSK.io.....	64
5.2.3	Osobní schůzka s kandidátem.....	67
5.2.4	Týmové kolo	68
5.3	Popis procesu přijímání zaměstnance ve společnosti XY	69

5.3.1	Analýza fluktuace	69
5.3.2	Analýza odchodů	71
5.3.3	Pre – Onboarding	73
5.3.4	Nástupní dokumenty	75
5.3.5	Onboarding – nástupní den	78
5.3.6	Onboarding – další kroky	80
6.	Vlastní výzkum	82
6.1	Návod	82
6.2	Výběr respondentů	84
6.3	Výsledky výzkumu	84
6.3.1	Oblast „Obecné otázky na personální řízení ve společnosti “	85
6.3.2	Oblast „Získávání“	87
6.3.3	Oblast „Výběr“	91
6.3.4	Oblast „Přijímání“	95
6.4	Odpovědi na výzkumné otázky	97
6.5	Shrnutí výzkumu	98
7.	Inovační plán	100
7.1	Operativní inovace	100
7.1.1	Tabulka nástupů	100
7.1.2	Tabulka projektů	101
7.1.3	Formulář pro Hiring manažera	102
7.1.4	Komunikace s interním IT	102
7.1.5	Kreativita inzerátů	103
7.1.6	Ukázat atmosféru ve společnosti XY	103
7.1.7	Interní komunikace	104
7.1.8	Aktivní oslovování s proaktivním sdělením	104

7.1.9 Rychlost v komunikaci s Hiring manažery.....	105
7.1.10 Větší úloha personalisty v oblasti přijímání zaměstnanců.....	105
7.1.11 Stůl pro nového zaměstnance	106
7.1.12 Administrativní práce pro recepci.....	106
7.2 Taktické inovace	107
7.2.1 Vytvoření nové pozice Sourcer.....	107
7.2.2 Nový pohled na sociální sítě a pracovní portály.....	107
7.2.3 Získávání zpětné vazby od kandidátů.....	108
7.2.4 Úprava kariérní stránky	108
7.2.5 Spolupráce s personálními agenturami	109
7.2.6 Gamifikace.....	109
7.3 Chatbot.....	110
7.3.1 Kariérní stránka.....	110
7.3.2 Kariérní stránka s určením oblasti	112
7.3.3 Konkrétní pracovní pozice.....	113
7.3.4 Získávání zpětné vazby.....	115
7.3.5 HR check po prvním týdnu.....	116
7.3.6 Využití chatbota.....	119
7.4 Shrnutí inovačního plánu	121
Závěr	122
Seznam použité literatury	125
Seznam obrázků.....	130
Seznam grafů.....	131
Seznam tabulek.....	132
Přílohy	133

Úvod

Tato diplomová práce se podrobně zabývá třemi personálními činnostmi v rámci organizace, jsou jimi získávání, výběr a přijímání nových zaměstnanců do organizace. Tyto tři činnosti jsou klíčové nejen pro růst organizací z pohledu zvyšování počtu zaměstnanců, ale i jako nutná reakce na nedostatečnou retenci zaměstnanců v organizacích.

Téma diplomové práce je zvoleno na základě praktických zkušeností ve zkoumané organizaci a nedostatečné reakci na modernizaci personálních činností, absenci procesového řízení či nedostatečné automatizaci neustále se opakujících úkolů. Přesto, že ekonomika zpomaluje a trend nezaměstnanosti začíná být rostoucí, v České republice je registrován dlouhodobý nedostatek specializovaných pracovníků v oblasti informačních technologií, proto je konkurenceschopnost organizací v práci s lidskými zdroji pro úspěch organizace klíčová. Velký důraz bude kladen na část přijímání zaměstnance do organizace, jelikož je to činnost, která byla zkoumanou organizací dlouho opomíjena. Důvodem je i to, že se jedná o fázi, ve které když zaměstnanec ukončí spolupráci s organizací, již přichází reálné finanční ztráty.

Cílem této diplomové práce je analyzovat současný stav personálních činností v oblastech získávání, výběr a přijímání nových zaměstnanců do organizace a navrhnout plán inovací pro modernizaci těchto činností. Záměrem je zvýšení konkurenceschopnosti personálního útvaru v rámci organizační struktury společnosti, ale především v rámci personálních útvarů konkurenčních organizací na trhu.

K dosažení cíle byly využity metody: rešerše odborné literatury, deskripce, kompilace, komparace, polostrukturovaný rozhovor, dotazníkové šetření a vícekritériální rozhodování.

Teoretická část práce je vytvořena jako podklad pro praktickou část. Budou zde podrobněji vysvětleny pojmy získávání, výběr a přijímání zaměstnanců a nastíněny základní teoretické přístupy k těmto činnostem. Doplněn bude i současný pohled odborníků z praxe, který představí moderní přístupy k dané problematice.

Praktická část diplomové práce bude tvořena ze tří částí. První část bude věnována popisu současného stavu personálních činností ve zkoumané organizaci a návrhu akutních řešení na základě komparace s teoretickými prameny. Druhá část bude zaměřena na vlastní výzkum, který bude proveden metodou polostrukturovaného rozhovoru s devíti zaměstnanci zkoumané společnosti. Na základě těchto dvou částí bude vytvořen plán inovací.

Metodologie diplomové práce

1.1 Cíl výzkumu

Cílem tohoto výzkumu je hodnocení získávání, výběru a přijímání z různých pohledů a identifikace, jaké jsou na oddělení požadavky, a zda je plní. Výzkum nebude sloužit pouze k identifikaci požadavků na HR oddělení, ale také postojů k personální práci ve společnosti XY. Zjištěná data zanalyzují a inovují činnosti HR oddělení tak, aby role personalistů ve společnosti XY byla naplněna.

1.2 Výzkumné otázky

Jaké postoje mají zaměstnanci společnosti XY k činnostem HR oddělení?

Jaký vztah mezi zaměstnancem společnosti XY a HR oddělením panuje?

Do jaké míry je zaměstnanec obeznámen s personální prací ve společnosti XY?

1.3 Metodologie

V této práci bude využíváno následujících metod: Rešerše odborné literatury, deskripce, kompilace, komparace, polostrukturovaný rozhovor, dotazníkové šetření, vícekriteriální rozhodování, základy umělé inteligence.

Metody rešerše odborné literatury, kompilace, komparace, a deskripce budou využity především v teoretické části této diplomové práce pro definice pojmů získávání, výběr a přijímání zaměstnanců do organizace. Deskripce je využita i v praktické části této práce pro popis současného stavu personálních činností ve zkoumané organizaci.

1.3.1 Polostrukturovaný rozhovor

1.3.1.1. Zásady pro vedení interview

Hlavní metoda, kterou využijí v praktické části své diplomové práce je polostrukturovaný rozhovor. Tento typ rozhovoru má za cíl využít výhod strukturovaného rozhovoru i nestrukturovaného. Pro strukturovaný rozhovor je typické, že tazatel zadává otázky přesně podle osnovy, kterou si předem určil, není možné se od osnovy odklonit a případně více rozvést určité téma. Nestrukturovaný rozhovor se naopak žádnými jasně danými pravidly neřídí, pro tazatele je ovšem náročnější získání všech požadovaných dat. Polostrukturovaný rozhovor vítá určitou volnost v průběhu pro přirozenost tazatele i respondenta, důležitost

není v pořadí otázek, ale v zisku všech dat. (Reichel, 2009). Všechny typy rozhovorů jsou ovšem dialogem mezi dvěma lidmi a všechny typy se využívají pro sociologický průzkum. Hlavním a nejdůležitějším stavebním kamenem pro jakýkoliv výzkum nejen pro výzkum pomocí rozhovoru, je určení si cíle. Cíl si určíme takový, který je možné splnit a ke kterému je možné se vracet v průběhu příprav rozhovoru a upravovat podle něj strukturu a formu otázek.

„Zásady pro vedení interview:

- 1) Zajišťujeme důkladnou přípravu a nácvik provedení rozhovoru.
 - 2) Účel výzkumu určuje celý proces interview.
 - 3) V interview máme vytvořit rámec, v němž se bude moci dotazovaný vyjadřovat pomocí svých vlastních termínů a svým vlastním stylem.
 - 4) Vytváříme vztah vzájemné důvěry, vstřícnosti a zájmu. Jsme citliví k pohlaví, k věku a kulturním odlišnostem dotazovaného.
 - 5) Při přípravě a provedení rozhovoru si uvědomujeme, že otázky v rozhovoru nejsou tožné s výzkumnými otázkami.
 - 6) Otázky formulujeme jasným způsobem, kterému dotazovaný rozumí.
 - 7) Klademe vždy jenom jednu otázku.
 - 8) Otázky doplňujeme sondážními otázkami.
 - 9) Dotazovanému dáváme jasně na vědomí, jaké informace požadujeme, proč jsou důležité a jak interview postupuje.
 - 10) Nasloucháme pozorně a odpovídáme tak, aby dotazovaný poznal, že o něj máme zájem. Necháváme dotazovanému dostatek času na odpověď.
 - 11) Udržujeme si neutrální postoj k obsahu sdělovaných dat. Sbíráme data, ale neposuzujeme osobu.
 - 12) Jsme pozorní a citliví k tomu, jak je dotazovaný rozhovorem ovlivněn a jak odpovídá na různé otázky.
 - 13) Zohledňujeme časové možnosti dotazovaného.
 - 14) Jsme reflexivní, sebekriticky monitorujeme sami sebe.
 - 15) Po rozhovoru kompletujeme a kontrolujeme své poznámky, jejich kvalitu a úplnost.“
- (Hendl, 2005)

Při dodržení těchto bodů každý tazatel dosáhne relevantních odpovědí a úspěchu výzkumu. Další důležitý faktor, který ovlivňuje úspěch a neúspěch dotazování se je struktura rozhovoru. Jak jsem již psala, výše uvedená osnova otázek může být pozměněna na základě průběhu rozhovoru, ovšem standardní strukturu rozhovoru bychom měli dodržet.

Délka rozhovoru má být zpravidla 1 – 1,5 hodiny, záleží na délkách jednotlivých fází neboli etap, kdy úvodní fáze by měla dosahovat třetiny až poloviny času, který si tazatel nechává na hlavní část neboli jádro rozhovoru, maximálně 40 minut. Ukončovací fáze zabere času minimálně, jedná se o 5-10 minut. Do etap rozhovoru logicky řadí Reichel (2009) i přípravou fází, tu ovšem nyní můžeme vynechat, jelikož se této fázi věnujeme podrobně v následující podkapitole s názvem Vytváření návodu rozhovoru.

1) Přípravná fáze

2) Úvodní etapa

Kromě klasických ice-breakingových technik, jak začít rozhovor má tato etapa dva důležité cíle. Zaprvé srozumitelně vysvětlit, co je cílem daného rozhovoru, jaký má smysl pro tazatele, dotazovaného i společnost. Tazatel představí obsah rozhovoru. V této fázi dochází k případnému podpisu o spolupráci, anonymitě a souhlasu s nahráváním rozhovoru. Druhým cílem, kterého je potřeba v první etapě dosáhnout je navodit atmosféru důvěry a pochopení tak, aby respondent co nejlépe zodpověděl položené otázky, k tomu právě slouží zahřívací otázky neboli ice-breakers, jak jsme zmínili výše.

3) Jádro interview

Jak již název této fáze napovídá, jedná se o fázi, kdy dochází k získávání a sběru informací, na které se tazatel ptá a které respondent poskytuje. Je důležité, aby rozhovor probíhal profesionálně, respondent nebyl nijak ovlivňován pokládáním otázek ani hodnocením tazatele. V této fázi by neměl tazatel výrazně vstupovat do rozhovoru a omezovat směr myšlenek respondenta. Vstup tazatele je vhodný až v případech, kdy se respondent výrazně odchýlí od tématu a mělo by to za důsledek časový tlak na další témata.

4) Závěr

V závěru rozhovoru kromě poděkování respondentovi za jeho čas a za spolupráci dochází ještě ke zpětné kontrole. Tazatel projde všechny hlavní okruhy rozhovoru, čímž si zkontroluje, že bylo vše probráno, zároveň tím zkontroluje, zda vše pochopil správně a tak, jak respondent myslel. Je možné položit doplňující otázky, které by případné nesrovnalosti objasnily.

5) Vyhodnocení rozhovoru

1.3.1.2 Vytváření návodu rozhovoru

V návodu rozhovoru, dle Berga (2001) by měly být všechny kroky, které k tvorbě rozhovoru potřebujeme, všechny poznámky, proč a jak je rozhodnuto jednat. Veškeré kroky je nutné sladit s cílem rozhovoru a s cílem celého výzkumu.

Určení preferovaného pořadí otázek. Není nezbytně nutné pořadí otázek dodržet, ale je vhodné udržet, alespoň začátek než se případně respondent odkloní a budeme rozhovor řídit spíš podle něj.

Určení jednorázových otázek. Jedná se o otázky, které nemají velkou hodnotu z podstaty sběru dat a informací, ovšem je to jakýsi trénink na to, až se bude tazatel ptát na důležité otázky, které již s výzkumem souvisí. Tyto otázky ukážou respondentovi formu, jakou se tazatel vyjadřuje, nastaví tempo pro rozhovor.

Určení základních otázek. Základní otázky jsou otázky k danému tématu, které mají za cíl zjistit klíčová data a informace, které povedou k cíli rozhovoru a studie. Základní otázky mohou být pokládány najednou nebo v průběhu. I to je důležité určit předem.

Určení dodatečných otázek. Jsou to otázky na stejné úrovni jako základní otázky. Jedná se o otázky, které jinak formulují základní otázky, ať už pro nepochopení otázky respondentem nebo pro kontrolu reliability.

Určení zkoumavých otázek. Zkoumavé otázky jsou otázky na doplnění základních nebo dodatečných otázek, a to v případě, kdy nám respondent nedá dostatečné informace nebo data nebo ve chvíli, kdy tazatel přesně nepochopí, jak svou odpověď respondent myslel. Jsou to otázky, ve kterých tazatel žádá respondenta o vysvětlení, o další informace k tématu nebo jen o rozvedení své odpovědi detailněji.

Kontrola, zda nepokládáme otázky, které mohou respondenta emocionálně zranit, složité otázky a otázky, které zahrnují dvě témata na jednou a je těžké je zodpovědět. Tyto otázky jsou matoucí a mohly by strukturu rozhovoru nenávratně poškodit.

1.3.1.3 Vyhodnocení rozhovoru

Stejně jako přípravná fáze rozhovoru i vyhodnocení rozhovoru je zařazeno mezi etapy rozhovoru. Pro přehlednost jsem ovšem tyto dvě podkapitoly podrobněji popsala vedle, abych nenarušila důležitost samotných etap, které se týkají přímo rozhovoru.

Vyhodnocování rozhovoru je posledním krokem výzkumu. Je to fáze, kdy dochází ke zpracování surových dat a informací získaných při rozhovorech. Získaná data jsou uložena v písemné formě, nahrány na diktafon, telefon, kamerou apod.

Právě pro zjednodušení vyhodnocování rozhovoru dělíme otázky na strukturované a nestrukturované. Vhodnou metodou pro vyhodnocování strukturovaných otázek rozhovoru je Likertova škála. Likertova škála je využívána především pro hodnocení postojů v dotaznících. Její struktura je jednoduchá, nejčastěji je využívána pěti stupňová škála: souhlasím, spíše souhlasím, nevím/nejsem rozhodnut, spíše nesouhlasím, nesouhlasím. Kromě informace o postoji je možné zjišťovat i důležitost jednotlivých otázek pro respondenta.

Vyhodnocování nestrukturovaných otázek, otázek otevřených, probíhá pomocí případů. Odpovědi jsou anonymizovány a zobecněny tak, aby bylo možné s nimi dále pracovat. Uvádíme výsledky, které byly obvykle zmíněné, které se opakovaly nebo překrývaly a krajní výsledky.

1.3.2 Dotazníkové šetření

Dotazníkové šetření je metoda, která bude využita v deskriptivní fázi praktické části této diplomové práce. Jedná se o často využívanou sociologickou metodu pro kvantifikovaná data. Pro kvantifikovatelnost dat je nutné využívat především uzavřených otázek, tedy otázek, na které jsou předem připraveny odpovědi tazatelem a respondent označí jednu nebo více odpovědí. Uzavřené otázky se dělí na uzavřené odpovědi s více připravenými možnostmi nebo na otázky, na které lze odpovědět ano nebo ne. Pokud chceme získat i podrobnější data, je vhodné do dotazníku zahrnout i otevřené otázky, na které respondent odpoví svými slovy a již nevolí mezi připravenými odpověďmi. Otevřené otázky jsou často využívány jako doplnění k předchozí uzavřené otázce.

Stejně jako v polostrukturovaném rozhovoru, je důležité, aby otázky byly formulovány jasně a srozumitelně pro cílovou skupinu respondentů. Vždy se ptáme pouze na jednu otázku najednou, to je důležité především v případech, kdy je otázka uzavřená. V dotazníkovém šetření je srozumitelnost otázky ještě důležitější, jelikož není možné respondentovi pomoci dalšími otázkami tak, jak je to možné v polostrukturovaném rozhovoru.

1.3.3 Vícekriteriální rozhodování

Metoda vícekritériálního rozhodování je v této práci využita pouze jako doplňující metoda. Metoda vícekritériálního rozhodování, která je v této diplomové práci využita se nazývá Metoda pořadí s váhami. Jedná se o metodu, která daným kritériím určuje pořadí, tzv. ordinální srovnání kritérií.

Tuto metodu je vhodné využít v případě, kritérií, které je možné seřadit od nejlepšího k nejhoršímu. Je nutné daným kritériím rozumět, jelikož je možné zaměnit kritérium minimalizační a maximalizační. U minimalizačního kritéria hodnotíme jako nejlepší variantu tu s nejnižší hodnotou, nejčastějším minimalizačním kritériem je cena. Maximalizační kritérium hodnotíme naopak, tedy čím větší hodnota, tím lepší.

Tato metoda je zpravidla zpracována do dvou tabulek, kdy v první tabulce je vhodné vypsát možnosti mezi kterými je rozhodováno, kritéria a do volných polí pak napsat hodnoty, které k dané možnosti a kritériu patří. Tato tabulka slouží jako předloha pro druhou tabulku, která je již přímo výpočetní tabulkou této metody. Ve druhé tabulce je dle hodnot zapisováno pořadí možností v daných kritériích. Na konci jsou sečteny výsledky u každé možnosti a vyděleny počtem kritérií. Jelikož se jedná o metodu pořadí, nejvhodnější možností je ta, která má nejnižší hodnotu.

Velmi často není možné, aby kritéria byla pro rozhodování stejně důležitá, proto se pro každé kritérium určuje váha. Celková hodnota součtu všech vah daných kritérií musí dosahovat čísla 1, tedy 100%. Pokud nemáme jasné zadání, které kritérium je a které není důležité, je možné provést určení vah pomocí názoru expertů. Každý expert určí hodnotu váhy daných kritérií a následně jsou hodnoty vah zprůměrovány. Tím je získán expertní pohled pro váhy vícekritériálního rozhodování.

Výpočet metody pořadí s váhami je identický ovšem před finálním krokem sčítání hodnot pořadí je nutné každou hodnotu pořadí vynásobit váhou, která k danému kritériu připadá.

1.3.4 Základy umělé inteligence

Metodologie základů umělé inteligence je v této práci využita pro sestavení chatbota. Chatbot je sestaven tak, aby byl schopen zpracovat uživatelův vstup a vygenerovat adekvátní odpověď. Cílem chatbota je, aby přesvědčil uživatele, že si dopisuje s dalším člověkem nikoliv s počítačovým programem. Nejčastěji využívaný programovací jazyk, který je k tvorbě chatbota využíván je AIML, který byl vytvořen na přelomu tisíciletí. Jako v každém dalším programovacím jazyku i v AIML jsou základní jednotky nazývány kategorie, které jsou rozřazovány do šablon a vzorů, ze kterých se skládá kód. (Müller, 2009, str. 45) V této práci byla využita jednoduchá metoda zpracování vstupních dat, kdy chatbotův cíl není rozpoznávat klíčová slova, ale získávat informace z rozhovoru. Chatbot pokládá otázky tak, aby byl navozen pocit, že rozumí všemu, co uživatel píše. Chatbot je připraven reagovat pomocí naprogramovaných reakcí, které reagují přímo na dané slovo nebo jedno z tlačítek. Tlačítka jako možnosti jsou využívána u jednodušších chatbotů, kteří nejsou

schopni vyhledávat klíčová slova a reagovat tak přímo na autentické vstupy uživatele. Jednoduchá forma chatbota, která je využita i v této práci sbírá data podobným způsobem jako dotazníkové šetření.

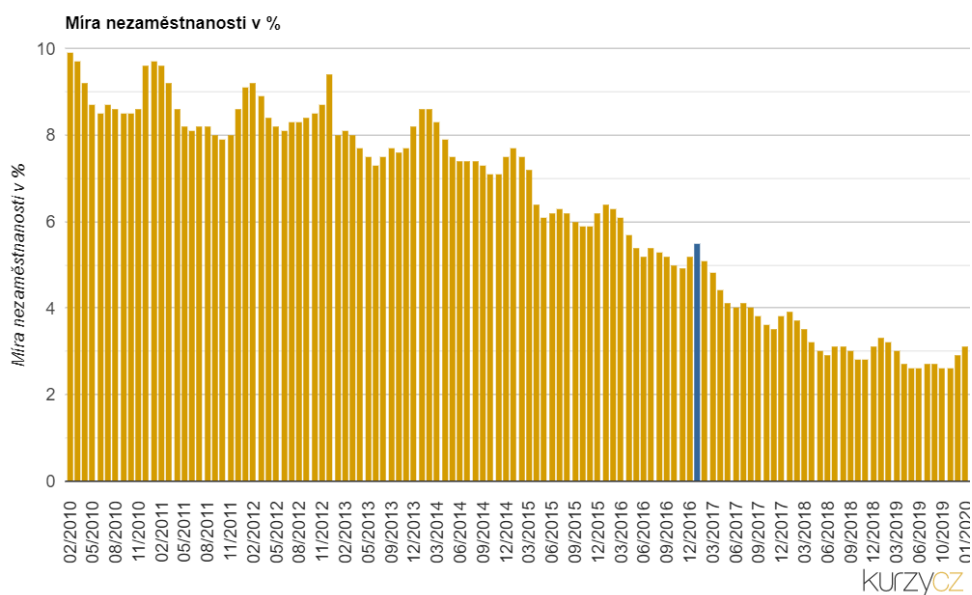
Teoretická část

V teoretické části své diplomové práce se budu věnovat představení procesu získávání, výběru a onboardingu zaměstnanců do společnosti. Budu provádět kompilaci a komparaci odborných publikací o personálním řízení. Vycházet budu z publikací, které jsou převážně z období nového tisíciletí. Pouze pětina zdrojů je vydána dříve než v posledních pěti letech, jedná se především o sekundární zdroje.

1. Získávání pracovníků

Získávání pracovníků je zajištění toho, aby byl správný počet lidí se správnými znalostmi na správném místě a ve správný čas. Efektivní práce s lidskými zdroji organizace má za cíl hospodářský zisk. Personální řízení usiluje o využívání vnitřních zdrojů organizace a zaměřuje se v první řadě na vnitřní zdroje pracovních sil, jimiž jsou pracovníci uspořené technologickým pokrokem nebo ukončením určité činnosti podniku nebo pracovníci, kteří na základě svého rozvoje sami chtějí změnit činnost nebo jsou organizací vybráni k rozvoji. Pokud organizace nemá v rámci vnitřních zdrojů pracovních sil dostatek možných kandidátů na hledanou pozici, je nutné zaměřit se na vnější zdroje. Ve chvíli, kdy se společnost v rámci získávání pracovníků zaměřuje na získávání z vnějších zdrojů pracovních sil, jedná se o tzv. nábor.

Koubek (2008, str. 129) dělí vnější zdroje do tří skupin: volné pracovní síly, absolventi, pracovníci jiných organizací. S tím, že mezi volné pracovní síly patří nezaměstnaní lidé, kteří hledají nové zaměstnání. Nezaměstnanost pohybující se v posledních dvou letech pod hranicí 4% ovšem nasvědčuje tomu, že volných pracovních sil na trhu práce není mnoho, a pokud se jedná o specifické odvětví, pak je získání nového zaměstnance z úřadu práce výjimkou. To potvrzuje i následující graf, na kterém vidíme graficky znázorněn vývoj nezaměstnanosti v České republice od roku 2010 do konce roku 2019. V grafu je zobrazen velký pokles nezaměstnanosti, která stoupá na konci prvního desetiletí především z důvodu hospodářské krize. Od té doby se z maxima 9,9 %, které bylo zjištěno na začátku roku 2010, během roku 2019 nezaměstnanost snížila na minimum 2,6%.



Graf č. 1 Vývoj nezaměstnanosti v České republice za 10 let (cit. 13.4 2020)

Zdroj: Kurzy.cz, 2020.

Dvořáková (2012, str. 54) uvádí, že Strategie 2020 pro Českou republiku v oblasti zaměstnanosti má několik cílů. Obecný cíl je zvýšení celkové zaměstnanosti osob v produktivním věku na 75 %. Podle ČSÚ se míra zaměstnanosti v ČR mezi ročně neustále zvyšuje a v červenci 2019 poprvé překročila tuto hranici na 75,2 %. Dílčím cílem bylo zvýšení míry zaměstnanosti žen na 65%, které bylo v červenci 2019 naměřeno na 68,1 %.

Jak již zmiňuji výše, druhou skupinou, kterou Koubek (2008, str. 129) identifikuje, jsou absolventi. S absolventy je to z pohledu nezaměstnanosti a velké poptávky velmi podobné. Většina absolventů vysokých škol nebo vyšších odborných škol již při studiu pracuje na zkrácený úvazek, aby získala praxi. Poté buďto nastupují do dané společnosti na plný úvazek nebo mění za jinou nabídku, která přichází zpravidla ještě před tím, než se po státních závěrečných zkouškách začnou po trhu sami rozhlížet.

Tento fakt, že absolventi mají na výběr a nemusí se obávat, že po vysoké škole nezískají odpovídající pozici, potvrzuje i mnoho článků a průzkumů, odborných i neobdobných, ve kterých jsou popisovány změny v chování generace X a Y. Tím, že je nedostatek kvalitních zaměstnanců na trhu, jsou kandidáti z generace Y zvyklí na zajímavé nabídky, vyšší standardy a mají tedy na nového zaměstnavatele větší nároky. „Z průzkumu rovněž vyplynulo, že zástupci generace Y u zaměstnavatelů hledají nejčastěji odpovídající finanční ohodnocení a možnost profesního rozvoje. Důležitou roli pro ně rovněž hraje takzvaný work-life balance, tedy sladění pracovního a osobního života.“ (Dostál, 2015)

Třetí skupina vnějších zdrojů pracovních sil je tvořena zaměstnanými lidmi, kteří se rozhodnou práci změnit na základě nespokojenosti v současném zaměstnání nebo probuzením jeho zájmu hledající společností. Tato skupina je největší a předpokladem je, že se jedná o nejkvalitnější lidi. Proto v současné době nastává mezi firmami soutěž, jak tyto lidi získat. Na to reaguje Kmošek (2018) ve svém článku: „V reakci na to oblast HR nyní čelí novým výzvám, kde všichni soutěží mezi sebou, nabízejí atraktivní balíčky benefitů, přetahují se platy atd. Začíná se propojovat spolupráce marketingu a HR, aby se vše správně cílilo a rezonovalo s vhodnými kandidáty.“

1.1 Proces získávání

Proces získávání zajišťuje, aby byla doba, kdy potřeba nového zaměstnance existuje, ale ještě není vybrán, minimální. Koubek (2008, str. 131) proces formuluje do dvanácti bodů, Armstrong (1999, str. 443) řeší tuto problematiku ještě podrobněji, naopak Dvořáková (2008, str. 146) proces zformulovala do pěti bodů, které následně podrobněji dělí v kapitolách. Všechny tyto osnovy jsou si velmi podobné a odlišují se pouze jiným pohledem nebo určitými detaily. Pro svou práci jsem si na základě výše zmíněných třech zdrojů určila následující osnovu:

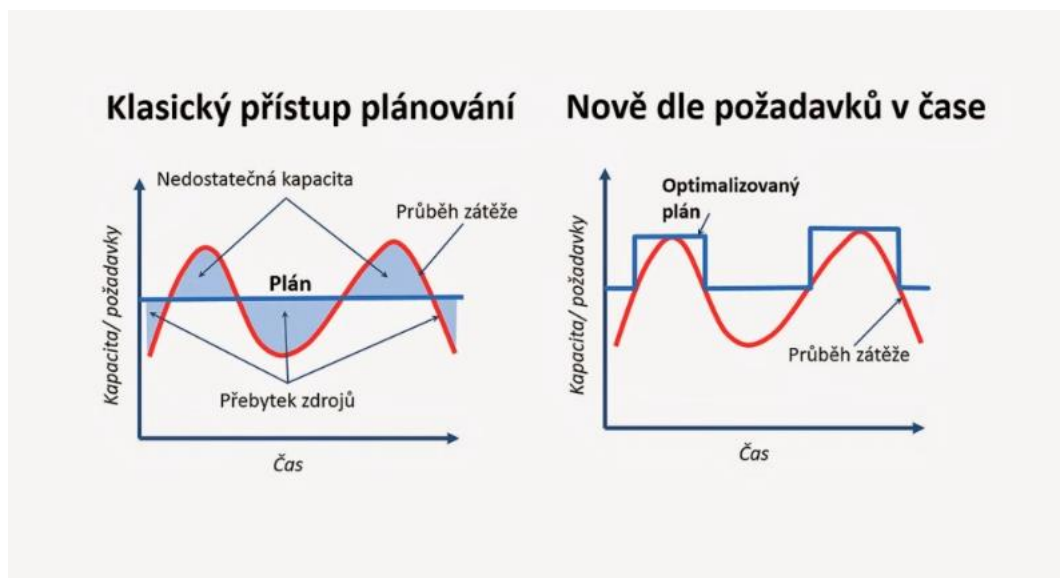
1. Identifikace potřeby získávání pracovníků
2. Definice požadavků
3. Charakteristika pracovního místa
4. Identifikace potenciálních zdrojů uchazečů
5. Volba metod získávání pracovníků
6. Volba dokumentů a informací požadovaných od uchazečů
7. Formulace a uveřejnění nabídky zaměstnání
8. Shromáždění dokumentů a informací od uchazečů a jednání s nimi.
9. Předvýběr uchazečů na základě předložených dokumentů a informací
10. Sestavení seznamu uchazečů, kteří by měli být pozváni k výběrovým procedurám

1.1.1 Identifikace potřeby získávání pracovníků

Zatímco Koubek jako první bod v procesu vidí Identifikaci potřeby, Armstrong se již prvním bodem soustřeďuje na definování požadavků a přímo na konkrétní kroky nábory. Identifikace potřeby by měla probíhat s dostatečným předstihem, aby stihlo HR útvar na požadavek

reagovat a mělo dostatek času pro přípravu. S tím velmi úzce souvisí pojem plánování lidských zdrojů, který má za cíl definovat potřebu lidských zdrojů a získat alespoň orientační předpověď potřeby lidských zdrojů v dalších obdobích. Je doporučované, aby všechny organizace vytvářely strategické i taktické a specifické plány, dle kterých je možné získávání pracovníků organizovat. Dle Dvořákové (2012, str. 123) je pro předpověď potřeby lidských zdrojů, tedy pro plánování lidských zdrojů, nutné identifikovat předpověď poptávky po práci, která je ovlivňována nejen vlivy ekonomickými, technologickými, tržními apod., ale i vnitřními vlivy v organizaci, a to jak z nejvyšších, tak i nejnižších řad, např. operativní rozhodnutí managementu nebo dlouhodobá neschopnost práce nebo smrt zaměstnance. Další předpovědí, která je pro celkový odhad využívána je předpověď nabídky lidských zdrojů, která bilancuje disponibilní lidské zdroje a rezervy porovnává s možnostmi dalšího vzdělávání a rozvoje, následnictvím, vnitřní mobilitou a propouštěním pro nadbytečnost. Z plánování lidských zdrojů pak také jako dílčí plán vzniká plán získávání, který specifikuje, jaké pracovníky, jaký počet, do kdy je potřeba získat, jaké zdroje oslovit a jakými metodami. Armstrong (1999, str. 431) k těmto třem bodům ještě dodává: „jak řešit v programu získávání pracovníků jednotlivé problémy vyskytující se v nabídce pracovních sil“.

Personálním plánováním se na trhu začíná zabývat čím dál více společností z oblasti konzultačních služeb. Konzultační agentury nabízí především ušetření času a nákladů svým zákazníkům. Na následujícím obrázku jsou zobrazeny dva grafy, které ukazují rozdíl mezi přístupy plánování. Na prvním grafu je zobrazena křivka v čase, která plyne volně a přímka, která jí protíná, nereflektuje potřebu společnosti, tím vznikají přebytky nebo nedostatky. V druhém grafu je zobrazena stejná křivka plynoucí v čase, ovšem přímka kopíruje průběh křivky. Pomocí personálního plánování, predikci potřeb náboru a získání optimalizovaného plánu, jsme schopni upravovat kroky personálního útvaru tak, aby byl dynamický průběh reflektován.



Obrázek č. 1 Personální plánování

Zdroj: Macháček, 2014.

Tato společnost stejně jako většina dalších prodávají své konzultační služby, ale i svůj software, který je pro plánování lidských zdrojů navrhnout. Pokud ovšem společnost nechce platit externí dodavatele, existuje mnoho open source nástrojů, které personální plánování zvládne se stejným výsledkem. Velmi často je využíván Ganttův diagram, který řeší konkrétní alokace zaměstnanců na projekty. Pokud se k současným alokacím a plánovaným přidá i plán dalších projektů, vzniká plán lidských zdrojů.

1.1.2 Definování požadavků

Armstrong (1999, str. 446) vychází při definování požadavků na nového pracovníka z programu získávání pracovníků, kde by tyto požadavky měly být, na základě plánu lidských zdrojů, uvedeny. Ve větších organizacích se jedná o formulář s uvedenými informacemi, případně doplněné o potřebné dodatečné informace. Pokud organizace takovými formuláři nedisponuje, je potřeba provést analýzu a připravit popis a specifikaci pracovního místa. Tato specifikace by měla nejlépe popsat požadavky na nového zaměstnance na tomto pracovním místě, tj. zkušenosti, znalosti, schopnosti, předpoklady. Popisuje i pracovní podmínky, včetně rozpětí mzdy pro danou pozici, pracovní doby, požadavků na služební cesty apod. Armstrong pracuje se seznamem požadavků, který by měl být využíván pro selekci kandidátů, pohovory, ale i např. assesment centra.

Dvořáková (2012, str. 142) specifikuje analýzu pracovního místa jako organizační začlenění, vztahy podřízenosti, nadřízenosti, pravomoci, odpovědnost, povinnosti. Specifikace pracov-

ního místa uvádí požadavky pracovního místa na zaměstnance, tedy jeho znalosti, zkušenosti, dovednosti, způsobilost a chování. Jak analýza, tak i specifikace pomáhá k určení požadavků pracovního místa na zaměstnance.

1.1.3 Popis pracovního místa

Na základě určení požadavků na pracovní místo pomocí analýzy pracovních míst je možné vytvořit bližší charakteristiku pracovního místa pro případné zájemce o pozici. Dle Koubka (2008, str. 133) je důležité popisy pracovního místa mít, ale není podmínkou se jich bezpodmínečně držet. Pokud víme, že na trhu práce je jeden z požadavků v minimální míře, je možné z něj upustit. Zároveň tyto obsáhlé dokumenty nevyužíváme plně k vytvoření inzerátu, musíme rozhodnout, které požadavky musí být splněny a od kterých jsme schopni ustoupit.

Koubek (2009) určuje body, na které by se při popisu a specifikaci pracovního místa nemělo zapomenout:

- „Název pracovního místa.
- Pracovní funkce, zaměstnání.
- Rozhodující typy pracovních úkolů a za co je pracovník odpovědný.
- Místo výkonu práce.
- Možnost výcviku a vzdělávání při výkonu práce.
- Pracovní podmínky, zejména pracovní prostředí a platové podmínky.
- Vzdělání a kvalifikace.
- Dovednosti a schopnosti.
- Pracovní zkušenosti.
- Charakteristiky osobnosti.“ (Koubek, 2008, str. 134)

Pro popis pracovního místa se ustálil výraz *job description*. Svou potřebu v organizaci zmiňuje a velmi pozitivně se o něm vyjadřuje Sablová (Návod. Jak na skutečně funkční job description. 2019): „...jestliže nemáte zmapované pracovní pozice a náplně práce, nejsou vymezeny konkrétní zodpovědnosti, znalosti a kompetence, nemáte na čem stavět třeba systém hodnocení, odměňování a další personální procesy.“ Potřebu správně vytvořených popisů pracovní pozice potvrzuje i Pozdníček (2016), který je rovněž přirovnává k základním stavebním kamenům HR.

1.2 Získávání zaměstnanců z vnějšího trhu

Po uvážení společnosti, že nemá vhodné vnitřní zdroje a zvážení jiných alternativ, přichází rozhodnutí o výběrovém řízení pro uchazeče z vnějšího trhu. Dvořáková (2012, str. 146) uvádí, že pro tento způsob je potřeba informovat o termínech zveřejnění nabídky, uzavírání

příjmu žádostí, výběrového řízení, oznámení výsledků, nástupu do zaměstnání i o délce zkušební doby. Dále definuje metody, kterými je možné obsadit volné pracovní pozice z vnějšího trhu:

- „nabídka práce na místní vývěsce,
- nabídka práce prostřednictvím úřadu práce,
- online nabídka pomocí job serverů, personálních agentur nebo na vlastních webových stránkách organizace,
- inzerce v tisku, rozhlase a televizi,
- spolupráce se vzdělávacími institucemi,
- spolupráce s profesními organizacemi, popř. odbory,
- veletrhy pracovních příležitostí,
- nabídka služeb personální agentury,
- samostatné přihlášení uchazeče o zaměstnání,
- doporučení stávajícím či dřívějším zaměstnancem.“ (Dvořáková, 2012, str. 146)

Koubek (2008, str. 136-142) doplňuje tyto metody ještě o:

- „přímé oslovení vyhlédnutého jedince,
- vývěsky (v organizaci i mimo ni),
- letáky vkládané do poštovních stránek.“

Jak lze již na první pohled vidět, některé metody již v dnešní době nejsou relevantní, a proto byly nahrazeny dalšími. V dnešní době již téměř neexistuje výběrové řízení bez využívání profesní sítě LinkedIn, která je vhodná nejen pro dohledávání informací o kandidátech, kteří již svou žádost zaslali, ale také pro vyhledávání vhodných kandidátů, pro inzerci vhodných pozic a také pro employer branding firem. Další sociální sítě, jejichž primární zaměření není profesionální, ale lidé na nich tráví velmi mnoho času, jsou možností vystavování inzerátů nebo employer brandingů. Na facebooku, Instagramu, Twitteru a dalších sítích dnes najdeme téměř všechny společnosti, které jdou s trendy moderního náboru. Mezi webové stránky, které pomáhají s náborem, nepatří pouze klasické pracovní portály, jako jsou jobs.cz, startupjobs.cz, profesia.cz, apod. Největším hitem posledních let jsou kariérní stránky, které ukazují více ze společností např. cocuma.cz, proudly.cz. (Metody náboru zaměstnanců, 2016)

Dle Divišové (2012) mají sociální sítě pro využívání k náboru velký potenciál s ohledem na to, kolik informací o sobě člověk sděluje. „Sociální sítě nabízí mnoho informací o uchazeči,

ze kterých může personalista primárně čerpat. První oslovení již není tak neosobní a je z pohledu uchazeče vítanější. Cílem této 37 komunikace je vybudování vztahu a důvěry s uchazečem a následné nalezení vhodného kandidáta na obsazované pracovní místo.“

Důležitost sociálních sítí v náboru potvrzuje i Wittman (jde o citaci Mynářová, 2017), který v sociálních sítích vidí téměř jedinou možnost zacílení na mladé uchazeče, ale také jistou možnost odlišit se podle obsahu, který společnost vkládá. „Ve chvíli, kdy firma pochopí svoji značku a hodnoty, ji může využít k oslovování veřejnosti, například tím, že se bude dělit o svůj příběh a o to, co dělá. Zároveň by si měla pohlídat, aby byli na sociálních sítích vidět klíčoví zástupci firmy, alespoň pasivně.“ (Mynářová, datum zjišťuji)

Další nová metoda pro získávání zaměstnanců může být i newsletter. Dle Matolína (2017) je v dnešní době nejefektivnější tvořit vlastní databázi kontaktů, se kterou poté pracovat jako s poolem vhodným pro pozvání na akci nebo pro vyhledání vhodného kandidáta. „Nestačí si však ukládat kontakty někam do tabulky, ale s databází je třeba systematicky pracovat. Kandidátům se musíme připomínat a budovat s nimi dlouhodobý vztah. K tomu se skvěle hodí pravidelný newsletter.“

Pro tuto komunikaci je vhodné využívat softwarů, které jsou běžně dostupné, např. mailchimp. Určení si frekvence a obsahu záleží na každé společnosti, ovšem ze zkušeností Matolína doporučuje zasílat newsletter jednou měsíčně a rozdělit jej na tři části: obsah tvořený články z webu, informace a pozvánky o pořádaných událostech a nakonec hledané pozice.

1.2.1 Inzerce

Potřeba potenciální zaměstnance zaujmout je z pohledu velmi nízké nezaměstnanosti, která se na českém trhu již od roku 2017 pohybuje pod hranicí 4 %, víc než nutná. K vzhledu a informačním náležitostem se staví Koubek (2008, str. 148-149) tak, že bychom si měli vést záznamy o svých inzerátech, abychom věděli jaká forma je nejvhodnější a pro zájemce o pozici nejatraktivnější, poté bychom měli být schopni analyzovat efektivnost. V inzerátu by podle Koubka měl být vždy: „název práce, stručný popis práce, místo, název a adresu organizace, požadavky na vzdělání, kvalifikaci, praxi a další schopnosti a vlastnosti uchazeče, požadavky na věk uchazeče, ale jen pokud je to skutečně nezbytné a legální, pracovní podmínky, tj. mzda/plat, ostatní odměny a výhody, pracovní doba, pracovní režim apod., možnosti dalšího vzdělávání a rozvoje vůbec, dokumenty požadované od uchazeče o zaměstnání, pokyn pro uchazeče, jak, kde, a dokdy by se měl o zaměstnání ucházet, popřípadě se blíže informovat.“

Koubek řeší i prezentaci společnosti, odmítá, že by měly společnosti pod inzerátem vystupovat negativně, zároveň by měly něco kandidátům nabízet. Zatímco Koubek řeší prezentaci společnosti spíše okrajově, Armstrong (1999, str. 455) dává největší váhu právě na nadpis či hlavičku inzerátu, a poté na informaci o organizaci.

Matolín (2019) uvádí ve svém článku několik tipů, jak napsat vhodný pracovní inzerát a čeho se vyvarovat. Stejně jako Koubek Matolín upozorňuje na rozdíl mezi inzerátem a popisem pracovní pozice, délka by měla být okolo 300 slov pro udržení pozornosti a nezahlcení. Inzerát by měl psán pro toho, koho bychom na pozici chtěli ideálně mít, proto je vhodné vyhnout se činnostem, které musí tento zaměstnanec na pozici dělat vždy a zaměřit se na to, co je v této společnosti unikátní. Styl jazyka by měl pasovat ke společnosti, pokud si tykají zaměstnanci napříč firmou, je možné tykat i v inzerátu. Zároveň není nutné psát strohým úřednickým jazykem, ovšem druhý extrém Matolín také nedoporučuje. Dále bychom se v inzerátu měli vyvarovat prázdným frázím a ideálně inzerát před vydáním konzultovat s někým, kdo se na tvorbě nepodílí, zda jsou tam pro potenciálního kandidáta všechny důležité informace.

