

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI
FAKULTA EKONOMICKÁ

Diplomová práce

**Hodnocení vybraných personálních procesů
ve vybraném podniku**

**Evaluation of selected personnel processes
in a selected company**

Bc. Tereza Kešnerová

Plzeň 2024

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma

„Hodnocení vybraných personálních procesů ve vybraném podniku“

vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucí diplomové práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

Plzeň dne 21. 4. 2024

v. r. *Tereza Kešnerová*

Zásady pro vypracování práce

1. Vymezte pojmy personální řízení, personální procesy a související pojmy.
2. Charakterizujte zvolený podnik, zaměřte se na oblast řízení lidských zdrojů.
3. Analyzujte a zhodnoťte vybrané personální procesy v daném podniku.
4. Formulujte návrhy pro hodnocené personální procesy.

Studijní program

Podniková ekonomika a management

Poděkování

Na tomto místě bych ráda vyjádřila velké poděkování vedoucí diplomové práce, paní doc. PaedDr. Daně Egerové, Ph.D., za její odborné vedení, ochotu, čas, připomínky a cenné rady, které mi v průběhu zpracování této práce poskytovala.

Dále bych ráda poděkovala pracovnícím úseku Personalistika společnosti Doosan Škoda Power s.r.o. za spolupráci, sdílení interních dokumentů a především jejich vstřícný přístup. Velké díky patří také zaměstnancům společnosti za jejich ochotu sdílet své postoje a názory v rámci dotazníkového šetření.

Obsah

Úvod.....	7
1 Řízení lidských zdrojů.....	8
1.1 Lidské zdroje.....	8
1.2 Podstata řízení lidských zdrojů a definice pojmů	8
1.3 Cíle řízení lidských zdrojů.....	10
1.4 Strategické řízení lidských zdrojů.....	10
1.5 Zabezpečení řízení lidských zdrojů.....	12
2 Personální procesy	14
3 Získávání a výběr zaměstnanců	19
3.1 Získávání zaměstnanců.....	19
3.1.1 Proces získávání zaměstnanců	20
3.1.2 Požadavky na zaměstnance	20
3.1.3 Zdroje získávání zaměstnanců	21
3.1.4 Employer brand.....	22
3.1.5 Metody získávání zaměstnanců	23
3.1.6 Předběžný výběr uchazečů o zaměstnání	25
3.2 Výběr zaměstnanců	26
3.2.1 Metody výběru zaměstnanců	26
3.2.2 Výběr nejvhodnějšího uchazeče	28
4 Přijímání a adaptace zaměstnanců	30
4.1 Přijímání zaměstnanců	30
4.2 Adaptace zaměstnanců	31
4.2.1 Preboarding.....	32
4.2.2 Úrovně a druhy onboardingů.....	33

4.2.3	První pracovní den	34
4.2.4	Onboardingový program	35
4.2.5	Subjekty onboardingového procesu	36
4.2.6	Metriky onboardingů.....	38
Shrnutí teoretické části		40
5	Doosan Škoda Power s.r.o.	41
5.1	Představení podniku	41
5.2	Doosan Credo, cíle a základní hodnoty podniku	42
5.3	Organizační struktura podniku.....	44
5.4	Řízení lidských zdrojů v podniku	45
6	Popis vybraných personálních procesů.....	47
6.1	Získávání a výběr zaměstnanců	47
6.2	Přijímání a adaptace zaměstnanců	50
7	Dotazníkové šetření	53
7.1	Cíl a stanovení výzkumných otázek.....	53
7.2	Realizace dotazníkového šetření.....	53
7.3	Struktura dotazníku	54
7.4	Charakteristika respondentů	55
7.5	Výsledky dotazníkového šetření	56
7.5.1	Sekce 1 – Získávání a výběr zaměstnanců	57
7.5.2	Sekce 2 – Přijímání a adaptace zaměstnanců	61
7.5.3	Sekce 3 – Doplnující otázky	65
7.6	Shrnutí výsledků dotazníkového šetření.....	66
8	Návrhy pro optimalizaci vybraných personálních procesů	71
8.1	Zahrnutí mzdového rozpětí do pracovního inzerátu	71
8.2	Optimalizace Adaptačního programu.....	72

8.3	Program mentorování.....	75
8.4	Čtvrtletní vyhodnocování Ročního adaptačního plánu	77
	Závěr.....	80
	Seznam použitých zdrojů	82
	Seznam tabulek.....	85
	Seznam obrázků	86
	Seznam příloh.....	87
	Přílohy	
	Abstrakt	
	Abstract	

Úvod

Řízení lidských zdrojů se v dnešní době stává klíčovým nástrojem pro dosažení konkurenční výhody a dlouhodobého úspěchu organizace. Již dávno neplatí, že zahrnuje pouze plnění administrativních činností, ale představuje hlavní strategickou oblast, která utváří firemní kulturu a ovlivňuje loajalitu zaměstnanců vůči organizaci. V době dynamických změn na trhu práce je nezbytné, aby organizace měly efektivně nastaveny strategie řízení lidských zdrojů, a dokázaly tak pružně reagovat na měnící se potřeby zaměstnanců.

Správně nastavené personální procesy v organizaci mají zásadní vliv na získávání a udržení kvalifikovaných zaměstnanců, na jejich produktivitu a spokojenost, a tedy i na dosahování cílů organizace.

Tato diplomová práce je zaměřena na hodnocení vybraných personálních procesů ve vybraném podniku. Vybranými procesy jsou získávání a výběr zaměstnanců, a přijímání a adaptace zaměstnanců. Cílem diplomové práce je zhodnotit vybrané personální procesy z pohledu technickohospodářských zaměstnanců společnosti Doosan Škoda Power s.r.o., kteří do společnosti nastoupili v průběhu roku 2023, a formulovat případné návrhy k zefektivnění těchto procesů.

Práce je členěna na teoretickou a praktickou část. První kapitola teoretické části se zabývá charakteristikou řízení lidských zdrojů a vymezením pojmů z této oblasti. Druhá kapitola je zaměřena na představení a popis jednotlivých personálních procesů. Ve třetí kapitole je věnována pozornost získávání a výběru zaměstnanců, a čtvrtá kapitola se zabývá přijímáním a adaptací zaměstnanců.

Praktická část dále navazuje pátou kapitolou, ve které je představena společnost Doosan Škoda Power s.r.o., její základní hodnoty a také řízení lidských zdrojů ve společnosti. Šestá kapitola se věnuje popisu procesů získávání a výběru zaměstnanců, a přijímání a adaptace zaměstnanců ve společnosti, které byly zvoleny na základě jejich požadavků. Stěžejní částí práce je kapitola sedmá, která je zaměřena na dotazníkové šetření a interpretaci zjištěných výsledků. V osmé, a tedy závěrečné kapitole, jsou na základě skutečností, které vyplývají z dotazníkového šetření, prezentovány návrhy pro optimalizaci hodnocených personálních procesů.

1 Řízení lidských zdrojů

Tato kapitola je zaměřena na teoretické vymezení řízení lidských zdrojů. Nejprve jsou definovány lidské zdroje jako pojem, který je pro toto téma klíčový. Následně je věnována pozornost řízení lidských zdrojů a jeho podstatě, a to z pohledu několika autorů. Součástí je také popis vývoje řízení lidských zdrojů. Poté jsou představeny charakteristické cíle a znaky této tematiky. Následně je specifikováno strategické řízení lidských zdrojů. V závěru kapitoly je přiblíženo, kdo řízení lidských zdrojů zabezpečuje.

1.1 Lidské zdroje

Pojem lidské zdroje pochází z anglického *Human Resources* (HR) a může nabývat několika významů. Nejčastěji se používá k označení lidí, kteří pracují v organizacích, ovšem používá se i pro označení personální práce, která je spojená s řízením a vedením lidí v organizaci, a v neposlední řadě k označení personálního útvaru či personalistů samotných (Šikýř, 2016).

Řada odborníků se staví proti využívání výrazu „zdroj“, jehož význam naznačuje něco, co se bere, spotřebovává a čeho ubývá. Ovšem lidé skutečně zdrojem být mohou, a to zdrojem schopností, vědomostí, práce, tvořivosti a inovací. Nejcennějším kapitálem, tzv. intelektuálním kapitálem, se pro podnik stávají právě znalosti, schopnosti a dovednosti, které jsou klíčem k vytváření hodnoty organizace, a proto jsou i jejich nositelé, tedy lidé – zaměstnanci, nejvýznamnější součástí každého podniku (Petříková a kol., 2020).

1.2 Podstata řízení lidských zdrojů a definice pojmů

„Řízení lidských zdrojů je možné definovat jako strategický, integrovaný a ucelený přístup k zaměstnávání, rozvíjení a uspokojování lidí pracujících v organizacích.“ (Armstrong & Taylor, 2015, s. 48)

Podle Desslera (2020) je řízení lidských zdrojů proces získávání, vzdělávání, hodnocení a odměňování zaměstnanců, péče o jejich pracovní vztahy, bezpečnost a ochranu zdraví, a spravedlnost v pracovním prostředí.

Podle jiného přístupu je řízení lidských zdrojů „souhrn metodologií, jejichž cílem je řídit a rozvíjet lidský potenciál v organizacích.“ (Barták, 2023)

Řízení lidských zdrojů lze také vymezit jako „strategický a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají – lidí, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace.“ (Urbancová & Vrabcová, 2023, s. 34)

Od druhé poloviny 20. století se stává řízení lidských zdrojů významnou součástí řízení organizace. Potenciál lidí se začíná naplno využívat v zájmu naplňování strategických firemních cílů a v růstu úspěšnosti firmy (Kocianová, 2012; Vojtovič, 2011).

Současné pojetí řízení lidských zdrojů klade důraz na maximální využití lidského potenciálu a jeho systematický rozvoj. Na této úrovni je řízení lidských zdrojů považováno za velmi významnou oblast v řízení organizace, protože tvoří předpoklad pro úspěšnou činnost všech dalších oblastí, jako je výroba, nákup, vývoj, finance a podobně, a je důležitá z hlediska dosažení trvalé konkurenční výhody organizace (Kociánová, 2012; Palíšková a kol., 2021; Vojtovič, 2011).

V souvislosti s řízením lidských zdrojů se lze v literatuře také setkat s pojmy personální práce, personalistika, personální administrativa nebo personální řízení.

Personalistika, nebo také **personální práce**, se používají spíše pro obecné označení této činnosti (Koubek, 2015).

Personální administrativa nebo **personální řízení** označují vývojovou úroveň personální práce (Koubek, 2015). Personální administrativa je chápána jako podpora v souvislosti se zaměstnáváním lidí a má minimální vliv na celkový rozvoj organizace. Personální řízení je charakteristické rozsáhlejšími pravomocemi, ale jeho primární úlohou zůstalo operativní řešení problémů spojených se zaměstnáváním lidí bez výraznější možnosti ovlivňovat strategii personální politiky v organizaci. Nejnovější úrovní je právě již zmiňované **řízení lidských zdrojů** (Palíšková a kol., 2021; Šikýř, 2016).

V této práci bude tedy používán pojem řízení lidských zdrojů.

1.3 Cíle řízení lidských zdrojů

Armstrong a Taylor (2015) a Dessler (2020) uvádějí jako hlavní cíle řízení lidských zdrojů:

- ***zajištění kvalifikovaných, nadaných a oddaných lidí pro organizaci;***
- ***vytváření a uplatňování strategií lidských zdrojů*** – se záměrem podporovat dosahování strategických cílů organizace a přispívat k vyššímu výkonu organizace a rozvíjení firemní kultury;
- ***budování pozitivních pracovních vztahů*** – vytváření vzájemné důvěry mezi zaměstnavatelem a zaměstnanci;
- ***podpora využívání etického přístupu při řízení lidí.***

Řízení lidských zdrojů musí být vždy v souladu s platnými právními normami a aktivně přispívat k nastavení a řízení těchto oblastí:

1. *personální administrativa* – jedná se o systém evidování docházky, plánování směn, úkony spojené s lékařskými prohlídkami, nastavení pracovní flexibility a další;
2. *odměňování a zaměstnanecké benefity* – do této oblasti patří hodnocení zaměstnanců, zpracování finančních odměn, zaměstnanecké benefity a plánování dovolené;
3. *plánování lidských zdrojů, získávání a výběr zaměstnanců* – jedná se o náborové aktivity, vytváření firemního image;
4. *vzdělávání a rozvoj zaměstnanců* – tato oblast zahrnuje školení, rozvojové plány zaměstnanců, vyhledávání talentů a jejich rozvoj, školení BOZP (Urbancová & Vrabcová, 2023).

1.4 Strategické řízení lidských zdrojů

Strategické řízení lidských zdrojů, anglicky *Strategic human resource management*, představuje „komplexní přístup k řízení lidí, jehož cílem je řízení, vedení a rozvoj lidských zdrojů tak, aby co nejvíce přispívali k naplňování strategických cílů podniku a k tvorbě jeho konkurenční výhody.“ (Palíšková et. al., 2021, s. 24)

Strategické řízení lidských zdrojů přisuzuje výjimečný význam lidským zdrojům v porovnání s ostatními zdroji, jako například materiálními, finančními nebo

informačními. Zdůrazňuje klíčový význam lidských zdrojů pro dosažení úspěchu organizace (Šikýř, 2016).

Mezi charakteristické znaky strategického řízení lidských zdrojů se zařazují podle Armstronga a Taylora (2015) a Koubka (2015):

- přistupování ke všem personálním činnostem ze strategického hlediska, tedy soustředění se na dlouhodobé důsledky všech učiněných rozhodnutí v rámci personální práce;
- orientování se na vnější faktory, jako je ekonomická situace, vývoj populace, stav na trhu práce, životní prostředí, orientace lidských hodnot, způsob života lidí, legislativa a podobně;
- pravomoci personalistů stále častěji přechází na vedoucí pracovníky, kteří jsou v těsnějším kontaktu s jednotlivými zaměstnanci než personalisté;
- prioritou je vyšší kvalita pracovního života a spokojenost zaměstnanců;
- klade se důraz na formování žádoucí organizační struktury, která přispívá k upevňování zdravých pracovních vztahů;
- organizace buduje své dobré jméno.

V současné době, která je charakteristická prohlubujícím se konkurenčním prostředím, se organizace zaměřují na modernější strategické trendy. Ty jsou pak reflektovány při formulaci strategie na úrovni strategického řízení lidských zdrojů, a to zejména v těchto oblastech:

- zabezpečení efektivity lidských zdrojů – využívání potenciálu zaměstnanců ve všech věkových skupinách, řízení talentů, využívání znalostí ke zlepšování procesu učení a výkonu, řízení kariéry zaměstnanců, získávání a udržování klíčových zaměstnanců;
- zlepšování a podpora inovací v personálních procesech (Urbancová & Vrabcová, 2023).

Strategie řízení lidských zdrojů stanovuje plány organizace týkající se řízení lidských zdrojů tak, aby dosáhla svých definovaných cílů. Strategie vyžaduje zvážení vnějších i vnitřních podmínek a požadavků organizace, které ji ovlivňují. Strategie lze rozlišit na komplexní a specifické. Komplexní strategie je formulována za účelem zavedení komplexní změny v organizaci, s cílem transformovat její myšlení, hodnoty a strukturu. Zatímco specifická strategie se zaměřuje na konkrétní personální činnost a jejím cílem

je změnit ustálené postupy a metody, jakými se daná služba provádí. Může se jednat o strategii získávání zaměstnanců, strategii rozvoje zaměstnanců nebo strategii pracovních vztahů (Dvořáková a kol., 2012).

1.5 Zabezpečení řízení lidských zdrojů

Těmi, kdo zabezpečují personalistiku, jsou zpravidla manažeři, tedy vedoucí zaměstnanci, a personální oddělení nebo jednotliví personalisté. Mohou jimi ale také být poskytovatelé personálních služeb, v takovém případě se jedná o outsourcing (Šikýř, 2016).

Manažeři

Jak již bylo zmíněno, v dnešní době je tendence přesouvat většinu pravomocí, které jsou spojené s řízením a vedením zaměstnanců, na vedoucí zaměstnance neboli manažery (Armstrong & Taylor, 2015; Koubek, 2015). Je však potřeba podotknout, že toto platí spíše pro větší firmy než pro malé a střední podniky. Manažeři směřují své podřízené k plnění dohodnutých pracovních úkolů a k dosahování požadovaných výsledků, a tím plní úkoly v rámci personalistiky (Šikýř, 2016).

Manažeři jsou tedy zodpovědní za dosažení předpokládaného výkonu a za realizaci strategických cílů organizace. Tuto odpovědnost plní tak, že efektivně řídí výkon svých podřízených, snaží se je podporovat k využívání jejich nejlepších schopností a dovedností, a tím přispívá k růstu a prosperitě organizace. Současně se očekává, že i manažeři budou uplatňovat své nejlepší schopnosti a dovednosti, aby organizace dosahovala úspěchu (Dessler, 2020; Koubek, 2015).

Úloha personalistů

Úkolem personalistů je převážně zabezpečování administrativních činností, které plynou z pracovněprávních norem. Jedná se o činnosti koncepční, metodické, analytické nebo poradenské, které vznikají v souvislosti s řízením a vedením zaměstnanců. Potřeba vytvoření pracovního místa pro personalisty, jejich počet či zavedení personálního útvaru závisí na velikosti organizace, a tedy počtu zaměstnanců ve firmě. Zákonem však není daný žádný poměr, který by udával počet personalistů k počtu zaměstnanců (Dvořáková a kol., 2012; Petříková a kol., 2020).

Pokud se jedná o malý podnik, potom činnosti, které by ve velké firmě vykonávali personalisté, musí zastat majitel či vrcholový manažer. Ve středně velkých podnicích

by potom mělo existovat alespoň jedno místo pro personalistu, případně lze zavést i personální útvar o dvou až třech personalistech v čele s hlavním vedoucím (Koubek, 2015).

Ve velkých organizacích zpravidla existuje komplexní a velmi dobře strukturovaný personální útvar, který má svého vedoucího a několik vysoce specializovaných personalistů, kteří se zaměřují na určitou personální činnost, jako je výběr zaměstnanců, jejich hodnocení, odměňování nebo vzdělávání. Personalista může být i v roli tzv. business partnera, který se podílí na realizaci strategických cílů organizace. Business partneři jsou často v úzkém kontaktu s manažery, se kterými spolupracují a odborně je podporují v souvislosti s řízením a vedením lidí (Armstrong & Taylor, 2015). Personální útvar potom bývá přímo zařazen pod generálního ředitele, čímž získává postavení štábního útvaru. Vedoucí personálního útvaru se tak stává součástí vrcholového managementu organizace, kde představuje klíčovou roli v řízení personálních záležitostí a strategických rozhodnutí (Dvořáková a kol., 2012).

Poskytovatelé personálních služeb

Některé organizace využívají cizí zdroje pro zajištění některých personálních činností, tedy vybrané činnosti mohou outsourcovat. Například získávání zaměstnanců mohou svěřit do rukou personální agentuře, vzdělávání zaměstnanců firmě, která se na toto přímo specializuje, stejně tak školení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. Dále lze outsourcovat právní poradenství či správu personálního informačního systému. Jako důvod pro využívání cizích zdrojů lze jmenovat zaměření na hlavní činnost, úsporu nákladů, eliminaci rizik či přístup k odborným znalostem v dané oblasti (Šikýř, 2016).

2 Personální procesy

Tato kapitola je zaměřena na představení personálních procesů. Nejprve jsou procesy jako pojem popsány a následně jsou jednotlivé procesy více charakterizovány. Proces získávání a výběr zaměstnanců, a proces přijímání a adaptace zaměstnanců jsou, z důvodu zaměření praktické části této práce a z důvodu požadavků organizace, podrobněji specifikovány v kapitole 3 a 4.

Pojmy personální proces a personální činnost lze považovat dle Šikýře (2016) za synonyma. V této práci bude nadále používán pojem personální proces.

Dvořáková a kol. (2012) a Šikýř (2016) se shodují na tom, že personální procesy jsou pro organizaci důležité proto, že jí pomáhají k zabezpečování dostatku kvalifikovaných a schopných zaměstnanců, kteří přispívají k dosahování jejích strategických cílů.

Koubek (2015) člení personální procesy na:

- vytváření a analýzu pracovních míst;
- plánování lidských zdrojů;
- získávání a výběr zaměstnanců;
- přijímání a adaptace zaměstnanců;
- hodnocení zaměstnanců;
- motivace a odměňování zaměstnanců;
- vzdělávání a rozvoj zaměstnanců;
- péče o zaměstnance;
- propouštění zaměstnanců.

Vytváření a analýza pracovních míst

Šikýř (2016) uvádí, že cílem procesu vytváření a analýzy pracovních míst je konkrétní popis pracovních pozic, a to včetně činností, které bude zaměstnanec vykonávat. Nedílnou součástí je také zaznamenávání a udržování informací o pracovních pozicích a zaměstnancích dané organizace.

Mužík a Krpálek (2017) udávají, že se jedná o klíčovou personální činnost, která má vliv na efektivitu fungování celé organizace. Zdůrazňují důležitost stanovení konkrétních pravomocí, rozsahu pracovních činností a zařazení pozice do hierarchie během vytváření nové pracovní pozice. Výsledkem analýzy pracovních pozic jsou dokumenty obsahující

popisy a specifikace těchto pozic, přičemž zahrnují i požadavky kladené na zaměstnance (Šikýř, 2016).

Plánování lidských zdrojů

Plánování lidských zdrojů, neboli personální plánování, představuje klíčový prvek dosahování strategických cílů organizace. Jeho hlavním úkolem je identifikovat jak současné, tak budoucí potřeby pracovních sil, předvídat možnosti pokrytí těchto potřeb pomocí interních i externích zdrojů a vypracovat plány v reakci na případný nedostatek nebo nadbytek zaměstnanců (Koubek, 2015).

Součástí plánování lidských zdrojů je mimo výše zmíněné také plánování jejich personálního rozvoje. To zahrnuje plánování strategie kariérního postupu jednotlivých zaměstnanců a také plánování obsazení vedoucích pozic v organizaci. Kariérní plán vytvořený pro daného zaměstnance definuje možné směry jeho profesního rozvoje a možnosti postupu v hierarchii organizace. Plán týkající se obsazení vedoucích pozic je zpracován pro specifickou vedoucí pozici a identifikuje potenciální možnosti obsazení této pozice z interních zdrojů organizace (Šikýř, 2016; Urbancová & Vrabcová, 2023).

Získávání a výběr zaměstnanců

Tato personální činnost se zaměřuje především na hledání a vybírání kvalifikovaných uchazečů pro volné pracovní pozice v organizaci. Výsledkem získávání zaměstnanců je určitý počet vhodných uchazečů, tedy takových, kteří splňují klíčové požadavky pro konkrétní pracovní pozici (Palíšková a kol., 2021).