Valášková (2018) potvrzuje důležitost vynechání prázdných frází, které zmiňuje Matolín, ale doplňuje ještě o přidání smyslu práce, vysvětlení, proč tuto pozici společnost hledá a vzbudit v kandidátovi emoce. Nebát se použít lidský jazyk a popsat, o co společnosti jde a proč zrovna takovou pozici obsazuje, je také doporučení cesta Valáškové. „Důležité je se při psaní inzerátu vcítit do jeho čtenáře. Co ho zajímá? Co je pro něj důležité? Pořadí jednotlivých sekcí zas až tak důležité není. Ale to, aby byl inzerát napsaný lidskou řečí, důležité je.“

1.2.2 Aktivní oslovování

1.2.2.1 Vývoj v České republice do roku 2019

Další metodou pro to, jak získat zaměstnance z vnějších zdrojů je aktivní oslovování neboli outbound. Aktivní oslovování kandidátů bylo v posledních letech, v dobách nedostatku vhodných, kvalifikovaných lidských zdrojů jeden z nejdůležitějších nástrojů získávání pracovníků z vnějších zdrojů. O několikaletém nedostatku zaměstnanců na trhu práce se ve svém článku zmiňuje i Kristina Martic (2019), která popisuje tři triky, jak se zachovat v této situaci, kdy více než 70% zaměstnanců, které bychom chtěli získat do své organizace, aktivně nevyhledávají nové nabídky. Prvním tipem je zaujetí pasivních kandidátů pomocí employer branding, který je možné vidět, ať už na kariérních stránkách nebo při jakékoliv externí komunikaci společnosti. Informace, které potenciální zájemce dostane, by neměly být pouze

o pozici, ale i o projektu, technologiích, pracovišti, kolezích a dalších faktorů, které rozhodnutí ovlivňují. Druhým tipem je právě sourcing a oslovování těchto pasivních kandidátů. Je nutné je najít a oslovit, nepředpokládat, že to udělají sami. Třetím tipem je vytvoření si vlastního talent poolu, do kterého vkládáme všechny zajímavé kandidáty, se kterými bychom v budoucnu rádi navázali kontakt. Do tohoto poolu můžeme vkládat nejen kandidáty, kteří se rozhodli pro jiný projekt, ale i potenciální kandidáty, se kterými jsme navázali kontakt, na meet upu, semináři nebo kdelikov jinde.

Petr Kmošek (2016) ve svém článku předává další rady, jak s pasivními kandidáty jednat. Mluví především o rychlém jednání s kandidáty, kteří když začnou jednu z mnoha nabídek řešit, nechtějí čekat. Druhým bodem je představení společnosti, kde bychom chtěli kandidáta zaměstnat, musí cítit, že chce udělat změnu. S tím souvisí i tvorba kvalitní nabídky, pokud chceme kandidáta získat, musíme mu předložit atraktivní nabídku, která jej zaujme. Nemusí se nutně jednat jen o vyšší částku než je tržní, ale především o souhrn benefitů, který jej zaujme a může vyvážit nedostačující finanční nabídku. Poslední bodem je neustálá komunikace i poté, co kandidát nabídku přijme. Musí být připraven scénář s následnými kroky, co se bude dít tak, aby kandidát necítil polevení zájmu ze strany organizace.

Na přesná postup, jak pasivní kandidáty vyhledat ve svém článku ukazuje Kadlec (2015). Za standardní nástroj pro vyhledávání je považován LinkedIn, ve kterém je možné najít si svůj pool kandidátů pomocí vyhledávání klíčových slov. Vhodné je využívat tzv. Boolean operátory, kteří pomocí „OR, AND, NOT“ vyhledávání zefektivní. Zároveň je potřeba pochopit, že hledáme kandidáty, kteří nemají potřebu svůj profil udržovat zcela aktualizovaný a vyplněný, proto bychom neměli zamítat na základě nedostatku informací. Nejčastější forma oslovení na LinkedInu skrze pozvánku, ke které je možné napsat text. Výhodou je, že přijetím pozvánky ukáže kandidát, že má zájem o komunikace, případně rovnou odpoví. Pokud nepřijme pozvánku ani neodpoví, je možné, že tak učiní v budoucnu, až pro něj bude hledání nové pracovní pozice aktuální. Pokud chceme zaujmout, Kadlec upozorňuje: „Neprodávejte hned celou pozici, prodávejte pouze další krok.“ V oslovení textu by nemělo být hned vše, aby kandidát, který má pouze nezávazný zájem necítil obavu a měl také šanci se dostat do sítě kontaktů.

Stejně jako Martić a Kmošek i Kadlec mluví o důležitosti employer branding. Pokud pracujeme na vyhledávání kandidátů na síti LinkedIn, je důležité mít profil vlastní společnosti na té nejvyšší úrovni, aby kandidát, který je osloven a vyhledává o společnosti další informace, našel to, co ho osloví a nabídku, která mu přes pozvání do sítě dorazila, přijal. To, že

oslovený kandidát vyhledá LinkedIn profil recruitera a společnosti je běžné, na velmi dobré úrovni by měly být LinkedIn profily i dalších zaměstnanců.

LinkedIn je v České republice nejkomplexnějším nástrojem pro vyhledávání zaměstnanců. V západní Evropě se ovšem přesunuli k dalším recruiterským nástrojům jako je např. XING, Viadeo, GoldenLine.

Pokud se podíváme na XING jako další nástroj vyhledávání, hned první fakt určí, zda je pro nás vhodný nebo ne. XING je využíván pouze v německy mluvících zemích. Samozřejmě i Němec může chtít pracovat v České republice a hovořit anglickým jazykem, ale je zde výrazně menší pravděpodobnost jeho nalezení. V Německu je tato profesní síť rozšířena více a má přibližně o dva miliony více uživatelských profilů než má právě LinkedIn. Na rozdíl od LinkedInu ovšem vyhledávání uchazečů nelze pouze se standardním neplaceným profilem, ale jakákoliv práce recruitera je zde placená. (LinkedIn vs. Xing: The Battle for DACH, 2018)

1.2.2.2 Změny na trhu práce v letech 2019, 2020

Vývoj obecné míry nezaměstnanosti dle ČSÚ se meziročně nezměnil. MPSV uvádí podíl nezaměstnaných osob v prvním čtvrtletí roku 2020 kolísajících okolo 3 % a 3,1 %. Dochází tedy k mírnému zvýšení této míry, roční podíl nezaměstnaných osob v roce 2018 byl 3,07 % a v roce 2019 2,87 %.

Nedostatek zaměstnanců na trhu práce, který se v posledních letech objevoval i na českém trhu práce potvrzuje i Kadlec (2019), který ovšem již na počátku roku 2019 upozorňuje, že tento růst nebude trvat věčně. V Číně i USA ke zpomalení ekonomiky došlo a s odstupem času dojde zpomalení i na evropský trh. Již v roce 2018 byly z některých společností oznámeny přípravy na recesi a propouštění zaměstnanců, jedná se o velké společnosti často v automobilovém průmyslu, např. JLR a Ford.

Právě zpomalení ekonomiky bude mít za důsledek větší poptávku po pozicích talent sourcera. Tato pozice je doplněním pozice recruitera v rámci vyhledávání vhodných kandidátů a její náplní práce je pouze vyhledávání vhodných kandidátů a vytipování zdrojů těchto kandidátů. Samotný kontakt s kandidáty zůstává na recruiterovi. Na důležitost rozdělení těchto dvou činností je čím dál častěji kladen větší důraz. Se zpomalením ekonomiky právě pozice sourcera získá na důležitosti, jelikož v období nižšího růstu ekonomiky mají zaměstnanci tendenci k retenci v současném zaměstnání. Volní zaměstnanci, kteří se na trhu práce objeví, jsou často méně kvalitní, jelikož jsou to ti, které společnost propouští nebo s nimi přerušuje spolupráci jako s prvními. V rámci toho se mění i přístup sourcerů, kteří LinkedIn stále vidí jako takový standard, ale mnohem častěji se uchylují k vyhledávání kandidátů i na jiných

sociálních sítích. V tomto ohledu byla pro sourcery velkou ránou, když Facebook zrušil vyhledávání lidí pomocí filtru, které bylo právě personalisty velmi využíváno.

Trend, který se v rámci outboundingu projeví, je například automatizace procesů sourcingu a recruitingu pomocí automatizačních nástrojů na sociálních sítích. V rámci personálního řízení obecně přibude více společností, které si pořídí specializovaný personální software, ať už na kvalitní zajištění a udržování poolu kandidátů, se kterými chce recruiter zůstat v kontaktu, na interní personální evidenci, nebo z obou důvodů. V neposlední řadě se v rámci technologií více firem uchyluje k využívání chatbotů. V prostředí e-shopů je komunikace s chatbotem již naprosto běžná, tento trend se přesouvá i na kariérní stránky společností. Trend chatbotů potvrzuje i Fuksa (2020), který jej ve svém článku zmiňuje jako velmi pozitivní ve vztahu k personálnímu řízení. Personalisté často triviální komunikací s kandidáty ztrácí mnoho času.

Kadlec i Fuksa se shodují i na nové formě komunikace ke kandidátům generace Z, kteří se na trhu práce nově začínají objevovat. Tato generace je označována jako generace, která již vyrostla na internetu a technologie bere jako nedílnou součást života, protože jiný život ani nezná. Proto právě tato generace nezáživnými procesy trpí více, právě technologické trendy jako jsou chatboti, online pohovory, kreativita v oslovování a zaměření se na novinky je to, co by tuto generaci mohlo oslovit.

S větším zaměřením se na kvalitní zaměstnance a větším vybíráním si mezi talenty přichází i výzkum společnosti Manpower. Tento výzkum potvrzuje zpomalování ekonomického růstu a větší opatrnosti ze strany zaměstnavatelů. Nezaměstnanost meziročně stále klesá, ovšem generální ředitelka společnosti Manpower upozorňuje: „Ve srovnání s nevídanou náborovou aktivitou firem, která se naplno projevila v polovině roku 2015 a trvala 4 roky, jsou naše poslední tři kvartální výsledky měření nálady zaměstnavatelů výrazně nižší, nicméně stále pozitivní.“ (Manpower, 2020).

2. Výběr zaměstnanců

Ve chvíli, kdy máme dostatek reakcí na pracovní inzerát nebo si sami vytvoříme svou databázi profilů, je nutné umět vybrat vhodné kandidáty. Před samotným výběrem vhodných kandidátů je nejprve nutné určit, které dokumenty budeme po uchazečích potřebovat. Často je po uchazeči kromě zaslání CV požadováno i vyplnění dotazníku s uzavřenými nebo otevřenými otázkami, záleží na účel dotazů. Dvořáková (2012, str. 151) uvádí mezi požadovanými dokumenty:

- „žádost o zaměstnání,
- životopis,
- osobní dotazník,
- kopie o ukončení studia (diplom, vysvědčení),
- kopie certifikátů o ukončení dalšího vzdělávání,
- pracovní posudky,
- reference,
- lékařské vysvědčení,
- přehled publikační činnosti.“

Vždy by mělo být určeno dopředu, jaké dokumenty jsou požadovány. Z uchazečů, kteří zaslali požadované dokumenty, pak jsou vybráni ti, kteří nejvíce odpovídají hledanému profilu, a dále pracujeme s nimi.

Jedna z nejdůležitějších podmínek celého výběrového řízení je rychlost. Především u výběru IT či jiných technických specialistů je důležitá rychlost jednání. Pokud zkrátíme kroky výběrového řízení nebo dokonce některé kroky vynecháme, je větší pravděpodobnost, že výběrové řízení dopadne ve prospěch společnosti. Zrychlení by mělo zajistit větší zapojení liniových manažerů do procesu výběru a do rozhodování ve výběrovém řízení. (Krupková, 2018)

Částečně proti tomu stojí Kubcová (2019) se svým názorem, že než jsou noví zaměstnanci přijati, musí být velmi důkladně prověřeni. Kromě několika kol výběrového řízení zastává názor, že nejlepší je kandidáta poslat do provozu a až na základě jeho práce rozhodnout, zda ho přijmout nebo nikoliv. Výhodou je, že rozhodnout se může i kandidát a omezilo by to odchody zaměstnanců ve zkušební době. Ovšem ne vždy je tato zkouška možná.

Koubek (2008, str. 173 – 175) rozděluje výběr pracovníků do dvou fází. První fází je tzv. předběžná fáze, která obsahuje definici pracovního místa a základních podmínek, které se

k němu vztahují. Ve druhém kroku se zkoumá jakou kvalifikaci, znalosti, dovednosti a osobnostní vlastnosti. Třetí krok určuje konkrétní požadavky, které jsou vloženy přímo do inzerátu.

2.1 Předvýběr zaměstnanců

Do kritérií výběru řadíme nejen na základě požadavků pracovního místa, ale je potřeba zahrnout i další kritéria. Lewis (1985) určil tři druhy kritérií, které je nutné do výběru zahrnout.

- Celoorganizační kritéria – určuje, zda je kandidát schopen vnímat kulturu a splyne s ní. Např. kandidát potřebující procesy, jasně daná pravidla není příliš vhodný do uvolněné kultury menších společností. Tento fakt potvrzuje ve svém článku Kmošek (2018), který hovoří o kulturní způsobilosti kandidáta.
- Útvarová kritéria – určuje, zda je schopen přijmout týmovou kulturu a zapadne mezi ostatní kolegy.
- Kritéria pracovního místa – od výběru pracovníka tradičním způsobem, tedy na základě požadavků pracovního místa se začíná ustupovat.

2.2 Metody výběru

Další kroky nastávají po prvním kroku v podobě předvýběru kandidátů nebo přímého oslovení. Mezi metody výběru zaměstnanců patří (Koubek, 2008, str. 175):

- Dotazník – většinou se využívá u nesespecializovaných pozic.
- Zkoumání životopisu – je to nejčastější a nejzákladnější metoda výběru zaměstnanců. Dnes bývá životopis nahrazen profilem na sociální síti LinkedIn.
- Testy pracovní způsobilosti – jedná se spíše o doplňkovou metodu výběru zaměstnanců. Mezi testy, které můžeme kandidátům poslat, jsou: testy inteligence, testy schopností, testy znalostí a dovedností, testy osobnosti, skupinové metody výběru pracovníků (tato metoda je také zahrnuta mezi testy. Mezi metody testování patří také assessment centre.

Assessment centre neboli diagnosticko-psychologický program je jako jedna z metod nábory bývá velmi oblíbená pro výběr manažerských pozic, pozic obchodníků apod. Je zaměřena na chování uchazečů, které je zkoumáno pomocí zadaných úkolů a testů. Hodnocení probíhá na několika účastnících najednou a pro zajištění vyšší míry objektivity hodnotí vždy několik pozorovatelů. Není možné přijmout uchazeče pouze na základě kladného výsledku účasti v AC. Po úspěšném absolvování assessment centra musí kandidát projít další z metod

výběru zaměstnanců, čímž je pohovor nebo dotazník. Stejně jako další testy pracovní způsobilosti i AC je pouze doplňková metoda výběru zaměstnanců. (Armstrong, 1999, str. 464)

2.2.1 Rozhovory

Po výběru vhodných kandidátů je na řadě zpravidla rozhovor. Jedná se o nejčastější a nejoblíbenější metodu pro výběr zaměstnanců a jen velmi zřídka je při výběrovém řízení vynechána, proto je nadřazena ostatním metodám i v obsahu této diplomové práce. Ještě před pohovorem je časté, že personalistka volá kandidátovi a ptá se ho na několik otázek. Je to první zkouška, zda kandidát dokáže reagovat tak, jak si společnost představuje.

Armstrong (1999, str. 464) určuje tři typy rozhovorů:

Individuální rozhovory – jedná se o nejběžnější metodu. Pomocí tohoto rozhovoru je možné navázat s kandidátem bližší vztah a lépe jej poznat, ovšem tato metoda je velmi riziková z důvodu pouze jednoho pohledu a tedy možnosti chybného úsudku.

Rozhovorové panely – toto označení má pohovor, kde je více než jeden účastník na straně společnosti. Často se jedná o personalistu a liniového manažera. Výhodou je, že otázky, které by byly zodpovídány na první i druhém kole, nejsou opakovány, zároveň kandidáta hodnotí dva lidé najednou.

Výběrová komise – jedná se možnost být přítomen na pohovoru pro větší množství lidí, kteří jsou s hledanou pozicí spjatí. Výhodou je, že dojde ihned k osobnímu setkání i s dalšími zaměstnanci společnosti a je získán větší počet názorů. Nevýhodou je, že pohovor je velmi obtížně organizován a většinou uspěje jen výmluvný kandidát.

- Při jakémkoliv pohovoru bychom se měli vyhnout následujícím chybám (Šuleř, 2001, str. 25-27):
- Zahájení bez úvodu nebo návaznosti – je vhodné kandidáta uvítat, pro všechny účastníky shrnout, jak jsme získali jeho CV a jak probíhala předchozí komunikace, abychom měli všichni všechny informace. Z pohledu kandidáta se jedná o jakýsi icebreaker.
- Tolerování nepřítomnosti klíčových pracovníků – pokud je kandidát pozván na pohovor, kterého se má účastnit zástupce HR společně s liniovým manažerem, je nutné, aby byli přítomni oba dva po celou dobu. V případě, že by tomu tak nebylo, je těžké přijmout kvalifikované rozhodnutí.

- Odbíhání od tématu – téma pohovoru je jasně dané, pokud kandidát na chvíli od tématu odběhne a nebude mít tendence se vrátit, je nutné, aby zástupce HR nebo liniový manažer vrátil účastníky zpět k danému tématu.
- Porada jako monolog – porada ani pracovní pohovor by neměl být monologem. Pokud je nutné seznámit kandidáta s velkým množstvím informací, měl by i on dostat hodně prostoru pro sebezprezentaci. Vhodné je, když probíhá rozhovor jako dialog, obě strany se tážou druhé a panuje spravedlivá atmosféra.
- Neefektivní diskuze – z pohledu pracovních pohovorů není příliš časté, že by diskuze byla neefektivní. Každá informace, kterou od kandidáta získáme, může být právě tou, která rozhodne. Chyba neefektivní diskuze však může nastat ve chvíli, kdy s kandidátem, který nesplňoval požadavky, dále probíráme podmínky a požadavky pozice a pohovor nezkrátíme.
- Neřešení konfliktů – pokud nastane nedorozumění již ve výběrovém řízení je velice důležité, aby bylo vysvětleno. V tuto chvíli bychom mohli o kandidáta přijít, pokud by nastoupil, pak nastupuje již s narušeným vztahem k určitým kolegům.
- Tolerování vyrušování – během pracovního pohovoru by se měli všichni účastníci plně soustředit a neměli by být rušeni telefonem, hodinkami ani dalšími prostředky komunikace. Během pohovoru by nikdo neměl vyrušovat návštěvou nebo předčasným odchodem.
- Další chyby již nejsou příliš hodící se přímo pro pracovní pohovor, proto je pouze vyjmenuji: nepřijímání rozhodnutí, odkládání nepopulárních rozhodnutí, opakování probraného opozdílům, není dán prostor všem účastníkům, chybějící shrnutí, frustrující závěr.

Jak již zmiňuji výše, pohovor jako metoda výběru zaměstnanců je nejčastější a mezi personalisty nejoblíbenější metodou. Výhody a nevýhody pohovorů definuje Armstrong (1999, str. 473).

Výhody:

- Setkání tváří v tvář a možnost posouzení, zda je vhodným a zda zapadne
- Autentičtější možnost charakteristiky pracovního místa a organizace
- Příležitost pokládat otázky na kandidáta
- Uchazeč se může zeptat na otázky týkající se pracovního místa
- Je možné zapojit více tazatelů

Nevýhody jsou:

- Nedostatečná validita (nelze předvídat pracovní výkon), nedostatečná spolehlivost (Pokud nevedeme pohovor vždy naprosto stejně, netýká se proto AC)
- Výsledek závisí na kvalitě pracovníka, který vede pohovor
- Možnost odklonu od tématu a pozapomenutí hodnocení schopností
- Chyby a subjektivní posuzování uchazeče ze strany osoby vedoucí pohovor

3. Přijímání

Přijímání pracovníků do organizace začíná informováním uchazeče o přijetí do organizace a jeho odsouhlasením. Koubek (2008, str. 189) kromě užšího pojetí pojmu přijímání viz první věta, popisuje i širší pojetí pojmu přijímání pracovníků, které se týká přechodu pracovníka na nové pracovní místo v rámci stejné organizace. V této fázi náboru se jedná především o formální náležitosti, které se týkají pracovních právních dokumentů potřebných k nástupu. Nejdůležitější formální náležitostí je vypracování a podpis dokumentu, na základě kterého bude zaměstnanec ve společnosti oprávněn pracovat. Nejčastěji se jedná o pracovní smlouvu, ale pracovní vztah může být ujednán i na základě dohody o provedení práce, dohody o pracovní činnosti nebo například smlouvě o spolupráci. Pracovní poměr může vzniknout také volbou nebo jmenováním pracovníka, což je způsob, kterým jsou přijímání zaměstnavatelé do vedoucích pozic následujících orgánů:

- „organizační složky státu,
- organizačního útvaru organizační složky státu,
- organizačního útvaru státního podniku,
- organizačního útvaru státního fondu,
- příspěvkové organizace,
- organizačního útvaru příspěvkové organizace,
- organizačního útvaru v Policii České republiky“. (Zákoník práce § 33, odst. 3)

3.1 Pracovní smlouva

Pracovní smlouva je dokument, na základě kterého je zaměstnanec oprávněn být zaměstnán v dané organizaci. Pracovní smlouva je ustanovena dle zákoníku práce §34. Pracovní smlouva není jednostrannou záležitostí a musí být odsouhlasena oběma stranami. V praxi probíhá zasláním náhledu pracovní smlouvy organizací a případnou úpravou, pokud zaměstnanec s některým z bodů nesouhlasí. Pracovní smlouva musí být uzavřena písemně a musí být podepsána nejpozději v den nástupu zaměstnance do pracovního poměru. Každá strana obdrží jedno vyhotovení pracovní smlouvy.

„Pracovní smlouva musí obsahovat

- a) druh práce, který má zaměstnanec pro zaměstnavatele vykonávat,
- b) místo nebo místa výkonu práce, ve kterých má být práce podle písmene a) vykonávána,
- c) den nástupu do práce“. (Zákoník práce § 34, odst. 1)

Zaměstnanci musí být přidělována práce v rozsahu stanovené týdenní pracovní doby, výjimku tvoří konto pracovní doby, které je ustanoveno kolektivní smlouvou nebo vnitřním předpisem.

V pracovní smlouvě je možné informovat i o obsahu pracovního poměru, viz zákoník práce §37. Pokud nejsou v pracovní smlouvě uvedeny údaje o právech a povinnostech vyplývajících z pracovního poměru, zaměstnavatel musí zaměstnance informovat písemně nejpozději do jednoho měsíce od vzniku pracovně právního poměru. Informace, které je možné ve smlouvě ustanovit, ovšem není to povinností, jsou:

„a) jméno, popřípadě jména a příjmení zaměstnance a název a sídlo zaměstnavatele, je-li právnickou osobou, nebo jméno, popřípadě jména a příjmení a adresu zaměstnavatele, je-li fyzickou osobou,

b) bližší označení druhu a místa výkonu práce,

c) údaj o délce dovolené, popřípadě uvedení způsobu určování dovolené,

d) údaj o výpovědních dobách,

e) údaj o týdenní pracovní době a jejím rozvržení,

f) údaj o mzdě nebo platu a způsobu odměňování, splatnosti mzdy nebo platu, termínu výplaty mzdy nebo platu, místu a způsobu vyplácení mzdy nebo platu,

g) údaj o kolektivních smlouvách, které upravují pracovní podmínky zaměstnance, a označení smluvních stran těchto kolektivních smluv.“ (Zákoník práce § 37, odst. 1)

Po uzavření pracovního poměru z něj plynou určité povinnosti. Zaměstnavatel musí zaměstnanci poskytovat podmínky, které danou práci umožňují a jsou v souladu s právními předpisy. Zaměstnavatel musí přidělovat zaměstnanci pouze práci v souladu s pracovní smlouvou, za vykonanou práci zaměstnanci náleží mzda nebo plat. Zaměstnanec má povinnost vykonávat práci dle zadání zaměstnavatele v souladu s pracovní smlouvou v rozvržené týdenní pracovní době, která je předem určena. (Zákoník práce § 38)

V rámci přijímání zaměstnance do organizace personalista zaměstnance seznamuje s právy a povinnostmi, které z uzavření pracovního poměru vyplývají. Zaměstnanci musí být předložen pracovní řád, kolektivní smlouva a vnitřní předpisy, aby se s nimi mohl podrobněji seznámit. Zároveň musí být seznámen s dalšími předpisy souvisejícími s ochranou zdraví při práci.

3.2 BOZP

BOZP je běžně používaná zkratka pro označení bezpečnost a zdraví při práci. Je to jedno z významných mezinárodních témat, především významných témat sociální politiky Evropské unie. Jelikož bezpečnost práce úzce souvisí s produktivitou zaměstnanců, Evropská komise určila pro zabývání se tímto tématem dvě organizace Poradní výbor pro bezpečnost, hygienu a ochranu zdraví při práci a Evropskou agenturu pro bezpečnost a ochranu zdraví při práci (EU – OSHA). Tyto organizace zadávají výzkumy, které poté publikují studie a články, tvoří kampaně, ukazují trendy a obecně podněcují státní i soukromé podniky k aktualizaci svých pracovních procesů a pracovního prostředí. Důvodem, proč je na BOZP kladen takový důraz je z důvodu vyšší produktivity zaměstnanců, kteří nemusí dbát zvýšené opatrnosti při vykonávání pracovní činnosti. (Dvořáková, 2012, str. 193-196) Produktivita úzce souvisí i se snížením pracovních úrazů, případně úmrtím, které mohou provoz omezit. Na přelomu tisíciletí data potvrdila snížení počtu smrtelných pracovních úrazů v České republice pod hranici 200 obětí za rok. Poslední dostupná data z této statistiky jsou z roku 2018, kdy se počet smrtelných pracovních úrazů zvýšil o 29 případů na celkových 123. Většina z pracovních úrazů se stává při následujících pracovních činnostech: těžba a dobývání, doprava a skladování a profesní, vědecké a technické činnosti. (BOZP, 2020)

V České republice je zřízeno zákonné pojištění odpovědnosti zaměstnavatele za škodu při pracovním úrazu a nemoci z povolání. Dodržování povinností určených právními předpisy kontroluje Státní úřad inspekce práce, který je oprávněn při zjištění nedostatků udělit pokuty. Ve specifických oborech kontroluje dodržování právních předpisů další organizace, např. Technické inspekce České republiky, krajské hygienické stanice, Státní úřad pro jadernou bezpečnost apod. (Dvořáková, 2012, str. 198-199)

Aby zaměstnavatel dodržel své povinnosti vůči zaměstnancům i kontrolním úřadům, měl by dodržovat následující body:

1. Zajistit školení BOZP a PO + odbornou přípravu

Nejpozději v den nástupu musí být nový zaměstnanec proškolen v oblasti BOZP a PO. Toto školení je následně zaměstnavatelem prováděno v pravidelných intervalech, které nejsou nikým nařízeny, jsou určeny pouze zaměstnavatelem, který by měl uvážit rizikovost svého pracovního prostředí a podle toho intervaly dané intervaly nastavit. Školení BOZP pojednává o rizicích práce na pracovišti, školení PO seznamuje zaměstnance s nebezpečím

vzniku požáru při pracovních činnostech na pracovišti. Dle doporučení vlády by tato proškolení měla být uspořádávána minimálně jednou ročně.

2. Vybavit pracoviště požárními zařízeními

V rámci školení PO probíhá i informování zaměstnance, kde se nachází základní protipožární vybavení. Každý prostor je povinně vybaven prostředky, které požár uhasí nebo alespoň zabrání větším škodám před příjezdem IZS. Mezi základní vybavení patří hasicí přístroje, požární vodovody a uzávěry.

3. Zpracovat a vést dokumentaci BOZP a PO

Zaměstnavatel je povinen mít soubor dokumentů, které jsou vytvořeny přímo pro danou společnost v daných prostorách a které o dané tématice pojednávají a je schopen je přeložit zaměstnanci na vyžádání. Mezi povinnou dokumentaci PO patří např. požární řád, evakuační plán apod. Mezi povinnou dokumentaci BOZP řadíme např. kategorizaci prací, registr rizik, traumatologický plán apod.

4. Dokumentovat pracovní úrazy

Další dokumentace, kterou je potřeba zřídit a vést je Kniha úrazů. Do této knihy jsou zaznamenány všechny úrazy, které se zaměstnancům stanou v průběhu vykonávání pracovní činnosti. Dané úrazy bývají prošetřeny, nahlášeny a zavedeno opatření proti neopakování.

5. Poskytnout OOPP

Zaměstnavatel je povinen zaměstnancům poskytnout vhodné osobní ochranné pracovní prostředky, označení OOPP. Tyto pomůcky musí být zaměstnancům poskytnuty v případě, že rizika práce nelze odstranit jiným způsobem.

6. Instalovat bezpečnostní signály a značení

V rámci školení o BOZP a PO by měl být zaměstnanec seznámen s bezpečnostním značením, které je v pracovním prostředí využíváno. Jedná se především o zákazové značky, výstražné cedule, světelné signály apod.

7. Zajistit pracovně lékařské služby

Pokud zaměstnanec nemá svého lékaře, je zaměstnavatel povinen zajistit zaměstnanci vstupní lékařskou prohlídku, bez které není možné, aby do organizace nastoupil.

8. Provádět údržbu a revize

Zaměstnavatel je povinen bránit vzniku výskytu požárů a pracovních úrazů pravidelnými revizemi svého vybavení. Jedná se o revize nejen elektrických spotřebičů a strojů, ale i vzduchotechniky, a veškerého nábytkového vybavení (polic apod.). (BOZP, 2020)

9. Lékařská prohlídka

Před uzavřením pracovně právního poměru, tedy před nástupem do zaměstnání, je zaměstnanec povinen absolvovat vstupní lékařskou prohlídku. Vstupní lékařská prohlídka je povinná i v případě vstupu do vztahu obdobnému pracovně právnímu. Mezi dalšími případy jsou uvedeny právní vztah vzniklým dohodou o pracích konaných mimo pracovní poměr, nebo v případě, když je uchazeč o zaměstnání zařazen k rizikové práci nebo z důvodu činnosti práce, pro kterou je nutné mít zdravotní prohlídku. Zaměstnavatel může nařídit vstupní lékařskou prohlídku, pokud má pochybnosti o zdravotní způsobilosti nového zaměstnance přijímaného na základě dohody. Náklad je zaměstnanci uhrazen poté, co je pracovně právní vztah uzavřen. (Zákon o specifických zdravotních službách § 59)

3.3 Zkušební doba

Zkušební doba je doporučeným opatřením pro zaměstnance i zaměstnavatele. Jedná se o dobu na začátku pracovního poměru, kdy zaměstnavatel zkouší, zda je zaměstnanec vhodným a zda je schopen danou práci plnit. Zaměstnanec zkouší, zda mu vyhovuje práce, přístup zaměstnavatele apod. Zkušební doba může být sjednána i v případě, že je zaměstnanec povýšen do vedoucí role a zkušební doba je zde relevantní. Dle § 35 zákoníku práce zkušební doba může trvat nejdéle tři měsíce, pro vedoucího pracovníka až šest měsíců. Tato doba nesmí být nikdy dodatečně prodloužena, vždy platí ta zkušební doba, která byla sjednána nejpozději v den nástupu do práce nebo v den jmenování do vedoucí pozice. Zpravidla se zkušební doba udává do pracovní smlouvy, jelikož musí být sjednána písemně.

První den zakládáme zaměstnanci jeho složku neboli osobní spis, tzn. zařazení pracovníka do personální evidence. Personalista ve složce eviduje nezbytné osobní údaje zaměstnance, mzdový list a evidenční list důchodového zabezpečení. Novému zaměstnanci personalista do složky zakládá potvrzení o vstupní lékařské prohlídce (viz výše), zápočtový list, přihlašuje zaměstnance k sociálnímu a zdravotnímu pojištění a vystavuje průkaz zaměstnance. (Kociánová, 2010, str. 129)

3.4 Orientace a adaptace zaměstnanců

Kromě všech pracovně právních náležitostí, se kterými se zaměstnanec během nástupu do zaměstnání musí seznámit, jsou i další informace, které se týkají organizace a její kultury.

Tento proces seznamování zaměstnance s novým prostředím, stylem práce, využívanými technologiemi, předpisy a podmínkami je označován jako Orientace pracovníka. Koubek (2008, str. 192-193) rozděluje orientaci pracovníka na formální a neformální linii. Formální linie je zajišťována personálním útvarem a je předem naplánovaná tak, aby se zaměstnanec seznámil se vším a se všemi, které ke své práci bude potřebovat. Neformální orientace probíhá během prvních několika dní na základě přijetí do kolektivu v pracovním prostředí a seznamování se s pracovními návyky a nepsanými pravidly a zvyky v kolektivu. Oba typy orientace jsou pro zaměstnance důležité pro snížení prvotních obav, snížení míry stresu a rychlé získání standardního pracovního tempa. Zaměstnavatelův cíl kvalitní orientace pracovníka je právě v možnosti pracovníka se rychleji zaučit, adaptovat a přinášet zaměstnavateli stoprocentní pracovní výkon co nejdříve.

Aby byl proces orientace pracovníka kontrolovaný ve všech směrech, Koubek určuje tři okruhy:

1. Celoorganizační orientace
2. Útvarová organizace
3. Orientace na konkrétní pracovní místo

Dvořáková (2012, str. 162) systematickou orientaci označuje jako adaptaci zaměstnance. Mezi hlavní důvody, proč organizace na adaptaci dbají, je snížení nákladů na fluktuaci zaměstnanců, snížení ztrát na produktivitu a zvýšení pracovní spokojenosti zaměstnanců. Nástrojem, který urychluje orientaci pracovníka, je adaptační program. Adaptační program by měl být pro rozdílné skupiny zaměstnanců rozdílný, klíčovým a vedoucím zaměstnancům je vhodné se věnovat individuálně. Role, které jsou pro úspěšnou adaptaci potřeba, určuje Dvořáková následovně:

- Patron a přímý nadřízený. Jsou u každodenní činnosti zaměstnance, kontrolují jeho výkon a dávají zaměstnanci zpětnou vazbu.
- Patron a personalista. Tito dva spolu spolupracují na dodržování adaptačního plánu.
- Personalista a patron nebo přímý nadřízený. Společně určují míru dodržení adaptačního programu a na konci adaptační doby vyhodnocují míru adaptovanosti zaměstnance.
- Přímý nadřízený nebo vedoucí útvaru. Rozhoduje o uplatnění zaměstnance, případně o jeho rozvoji. Zde vzniká vytipování zaměstnanců do skupiny talentů.

3.5 Onboarding

Pro proces přijímání, orientace a adaptace zaměstnance se v posledních přibližně deseti letech ustálilo označení onboarding. Onboarding má stejně jako orientace a adaptace zaměstnance do organizace jediný cíl, a to co nejrychlejší a nejkvalitnější zaučení zaměstnance tak, aby byl pro organizaci co nejdříve produktivní a v organizaci setrval. Tato kapitola je věnována modernějšímu přístupu k dané problematice a jejím nástrojům.

Potvrzením primárních zdrojů je i článek Matolína, ve kterém popisuje adaptační program pomocí principu 4C.

1. Compliance (překlad „dodržování“). Zde se jedná o dodržení všech pracovně právních požadavků, ať už v rámci dokumentace, postupů nebo povinných školení.
2. Clarification (překlad „vyjasnění“). Vysvětlení zaměstnanci, jaká jsou od něj očekávání, co je jeho náplní práce a ideálně nastavení počátečních cílů.
3. Culture (překlad „kultura“). Během onboardingu je nutné zaměstnance seznámit s kulturou společnosti, s normami chování a stylem komunikace mezi zaměstnanci, s cíli organizace (misí a vizí), ale i s hlavními produkty nebo projekty.
4. Connection (překlad „propojení“). Posledním krokem je seznámení nového zaměstnance s klíčovými kolegy a navázání vztahu.

Fuchsa (2019) ve svém článku uvádí: „Nový průzkum společnosti Cognology ukázal, že až 90 % zaměstnanců učiní rozhodnutí zůstat dlouhodobě ve firmě během prvního roku. Na druhou stranu, až 20 % nových zaměstnanců se rozhodne dát výpověď v prvních 45 dnech od nástupu. To znamená, že firma má méně než 45 dní na to, aby dala zaměstnancům relevantní důvod být loajálními.“ Fuchsa apeluje na to, aby se organizace nezaměřovaly pouze na formální zaškolování zaměstnanců, které přinese produktivitu, ale i na to, aby byl zaměstnanec ve společnosti spokojený, což přinese motivaci, výdrž a loajalitu. Společnosti by měly více času věnovat neformálnímu onboardingu jako je poznávání kolegů a navazování vztahů, seznámení se s kulturou a strukturou společnosti atd.

Mezi vhodné nástroje pro usnadnění prvních dnů nováčkovi se využíván různých metod. Ty nejznámější budou v této kapitole popsány.

3.5.1 Stůl

První den, kdy je pro zaměstnance vše nové, je důležité moci někde zakotvit. Proto je halo effect pracovního místa považován za velmi důležitý. V situaci, kdy zaměstnanec vejde do

kanceláře, ani neví, kde bude sedět, a nakonec jsou z jeho stolu odneseny zbylé dokumenty a hardware po předchozím zaměstnanci, jsou velmi negativním prvním dojmem.

Matolín popisuje přípravu stolu jako tři fáze. První je mít připraven čistý stůl a zapojenou IT techniku, druhá fáze je mít na stole psací potřeby, blok, případně vizitky. Třetí fáze je bonusová, kdy má na stole nováček připravený dárkový balíček pro nováčka ideálně s cedulkou „Vítej“.

V rámci přípravy balíčku pro nováčka byla jedním z průkopníků společnost Twitter. Společnost Twitter svému nováčkovi v první den věnuje brandovanou dárkovou tašku s brandovanou lahví vína, notebook a obal na notebook. To, že alkohol je oblíbeným dárkem, dokazuje i společnost Opower, která svým zaměstnancům věnuje lahev šampaňského pro speciální příležitost. (Truong, 2015) Dárkovou tašku dostávají noví zaměstnanci i ve společnosti LinkedIn. V tašce nováček nalezne lahev na vody, notebook, výtisk knihy „The Startup of You,“ kterou napsal zakladatel LinkedInu Reid Hoffman. Cedula, kterou má nováček připraven na stole nese nápis „You’re [In]. (Kovach, 2013)

Ve společnostech, kde je možné nové zaměstnance více sblížit s vlastním produktem, jsou využívány jiné formy dárku. Módní společnost Polyvore dává novému zaměstnanci dárkovou kartičku se 100 dolary, které může utratit v jejich online prodejně. Clearup, společnost zabývající se video technologiemi, věnuje zaměstnanci přehrávač medií. (Truong, 2015) Společnost Airbnb, která po celém světě pronajímá pokoje pro cestovatele, dává novému zaměstnanci 2 000 dolarů jako cestovatelské stipendium. Dropbox, online datová úschovna, umožňuje svým novým zaměstnancům tolik online prostoru, kolik potřebují. (Kovach, 2013) S ohledem na vývoj online uschovávání dat se z této vstupní velké výhody stala méně významná, jelikož Dropbox musel výrazně upravit cenovou politiku.

3.5.2 Buddy

O buddym nebo patronovi píše i Dvořáková (2012, str. 162). Jedná se o osobu, která je novému zaměstnanci nápomocna ve všech ohledech. Osoba buddyho musí být trpělivá, jelikož zodpovídá mnoho otázek, které mohou být pro zaměstnance působící delší dobu v dané společnosti triviální nebo nepodstatné. Buddy by měl působit ve formální fázi a ukázat novmu zaměstnanci veškeré náležitosti, které se týkají jeho pracovních povinností, včetně technických náležitostí. Buddy by měl mít také roli neformální, měl by nového zaměstnance seznamovat s okolím, vzít jej na oběd a zajistit, aby se necítil sociálně odloučen.

Ve společnosti Google je novým zaměstnancem buddy popsán následovně. Každý Noogler dostane přiděleného buddyho, který mu pomáhá v průběhu onboardingové fáze. Buddy je

osoba, která zodpovídá všechny otázky, ať už jsou technické nebo netechnické. (Saxena, 2019) To, že neformální atmosféra pomáhá novým zaměstnancům cítit se lépe i z pohledu pracovní stránky dokládá i další článek o adaptaci v Googlu, kde stážista vyzdvihuje přátelství, otevřenost a ochotu pomoci všech zaměstnanců Googlu, se kterými měl šanci se setkat. Setkání pak probíhala v průběhu týdne v práci, ale i na každotýdenním setkání u piva, vína a šampaňského. (Lakhotia, 2017)

Matolín doplňuje účel buddyho o potřebě jeho seznámení se s úkolem a rolí. Doporučuje vytvořit pro buddyho krátký manuál, ve kterém jsou popsány základní kroky, co mu má ukázat a komu ho má představit.

Velmi propracovaný přístup k tomuto tématu publikovala New York University, který dbá na správný výběr buddyho. Ten se novému zaměstnanci věnuje po dobu prvních dvou měsíců. Buddy by měl být člověk, který je komunikativní, dokáže novému zaměstnanci poskytnout relevantní informace a povzbudit ho ve zvědavosti a učení se. Buddy by měl nováčka zorientovat v pracovním prostředí, pomoci mu řešit první nezvyklé situace a ukázat mu, jaké jsou ve společnosti zvyklosti. Buddy by měl být ukázkovým zaměstnancem, který nese hodnoty společnosti, měl by být motivovaný a spokojený se svou prací tak, aby byl vhodným vzorem. Aby byl proces onboardingu zaměstnance úspěšný je důležité nastavit očekávání ze všech stran, kterých se onboarding týká, tedy očekávání nového zaměstnance, buddyho i nadřízeného, který proces kontroluje. Již na začátku musí být určen čas, který je na onboardingovou fázi s buddym přidělen a jaký je cíl, tedy jaké dovednosti si má nový zaměstnanec osvojit nebo se v nich rozvinout, a jak jsou nastaveny milníky, kdy dostává feedback nový zaměstnanec i buddy. (Rubin, 2014)

Valášková (2018) naopak vyzdvihuje roli nadřízeného, roli buddyho neřeší. Nadřízeného vidí jako člověka, který v den nástupu převezme HR iniciativu a zodpovědnost na sebe a o svého nového podřízeného se se vším všudy stará on.

3.5.3 Příručka

Příručka neboli Handbook, která je zaměstnanci ještě před nástupem nebo v den nástupu, věnována, je nejsnadnější způsob, jakým zaměstnanci všechny informace předložit. Příručka by měla zaměstnanci předat veškeré informace, které jsou nutné nebo vhodné, aby znal. Personalista získává jistotu, že novému zaměstnanci byly všechny informace předány. Informace, které jsou v příručkách obsaženy, jsou:

- kultura organizace, hodnoty, mise,

- informace o personálním oddělení, právní podmínky, práva a povinnosti zaměstnanců
- očekávání; ze strany zaměstnavatele, tedy jaký výkon či cíle očekává od zaměstnance, zároveň by mělo být popsáno, co může očekávat zaměstnanec od společnosti
- pravidla organizace ohledně dovolené apod. (Janzer, 2019)

Každá organizace má jiné potřeby pro informování nového zaměstnance, ale všechny organizace by se ve své zaměstnanecké příručce měly zmínit o tématech, které jsou zmíněny výše. Clarke (2019) rozšiřuje první bod, tedy kulturu organizace i o informování o historii a zásadách. Třetí bod rozšiřuje o informace o benefitech a na koho se obrátit v případě šikany na pracovišti. Dále je vhodné zmínit informace o pracovním prostředí, např. otevírací době kancelářské budovy, kontaktů na vedoucí pobočku nebo helpdesk.