Cílem výběru zaměstnanců je vybrat z vhodných uchazečů toho, který splňuje požadavky pro výkon práce nejlépe. Výběr lze provádět prostřednictvím zvolených metod a kritérií (Palíšková a kol., 2021).

Přijímání a adaptace zaměstnanců

Proces přijímání zaměstnanců je zaměřený především na formální záležitosti a administrativní činnosti spojené s uzavíráním pracovněprávního vztahu (Šikýř, 2016).

Adaptace zaměstnanců nastává po nástupu zaměstnance do práce a jejím cílem je začlenění zaměstnance do pracovního kolektivu a pracovního prostředí (Mužík & Krpálek, 2017).

Hodnocení zaměstnanců

Hodnocení zaměstnanců neboli hodnocení pracovní výkonnosti zaměstnanců popisuje Mužík a Krpálek (2017) jako systematický proces pravidelného posuzování dosažených pracovních výsledků zaměstnanců na základě objektivně stanovených kritérií, která reflektují dosažení a splnění pracovních cílů. Jedná se o efektivní nástroj pro monitorování, usměrňování a podněcování pracovníků. Nejčastějšími kritérii pro hodnocení zaměstnanců jsou kvalita odvedené práce, množství práce a způsob pracovního jednání a chování.

Hodnocení zaměstnanců může být neformálního nebo formálního charakteru. Neformální hodnocení představuje nedílnou součást každodenního života v rámci podnikového prostředí. Je formováno situacemi, které vznikají při plnění pracovních úkolů a může být ovlivněno subjektivními pocity nebo emocemi. Formální hodnocení je systematický proces, který má svůj strukturovaný plán a výstupy z něj jsou základem pro následná personální rozhodnutí. Cílem objektivního hodnocení zaměstnanců je ocenění jejich pozitivních vlastností, ale také upozornění na rezervy ve výkonu práce a určení dalšího rozvoje (Dvořáková a kol., 2012).

Motivace a odměňování zaměstnanců

Pojmy motivace a odměňování mohou být někdy považovány za synonyma. Ovšem podle Armstronga a Taylora (2015) se tyto pojmy liší.

Podle těchto autorů má motivace sloužit k podněcování a povzbuzování zaměstnanců k dosažení lepších pracovních výkonů a udržení dobrého psychického rozpoložení. Nemusí se jednat pouze o formu finanční odměny či materiálních benefitů. Cílem motivace je totiž také udržování příjemného pracovního prostředí a podpora kolegiálních vztahů na pracovišti. Vyšší pracovní výkony jsou obvykle dosahovány právě u zaměstnanců, kteří jsou dobře motivováni a jsou ochotni věnovat práci více úsilí než mají obsaženo v popisu práce. Motivace zaměstnanců vychází z různorodých potřeb, může to být kariéerní postup, uznání od nadřízeného nebo právě finanční odměna.

Podle Šikýře (2016) je cílem odměňování spravedlivě ohodnotit skutečnou pracovní výkonnost zaměstnanců a poskytnout jim účinnou stimulaci k plnění svých pracovních povinností. Odměňování zaměstnanců umožňuje zajištění jejich finanční stability a zároveň naplnění jejich vlastních potřeb. Strategie odměňování by měla být navržena tak, aby zajistila spravedlivé a účinné odměňování zaměstnanců, které

respektuje pracovněprávní předpisy a zohledňuje ekonomickou situaci organizace. Pomocí spravedlivého a účinného odměňování dosahuje organizace svých strategických cílů a současně naplňuje specifické potřeby jednotlivých zaměstnanců. Barták (2023) uvádí, že systém odměňování je tedy systematický přístup k adekvátnímu, spravedlivému a motivujícímu stanovení odměn, a to ve formě mzdového ohodnocení nebo zaměstnaneckých výhod.

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců

Urban (2013) popisuje vzdělávání zaměstnanců jako proces vytváření, rozvíjení a prohlubování znalostí, schopností a dovedností zaměstnanců. Cílem je vybudovat kompetence nezbytné pro úspěšné a efektivnější plnění pracovních úkolů.

Odborné vzdělávání v organizaci lze obvykle členit na:

- **zaškolení** – orientace a adaptace člověka v novém pracovním prostředí, nejčastěji při nástupu nového zaměstnance do zaměstnání;
- **doškolení** – prohlubování znalostí a dovedností v určitém oboru;
- **přeškolení** – osvojování nových znalostí a dovedností, které jsou potřebné při přechodu na jinou pracovní pozici;
- **rozvoj** – získávání nových znalostí a dovedností, které přesahují požadavky současné pracovní pozice a zaměstnanec tak zvyšuje své uplatnění (Šikýř, 2016).

Urbancová a Vrabcová (2023) považují za velmi významné nejen aktivní zapojení zaměstnanců do vzdělávacích programů a školení, ale též následné hodnocení výsledků a vyhodnocení přínosu. V současné moderní společnosti, která je charakterizována neustálými změnami v požadavcích na znalosti a dovednosti, se stále více klade důraz na neustálý rozvoj. Tento trend však také vede ke stále se prohlubujícímu rozdílu mezi generacemi.

Péče o zaměstnance

Koubek (2015) se zmiňuje, že není známa definice pro jednotné zachycení podstaty péče o zaměstnance. Smysl péče o zaměstnance lze ovšem dle Šikýře (2016) chápat jako pozornost zaměstnavatele k pracovním podmínkám zaměstnanců. Cílem je zajistit, aby faktory ovlivňující zaměstnance během jejich práce na ně měly pozitivní dopad. Mezi tyto faktory lze zahrnout například pracovní dobu, kvalitu pracovního prostředí, opatření zajišťující bezpečnost a ochranu zdraví při práci, a podobně. Péče o zaměstnance

není pro organizaci pouze povinností danou zákonem, ale také nutností z ekonomického hlediska. Kvalitní pracovní podmínky podporují zdraví a spokojenost zaměstnanců, zlepšují jejich motivaci, chování a pracovní výkon, a tím přispívají k úspěšnému plnění pracovních povinností a cílů. Zároveň také zvyšují atraktivitu práce a posilují pověst organizace jako takové.

Péči o zaměstnance lze rozdělit na péči povinnou (smluvní) a dobrovolnou. Povinná péče je dána pracovněprávními předpisy, kolektivními a pracovními smlouvami, a dalšími organizačními nařízeními. Dobrovolná péče vzniká pouze ze strany organizace a je vnímána jako konkurenční výhoda dané organizace (Urbancová & Vrabcová, 2023).

Propouštění zaměstnanců

Dle právního smyslu se o propouštění jedná v tom případě, kdy je pracovní poměr ukončen ze strany zaměstnavatele. Zaměstnavatel může zaměstnance propustit z několika různých důvodů, jako například snižování počtu pracovních pozic, rušení oddělení v důsledku organizačních změn nebo také z důvodu neschopnosti zaměstnance, porušování pracovních povinností či nevhodného chování. V širším pohledu lze zařadit k propouštění také odchod do důchodu nebo výpověď ze strany zaměstnance (Mužík & Krpálek, 2017).

3 Získávání a výběr zaměstnanců

Pro potřeby zpracování praktické části této práce a s ohledem na požadavky organizace, je v této kapitole věnována bližší pozornost procesu získávání a výběru zaměstnanců.

Získávání a výběr zaměstnanců souvisí dle Šikýře (2016) s tzv. modelovým postupem obsazování volných pracovních míst. Volné pracovní místo může vzniknout tak, že dojde k jeho vytvoření nebo k jeho uvolnění. Nové pracovní místo může vzniknout v důsledku expanze organizace do nových oblastí, zvyšování pracovní zátěže či implementace nových technologií. K uvolnění pracovního místa může docházet po odchodu zaměstnance do důchodu nebo na mateřskou dovolenou či po jeho propuštění z pracovního poměru (Dvořáková a kol., 2012).

Při obsazování volných pracovních pozic je nutné vycházet z pracovního práva a dalších právních předpisů, zejména ze zákona o zaměstnanosti, zákoníku práce nebo antidiskriminačního zákona (Šikýř, 2016).

3.1 Získávání zaměstnanců

Získávání zaměstnanců představuje spolu s výběrem zaměstnanců jednu z nejdůležitějších personálních činností, protože má výrazný vliv na to, kolik a jaké zaměstnance bude mít společnost k dispozici (Barták, 2023).

Podle Dvořákové a kol. (2012, s. 145) je získávání zaměstnanců „personální činností, jejímž cílem je identifikovat, přitáhnout a najmout kvalifikovanou pracovní sílu.“

„Úkolem získávání pracovníků je zajistit, aby volné pracovní místo ve firmě přilákalo dostatečné množství vhodných uchazečů, a to s přiměřenými náklady a včas. Neméně důležitým úkolem je získání přiměřených informací o jednotlivých uchazečích, aby bylo možné později na jejich základě relativně spolehlivě vybrat toho nejvhodnějšího z nich.“ (Koubek, 2011, s. 68)

Během získávání a výběru zaměstnanců je také zásadní dbát na zákon 198/2009 Sb., o rovném zacházení a o právních prostředcích ochrany před diskriminací a o změně některých zákonů (antidiskriminační zákon) ve znění pozdějších předpisů (Urbancová & Vrabcová, 2023).

3.1.1 Proces získávání zaměstnanců

Získávání zaměstnanců je dvoustranná záležitost, kdy na jedné straně stojí organizace čelící konkurenci ostatních zaměstnavatelů, a na straně druhé stojí potenciální zaměstnanci (uchazeči o zaměstnání), kteří si z nabídek práce vybírají. Míra shody mezi očekáváním organizace a uchazeče závisí na aktuální situaci na trhu práce a na koordinaci aktivit obou stran (Dvořáková a kol., 2012).

Při procesu získávání zaměstnanců je nejdůležitější vytvoření efektivní komunikace mezi zaměstnavatelem, který vyslovuje poptávku po práci, a těmi, kteří vytvářejí nabídku práce. Cílem této komunikace je informovat zájemce o zaměstnání o klíčových podrobnostech týkající se pracovní příležitosti, jako jsou požadavky na daného zájemce či pracovní podmínky, a současně získat podstatné informace o kompetencích zájemce. Úroveň efektivity komunikačního procesu má vliv na úspěšné obsazení volné pracovní pozice a také na pověst zaměstnavatele (Šikýř, 2016).

V souvislosti s procesem získávání zaměstnanců lze dle Koubka (2015) a Šikýře (2016) vymezit následující strukturovaný postup:

- včas identifikovat, kdy dojde k uvolnění nebo vytvoření pracovní pozice;
- znát specifikaci pracovního místa, aby bylo možné stanovit požadavky na zaměstnance;
- identifikovat zdroje získávání zaměstnanců;
- stanovit metody pro získávání zaměstnanců;
- formulovat nabídku zaměstnání a zveřejnit ji;
- rozhodnout o dokumentech, které budou požadovány od uchazečů o zaměstnání;
- provést předběžný výběr vhodných kandidátů na pracovní pozici.

Koubek (2015) dodává, že získávání zaměstnanců neslouží pouze k uspokojení aktuální potřeby zaměstnanců, ale především k uspokojení potřeby budoucí, a proto musí mít strategickou povahu.

3.1.2 Požadavky na zaměstnance

Specifikace požadavků na zaměstnance se odvíjí od specifikace a popisu volného pracovního místa (Šikýř, 2016).