Hlavními důvody, proč jsou příručky společnostmi hojně využívány, jsou předcházení nedorozumění, začlenění nových zaměstnanců tak, aby byli brzy angažováni a především se v organizaci cítili dobře. Jedná se také o tzv. aklimatizaci ve společnosti, čímž je myšleno, že nový zaměstnanec zná dress code, základní pravidla a zvyklosti, aby rychleji zapadl mezi ostatní. V nadnárodních organizacích jsou v příručkách více vysvětlovány normy a společenské zásady v zemi vzniku organizace, případně dalších velkých poboček, tak, aby nedošlo ke konfliktu z důvodu neznalosti kultur. (Janzer, 2019)

Pokud se jedná o tištěnou příručku, vhodnější využití je pro velké společnosti, které budou mít větší jednorázový náklad. Příručku je nutné aktualizovat při změně každé informace, která je v knize popsána. Je tedy vhodná pro méně dynamické společnosti, ve kterých se změny budou dotýkat základních informací a pravidel jen minimálně.

Mezi světově známé příklady kvalitních zaměstnaneckých příruček, které zaměstnanci předávají přesně ty informace a vzbudí v něm ty správné pocity, patří např. příručka společnosti Netflix a Facebook. Netflix komunikuje s novým zaměstnancem devět témat: „Hodnoty, kterých si ceníme, vysoký výkon, svoboda & odpovědnost, kontext, nikoli kontrola, vysoce sladěný, volně spárovaný, platit za vrchol trhu, propagace a rozvoj.“ Netflix v první kapitole upozorňuje na rozdíl mezi hodnotami, které jsou hezké k poslouchání a těmi, které jsou potřeba. Nové zaměstnance seznamuje s devíti hodnotami, kterých si na zaměstnancích cení: „úsuděk, komunikace, vliv, zvědavost, inovativnost, odvaha, vášeň, upřímnost, nezištnost.“ V celé své příručce Netflix seznamuje zaměstnance především s informacemi týkajícími se pohledu organizace na způsob fungování než s praktickými informacemi, body, které byly nastíněny výše, splňuje. (Airmason, 2019) Facebook svou tištěnou zaměstnaneckou příručku

uvádí několika hesly, které byly a jsou spjaty s historií i současnými hodnotami organizace: „Facebook původně nebyl vybudován pro to stát se firmou. Byl vybudován pro dosažení společenské mise – udělat svět více otevřený a propojený.“ Na další dvojstránce pak upozorňuje právě na hodnoty organizace: „Nevytváříme služby pro vydělávání peněz. Vyděláváme peníze pro vytváření lepších služeb.“ (Archer, 2015)

Oproti příručkám Netflixu a Facebooku, které jsou zaměřeny na předání informací více než na design, společnost Zappos se proslavila právě grafickou úpravou své zaměstnanecké příručky. Celá tištěná příručka je vytvořena na motivech komiksu a jsou zde popsány pravidla a zaměstnanci neoblíbené informace pomocí příběhů nebo obrázků. (Yahnke, 2018)

Moderní alternativou pro zaměstnanecké příručky je webová aplikace Trello, do které je možné vložit informace tak jako do příručky. Zaměstnanec získá k tomuto projektu v Trello přístup a kdykoliv potřebuje, může se na dané informace podívat. Pokud zaměstnanec s aplikací Trello pracuje, je to vhodná náhrada tištěné nebo online příručky, pokud by se jednalo pouze o nástroj, kterým je příručka prezentovaná, je potřeba promyslet využitelnost. V tomto případě by se zaměstnanec di příručky podíval jednou a pravděpodobně vícekrát neztrácel čas hledáním přihlašovacích údajů.

Zaměstnanecká příručka se všemi pravidly i očekáváním od zaměstnanců neslouží pouze pro nové zaměstnance, ale může sloužit i pro zaměstnance stávající. Je to nejen ukázka toho, jak důležití zaměstnanci pro danou organizaci jsou, ale stávajícímu znovu připomíná, proč si daného zaměstnavatele vybral. (Janzer, 2019)

3.5.4 Gamifikace

Posledních nejméně 10 let je gamifikace procesů a přinášení herních komponent do běžného života čím dál tím častější. Gamifikace a využívání herních aplikací je využíváno i v HR procesech. Využití najdeme nejen v rozvoji dovedností a developmentu současných zaměstnanců, ale i v náboru zaměstnanců nových. Jedním z prvních a nejznámějších případů se stal nábor Googlu, který na billboard v Silicon Valley vystavil matematickou úlohu, která po vyřešení řady kroků vedla k žádosti o zaměstnání a v současnosti i k prvnímu pre-screeningu díky zasláným řešením kandidáta v průběhu „hry.“

Dalším HR procesem, ve kterém je využití online her vhodné je onboarding nových zaměstnanců do organizace. Pomocí herních aplikací je možné novému zaměstnanci předat informace zábavnou formou. Společnost Siemens využívá své online hry Plantville k výcviku operátorů výroby tak, aby se v továrně lépe a hlavně rychleji orientovali. Společnost GE

využívá hru Patient Shuffle na seznámení zdravotních pracovníků s tím, jak funguje nemocnice. Zaučení pomocí her snížilo náklady společností, jelikož není potřeba většího časového nákladu lidského zdroje, zároveň došlo ke zvýšení o 50%. (Zicherman, 2013)

Hlavním důvodem, proč využívat gamifikace pro onboarding, je především zjednodušení celého procesu. Nový zaměstnanec musí během procesu onboardingu splnit přes 50 úkolů, ať už se jedná o podpis pracovně právních dokumentů, vyplnění administrativních úkonů nebo se seznámit s určitými pravidly. (Dewar, 2019) V takovém množství úkolů je velmi jednoduché se ztratit a na něco zapomenout. Herní aplikace by měla novému zaměstnanci poskytnout oporu pro splnění všech povinností, které musí při vstupu do organizace splnit. Jelikož se často jedná o neoblíbené aktivity, herní aplikace novému zaměstnanci tyto povinnosti zpříjemní. (Nouri, 2019)

Základní herní elementy, které je možné pro cestu nováčka onboardingem, využívat jsou různá ocenění, např. odměny a odznaky. Kromě toho, je možné nováčka pomocí hry přímo směřovat pomocí nastavení cílů ve hře, nastavení dalších úrovní hry seznamuje nového zaměstnance s dalšími informacemi postupně. Pokud je hra vytvořena jako komplexní aplikace, ve které jsou postupně plněny úrovně a získávání body či jiné formy uznání, zvyšuje to angažovanost zaměstnanců pro aktivní splnění. V případě, že jsou tyto body převedeny do reálného benefitu, angažovanost pro celkové splnění vstupního školení, tedy onboardingové hry, se zvyšuje výrazně více.

Velmi úspěšnou onboardingovou herní aplikací se stala hra „Zombie apocalypse“, kterou pro své analytiky vytvořila společnost Deloitte v roce 2018. Cílem organizace bylo zaměření nováčků na důležité konzultační dovednosti a software. Díky této hře Deloitte ročně snižuje náklady na přijímání nových analytiků. (Nouri, 2019)

Pokud jsou hry implementovány do organizace i mezi již stávající zaměstnance a je možné zveřejnit jména kolegů, případně jejich pracovní pozice a týmy, dochází ke zvýšení motivace zaměstnanců hru absolvovat co nejlépe. Gamifikovat je tedy vhodné i změny, ke kterým v rámci organizace dochází. Komunikování těchto změn pomocí hry může být díky soutěživosti zaměstnanců efektivnější. (Grover)

3.5.5 Vytvoření procesu a automatizace onboardingu

Ve chvíli, kdy je společnost větší a každý měsíc jsou přijímány desítky nebo stovky zaměstnanců, je nutné proces přijímání zaměstnanců do organizace maximálně automatizovat. V dnešní době na trhu existuje několik vhodných nástrojů, kterými lze proces onboardingu

řídít. Od specializovaných produktů jako jsou Chief onboarding, KIN HR Software, Zenefits, Talmundo nebo např. SAP HR, existují i produkty, které jsou primárně určeny na jiné projekty, ale je možné je využít i pro onboarding takovou aplikací je např. Trello. (Zojceska, 2018)

Pokud společnost nemá potřebu investovat do produktu, který přijímání zaměstnanců do společnosti zautomatizuje, pak je minimálně vhodné vytvořit si návod neboli checklist, kde jsou všechny kroky přehledně rozepsané a snížíme tím možnost, že bude některý z kroků opomenut. Zojceska rozděluje checklist na několik částí, ve kterých ještě popisuje podkapitoly, ve kterých vypisuje jednotlivé body.

1. Pre-onboarding checklist
 - 1.1 Poslat e-mail novému zaměstnanci
 - 1.2 Poslat e-mail současným zaměstnancům
 - 1.3 Připravit novému zaměstnanci kancelář a vybavení
2. Onboarding checklist: První den
 - 2.1 Uvítací káva a prohlídka kanceláří
 - 2.2 Uvedení na pracovní místo
 - 2.3 Podpis pracovních právních dokumentů s HR
 - 2.4 Seznámení se s CEO
 - 2.5 Seznámení se s manažerem nového zaměstnance
3. Onboarding checklist: První týden
4. Onboarding checklist: První, třetí a šestý měsíc (Zojceska, 2018)

3.5.6 Další nástroje onboardingu

V rámci přijímání nového zaměstnance do organizace existují ještě mnohé další typy, kterými se organizace může řídit a pro nové zaměstnance vytvářet či zprostředkovávat.

První kontakt se CEO bývá velmi individuální, v menších organizacích dochází k osobnímu představení, ve větších a nadnárodních organizacích probíhá tento kontakt neosobně, např. pomocí předtočeného videa. Ve středně velkých organizacích dochází k největším rozdílům v kontaktu s CEO. V tomto ohledu velmi záleží na pracovní pozici nového zaměstnance. Pokud se jedná o vedoucího některého oddělení, je pravděpodobnější, že se s ním CEO bude chtít poznat osobně. Pokud se jedná o řadového zaměstnance, pravděpodobně se seznámí až při jiné příležitosti. Jednou z příležitostí může být i aktivita v rámci onboardingu „Oběd se

CEO.“ Tato aktivita je velmi doporučovaná, výrazně zvýší angažovanost nového zaměstnance, který má příležitost se se CEO sblížit a získat informace o strategii organizace od toho nejpovolanějšího. Důležité je udržet spíše menší skupinu nových zaměstnanců, aby se stále jednalo o individuální přístup a domluvit se se CEO, jak často je schopen takovouto aktivitu vykonávat. (Comaford, 2016) V případě, že nedochází k osobnímu seznámení během prvních dnů, je vhodné, aby byl v rámci onboardingu CEO představen, na intranetu nebo webových stránkách organizace, zaměstnancem personálního oddělení nebo přímým nadřízeným.

Tradiční procedury, které je nutné s nováčkem provést, byly zmíněny již dříve, velmi mnoho společností však má své rituály, kterými by měl nováček projít. Cílem je nejen pobavení ostatních současných zaměstnanců nebo splnění přání HR nebo CEO, nováček získá pocit sounáležitosti s firmou a bude se dříve cítit být součástí dané společnosti. Ve společnosti Google, která má svůj náborový proces velmi důkladně propracovaný, získá každý nováček označení „Noogler.“ Toto označení vychází ze spojení slov „Googler“, tedy zaměstnanec společnosti Google, a „new“, v překladu nový. Tradicí ve společnosti je nosit první pátek po nastoupení do společnosti barevnou kšiltovku s vrtulkou právě s nápisem „Noogler.“ (Karch, 2020)

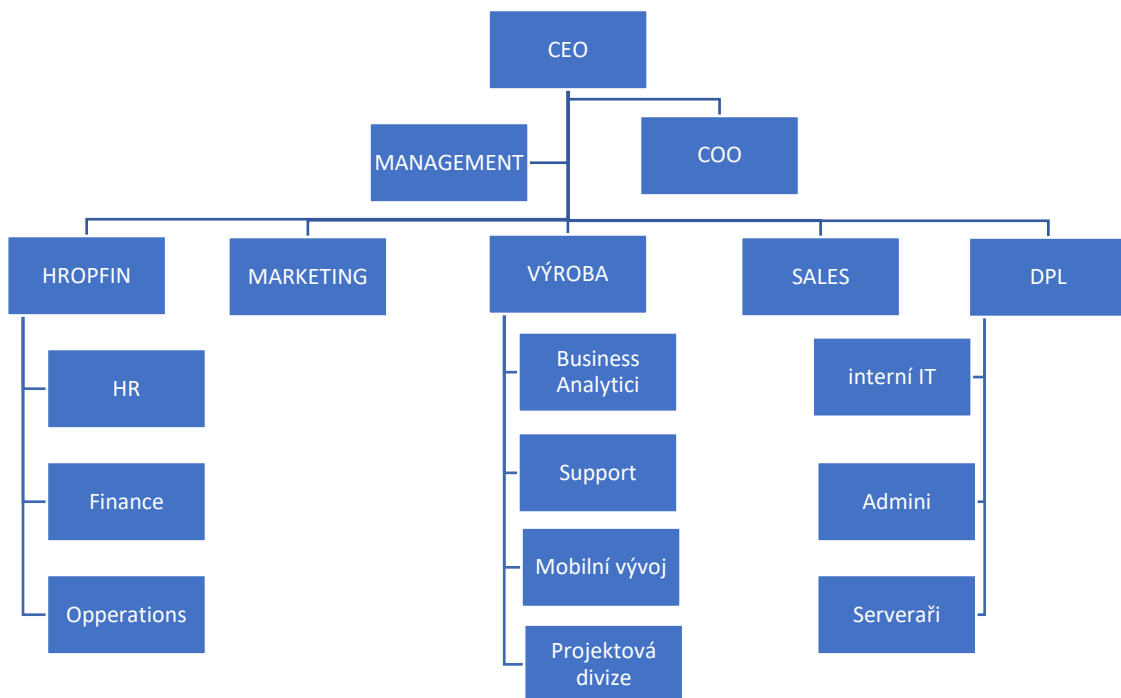
Výzkum společnosti Gallup mezi americkými organizacemi ukazuje, že s nedostatečným onboardingem nových zaměstnanců se potýká 88% organizací. Většina organizací se ovšem onboardingu věnuje pouze první týden. Studie společnosti Glassdoor dokazuje, že kvalitní proces onboardingu zvyšuje retenci nových zaměstnanců na 82% a zvyšuje efektivitu až o 70%. (Dewar, 2019) Tyto data dokazují, že věnovat se onboardingu jako procesu, který je pro organizace stejně důležitý jako recruiting je nezbytné a jedná se neoddělitelnou součástí náboru nových zaměstnanců do společnosti.

Praktická část

Praktická část této diplomové práce bude nejprve věnována představení společnosti, ve které je výzkum prováděn. Dále bude popisován současný stav personálních činností: získávání, výběr a přijímání zaměstnanců ve zkoumané organizaci. V praktické části bude proveden vlastní výzkum metodou polostrukturovaného rozhovoru. Kompilací dat z popisu současného stavu personálních činností a výstupů z rozhovoru budou navrženy inovace, které by měly nedostatky v daných činnostech eliminovat.

4. Představení společnosti XY

XY a.s. je přední, ryze českou, společností zabývající se zakázkovým vývojem webových portálů a aplikací. Hlavním oborem činnosti je tvorba webových aplikací, zákaznických portálů, interních aplikací, e-shopů, mobilních aplikací, virtuální reality a security řešení. Společnost byla založena v roce 1997 dvěma spoluzakladateli, nyní po 23 letech disponuje více než 150 zaměstnanci, za sebou má nespočet projektů. Od roku 2017 obrat pravidelně překračuje hranici 200 milionů a zisk se pohybuje okolo 30 milionů korun. Společnost XY a.s. je na trhu známá svým přístupem ke svobodě ve firmě, a to především svou přátelskou a neformální atmosférou, která lze cítit i z originálního kancelářského prostředí.



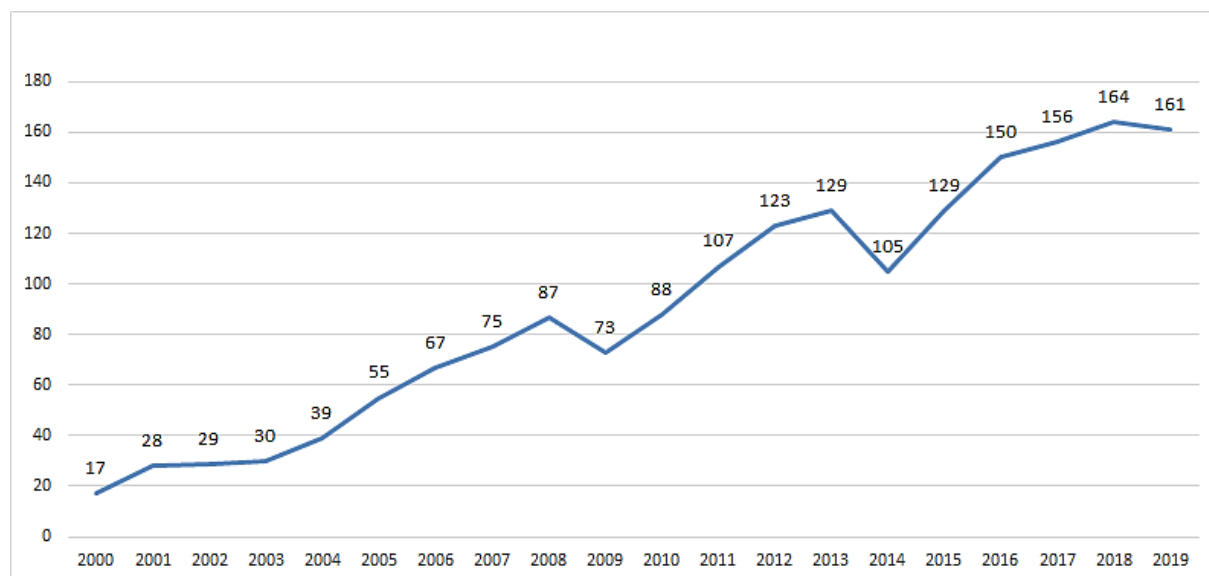
Obrázek č. 2 Organizační struktura podniku

Zdroj: vnitropodnikové dokumenty

Na obrázku organizační struktury je zobrazeno, že nejvýše stojí CEO, který velmi úzce spolupracuje s COO. Oba jsou součástí managementu, který je složen z team leaderů Výroby, Mobilního vývoje, DPL a Obchodu. Největší divizí je Projektová divize, kam spadají především vývojáři a projektoví manažeři.

4.2 Vývoj počtu zaměstnanců

V následujícím grafu jsou uvedeny FTE (fulltime employer) úvazky zaměstnanců na hlavní zaměstnanecký poměr. V prvním grafu je znázorněn vývoj počtu lidí ve společnosti od roku 2000, kdy ve firmě figurovalo 17 zaměstnanců a po 3 letech existence lze stále mluvit o start-upu. Nad hranici 50 zaměstnanců se společnost dostala v roce 2005, nad hranici sta lidí v roce 2011, hranice 150 zaměstnanců byla pokořena v roce 2016.



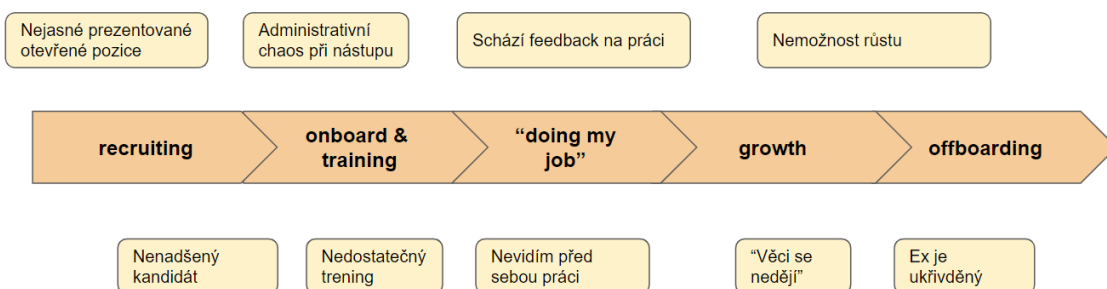
Graf č. 2 Vývoj počtu zaměstnanců ve společnosti XY od roku 2000 do roku 2019

Zdroj: vnitropodnikové dokumenty

4.3 Postavení oddělení HR ve společnosti

Práci s lidskými zdroji se ve firmě věnuje téměř každý, ovšem přímo a pouze lidským zdrojům se věnují tři lidé (od 1. 12. 2019). Pro neudržitelnou situaci oddělení HR, která nastala po odchodu zaměstnankyně personálního oddělení na jaře roku 2019, kdy ve společnosti XY pracoval pouze jeden člověk plně se věnující náboru, onboardingu a ad hoc věcem, bylo nezbytné tým posílit.

Nyní je tým HR složen z rolí: Patron oblasti Recruiting, Patron pro oblasti Onboarding, Doing, Offboarding, Patron pro oblast Growth. Pro lepší představu zde je grafické znázornění oblastí HR, které je identifikováno pro lepší práci s nimi a jejich rozvoj. Toto grafické znázornění s oblastmi a identifikovanými nedostatky, případně poznámkami, jaká témata se v této oblasti musí řešit, bylo prezentováno vedení společnosti pro odůvodnění najmutí nového člena do HR týmu. Tyto nedostatky následně budou využity v analýze personální práce a i na ně vznikne soubor doporučení pro eliminaci či inovaci.



Obrázek č. 3 Grafické znázornění oblastí personálního řízení a jejich nedostatky

Zdroj: interní dokumenty

4.4 Analýza personálních činností členů HR oddělení.

Patron oblasti Recruiting

- Tvorba inzerce, sbírání dat o požadavcích na zaměstnance
- Správa kandidátů, selekce, komunikace s Hiring manažery
- Domlouvání pohovorů
- Pohovory
- Účast na vyhodnocování pohovorů
- Zamítání kandidátů
- Participace na tvorbě nabídky
- Vyhledávání nových zdrojů kandidátů
- Vyhledávání pasivních kandidátů
- Aktivní oslovování kandidátů

Patron pro oblasti Onboarding, Doing, Offboarding

- Zaslání oficiálního znění nabídky
- Komunikace s kandidátem před nástupem
- Tvorba nástupní dokumentace
- Onbarding – sezení po prvním měsíci
- Offboarding – sezení s odcházejícím zaměstnancem, zjišťování zpětné vazby
- Pomoc při tvorbě inzerce, propagaci, kampaních
- Zajišťování účasti a organizace kariérních veletrhů

Patron pro oblast Growth

Je to specifická role pro COO společnosti XY, který zastřešuje HR seshora, přináší informace o směřování společnosti, rozhodnutí managementu a udržuje HR oddělení orientované na zvolenou strategii. Inovace, se kterými HR tým přichází, pak prezentuje a komunikuje napříč managementem a Team Leadery. V rámci oddělení HR nemá pouze manažerskou roli, ale právě roli specialisty zaměřeného na rozvoj a vzdělávání zaměstnanců.

Již v této chvíli je jasné, že není možné zajistit konkurenceschopnost společnosti s takto poddimenzovaným HR oddělením bez jakékoliv automatizace a zavedení procesů. V následujících kapitolách bude následovat podrobná analýza procesu náboru a onboardingu, z nichž budou vznikat návrhy optimalizace a zefektivnění.

5. Popis současného stavu získávání, výběru a přijímání

5.1 Popis procesu získávání pracovníků ve společnosti XY

Cílem následující kapitoly je inovovat proces získávání pracovníků pro zlepšení výsledků této aktivity ve společnosti XY. V kapitole se budu podrobně věnovat popisu současných aktivit HR oddělení dle rozdělení procesu získávání v teoretické části své diplomové práce. Právě díky komparaci s teoretickými přístupy k dané problematice bude možné nalézt nedostatky v současných aktivitách HR oddělení v oblasti získávání pracovníků.

5.1.1 Identifikace potřeby získávání pracovníků

Prvním bodem, který se v náboru nového zaměstnance řeší, je vznik požadavku na nového zaměstnance. Vycházím-li z praxe ze společnosti XY, pak požadavek na nového zaměstnance vzniká v několika různých případech:

1. Náhrada za odcházejícího zaměstnance
2. Navýšení kapacity pro současné projekty
3. Nový projekt

Dle uvedených bodů jsou identifikovány dva typy nových zaměstnanců. Někteří jsou hledáni do organizačního týmu, kde se jejich Team Leader postará, aby dostali přidělený projekt nebo více projektů, na kterých byla zjištěna nedostatečná kapacita. Jedná se především o bod 1 a 2.

Druhý případ je ten, kdy se nový zaměstnanec hledá přímo na projekt, na kterém je potřeba obsadit kapacity. Zaměstnanec je pak přiřazen do organizačního týmu dle jeho zaměření, dle logického zvážení, který tým na projektu pracuje, nebo dle dohody mezi Team Leadery. V prvním kole výběrového řízení se ovšem setkává s projektovým manažerem a vývojářem přímo z daného projektu a až v kole druhém dochází se seznámením s celým organizačním týmem a Team Leaderem, pod kterého bude zaměstnanec spadat.

Po vzniku požadavku na nového zaměstnance je vždy ještě před otevřením nové pozice potřeba potvrdit si tuto informaci s koordinátorem, který má na starosti tabulku alokací a má největší přehled, kde a na jak velký úvazek je nový člověk potřeba. Vhodné je potvrdit si tento požadavek i s projektovým manažerem, který zná alokační potřebu svého projektu a

vidí, jak se bude v budoucnu měnit. Třetí v pořadí je důležité sejít se s Team Leaderem, který má největší přehled o svém týmu a mohl by navrhnout na daný projekt někoho ze současných zaměstnanců, který by se chtěl nebo v rámci rozvoje se měl posunout na jiný projekt. Tím se specifikuje, zda se bude hledat nový zaměstnanec do týmu nebo na konkrétní projekt. Ke změně v rámci požadavku na člověka ovšem nedojde.

Ze zkušenosti je zřejmé, že čím více lidí kooperujících na nábořech se HR zeptá na požadavek nového zaměstnance, tím je větší pravděpodobnost, že se zabrání k předčasnému rušení výběrového řízení z důvodu přehodnocení a s tím i k finančním ztrátám, které se mohou pohybovat od několika tisíců až do deseti tisíců korun.

5.1.2 Definování požadavků na nového zaměstnance

V současnosti probíhá sběr informací ohledně požadavku na nového pracovníka především ústní formou. Team leader v roli Hiring manažera zorganizuje schůzku s HR nebo napíše e-mail, ve kterém je většinou uvedeno, jakou pozici bude k sobě do týmu hledat. Pokud je to již v té chvíli jasné, často je připojena informace o senioritě a případně i o tom, na jakém projektu bude tento kandidát pracovat. Často je nutné se Hiring manažerů doptávat na informace, které jsou k náboru potřeba, ale manažer je HR z prvu neposkytne. V tuto chvíli HR recruiter po manažerech vyžaduje a získává tyto informace:

- Název pracovní pozice
- Do jakého týmu je kandidát hledán
- Požadavky na senioritu kandidáta
- Technologie, které musí nutně umět (ideálně prostředí, kde by se mohl vyskytovat)
- Na jakém projektu bude pracovat
- Kdy by měl do společnosti nastoupit
- Hranice finančních podmínek

Tento proces, přesto, že není nijak automatizován, je dostačující. Je možné jej inovovat v rámci připravených otázek, které by byly při vzniku požadavku obratem posílány e-mailem. Případně by byl místo otázek poslaných e-mailem vhodný formulář. Dle teorie je možné doplnit ještě další doplňující otázky, které se týkají, např. jaké má mít kandidát vzdělání, profesní zkušenost, charakteristika osobnosti, možnosti výcviku a vzdělávání při práci ve společnosti. Pokud jsou tyto informace relevantní, je vhodné, když Hiring manažer některé

další doplňující informace dodá. Ovšem HR i Hiring manažeři se snaží ke každému kandidátovi přistupovat individuálně a zpravidla specifické vzdělání či profesní zkušenost nebývá důvodem pro eliminaci.

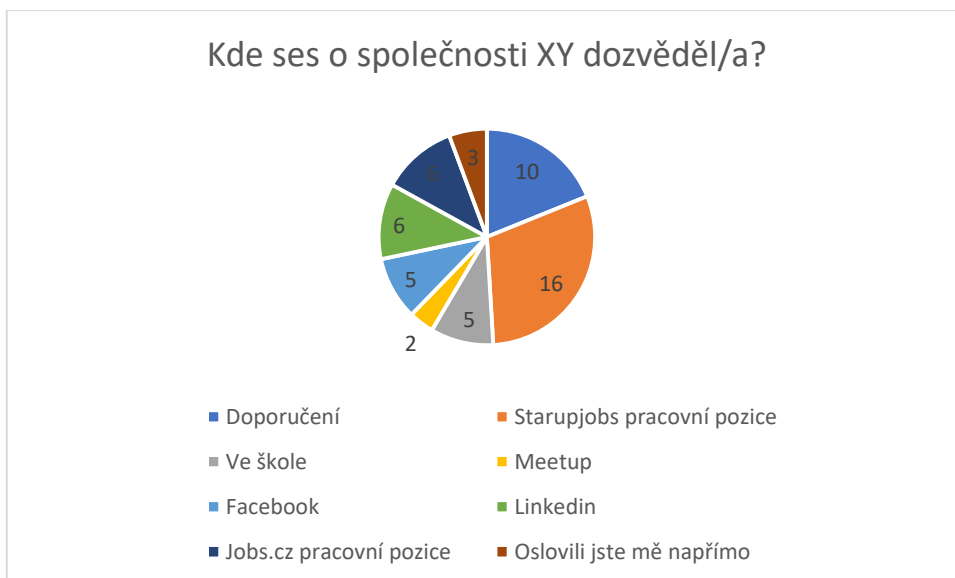
Pokud Hiring manažer dodá všechny informace, HR odstartuje hledání ve vlastní databázi, která je tvořena především dříve neúspěšnými kandidáty nebo kontakty z LinkedInu. Z důvodu nedostatečné databáze je tato aktivita velmi rychlá a většinou bezvýsledná, tedy není výjimkou, že HR přistupuje k vystavení inzerátu ihned. Pro vystavení inzerátu je nutné si s Hiring manažerem potvrdit, zda je možné využít předchozího inzerátu, pouze jej upravit nebo připravit podobu inzerátu zcela novou.

5.1.3 Získávání zaměstnanců z vnějšího trhu

HR oddělení má v současné době většinou aktuální informace, dle kterých se recruiter řídí a plánuje kroky nábora tak, aby zajistil správný počet lidí, se správnými znalostmi na správném místě. Pro získávání nových zaměstnanců společnost XY využívá několik inzertních stránek. Všechny hledané pozice umísťuje na své webové stránky do záložky „Kariéra“. Všechny hledané pozice pak inzeruje i na pracovním portálu Startupjobs.cz, se kterým dlouhodobě spolupracuje. V případě, že po vystavení inzerátu nepřichází ihned reakce kandidátů, je nutné pozici dále propagovat. K větší propagaci pozic využívá společnost XY pracovního portálu jobs.cz, kde inzeruje především méně technické pozice, např. Project Manager, Account Manager, Business Analytik, Junior Tester. V případě, že se jedná o technické pozice, ze zkušenosti vím, že jobs.cz není vhodným kanálem a kvalitní programátoři na inzeráty na této stránce neodpovídají. Pro technicky orientované pozice využívá webových stránek a nástěnek vysokých škol, především ČVUT v Praze. V případě dlouhodobějších problémů s obsazením pozice je do nábora zapojen i marketing, který propaguje pozice pomocí kampaní na sociálních sítích LinkedIn, Facebook a Instagram. V současnosti jsou především využívány inzeráty, které byly vytvořeny v průběhu několika minulých let. Vždy dochází pouze k aktualizaci technologických požadavků.

5.1.3.1 Interní průzkum na téma získávání zaměstnanců

Pro zjištění, kde všude by měla společnost XY propagovat své pozice, jsem vytvořila dotazníkový průzkum na zaměstnance společnosti XY, kteří nastoupili v roce 2019. Response rate dotazníku je 82,5%, což považuji za dostačující pro tento interní průzkum.

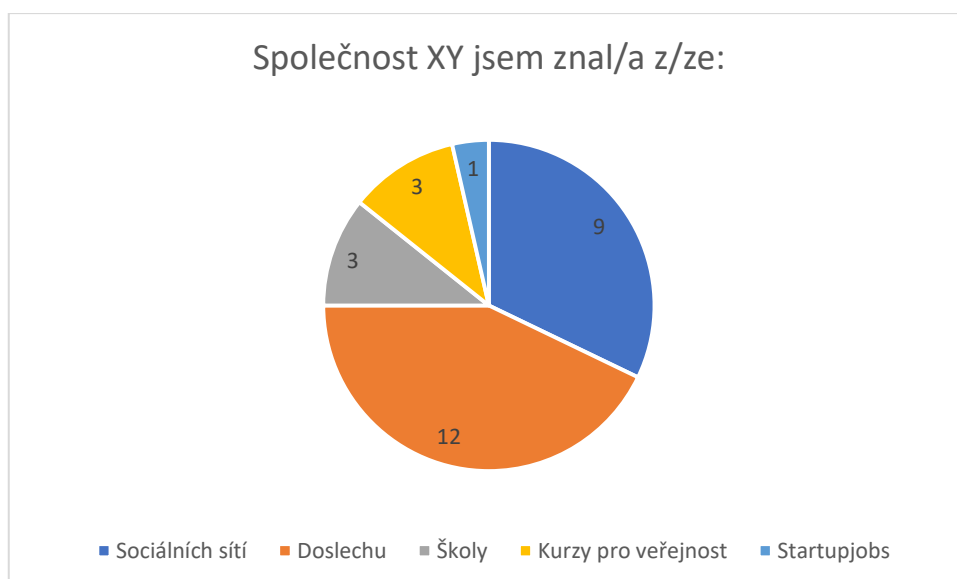


Graf č. 3 Odpovědi na otázku, kde se kandidáti o společnosti XY dozvěděl

Zdroj: vlastní výzkum

V následujících grafech je uvedeno, které zdroje uchazečů jsou nejúspěšnější. Největší dosah mezi kandidáty, kteří byli v loňském roce přijati, jsou uživatelé profesních stránek Startupjobs. Druhou profesní stránkou, kterou společnost XY využívá je, jak již zmiňuji výše, jobs.cz. V grafu je uvedeno, že vliv měl tento kanál na 6 přijatých zaměstnanců, z toho dva jsou kvalitní vývojáři mobilních aplikací, kterých je velký nedostatek. Vyvrací to tedy zkušenost, kterou společnost XY nabyla v předchozích letech, a vrací pracovní portál jobs.cz mezi nejužívanější zdroje kandidátů.

Velký vliv na zdroj kandidátů má také doporučení. Z doporučení kandidátů se stal větší trend od července 2019, kdy se upravili odměňovací sazby za doporučení nového zaměstnance. Mezi lidmi, kteří byli doporučeni, je ovšem více než polovina těch, kteří byli doporučeni klientem nebo někým, kdo zná společnost XY pouze zvenku. To je pozitivní výsledek pro employer branding společnosti. S employer brandingem úzce souvisí i výsledek druhé otázky v dotazníku, že téměř polovina nováčků již společnost XY znali předtím, než začali hledat novou práci.



Graf č. 4 Odkud nově příchozí zaměstnanci společnost znali

Zdroj: vlastní výzkum

Společnost znali pracovníci přijatí v roce 2019 většinou z doslechu, což potvrzuje předchozí otázku, kde odpověď doporučení měla také vysokou hodnotu. Odpověď „znát společnost z doslechu“ obsahuje informace od našich současných, ale i bývalých zaměstnanců, ale také klientů. Dále je to prezentace společnosti, konkrétně managementu či majitelů společnosti, na různých konferencích, PR akcích, případně v podcastech.

Velký vliv na propagaci společnosti mají sociální sítě, díky kterým znalo společnost XY 9 nově příchozích zaměstnanců. Tato odpověď potvrzuje odpovědi z první otázky, kde nově přijatí zaměstnanci zmiňovali, že se o společnosti dozvěděli na sociálních sítích, především na Facebooku a LinkedInu. Poměrně kvalitní výsledek sociálních sítí, tak podporuje pokračování kampaní na facebooku a LinkedInu, ovšem od propagace na Twitteru a Instagramu bude ustupováno.

Další otázka, která cílila především na další kroky kandidátů, ukázala, že většina se po prohlédnutí inzerátu ještě podívala na kariérní stránky přímo na webových stránkách. Při následných pohovorech bylo často opakováno, že je obsazováno hodně pozic. Pro větší přehlednost by bylo vhodné rozdělit kariérní stránku do sekcí. Většina nově přijatých zaměstnanců před odpovědí na inzerát nejdříve prohlédla nejen kariérní stránky, ale také celé stránky společnosti XY, včetně referencí a blogu. I mezi těmito odpověďmi je možné vidět velký vliv sociálních sítí. Pro lepší pochopení toho, proč se kandidáti rozhodli nejen reagovat na pracovní inzerát, případně sami oslovit společnost nebo reagovat na oslovení, jsem do průzkumu přidala i otázku na důvod, proč si společnost XY vybrali. Na otázku: „Proč ses rozhodl/a právě pro společnost XY?“ jsem získala následující odpovědi:

- Přišlo (a pořád přijde!) mi to jako fajn přátelské prostředí. Taky jsem si říkala, že firma co je 20+ let na trhu už bude mít vyřešené některé růstové bolesti a procesy :)
- Líbila se mi jako taková.
- Bylo by umožněno dělat remote což je pro mě velký benefit, protože nejsem z Prahy.
- Díky pozitivním referencím od známých, atmosféře na pohovoru a týmovém kole, pet-friendly prostředí, vývojářům, kteří jsou většinou in-house, atd.
- Firemní kultura, tým
- Lidí, přístup, reálná potřeba pomoci, upřímnost, příležitost růstu.
- Mel jsem z toho dobrý pocit
- Inzerát byl první, který mě docela zaujal. Podíval jsem se potom na webovou stránku, promo video, projekty na kterých dělali v XY a napsal jsem. Na samém začátku jsem měl příjemnou komunikaci s HR, byli dost rozumní a byli rádi domluvit se na termín pohovoru se mnou když přijdu do ČR. Na pohovoru jsem potkal mladé lidi a otevřené pro komunikaci jakou jsem nikdy neměl na pohovoru. Velmi rychle jsem dostal odpověď a nabídku a zároveň i šanci dělat něco co mám rád i bez předchozí zkušenosti.
- Propagační video ukázalo hezké zázemí. Navíc jsem do té doby dělal vždy na konkrétních aplikacích, což vedlo ke dvěma bankrotům firem. Od XY jsem si sliboval, že se tak nestane (a pokud vím, tak to zatím tak nevypadá)
- Lebo je super! :)
- Už dlouho jsem měl XY v hledáčku zajímavých pracovních příležitostí, ale v té době jsem byl ještě zaměstnán jinde. Až přišla chvíle hledat si nové zaměstnání, tak XY pro mě byla volba č.1. A mé rozhodnutí pro XY bylo především na základě, lákavě napsaného inzerátu, benefity, prostory, po pohovoru zjištění, že jsou zde i fajn lidi, takže s tím je spojená i přátelská atmosféra.. Prostě nějak od začátku jsem věděl, že bych chtěl být součástí společnosti XY :)
- Kvůli skvělé firemní kultuře
- Dobré reference od známých, přístup firmy k lidem
- Jednička na CZ trhu ohledně vývoje mobilních aplikací
- Protože mi byla sympatická.
- Dobrý přístup k lidem
- Sympatická a přátelská kultura
- Kvůli dobré atmosféře, přátelskému přístupu mých nových kolegů a kolegyně, pozitivní energie a hromadě možností co se týče benefitů

- Upřímně - reakce na žádost o práci + následná komunikace byly téměř okamžité, narozdíl od jiných firem, kde trvalo téměř týdny dostat odpověď ...
- Zejména z důvodu jejího fungování jako Svobodná firma a také kvůli dojmům z prvního pohovoru
- Firemní kultura (+ lidi), akademie, pozitivní info od kamaráda
- Zaujalo mě video "první dny ve společnosti XY" a poté dobrý pocit z pohovorů.
- Zajímavý projekt
- Koncepce svobodné firmy...

Nejčastěji noví zaměstnanci vyzdvihují celkově příjemnou atmosféru, kulturu, přátelskou komunikaci a svobodu, která je provázela již od začátku. Konkrétněji poukazují na zajímavý inzerát, propagační video a první schůzku. Důležité tedy je, aby do všech propagačních materiálů společnost XY vložila svůj, výše kandidáty popisovaný, brand, kterým kandidáty zaujme. Zmíněno bylo i video pro nováčky, které zájemce osloví právě tím, že jim ukáže, jak to ve společnosti funguje. Je vytvořeno na motivy her a představen je první den zaměstnance, během kterého poznává firmu a přitom za každý úkol získává body.

Tento výčet důvodů ještě doplňuji o několik informací, které jsem získala v rámci onboardingových pohovorů. Dotazovaní se shodli na tom, že čím kreativnější inzerát, tím pravděpodobněji je to upoutá. Nemusí se tak stát hned v tu chvíli, ale až jednou budou hledat, na kariérní stránky společnosti XY zavítají. To potvrzuje i fakt, že nejvíce reakcí v loňském roce získala pozice Junior Java programátora, který byl psán naším copy writerem a je kreativnější než ostatní inzeráty. Otevřená kultura i přátelská atmosféra nahrává provokativním inzerátům.

Z dotazníku jsem kromě již zmíněných informací zjistila tipy, kde bychom měli dále inzerovat nebo o sobě dát vědět. Mezi tipy se opakovaly především tyto:

- VŠ kampaně
- Inzerce ve studentských skupinách na facebooku
- Využívání githubu
- Job fair veletrh
- VŠE šance veletrh
- Inzerce na czechcrunchi
- Inzerce na Proudly
- Účast na hackathonech

- Propagace interních akcí
- Inzerce na školách mimo Prahu
- Vedení diplomových prací studentů VŠ
- Cocuma

Z teoretické části své diplomové práce využijí seznamu metod využívaných pro získávání pracovníků z vnějšího trhu. Mezi mnohými metodami jsou pro IT společnost relevantní, a které společnost XY podniká nebo plánuje podnikat: online nabídka pomocí job serverů, personálních agentur nebo na vlastních webových stránkách organizace, inzerce v tisku a rozhlasu (zde samozřejmě velmi záleží, o jaké formě se hovoří), spolupráce se vzdělávacími institucemi, veletrhy pracovních příležitostí, samostatné přihlášení uchazeče o zaměstnání, doporučení stávajícím či dřívějším zaměstnancem, přímé oslovení vyhlédnutého jedince, vývěsky (v organizaci i mimo ni).

Z těchto zmíněných metod získávání či míst pro inzerci v minulosti i v současné době společnost XY nemá zkušenost s využíváním githubu, což je velmi zajímavá možnost se k IT specialistům dostat blíže. Zároveň tato aktivita je zdarma nebo s minimálním finančním vkladem, je to tedy velmi vhodná forma navázání kontaktu. Oproti tomu inzerce na serverech Proudly a Cocuma jsou finančně velmi náročné, prezentování profilu na Cocumě se pohybuje od 230 000,- Kč ročně. To je i pro takto velkou společnost neúnosná částka, jelikož není zaručené, že tento portál někoho osloví. Finančně náročné je i inzerování na internetových stránkách Czechcrunch, které je ovšem pro společnost XY výrazně vhodnější z důvodu většího zaměření právě na cílovou skupinu společnosti. Článek na internetových stránkách Czechcrunch stojí 25 000,- Kč bez DPH, inzerce pracovních pozice pak stojí 20 000,- Kč na týden.

Na základě průzkumu mezi nově přijatými zaměstnanci a teoretických poznatků bychom se měli zaměřit především na komunikaci společnosti na sociálních sítích a spolupráci s vysokými školami.

5.1.4 Aktivní oslovování

Historicky ve společnosti XY aktivní oslovování kandidátů nijak neprobíhalo, ale s ohledem na dnešní pracovní trh a nedostatek kvalitních IT vývojářů je nutné začít využívat nových metod. I z tohoto důvodu bylo nezbytné najmout do HR oddělení nového zaměstnance, který by si přebral jak agendu náboru, tak i aktivitu aktivního oslovování. S tím přišlo do společnosti i nové know-how, jak probíhá sourcing kandidátů, jak oslovování takto vyhledaných

kandidátů a jak se s tímto typem kandidátů pracuje. V tuto chvíli hledá jeden člen HR týmu nové kandidáty a aktivně oslovuje pouze jako doplňkovou činnost.

Recruiter každý den využívá databáze jobs.cz, kde dle klíčového slova a lokality vyhledá pool kandidátů, kteří tam svůj profil uveřejnili, tzn. aktivně hledají práci. Každé ráno kontroluje, zda někdo nepřibyl na všech aktuálně hledaných pozicích. Většina profilů je nerelevantních buď zkušenostmi, nebo financemi. Tato aktivita zabere recruiterovi denně 15 minut času. Zobrazení anonymního profilu je zdarma, pro odkrytí je cena okolo 130,- Kč za profil (cena není pevně dána, záleží na předplaceném balíčku).

Druhým zdrojem kandidátů je profesní sociální síť LinkedIn. Na LinkedInu existuje několik variant, které recruiteri mohou využívat, říká se jim tzv. plány. Recruiter společnosti XY si již vyzkoušel všechny plány.

- Basics. Basics je základní profil pro běžného uživatele, který je zdarma. Každý, kdo se na LinkedInu registruje, získá tento profil. Pro recruitera je možné zde vyhledávat, ale velmi omezeně. Administrátoři LinkedInu dovolují vyhledávat jen omezené množství profilů denně a může být poslán nejvýše 1 InMail za měsíc.
- Premium. Premium účet má o trochu rozšířenější vyhledávání profilů na den a je možné měsíčně poslat 15 InMailů.
- Recruiter. Recruiterský účet jak sám název napovídá je již více přizpůsoben k personální práci. Je zde více rozšířené vyhledávání, lze založit projekty dle pozic, do kterých jsou recruiterem přiřazováni kandidáty a tvoří Pipeline kandidátů (je možné k nim psát poznámky a dávat si upomínky k určitému datu). Recruiter může inzovat pozici na LinkedInu výměnou za 30 InMailů. Tento plán však dovoluje zaslat pouze 30 InMailů měsíčně.
- Recruiter corporate. Jedná se o nejrozšířenější možnost. Vyhledávání je nejrozšířenější, v talent poolu, který se zobrazí na základě klíčových slov, recruiter vidí roztríděné kandidáty na „total candidates“; „more likely to respond“; „open to new opportunities“; „have company connections“. To znamená, že recruiter se může zaměřit přímo na kandidáty, kde je šance, že získá odpověď. Nejprve recruiter společnosti XY vždy píše skupině „open to new opp“. V tomto plánu je možné poslat 150 InMailů měsíčně. Cena je cca 20 000,- Kč za měsíc.

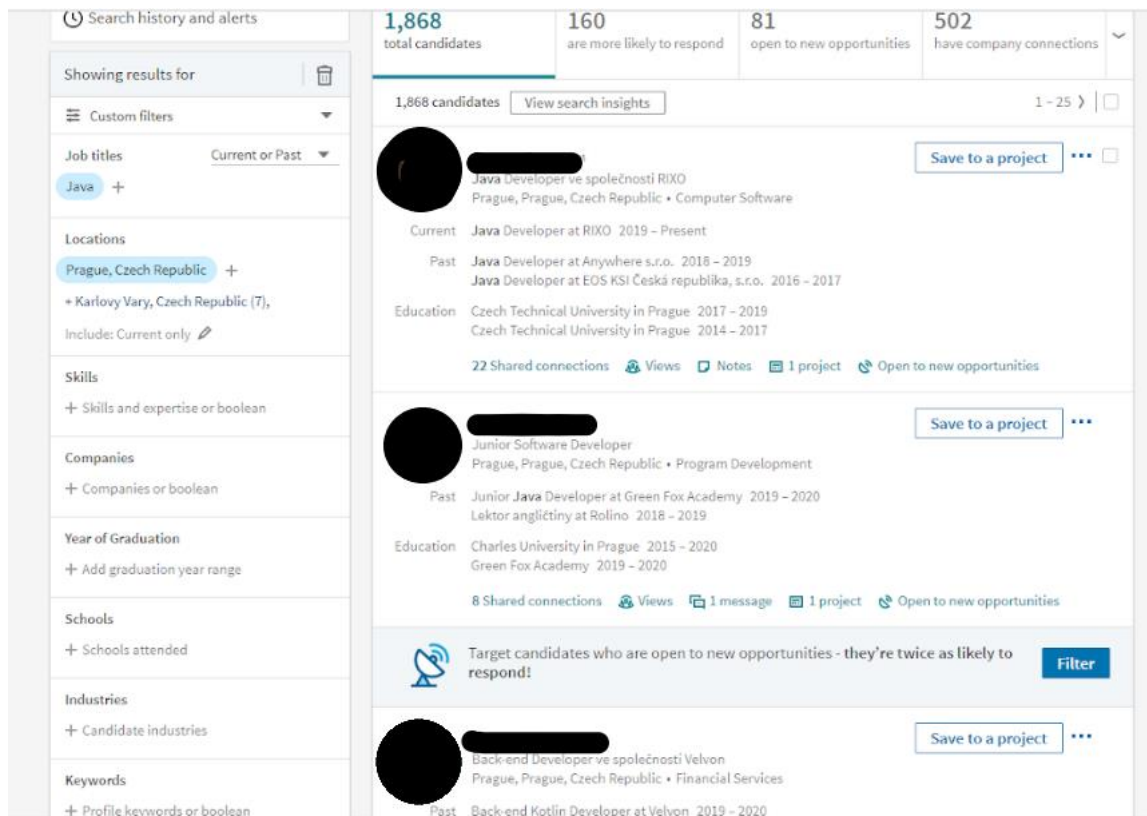
Recruiter společnosti XY využívá plán Recruiter Corporate a dle jeho názoru je to výrazné zjednodušení a urychlení hledání kandidátů. Na LI oslovuje nejvíce kandidáty na pozice: Java, iOS, Android, Linux, Business Analytik. Tyto pozice jsou velmi žádané, proto je těžké ručním hledáním najít kandidáta, který je otevřen novým příležitostí.

Pro vysvětlení ještě doplním, co jsou to InMails zprávy. Oproti klasické zprávě na LinkedInu mají výhodu v tom, že kandidátovi dorazí jako mailová zpráva. Jelikož často lidé nekontrolují profil často, výrazně se zvýší response rate. Pokud všechny oslovovací zprávy recruiter odesílá přes LinkedIn, je možné vytvořit statistiku, kolik lidí bylo s danou šablonou InMailu osloveno a jaká byla response rate.

Pokud všechny zprávy jedu přes LinkedIn, pak LI dokáže vytvořit statistiku, kolik lidí s takovým vzorem InMailu jsem oslovila, jaká byla response rate apod., a to vždy v nějakém časovém úseku (nejméně je tam týden).

Před oslovením kandidáta je nutné získat informaci o tom, koho hledat. Recruiter nyní vychází ze svých poznámek, které získá doptáváním se kolegů. Po navržené inovaci by měl vycházet z Tabulky nástupů a Tabulky projektů, případně Formuláře na nového zaměstnance, kde všechny požadované informace budou. Recruiter potřebuje znát: senioritu kandidáta, formu spolupráce, co by měl umět, informace o projektu, na který je hledán nový zaměstnanec. Ideálně by měl recruiter znát technologickou náročnost, velikost a délku projektu, používané technologie a něco, čím ho pro daný projekt zaujme.

Pokud má recruiter všechny informace, které potřebuje, začne hledat podle klíčových slov, která vkládá do příslušných předdefinovaných oblastí od LinkedInu. Kandidáty si recruiter třídí do projektů a žádá je o spojení, pokud se jedná o kandidáta, který již na první pohled do daného profilu přesně zapadá, je rovnou osloven.



Obrázek č. 4 Základní vyhledávání na LinkedInu

Zdroj: Vlastní vyhledávání

S aktivním oslovováním kandidátů, kteří hledají novou příležitost, pomáhá společnosti XY i společnost Techloop, což je technologický startup, který se zaměřuje na pracovní příležitosti především softwarových vývojářů. Ve společnosti Techloop nám je přiřazen Account manager, který se stará o vyhledávání pozic, které jsou mu zadány. S Account managerem je recruiter domluven tak, že může oslovovat vhodné kandidáty v zastoupení společnosti XY a ve chvíli, kdy kandidát odpoví, je přepojen na recruitera. Od začátku ledna do konce března roku 2020 nastoupili do společnosti XY 3 noví zaměstnanci. Tento způsob zprostředkování stojí společnost XY 1 999 Euro za kandidáta.

Oslovení probíhá prostřednictvím již zmíněného InMailu, ve kterém má recruiter připravené šablony zpráv, aby se tvořila statistika pro získání přesné response rate. Šablona je sice využívána, ale většinou se recruiter snaží zprávu co nejvíce personalizovat, minimálně oslovení jménem. Recruiter se snaží najít určitý průnik mezi kandidátem a hledanou pozicí, technologií, projektem, lokalitou nebo samotnou společností XY tak, aby bylo jednodušší jej oslovit s něčím, co jej zaujme. Do předmětu píše vždy „Pozice – XY“.

Přesto, že kandidáty, kteří jsou otevřeni novým příležitostem, není těžké oslovit, i zde má recruiter snahu přijít s něčím, co kandidáta přijme odpovědět. V tomto ohledu se nechala společnost XY inspirovat recruiterem Jonášem Waloschkem ze společnosti McKinsey, kterého zmiňuji i v teoretické části své diplomové práce, a recruiter zkouší kandidáty zaujmout básní. Zde je ukázka oslovovací zprávy recruitera společnosti XY. Pro dodržení zásad psaní diplomové práce a anonymizace společnosti je básně upravena. Tato anonymizace naruší sdružený verš, ale v originálním znění se verše rýmují.

„Dobrý den, Stanislave,
jistě jste neslyšel o XY...

U zdroje zábavy a piva byste byl,
a tak navrhuji, abyste nás navštívil.

Chcete vyvíjet bankovní apku,
či spolupracovat na projektu pro ████████ či projekt pro ████████ ku?

Stačí umět dobře Swift
a na stejné free vlně s námi být!

Básnické střevo sice nemám,
více informací ráda sdělím Vám.“

Forma básně je vhodná právě pro kandidáty, kteří nejsou otevřeni hledání nových příležitostí, ale přijme je to k odpovědi a navázání kontaktu. Tím si recruiter zvětšuje svůj pool kontaktů. I toto je určitá forma employer brandingu.

To, kolik lidí je na danou pozici osloveno, záleží na exponovanosti pozice. Přibližně se jedná o 18 kandidátů týdně na jednu pozici. Pokud je hledání dané role urgentní, může to být i dvojnásobek. Vždy je důležité zvážit relevantnost oslovení, jelikož negativní Halo efekt by mohl zmařit i případné pokusy o oslovení v budoucnu.

Pokud se recruiter zaměřuje pouze na jednu pozici, která je v danou chvíli exponovaná, je schopen do dvou týdnů domluvit přibližně do 5 pohovorů (pokud se jedná o složitější technickou pozici).

Response rate se u kandidátů se statutem „open to new opportunities“ pohybuje okolo 54 %. Většina z toho je pozitivních odpovědí. Poté se ještě řeší, zda je společnost XY v souladu s kandidátem s ohledem na jeho podmínky na projektu, formou spolupráce a finančním očekáváním). Response rate u kandidátů, kteří mají jakýkoliv jiný status, se pohybují okolo 30 %. Pouze 5-10% z toho jsou pozitivní ohlasy.

5.2 Popis procesu výběru zaměstnance ve společnosti

Proces výběru zaměstnance je možné rozdělit do několika fází. Stejně jako teoretické zdroje rozdělují proces výběru na dvě fáze, předvýběru a výběru, i praxe ve společnosti toto logické rozdělení dodržuje.

5.2.1 Předvýběr kandidáta

První fáze, předvýběrová, přichází ve chvíli, kdy kandidát zareaguje na vypsanou pozici.

Reakce na vypsání inzerát je možné provést několika způsoby, tři nejčastější jsou vypsány v následujících bodech. Mezi další možné způsoby patří i telefonický kontakt, po kterém ovšem zpravidla přichází i e-mailová reakce.

1. E-mail na personální oddělení společnosti
2. Reakce odpovědním formulářem na kariérní stránce společnosti
3. Reakce přímo na stránkách zprostředkovatele, tedy pracovního portálu

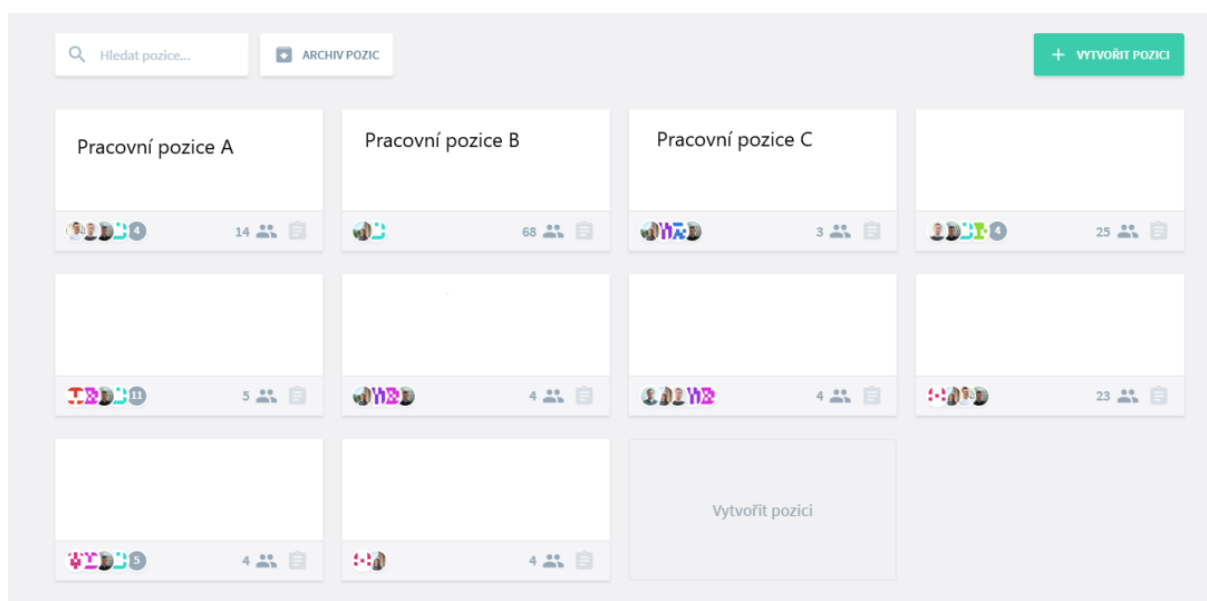
V prvním kroku, který provádí recruiter jsou hodnoceny následující kritéria, která vedou k zamítnutí kandidáta nebo k jeho posunutí do další fáze výběrového řízení. Kritéria, která jsou recruiterem sledována:

1. Organizační/Administrativní náležitosti. Tímto bodem je myšlen způsob reakce. Je rozdíl, zda reakce přijde e-mailem bez jakéhokoliv předmětu e-mailu nebo průvodního dopisu nebo zda někdo reaguje i s odůvodněním a oslovením jedné ze zaměstnankyň personálního oddělení.
2. Způsob reakce. Především pokud reagoval napřímo na náš e-mail, recruiter kontroluje, zda to není pouze rozesílač životopisů, který má univerzální průvodní dopis a který se snaží kvantitou reakcí získat pracovní místo.
3. Průvodní text nebo dopis. Jak jsem již zmiňovala výše. Právě průvodní text nebo dokonce dopis je to, s čím se personalista setká nejprve. Záleží tedy na vhodné formě daného dopisu. Přesto, že je společnost XY velmi přátelskou a svobodnou kulturou, přílišná neformálnost v těchto dokumentech škodí.
4. Relevantnost reakce. To nejdůležitější kritérium, které je v rámci prvního screeningu kandidáta zkoumáno, je relevantnost reakce. Nebývá výjimkou, že na pozici programátorů se hlásí kandidáti, kteří nemají žádné zkušenosti s programováním, ale ani žádné vzdělání (formální, ani kurzy). Ve většině případech ovšem není možné kandidáta bez jakýchkoliv zkušeností a znalostí do společnosti přijmout, je tedy zamítán. Pokud se recruiter rozhodne dát danému kandidátovi šanci, automaticky posílá úkol. V případě, že se jedná o kandidáta, který na první pohled daná kritéria splňuje, recruiter upozorňuje Hiring manažery.

5.2.2 Náborová aplikace LUSK.io

Všechny reakce, které se do společnosti XY dostanou, jsou vedeny v personálním náborovém softwaru Lusk. Tato webová aplikace umožňuje vkládat nespočet kandidátů měsíčně, platí se paušálně a za každých dalších 100 kandidátů je příplatek. Kandidáti jsou do této aplikace vkládáni automaticky z pracovních portálů, na které je možné napojit tzv. webhook, který umožňuje propojení a automatické vložení všech částí formuláře. Automatické vkládání kandidátů ovšem nefunguje z kariérní stránky společnosti XY a z e-mailů, zde je nutné zpracovat reakce každou zvlášť a ručně vložit kandidáty do náborové aplikace.

Prvním předpokladem pro využívání náborové aplikace je založení hledané pozice. Ve chvíli, kdy se výběrové řízení na novou pozici otevírá, je nutné založit novou pozici nebo ji vyjmout z archivu, v případě, že již dříve bylo výběrové řízení pořádáno a následně ukončeno. Aktivní pozice jsou pak viditelné v dlaždicovém přehledu, viz obrázek č. 5.

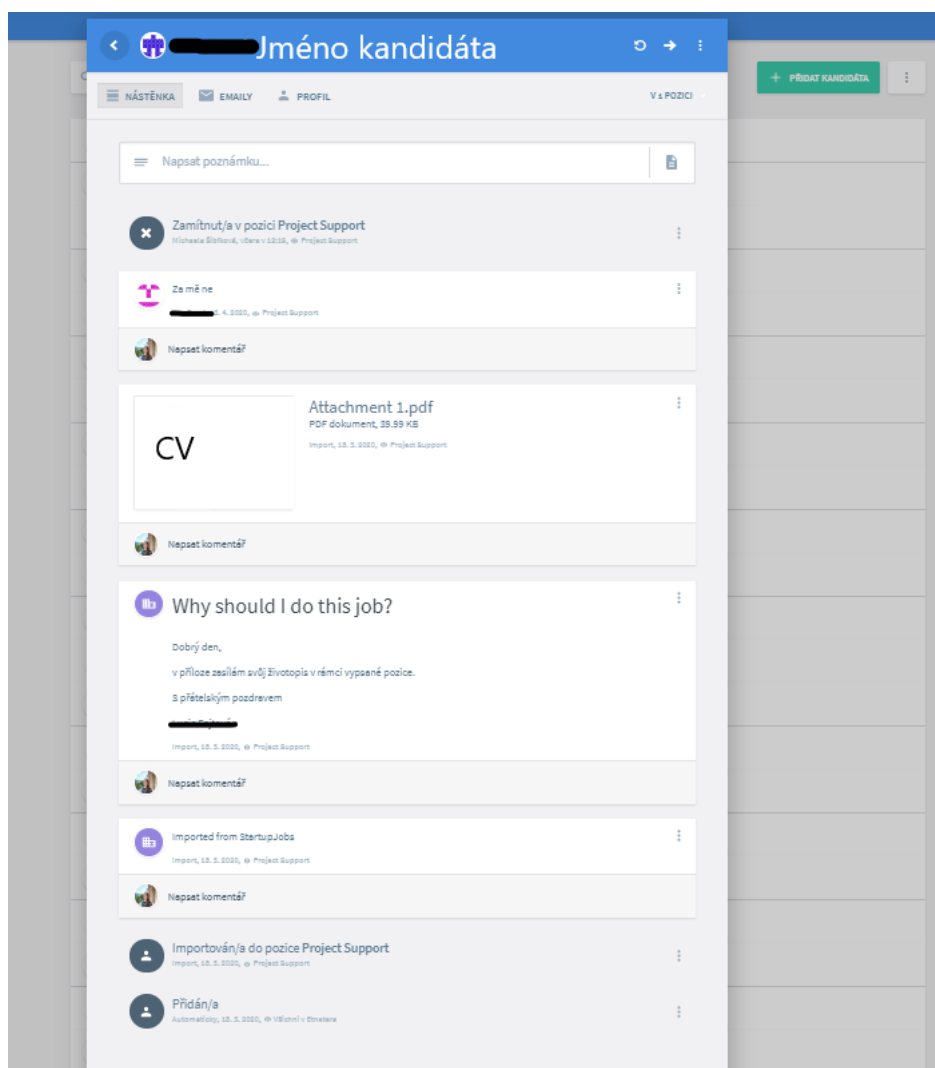


Obrázek č. 5 Dlaždicové uspořádání pozic v náborové aplikaci

Zdroj: Lusk.io

Náborová aplikace je využívána všemi, kteří byli do náboru zapojeni, nejedná se pouze o Team Leadery, kteří ve společnosti XY zastávají pozici Hiring managerů, do aplikace mají přístup i techničtí odborníci nebo projektoví manažeři, po kterých je v některých případech také požadován názor. Každý zaměstnanec podílející se na náboru má v aplikaci založen účet a je ručně přiřazován k pozicím, do kterých má mít přístup. Je to z důvodu přehlednosti, ale i ochrany osobních údajů kandidátů.

Ve chvíli, kdy je kandidát importován do Lusku, je ihned viditelný uživatelům, kteří jsou k dané pozici přiřazeni. Kandidátovi je vytvořena karta, do které se po celou dobu výběrového řízení vkládají informace a poznámky. Kandidátova karta je rozdělena do tří částí: nástěnka, e-mailová komunikace a kontakty. Část kontaktů je důležitá především pro personalistu, která s kandidátem komunikuje. Práci jí aplikace usnadňuje v tom, že pokud je zadán existující e-mail, automaticky je propán do druhé části karty zaměstnance, tedy do e-mailové komunikace. Zde je možné, aby uživatelé aplikace přímo komunikovali s kandidátem. Výhodou je, že e-mailová komunikace se zde uchovává a je viditelná pro všechny uživatele aplikace, kteří mají do dané pozice přístup.



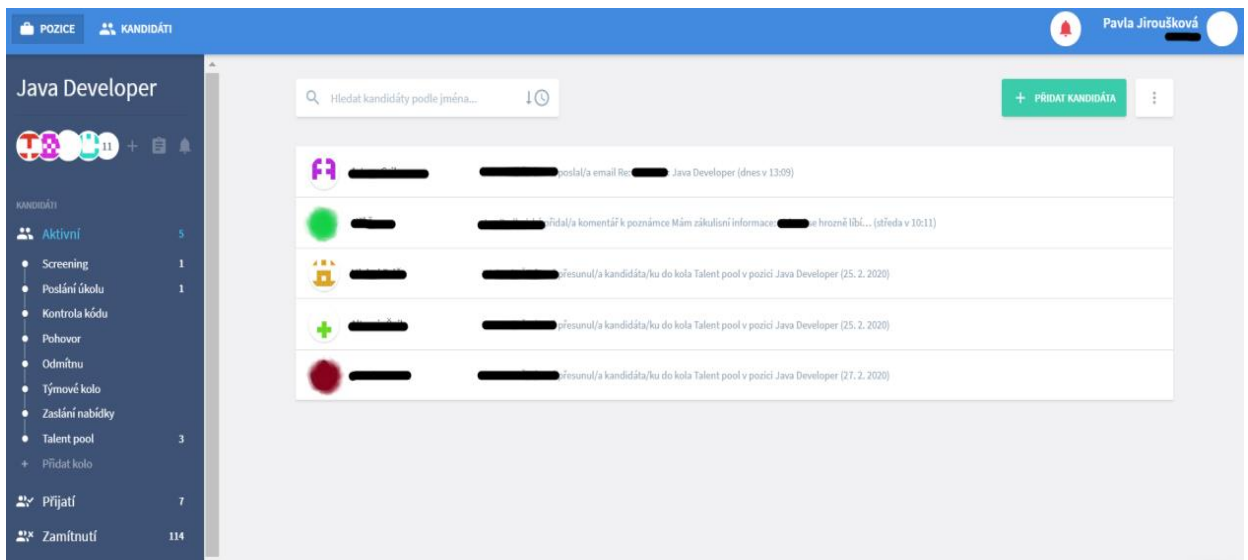
Obrázek č. 6 Karta kandidáta v náborové aplikaci

Zdroj: Lusk.io

Nejvyužívanější záložkou v kartě kandidáta je nástěnka (viz obrázek), kam mohou uživatelé psát svoje poznámky. Tato záložka slouží pro personalistku k informování ostatních uživatelů ohledně novinek tak, aby si nemusel každý prohlížet e-mailovou komunikaci. Zpravidla

je na nástěnce vkládán i průvodní dopis kandidáta. Uživatelé, kteří vybírají kandidáta, na nástěnce píší svůj názor, zda je nebo není vhodný, ze kterého personalistka vychází pro další kroky.

Pro přehlednost je v každé pozici na levé straně připravena lišta s kroky výběrového řízení tak, aby bylo jasné, v jakém kroku se nachází kolik kandidátů.



Obrázek č. 7 Zobrazení pracovní pozice v náborové aplikaci

Zdroj: Lusk.io

První krok je na personalistce, ve společnosti XY za tuto činnost zodpovídá HR Recruiter, a jedná se o poděkování kandidátovi za zaslání reakce na danou pozici a informování o zpracování osobních údajů. K této činnosti je využívána šablona, ve které je pouze měněno jméno kandidáta, abychom dosáhli personalizované odpovědi.

Dobrý den ...,

moc nás těší Váš zájem a děkujeme za reakci. Projdeme Váš profil s kolegy a v případě zájmu se Vám nejpozději do týdne ozveme.

Tady by tento email mohl končit, ale jelikož jste nám předal(a) osobní údaje, rádi bychom Vás informovali, že je budeme uchovávat v souladu s GDPR. Plné znění podmínek o ochraně osobních údajů najdete [zde](#).

Děkuji a přeji pěkný den,

Druhý krok personalistky je zkoumání odpovědi kandidáta, tedy jak zmiňují výše administrativních náležitostí odpovědi. Poté je zkoumán profil kandidáta, buďto z odkazu na LinkedIn nebo osobní webovou prezentaci nebo za zasláního životopisu. Pokud reakce není relevantní, personalista kandidáta zamítá. Pokud reakce je relevantní nebo si personalista není

jistý, píše poznámku na nástěnku s daným dotazem nebo pouze nechává kandidáta ve složce aktivní. V této složce jsou kandidáti, ke kterým by se měli uživatelé, kteří se spolupodílejí na náboru dané pozice, vyjádřit.

Vyjádření může být opět trojí:

1. Nevhodný kandidát – zamítnout
2. Vhodný kandidát – pozvat na pohovor
3. Vhodný kandidát – ověření si technických znalostí úkolem

Ze zkušenosti je prokázáno, že z některých profilů kandidátů je těžko vyvoditelné, na jaké úrovni jejich znalosti a dovednosti jsou, proto v případě, kdy kandidát nemá jasné několikaleté zkušenosti, je zasíláno zadání úkolu. V případě, že má kandidát dostatečné pracovní zkušenosti nebo se mu podaří zadaný úkol dostatečně vypracovat, je pozván na osobní schůzku.

5.2.3 Osobní schůzka s kandidátem

Osobní schůzka s kandidátem je domlouvána vždy několik dní předem poté, co Team leader nebo technický garant v roli Hiring manažera schůzku navrhnou. Často je náročné najít v kalendáři těchto zaměstnanců volný termín, proto občas dochází k úpravě personálního složení na schůzce nebo je termín dohodnut až v následujícím týdnu.

Na pohovoru s kandidátem nejdříve dostává slovo personální pracovník, který představí společnost XY a také představí zaměstnance, kteří se pohovoru účastní. Poté vybídne kandidáta, aby se představil on. Jelikož kandidát často rychle přejde k pracovní historii, zaměstnanci společnosti XY se většinou začínají rovnou doptávat. Po projití posledních zkušeností se pomyslně opustí od životopisu kandidáta, a buďto se přesunou k vyhodnocování zasláního úkolu s kladením doplňujících otázek nebo se ptají na technické otázky přímo.

Ke konci rozhovoru je vždy nutné se zeptat na organizační věci:

- Kdy by mohl do nového zaměstnání nastoupit.
- Jaké je jeho finanční očekávání. Ideálně po jeho vyslovení dát za nás zpětnou vazbu, zda se pohybuje v našem rozmezí nebo je již teď jisté, že se nedohodneme.
- Zda chce být zaměstnán na hlavní pracovní poměr nebo preferuje formu kontraktu.
- Jak na naše rozhodnutí spěchá, abychom ho případně nikde neblokovali.

5.2.4 Týmové kolo

Druhé kolo výběrového řízení probíhá ve chvíli, kdy kandidát prošel prvním kolem a je spíše formální, jelikož ze zkušenosti, pokud kandidát úspěšně absolvuje první kolo, většinou projde i druhým. Druhé kolo je pro společnost XY specifické, jelikož se na něm kandidát seznamuje se všemi členy organizačního týmu, do kterého by nastupoval. Standardní průběh tohoto kola je ten, že Team Leader nebo technický garant, který se účastnil prvního pohovoru, vyzvedne kandidáta na recepci a odvede jej do zasedací místnosti, kde již čeká zbytek organizačního týmu. Jelikož je pro většinu kandidátů tato schůzka s více cizími lidmi stresová, začíná se představováním celého týmu, kdy každý člen řekne, jak se jmenuje a jakou pracovní pozici ve společnosti XY vykonává. Poté přichází na řadu představení kandidáta. Ve většině případech se již v průběhu kandidátova představování zaměstnanci společnosti doptávají a vzniká tak neformální diskuze.

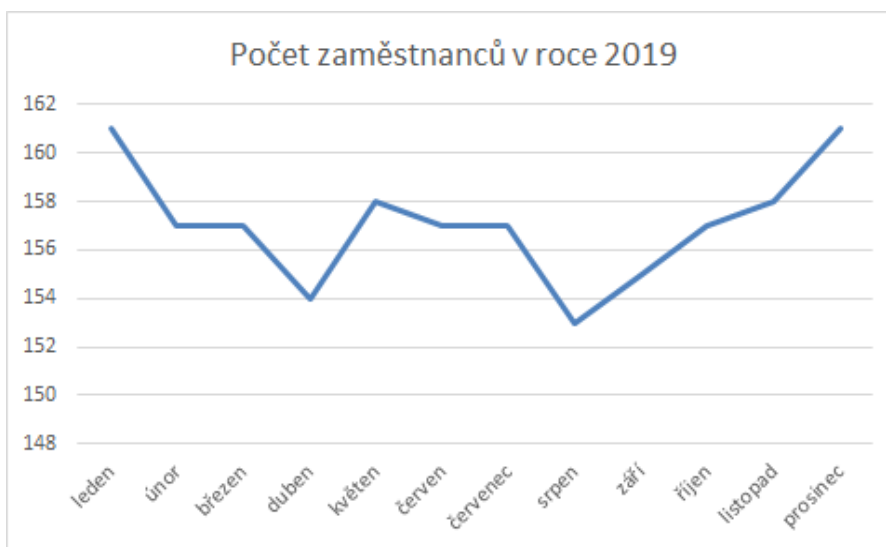
Týmového kola se mohou zúčastnit i další zaměstnanci v rámci společnosti. Občas bývá i na druhém kole přítomen zástupce personálního oddělení. To nastává v případě, kdy se nemohl účastnit prvního kola nebo vznikly nějaké nesrovnalosti a je účast je vhodná nebo byl na prvním pohovoru pouze zaměstnanec z personálního oddělení a stává se tak jediným zaměstnancem, kterého kandidát již zná. Druhým případem přítomnosti zaměstnance, který není v organizačním týmu, je ten, kdy se týmového kola účastní přímo projektový manažer. Bývá to v případě, kdy je ihned zřejmé, na jaký projekt bude kandidát přiřazen a Projektový manažer má zájem a čas jej také osobně poznat.

Ze zkušenosti je potvrzeno, že týmová kola jsou pozitivně vnímána jak zaměstnanci společnosti XY, tak i kandidáty. Zpravidla také bývá rozhodnutí o kandidátech jednotné a i kandidát při odchodu ze společnosti cítí, zda byl pohovor úspěšný nebo ne.

5.3 Popis procesu přijímání zaměstnance ve společnosti XY

Proces přijímání zaměstnance do nové společnosti je velmi důležitou fází, jelikož dává zaměstnanci první dojmy z nového zaměstnání. Správná adaptace a orientace pracovníka může zaručit, že zaměstnanec bude rychle dosahovat požadovaného výkonu, zároveň se bude cítit šťastný a bude o společnosti šířit pozitivní povědomí napříč společnostmi. To je faktor, který je, na základě výsledků z analýzy v předchozích kapitolách, třeba podporovat. Proto popis současného stavu přijímání zaměstnance doplním ještě o analýzu fluktuace společnosti XY.

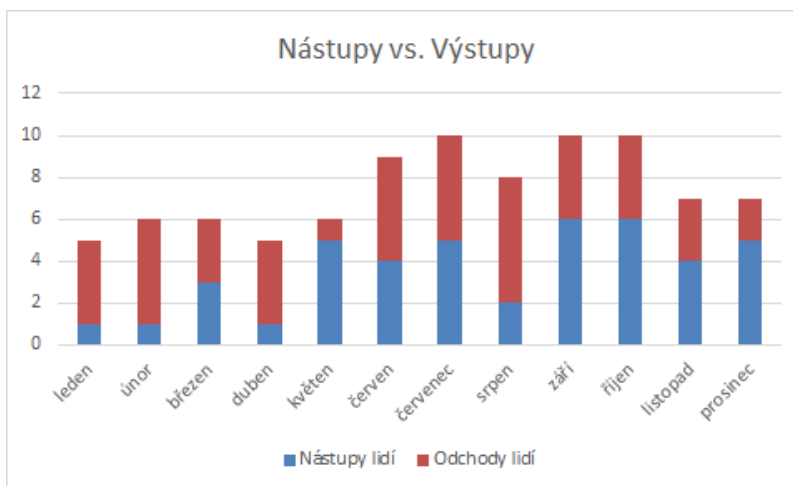
5.3.1 Analýza fluktuace



Graf č. 5 Vývoj počtu zaměstnanců ve společnosti XY v roce 2019

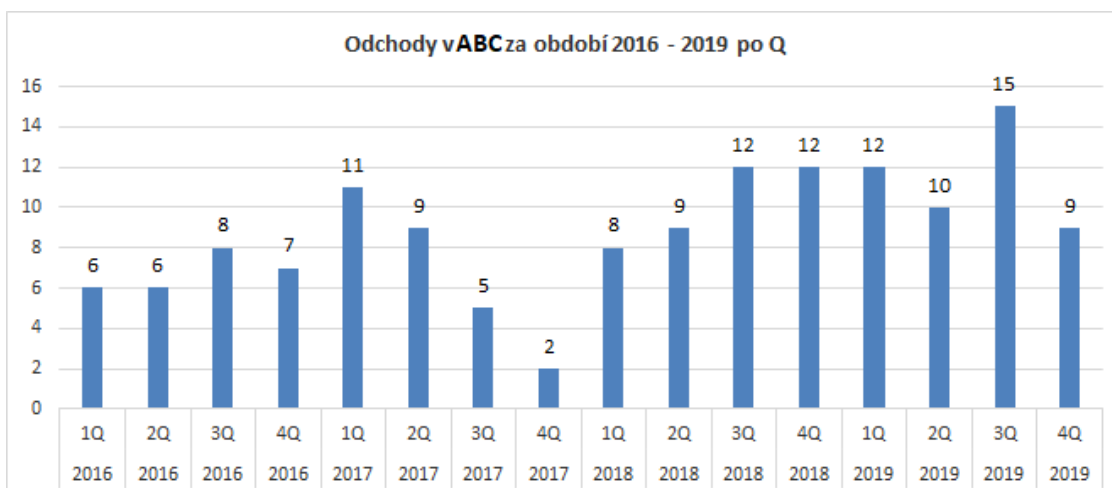
Zdroj: interní data, vlastní zpracování

V grafu č. 5 je křivka znázorňující kolísání počtu zaměstnanců v analyzované společnosti. Největší počet zaměstnanců, a to 161, je znázorněn na začátku a na konci roku. V průběhu roku jsou zaznamenány dva větší výkyvy v dubnu a v srpnu. Nejméně zaměstnanců bylo ve společnosti v srpnu v počtu 153 zaměstnanců. Zajímavější pohled analýzy je zobrazen v následujícím grafu, který zobrazuje nejen výstupy ze společnosti, ale i nástupy.



Graf č. 6 Sloupcové zobrazení poměru nástupů a výstupů ze společnosti XY v roce 2019

Zdroj: interní data, vlastní zpracování



Graf č. 7 Odchody ze společnosti XY rozdělené do čtvrtletí v letech 2016 - 2019

Zdroj: interní data, vlastní zpracování

Je důležité nebrat tuto tabulku jako stoprocentně vypovídající, pokud je dodán následující přehled korekce, tak se ukazuje, že velmi negativně vypadající třetí kvartál byl zatížen řadou odchodů, které bychom mohli odečíst, jelikož se nejednalo o selhání ze strany společnosti XY.

Korekce k číslům:

2Q 2019

- přechod do nově vzniklé společnosti s podporou společnosti XY (2)

3Q 2019

- ukončení PHP týmu (2)

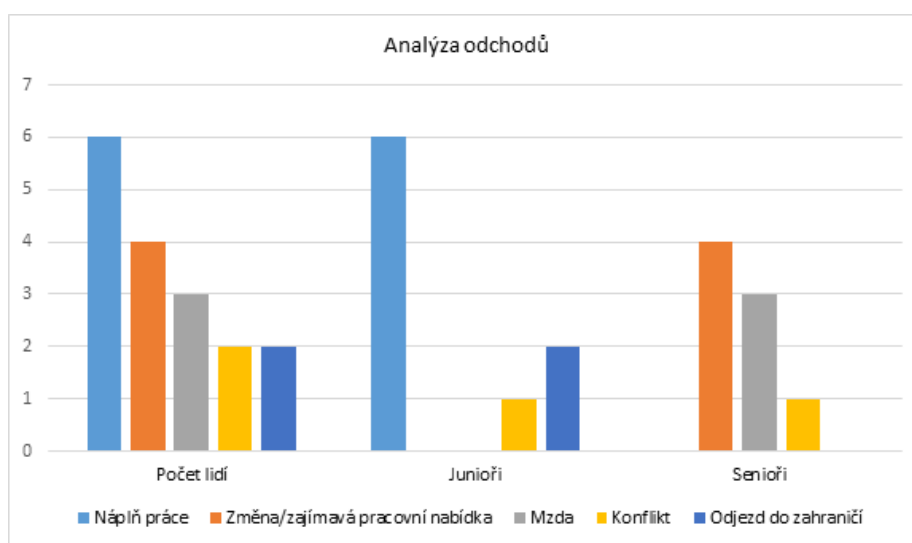
- stěhování a přechod na ičo (1)
- odjezd do zahraničí (3)
- ukončení z naší strany (1)

4Q 2019

- ukončení PHP týmu (1)
- ukončení z naší strany (1)

5.3.2 Analýza odchodů

V rámci inovací v HR byly od července zahájeny strukturované výstupní pohovory. Nejčastěji jsou realizovány v týdnu před finálním odchodem, výjimečně po odchodu. Jedná se o snahu s bývalými zaměstnanci mluvit v době, kdy již danou změnu emocionálně zpracovali, dají co nejobjektivnější informace. Jsou mapovány hlavní důvody, jak probíhalo rozhodování, argumenty, které převážily apod. Z této analýzy vyplývá, že od července roku 2019 odešlo 23 zaměstnanců, z čehož 6 zaměstnanců odešlo buď z naší strany nebo bylo ukončení spolupráce plánované delší dobu (škola, cestování).



Graf č. 8. Analýza příčin odchodů v roce 2019

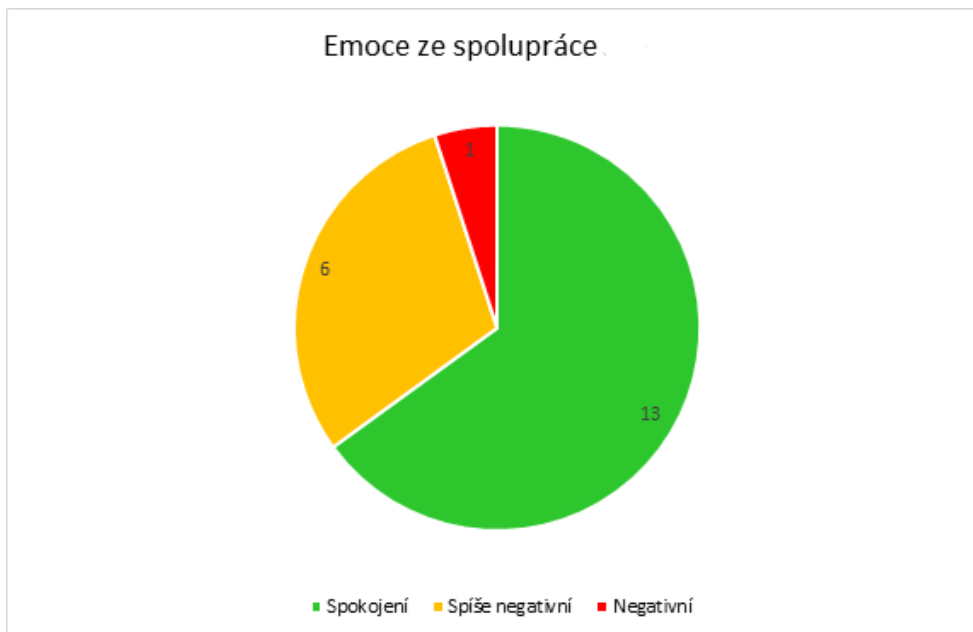
Zdroj: interní data, vlastní zpracování

Dle analýzy záznamů z provedených výstupních pohovorů jsem identifikovala čtyři hlavní primární faktory, které odcházející zaměstnanci zmiňovali nejvíce. Těmito faktory jsou: nevyhovující nápěň práce, potřeba změny nebo získání zajímavé pracovní nabídky, nízká mzda, konflikt a pracovišti, odjezd do zahraničí.

V první části grafu č. 8 je zobrazeno rozdělení daných důvodů mezi počet odcházejících lidí. Největší počet odcházejících zaměstnanců bylo nespokojeno s náplní práce, jednalo se o 6 zaměstnanců. Druhým nejčastějším důvodem je potřeba změny a zajímavější pracovní nabídka neboli „nabídka, která se neodmítá“. Tento důvod byl rozhodujícím faktorem celkem pro 4 zaměstnance. Rozhodujícím důvodem pro odchod pro celkem 3 zaměstnance byl faktor nedostatečného finančního ohodnocení. Po dvou zaměstnancích mají i důvody konfliktu na pracovišti a odjez zaměstnance do zahraničí.