Popis pracovního místa určuje celkový účel a charakter dané pracovní pozice, včetně vztahů nadřízenosti a podřízenosti, a hlavních výsledků pracovní pozice. Mimo to

poskytuje podrobnosti o pracovních podmínkách, jako je mzda, zaměstnanecké benefity nebo pracovní doba, ale také zvláštních podmínkách, kterými může být nutnost cestování či náročný pracovní režim. Dále zahrnuje možnost vzdělávání a rozvoje nebo kariérního postupu (Armstrong & Taylor, 2015; Mužík & Krpálek, 2017).

Armstrong a Taylor (2015) zahrnují do specifikace požadavků na zaměstnance následující položky:

- *znalosti* – takové, kterými musí člověk disponovat, aby mohl práci vykonávat;
- *schopnosti a dovednosti* – jaké musí mít člověk k tomu, aby mohl vykonávat danou práci;
- *chování* – mělo by odpovídat základním hodnotám organizace;
- *vzdělání a výcvik* – požadované vzdělání a kvalifikace, kterou by měl člověk prokázat;
- *pracovní zkušenosti* – pro předpoklad úspěšného výkonu práce;
- *specifické požadavky* – konkrétní požadavky kladené na zaměstnance v určité oblasti, například vývoj nových produktů, implementace nových systémů a podobně;
- *zvláštní požadavky* – mohou se týkat například cestování, náročného pracovního režimu či nestálého místa výkonu práce.

Koubek (2015) rozděluje požadavky na zaměstnance do čtyř kategorií:

- 1) **nezbytné** – klíčové pro vykonávání dané pracovní pozice,
- 2) **žádoucí** – nejsou klíčové pro vykonávání dané pracovní pozice, ale přispívají k efektivnímu pracovnímu výkonu, v případě potřeby mohou být tyto dovednosti rozvíjeny prostřednictvím školení organizovaných zaměstnavatelem;
- 3) **vítané** – nejsou klíčové pro vykonávání dané pracovní pozice, zvyšují atraktivitu zaměstnance v organizaci, stává se flexibilnějším;
- 4) **okrajové** – nejsou klíčové pro vykonávání dané pracovní pozice, lze je nahradit jinými dovednostmi.

3.1.3 Zdroje získávání zaměstnanců

Volnou pracovní pozici lze obsadit z vnitřních nebo vnějších zdrojů. Vnitřní zdroj představují zaměstnanci dané organizace, kteří jsou ochotní změnit práci, mají ambice k vykonávání náročnější práce nebo byli uvolněni v důsledku organizačních změn

(Dvořáková a kol., 2012). Vnějšími zdroji jsou nezaměstnaní lidé na trhu práce, absolventi vysokých škol, ženy v domácnosti, zaměstnanci jiných organizací nebo lidé na zahraničních trzích (Šikýř, 2016).

Mužik a Krpálek (2017) preferují vnitřní zdroj pro získávání zaměstnanců. Organizace by měla nejprve nabídnout pozici současným zaměstnancům. Tato strategie s sebou nese velké výhody, mezi které patří znalost silných a slabých stránek zaměstnanců, pomocí čehož je organizace dokáže vhodně motivovat, zaměstnanci organizace se také již dobře orientují ve firemním prostředí, dochází také ke snížení fluktuace a stabilizaci zaměstnanců. Negativním aspektem získávání zaměstnanců z vnitřních zdrojů však může být soupeřivost zaměstnanců o nabízenou pracovní pozici a také ztráta potenciálních schopných lidí vně organizace.

Získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů s sebou přináší nové nápady a zkušenosti, možnost výběru z širší nabídky uchazečů, větší výběr mezi kvalifikovanými odborníky a také nezaujatý přístup nových zaměstnanců vůči firemním normám, postupům a zvyklostem. Mezi nevýhody tohoto způsobu získávání zaměstnanců patří vyšší finanční náklady, které plynou ze spolupráce s pracovními agenturami, riziko narušení podnikové kultury, náročnost socializace nebo riziko neúspěchu nového zaměstnance (Barták, 2023).

3.1.4 Employer brand

Se získáváním zaměstnanců souvisí také employer brand, neboli značka zaměstnavatele. Jedná se o způsob, jakým je zaměstnavatel ve skutečnosti vnímán a jakou má pověst. Employer branding potom představuje cestu k formování žádoucí identity zaměstnavatele (LMC, 2021a).

Employer branding je založen na strategické a systematické komunikaci se současnými zaměstnanci i potenciálními kandidáty, s cílem budovat povědomí o firmě a jejích aktivitách prostřednictvím jednotného přístupu (Aprofes, 2024).

Urbancová a Vrabcová (2023, s. 86) uvádí, že „budování značky zaměstnavatele přinese nejen motivované uchazeče, ale rovněž zlepší vnímání organizace stávajícími zaměstnanci, jejich identifikaci s organizací, jejími hodnotami a cíli a angažovanost, což povede k vyšší motivaci zaměstnanců a efektivnějšímu vykonávání jednotlivých činností v rámci organizace.“

Značka zaměstnavatele je utvářena především vizí organizace, image organizace a její kulturou. Budování značky zaměstnavatele přispívá k atraktivitě organizace pro nadané jedince. Silná značka zaměstnavatele posiluje u uchazečů přesvědčení o stabilitě, prosperitě a prestiži dané organizace. Kvalitní značka zaměstnavatele však také podporuje spokojenost současných zaměstnanců a značně snižuje fluktuaci zaměstnanců, což je jedním ze základních faktorů úspěchu organizace. Budování značky zaměstnavatele je proto v současnosti pro organizace velmi důležitým tématem (LMC, 2021a; Urbancová & Vrabcová, 2023).

3.1.5 Metody získávání zaměstnanců

Metoda získávání zaměstnanců znamená určitý specifický postup aktivního oslovení a přitáhnutí potenciálních zájemců o zaměstnání (Šikýř, 2016).

Dvořáková a kol. (2012) a Armstrong a Taylor (2015) uvádí tyto metody získávání:

- **Online recruitment**

Online recruitment nebo také e-recruitment využívá internet k prezentaci volných pracovních pozic, poskytuje detailní informace o pracovních příležitostech a umožňuje elektronickou komunikaci mezi zaměstnavatelem a uchazečem. Oproti tradičním metodám inzerování je online recruitment rychlejší, cenově dostupnější a je pomocí něj možné oslovit širší okruh potenciálních uchazečů. Nevýhodou může být nadměrný objem nevhodných žádostí o zaměstnání (Armstrong & Taylor, 2015).

Příkladem online recruitmentu mohou být webové stránky organizace nebo pracovní servery. **Webové stránky organizace** obvykle obsahují samostatnou část, která je věnována kariéře. V této části může organizace prezentovat přehled volných pracovních pozic spolu s důležitými kontaktními údaji. Žádost o zaměstnání je uchazečem vyplněna online. Zásadním faktorem úspěchu je zajištění dostupnosti webových stránek a udržování jejich aktuálnosti (Šikýř, 2016). **Pracovní servery** provozují specializované společnosti a obsahují rozsáhlé databáze nabídek pracovních pozic. Organizace musí za zveřejnění informací o volných pracovních pozicích uhradit poplatky. Pracovní servery mohou také obsahovat odkazy na oficiální webové stránky organizace (Armstrong & Taylor, 2015).

- **Sociální sítě**

V současné době nabízí internet, mimo tradičních metod pro on-line získávání zaměstnanců, také modernější metody a prostředky, které slouží pro interakci zaměstnavatelů s potenciálními uchazeči (Mužík a Krpálek, 2017).

Mezi tyto metody patří využívání sociálních sítí, především pak sociální sítě LinkedIn nebo Facebook, kde si uživatel vytvoří vlastní profil se svými osobními údaji, a to mu umožňuje navazovat nebo prohlubovat kontakty s ostatními uživateli. Prostřednictvím toho je možné najít potenciální zaměstnance, zákazníky nebo obchodní partnery. Sociální sítě tak otevírají nové příležitosti pro personální marketing a elektronické získávání zaměstnanců. Poskytují tedy možnost efektivnějšího sdělování pracovních příležitostí potenciálním uchazečům a přímého oslovování kvalifikovaných kandidátů, jejichž profily jsou na těchto platformách veřejně dostupné (Noe a kol., 2020; Šikýř, 2016).

- **Personální agentury**

Personální agentury pomáhají organizacím za úplaty najít kvalifikované uchazeče. Služeb personálních agentur využívají především velké a střední organizace (Dvořáková a kol., 2012).

- **Veletrh pracovních příležitostí**

Veletrhy pracovních příležitostí se často konají na vysokých školách a obvykle se jich účastní významné organizace, které se snaží zaujmout potenciální budoucí uchazeče o zaměstnání. Organizace zde prezentují možnosti kariérního růstu, atraktivní pracovní pozice, zaměstnanecké benefity a další. Nespornou výhodou veletrhů pracovních příležitostí je možnost prvotního navázání kontaktu s budoucími absolventy (Bělohlávek, 2016; Dvořáková a kol., 2012).

- **Inzerce na místní vývěsce či nástěnce**

Jedná se o cenově dostupnou možnost k oslovení těch, kteří hledají manuální práci nebo pozice s nižší administrativní či technickou náročností. Nadměrné množství zájemců je možné omezit stanovením klíčových předpokladů, které jsou pro potenciální uchazeče doporučeny (Dvořáková a kol., 2012).

- **Další metody získávání zaměstnanců**

Mezi další metody získávání zaměstnanců se řadí spolupráce s úřadem práce, publikace v tisku, televizi nebo rozhlas, přímé doporučení potenciálního zaměstnance současným zaměstnancem nebo samovolné přihlášení uchazeče (Armstrong & Taylor, 2015; Šikýř, 2016).

Metriky efektivnosti metod získávání zaměstnanců

Pro zjišťování efektivnosti jednotlivých metod získávání zaměstnanců lze sledovat metriky jako:

- náklady vynaložené na získání jednoho zaměstnance,
- množství zájemců o danou pracovní pozici,
- průměrná doba čekání na odpověď,
- kvalita uchazečů,
- čas uplynulý mezi zahájením činností spojených se získáváním potenciálních zaměstnanců až do doby obsazení pracovní pozice
- nebo návštěvnost kariérních stránek (Dvořáková a kol., 2012; LMC, 2019).

3.1.6 Předběžný výběr uchazečů o zaměstnání

Uveřejněná nabídka zaměstnání musí být jasná, přesná, úplná a pravdivá, a měla by zahrnovat údaje jako je název pracovní pozice, její charakteristiku, místo výkonu zaměstnání, požadavky na uchazeče, podmínky pro výkon práce, požadavky na klíčové dokumenty od uchazečů a pokyny, jak se o zaměstnání ucházet (Šikýř, 2016).

Na zveřejněnou nabídku zaměstnání uchazeči obvykle reagují zasláním svého životopisu. Ten je většinou vyžadován ve své strukturované podobě, tedy chronologicky řazen do určitých celků, jako jsou základní osobní údaje, úroveň dosaženého vzdělání, dosavadní praxe, případně údaje o specifických dovednostech či znalostech (Dvořáková a kol., 2012).

Tyto strukturované informace usnadňují předběžný výběr vhodných uchazečů o zaměstnání. Tím je zabezpečeno, že všichni uchazeči jsou hodnoceni na základě porovnatelných informací vzhledem k požadavkům specifikovaným pro danou pracovní pozici (Armstrong & Taylor, 2015).