Pro přehlednější analýzu jsem rozdělila odchozí zaměstnance do dvou skupin dle jejich seniority. První skupina juniorů je v počtu 10 zaměstnanců, druhá skupina seniornějších zaměstnanců je v počtu 8. Z grafu vyplývá, že juniorní zaměstnanci, kteří ve společnosti nepracovali příliš dlouho, nebyli spokojeni s náplní práce, jelikož se jedná více o mladší lidi, tak zde převažuje i faktor odjezdu do zahraničí. Naopak mezi seniorními zaměstnanci převážil faktor potřeby změny nebo velmi zajímavé nabídky. Jedná se o zaměstnance, kteří jsou seniorní svými schopnostmi a také kteří v analyzované společnosti figurovali více než 3 roky. S tím souvisí i faktor mzdy, který je pro tuto skupinu důležitější z pohledu jejich soukromých životů, kde zakládají rodiny a potřebují mít větší jistoty než mladší lidi, které spíše láká cestování. Není možné na základě těchto několika respondentů generalizovat společnost, ale z této analýzy vznikl tento výstup velmi zřetelně.

Jelikož je odchod ze zaměstnání velmi často spojen s různými emocemi, je nutné kontrolovat, zda zaměstnanci odcházejí v takovém emocionálním rozpoložení, aby o společnosti nešířili negativní informace, ale aby vzpomínali v dobrém a WOM bylo pro společnost využito pozitivně. Jelikož pohovor byl veden pouze mezi odcházejícím zaměstnancem a HR, je tento přehled čistě subjektivní. Data, ze kterých je pro tuto analýzu čerpáno, jsou opět záznamy z výstupních pohovorů.



Graf č. 9 Graf rozložení emocí spojených se spoluprací se společností

Zdroj: interní data, vlastní zpracování

V grafu je znázorněno, že 1 zaměstnanec odešel s velmi negativními pocity, byl to zaměstnanec, který odešel na základě mezilidského konfliktu a narušení důvěry v ostatní kolegy ve společnosti. Oranžová výseč znázorňuje 6 zaměstnanců, kteří odešli ze společnosti spíše negativní. Jsou to bývalí zaměstnanci, kteří nepatří mezi aktivní pomlouvače společnosti, ale není pravděpodobné, že společnost XY doporučí známému. Tito zaměstnanci se dostali do konfliktní situace, ale bylo aktivně řešeno narovnání tohoto stavu rozhovory nejen s HR, ale i Team Leaderem, případně členy managementu, kteří do daného problému viděli. Zbytek odchodících zaměstnanců hodnotím jako neutrální až pozitivní. Jedná se o skupinu zaměstnanců, kde odchod proběhl v pořádku. Je velmi pravděpodobné, že společnost XY svým známým doporučí a o společnosti budou mluvit spíše v pozitivním duchu. Do této skupiny patří všichni zaměstnanci, kteří primární faktor odchodu měli nespokojenost s náplní práce a odešli do jiného oboru a na jiné pozice. Do této skupiny také patří zaměstnanci, kteří po několikaletém působení ve společnosti potřebovali změnu, nebo jim byla nabídnuta velmi zajímavá nabídka.

5.3.3 Pre – Onboarding

První fází přijímání zaměstnance jsem pojmenovala tzv. Pre-onboarding. Jedná se o fázi, která následuje ihned po rozhodnutí společnosti kandidáta přijmout a po zaslání nabídky. Pokud si společnost XY vybere kandidáta, posílá se dokument s nabídkou. Na obrázku je

zobrazena pouze první část nabídky, v druhé části jsou vypsané veškeré oficiální benefity, které společnost XY nabízí.



Jméno a příjmení

V Praze dne 2.1.2020

Plácnete si?

Jméno,

|

jsme velice potěšeni, že ti můžeme nabídnout pozici v Etneteře v týmu

.....

Mzdové podmínky

Nástupní mzda:

Hrubá měsíční mzda: 00.000 Kč

Úvazek: 40 h/týden

Po zkušební době (v případě plnění zadaných úkolů)

Hrubá měsíční mzda: 00.000 Kč

Benefity

Obrázek č. 8 Nabídka ze společnosti XY

Zdroj: vnitropodnikové dokumenty

Tento dokument s nabídkou se nazývá neformálně: „Plácnete si?“ a obsahuje informace o tom, na jakou pozici a do jakého týmu bychom tohoto kandidáta chtěli přijmout. Další informace jsou ohledně finanční nabídky, na které jsme se již během výběrového řízení předběžně dohodli, a ohledně tříměsíční zkušební lhůty a data nástupu. V dokumentu nabídky jsou vyjmenovány i všechny zaměstnanecké benefity.

Než nabídku kandidátovi HR pošle, dochází ještě k telefonátu, ve kterém kandidátovi oznámí dobrou zprávu, že byl vybrán. Zároveň jsou mu nastíněny pracovní podmínky, především tedy finanční. Důležité je tento krok nepodcenit především, pokud zaměstnanci nabízíme nižší částku, než kterou na pohovoru uvedl. Pokud je rozhodnutí nižšího finančního ohodnocení dobře odůvodněno, nebývá to automaticky překážkou. Ve chvíli, kdy nastíníme kandidátovi nabídku, nechceme po něm hned znát odpověď. Domluvíme se s ním, že mu oficiální nabídku pošleme do e-mailu a zeptáme se ho, do kdy bude potřebovat čas na rozmyšlenou, abychom věděli, na jaký časový horizont pozastavujeme nábor. Pokud HR, který s daným kandidátem telefonuje, vycítí, že kandidát nabídku pravděpodobně odmítne, nábor se nepozastavuje a probíhá dál. Ze zkušenosti víme, že kandidát, který nabídku přijme, se ozývá výrazně dříve. Pokud kandidát vyčkává s rozhodnutím, pravděpodobně čeká na jiné nabídky a je větší pravděpodobnost, že přijme právě je.

Pokud kandidát nabídku odmítá, HR se ptá buďto e-mailovou komunikací nebo telefonicky na důvody. Ze zkušenosti víme, že se většinou jedná o finančně vyšší nabídku. V případě, že se jedná o klíčovou roli, dochází k úpravě naší nabídky. Zpravidla je však nabídka konkurence výrazně vyšší právě tak, aby nebylo možné reagovat nebo je kandidát již přesvědčen a je velmi obtížné jej vrátit do rozhodovacího dilematu.

5.3.4 Nástupní dokumenty

Pokud kandidát nabídku přijímá, dále jej označujeme jako zaměstnance. Po odsouhlasení nabídky je zaměstnanci založena složka v síti společnosti XY v sekci HR, kam dále vkládáme všechny dokumenty, které musí být před nástupem připraveny, dále po dobu jeho práce ve společnosti XY i další dokumenty, které se zaměstnanec týká (např. změny ve mzdovém výměru). HR posílá e-mail, ve kterém přikládá formulář s *osobním dotazníkem* a *formulář lékařské prohlídky* s informací, že je potřeba, aby si budoucí zaměstnanec prohlídku zajistil nejpozději do prvního dne nástupu do nového zaměstnání. Třetí důležitou informací je, jaký si kandidát vybere *notebook*. V rámci již standardních benefitů, i společnost XY nabízí zaměstnancům notebook nebo stolní počítač a vybrat si zaměstnanec může mezi Macbookem nebo Dellm. U notebooku typu Dell si může zaměstnanec vybrat, jaký operační systém si nechá od interního IT nainstalovat, především se rozhoduje mezi Windows a Linuxem (nejčastěji mezi verzemi Ubuntu, Fedora nebo Debian). Interní IT zakázalo využívat soukromý hardware z důvodu nemožnosti ohlídat dostatečnou antivirovou ochranu a při napojení do sítí ve společnosti by mohlo dojít k ohrožení dat společnosti, tedy i dat klientů. Pro lepší přehled zde doplním, jaké kroky je potřeba podniknout:

1. Poslat osobní dotazník, formulář s lékařskou prohlídkou a nabídku notebooku zaměstnanci.
2. Založit zaměstnanci osobní číslo a zkratku.
3. Doplnit osobní dotazník.
4. Vytvořit dokument, kterým informujeme o nástupu a poslat jej na interní IT, Team Leadera, HR, Operations, případně projektového manažera.
5. Připravit pracovní smlouvu a mzdový výměr.
6. Připravit Prohlášení poplatníka daně z příjmu fyzických osob.
7. Připravit souhlas se zpracováním osobních údajů, formulář PO a BOZP.
8. Připravit checklist.

5.3.4.1 Osobní dotazník

Osobní dotazník je klasický formulář, ve kterém zaměstnanec uvádí osobní údaje, které jsou potřeba do většiny dalších nástupních dokumentů. Do pracovní smlouvy je potřeba znát jméno podle OP, datum narození, trvalé bydliště a číslo bankovního účtu, kam bude chtít zaměstnanec posílat výplatu. Tyto údaje jsou ve stejném formátu využity i do mzdového výměru. Do Prohlášení poplatníka daně z příjmu je pak využito ještě rodné číslo. Zaměstnanci je zpět poslána pracovní smlouva a mzdový výměr, aby měl čas ještě před nástupem si vše pročíst a případně se zeptat. Je to vstřícný krok, kdy se nebudeme zdržovat v den nástupu a zároveň nováček má klid si smlouvu opravdu pročíst.

Osobní dotazník po doplnění zaměstnancem HR zkontroluje, zda žádný údaj nechybí a poté doplní o vygenerované osobní číslo vpravo nahoře a odstavec s dalšími vstupními informacemi dole. Tento formulář slouží pro zaměstnavatele jako zdroj informací o zaměstnanci, které jsou důležité pro evidenci. Dále je posílán účetní (externí) pro evidenci zaměstnance i u ní.

5.3.4.2 Informování o nástupu nového zaměstnance

Ve chvíli, kdy máme vyplněn osobní dotazník jak zaměstnancem, tak HR, nejprve vyplňujeme formulář, ve kterém informujeme o nástupu nováčka. Je důležité posílat informaci dostatečně dopředu. Momentálně je domluva s interním IT týden. Před samotným posláním je vhodné zeptat se v interním IT, zda mají dostatek notebooků pro případný nástup.

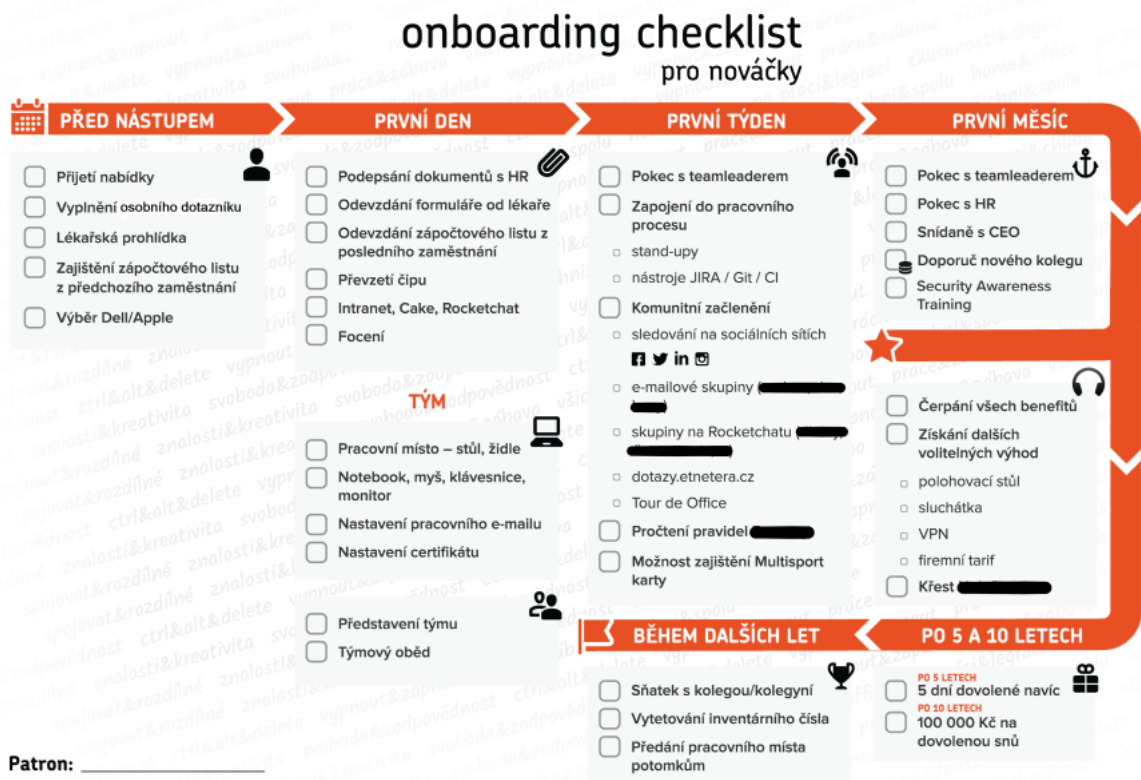
Samotná informace o nástupu nováčka je sepsána do formuláře v následujícím obrázku. Je zde jméno, kontakt, datum narození, osobní číslo a zkratka. To jsou identifikační údaje, které zadává interní IT do Active Directory, ze kterých pak čerpá pro interní systémy. Interní IT zároveň připraví Hardware pro nového zaměstnance podle jeho představ, většinou dochází k telefonické komunikaci interního IT a nováčka, aby si nováček určil velikost notebooku, případně typ. Zde interní IT řeší i na jakou pozici nováček nastupuje, pokud se nejedná o programátorskou pozici, není potřeba tolik výkonný počítač. Poslední důležitou informací, kterou interní IT využije je datum nástupu, tedy datum, do kdy musí být notebook připraven a musí být založeny všechny účty.

Informace o nástupu jsou pak důležité i pro recepční, která připravuje čip pro zaměstnance. Čip kóduje podle toho, kde zaměstnanec bude sedět, aby měl přístup všude tam, kam potřebuje. Recepční tedy využívá další informaci z formuláře, a to kde bude nováček sedět. Druhým krokem, který je s odesláním informačního dokumentu o nástupu spojen, je založení události do kalendáře. Na den nástupu, většinou na 9:00 si HR rezervuje na jednu hodinu

zasedací místnost, kde je s nováčkem sám, ale informaci o tom, že nováček dorazí, dostanou všichni, aby bylo vše připraveno.

5.3.4.3 Checklist nováčka

Poslední z bodů. Které jsou potřeba zařídit před nástupem je Checklist nováčka. Nejedná se o nijak složitý proces přípravy, již připravený dokument v pdf je vytisknut a dopsán Team Leader daného nováčka. Důvod, proč je důležité tento checklist ,na rozdíl od klasických formulářů pro souhlas o zpracování osobních údajů nebo informování o PO a BOZP, zmínit, je ten, že je to jeden z inovativních kroků, které společnost XY zavedla již dříve. Tento checklist je používán od léta 2018 a jsou na něj velmi kladné ohlasy. Několikrát byl upravován a na následujícím obrázku můžeme vidět finální podobu. Checklist má sloužit nováčkovi jako taková mapa s kroky, které budou následovat. Má mu to zjednodušit možný pocit ztracenosti ve všech administrativních povinnostech, kterými musí projít. Zároveň může sloužit pro kontrolu, zda prošel vším, čím měl. V neposlední řadě je do checklistu přidán i humor, který je ve společnosti XY neodmyslitelnou součástí kultury.



Obrázek č. 9 Checklist nováčka

Zdroj: vnitropodnikové dokumenty

5.3.5 Onboarding – nástupní den

V den nástupu nováček dorazí do společnosti XY ve sjednaný čas. Poté si jej HR vezme do menší zasedací místnosti, kde již má připravené všechny nástupní dokumenty. Zde je důležitou součástí, aby nejprve přišly ice-breaking otázky, např. Jak ses těšil do práce?. Po úvodním uvolnění přichází chvíle podpisů. Nejprve je zaměstnanec požádán o vyplněný formulář s lékařskou prohlídkou. Je to proto, že není možné, aby zaměstnanec nastoupil do zaměstnání bez tohoto potvrzení. S tím si HR od zaměstnance přebírá i doklad o zaplacení, který bude následní finanční asistentkou proplacen. Dále je zaměstnanec požádán o zápočtový list z bývalého zaměstnání. Ze zkušenosti víme, že jej většina zaměstnanců dostane až v průběhu měsíce, ovšem je vhodné na to upozornit, aby si zaměstnanec i HR udělali poznámku, že je potřeba jej dodat.

Po těchto dvou krocích již následuje řada podpisů, nejprve zaměstnanec podepisuje třikrát pracovní smlouvu a mzdový výměr, kdy jedna kopie připadne jemu, jedna kopie je pro společnost XY jako pro zaměstnavatele a jedna kopie připadne paní účetní. Dále dochází k podpisu osobního dotazníku ve dvou kopiích, jedna pro zaměstnavatele a jedna pro paní účetní. Všechny následující dokumenty jsou již podepisovány pouze v jedné kopii ovšem je potřeba k nim podat vysvětlení nováčkovi, jelikož tyto dokumenty nejsou posílány předem k prostudování.

1. Prohlášení poplatníka daně z příjmu fyzických osob je dokument, který je potřeba dodat paní účetní. Jedná se o prohlášení, které může zaměstnanec uplatňovat pouze u jednoho zaměstnavatele, proto je důležité si tuto informaci s nováčkem ještě ověřit.
2. Souhlas se zpracováním osobních údajů je formulář, ve kterém zaměstnanec může zaškrtnout souhlasím/nesouhlasím. Jedná se o dokument, který zaměstnavateli umožňuje pracovat s např. fotografiemi zaměstnanců pro využívání mimo společnost XY. Nováčkovi je vysvětleno, že pokud bude na nějaké fotce, např. z přednášky, tak ji můžeme využít v postu na sociálních sítích. Pokud by fotka byla jakýmkoliv způsobem kontroverzní, zaměstnanci marketingu se osobně ptají, zda by to zaměstnanci nevadilo.
3. Formulář PO a BOZP. Zaměstnanec musí být v den nástupu do práce seznámen s požární ochranou a s bezpečností a ochranou zdraví při práci. Toto úvodní proškolení probíhá v rámci podepisování nástupních materiálů a zaměstnanci jsou poskytnuty pouze základní informace, tj. rozmístění hasicích přístrojů, základní pravidla bezpeč-

ného chování v kancelářích, co dělat v případě, že úraz nastane. Zaměstnanec je odkázán na dokument, který je na intranetu, ve kterém jsou všechna pravidla a zásady popsány podrobně.

4. Připravit checklist.

Poté, co s nováčkem HR projde všechny dokumenty, přichází na řadu rychlý on-boarding v podobě seznámení nováčka s intranetem společnosti XY. Na intranetu mu HR ukazuje:

1. Pravidla. Mezi základní pravidla patří, že si všichni ve společnosti XY tykáme, je jedno jestli na chodbě potká svého blízkého kolegu nebo ředitele, všem se tyká. Pracovní doba je flexibilní, je to jedna z věcí, na které se nováček domlouvá s Team Leaderem. Někteří mají v týmu nastaveno, že zaměstnanec musí být od 10:00 do 15:00 na pracovišti, někteří ne. Dress code ve společnosti XY není žádný, každý chodí tak, jak je mu to pohodlné. Samozřejmě, pokud jde zaměstnanec na schůzku ke klientovi je vhodné, když se oblékne podle toho. Kromě toho je nováček informován o chodu kuchyňek tak, aby nedocházelo ke zbytečným nedorozuměním. Kafe, čaje, šťávy, které jsou v kuchyňce, jsou pro všechny. Stejně tak i ovoce a zelenina, která je před hlavní kuchyňkou vyskládána v košíčkách. Vždy, pokud si není jistý se může zeptat recepčních, jsou tam od toho, aby pomohly a zároveň mají kuchyňky na starosti, takže by měly dokázat poradit.
2. Pravidla pro vstup do IT. Ohledně základních pravidel je nováčkově zmíněno pouze několik nejdůležitějších informací. Zaměstnanec by si měl uložit telefonní číslo na interní IT pro případ, že by se cokoliv stalo. Pokud zaměstnanec poškodí nebo zničí hardware je povinen informovat interní IT, případná spoluúčast se řeší podle závažnosti a vině zaměstnance. Pokud zaměstnanec notebook ztratí nebo je mu ukraden je povinen ihned (kdykoliv) informovat interní IT, aby byly zablokovány všechny účty pro ochranu firemních a klientských dat. Zaměstnanec si nesmí stahovat do notebooku žádný nelegální obsah ani opensourcové programy pro fyzické osoby. V případě, že si není jistý, zda si může určitý obsah stáhnout, je vhodné konzultovat to s oddělením security.
3. HR pravidla a informace. Na intranetu existuje záložka, ve které jsou témata spojená s HR. Jedná se o základní benefity a jejich popis, o odměnu za doporučení zaměstnance. Návod k systému na čerpání dovolené.
4. Vize mise. Přesto, že strategie firmy nejsou pro nováčka v první den to nejdůležitější, je vhodné mu ukázat v jakém dokumentu je sepsána vize a mise a doporučit mu se

na to později podívat, to samé platí i s historií společnosti, o čemž je natočeno mnoho videí, která jsou také k nalezení na intranetu.

5. Zasedací pořádek. Velmi důležitou záložkou na intranetu je zasedací pořádek a mapa společnosti. Ze zkušenosti vím, že je to i téma, které nováčky zajímá nejvíce. Mapa je zpracována v graficky přívětivém prostředí a v odpovídajícím půsorysu jsou zde vyznačeny nejen všechny zasedací místnosti, kuchňky a toalety, ale také jednotlivé kanceláře i malými ikonkami fotografií zaměstnanců.
6. Zasedací pořádek je propojen s kontakty na všechny zaměstnance společnosti XY. Medailonky lidí sestaveny z fotografie, jména, pozice a názvu týmu jsou defaultně seřazeny podle abecedy. Je však možné filtrovat pomocí týmů. V této záložce nováčkovi HR ukazuje kartu Team Leadera, na které ukazuje, co vše je zde napsáno. Po rozkliknutí je zde informace o počtu let ve společnosti XY, telefonní číslo, e-mail, proklikávací odkaz na firemní chat, kalendář, který je přímo napojen na google, který je napříč firmou využíván, a právě zmíněná mapa s vyznačením zasedacího pořádku. V neposlední řadě je nováčkovi ukázána karta CEO, aby věděl, jak vypadá. Pokud má HR dostatek času, ukáže i filtrování interní IT a Security.
7. Při představování zasedacího pořádku a lidí ve společnosti XY je pak nováčkovi ukázán i dokument, kde je představení organizačních týmů. Ke každému týmu napsal Team Leader krátké shrnutí toho, jaký je tým osobnostně, jaký je jeho účel ve společnosti XY a na jakých projektech převážně pracuje.

Tato ukázka toho, co je za informace na intranetu je pouze základ a je to pouze ukázání nováčkovi, kde jaké informace najde. Cílem je mu ukázat, kde informace najde a případně, na koho se má obrátit. Tento rychlý přehled tak slouží jako jakýsi základ orientace pracovníka na pracovišti.

5.3.5.1 Návštěva interního IT s Team Leaderem

Zde zmínit problém s připraveností a s přístupem pro nováčka, které se pak řeší celý týden. Kromě informace o nástupu je potřeba vytvořit nový dokument, který by dal internímu IT více informací o tom, jaké přístupy daný nováček potřebuje. To nyní dělá Team Leader, pokud na to má čas. Pokud na to nemá čas, tak se to řeší až v den nástupu.

5.3.6 Onboarding – další kroky

Pokud vše probíhá tak, jak má a nováček ani Team Leader neosloví HR s dřívější konzultací, první a poslední rozhovor HR s novým zaměstnancem probíhá po prvním měsíci. To, co HR zjišťuje při daném rozhovoru je sepsáno v následujících bodech.

1. Jak je zaměstnanec ve společnosti XY spokojen, zda vše, co bylo při náborovém procesu o společnosti tvrzeno je tak, jak to po prvním měsíci cítí i zaměstnanec. Pokud je něco, co se mu nelíbí, pak samozřejmě dochází k řešení tohoto problému.
2. Jak probíhal jeho první den a zda někde nenastaly komplikace (např. nepřipravený notebook, stůl, apod.)
3. Jak je zaměstnanec spokojen v projektovém týmu. Má zaměstnanec dostatečný kontakt s Team Leaderem, který zajišťuje celopodnikovou orientaci i orientaci v týmu.
4. Má zaměstnanec přehled o ostatních týmech a ostatních společnostech, které patří do spolupracující skupiny firem.
5. Jak je zaměstnanec spokojen v organizačním týmu. Jak byl přijat, má s kým chodit na obědy, atd.
6. Žádost, zda by mohl společnost XY ohodnotit na webovém portálu Atmoskop, kde se píše recenze a doporučení na zaměstnavatele.

6. Vlastní výzkum

Na základě zásad vedení interview, které jsem uvedla v metodologické části své diplomové práce, vytvořím návod pro rozhovor, který se zaměstnanci společnosti XY povedu. Návod pro rozhovor bude obsahovat veškeré náležitosti, aby byl zadaný cíl splněn a výzkumné otázky byly zodpovězeny.

6.1 Návod

Otázky a osnovu rozhovoru použiji pouze jako oporu pro udržení hlavních témat a následnosti, ovšem nebudu bránit odklonu od tématu a případnému hlubšímu zaměření k jednotlivému tématu, které se dotazovaného může dotýkat nejvíce.

Všechny rozhovory budou prováděny v odpoledních hodinách v prostorách společnosti XY, v menší zasedací místnosti, která je pro rozhovor 1 on 1 vhodná. Rozhovor bude probíhat nejdéle 1 hodinu.

Časový harmonogram pro výzkum je jeden měsíc.

Ještě před prvním „ostrým“ rozhovorem bude návod i otázky konzultovány s kolegou, který je v podobné pozici jako dotazovaný. Tato zkouška by měla odfiltrout nedorozumění, které mohou některé otázky vzbudit. Po testovacím rozhovoru dojde k případnému přeformulování otázek tak, aby byly jednoznačné a zároveň formulované tak, abych dosáhla cíle.

- 1) Určení pořadí okruhů otázek:
 - a) Obecně HR ve společnosti XY
 - b) Získávání
 - c) Výběr
 - d) Přijímání

- 2) Jednorázové otázky
 - a) Jak se Ti dnes daří?
 - b) Máš dost energie na to se mi minimálně půlhodinku věnovat?
 - c) Jaké máš očekávání?
 - d) Těšíš se nebo spíš bojíš?

- 3) Základní otázky, oblast „Obecné otázky na personální řízení ve společnosti“
Nestrukturované:
 - a) Jaké jsou činnosti, které má HR ve firmě zastřešovat?
 - b) Existuje nějaká činnost, která Ti v náplni práce HR ve společnosti XY chybí?
 - c) Vnímáš HR ve společnosti XY jako rovnocenného parťáka nebo službu pro zaměstnance, případně ještě jinak?

Strukturované:

- d) Činnosti, které jsi před chvílí zmínil, naše personální oddělení dělá?
- e) Funguje HR oddělení ve společnosti XY dobře?
- f) Je v HR oddělení dostatek zaměstnanců?

4) Základní otázky, oblast „Získávání“

Nestrukturované:

- a) Jakým způsobem získává společnost XY kandidáty?
- b) Jakým způsobem by společnost XY měla získávat kandidáty?

Strukturované:

- c) Daří se společnosti XY získávat kandidáty?
- d) Přijde Ti současný způsob získávání kandidátů dostatečný?
- e) Dokáže HR dostatečně využít spolupráci s vývojáři a strhnout je k náborovým aktivitám?
- f) Pokud bys měl nápad, který se týká získávání kandidátů, šel bys ho s HR řešit?

5) Základní otázky, oblast „Výběr“

Nestrukturované:

- a) Co všechno je zohledňováno při výběru kandidáta?
- b) Kdo se podílí na výběru kandidáta?

Strukturované:

- c) Kdo si myslíš, že nese zodpovědnost za výběr kandidáta?
- d) Kdo by měl nést tuto zodpovědnost?
- e) Do výběru kandidáta v druhém kole zasahuje celý tým. Je to pro Tebe důležité?
- f) Stalo se Ti někdy, že bys byl v týmovém kole Ty nebo Tvůj kolega proti a kandidát byl stejně přijat?

6) Základní otázky, oblast „Přijímání“

Nestrukturované:

- a) Jak probíhá přijímání nového zaměstnance ve společnosti XY?
- b) Co si myslíš o digitalizaci případně gamifikaci náboru?

Strukturované:

- c) Je řízení přijímání nováčka, neboli onboardingu, ze strany HR dostačující?
- d) Myslíš si, že onboarding zaměstnance je důležitý?

7) Dodatečné otázky

- a) Jak pohlížíš na práci HR ve společnosti XY?
- b) Je práce HR ve společnosti XY dostatečně kvalitní?
- c) Kdo je pro Tebe HR ve společnosti XY?
- d) Máme dost kandidátů, kteří nám reagují na pracovní nabídky?
- e) Co víš o metodách, které HR na získávání kandidátů používá?
- f) Máš možnost se zapojit do náboru?
- g) Jak probíhá výběr kandidáta?
- h) Kdo všechno zasáhne do výběru?
- i) Kdo má poslední slovo u výběru kandidáta?
- j) Dochází ke kvalitnímu zaškolování nových zaměstnanců?
- k) Napadá Tě, jakým způsobem zpříjemnit zaškolování a sbírání informací nováčkoví?

5) Zkoumavé otázky

- a) Proč?
- b) Čím to může být?
- c) Mohl bys to prosím více rozvést?
- d) Mohl bys mi o tom říct prosím víc?

6.2 Výběr respondentů

Respondenty jsem zvolila náhodně tak, aby bylo pravděpodobnější zajištění relevantních dat.

Respondenty jsem rozdělila do tří skupin na Team Leadery, nováčky a řadové-zaměstnance, kteří ve společnosti XY pracují více než 1 rok. Team Leadři jsou zaměstnanci ve společnosti XY, kteří vedou tým od tří do patnácti zaměstnanců, jsou to zaměstnanci, kteří jsou ve společnosti déle než 3 roky a v rozhovoru využijeme především jejich přesah do manažerského myšlení, kterým se bude jejich pohled lišit. Nováčky lze specifikovat jako skupinu zaměstnanců, kteří jsou ve společnosti XY zaměstnaní do půl roku od začátku pracovního vztahu. V každé skupině jsou 3 respondenti. Každá tato skupina bude mít pravděpodobně jiný pohled na danou problematiku, a proto přinese výzkumu více dat a informací, ze kterých dále budeme čerpat. Získaná data využijeme pro tvorbu inovačního scénáře v oblastech získávání, výběru a přijímání zaměstnanců.

6.3 Výsledky výzkumu

Polostrukturované rozhovory byly vedeny vždy v dopoledních hodinách přes online komunikační kanál, podporovaný společností Google platformou GSuite, Hangouts, kde jsme se

zaměstnanci společnosti XY sdíleli nejen zvuk potřebný pro rozhovor, ale i obraz, aby se nám lépe komunikovalo i v rámci nonverbální komunikace. Respondenti byli informováni, že je rozhovor nahráván, a to z důvodu kvalitnějšího zpracování odpovědí respondenta.

Nejprve se budu věnovat otázkám obecným, abych přiblížila vnímání personální práce zaměstnanců společnosti XY. Poté výsledky rozhovorů rozdělím do tří částí, tak jak je rozdělen v návodu. Každé části se budu věnovat podrobněji zvlášť. Předpokladem je, že noví zaměstnanci budou celkově pozitivnější v pohledu na danou problematiku. Největší kritika je očekávána od Team Leaderů, kteří se často na personálních činnostech spolupodílí.

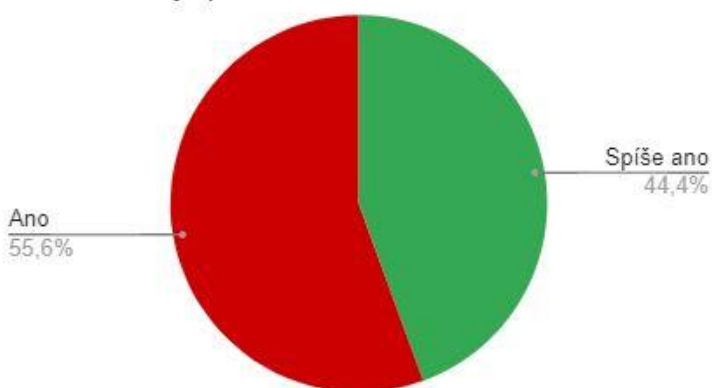
6.3.1 Oblast „Obecné otázky na personální řízení ve společnosti“

První otázka, která byla v rámci polostrukturovaného rozhovoru položena, vyšla pozitivně. Respondenti prokázali znalost personálních činností a opakovali především činnosti: Nábor zaměstnanců, komunikace se současnými zaměstnanci a kontrola spokojenosti, employer branding, rozvoj zaměstnanců a talent management, práce s benefity. Několikrát, přesně 5 krát, byl také opakován pojem employer branding, po doptání ovšem o tom, co vlastně tento pojem znamená, dokázali hovořit pouze dva dotazovaní.

Na přijímání zaměstnanců do organizace si vzpomněli pouze 3 dotazovaní, z toho byli pouze dva ze skupiny nových zaměstnanců. Nábor ovšem zmínili všichni, dokonce jeden z kolegů se u této odpovědi velmi rozpovídal a vyjmenoval téměř všechny činnosti pro získávání zaměstnanců z externích zdrojů, např. mít přehled o pozicích, které je potřeba obsadit, přijímací pohovory, procházení životopisů, aktivní vyhledávání a oslovování potenciálních zaměstnanců, náborové akce (pracovní veletrhy, přednášky zaměstnanců), inzerce na volné pozice.

Odpovědi na otázku, zda jsou tyto činnosti ve společnosti XY personálním oddělením prováděny, jsou zobrazeny v následujícím grafu. Výsledek je tedy velmi pozitivní, ovšem každý z respondentů hodnotil pouze ty činnosti, které zná.

Činnosti, které jsi před chvílí zmínil, naše oddělení HR dělá?



Graf č. 9 Odpovědi na otázku: Činnosti, které jsi před chvílí zmínil, naše HR oddělení dělá?

Zdroj: vlastní výzkum

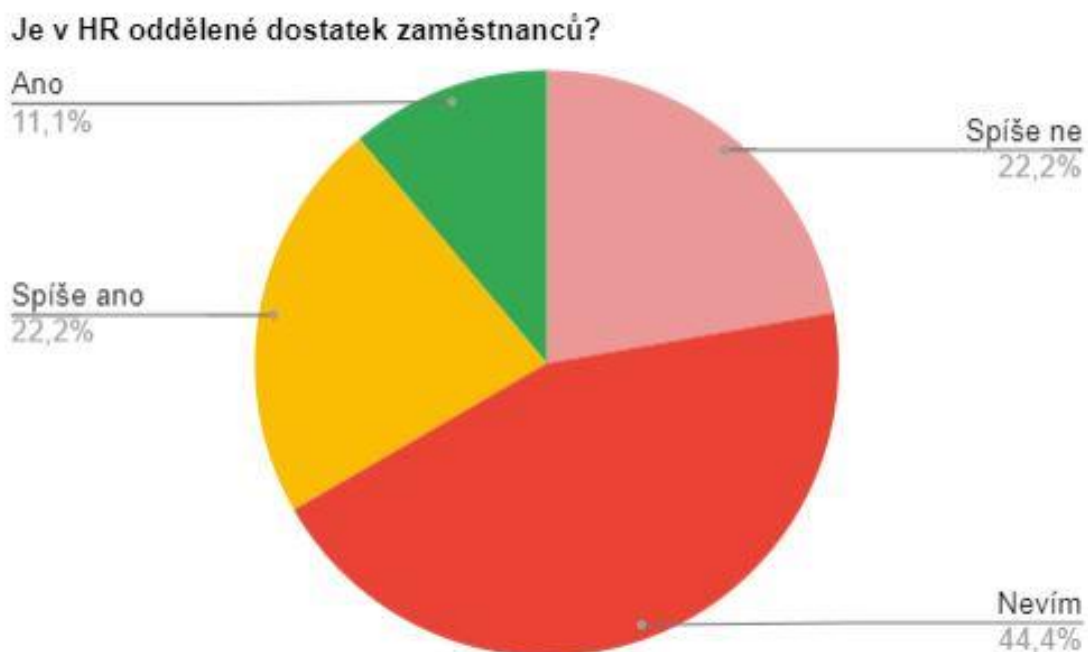
O tom, které činnosti nejsou prováděny, se po vyzvání rozpovídali všichni respondenti, kteří odpověděli spíše ano. Nejčastěji byla zmiňována absence rozvoje zaměstnanců a vzdělávání, ale i častější sbírání zpětné vazby. Obě tyto poznámky byly doplněny tím, že hlavní zodpovědnost za tyto činnosti nese Team leader, ale ten často tyto manažerské činnosti nezná nebo pro něj nejsou důležité. Obě tyto činnosti byly zmíněny v první otázce, personální oddělení by tak podle zaměstnanců společnosti XY mělo mít minimálně přehled o tom, zda Team Leader tuto aktivitu vykonává. Dotazovaní Team Leaderi nepovažují rozvoj zaměstnanců za svou náplň práce a zodpovědnost. Za svou povinnost považují častější zpětnou vazbu svým členům týmu, ovšem celofiremní nařízení jsou půlroční rozhovory a pouze výjimky dělají pohovory se zaměstnanci častěji.

I druhá otázka, která byla hodnocena Likertovou škálou, byla hodnocena velmi podobně jako předchozí otázka, tedy pozitivně. Výsledek otázky, zda HR oddělení společnosti XY funguje dobře, je zobrazen v grafu č. 9, který z důvodu stejného výsledku pro představu rozdělení výsledku postačí. Odpověď ano i spíše ano byla zodpovězena stejnými respondenty jako první otázka. Ryze pozitivní je tedy pouze skupina nových zaměstnanců společnosti XY.

S grafem úzce souvisí i otázka ohledně vnímání personalistů společnosti ostatními zaměstnanci byla zodpovězena velmi různorodě. Team Leaderi vidí personální oddělení jako podporu pro své zaměstnance a jako parťáka pro sebe. Noví zaměstnanci vidí personální oddělení jako něco, kam se mohou obrátit s problémem. Současní zaměstnanci se zase staví do role, kdy personální oddělení považují za nezbytnou součást společnosti, která má své jisté

úlohy tak jako má každý ve společnosti. Nový zaměstnanec se o personálním oddělení vyjádřil jako o stavebním kameni celé firmy, jelikož je u výběru a vstupu nových zaměstnanců, tedy mají velmi důležitou roli v budování firemní kultury.

První oblast rozhovoru byla uzavřena otázkou na dostatek personálních zdrojů v personálním oddělení společnosti XY. Zde je pomocí následujícího grafu zřejmé, že respondenti nemají dostatečné informace o tom, jaké jsou potřeby lidské zdroje pro zajištění personálních činností v organizaci. Čtyři z dotazovaných odpověděli, že neví. Jeden respondent je přesvědčen, že personální oddělení je kapacitně dostatečně naplněno, zbytek se rozděluje na poloviny, kdy dva zaměstnanci tvrdí, že spíše není a dva zaměstnanci, že spíše je. V této odpovědi nebyly nalezeny žádné vzorce podle skupin respondentů. V následujícím grafu je výsledek zobrazen graficky.



Graf č. 10 Odpovědi na otázku: Je v HR oddělení dostatek zaměstnanců?

Zdroj: vlastní výzkum

6.3.2 Oblast „Získávání“

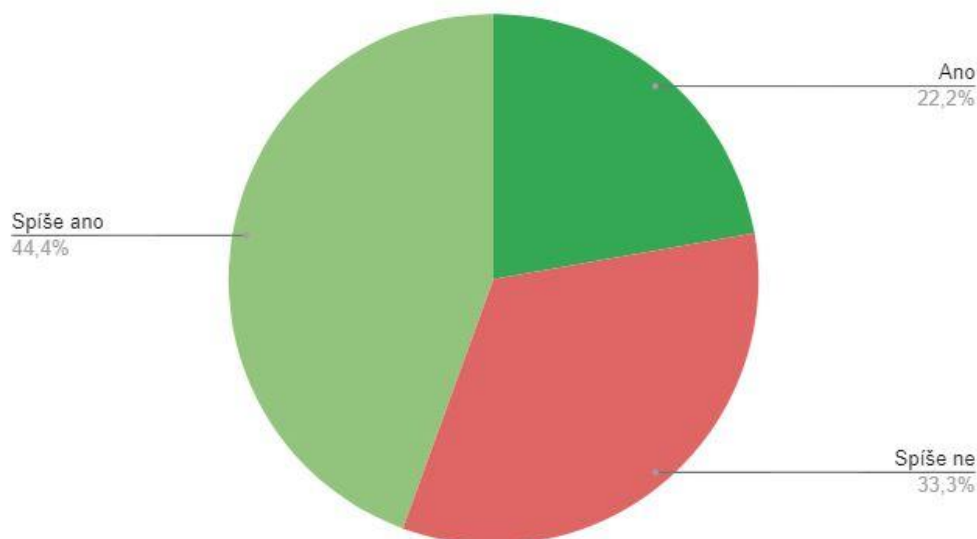
Druhou oblastí, která byla v rámci rozhovoru zkoumána a první oblastí, která je již více specifikována v rámci rozdělení personální práce, je oblast získávání zaměstnanců do organizace. V této oblasti bylo důležité získat informace především od hiring manažerů, se kterými personální oddělení na získávání nových zaměstnanců úzce spolupracuje. Zároveň důležitá data jsou získána od současných zaměstnanců, kteří jsou v organizaci již několik let,

a kteří se na náboru nových zaměstnanců nijak nepodílí. Tento pohled lépe vykreslí informovanost i hodnocení zaměstnanců na získávání nových zaměstnanců. Důležitý je proto, že tato skupina respondentů zastupuje největší počet zaměstnanců společnosti XY.

První dvě otázky byly mířeny na současný stav získávání zaměstnanců. Nejčastější odpověď, která byla v 66,7% pronesena jako první, byla inzerce. Dále se často opakovalo přímé oslovení. Odpověď přímé oslovení je celkem překvapivá, a to z důvodu, že tento způsob získávání společnost XY nikdy v historii neaplikovala a je to novinka posledních několika měsíců. Naopak jeden ze způsobů získávání je aktivní účast na pracovních veletrzích, na tuto aktivitu si ovšem vzpomněli pouze dva Team Leaderi. Jeden z nováčků pak zmínil, že jeden z nejdůležitějších způsobů získávání je doporučení od současných zaměstnanců, jeden dlouholetý zaměstnanec společnosti XY pak zmínil i renomé firmy.

Předpoklad otázky ohledně dostatečného způsobu získávání byl ten, že nově přijatí zaměstnanci budou opět odpovídat pozitivně. Ovšem celkově pouze dva zaměstnanci odpověděli ano, a byl to jeden nováček a jeden dlouholetý zaměstnanec. Odpověď spíše ne pak odpověděli tři zaměstnanci, což je znepokojující. Mezi dotazovanými, kteří se přikláněli spíše k negativní odpovědi, byli, každý zástupce jedné dotazované skupiny. Zbytek respondentů, tedy dva Team Leaderi, jeden nováček a jeden dlouholetý zaměstnanec, odpověděli, že současný způsob získávání zaměstnanců společnosti XY je spíše dostatečný.

Přijde Ti současný způsob získávání kandidátů dostatečný?

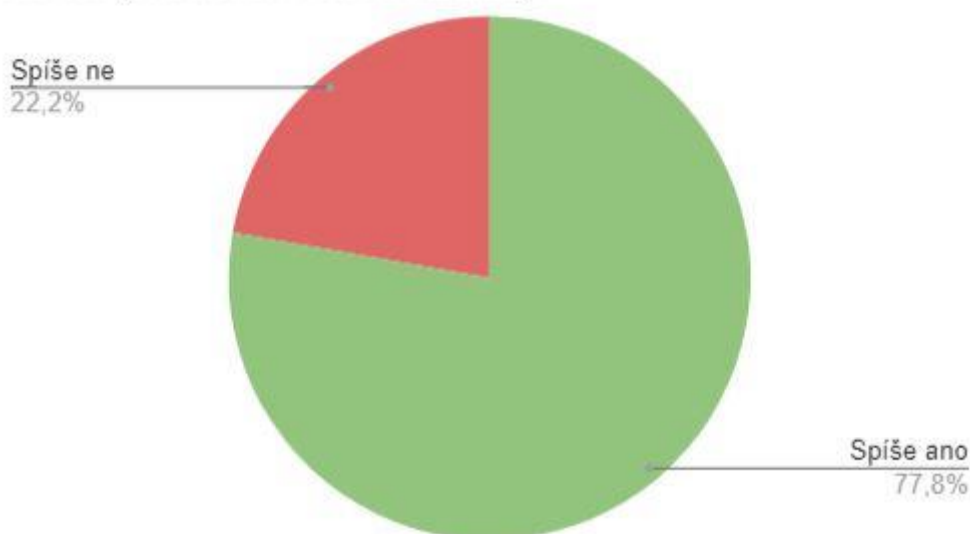


Graf č. 11 Odpověď na otázku: Přijde Ti současný způsob získávání kandidátů dostatečný?

Zdroj: vlastní výzkum

Velmi související je i graf, ve kterém dotazovaní hodnotí, zda se společnosti XY daří získávat kandidáty. Oproti předchozímu grafu tento vyšel ve spíše pozitivních číslech. Sedm dotazovaných odpovědělo, že spíše ano. V současné době v situaci obrovské konkurence mezi technologickými firmami vyvíjejícími webové a mobilní aplikace byla tato odpověď předpokládaná a je relevantní. Vidíme zde ovšem určitou nejistotu. Pozitivní je, že pouze dva zaměstnanci si myslí, že se tato činnost společnosti XY spíše nedaří. Negativně nahlížející byl jeden Team Leader a jedno nováček.

Daří se společnosti XY získávat kandidáty?



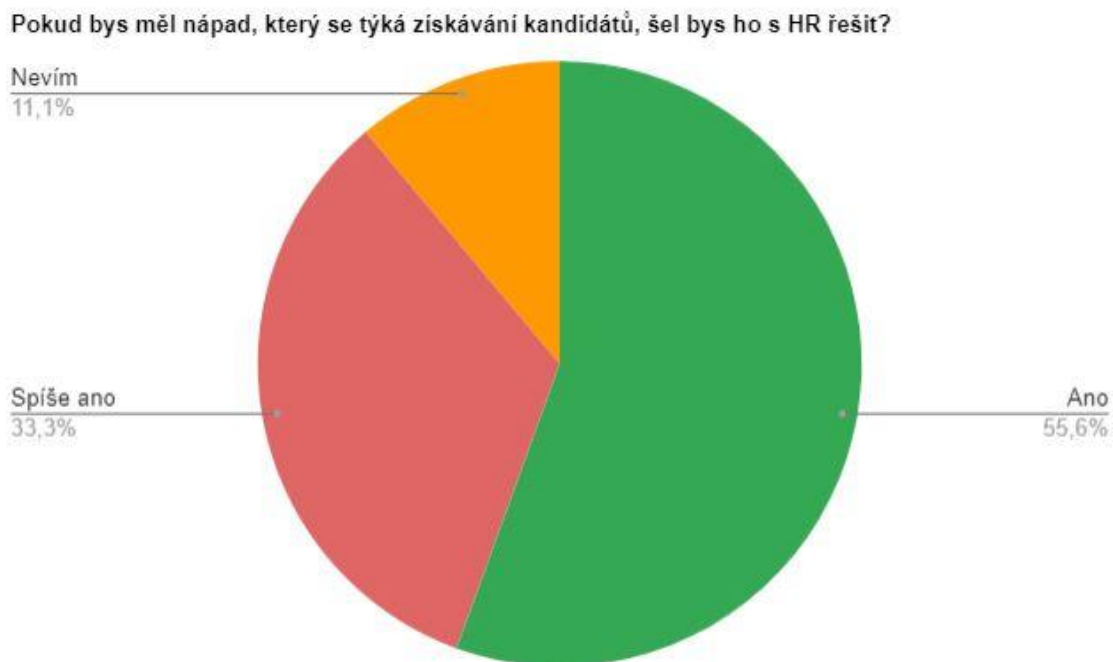
Graf č. 12 Odpověď na otázku: Daří se společnosti XY získávat kandidáty?

Zdroj: vlastní výzkum

V reakci na předchozí otázku v rozhovoru navazovala otázka, jakým způsobem by společnost XY měla získávání kandidáty. Tato otázka podněcovala respondenta k zamyšlení, jelikož nebyla postavena na současném stavu, ale na možnostech do budoucna. Respondenti na tuto otázku odpovídali velmi různorodě. Čtyři respondenti se shodli na tom, že by bylo vhodné být více vidět na různých eventech, meetupech a kariérních veletrzích. Ovšem po doplňující otázce, proč si myslí, že to není možné, odpověděli, že pro organizaci těchto aktivit pravděpodobně není dostatečná kapacita v současném personálním oddělení. Mezi dalšími způsoby byly zmíněna spolupráce s personálními agenturami, budovat povědomí skrze trh i pomocí kandidátů, kteří nebyli přijati, apod.

Právě invence a nápady zaměstnanců, kteří často pracují na pozici, která je obsazovaná, jsou pro personální oddělení cenné, proto byla jedna z otázek zaměřena i na aktivitu respondentů a jejich proaktivitu směrem k personálnímu oddělení. Přestože výsledky této otázky, zná-

zorněny v následujícím grafu, jsou z 56% pozitivní, je velmi znepokojující, že čtyři respondenti neodpověděli „Ano.“ Mezi těmito respondenty jsou všichni zástupci skupiny nových zaměstnanců a jeden Team Leader.

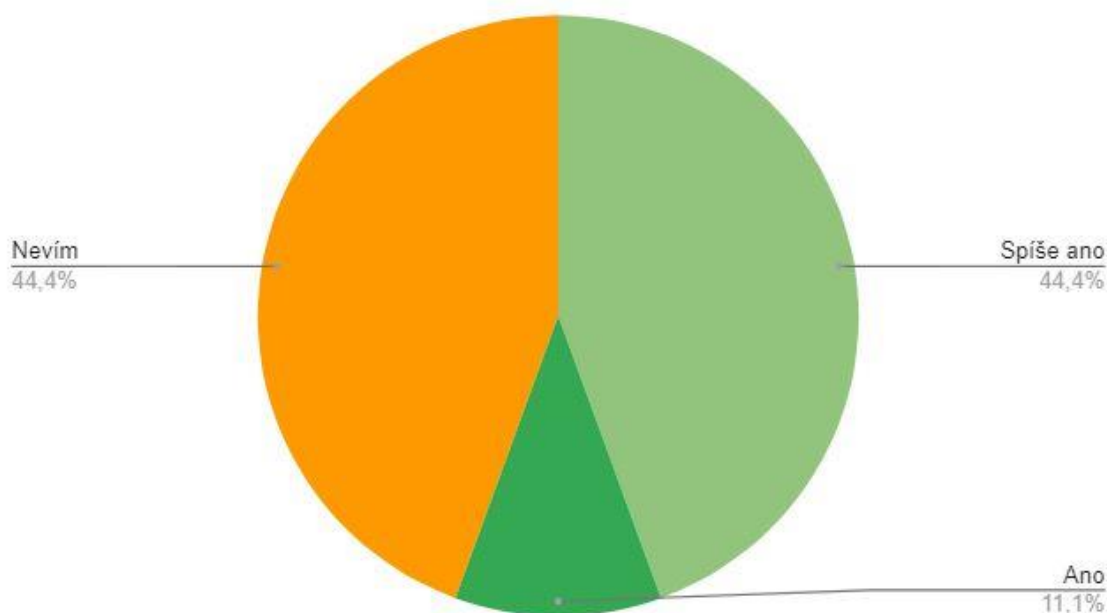


Graf č. 13 Odpověď na otázku: Pokud bys měl nápad, který se týká získávání kandidátů, šel bys ho s HR řešit?

Zdroj: vlastní výzkum

S proaktivitou zaměstnanců společnosti souvisí i poslední otázka, která se v rámci rozhovoru týkala získávání zaměstnanců. Na otázku, zda se personalistům společnosti XY daří využít spolupráci ostatních zaměstnanců k náborovým aktivitám, byly zaznamenány především pozitivní odpovědi.

Dokáže HR dostatečně využít spolupráci s vývojáři a strhnout je k náborovým aktivitám?



Graf č. 14 Odpověď na otázku: Pokud bys měl nápad, který se týká získávání kandidátů, šel bys ho s HR řešit?

Zdroj: vlastní výzkum

Po doptávání respondentů ovšem touto proaktivitou mysleli účast na pohovorech, která je dána dlouhodobě a často i historicky. Respondenti také zmiňovali komentování profilů v náborové aplikaci Lusk, což je aktivita, ke které jsou většinou přesvědčeni svým přímým nadřízeným nebo vedením společnosti. Zásah personalistů tedy není převažující, spíše minimální. Třetí hlavní aktivitou, kterou respondenti zmiňovali, je účast na kariérních veletrzích. Tato aktivita vzniká v personálním oddělení, tato podmínka v otázce je tedy splněna, ovšem je aktivitou velmi nepravidelnou a výjimečnou.

6.3.3 Oblast „Výběr“

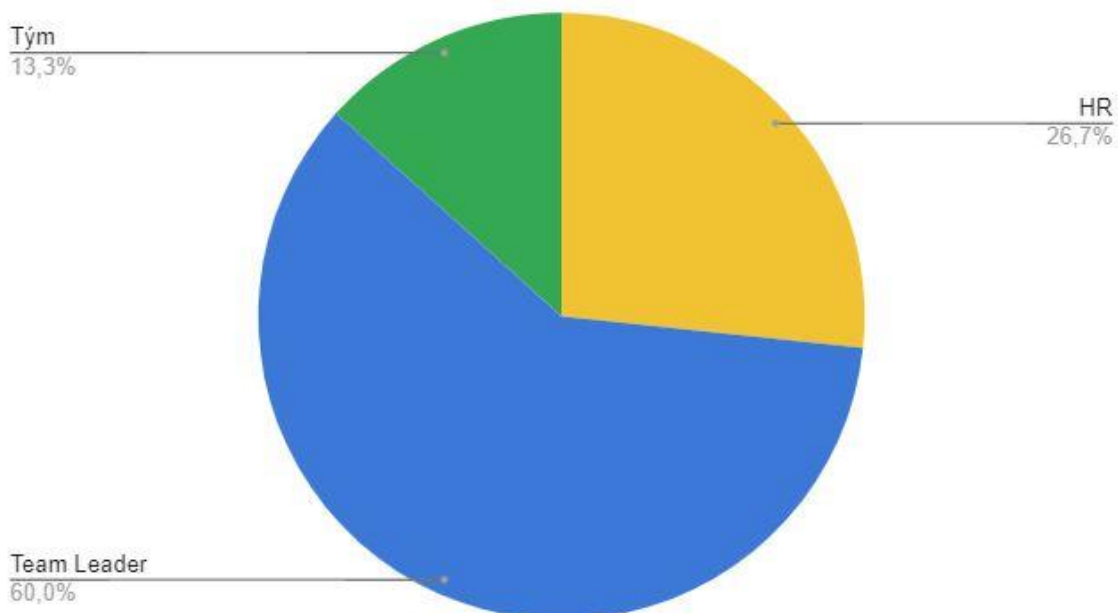
Druhou oblastí, která se týká specializované činnosti v rámci personální práce organizace, je výběr zaměstnanců. Tato oblast je aktivitou nejen personalistů, ale právě i Hiring managerů, tedy Team Leaderů nebo technických garantů.

První dvě otázky na respondenty opět mířily na jejich informovanost ohledně faktorů, které jsou při výběru zaměstnance zohledňovány, a na role, které se výběru kandidáta ve společnosti XY věnují. První otázka, která zněla „Co všechno je zohledňováno při výběru kandidáta?“, byla dotazovanými zodpovězena v podstatě totožně, všichni zmínili, schopnosti nebo dovednosti, zkušenosti, osobnost kandidáta. Třikrát se objevila i zmínka o finančních očekáváních kandidáta. Jednou jsme s dotazovaným do této otázky zabředli více, a to v případě, kdy řekl, že je ve společnosti XY upřednostňován charakter před reálnými schopnostmi, což

hodnotí jako velmi negativně. Další zaměstnanec ovšem toto tvrzení popřel tím, že se do společnosti XY v současné době většího objemu nábory, přijímají i zaměstnanci, kteří do kultury společnosti příliš nezapadají a byli vybráni především na základě jejich znalostí a zkušeností. Odpovědi dotazovaných na tyto dvě otázky byly velmi správné a detailní, potvrdili, že dotazování jsou s procesem výběru zaměstnanců dostatečně obeznámeni.

Stejný výsledek byl i v následující otázce, která se týkala rolí, které se podílí na výběru zaměstnanců. V této otázce všichni zmínili všechny tři role: HR, Team Leadera a tým. Třetí otázka, která na popsané role velmi navazuje, kdo v současné chvíli zodpovědnost za výběr kandidáta nese, přinesla překvapivě různorodé odpovědi. Dvakrát bylo zmíněno, že by se rozhodně nemělo zapomínat na hlas týmu. Vždy byl zmíněn Team Leader a několikrát také HR. V následujícím grafu jsou odpovědi znázorněny.

Kdo si myslíš, že nese zodpovědnost za výběr kandidáta?



Graf č. 15 Odpověď na otázku: Kdo si myslíš, že nese zodpovědnost za výběr kandidáta?

Zdroj: vlastní výzkum

Shodneme se, že v současné chvíli zodpovídá za správný výběr Team Leader, jelikož má poslední slovo, ovšem do rozhodnutí z přibližně 40% zasahuje i Recruiter. To, zda je tento přístup správný, ukazují odpovědi na následující otázku. Tři dotazovaní jsou se současným stavem spokojeni. Jeden dotazovaný se ostře ohradil, že by měl za výběr zodpovídat pouze jeden člověk. Pouze jednu roli uvedlo celkem sedm dotazovaných, jeden roli neuvedl, jeden uvedl HR a pět dotazovaných uvedlo roli Team Leadera. Při doplňkové otázce „Proč?“ bylo nejčastěji zmiňováno, že Team Leader by si měl sám vybrat, jakého člověka bude mít v týmu

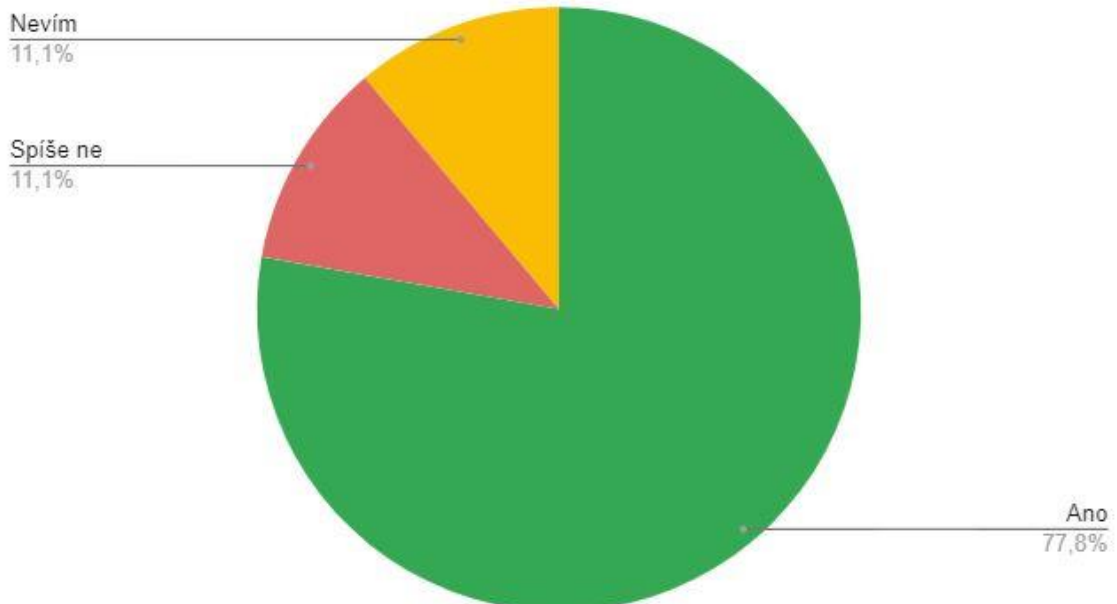
a vést jej. Team Leader v rámci výběru přijímá konzultantské posudky od technického garantanta v rámci technických znalostí, od HR za osobnostní pohled a culture fit a od týmu za celkový dojem. Tyto posudky pak sám kompiluje a rozhoduje o přijetí kandidáta.

Z pohledu Hiring manažerů neboli Team Leaderů se potvrdily dané výsledky. Všichni dotazovaní Team Leaderi popsali všechny role, které jsou do výběru zahrnuty správně, další otázky ovšem vždy odpovídali pouze s důrazem na pozici Team Leadera. Shodují se, že současný stav je ten, že zodpovědnost má Team Leader a mělo by to tak být, ovšem neopomenuli roli personálního oddělení.

Z těchto otázek je zřejmé, že HR má v rámci výběru zaměstnanců silnou roli, ovšem ne tu rozhodovací. Právě v této činnosti je personální oddělení považováno za „partáka“ Team Leadera.

Přímo na strukturu výběrového řízení cílí otázka na důležitost týmového kola, tedy druhého kola, kde se kandidát setká se všemi členy týmu. Ze zkušenosti víme, že je rozhodování demokratickým způsobem ve společnosti velmi důležité, proto je důležité i rozhodování o novém členovi týmu. Na druhém kole si často zakládají sami hiring manažeři v případě, kdy si nejsou jisti svým výběrem. Dle předpokladu otázka na důležitost druhého kola byla zodpovězena převážně pozitivně, tedy pro zaměstnance je důležité podílet se na výběru svého kolegy. Pouze 2 respondenti odpověděli jinak.

Do výběru kandidáta v druhém kole zasahuje celý tým. Je to pro Tebe důležité?

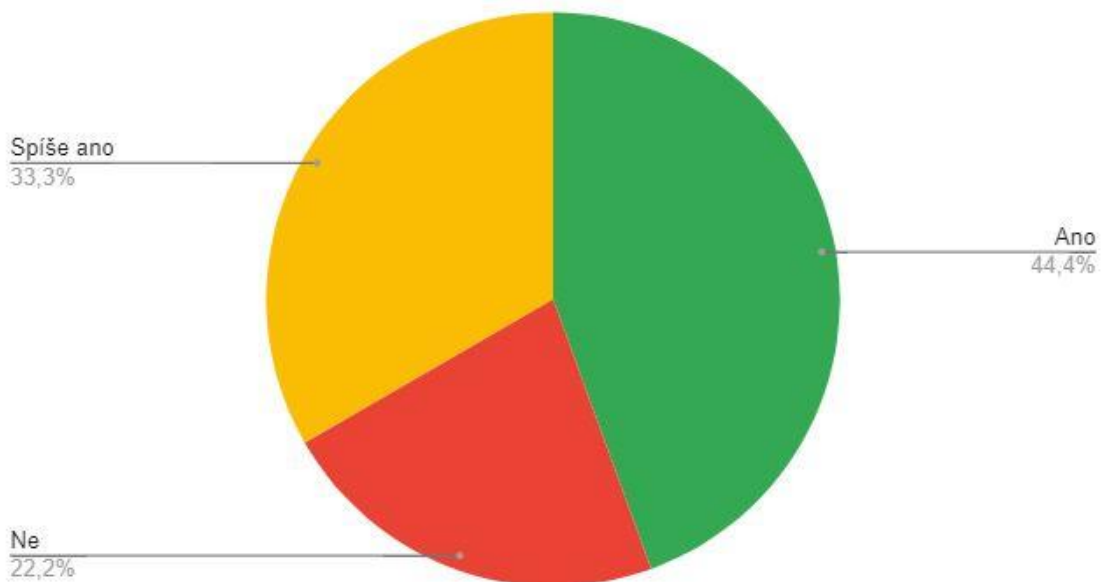


Graf č. 16 Odpověď na otázku: Do výběru kandidáta v druhém kole zasahuje celý tým. Je to pro Tebe důležité?

Zdroj: vlastní výzkum

S velkou mírou demokracie ve společnosti roste i míra nespokojenosti v případě, že je demokracie utlumena. Na tento problém je cílena další otázka, jejíž výsledek je zobrazen v následujícím grafu. Pouze čtyři respondenti byli do výběru svého kolegy zapojeni vždy nebo byli vždy v souladu s finálním rozhodnutím. Tři zaměstnanci mají pocit, že byli částečně vyslyšeni, ale na jejich názor se nebral ohled. Dle doplňujících otázek to bylo bráno především jako varování, že jim „něco nesedí“, Team Leader a zbytek týmu ovšem daného zaměstnance přehlasoval. To, co je zneklidňující je fakt, že pouze dva zaměstnanci byli vždy naprosto ve shodě s přijetím nových kolegů do svých týmů.

Stalo se Ti někdy, že bys byl v týmovém kole Ty nebo Tvůj kolega proti a kandidát byl stejně přijat?



Graf č. 17 Odpověď na otázku: Stalo se Ti někdy, že bys byl v týmovém kole Ty nebo Tvůj kolega proti a kandidát byl stejně přijat?

Zdroj: vlastní výzkum

Doplňující otázka, jak se respondenti cítili, byla zodpovězena všemi respondenty velmi podobně. Pět respondentů se s touto situací setkala a situaci hodnotilo tak, že nebyli spokojeni s přímým rozhodnutím svého nadřízeného a odebrání možnosti do výběru zasáhnout. Ovšem všichni tuto situaci zpětně hodnotí jako málo důležitou, jelikož hiring manažer vybral kvalitního zaměstnance. Se situací nesouhlasu s přijetím kandidáta se setkal pouze jeden respondent, který danou situaci nechtěl více komentovat. Dle jeho postoje se pravděpodobně jedná o stejný důvod jako v předchozím případě, tedy že kandidát byl kvalitní a v tomto případě se respondent spletl.

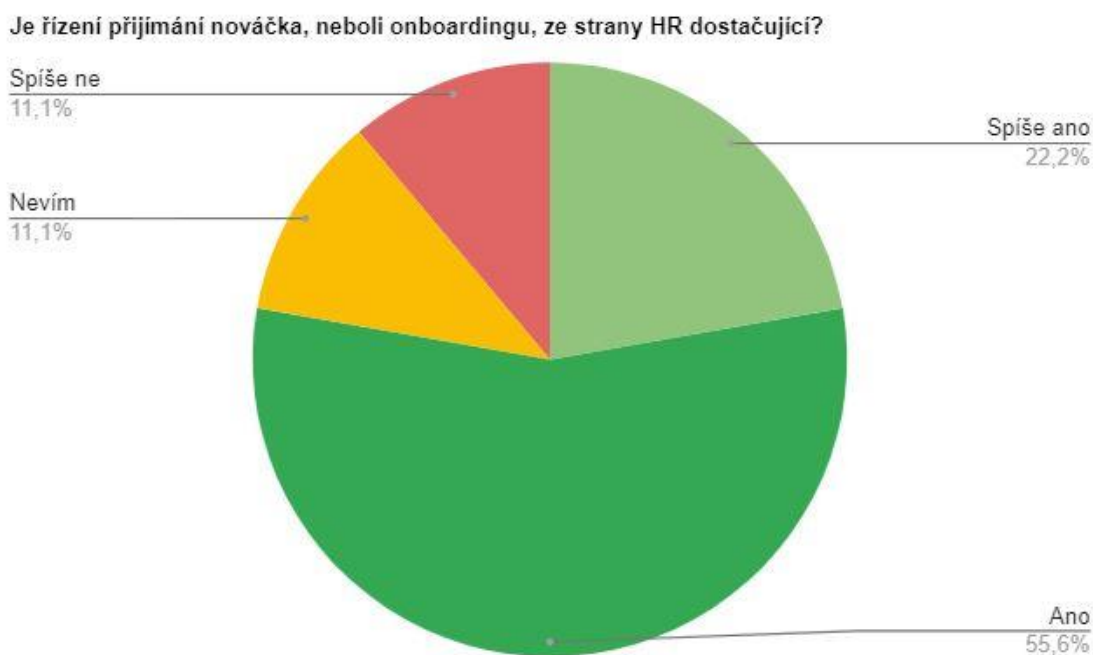
6.3.4 Oblast „Přijímání“

Poslední specializovanou oblastí rozhovoru, který byl s respondenty veden, je přijímání zaměstnanců. V této oblasti byla předpokládána velká aktivita nových zaměstnanců, jelikož se jedná o proces, se kterým v nedávné době prošli.

Opět první otázka, která byla na respondenta kladena, se týkala informovanosti respondentů a průběhu přijímání nového zaměstnance do společnosti XY. Otázka se zaměřovala na průběh přijímání nového zaměstnance do společnosti XY. Dle předpokladu noví zaměstnanci tuto otázku zodpověděli velmi podrobně a správně, bohužel méně uspokojivá byla odpověď dlouholetých zaměstnanců i Team Leaderů. Do procesu přijímání byl několikrát přimotán i proces výběru zaměstnance, to bylo ovšem po dodatečných otázkách na zaměstnance vyjasněno. Mezi dlouholetými zaměstnanci i Team Leadery se pouze čtyřikrát objevila zmínka o onboardingu ze strany HR, jednou upřesněna že se jedná o první nástupní den, ovšem pouze dvakrát se objevila zmínka o onboardingu ze strany Team Leaderů. Přijímání organizace není pouze záležitostí personálního útvaru, ale i zodpovědností přímého nadřízeného. Z odpovědí, které byly v rámci rozhovorů posbírány, je zjevné, že zaměstnanci společnosti XY dávají všechnu zodpovědnost za přijímání zaměstnanců do organizace personálnímu útvaru, ovšem pouze tři z nich dokázali alespoň na přibližně 90% zodpovědět správně.

Poté, co byla s dotazovanými probírána první otázka týkající se činností, které jsou v rámci přijímání zaměstnanců do organizace podniknuty, následovala hodnotící otázka. Tato otázka zněla, zda je řízení přijímání nováčka, neboli onboardingu, ze strany HR dostačující. V tuto chvíli se tento proces zaměřoval již pouze na úlohu personálního útvaru. Výsledky jsou graficky znázorněny v následujícím grafu. Pět dotazovaných odpovědělo, že proces přijímání je zcela dostačující, tuto odpověď uvedli všichni tři nováčci. Dva zaměstnanci tvrdí, že je spíše dostačující. Jeden zaměstnanec neví, jednalo se o zaměstnance, který je ve společnosti XY již několik let a je to stejný zaměstnanec jako ten, jehož výčet

činností, které jsou v rámci přijímání zaměstnanců do organizace podnikány, byl nejslabší.



Graf č. 18 Odpověď na otázku: Je řízení přijímání nováčka, neboli onboardingu, ze strany HR dostačující?

Zdroj: interní dokumenty

Doplňující otázky, které byly pokládány všem čtyřem zaměstnancům, kteří v předchozí otázce neodpověděli ano, se týkaly nedostatků, které v rámci přijímání zaměstnanců do organizace registrují. Nejvíce se jednalo o kontrolu nad celým procesem. Všichni dotazovaní mají pocit, že personální oddělení společnosti XY má zodpovědnost za první část, tedy tvorbu pracovních právních dokumentů, jejich podpis a přijetí do organizace první den, kde popíše základní pravidla. Pak už se novému zaměstnanci nijak nevěnuje a nekontroluje, zda je proces přijímání dostatečný. Jeden zaměstnanec cítil i absenci dostatečného vysvětlování základních pravidel, které ve společnosti XY panují, zmínil i nedostatečné školení BOZP a PO.

To, zda je nutné se této aktivitě více věnovat a zda je tato aktivita v organizacích důležitá, potvrzuje i otázka na důležitost procesu přijímání. Tuto otázku zodpověděli všichni dotazovaní stejně, a to tak, že si myslí, že je to důležité.

Otázkami, které se týkají moderních trendů v procesu přijímání zaměstnanců do organizace, rozhovor se zaměstnanci končil. Nejprve došlo na přímou otázku, která se týká digitalizace a gamifikace náboru. Tato otázka nebyla zodpovězena tak, jak bylo předpokládáno, jelikož pět zaměstnanců nevědělo, jak otázku uchopit a jaká digitalizace je myšlena. Pouze čtyři zaměstnanci se s moderním náborem buďto již setkali nebo si dokáží digitalizaci představit.

Zaměstnanci si většinou více dokáží představit digitalizaci v rámci získávání, kde je možné připravit online hru, na které kandidáti dokáží, zda jsou dostatečně vhodní.

Po doplnění informací, zda by jim přišlo vhodné se digitální formou věnovat tématům BOZP, PO, a klasickému organizačnímu onboardingu, se dotazovaní více rozpovídali. Podle jejich nadšení bylo vidět, že nápad se jim líbí a začali hledat různé možnosti, jaké formáty her je možné použít.

Jeden dotazovaný také zmínil, že problém by mohl být, pokud by byl do organizace přijímán nový zaměstnanec, který nemá rád hry, ale spíše formalizované procesy nebo věkově starší noví zaměstnanci, kteří mohou být konzervativní a mohli by tuto aktivitu považovat za dětinskou. Jeden dotazovaný také zmínil, že digitalizace přijímání je nutná, ale gamifikace je „nice to have“. V rámci digitalizace jako největší nutnost považuje úpravu kariérních stránek, které v současné chvíli neodpovídají momentálním trendům.

6.4 Odpovědi na výzkumné otázky

V metodologii této práce byly definovány výzkumné otázky, které byly vlastní výzkumem naplněny. První výzkumná otázka „Jaké postoje mají zaměstnanci společnosti XY k činnostem HR oddělení?“ se týkala postojů zaměstnanců. Zaměstnanci společnosti XY uvedli význam personálního oddělení jako velmi důležitý a plnění personálních činností většinou jako dostatečné. Největší míra nedůvěry v těchto otázkách panovala ve skupině Team Leaderů. Na druhou výzkumnou otázku „Jaký vztah mezi zaměstnancem společnosti XY a personálním oddělením panuje?“ byly zjištěny velmi různorodé názory. Většina zaměstnanců se přiklonila ke vztahu rovnocenného partnerství, ovšem tento názor vyvracovaly odpovědi na otázku, zda by s nápadem na inovace v některé personální činnosti šli nápad do personálního oddělení sdělit. I odpovědi na vztah mezi zaměstnancem společnosti XY a personálním oddělením byly pozitivní.

Třetí výzkumná otázka „Do jaké míry je zaměstnanec obeznámen s personální prací ve společnosti XY?“ již s příliš pozitivním výsledkem nedopadla. Respondenti dokázali popsat personální činnosti, které jsou i nejsou ve společnosti XY prováděny. Největší důraz byl přitom kladen na nábor, tedy získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů. Respondenti dokázali velmi dobře popsat činnosti, které jsou v rámci náboru i výběru zaměstnance prováděny. Ovšem o přijímání zaměstnance do společnosti již většina žádné informace neměla, případně pouze omezené.

6.5 Shrnutí výzkumu

Hodnocení práce personálního oddělení ve společnosti XY je spíše pozitivní. Všechny skupiny dotazovaných vidí v personálním oddělení jiný význam, ovšem všichni velmi významný. Negativně dopadlo zkoumání povědomí dotazovaných o personálních činnostech, jelikož pouze 3 dotazovaní mezi činnosti zmínili i přijímání, nábor ovšem zmínili všichni. To odpovídalo i předpokladu, že personální oddělení ve společnosti XY je především považováno za náborové oddělení. Mezi činnosti, které v současné náplni práce personálního útvaru chybí, bylo několikrát zmíněno vzdělávání a rozvoj zaměstnanců.

V odpovědích na oblast získávání zaměstnanců se potvrdilo, že nejznámější způsob, kterým jsou obecně získáváni noví zaměstnanci do organizace je inzerce. Překvapivě ale bylo zmíněno i aktivní oslovování, které ve společnosti XY probíhá velmi krátce. Ne příliš pozitivně pak dopadla otázka, zda jsou současné metody získávání zaměstnanců dostatečné, ovšem na otázku, zda se daří získávat kandidáty, již odpověděli převážně kladně. Velmi nekonstantní náladu ohledně získávání zaměstnanců ve společnosti podtrhují i odpovědi na otázky týkající se proaktivity zaměstnanců společnosti XY v rámci získávání zaměstnanců.

V oblasti výběru zaměstnanců bylo zjištěno několik významných poznatků. Popis toho, jakým způsobem výběr zaměstnanců probíhá a kdo se na výběru podílí, byl překvapivě správný. Zaměstnanci jsou s touto činností kvalitně obeznámeni. Jedním z poznatků, které je třeba reflektovat je protichůdné vyjádření dotazovaných ohledně zohledňovaných faktorů. Jeden zaměstnanec upozornil, že výběr zaměstnanců je častěji na osobnostních předpokladech než na znalostech, ovšem jeden ze zaměstnanců sdělil pravý opak. Z otázek, které se týkají výběru zaměstnanců, je zřejmé, že HR má v rámci výběru zaměstnanců silnou roli, ovšem ne tu rozhodovací. Právě v této činnosti je personální oddělení považováno za „partáka“ Team Leadera.

Na přijímání zaměstnanců do organizace si vzpomněli pouze 3 dotazovaní, z toho byli pouze dva ze skupiny nových zaměstnanců. Ovšem při přímé otázce na důležitost této činnosti, všichni respondenti se shodli, že je důležitá. Dle předpokladu největší povědomí o procesu přijímání zaměstnanců do organizace měli noví zaměstnanci společnosti. Nejvíce nedostatků, které jsou respondenty registrovány, se týká celkové kontroly nad procesem přijímání nováčka do organizace. Podle respondentů je nedostatečný a personální oddělení by mělo mít pod kontrolou celý proces.

Otázky, které se týkaly gamifikace činností náboru byly přijímány velmi rozpačitě. Často byly od respondentů hledány důvody, proč by to nemělo fungovat, ale tento nápad nebyl

nikým napřímo zamítnut. Po podrobnější konverzaci okolo tohoto tématu vznikaly od respondentů návrhy, co by se jim líbilo upravit do aplikace, která by novému zaměstnanci přinesla více zábavy než pouhé ústní vysvětlení a předání informací.

7. Inovační plán

Inovační plán je vytvořen na základě návrhu inovací, které jsou přímou reakcí na vypořizované nedostatky z popisu současného stavu činností personálního oddělení komparované s teoretickými zdroji, a na základě vlastního výzkumu, který byl prováděn metodou polostrukturovaného rozhovoru s vybranými zaměstnanci společnosti.

7.1 Operativní inovace

Inovační plán je rozdělen do dvou skupin inovací podle náročnosti na velikost inovace a výše nákladů. První skupina je označena jako „Operativní“ a jedná se o skupinu inovací, které je možné provést ihned. Jedná se především o procesní změny, které záleží spíše na ochotě zaměstnanců společnosti XY spolupracovat než na nákladnosti. Tyto inovace jsou většinou zcela zdarma nebo pouze na interních nákladech v rámci hodinových sazeb zaměstnanců. Právě zaměření se na inovace v této skupině je důležité, protože ukáže rychlou aktivitu ze strany personálního oddělení, a tím i významnější roli v rámci společnosti XY.

7.1.1 Tabulka nástupů

Všechny požadavky na zaměstnance se budou zapisovat do „Tabulky nástupů“, kam budou mít přístup všichni, kteří se na náboru nějakým způsobem podílí nebo z něj vycházejí. Zapsání nového požadavku do tabulky bude schvalovat a za správnost těchto údajů bude zodpovídat pouze jedna osoba, kterou je možné pojmenovat jako Koordinátor náboru.

	prosinec	leden	únor	březen	duben
Plán	Android - Mobilní vývoj	Android - Mobilní vývoj	Android - Mobilní vývoj	Android - Mobilní vývoj	Android - Mobilní vývoj
	iOS - Mobilní vývoj	iOS - Mobilní vývoj	iOS - Mobilní vývoj	iOS - Mobilní vývoj	iOS - Mobilní vývoj
	Scrum Master- Mobilní vývoj		Scrum Master- Mobilní vývoj		
	Java - Tým X	Java - Tým X	Java - Tým X	Java - Tým X	Java - Tým X
			Java - Tým Q	Java - Tým Q	Java - Tým Q
			Java - Tým J		Java - Tým W
	Tester - Tým Y	Tester - Tým Y			
		Tester - Tým Y	Tester - Tým Y	Tester - Tým Y	Tester - Tým Y
	Analytik- Business Analytici				
	Analytik- Business Analytici	Analytik- Business Analytici	Analytik- Business Analytici	Analytik- Business Analytici	
				Analytik- Business Analytici	
		Linux Admin - Tým Z	Linux Admin - Tým Z	Linux Admin - Tým Z	
	Recepční - HROPFIN				
				Firstline - Evolve	

Tabulka č. 1 Tabulka nástupů

Zdroj: interní dokumenty, vlastní návrh

Tabulka nástupů obsahuje názvy pozic a týmů. Jedná se o přehledný seznam rolí, které je potřeba do společnosti XY získat. Tabulka na obrázku č. 4 je ilustrativní pro přehlednější představení návrhu inovace, data jsou čerpána z již existujícího seznamu hledaných pozic

pro realistické zobrazení množství hledaných pozic. Pro vysvětlení je využíván předpoklad, že je začátek dubna. V prvním řádku je zapsána pozice Android developera, která měla být obsazena v prosinci. Jelikož nebyla obsazena, políčko je červené. Pozice byla obsazena až v lednu, tedy tam je políčko zelené. Dále pokračuji stejným principem. Poslední dubnový sloupec je bílý, jelikož ještě není jisté, zda bude pozice obsazena. Pokud již je znám kandidát, který nastoupí během dubna, je políčko zelené tak, jako je možné vidět v posledním sloupci u pozice Tester. Základní pravidlo by mělo být, že personální oddělení dostává na obsazení pozice minimálně měsíc. Tedy není možné, aby se v tuto chvíli v posledním sloupci objevila další pozice.

Tabulka je vhodná nejen pro přehledné zadání pro personální oddělení a kontrolu kolik požadavků v oblasti získávání nových zaměstnanců personalisti zpracovávají, ale i pro sledování, jak je personální oddělení v náborech úspěšné.

7.1.2 Tabulka projektů

Inovace, která by měla pomoci k zlepšení náboru je určení projektového týmu. Pokud je hledán zaměstnanec přímo na určitý projekt, lépe se specifikuje jeho seniorita. Při aktivním oslovování je dle studií větší úspěšnost, že společnost zaujme, pokud je kandidátovi ukázán přímo konkrétní projekt. Lépe se komparují požadavky společnosti i požadavky kandidáta. Zároveň tím, že je novému zaměstnanci přímo představen projekt, je lépe jej připraven na to, co jej bude ve společnosti XY čekat. S tímto inovačním krokem úzce souvisí druhý návrh inovace, vytvoření druhé stránky v tabulce nástupů „Tabulka projektů“, kde budou stručně popsány projekty. Stručný popis projektů by měl sloužit jako informační zázemí pro recruitera, který je na základě těchto informací schopen kandidáty oslovovat.

Garant	Pozice	Tým	Úroveň	Projekt	Popis projektu	Co je potřeba vyřešit? Challenge pro kandidáta	Zajímavé technologie	Technologie must have
Jan1	Android	Mobilní	medior	A	automotive projekt	Spojení tří aplikací	Kotlin	Kotlin, Java
Jakub1	Android	Mobilní		B	e-shop	Redesign současného	x	Java
Jana3	Android	Mobilní		C	aplikace pro internet banking	Propojení databáze s	Kotlin	Kotlin
Jan1	iOS	Mobilní	medior	A	automotive projekt	Spojení tří aplikací	Swift	Swift
Jiří2	Java	Y	medior	C	aplikace pro internet banking	Propojení databáze s	Kotlin	Java, Kotlin
Lucie5	Java	J	junior	F	e-shop	Integrovaní webu doda	Spring	Java, Spring

Tabulka č. 2 Tabulka projektů

Zdroj dat: Tabulka nástupů, vlastní návrh

Tabulka výše je opět pouze ilustrativní pro představení návrhu inovace, data korelují s Tabulkou nástupů. V tabulce č. 5 jsou v prvním sloupci uvedena jména kolegů, kteří za daný projekt zodpovídají, tedy jména Projektového manažera nebo Team Leadera. Projektový

manažer i Team Leader by měl být povinen vyplnit tabulku tak, aby pro recruitera bylo snadné daný projekt kandidátovi dostatečně popsat, případně podle něj kandidáta přímo oslovit. V tabulce je uvedeno, že pro projekt A je přiřazen pravděpodobně

7.1.3 Formulář pro Hiring manažera

Z pohledu proveditelnosti inovace je nejjednodušším opatřením zavedení formuláře, který by byl posílán Hiring manažerovi poté, co informuje personální oddělení o jeho potřebě nového zaměstnance. Až po vyplnění formuláře, tedy předání nezbytných informací personálnímu oddělení, začne recruiter řešit proces získávání nového zaměstnance. Dle formuláře by byla vyplněna i tabulka nástupů, případně tabulka projektů, viz obrázek č. 6.

Název pozice	Java developer
Tým	Y
Projekt	C
Datum nástupu:	
nejdříve	14.04.2020
ideální	01.05.2020
nejpozději	01.07.2020
Seniorita	medior /šikovný junior
Must have technologie	Kotlin, Java
Nice to have	MongoDB, SQL
Poznámky	Ideální, když bude mít zkušenost s projektem ve finančním sektoru.
Kdo na pohovory?	Jiří2, Tomáš1

Tabulka č. 3 Formulář na nového zaměstnance

Zdroj: vlastní návrh

Ve chvíli, kdy se začne využívat těchto nástupních tabulek, pravděpodobnost, že nábor bude úspěšný, je výrazně vyšší. Výhody této změny jsou nejenom ve zjednodušení a zpřehlednění, ale také ve větší informovanosti personálního oddělení, tedy i potenciálních kandidátů. Dle analýzy odchodů ze společnosti XY odešlo v druhé polovině roku 2019 6 zaměstnanců, kteří ve společnosti pracovali 0-1 rok, z důvodu nespokojenosti s náplní práce. Právě lepší seznámení se s projektem, a tím i konkrétnější náplní práce, je krok, jak lépe a detailněji představit kandidátovi pracovní pozici a připravit jej tak na to, co jej doopravdy čeká.

7.1.4 Komunikace s interním IT

Jedním z často zmiňovaných nedostatků v rámci přijímání zaměstnanců do organizace bylo nedostatečné připravení notebooku a přístupů do systému pro nového zaměstnance. Reakce na tento nedostatek je inovace v komunikaci s interním IT, které hardware i software pro

nového zaměstnance připravuje. Tato inovace je vytvoření formuláře v ticketovacím systému JIRA, který je celofiremně využíván. V tomto formuláři bude zavedeno, jaké přístupy má nováček mít, tedy kam všude je potřeba, aby měl povoleno se se svým google účtem dostat, případně jaké další účty je potřeba vytvořit. Jelikož tyto informace již nemá HR, tento úkol je zadán Team Leaderovi, který vyplní, co má nováček mít a poté interní IT začne na požadavcích pracovat. Výhoda zavedení do systému JIRA je ta, že jakákoliv změna je trackovatelná a slouží tedy pro lepší kontrolu, kdo případně jednotlivé úkoly brzdil a neumožnil hladký nástup. Návrh, jak by mohl daný formulář vypadat, vidíme na následujícím obrázku. V systému JIRA HR zadá nový task, kam by mělo interní IT vyplňovat, co již má a nemá připraveno, to je horná tabulka. Jako subtask HR zadá na Team Leadera tabulku, kde má zaškrtnout, kam nováček potřebuje přístup a co by nemělo chybět. To vidíme ve spodní tabulce na následujícím obrázku.