3.2 Výběr zaměstnanců

Cílem výběru zaměstnanců je „nalézt takové uchazeče, kteří disponují požadovanými způsobilostmi, včetně postojů, morálky, charakteru, vůle apod., potřebnými pro úspěšné vykonávání příslušné pracovní činnosti, případně i k budoucímu odbornému či kariérovému růstu.“ (Barták, 2023, s. 169)

Výběr zaměstnanců je klíčovým prvkem efektivního řízení lidských zdrojů. Během procesu výběru má personalista možnost systematicky hodnotit uchazeče o zaměstnání a předpovídat jeho pracovní výkon. Tato prognóza vychází ze znalosti specifických požadavků na danou pracovní pozici a následného posouzení těchto požadavků vzhledem ke kvalifikaci uchazeče (Bělohlávek, 2016; Urbancová & Vrabcová, 2023).

3.2.1 Metody výběru zaměstnanců

Metoda výběru zaměstnanců představuje konkrétní postup, kterým probíhá zkoumání a analýza způsobilosti uchazečů o zaměstnání s ohledem na jejich schopnost vykonávat požadované pracovní úkoly (Šikýř, 2016). V následujícím textu jsou charakterizovány nejčastěji využívané metody výběru.

Výběrový pohovor

Výběrový pohovor představuje nejpoužívanější metodu při výběru zaměstnanců. Cílem výběrového pohovoru je posoudit, jak úspěšně bude uchazeč schopen vykonávat danou práci. Hodnotí se, zda jeho znalosti, dovednosti a schopnosti odpovídají požadavkům stanoveným pro danou pozici (Armstrong & Taylor, 2015).

Při výběrovém pohovoru se personalista, případně i manažer, setkává s uchazečem o zaměstnání. Je vhodné, aby se pohovoru účastnil i budoucí nadřízený uchazeče (manažer), který má při výběru nejlepšího kandidáta rozhodující slovo (Šikýř, 2016). Důležité je také zmínit, že v některých případech se vede pouze jedno kolo výběrového pohovoru, ale v jiných případech jich může být i více (Dvořáková a kol., 2012).

Výběrové pohovory lze členit na strukturované a nestrukturované. Strukturované výběrové pohovory jsou založeny na jasně stanoveném rámci, jehož součástí bývají předem vymezené otázky, které jsou pokládány všem uchazečům. Odpovědi jsou poté hodnoceny na základě modelových odpovědí. Oproti tomu nestrukturované výběrové

pohovory jsou spíše obecnou diskuzí. Otázky, které tazatel pokládá, jsou spíše nahodilé a obecné, a uchazeč je poté hodnocen na základě celkového dojmu, který na tazatele udělal. Ten však může být poměrně subjektivní (Armstrong & Taylor, 2015; Bělohlávek, 2016).

Výběrový pohovor může probíhat buď ve formě rozhovoru jednoho tazatele s jedním uchazečem, nebo ve formě rozhovoru před komisí, kde je přítomno více tazatelů a jeden uchazeč (Dvořáková a kol., 2012).

LMC (2019) uvádí 3 základní rady pro vedení úspěšného pohovoru:

- 1) v úvodu pohovoru dát najevo, že jsou si tazatel a uchazeč rovni;
- 2) ujistit se, že uchazeč rozumí, co daná pracovní pozice obnáší;
- 3) dát uchazeči prostor zeptat se na vše, co ho v souvislosti s pracovní pozicí nebo organizací zajímá.

Hodnocení životopisu

Životopis je základní dokumentací osobního a profesního vývoje uchazeče. Poskytuje také základní přehled o tom, jak uchazeč komunikuje a jak sám sebe prezentuje. Zaměstnavatelé mají tendenci odmítat uchazeče, jejichž životopisy jsou nejasné, neupravené nebo plně chybné (Noe a kol., 2020).

Mezi preferovanou formu životopisu patří v dnešní době životopis strukturovaný. Životopis by měl být stručný, přehledný, systematický a logický, a měl by být řazen do určitých celků, jak již bylo zmíněno v kapitole 3.1.5. Analytický rozbor životopisu pak poskytuje podněty a otázky pro následující výběrový rozhovor (Dvořáková a kol., 2012).

Při hodnocení životopisu je doporučeno sledovat:

- jak uchazeč postupoval v různých společnostech,
- jak často měnil zaměstnání,
- jaké důvody vedly ke změně pracovní pozice,
- zda odpovídají časové údaje,
- zda jsou uvedené reference pravdivé (Pinya, 2023).

Testování

Účelem testování uchazečů je především identifikovat ty, kteří nejsou vhodní pro danou pracovní pozici. Pomocí testování uchazečů lze také posoudit, zda daný uchazeč

vyhovuje kultuře organizace. Testování obvykle probíhá ve skupině. V praxi se používají různé typy testů, může se jednat o testy inteligence, testy osobnosti, testy schopností a dovedností, a podobně (Mužík a Krpálek, 2017; Šikýř, 2016).

Testy inteligence jsou testy obecných intelektuálních schopností. Prověřují paměť, slovní zásobu, plynulost projevu i numerické schopnosti. Testy osobnosti měří základní aspekty osobnosti uchazeče a z odpovědí uchazečů lze rozpoznat jak specifické vlastnosti, tak celkovou podstatu osobnosti uchazeče. Testy schopností posuzují zvláštní znalosti a dovednosti potřebné pro danou pracovní pozici a realizují se nejčastěji prostřednictvím modelových situací (Dessler, 2020).

Assessment centre

Metoda assessment centre představuje škálu specifických výběrových programů, které využívají více výběrových metod k hodnocení uchazečů nebo zaměstnanců. Tato metoda je založena na zkoumání a hodnocení výsledků práce a interpersonálních dovedností při řešení skupinových či individuálních modelových úloh či případových studií (Noe a kol., 2020).

Tato metoda je ale velmi nákladná a časově náročná, protože vyžaduje najmutí externích odborníků a také sestavení diagnostického programu na míru dané organizaci a obsazovanému pracovnímu místu. Velké podniky proto tuto metodu využívají převážně jen při obsazování vyšších manažerských pozic (Koubek, 2015).

Reference

Základním smyslem zkoumání referencí je získání faktických a spolehlivých informací o uchazeči. Cílem je zjistit informace o pracovní náplni u předchozího zaměstnavatele, době trvání pracovního poměru, důvodech skončení pracovního poměru nebo také informace o chování nebo docházce. O získávání referencí by měl být uchazeč předem informován (Armstrong & Taylor, 2015).

3.2.2 Výběr nejvhodnějšího uchazeče

Při závěrečném rozhodnutí o přijetí nebo zamítnutí potenciálního zaměstnance je důležité znát odpovědi na otázky, zda uchazeč má požadované schopnosti pro danou pracovní pozici a zda má pro její naplňování dostatečnou motivaci. Závěrečné rozhodnutí je v nejlepším případě v kompetenci manažera – budoucího nadřízeného posuzovaného uchazeče. Uchazeči, který byl zvolen za nejvhodnějšího kandidáta, je následně předána

pracovní nabídka a pokud ji uchazeč přijme, tak následují formální kroky, které souvisí s přijetím zaměstnance a uzavřením pracovního poměru (Šikýř, 2016).

4 Přijímání a adaptace zaměstnanců

Tato kapitola je, dle požadavků organizace, zaměřena na proces přijímání a adaptace zaměstnanců v organizaci.

4.1 Přijímání zaměstnanců

Přijímání zaměstnanců navazuje na proces výběru zaměstnanců a zahrnuje formální postupy, které jsou spojené s uzavřením pracovněprávního vztahu s vybraným uchazečem (Šikýř, 2016).

Nejdůležitější formální náležitostí procesu přijímání nového pracovníka je vypracování a následné podepsání pracovní smlouvy (Mužík & Krpálek, 2017).

Barták (2023) spojuje proces přijímání zaměstnance se zajištěním a provedením všech postupů spojených s jeho nástupem, jako je již zmíněné uzavření pracovní smlouvy, platový výměr nebo také zařazení do personální evidence.

Pracovní poměr mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem se zakládá pracovní smlouvou a začíná v okamžiku, který je stanoven v pracovní smlouvě jako den nástupu do práce (CzechTrade, 2020). Pracovní smlouva musí být vždy uzavřena písemně a ve dvou vyhotoveních, přičemž jedno vyhotovení zůstává u zaměstnavatele a druhé vyhotovení přebírá zaměstnanec pro své vlastní potřeby. Zaměstnanec je povinen smlouvu podepsat nejpozději v den nástupu do pracovního poměru, ale lze ji uzavřít i před samotným nástupem (LMC, n.d.). Pracovní smlouva je tedy oboustranným právním závazkem, a proto by měl zaměstnanec před nástupem do zaměstnání dostat prostor a čas k jejímu důkladnému prostudování, seznámení se s jejím obsahem a projevení svého stanoviska (Mužík & Krpálek, 2017).

Pracovní smlouva musí obsahovat tři základní náležitosti, bez nichž není platná, a to:

- 1) **druh práce** – konkrétní vymezení druhu práce, který je zaměstnavatel oprávněn zaměstnanci přidělovat;
- 2) **místo výkonu práce** – vymezení pracoviště, popřípadě pracovišť, kde je zaměstnavatel oprávněn zaměstnanci práci přidělovat;
- 3) **den nástupu do práce** – stanovuje den vzniku pracovního poměru (Kopecký, 2022).

Dalšími náležitostmi, které by měla pracovní smlouva obsahovat, jsou:

- údaje o zaměstnavateli;
- osobní údaje zaměstnance;
- práva a povinnosti vyplývající z pracovního poměru;
- délka pracovní doby;
- mzda, plat (případně mimo pracovní smlouvu ve mzdovém výměru);
- délka dovolené;
- informace o výpovědní době;
- detaily o kolektivních smlouvách (LMC, n.d.).

Pracovní smlouva může být vymezena na dobu určitou nebo dobu neurčitou. Pokud se jedná o pracovní smlouvu uzavřenou na dobu určitou, musí být uveden přesný začátek a konec. Pokud nebyla výslovně sjednána doba platnosti pracovní smlouvy, pak se jedná o pracovní smlouvu na dobu neurčitou. Při rozmýšlení, kterou z variant zvolit, je důležité si uvědomit, že v dnešní době lidé hledají jistotu a možnost zabezpečení, a tedy preferují pracovní smlouvu na dobu neurčitou, která jim tento pocit komfortu poskytuje. Organizace, které využívají spíše variantu smlouvy na dobu určitou, se mohou stát pro případné uchazeče méně atraktivními. Nejistota často také působí na zaměstnance v době, kdy se blíží konec doby určité. Zaměstnanci pak častěji sledují inzerce jiných organizací a mohou zvažovat i odchod od současného zaměstnavatele (Koubek, 2015).

Pracovní smlouvu je samozřejmě možné změnit nebo upravit, ale opět pouze v písemné podobě a ve dvou vyhotoveních. Zaměstnanec je povinen vykonávat práci jiného druhu nebo v jiném místě, než je sjednáno v pracovní smlouvě, pouze v případech, které jsou stanoveny v zákoníku práce (Barták, 2023).

4.2 Adaptace zaměstnanců

Šikýř (2016, s. 115) uvádí, že proces adaptace, neboli onboardingu zaměstnanců „zahrnuje formální i neformální procedury spojené s informováním, odborným zapracováním a sociálním začleněním nového zaměstnance v novém zaměstnání, popřípadě stávajícího zaměstnance na novém pracovním místě.“

Pališková a kol. (2021) nazývá adaptaci zaměstnanců také jako proces orientace zaměstnanců.

Adaptace představuje dle Desslera (2020) systematický přístup k poskytování klíčových informací novým zaměstnancům, které jsou nezbytné pro efektivní výkon jejich práce. Měla by také podporovat emocionální zapojení nových zaměstnanců do firemní kultury a podněcovat jejich aktivní zapojení do firemního prostředí.

Pojmy adaptace a onboarding budou dále v této práci používány jako synonyma.

Odborníci v oblasti lidských zdrojů tvrdí, že onboarding zaměstnanců by měl být řízen jako strategický proces, který trvá přibližně jeden rok, protože to, jak zaměstnavatelé zvládnou první dny a měsíce působení nového zaměstnance, má zásadní význam pro zajištění vysoké míry udržení zaměstnanců (SHRM, 2024a).

Cílem onboardingu je rychlá a účinná integrace nového zaměstnance do pracovního prostředí, týmu a procesů. Součástí jsou také administrativní záležitosti, školení a poskytnutí potřebného vybavení. Celý proces začíná dlouho před oficiálním nástupem nového zaměstnance. Schopnost efektivně vést tento proces je pro organizace zásadní (Aptien, 2023).

4.2.1 Preboarding

Preboarding představuje období mezi přijetím pracovní nabídky novým zaměstnancem a jeho prvním dnem v novém zaměstnání. Tento pojem se začal častěji používat v průběhu posledních let, protože organizace začaly chápat důležitost poskytování podpory a informací novým zaměstnancům ještě před jejich oficiálním nástupem do zaměstnání. Tato fáze je také typická čekáním na ukončení výpovědní lhůty u předchozího zaměstnavatele (eduMe, n.d.). Období preboardingu umožňuje novému zaměstnanci získat pocit přijetí ještě před jeho oficiálním nástupem (LMC, 2021b).

Nedílnou součástí preboardingu je vyřizování nezbytných administrativních úkonů. Je doporučeno sestavit přesný seznam dokumentů a úkolů, které je nutné dokončit před prvním pracovním dnem nového zaměstnance. Dále je důležité zajistit, aby nový zaměstnanec obdržel v předstihu pokyny pro první pracovní den. Tyto pokyny mohou být zaslány v podobě strukturovaného e-mailu, ve kterém jsou uvedena důležitá data, časy, místa, kontaktní osoby a užitečná doporučení (Forbes, 2023).

Preboarding posiluje loajalitu. Je důležité si uvědomit, že skutečnost, že nový zaměstnanec přijal pracovní nabídku v dané organizaci, neznamená, že toto rozhodnutí ještě nemůže změnit. Loajalitu lze budovat například udržováním kontaktu, bližším

seznámením nového zaměstnance s přímým nadřízeným nebo pozváním na firemní akci. Před oficiálním nástupem do zaměstnání je také vhodné představit nově příchozího prostřednictvím celofiremního e-mailového sdělení. Toto prosté gesto vytváří přátelské a podporující prostředí, které zaměstnanci může pomoci utvrdit se ve správné volbě nového zaměstnavatele (eduMe, n.d.).

Nový zaměstnanec se však i přes podepsanou pracovní smlouvu a sjednanou zkušební dobu může rozhodnout do zaměstnání nenastoupit. Na toto rozhodnutí má právo a nemusí udávat své důvody (LMC, 2021b).

4.2.2 Úrovně a druhy onboardingů

Úrovně onboardingů

Proces onboardingů lze rozdělit do těchto tří úrovní:

1. celopodniková adaptace (*celoorganizační*),
2. útvarová adaptace (*skupinová, týmová*)
3. a adaptace na konkrétní pracovní místo (Koubek, 2015).

První úroveň onboardingů, tedy *celopodniková adaptace*, probíhá pro všechny zaměstnance stejným způsobem. Zaměstnanci jsou při ní seznámeni se samotnou organizací. To zahrnuje porozumění firemní kultuře, hodnotám a pracovním procesům. Zaměstnanci jsou také seznámeni s firemními pravidly, směrnicemi a etickým kodexem, které jsou základem pro jejich profesionální chování v rámci organizace. Dále jsou noví zaměstnanci informováni o pracovním řádu, pracovních podmínkách, způsobu odměňování a možnostech dalšího vzdělávání a rozvoje. Celopodnikovou adaptaci zajišťuje personalista a manažer. Informace mohou být novému zaměstnanci předány ústně nebo písemně, například v podobě informační příručky nebo balíčku (Koubek, 2015; Urban, 2013).

Cílem *útvarové adaptace* je seznámit nového zaměstnance s jeho pracovním týmem, oddělením, zodpovědností a také chodem a zvyklostmi, které jsou specifické pro danou organizační jednotku. Nejčastěji ji zabezpečuje manažer. Nový zaměstnanec se lépe začlení do pracovního kolektivu a bude schopen lépe plnit své pracovní úkoly (Noe a kol., 2020; Šikýř, 2016).

Adaptaci na konkrétní pracovní místo provádí manažer nebo spolupracovník s bohatými zkušenostmi (mentor). Nový zaměstnanec je seznámen se svým pracovním místem

a pracovištěm. Adaptace na této úrovni se může lišit dle typu pracovní pozice. Na pracovišti probíhá odborné zaškolení prostřednictvím instruktáže, asistování, pověření úkolem nebo rotací práce. Mimo pracoviště pak skrze semináře, případové studie či pracovní porady (Armstrong & Taylor, 2015; Koubek, 2015).

Druhy onboardingu

Onboarding se uskutečňuje ve formální (řízené) i neformální (spontánní) podobě. *Formální onboarding* je organizován a řízen prostřednictvím adaptačního programu, který vede personalista spolu s manažerem a vybraným mentorem. Účelem řízené adaptace je snížení fluktuace zaměstnanců, snížení ztrát na produktivitu a zvýšení pracovní spokojenosti (Dvořáková a kol., 2012; Šikýř, 2016).

Neformální onboarding se odehrává spontánně vlivem sociálního prostředí a nový zaměstnanec si veškeré informace zjišťuje sám. Využívá k tomu své vlastní zkušenosti a náhodné rozhovory se svými spolupracovníky či manažerem. Tento způsob onboardingu může posílit vztahy v pracovním týmu a vytvořit příjemnější pracovní prostředí (Mužik & Krpálek, 2017).

4.2.3 První pracovní den

První pracovní den nového zaměstnance je zásadní. Je nezbytné zajistit, aby bylo připraveno vše důležité z hlediska administrativy, právních požadavků a pracovního zařazení (Aptien, 2023).

První den v novém zaměstnání bývá spojen s mírnou nervozitou, proto je důležité zajistit, aby se nový zaměstnanec cítil uvolněně a mohl se snáze adaptovat na nové prostředí. Je vhodné, aby většina administrativních úkonů byla dokončena již před nástupem nového zaměstnance, aby jeho první den v zaměstnání proběhl příjemně a bez problémů. Pokud je potřeba vyplnit nějaké další dokumenty, měly by být připraveny předem a jejich vyplnění by mělo být co nejsnazší. Zaměstnanci může být první den také poskytnut uvítací balíček s příručkou, která obsahuje například informace o organizaci, benefitech, pracovním řádu a podobně (Forbes, 2023; Palíšková a kol., 2021).

Během prvního pracovního dne by měl být nový zaměstnanec uveden na své pracoviště, mělo by mu být poskytnuto řádné pracovní vybavení a také přístupové údaje. Nový zaměstnanec se v průběhu tohoto dne také seznámí se svým nadřízeným, pokud

nebyl u přijímacího pohovoru, a s ostatními členy týmu. Nezbytnou součástí je také absolvování vstupního školení BOZP a PO (Aprofes, 2015).

4.2.4 Onboardingový program

Onboardingový nebo také adaptační program, zavádějí pro nové zaměstnance převážně velké organizace. Tento program slouží jako nástroj k urychlení integrace nových zaměstnanců do pracovního prostředí, což je jeden z důvodů, proč jsou organizace ochotny investovat do adaptace nových zaměstnanců čas a také finanční prostředky. V současné době se rovněž klade důraz na pochopení organizační kultury. Adaptační program je zaměřen na seznámení nových zaměstnanců s hodnotami a normami organizace, aby se lépe integrovali do její firemní kultury (Dvořáková a kol., 2012).

Cílem adaptačního programu je poskytnout novému zaměstnanci potřebné informace, odborné zaškolení a zajistit jeho sociální začlenění do firemního prostředí (Noe a kol., 2020; Šikýř, 2016).

Existence adaptačního programu může mít zásadní vliv na první dojem nového zaměstnance z dané organizace. Organizace, které disponují plynulým, promyšleným a přátelským programem onboardingu, mají mnohem větší předpoklad k získání a udržení kvalitních zaměstnanců. Tento program také podporuje vynikající výkony v souladu s cíli společnosti a umožňuje novým zaměstnancům efektivní seznámení se stávající technologickou a sociální infrastrukturou organizace (Forbes, 2023; SHRM, 2024a).

Dle Forbes (2023) lze uvést několik doporučení k vytvoření efektivního onboardingového programu:

- *pořízení softwarového programu pro řízení lidských zdrojů s funkcemi pro onboarding* – automatizuje jednotlivé kroky, shromažďuje důležité informace na centrálním místě, zjednodušuje celý proces;
- *stanovení délky trvání procesu* – proces by neměl trvat méně než šest měsíců;
- *určení struktury preboardingového programu* – agenda klíčových činností před prvním dnem nového zaměstnance;
- *stanovení průběhu prvního dne* – uvítání nového zaměstnance, představení pracoviště;

- *definování rolí a stanovení cílů, včetně ukazatelů výkonnosti* – sdělení jasného popisu práce a očekávání;
- *získávání průběžné zpětné vazby od nového zaměstnance* – pořádání pravidelných schůzek s novým zaměstnancem, jeho podpora;
- *provádění vylepšení a úprav onboardingového programu dle potřeby* – posílení programu dle nabytých zkušeností.

Zajištění důkladného a efektivního programu onboardingu s sebou nese mnoho výhod, jako například:

- snížení fluktuace,
- zvýšení produktivity,
- ztotožnění s cíli společnosti,
- pochopení organizační kultury,
- zlepšení týmové spolupráce,
- zvýšení pracovní spokojenosti,
- snížení nákladů spojených se začleněním nového zaměstnance (Aprofes, 2015).

4.2.5 Subjekty onboardingového procesu

SHRM (2024b) uvádí následující subjekty onboardingového procesu:

- **Personální oddělení**
Úlohou personálního oddělení v procesu adaptace je především shromáždění a vyplnění kompletní dokumentace zaměstnance nebo také poskytování informací o firemní politice.
- **Oddělení vzdělávání**
Oddělení vzdělávání se účastní procesu adaptace formou poskytování odborných školení, vedení přednášek a diskusí.
- **Vedoucí pracovník**
Vedoucí pracovník informuje nového zaměstnance o pracovním chování, pracovních povinnostech a odpovědnosti, standardech a očekáváních. Dále představuje ostatní členy pracovního týmu, případně může nového zaměstnance provést po oddělení.

- **Spolupracovníci**

Spolupracovníci ukazují, jak pracují jako tým, jak které věci fungují a jaké mezi sebou mají vztahy.

- **Mentor (buddy)**

Mentor, v literatuře uváděn také jako buddy, vysvětluje novému zaměstnanci neformální pravidla nebo zodpovídá jeho dotazy.

Odpovědnou osobou za adaptaci nového zaměstnance je jeho přímý nadřízený, který by měl mít nad procesem adaptace kontrolu (LMC, 2021b).