7.1.5 Kreativita inzerátů

V průzkumu byl několikrát zmíněn zajímavý inzerát, což je potvrzením všeobecně uznávané hypotézy ve společnosti XY, že kreativita a vtip jsou jedny z nejvýraznějších faktorů, které lákají kandidáty. Z toho důvodu je důležité nerecyklovat již existující inzeráty, ale tvořit nové, aktuální. Ze zkušenosti je zřejmé, že čím kontroverznější inzerát, tím méně reakcí, ale většinou relevantnějších. Zároveň mnozí nově přijatí zaměstnanci zmínili, že nás již dříve znali z profesních portálů, tedy i z tohoto důvodu není vhodné, aby byl inzerát tzv. recyklován.

7.1.6 Ukázat atmosféru ve společnosti XY

Jedním z opakovaných témat v rozhovorech, které byly provedeny v rámci vlastního výzkumu, bylo téma kultury společnosti jako něčeho, co je nutné kandidátům ukázat. Zprostředkování je možné sdílet pomocí videí, kterých má společnost XY nastříhaných dostatek. Po každé další interní akci by marketingové oddělení video sdílelo nejen na oficiálních kanálech, ale recruiter by jej použil i na stránkách na sociálních médiích, které primárně slouží pro nábor.

Další možností, jak ukázat atmosféru ve společnosti XY je recyklace náborového videa. Podle provedeného průzkumu i podle nástupních rozhovorů současné náborové video, které je již několik let staré, kandidáty stále zaujme. Aby bylo možné video opětovně využít pro propagaci společnosti, můj návrh je vymyslet podobnou iniciativu jako na příklad marketingové oddělení společnosti Mattoni, který začal v televizi pouštět staré reklamy se sloganem:

„Spot jsme zrecyklovali, teď je čas na lahve.“ Tento slogan nejen, že zajistil úspory v nákladech, ale ukazuje i postoj k CSR společnosti.

7.1.7 Interní komunikace

Inovací, kterou již společnost XY před několika lety provedla, bylo zavedení odměn za doporučení zaměstnanců. Další inovace, která je z důvodu minimální angažovanosti zaměstnanců v této oblasti, je transparentní práce s odměnami za doporučení nových kolegů. V loňském roce bylo rozdáno několik odměn, ale tyto odměny nebyly nijak výrazně komunikovány do firmy. V případě, kdyby byly komunikovány, ostatní zaměstnanci společnosti XY uvidí, že je to reálné a je pravděpodobnější, že se také sami zamyslí, zda ve svém okolí někoho neznají.

7.1.8 Aktivní oslovování s proaktivním sdělením

Pro zlepšení response rate bychom využili některých z dalších triků, které se dnes na poli HR oslovování využívají. Po velmi pozitivní zkušenosti s využíváním básní navrhuji další způsob oslovení tak, aby byl kandidát nucen k proaktivitě. Mým návrhem je vzbudit u něj potřebu odpovědět. Tedy napsat mu určitou otázkou na dilema, které je nyní na projektu řešeno nebo se ho zeptat, zda si s daným problémem neví rady a nedokázal by se s námi o své know-how podělit.

- **Otázka.** Kandidáta by byl osloven na základě jeho zkušeností s otázkou na jeho názor ohledně určitého dilematu, např. Řešíme, zda je lepší jednoduchou multiplatformní aplikaci tvořit v Xamarinu nebo C#. Co si o tom myslíš?
- **Challenge.** Kandidát by byl osloven s určitým úkolem, který by mu nepřišel nudný, ale naopak by ho nabudil k aktivnímu jednání, např. Řešili jsme ve firmě tento oříšek. Mému kolegovi trvalo vyřešení 3,5 hodiny. Myslíš si, že to zvládneš rychleji?

Takové challenge nebo otázky promovat i pomocí sociálních sítí. Není nutné zakládat video kanál nebo vlastní podcasty, ale můj návrh je, aby jednou za několik měsíců vzniklo video, ve kterém vy vývojář ze společnosti XY představil, s čím si nyní neví nebo nevěděl rady, aby mu případně potenciální kandidáti mohli poradit a sdělit svůj názor nebo naopak, aby ho mohli v řešení zkusit překonat.

Tato inovace je významně podpořena názory Hiring manažery, které byly zjištěny v rámci vlastního výzkumu této práce. Oba Team Leaderi i Technický garant se shodli na tom, že by se měli vývojáři do nábory více zapojit, ideálně sami od začátku s kandidáty komunikovat.

To samozřejmě není možné, ale minimálně přinést technické otázky nebo pomoci s vytvořením obsahu je více než žádoucí.

7.1.9 Rychlost v komunikaci s Hiring manažery

Důležitým předpokladem pro úspěch v náboru je rychlý výběr mezi kandidáty. Rychlost je nutná nejen ve výběru kandidátů, kteří na danou pozici zareagovali nebo byli osloveni, ale i ve vyhodnocování po prvním pohovoru. Jelikož Hiring manažeri jsou většinou velmi zaneprázdnění, návrhem inovace v komunikaci je pravidelný osobní kontakt. Pokud se jedná o akutní hledání, návrh je setkat se a probrat novinky v rámci náboru každý druhý den, pokud se jedná o standardní průběh, pak je vhodné tuto schůzku praktikovat jednou týdně. Tento kontakt by měl zajistit dostatek informací pro recruitera tak, aby mohl s kandidáty komunikovat a informovat je o aktuálním stavu výběrového řízení.

Tato inovace vyplývá z rozhovorů v rámci vlastního výzkumu. Tento problém byl zmíněn dvěma novými zaměstnanci, kteří se s prodlevou v odpovědi v nedávné době sami setkali, ale i Hiring manažerem, který si je nedostatku rychlosti v komunikaci vědom.

7.1.10 Větší úloha personalisty v oblasti přijímání zaměstnanců

S ohledem na důležitost, kterou současní zaměstnanci dotazovaní v rozhovorech i teoretické základy této činnosti přikládají, je nutné aktivnější zapojení personalisty, který je za přijímání zaměstnance do společnosti zodpovědný. Cílem častějšího kontaktu s novým zaměstnancem má za cíl kontrolu procesu přijímání zaměstnance a zjišťování zpětné vazby. Jak vychází i z analýzy odchodů, je potřeba více vnímat, zda je nováček správně uveden nejen do týmu organizačního, ale i projektového, zda má dostatek práce a zda je s náplní práce spokojen. Proto je návrhem na inovaci procesu častější kontakt personalisty a nového zaměstnance a tedy i kontrola.

- Sezení po prvním týdnu. Zde by se HR zaměřilo především na prvotní dojmy, zda se ve společnosti cítí příjemně, zda má buddyho, který s ním zajde na oběd a který mu postupně ukazuje další nové věci. Zde je také nejvhodnější chvíle na otázku ohledně předání hardwaru a přihlášení se do účtů. Zda byly přístupy dodány včas a zda vše probíhalo hladce. Je možné, že pohled nováčka bude jiný než realita, ale je důležité získat právě jeho pohled. Ze zkušenosti má nováček tendence být shovívavý.
- Sezení po prvním měsíci. Po prvním měsíci HR zjišťuje, jak proběhlo zaučení v projektu, jak se mu na daném projektu líbí, zda je spokojen s projektovými i organizačním týmem. Jak mu to jde, zda všem rozumí apod. Zaměření je více na samotnou náplň práce. Zde

zjišťujeme i feedback na společnost XY a na Team Leadera, zda je vše tak, jak jsme říkali před nástupem, zda ho něco negativně nebo naopak pozitivně překvapilo apod. Cílem tohoto setkání je zachytit nováčka mezi fázemi „růžových brýlí úplného nováčka“ a „zvyknuťého zaměstnance“.

- Sezení na konci zkušební doby. Jelikož během posledního třetího měsíce zkušební doby by měl zaměstnanec dostat feedback ze strany svého nadřízeného, již nemluvíme o nejistotě. Nováček ví, že ve společnosti XY zůstane a tedy HR by mělo zjistit, zda neexistuje něco, s čím by nebyl spokojen. Zároveň velmi důležité je ptát se na to, jak často dostává feedback a jaký z toho má pocit a případně, pokud je zpětná vazba nedostatečná, řešit s Team Leaderem. V neposlední řadě by měly během rozhovoru ke konci zkušební doby zaznít informace ohledně čerpání benefitů, jelikož mnohé benefity jsou nováčkům otevřeny až po zkušební době.

7.1.11 Stůl pro nového zaměstnance

Oddělení operations připraví nováčkovi stůl. Jelikož informace o nastupujícím člověku přijde i na Operations, tedy office managerku a dvě recepční, které by mohly stůl připravit tak, aby to bylo milé přivítání pro nováčka. Je to trend poslední doby, kdy čím osobnější přivítání tím lepší. Kromě cedulky s pozdravem a jménem by byl připraven i zápisník a tužka a dáreček v podobě brandovaných produktů, které zaměstnanci dostávali jako vánoční dárek.

7.1.12 Administrativní práce pro recepci

Inovací v procesu výběru zaměstnanců je přiřazení administrativní správy náborové aplikace Lusk recepčním společnosti XY. Jelikož recepce má v popisu práce i administrativní podporu zaměstnanců, je tato činnost vhodná. Jednalo by se především o intenzivní komunikaci s Recruiterem, který by předal část agendy, kterou není možné v daném softwaru automatizovat, a která je zatěžující. Konkrétní činnosti, které by recepční vykonávala, jsou především tyto:

1. automatická odpověď nově založenému kandidátovi,
2. práce s větším množstvím kandidátů, kterým by měla být poslána univerzální odpověď,
3. hledání možných termínů pro pohovor
4. telefonický kontakt s kandidáty a domlouvání pohovoru, následně i týmového kola

7.2 Taktické inovace

Druhá skupina navrhovaných inovací je označena jako „Taktická“ a do této skupiny jsou přiřazeny inovace, které jsou většího rozměru a je nutné se v jejich návrhu věnovat i finančním nákladům. Tyto inovace je důležité více analyzovat a připravit plán jejich zavedení. V případě, že by byly inovace nevhodně zvolené nebo nedostatečně připravené pro aplikaci ve společnosti XY, byly by finanční ztráty výrazně vyšší než v případě operativních inovací.

7.2.1 Vytvoření nové pozice Sourcer

Jako velkou inovaci v rámci personálního oddělení navrhuji vytvořit novou pozici: Sourcer. Jednalo by se o pozici na part-time, stáž nebo brigádnickou variantu spolupráce. Sourcer by byl zaměřen pouze na vyhledávání vhodných kandidátů a případně na propojování se současným recruiterem. Důvodem tohoto opatření je nedostatek času recruitera pro oslovování i práci s již aktivními kandidáty, to je podloženo nízkým oslovených kandidátů v přeložených statistikách.

7.2.2 Nový pohled na sociální sítě a pracovní portály

Z průzkumu na téma získávání zaměstnanců, prováděným mezi současnými zaměstnanci, kteří nastoupili v minulém roce, se ukázalo, že dogma personálního oddělení není aktuální a že vývoj, který je na sociálních sítích rychlejší než kde jinde, ukazuje nutnost reagovat a ověřovat si informace častěji a rychleji. Z průzkumu vyplývají dva konkrétní body inovací k portálům, které jsou společností XY pravidelně využívány. První bod je častější využívání inzerce na karierních stránkách jobs.cz. Druhým bodem je vytváření větších kampaní na sociálních sítích Facebook a LinkedIn a snížení množství kampaní na Twitteru a Instagramu. S tím úzce souvisí i výsledek vlastního výzkumu, ze kterého vyplývá, že by personální oddělení mělo získat podporu pro práci se sociálními sítěmi i kreativitou inzerátů. Správce sociálních sítí by měl personálnímu oddělení dodávat data návštěvnosti, kliknutí na odkaz atd., aby bylo možné kampaně lépe vyhodnocovat.

Další možností, která byla nastíněna jak v interním průzkumu, tak i v polostrukturovaných rozhovorech, je využívání githubu. Vývojářský portál je vhodný jako možnost pro propagaci společnosti XY, jednotlivých vývojářů i inzerci volných pozic nebo komunikaci projektů, na které jsou hledáni noví kolegové. Github je možné využít i pro oslovování nových kandidátů, kdy je možné si najít práci kandidáta a napsat mu s ohledem na jeho kód. Např. zeptat

se ho, proč použil zrovna tuto technologii a co ho k tomu vedlo nebo mu napsat, že někde má chybu a nabídnout pomoc. Vše, co vede k navázání komunikace, je dobrým krokem. Dalším návrhem inovace v této oblasti je vyzkoušení si nových možností inzerce. Přesto, že je inzerce na webové stránce Czechcrunch nákladnější než inzerce na běžných portálech, je vhodným kanálem, jelikož naše cílová skupina se zde vyskytuje. Mé doporučení pro firmu je vyzkoušet jednu inzerci, poté vyhodnotit, zda se inzerce vyplatila nebo ne.

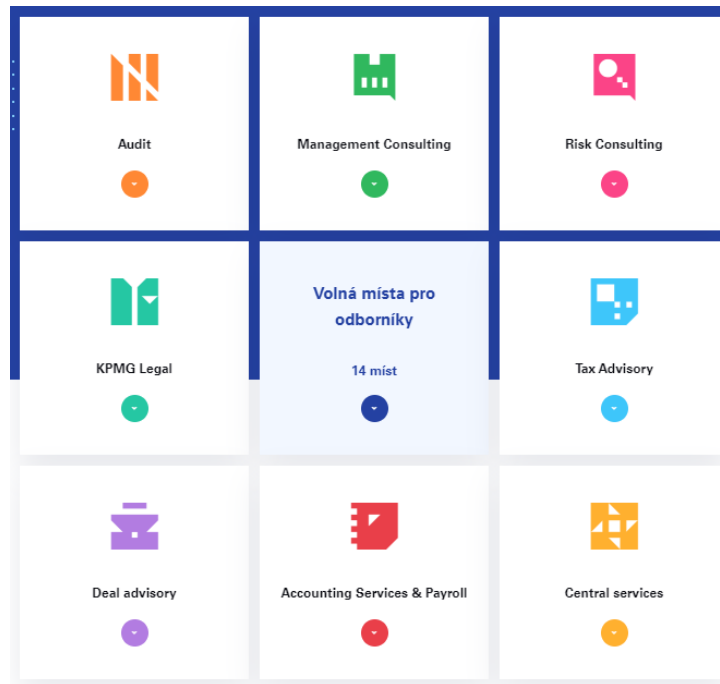
7.2.3 Získávání zpětné vazby od kandidátů

S novým pohledem na sociální sítě a včasnou reakcí nesmíme opomíjet získávání kvalitativních i kvantitativní dat, které se těchto změn týkají. Tyto data je možné získávat nejen z počtu reakcí na inzerát, z počtu kliknutí na sociálních sítích, ale i od kandidátů, kteří na danou pozici reagovali. Z průzkumu mezi současnými zaměstnanci bylo několikrát zmíněno, že společnost XY znali z některých médií nebo siceálních sítí, sami ovšem reagovali přes jednu z kariérních stránek. Data jsou v tomto případě zkreslená a nelze se stoprocentní jistotou vycházet z těchto informací. Data, která jsou relevantní je možné získat přímo od kandidátů, kteří se na danou pozici přihlásili. Na trhu v současné době existuje několik náborových aplikací, které automatické zasílání zpráv generuje, aplikace Lusk, kterou společnost XY využívá, to bohužel není. Jedním z velkých propagátorů získávání zpětné vazby od kandidátů je Štěpán Bartyzal se svojí náboro aplikací Recruitis, Bartyzal doporučuje sbírat zpětnou vazbu nejen od kandidátů, kteří byli do společnosti na pohovor pozváni, ale i od těch, kteří se k fyzickému kontaktu nedostali.

Důležité je, aby byl tento proces co nejvíce automatizován a nezatěžoval nijak personální oddělení společnosti. To by mělo pouze těžit ze získaných dat. Řešením je předpřipravené e-maily předat recepci a tuto činnost připojit k nové administrativní náplni práce spojené se správou náborové aplikace Lusk, kterou recepční získají. V případě větší personalizace zpráv nebo konkrétních otázek by se této činnosti ujal Recruiter.

7.2.4 Úprava kariérní stránky

Pro větší přehlednost by bylo vhodné rozdělit kariérní stránku společnosti do sekcí. Jelikož společnost XY hledá soustavně více pozic najednou, bylo by vhodné využít filtrů pro možnost zúžení hledání. Inspirovala jsem se na webu KMPG, kde pro rozdělení zaměřených pozic využili dlaždicového stylu. Po kliknutí na daný čtverec se zobrazí popis této oblasti a možnost zobrazit volné pozice. Pro zjednodušení bych doporučila po kliknutí na čtverec přímo zobrazení volných pozic v dané oblasti.



Obrázek č. 10 Kariérní stránka společnosti KPMG

Zdroj: <https://kpmg.jobs.cz/zkuseni-odbornici/> (cit. 25.3.2020)

7.2.5 Spolupráce s personálními agenturami

Z pohledu inovace v personálním managementu obecně se nejedná o inovaci, ovšem ve společnosti XY byla spolupráce s personálními agenturami historicky odmítána. V současné situaci, kdy je nedostatek volných kvalitních IT odborníků na trhu a společnost XY není schopna oslovit dostatečné množství kandidátů, si myslím, že krok spolupracovat s personálními agenturami, které se zaměřují na odborníky v IT oblasti, je vhodný.

7.2.6 Gamifikace

Celý náborový proces vytvořit v jednoduchém programátorském prostředí jako webovou, případně mobilní aplikaci. Aplikace by sloužila jako checklist úkolů, které je před nástupem potřeba splnit. Při splnění úkolů získává nováček informace k organizaci předem. Postup by byl jako v klasické počítačové hře, kde musí hráč plnit jednotlivé úrovně a na základě nich získává body, zde by získával informace o společnosti nebo lidech ve společnosti. Nejednalo by se o složitou hru, aby nebyla na obtíž těm zaměstnancům, kteří nemají rádi spojení oficiálních náležitostí a zábavy nebo těm, kteří nemají rádi hry.

7.3 Chatbot

V rámci inovací je možné některé z výše zmíněných kroků automatizovat, a to pomocí vytvoření chatbota. Myslím si, že pro splnění stanoveného cíle, kterým je modernizace činností personálního oddělení a upoutání pozornosti, bychom měli využívat více současných technologií. Tento fakt byl zmiňován i v rámci vlastního průzkumu. Společnost XY jako technologická organizace by měla využívat technologií ve všech svých činnostech. Kontakt kandidátů i klientů se zaměstnanci na netechnických pozicích ve společnosti XY je významný, proto by i personalisté nebo obchodníci měli maximálně využívat moderních technologií. Využití chatbota jako inovace je možné využít jako řešení těchto bodů, které byly zmíněny výše:

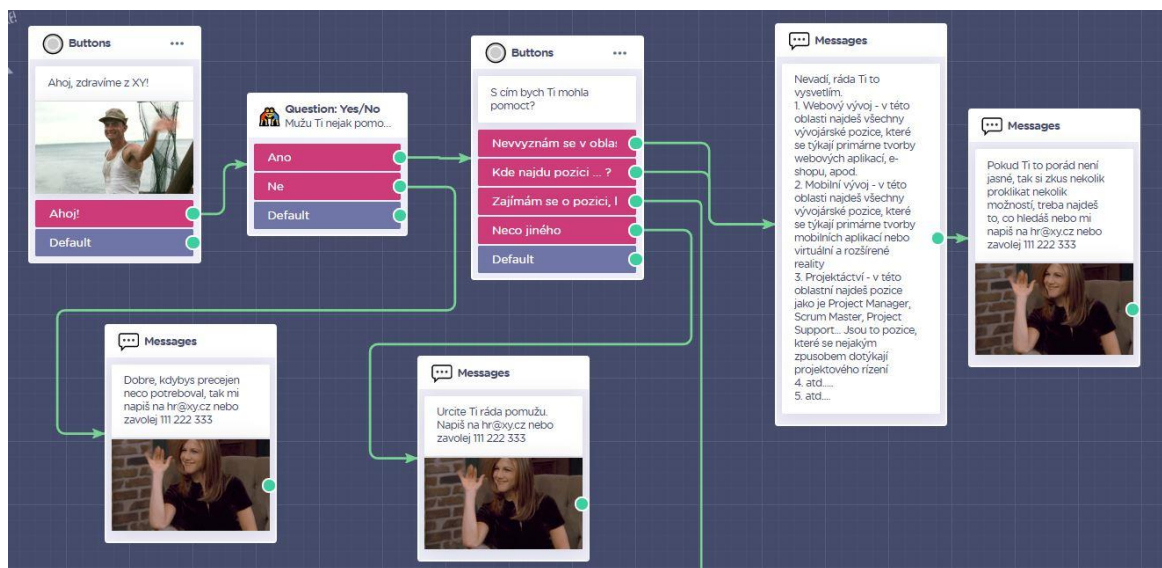
- Získávání zpětné vazby od kandidátů
- Úprava kariérní stránky
- HR check po prvním týdnu
- Prozatímní substitut gamifikace

První možnosti pro využití chatbota souvisí s úpravou kariérní stránky. Kromě úpravy a rozdělení do dlaždic kandidátovi během prvních několika vteřin vyskočí vpravo dole okno s chatem, kde se bude moci doptat. Toto okno bude zobrazeno na úvodní stránce, tedy tam, kde je možné vidět všechny dlaždice, tedy všechny obory pracovních pozic, ale i poté, když kandidát klikne na další stránku do konkrétní oblasti pracovních pozic a také poté, když klikne na konkrétní pozici. Další využití chatbota přichází v rámci získávání zpětné vazby od kandidátů a následně i jako nástroj pro získávání zpětné vazby od nového zaměstnance. V následujících kapitolách jsou obrázky diagramů, na kterých je zobrazena aplikace chatbota v administračním prostředí. Z důvodu nečitelnosti je konverzace, vytvořena návaznostmi a vazbami na principu UML diagramu, vždy rozdělena do několika obrázků. Ve všech diagramech jsou opakovány jisté funkcionality, např. @name pro využití personalizace a možné oslovení respondenta v průběhu vyplňování.

7.3.1 Kariérní stránka

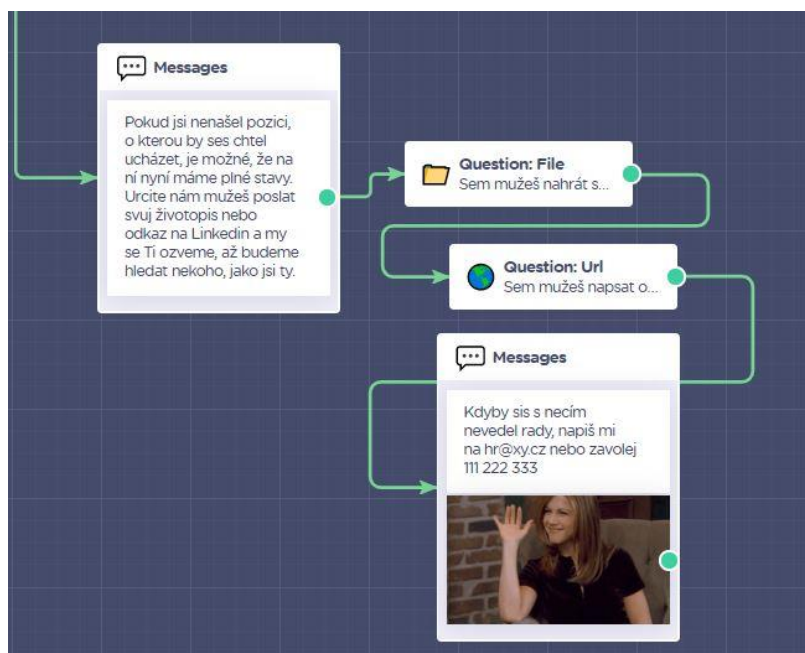
Na obecnou kariérní stránku je možné se dostat z webové stránky společnosti XY po kliknutí na záložku Kariéra. Na této stránce jsou nyní v seznamu vypsané hledané pozice, jednou z navrhovaných inovací je upravit tento vzhled do dlaždicového stylu tak, aby bylo

v případě otevření několika různých pracovních pozic najednou hledání pro kandidáty jednodušší. Již na této stránku bude připraven chatbot, který bude mít za úkol pomoci kandidátovi v případě, že si nebude vědět rady s rozdělením.



Obrázek č. 11 Návrh chatbota pro základní kariérní stránku, první část

Zdroj: vlastní návrh



Obrázek č. 12 Návrh chatbota pro základní kariérní stránku, druhá část

Zdroj: vlastní návrh

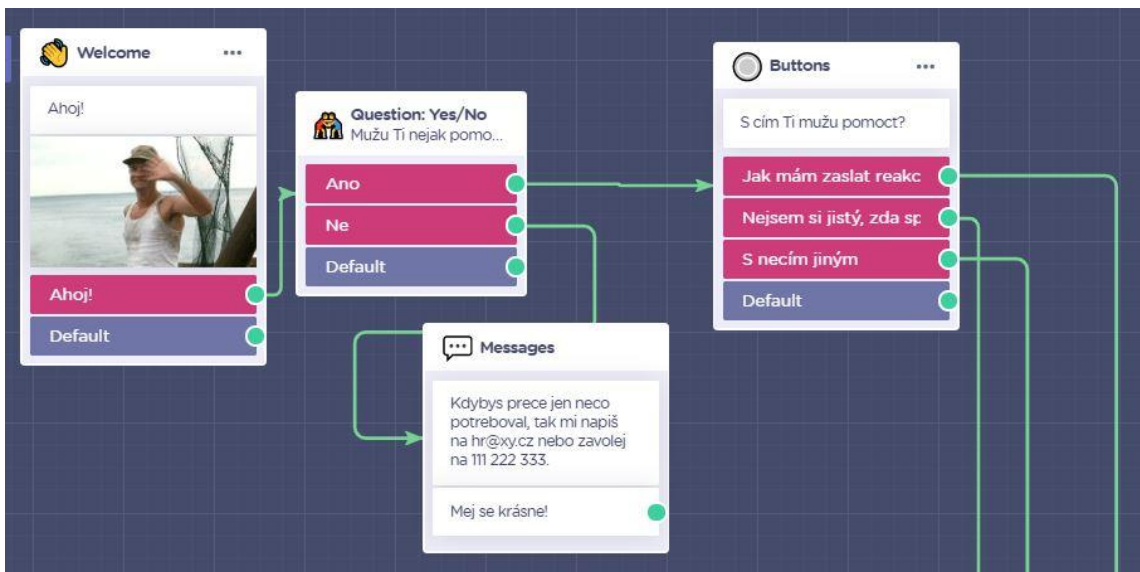
Pro vysvětlení doplňuji texty, které nejsou z diagramu zřejmé:

- Question: Yes/No. Můžu Ti nějak pomoci?
- Buttons: Odpovědi. Nevyznám se v nabízených oblastech. / Kde najdu pozici ...? / Zajímám se o pozici, kterou nemáte otevřenou. / Něco jiného.

- Question: File. Sem můžeš nahrát své CV..
- Question: Url Sem můžeš napsat odkaz na LinkedIn...

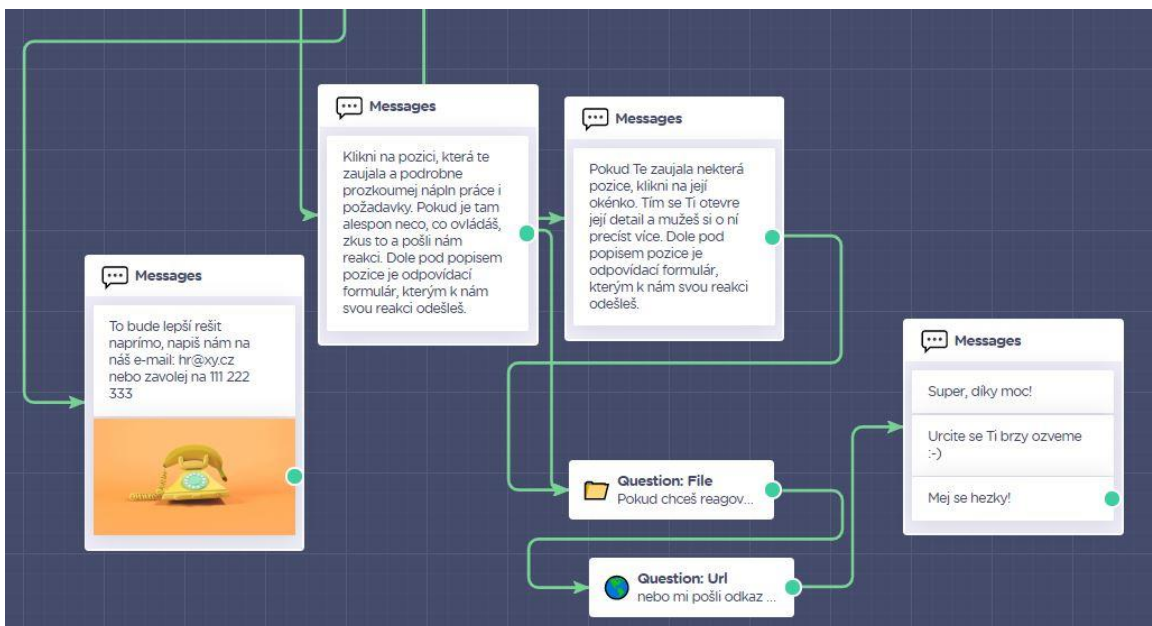
7.3.2 Kariérní stránka s určením oblasti

Poté, co se kandidát dostane z obecné stránky tzv. rozcestníku, již se dostane do seznamu pozic, které jsou pro danou oblast a lokaci relevantní. V této záložce není tolik možností, s čím by měl kandidát potřebu pomoci, proto je zde vyskakovací chat jednodušší a kratší. Jeho úkolem je nasměrovat kandidáta.



Obrázek č. 13 Návrh chatbota pro seznam pozic, první část

Zdroj: vlastní návrh



Obrázek č. 14 Návrh chatbota pro seznam pozic, první část

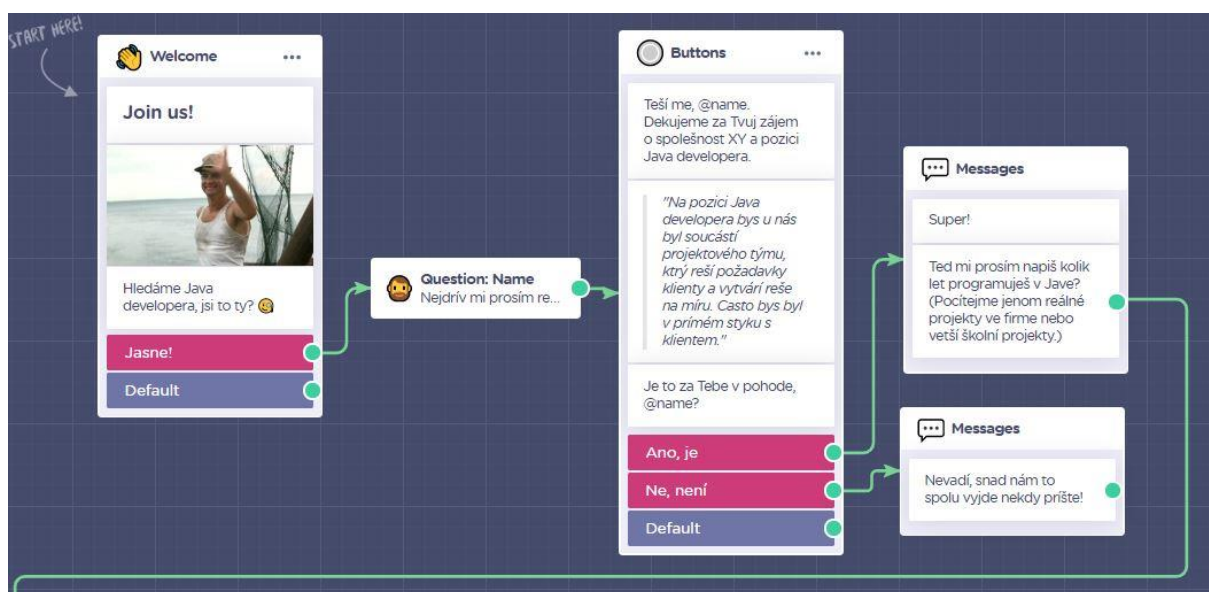
Pro vysvětlení doplňuji texty, které nejsou z diagramu zřejmé:

- Question: Yes/No. Můžu Ti nějak pomoci?
- Buttons: Odpovědi. Jak mám zaslat reakci na pozici? / Nejsem si jistý, zda splňuji požadavky na pozici... / S něčím jiným.
- Question: File. Pokud chceš reagovat rovnou, klidně mi pošli své CV.
- Question: Url. nebo mi pošli odkaz na LinkedIn...

7.3.3 Konkrétní pracovní pozice

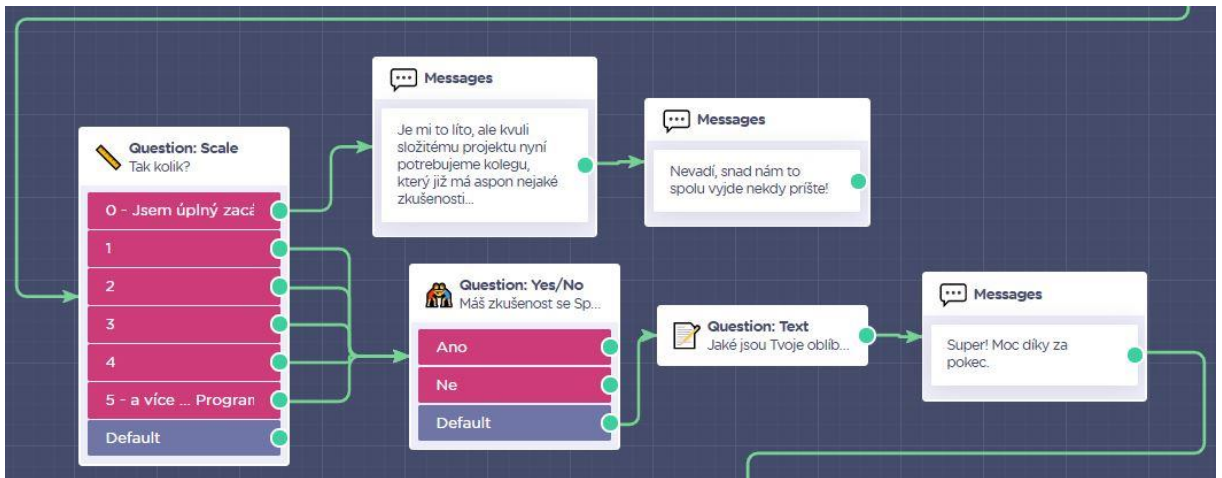
V případě, že se kandidát prokliká až do konkrétní pracovní pozice, je pro něj připraven chat již přímo na danou pozici. Tím, že jsou si pracovní pozice často typologicky podobné, je možné vývojářské pozice vytvořit na stejné šabloně a pouze změnit názvy technologií. Pro pozice, které se týkají analytiky nebo projektového řízení, je možné využívat také velmi podobného chatu nebo bude vytvořen chat specifický pro danou pozici. Tím, že nejčastěji hledané pozice jsou vývojářské, kde jsou potřebné úpravy minimální, je tato příprava a aktualizace kariérních stránek a chatbota časově nenáročná.

Na následujících třech obrázcích je zobrazena konverzace, kterou potenciální kandidát může s chatbotem začít po prokliknutí na inzerát na kariérních stránkách společnosti XY. V tomto případě se jedná o ukázkou konverzace pro pracovní pozici Java developer. Nejprve chatbot opět naváže kontakt, zeptá se na jméno, poté se již konkrétně ptá ohledně dané pozice na základní předpoklady, počet let zkušeností a technologie. Na konci chatu je možné zaslat e-mail, životopis nebo odkaz na LinkedIn, což je další cesta pro získání kontaktu na kandidáta.



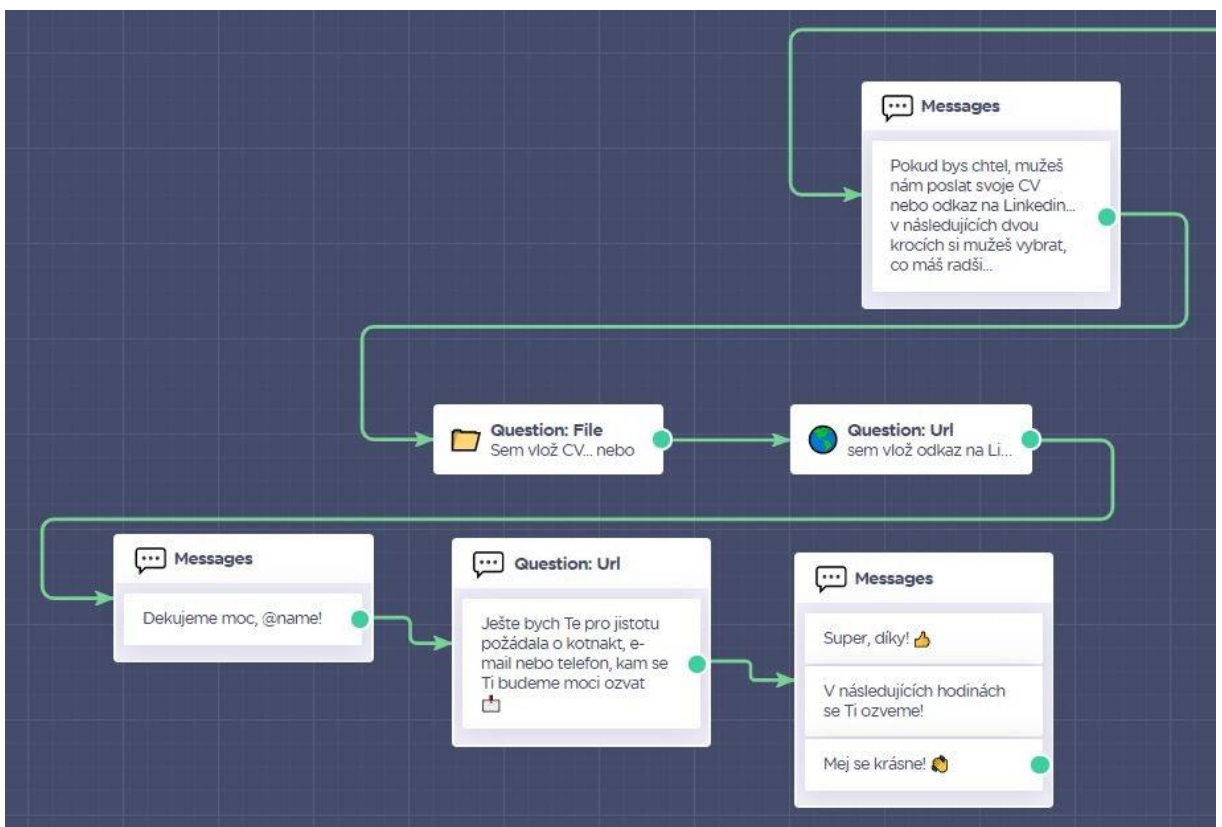
Obrázek č. 15 Návrh chatbota v pozici Java developer, první část

Zdroj: vlastní návrh



Obrázek č. 16 Návrh chatbota v pozici Java developer, druhá část

Zdroj: vlastní návrh



Obrázek č. 17 Návrh chatbota v pozici Java developer, třetí část

Zdroj: vlastní návrh

Pro vysvětlení doplňuji texty, které nejsou z diagramu zřejmé:

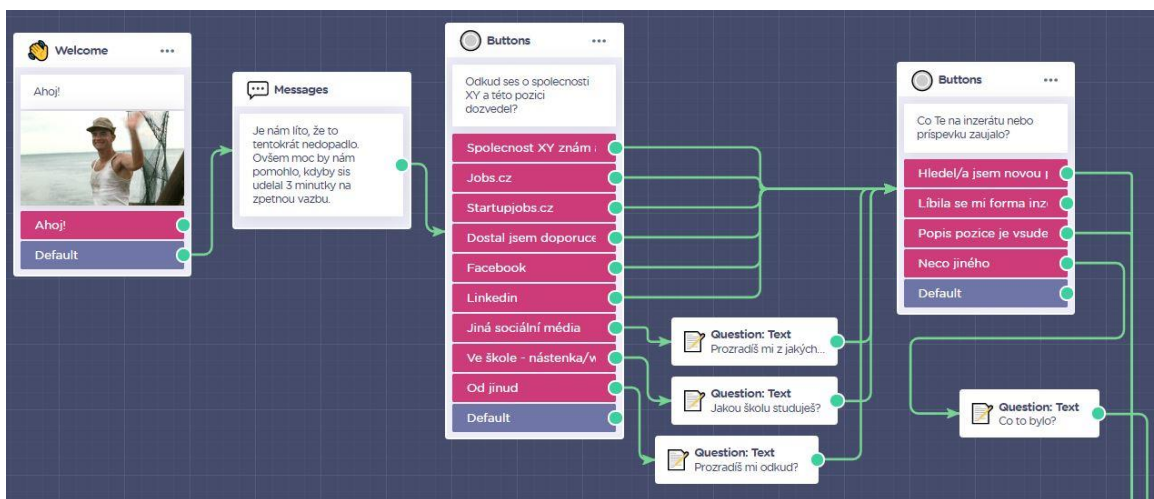
- Question: name. Nejdřív mi prosím řekni, s kým si píšu.
- Question: Scale. 1 - Jsem úplný začátečník, 5 – Programuji již celkem dlouho

- Question: Yes/No. Máš zkušenost se Springem?
- Question: Text. Jaké jsou Tvoje oblíbené technologie?

7.3.4 Získávání zpětné vazby

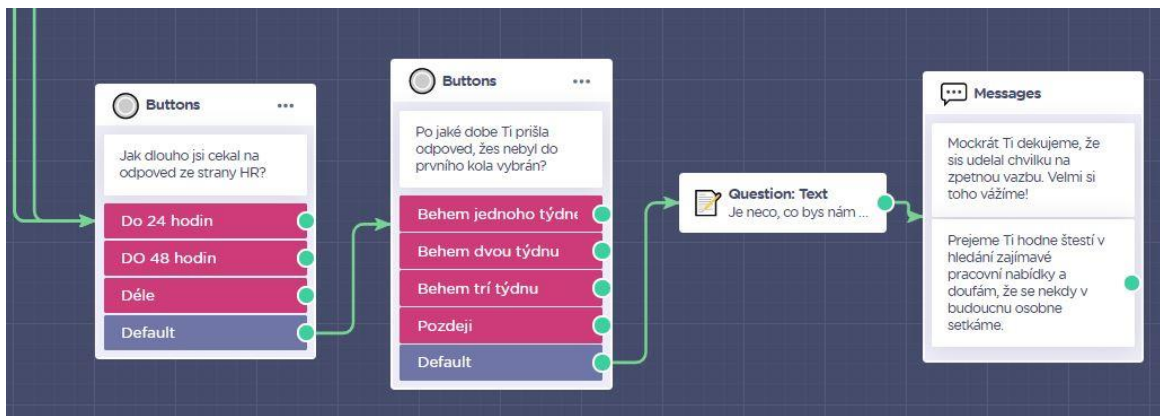
V oblasti výběru zaměstnanců je možné této technologii využít pro automatizované získávání zpětné vazby od kandidátů, kteří měli zájem o nabízenou pracovní pozici. Diagram se týká kandidátů, kteří reagovali na nabízenou pracovní pozici, ale nebyli pozváni na osobní pohovor. Je možné této metody využít i pro kandidáty, kteří byli zamítnuti na základě osobního setkání. V tomto případě, je ovšem nutné otázky upravit a více konkretizovat. V obou případech bude odkaz na chatbota zaslán s odstupem 2 – 3 dnů, poté, co kandidát ztratí negativní emoce a jeho odpověď bude relevantní.