Mnoho organizací poskytuje novým zaměstnancům tzv. mentora. Role mentora je při řízené adaptaci předem stanovená role. Mentor se snaží novému zaměstnanci co nejvíce usnadnit proces adaptace a pomáhá mu celý proces zvládnout. Snaží se ho motivovat k samostatnému využití znalostí, dovedností a k osvojení příslušných návyků (Barták, 2023).

Cílem mentora je:

- směřovat nového zaměstnance k budování sebedůvěry;
- vytvářet mu partnerské podmínky;
- pomáhat novému zaměstnanci začleňovat se do pracovní skupiny;
- soustředit se na úspěšné splnění cílů adaptačního programu (Barták, 2023).

Mentor může být dobrovolník nebo může být zvolen vedoucím příslušného oddělení či personálním oddělením. V některých organizacích jsou za mentory považováni noví zaměstnanci, kteří mají čerstvé zkušenosti s tím, co jim při procesu onboardingu nejvíce pomohlo. Mentor je novému zaměstnanci k dispozici po dobu, kterou vyžaduje délka formálního adaptačního programu (SHRM, 2024b).

Mentor společně s přímým nadřízeným sledují průběžné výsledky nového zaměstnance a také jeho začleňování do pracovní skupiny, a poskytují mu zpětnou vazbu o úspěšnosti adaptace. Mentor společně s personalistou kontrolují proces adaptace, případně plnění plánu adaptace nového zaměstnance. Žádoucí je také získávat zpětnou vazbu od nového zaměstnance, zajímat se, zda je spokojený a zda mu něco nechybí (Dvořáková a kol., 2012).

Úkolem mentora a přímého nadřízeného nebo mentora a personalisty je také zpracovat po ukončení zkušební doby závěrečné hodnocení, které reflektuje průběh adaptace

a také úroveň adaptace, které se u nového zaměstnance podařilo dosáhnout. Přímý nadřízený na základě tohoto hodnocení pak rozhoduje o dalším rozvoji zaměstnance. Zaměstnanec by měl obdržet svůj vlastní rozvojový plán, který mu poskytne směr dalšího profesního postupu a informace o možnostech vzdělávání. Důležité je také stanovit, jak často a na základě jakých kritérií bude hodnocena jeho pracovní výkonnost v následujícím období (LMC, 2021b).

Aby adaptace byla úspěšná, je klíčové, aby mentor dokázal s novým zaměstnancem správně komunikovat, porozumět mu a podporovat ho ve všech aspektech, které mohou posílit kvalitu vzájemné interakce (Barták, 2023).

Správnou adaptací vytváří manažer podmínky pro efektivní řízení a vedení nového zaměstnance, orientované na splnění smluvených pracovních úkolů, dosahování požadovaných výsledků a naplňování strategických cílů organizace (Šikýř, 2016).

4.2.6 Metriky onboardingu

Zaměstnavatelé by měli hodnotit účinnost strategie adaptačního procesu pomocí různých ukazatelů, které jsou pro organizaci důležité (SHRM, 2024b).

SHRM (2024a) a Spiceworks (2021) doporučují sledovat následující metriky:

1) Míra fluktuace ve zkušební době

Sledování míry fluktuace ve zkušební době je pro organizaci jednou z nejzásadnějších metrik. Tato metrika poskytuje klíčové informace o úspěšnosti onboardingového procesu. Vysoká míra fluktuace může znamenat nedostatečnou efektivitu začleňování nových zaměstnanců. Nízká míra fluktuace naopak ukazuje na efektivní onboardingový proces a spokojenost nových zaměstnanců (Spiceworks, 2021).

2) Doba do dosažení produktivity

Tento ukazatel měří dobu, za kterou se nový zaměstnanec zapracuje a začne dosahovat alespoň minimálních hodnot produktivity dle standardů organizace. Čím je onboarding úspěšnější, tím je tato doba kratší (BambooHR, 2023; SHRM, 2024b).

3) Průzkumy mezi novými zaměstnanci

Doporučuje se provádět průzkumy mezi novými zaměstnanci v různých intervalech během jejich prvního roku v zaměstnání. Organizace tak může

reagovat na jejich případné obavy nebo problémy a může tak přizpůsobovat a zlepšovat proces onboarding. K získání zpětné vazby o účinnosti onboardingového procesu lze také provádět průzkumy mezi mentory nebo vedoucími zaměstnanci (SHRM, 2024a; Spiceworks, 2021).

4) Míra angažovanosti nových zaměstnanců

Míra angažovanosti měří úroveň zapojení a loajality nových zaměstnanců. Přináší informace o celkovém zájmu nového zaměstnance o práci a o organizaci jako celek (SHRM, 2024a).

5) Ukazatele výkonnosti vedoucích zaměstnanců

Velmi důležité je také sledovat výkonnost vedoucích zaměstnanců. Pokud má vedoucí zaměstnanec vyšší míru fluktuace než jiný, je potřeba věnovat této skutečnosti pozornost, identifikovat problém a nalézt řešení (BambooHR, 2023; Spiceworks, 2021).

Shrnutí teoretické části

V první kapitole je teoreticky vymezeno řízení lidských zdrojů, které představuje významnou součást řízení organizace. Hlavním cílem řízení lidských zdrojů je zajišťovat kvalifikované a nadané lidi pro organizaci, vytvářet a uplatňovat strategie lidských zdrojů, budovat pozitivní pracovní vztahy a podporovat využívání etického přístupu při řízení lidí. Těmi, kdo zabezpečují řízení lidských zdrojů, jsou nejčastěji manažeři, personalisté či personální oddělení nebo poskytovatelé personálních služeb.

Druhá kapitola charakterizuje jednotlivé personální procesy. Personální procesy jsou pro organizaci klíčové, neboť pomáhají k zabezpečování dostatku kvalifikovaných a schopných zaměstnanců, kteří přispívají k dosahování jejích strategických cílů.

Kapitola třetí a čtvrtá je na základě požadavku organizace zaměřena na procesy získávání a výběru zaměstnanců, a přijímání a adaptace zaměstnanců, které na sebe zároveň navazují.

Získávání zaměstnanců má za cíl identifikovat, zaujmout a najmout kvalifikovanou pracovní sílu. Smyslem výběru zaměstnanců je najít takové uchazeče, kteří splňují požadavky potřebné pro výkon příslušné pracovní pozice.

Přijímání zaměstnanců se zabývá formálními postupy, které jsou spojené s uzavřením pracovněprávního vztahu s vybraným uchazečem o zaměstnání. Po přijímání zaměstnanců následuje jejich adaptace, která je spojena s informováním, odborným zapracováním a sociálním začleněním nového zaměstnance do nového pracovního prostředí.

5 Doosan Škoda Power s.r.o.

Tato část práce je zaměřena na představení podniku Doosan Škoda Power s.r.o. Pozornost je věnována historii podniku a základním údajům o podniku. Dále je představeno tzv. Doosan Credo, cíle a základní hodnoty podniku. V druhé části této kapitoly je popsána a znázorněna organizační struktura podniku a přibliženo řízení lidských zdrojů v podniku.

5.1 Představení podniku

Obr. 1: Logo podniku



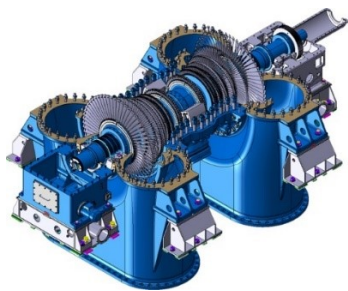
Zdroj: Doosan Škoda Power, 2024b

Doosan Škoda Power s.r.o. je jedním z významných dodavatelů zařízení pro energetiku. Parní turbíny ŠKODA mají dlouholetou historii sahající až do roku 1904, kdy byla ve Škodových závodech vyrobena první parní turbína. Od roku 1911 se společnost pyšní vyvíjením vlastního designu turbín ŠKODA, aniž by využívala licence či know-how jiných výrobců. Společnost naopak udělila licence na výrobu turbín v Číně a Indii (Doosan Škoda Power, 2024a).

V roce 1998 vzniká sloučením několika firem ŠKODA ENERGO s.r.o., která je o šest let později přejmenována na ŠKODA POWER s.r.o. Koncem roku 2009 byla dokončena akvizice korejskou mateřskou společností Doosan Heavy Industries and Construction a v roce 2012 získává společnost název Doosan Škoda Power s.r.o. V následujícím roce vzniká v Plzni globální R&D centrum (Doosan Škoda Power, 2024a).

Společnost Doosan Škoda Power s.r.o. se v roce 2021 začlenila mezi 3 nejvýznamnější dodavatele parních turbín na světě, přičemž parní turbíny společnosti byly instalovány ve více než 70 zemích Asie, Afriky, Austrálie, Ameriky a Evropy. V roce 2022 byl změněn název mateřské společnosti na Doosan Enerbility. Současně si společnost udržuje dominantní pozici na domácím i slovenském trhu, kdy její turbíny představují téměř 95 % z instalovaných zařízení (Doosan Škoda Power, 2024a).

Obr. 2: Pohonná parní turbína



Zdroj: Doosan Škoda Power, 2024c

Společnost Doosan Škoda Power s.r.o. má sídlo na adrese Tylova 1/57, Jižní Předměstí, 301 00 Plzeň. Právní formou podnikání je společnost s ručením omezeným v čele se čtyřmi jednateli. Základní kapitál společnosti činí 3 298 345 000 Kč a byl splacen v plné výši. Předmět podnikání tvoří výroba, instalace a opravy elektrických strojů a zařízení, výroba elektronických součástek a zařízení, projektování elektrických zařízení, velkoobchod a maloobchod, poradenská a konzultační činnost, a další (Veřejný rejstřík a Sbírka listin, 2024).

5.2 Doosan Credo, cíle a základní hodnoty podniku

Doosan Credo

Podnik má ukotvenou vizi v rámci tzv. Doosan Creda. Doosan Credo je listina, ve které jsou zachyceny hodnoty společnosti, od kterých by měly být odvozeny všechny její profesionální činnosti a rozhodnutí (Doosan Credo, 2024).

Vize společnosti zní: *„Chceme se stát pyšnou globální společností Doosan, předním inovátorem výrobků a služeb, které pomohou zlepšit kvalitu života lidí a společenství na celém světě.“* (Doosan Credo, 2024)

Cíle podniku

Podnik má stanoveny následující cíle, na které se chce v rámci své vize zaměřit:

- produkovat výrobky špičkové kvality;
- poskytovat komplexní i specializované služby zákazníkům;
- dosáhnout pozice špičkového výrobce energetických zařízení ve světovém měřítku;

- poskytovat zákazníkům řešení, která spolehlivě pokryjí rostoucí poptávku po energii, a zároveň pomohou transformovat energetiku směrem k obnovitelným zdrojům a redukci oxidu uhličitého (Doosan Credo, 2024).

K naplnění stanovených cílů společnost využívá společnou marketingovou a obchodní strategii, dále využívá společné výrobní a dodavatelské kapacity v rámci společnosti Doosan Enerbility, a neposledním krokem k dosažení těchto cílů je spojení špičkových technologií Doosan a vynikající technické úrovně konstrukčního řešení parních turbín ŠKODA (Doosan Credo, 2024).