Diagram je znázorněn na následujících dvou obrázcích. Odkaz do následujícího chatu je zaslán pouze kandidátům, kteří byli odmítnuti. Není možné tento chat zaslat kandidátům, kteří reagovali na pozice typu recepční, kde je generovaná automatická odpověď: „V případě zájmu se do týdne ozveme.“ Poté již na tyto pozice nechodí žádná další zpráva o rozhodnutí. Jedná se o pozice, u kterých není nutné zpětnou vazbu získávat. V první části chatbota se zaměřujeme na zdroje, ze kterých byl tento kandidát získán. Druhá část je zaměřena na časovou prodlevu v odpovědi kandidátovi na reakci a následně na délku rozhodování společnosti XY o relevanci kandidáta.



Obrázek č. 18 Návrh chatbota pro získávání zpětné vazby, první část

Zdroj: vlastní návrh



Obrázek č. 19 Návrh chatbota pro získávání zpětné vazby, druhá část

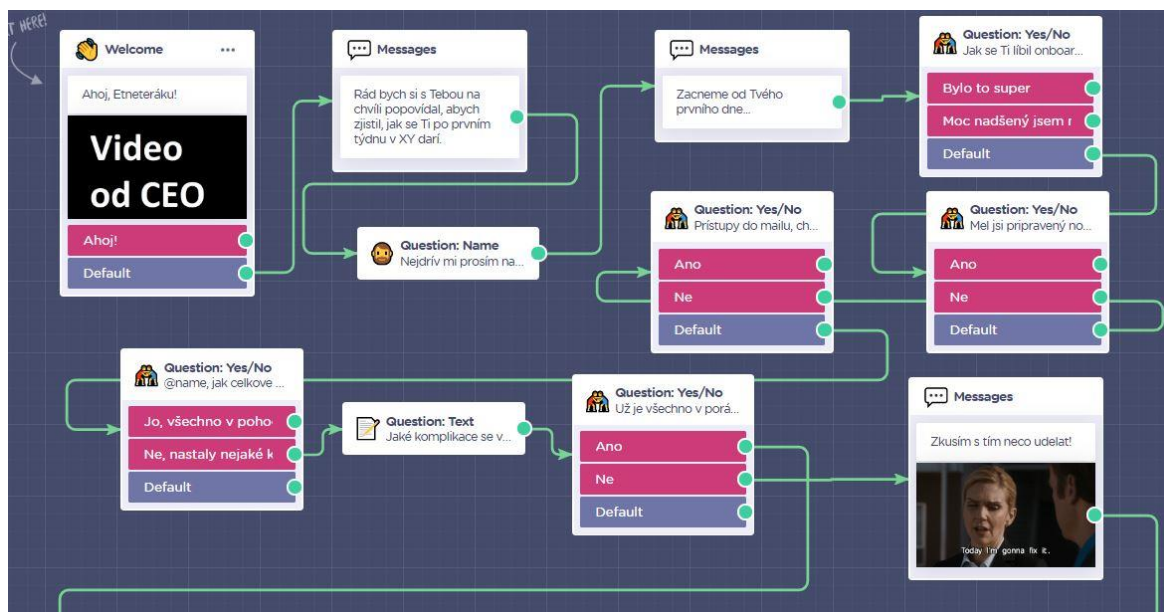
Zdroj: vlastní návrh

Pro vysvětlení doplňuji texty, které nejsou z diagramu zřejmé:

- Question: Text. Jaké komplikace se vyskytly?
- Question: Yes/No. Už je všechno v pořádku a můžeš normálně fungovat?
- Question: Rating. Jak jsi zatím spokojený s pracovní náplní, případně projektem?
- Question: Text. Nechceš mi k tomu napsat něco víc?
- Question: Rating. ...a jaký je po prvním týdnu Tvůj dojem z XY, líbí se Ti tady?
- Question: Text. Napiš mi prosím, co bychom měli zlepšit.
- Buttons: Odpovědi. Téměř pořád (několikrát denně) / Každý den / Každý druhý den / Když je to potřeba – zatím často / Když je to potřeba – zatím minimálně
- Question: Yes/No. Chybělo Ti v onboardingovém sezení s HR něco důležitého, co by se Ti hodilo vědět? (Rádi zlepšíme naše fungování, takže budeme rádi za feedback)
- Question: Yes/No. @name, jsme u konce. Je ještě něco, co bys mi chtěl napsat?
- Question: Text. Jsem jedno velké ucho, tedy tady spíš oko...

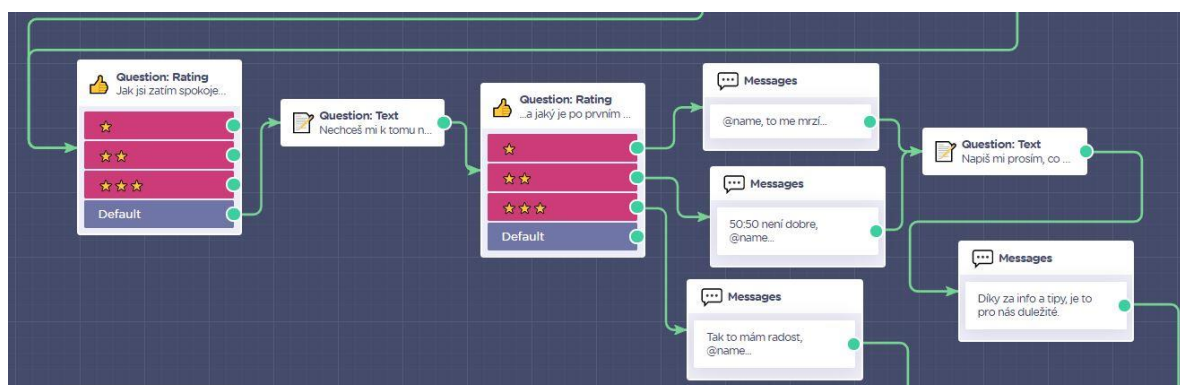
7.3.5 HR check po prvním týdnu

Další možností, kde se možnost předpřipraveného chatu jeví jako vhodná komunikace, je povídání si s nováčkem po prvním týdnu. Návrh inovace spočíval v častějším kontaktu s nováčky. Kontakt po prvním měsíci je v rámci kontroly procesu přijímání velmi důležitý, proto by měl zůstat zachován osobní komunikací. Osobní komunikace by mohla být nahrazena po prvním týdnu nového zaměstnance ve společnosti XY. Je to chvíle, kdy se nováček neustále seznamuje s novými lidmi a může být kontaktem přehlčen, zároveň je to doba, kdy je schopen vyhodnotit, jako probíhalo jeho přijímání do organizace v rámci provozních procesů.



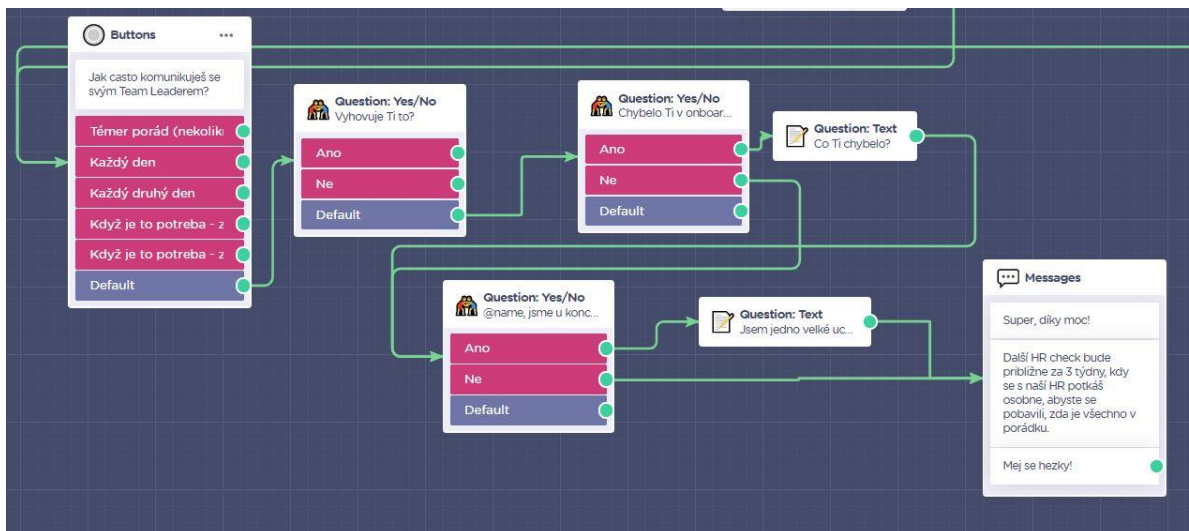
Obrázek č. 20 Návrh chatbota pro HR check s novým zaměstnancem po prvním týdnu, první část

Zdroj: vlastní návrh



Obrázek č. 21 Návrh chatbota pro HR check s novým zaměstnancem po prvním týdnu, druhá část

Zdroj: vlastní návrh



Obrázek č. 22 Návrh chatbota pro HR check s novým zaměstnancem po prvním týdnu, třetí část

Zdroj: vlastní návrh

Pro vysvětlení doplňuji texty, které nejsou z diagramu zřejmé:

- Question: Yes/No. Jak se Ti líbil onboarding s naší HR, přišel Ti užitečný?
- Question: Yes/No. Měl jsi připravený notebook a předávka u interního IT proběhla rychle?
- Question: Yes/No. Přístupy do mailu, chatu, Jiry, ... fungovaly?
- Question: Yes/No. @name, jak celkově probíhal Tvůj první den? Šlo všechno hladce?
- Question: Text. Jaké komplikace se vyskytly?
- Question: Yes/No. Už je všechno v pořádku a můžeš normálně fungovat?
- Question: Rating. Jak jsi zatím spokojený s pracovní náplní, případně projektem?
- Question: Text. Nechceš mi k tomu napsat něco víc?
- Question: Rating. ...a jaký je po prvním týdnu Tvůj dojem z XY, líbí se Ti tady?
- Question: Text. Napiš mi prosím, co bychom měli zlepšit.
- Buttons: Odpovědi. Téměř pořád (několikrát denně) / Každý den / Každý druhý den / Když je to potřeba – zatím často / Když je to potřeba – zatím minimálně
- Question: Yes/No. Chybělo Ti v onboardingovém sezení s HR něco důležitého, co by se Ti hodilo vědět? (Rádi zlepšíme naše fungování, takže budeme rádi za feedback)
- Question: Yes/No. @name, jsme u konce. Je ještě něco, co bys mi chtěl napsat?
- Question: Text. Jsem jedno velké ucho, tedy tady spíš oko...

7.3.6 Využití chatbota

Po rešerši možných aplikací na trhu, které se věnují open source verzím nebo nabízí vlastní produkt chatbota, jsem se přiklonila k aplikaci Landbot. Ve srovnání byla i aplikace české společnosti, která vystavila svoje podnikání právě na této aplikaci, je jí společnost ArnoldRobot. Pro rozhodování pro jakou aplikaci se v rámci inovování technologií rozhodnout byla využito vícekriteriálního rozhodování, metoda, která byla zvolena, se nazývá metoda pořadí s váhami. Pro využití této metody byly vytvořeny dvě tabulky. V první tabulce jsou vypsány konkrétní data, která jsou ve druhé tabulce již seřazeny od nejlepší varianty po nejhorší.

Kritéria, která jsou hodnocena, jsou: cena, možnost vytvoření průzkumu na vlastní téma, reference na dané řešení, zkušenost s daným řešením, zda se jedná o zajímavou inovativní technologii a jako poslední kritériem byla forma získaných dat.

	Arnold	Landbot	Google Forms	Survio
cena (měsíčně)	13 475,-	810,-	zdarma	zdarma
vlastní téma	ne	ano	ano	ano
reference	ne	ano - velmi dobré	ne	ano - uspokojující
zkušenost	ne	ne	ano - uspokojující	ne
technologie	ano	ano	ne	ne
Data	interpretovaná data	XLSx	XL Sx	PDF, DOCx, XLSx, CSV

Tabulka č. 4 Tabulka dat pro vícekriteriální rozhodování

Zdroj: vlastní výzkum

Dle cíle této diplomové práce největší váhu získalo kritérium, které hodnotí, zda se jedná o zajímavou inovativní technologii. V tomto kritériu byly jako vhodná řešení obodovány aplikace, které jsou formou chatbota, hůře dopadly dotazníky. Na druhém místě pak byla zvolena důležitost vytvoření vlastního tématu v průzkumu, které by se užívání společností XY týkalo. V tomto kritériu byla jediná nedostatečná aplikace Arnold-robot, jelikož vlastní téma je pouze na zakázku a trvá na přípravu přibližně měsíc, po který jsou placeni vývojáři zadavatelem. Jedná se tedy o velmi nákladnou a složitou možnost. Dále pak forma dat, jedná se o kritérium důležité, proto má stále velkou váhu, ovšem nejedná se o ryze rozhodující kritérium. Nejvhodnější forma dat je interpretovaná, kterou zajišťuje Arnold-robot, druhá nejvhodnější je pak možnost získat data v několika různých typech souboru. Nejméně vhodná, ale stále dostačující je forma dat v excelovém souboru. Cena je velmi častým a důležitým kritériem pro výběr nového řešení, jedná se o typické minimalizační kritérium. V tomto kritériu vznikly velké rozdíly, dotazníkové aplikace jsou zdarma, dražší je Landbot a Arnold-robot je téměř sedmáctkrát dražší. Shodnou nízkou váhu mají kritéria reference a zkušenost,

kde se jednalo především o vlastní zkušenost a hodnocení nebo o WOM. Zde získala nejlepší hodnocení aplikace Landbot, která je doporučována organizacemi, které se společností XY dlouhodobě spolupracují.

	váha	Arnold	Landbot	Google Forms	Survio
cena (měsíčně)	0,15	4	3	1,5	1,5
vlastní téma	0,25	4	2	2	2
reference	0,05	3,5	1	3,5	2
zkušenost	0,05	3	3	1	3
technologie	0,3	1,5	1,5	3,5	3,5
Data	0,2	1	3,5	3,5	2
	1	2,575	2,3	2,7	2,425
Pořadí		3.	1.	4.	2.

Tabulka č. 5 Rozhodování o aplikaci metodou pořadí s váhami

Zdroj: vlastní výzkum

Kompromisní řešení je č. 2, tedy dle výpočtu metody pořadí s váhami je vhodné zvolit variantu aplikace Landbot.

7.4 Shrnutí inovačního plánu

Nejdůležitější inovace, které je potřeba co nejdříve zavést se v inovačním plánu objevují na prvních místech a týká se to především činností týkající se získávání zaměstnanců. Tabulky, které zefektivní proces získávání zaměstnanců, jsou pouze úpravou v rámci komunikace mezi Hiring manažery a personálním oddělením. Úprava komunikace je finančně minimální, ovšem výsledkem bude výrazně efektivnější komunikace mezi personálním oddělením a dalšími zaměstnanci zadávajícími požadavek na nového zaměstnance.

Mezi velmi důležité inovace dále patří také zavedení kontroly personálním oddělením celého procesu přijímání zaměstnance do organizace. Z rozhovorů, které byly prováděny v rámci vlastního výzkumu, vzešel právě tento nedostatek jako velmi významný. Personální oddělení by mělo více zasahovat do celého procesu přijímání zaměstnance a minimálně po dobu zkušební doby být s novým zaměstnancem více v kontaktu. Opět se jedná o inovaci, která nepřináší žádné finanční náklady směrem z organizace. Náklady se dají vyčíslit pouze v hodinové sazbě daných nováčků a personalisty, který se na dané rozhovory připravuje, následně je provádí a vyhodnocuje.

Jako hlavní inovaci v modernizaci nástrojů, které jsou v rámci personálního oddělení pro vykonávání činností získávání, výběru a přijímání zaměstnanců využívány, patří pravidelné využívání chatbota. Právě využití chatbota ve všech třech činnostech personálního řízení, v získávání, výběru i přijímání zaměstnanců do organizace, splní zadaný cíl této diplomové práce. Chatbot zaručí jednoduchost a vyšší míru automatizace v procesech, splňuje využívání moderních technologií a je vhodný i pro další využití v rámci organizace. Tato inovace již patří mezi outsourcovanou službu, tedy třetí straně je měsíčně placena částka za používání dané aplikace.

Mezi inovacemi, které jsou v rámci inovačního plánu uváděny, jsou i inovace taktické, které jsou pro rychlou implementaci nákladné a současné složitější. Tyto inovace mohou následovat po zavedení těch, které jsou buďto nutné nebo na implementaci do personálních procesů jednodušší. Jsou to ovšem inovace, které jsou pro společnost XY doporučené a jelikož se jedná o taktické inovace, měly by být implementovány v časově delším horizontu než operativní inovace. Ovšem nejedná se o horizont několika let. Taktické inovace by dále mohly posloužit při tvorbě celkové strategie personálního oddělení, která by odpovídala strategii společnosti XY.

Závěr

Cílem diplomové práce byla analýza současného stavu personálních činností v oblastech získávání, výběru a přijímání nových zaměstnanců do organizace a návrh plánu inovací pro automatizaci činností, zavedení procesů a celkovou modernizaci využívaných nástrojů a postupů. Hodnocení personálních činností probíhalo v anonymní organizaci od ledna 2019 do dubna 2020.

Teoretická část byla věnována deskripci, kompilaci a komparaci odborné literatury, která byla doplněna o moderní přístupy k personálnímu řízení. Detailně byly popsány oblasti získávání, výběru a přijímání zaměstnanců do organizace.

V praktické části byla nejprve představena organizace, ve které byl průzkum prováděn. Poté byla věnována kapitola deskripci současného stavu daných činností v organizaci. K této deskripci bylo využito vnitropodnikových dokumentů i dotazníkového šetření mezi zaměstnanci, kteří byli do organizace přijati v roce 2019.

Vlastní výzkum byl proveden pomocí polostrukturovaného rozhovoru, který se zaměřoval na tři zkoumané personální oblasti v dané organizaci a byl zodpovídan třemi Team Leadery, třemi novými zaměstnanci a třemi dlouholetými zaměstnanci. Z důvodu koronavirové karantény trvající od 16. 3. 2020 byly všechny rozhovory vedeny online formou. Z výzkumu bylo zjištěno, že některé personální činnosti, které jsou v organizaci prováděny, nejsou pro zaměstnance transparentní, a tedy často o nich nemají dostatečné informace. Potvrdila se předpoklad, že největší váhu přikládají všechny skupiny respondentů získávání nových zaměstnanců, mají tedy v této oblasti i největší povědomí o činnostech personálního oddělení v organizaci. Překvapivým výsledkem byla velká důležitost, kterou respondenti přikládali přijímání zaměstnanců do organizace, ale o této oblasti respondenti příliš informací neměli. Výsledek výzkumu je, že na personální oddělení ve zkoumané organizaci je nahlíženo spíše pozitivně, ale z výzkumu jsou známy i velké nedostatky, tedy prostor pro inovace.

Na základě deskripce současného stavu personálních činností, komparovaných s odbornou literaturou, a vlastního výzkumu byly navrženy vhodné inovace. Tyto inovace byly rozděleny do dvou skupin na operativní a taktické. Operativní inovace jsou takové inovace, které je nutné vykonat co nejdříve. Mezi operativní inovace jsou zařazeny veškeré inovace, které nejsou příliš náročné na implementaci, jelikož se jedná spíše o procesní úpravy, a které nejsou příliš finančně náročné, jelikož se jedná pouze o interní změny bez nutnosti nákupu externího řešení. Jedná se především o procesní změny, které zahrnují změny u postupů a po-

stojů personálních pracovníků a Hiring manažerů, případně změnu v komunikaci mezi zaměstnanci společnosti. Dvěma nejdůležitějšími operativními inovacemi jsou zavedení *Tabulky nástupů* a *Tabulky projektů*, které proces získávání zaměstnanců do organizace výrazně zpřehlední a nastaví tak jasná pravidla a tím i vyšší efektivitu. Se zefektivněním procesu a pouze procesní změnou souvisí i třetí z navržených inovací, kterou je zavedení *Formuláře* pro získávání informací o hledání nového zaměstnance.

Další z inovací, která pouze upraví dosavadní procesy a návaznosti personálních činností v organizaci, je nové nastavení procesu přijímání. Inovace v přijímání nového zaměstnance do organizace je založena na častějších rozhovorech nového zaměstnance s personálním pracovníkem. Je to inovace, která přímo reaguje na nedostatečné zapojení personálního oddělení do přijímání zaměstnance do organizace. Tento nedostatek je jedním z výstupů vlastního výzkumu, tedy polostrukturovaných rozhovorů. Opět se jedná o formu inovace, která není zajišťována externě a finanční náklady se zde počítají v hodinové sazbě personálního pracovníka a nového zaměstnance, jelikož oba s daným rozhovorem stráví část pracovní doby.

Taktické inovace jsou spíše doporučením pro zkoumanou organizaci, na co se zaměřit do budoucna. Na implementaci jsou tyto inovace složitější a jedná se u nich i o konkrétní finanční náklady pro organizaci. Ovšem i tyto inovace jsou pro dosažení cílů organizace důležité, mým doporučením je tyto inovace postupně implementovat od druhé poloviny roku 2020 až do roku 2021.

Hlavní inovace, na kterou byl vlastní návrh inovací zaměřen, je využití chatbota. Jedná se o inovaci, která by zahrnovala modernizaci nástrojů používaných personálním oddělením. Zároveň je to nástroj vhodný k automatizaci některých personálních činností. Chatbot funguje na základním principu umělé inteligence a je formou programování, která je schopna reagovat na podněty a vstupy. Z daných vstupů a naprogramovaného chování vzniká rozhovor mezi chatbotem a respondentem tak, aby byla získána potřebná data.

Mezi navrženými operativními i taktickými inovacemi byly jako vhodné inovace pro automatizaci identifikovány tyto: úprava kariérní stránky, získávání zpětné vazby, rozhovor se zaměstnancem po prvním týdnu. Implementace chatbota na kariérní stránku v tomto případě návrh na inovaci nového rozložení kariérní stránky nesubstituuje, ale pouze doplňuje o možnost navázat konverzaci již při první návštěvě kariérních stránek organizace a získat pomoc online, tedy rychle a jednoduše. Návrhy chatbota byly rozděleny podle toho, na jaké vrstvě kariérní stránky se kandidát nachází tak, aby byla forma dotazů a následné pomoci co nejrelevantnější.

Pro navrhovanou inovaci získávání zpětné vazby od kandidátů je online forma jedinou relevantní možností, chatbot je tedy pouze možnou formou tohoto průzkumu. Z pohledu inovace častějších rozhovorů s novými zaměstnanci a větší kontrolou nad přijímáním zaměstnance do organizace je možné první z rozhovorů vynechat a pouze získat data, na která jsou možné navázat v následujícím rozhovoru a validovat je. Pokud by byly výstupy z rozhovoru s chatbotem znepokojující, rozhovor je nutné podniknout. Tato automatizace tedy substituuje danou činnost pouze v případě, že je vše v pořádku.

Všechny navrhované inovace byly navrženy v souladu s cílem této diplomové práce, na základě deskripce současného stavu a vlastního výzkumu.

Seznam použité literatury

1. ARCHER, Jack. 2015. A Look Inside the Beautiful Handbook Facebook Gives All New Employees. AIROWS [online]. 2015, 26.května. [vid. 13. dubna 2020]. Dostupné z: <https://airows.com/creative/a-look-inside-the-beautiful-handbook-facebook-gives-all-new-employees>
2. ARMSTRONG, Michael. Personální management. Praha: Grada Publishing, a.s., 1999. ISBN 80-7169-614-5.
3. BOZP.cz. 2020. Povinnosti BOZP - průvodce pro zaměstnavatele. BOZP.cz [online]. [vid. 3. dubna 2020]. Dostupné z: <https://www.bozp.cz/pruvodce-bozp-zamestnavatel/>
4. CLARKE, Victoria. How to Write an Employee Handbook [Examples + Tips]. VENNGAGE [online]. 2019, 25.srpna. [vid. 3. dubna 2020]. Dostupné z: <https://venngage.com/blog/employee-handbook-examples/>
5. COMAFORD, Christine. 2016. How CEO Lunches Increase Employee Engagement. Forbes [online]. 2016, 7.května. [vid. 13. dubna 2020]. Dostupné z: <https://www.forbes.com/sites/christinecomaford/2016/05/07/great-leaders-discover-hidden-talent-during-lunch-breaks-now-you-can-too/#595aa3284e17>
6. DEWAR, Jen. 2019. 10 Employee Onboarding Statistics you Must Know in 2020. Sapling [online]. 2019, 20.prosince. [vid. 13. dubna 2020]. Dostupné z: <https://www.saplinghr.com/10-employee-onboarding-statistics-you-must-know-in-2020>
7. DIVIŠOVÁ, Michaela. Využití sociálních sítí pro nábor zaměstnanců. Diplomová práce. Plzeň: Fakulta ekonomická ZČU v Plzni, 2012.
8. DOSTÁL, Dalibor. 2015. Mladí lidé si kladou podmínky, každý zaměstnavatel jim nestačí. BusinessInfo.cz [online]. 2015, 24. února. [vid. 10. února 2020]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/clanky/mladi-lide-si-kladou-podminky-kazdy-zamestnavatel-jim-nestaci/>
9. DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. Management lidských zdrojů. Praha: C.H.Beck, 2007. ISBN 80-7179-893-4.
10. FUKSA, Karel. 2020. Four HR tech trends for 2020. LinkedIn [online]. 2019, 23. dubna. [vid. 3. dubna 2020]. Dostupné z: <https://www.linkedin.com/pulse/four-hr-tech-trends-2020-karel-fuksa/>

11. FUKSA, Karel. 2019. Strategický onboarding zaměstnanců? A proč je pro firmu a nováčky tak důležitý? LinkedIn [online]. 2019, 25. dubna. [vid. 3. dubna 2020]. Dostupné z: <https://www.linkedin.com/pulse/strategick%C3%BD-onboarding-zam%C4%9Bstnanc%C5%AF-pro%C4%8D-je-pro-firmu-nov%C3%A1%C4%8Dky-fuksa/>
12. GROVER, Robert. Gamification in Employee Onboarding. Staffbase [online]. [vid. 13. dubna 2020]. Dostupné z: <https://staffbase.com/blog/gamification-in-employee-onboarding/>
13. JANZER, Cinnamon. 2019. 7 Employee Handbook Examples You Should Steal From. WORKEST [online]. 2019, 25. listopadu. [vid. 13. dubna 2020]. Dostupné z: <https://www.zenefits.com/workest/employee-handbook-examples/>
14. KADLEC, Josef. 2019. 26 predikcí českého náboru, které musíte znát. HR MIXER [online]. 2019, 16. ledna. [vid. 15. dubna 2020]. Dostupné z: <https://www.hr-mixer.cz/recruitmentacademy/479-26-predikci-ceskeho-naboru-ktere-musite-znat>
15. KADLEC, Josef. 2015. Jak najít na LinkedIn ty správné zaměstnance. Forbes [online]. 2015, 29. dubna. [vid. 20. března 2020]. Dostupné z: <https://www.forbes.cz/jak-najit-na-linkedin-ty-spravne-zamestnance/>
16. KARCH, Marziah. 2020. What Do Xooglers and Nooglers Have to Do With Google? Lifewire [online]. 2020, 19. února. [vid. 1. dubna 2020]. Dostupné z: <https://www.lifewire.com/xooglers-nooglers-1616985>
17. KMOŠEK, Petr. 2016. Kdo to je pasivní kandidát a jak je hledat?. Petr Kmošek [online]. 2016, 22. prosince. [vid. 20. března 2020]. Dostupné z: <https://www.kmosek.com/kdo-to-je-pasivni-kandidat-a-jak-je-hledat/>
18. KMOŠEK, Petr. 2018. Náborujte podle firemní kultury. Petr Kmošek [online]. 2018, 2. srpna. [vid. 20. března 2020]. Dostupné z: <https://www.kmosek.com/nabor-zamestnancu-dle-firemni-kultury/>
19. KMOŠEK, Petr. 2018. Firmy se rvou o lidi a co dělá stát?. Petr Kmošek [online]. 2018, 25. června. [vid. 10. února 2020]. Dostupné z: <https://www.kmosek.com/krize-trhu-prace/>
20. KOCIÁNOVÁ, Renata. Personální činnosti a metody personální práce. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010. ISBN 978-80-247-6933-2.
21. KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.

22. KOVACH, Steve. 2013. 12 Quirky Things Apple Twitter Yahoo And Other Big Tech Companies Do. Businessinsider [online]. 2013, 30. Července. [vid. 7. dubna 2020]. Dostupné z: <https://www.businessinsider.com/hiring-quirks-at-tech-companies-2013-7#mark-zuckerberg-takes-people-he-wants-to-hire-on-a-walk-through-the-woods-1>
23. KRUPKOVÁ, Lucie. 2018. Jak do firmy ulovit vzácné ajtáky? Šest tipů, jak na to jdou v seznamu. Forbes [online]. 2018, 15. března. [vid. 10. února 2020]. Dostupné z: <https://www.forbes.cz/jak-do-firmy-ulovit-vzacne-ajtaky-sest-tipu-jak-na-to-jdou-v-seznamu/>
24. KUBCOVÁ, Regina. 2019. Jak zařídit, abyste do firmy přijímali správné lidi a omezili fluktuaci zaměstnanců?. SevenIN [online]. 2019, 1. května. [vid. 20. března 2020]. Dostupné z: <https://www.sevenin.cz/blog/jak-zaridit-abyste-do-firmy-prijimali-spravne-lidi-a-omezili-fluktuaci-zamestnancu>
25. LAKHOTIA, Suyash. 2017. First week at google. Suyashlakhota.com [online]. 2017, 27. Května. [vid. 3. dubna 2020]. Dostupné z: <https://suyashlakhota.com/blog/2017/05/27/first-week-at-google.html>
26. LAKHOTIA, Suyash. 2017. First week at google. Suyashlakhota.com [online]. 2017, 27.května. [vid. 3. dubna 2020]. Dostupné z: <https://suyashlakhota.com/blog/2017/05/27/first-week-at-google.html>
27. LEWIS, Christopher. Employee Selection. London: Hutchinson, 1985. ISBN 9780091582715
28. LinkedIn vs. Xing: The Battle for DACH. 2018. Top Dog Social Media [online]. 2018. [vid. 20. března 2020]. Dostupné z: <https://topdogsocialmedia.com/linkedin-vs-xing/>
29. Manpower Index trhu práce. Manpower [online]. 2020, 10. Března. [vid. 15. dubna 2020]. Dostupné z: <https://www.manpower.cz/manpower/cs/manpower-index-trhu-prace-q2-2020/>
30. MARTIC, Kristina. 2019. The Biggest Recruiting Challenge and 3 Effective Ways to Tackle it. Medium [online]. 2019, 14. srpna. [vid. 11. února 2020]. Dostupné z: <https://medium.com/hr-blog-resources/the-biggest-recruiting-challenge-and-3-effective-ways-to-tackle-it-6965972bf027>
31. MATOLÍN, Matěj. 2017. Jak napsat dobrý pracovní inzerát. Lovec Hlav [online]. 2017, 21. května. [vid. 11. února 2020]. Dostupné z: <https://lovec-hlav.cz/pracovni-inzerat/>

32. MATOLÍN, Matěj. 2019. Newsletter jako zdroj kandidátů. Lovec Hlav [online]. 2019, 27. června. [vid. 10. února 2020]. Dostupné z: <https://lovec-hlav.cz/newsletter-jako-zdroj-kandidatu/>
33. MATOLÍN, Matěj. Onboarding, aneb vítěj do party. Lovec Hlav [online]. [vid. 1. dubna 2020]. Dostupné z: <https://lovec-hlav.cz/onboarding-aneb-vitej-do-party/>
34. Metody nábory zaměstnanců. 2018. Aprofes [online]. 2018, 4. září. [vid. 10. února 2020]. Dostupné z: <https://www.aprofes.cz/Methody%20n%C3%A1boru%20zam%C4%9Bstnanc%C5%AF%20%20%20/>
35. MÜLLER, Jindřich. Analýza architektury a implementačních aspektů výukového programu pro zdokonalování sociálních dovedností [online]. Praha, 2009 [vid. 1. května 2020]. Dostupné z: https://isis.vse.cz/lide/clovek.pl?zalozka=13;id=12362;studium=48924;download_prace=1. Diplomová práce. VŠE Praha
36. MYNÁŘOVÁ, Tereza. 2017. Sociální síť firmám usnadní nábor, starý dobrý telefon, ale nenahradí. TREXIMA [online]. 2017, 24. dubna. [vid. 10. února 2020]. Dostupné z: <https://www.trexima.cz/aktualita/socialni-site-firmam-usnadni-nabor-stary-dobry-telefon-ale-nenahradi>
37. Návod: jak na skutečně funkční job description. Lmc.cz [online]. 2019, 5. března. [vid. 10. února 2020]. Dostupné z: <https://www.lmc.eu/cs/magazin/clanky/navod-jak-na-skutecne-funkcni-job-description/>
38. NOURI, Cameron. 2019. Gamify Onboarding – Make New Employee’s Learning Process Fun. Pingboard [online]. 2019, 6. listopad. [vid. 13. dubna 2020]. Dostupné z: <https://pingboard.com/blog/gamify-onboarding-make-new-employees-learning-process-fun/>
39. POZDNIČEK, Vladimír. 2016. Dobře propracovaný popis pracovní pozice – základní stavební kámen HR?. HR NEWS [online]. 2016, 23. února. [vid. 10. února 2020]. Dostupné z: <https://www.hrnews.cz/lidske-zdroje/nabor-id-2698717/dobre-propracovany-popis-pracovni-pozice-zakladni-stavebni-k-id-2694929>
40. RUBIN, Nancy. 2014. Onboarding New Employees? Buddy Up!. LinkedIn [online]. 2018, 2. Června. [vid. 7. dubna 2020]. Dostupné z: <https://www.linkedin.com/pulse/20140602134020-30264189-onboarding-new-employees-buddy-up>
41. SAXENA, Priya. 2019. How does it feel like from Inside Google? Medium [online]. 2019, 24. Března. [vid. 1. dubna 2020]. Dostupné z: https://medium.com/@priyasaxena_24811/how-does-it-feel-like-from-inside-google-649db50fd650

42. ŠULEŘ, Oldřich. Jak řídit a vést porady. 1.vyd. Praha: Computer Press, 2001. ISBN 80-7226-460-5
43. The 10 Best Employee Handbook Examples. AirMason [online]. 2019, 13.února. [vid. 13. dubna 2020]. Dostupné z: <https://blog.airmason.com/the-10-best-employee-handbook-examples/>
44. TRUONG, Alice. 2015. The oddball ways tech companies welcome you on your first day of work. QUARTZ [online]. 2015, 8. Března. [vid. 3. dubna 2020]. Dostupné z: <https://qz.com/346035/the-oddball-ways-tech-companies-welcome-you-on-your-first-day-of-work/>
45. VALÁŠKOVÁ, Tereza. 2018. Jak napsat inzerát, který osloví ty správné lidi. Lmc [online]. 2018, 20. března. [vid. 11. února 2020]. Dostupné z: <https://www.lmc.eu/cs/magazin/clanky/serial-jak-omezit-fluktuaci-spravnym-naborem-2-dil/>
46. VALÁŠKOVÁ, Tereza. 2018. Tak už je tady: zaškolení a adaptace nového kolegy. LMC [online]. 2018, 10.května. [vid. 7. dubna 2020]. Dostupné z: <https://www.lmc.eu/cs/magazin/clanky/tak-uz-je-tady-zaskoleni-a-adaptace-noveho-kolegy/>
47. YAHNKE, Katie. 2018. 12 Amazing Employee Handbook Examples. i-Sight [online]. 2018, 1.května. [vid. 13. dubna 2020]. Dostupné z: <https://i-sight.com/resources/12-amazing-employee-handbook-examples/>
48. ZICHERMAN, Gabe. Beyond the hype: 5 ways that big companies are using gamification. GIGAOM [online]. 2013, 27.ledna. [vid. 13. dubna 2020]. Dostupné z: <https://gigaom.com/2013/01/27/beyond-the-hype-5-ways-that-big-companies-are-using-gamification/>
49. ZOJCESKA, Anja. 2018. The ultimate onboarding checklist. Talentlyft [online]. 2018, 28. Července. [vid. 7. dubna 2020]. Dostupné z: <https://www.talentlyft.com/en/blog/article/183/the-ultimate-onboarding-checklist>
50. ZOJCESKA, Anja. 2018. Top 7 employee onboarding tools. Talentlyft [online]. 2018, 27. Července. [vid. 7. dubna 2020]. Dostupné z: <https://www.talentlyft.com/en/blog/article/179/top-7-employee-onboarding-tools>

Seznam obrázků

Obrázek č. 1 Personální plánování

Obrázek č. 2 Organizační struktura podniku

Obrázek č. 3 Grafické znázornění oblastí personálního řízení a jejich nedostatky

Obrázek č. 4 Základní vyhledávání na LinkedInu

Obrázek č. 5 Dlaždicové uspořádání pozic v náborové aplikaci

Obrázek č. 6 Karta kandidáta v náborové aplikaci

Obrázek č. 7 Zobrazení pracovní pozice v náborové aplikaci

Obrázek č. 8 Nabídka ze společnosti XY

Obrázek č. 9 Checklist nováčka

Obrázek č. 10 Kariérní stránka společnosti KPMG

Obrázek č. 11 Návrh chatbota pro základní kariérní stránku, první část

Obrázek č. 12 Návrh chatbota pro základní kariérní stránku, druhá část

Obrázek č. 13 Návrh chatbota pro seznam pozic, první část

Obrázek č. 14 Návrh chatbota pro seznam pozic, první část

Obrázek č. 15 Návrh chatbota v pozici Java developer, první část

Obrázek č. 16 Návrh chatbota v pozici Java developer, druhá část

Obrázek č. 17 Návrh chatbota v pozici Java developer, třetí část

Obrázek č. 18 Návrh chatbota pro získávání zpětné vazby, první část

Obrázek č. 19 Návrh chatbota pro získávání zpětné vazby, druhá část

Obrázek č. 20 Návrh chatbota pro HR check s novým zaměstnancem po prvním týdnu, první část

Obrázek č. 21 Návrh chatbota pro HR check s novým zaměstnancem po prvním týdnu, druhá část

Seznam grafů

Graf č. 1 Vývoj nezaměstnanosti v České republice za 10 let (cit. 13.4 2020)

Graf č. 2 Vývoj počtu zaměstnanců ve společnosti XY od roku 2000 do roku 2019

Graf č. 3 Odpovědi na otázku, kde se kandidáti o společnosti XY dozvěděli

Graf č. 4 Odkud nově příchozí zaměstnanci společnost znali

Graf č. 5 Vývoj počtu zaměstnanců ve společnosti XY v roce 2019

Graf č. 6 Sloupcové zobrazení poměru nástupů a výstupů ze společnosti XY v roce 2019

Graf č. 7 Odchody ze společnosti XY rozdělené do čtvrtletí v letech 2016 - 2019

Graf č. 8. Analýza příčin odchodů v roce 2019

Graf č. 9 Graf rozložení emocí spojených se spoluprací se společností

Graf č. 9 Odpovědi na otázku: Činnosti, které jsi před chvílí zmínil, naše HR oddělení dělá?

Graf č. 10 Odpovědi na otázku: Je v HR oddělení dostatek zaměstnanců?

Graf č. 11 Odpověď na otázku: Přijde Ti současný způsob získávání kandidátů dostatečný?

Graf č. 12 Odpověď na otázku: Daří se společnosti XY získávat kandidáty?

Graf č. 13 Odpověď na otázku: Pokud bys měl nápad, který se týká získávání kandidátů, šel bys ho s HR řešit?

Graf č. 14 Odpověď na otázku: Pokud bys měl nápad, který se týká získávání kandidátů, šel bys ho s HR řešit?

Graf č. 15 Odpověď na otázku: Kdo si myslíš, že nese zodpovědnost za výběr kandidáta?

Graf č. 16 Odpověď na otázku: Do výběru kandidáta v druhém kole zasahuje celý tým. Je to pro Tebe důležité?

Graf č. 17 Odpověď na otázku: Stalo se Ti někdy, že bys byl v týmovém kole Ty nebo Tvůj kolega proti a kandidát byl stejně přijat?

Graf č. 18 Odpověď na otázku: Je řízení přijímání nováčka, neboli onboardingu, ze strany HR dostačující?

Tabulka č. 3 Tabulka dat pro vícekritériální rozhodování

Tabulka č. 4 Rozhodování o aplikaci metodou pořadí s váhami

Seznam tabulek

Tabulka č. 1 Tabulka nástupů

Tabulka č. 2 Tabulka projektů

Tabulka č. 3 Formulář na nového zaměstnance

Tabulka č. 4 Tabulka dat pro vícekriteriální rozhodování

Tabulka č. 5 Rozhodování o aplikaci metodou pořadí s váhami

Přílohy

Příloha č. 1 Dotazníkové šetření mezi novými zaměstnanci v roce 2019, část první

Kde ses o XY dozvěděl/a? *

- Startupjobs pracovní pozice
- Jobs.cz pracovní pozice
- Facebook
- Instagram
- LinkedIn
- Twitter
- Ve škole
- Na meetupu/konferenci
- Doporučení
- Oslovili jste mě přímo
- Jiná...

Etneтеру jsem před hledáním nového zaměstnání (tohoto) znal/a. *

- ANO
- NE
- Jiná...

XY jsem znal/a z/ze: *

- Sociálních sítí
- Školních propagačních materiálů
- Doslechu
- Neznal/a jsem.
- Jiná...

Příloha č. 2 Dotazníkové šetření mezi novými zaměstnanci v roce 2019, část druhá

XY jsem znal/a z: *

- Sociálních sítí
- Školních propagačních materiálů
- Doslechu
- Neznal/a jsem.
- Jiná...

Potom, co sis přečetla naše pracovní inzerát, co byl Tvůj další krok? *

- Nic, inzerát mi pro základní info stačil
- Podíval/a jsem se obecně na webovou stránku www.etnetera.cz
- Podíval/a jsem na sekci kariéra na stránkách Etnetery
- Zjišťoval/a jsem si reference na webu Etnetery
- Zjišťoval/a jsem si reference i mimo web Etnetery
- Ptal/a jsem se známých, kteří v Etnetate pracují/pracovali
- Googll/a jsem si články v médiích
- Podíval/a jsem na Facebook
- Podíval/a jsem na Instagram
- Podíval/a jsem na LinkedIn
- Podíval/a jsem na Twitter
- Podíval/a jsem na Atmoskop
- Podíval/a jsem na Youtube
- Jiná...

Proč ses rozhodla právě pro XY? *

Text stručné odpovědi

Sleduješ XY na sociálních sítích, jakých? *

- Ano, na Facebooku
- Ano, na Instagramu
- Ano, na LinkedInu
- Ano, na Twitteru
- Ne, nepoužívám sociální sítě
- Ne, nechci mluvit soukromě s pracovním

Kde bychom o sobě ještě měli dát vědět? *

Text stručné odpovědi

Evidence výpůjček

Prohlášení:

Dávám svolení k půjčování této bakalářské práce. Uživatel potvrzuje svým podpisem, že bude tuto práci řádně citovat v seznamu použité literatury.

Jméno a příjmení: Pavla Jiroušková

V Praze dne: 14. 05. 2020

Podpis:

Jméno	Oddělení/ viště	Praco-	Datum	Podpis