Základní hodnoty podniku

Společnost udává jako základní klíč k zajištění prosperující budoucnosti své zaměstnance a rozvíjení jejich talentu. Společnost charakterizuje své zaměstnance jako lidi, kteří neustále pracují na zlepšování svých schopností a dovedností, a kteří jsou schopni a ochotni přispívat k rozvoji společnosti. Rozvíjení lidí je největší prioritou a sdílenou odpovědností společnosti. Doosan Škoda Power s.r.o. si je vědoma toho, že je potřeba získávat a zaměstnávat talentované lidi, kteří chápou a sdílí její hodnoty (Doosan Credo, 2024).

Společnost zastává integritu a transparentnost, a považuje je za své silné stránky, prostřednictvím kterých dosahuje zisku. Doosan Škoda Power s.r.o. plní své sliby a nekompromisně dodržuje vlastní zásady (Doosan Credo, 2024).

Mezi základní hodnoty podniku patří také tzv. Inhwa, kterou lze chápat jako týmovou práci, založenou na spravedlnosti, kamarádství a transparentních pravidlech fair play. Inhwa také ukazuje na otevřenost podniku a vzájemnou podporu mezi zaměstnanci (Doosan Credo, 2024).

Společnost považuje za skutečné měřítko úspěchu uspokojení a respekt svých zákazníků. Cílem společnosti je dodat zákazníkovi vždy lepší hodnotu než její konkurence. Snaží se toho dosahovat pochopením potřeby svých zákazníků a naplněním jejich očekávání (Doosan Credo, 2024).

Doosan Škoda Power s.r.o. neustále pracuje na zlepšování svého obchodního modelu, svých výrobků, služeb a metod. Používá prvotřídní technologie a inovace, a věří, že její budoucí úspěch závisí na vyhledávání průkopnických myšlenek a technologií bez ohledu na jejich původ (Doosan Credo, 2024).

Společnost dále klade důraz na poskytování čistého a bezpečného pracovního prostředí, na sociálně odpovědné podnikání, a také dbá na ochranu životního prostředí (Doosan Credo, 2024).

5.3 Organizační struktura podniku

Doosan Škoda Power s.r.o. sídlí na čtyřech místech České republiky, a to konkrétně v Plzni, Praze, Ostravě a Brně, přičemž základna podniku se nachází právě v Plzni.

Společnost k 1. 2. 2024 zaměstnává 1 037 zaměstnanců, z toho 750 technickohospodářských a 276 dělníků, a také 11 agenturních zaměstnanců.

Organizační struktura podniku je popsána v Organizačním řádu a jeho přílohách, a její vizualizace je dostupná na intranetových stránkách podniku.

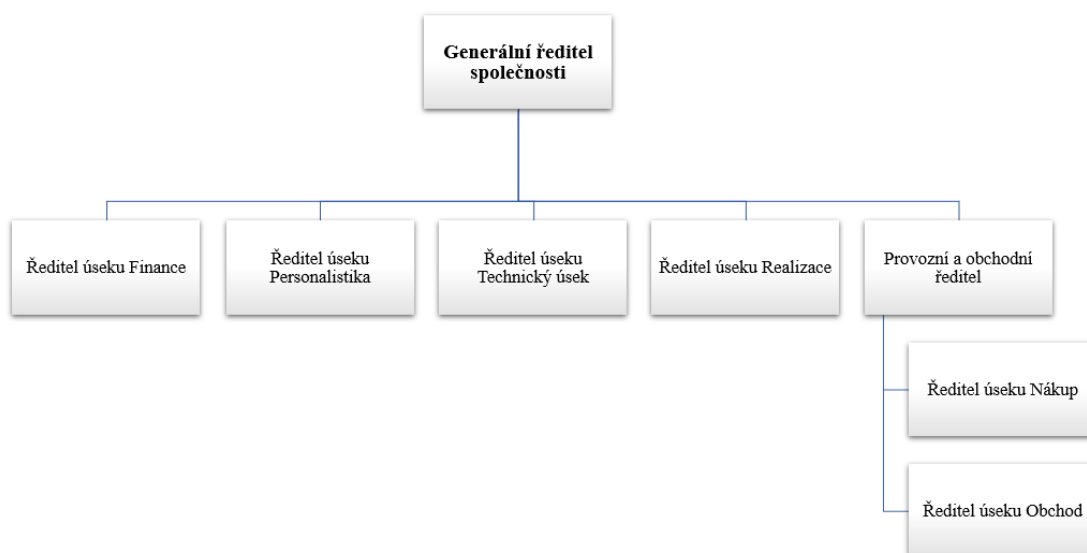
Organizační strukturu podniku tvoří organizační útvary jako úsek, sekce, odbor, oddělení či provoz, a skupina, přičemž nejvyšším organizačním útvarem je úsek, v jehož čele stojí ředitel úseku. Úseky se dále člení na odbory, které představují základní organizační útvary podniku a zabezpečují vymezený rozsah souvisejících odborných činností. V čele odboru je vedoucí odboru. Odbory se pak člení na oddělení či provozy. Sekce je útvar, který zaštiťuje související odbory v rámci jednoho úseku, ovšem nemusí být součástí každého úseku. Oddělení nebo provoz je organizační útvar, který se zabývá specializovanými úkoly a aktivitami souvisejícími s konkrétní činností odboru. Za oddělení či provoz zodpovídá vedoucí oddělení nebo vedoucí provozu. Nejmenším útvarem je skupina, která vzniká v rámci daného oddělení či provozu, a v jejím čele stojí vedoucí skupiny nebo mistr (Organizační řád, 2024).

V čele společnosti Doosan Škoda Power s.r.o. je generální ředitel. Ten obchodně vede a řídí společnost, řídí zpracování strategického plánu společnosti a zabezpečuje jeho plnění, určuje obchodní tajemství společnosti a vykonává práva zaměstnavatele (Organizační příloha Organizačního řádu, 2024).

Doosan Škoda Power s.r.o. je složena celkem ze 6 úseků, a to úseku Finance, Technického úseku, úseku Realizace, Nákup, Obchod a Personalistika. **Úsek Finance** se zabývá především hospodařením s finančními prostředky, bankovními operacemi, rozborů finančních toků, plánováním a rozpočtováním, vedením účetnictví a zajišťováním veškeré právní dokumentace společnosti. **Technický úsek** je zaměřený na tepelné výpočty parních turbín, dimenzování komponent parních turbín a kondenzátorů, a také

zajišťuje technologii a výrobu parních turbín a tepelných výměníků. **Úsek Realizace** je výkonnou složkou zajištění projektů pro zákazníka. Zajišťuje kompletní projekční zpracování a provedení kompletní projektové dokumentace, vedení a řízení projektů, technickou podporu projektů, jejich jakost, montáž a uvádění do provozu. **Úsek Nákup** je zodpovědný za zajištění nákupu potřebných komodit, organizaci výběrových řízení a jednání s dodavateli, uzavírání smluv, řízení logistických procesů a řešení případných problémů spojených s nákupem dodávek a služeb. **Úsek Obchod** zajišťuje zakázkovou náplň společnosti uzavíráním kontraktů na nové projekty, zabývá se také konstrukčními návrhy parních turbín a zajišťuje přípravu technických podkladů pro všechny nabídky. **Úsek Personalistika** je blíže popsán v následující kapitole. Dané úseky se dále člení na jednotlivé organizační útvary (Organizační příloha Organizačního řádu, 2024).

Obr. 3: Organizační struktura podniku



Zdroj: vlastní zpracování dle organizační struktury Doosan Škoda Power s.r.o., 2024

5.4 Řízení lidských zdrojů v podniku

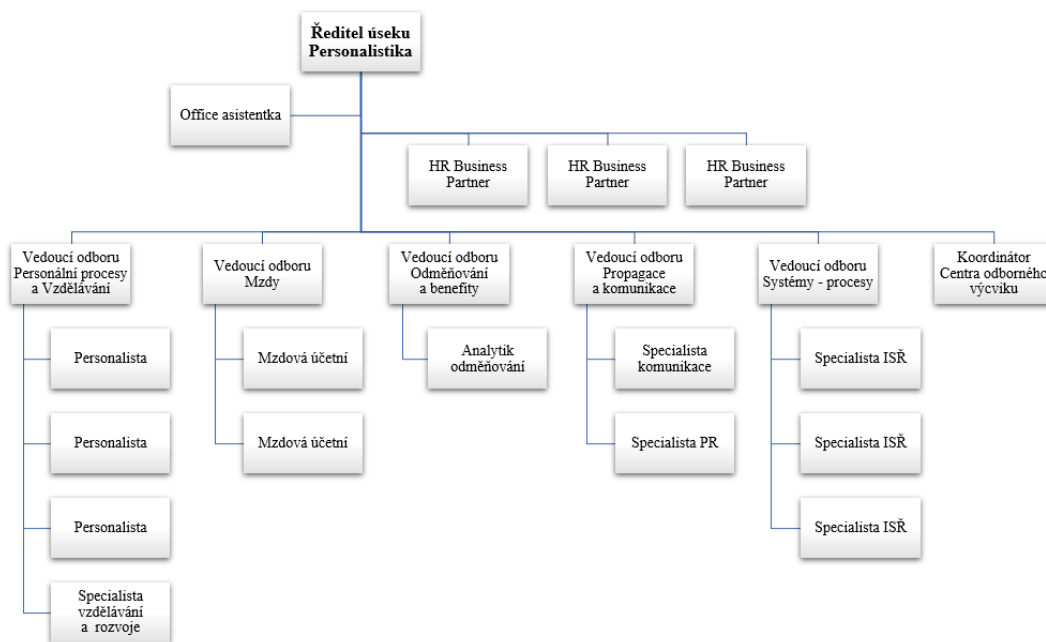
Úsek Personalistika, vedený ředitelem úseku Personalistika, zajišťuje podporu managementu v pracovněprávní problematice, dále získávání, výběr, přijímání a adaptaci zaměstnanců, personální administrativu, odměňování, mzdové účetnictví, vzdělávání a rozvoj zaměstnanců. Součástí úseku Personalistika je také odbor Komunikace a propagace, který zodpovídá za interní a externí komunikaci a prezentaci společnosti, a také odbor Systémy – procesy, který je zodpovědný za integrovaný systém řízení, auditní činnost a systém organizačních norem (Organizační příloha Organizačního řádu, 2024).

Procesy, na které je zaměřena tato diplomová práce, tedy získávání a výběr, a přijímání a adaptace zaměstnanců, jsou především v kompetenci HR Business Partnerů. Každý HR Business Partner má svého Personalistu. Personalisté organizačně spadají pod Vedoucí odboru Personální procesy a Vzdělávání (Organizační řád, 2024).

HR Business Partner se podílí na stanovení a plnění strategie nábory do společnosti, a je zodpovědný za výběr metod zajišťujících lidský kapitál, za výběr vhodných kandidátů, adaptaci nových zaměstnanců a plánování nástupnictví. Dále se také podílí na definování vzdělávacích potřeb a rozvoje zaměstnanců. HR Business Partner také zajišťuje pracovní-právní a organizační poradenství pro přidělené úseky, a to ve vztahu k managementu a k zaměstnancům, a také podporu při řešení otázek práce s lidskými zdroji (Popis pracovního místa, 2024).

Personalista spravuje personální administrativu tak, aby veškerá pracovní dokumentace zaměstnanců podniku byla v souladu s pracovním právem. Personalista je zodpovědný za úplnost a správnost dat zaměstnanců v HR informačních systémech, a také za organizaci termínů lékařských prohlídek pro zaměstnance. Personalista organizuje Adaptační program, který probíhá na začátku každého měsíce, a také zajišťuje a eviduje vstupní školení. Další náplní práce je příprava pravidelných i nepravidelných reportů a statistik, a v neposlední řadě zpracování agendy agenturních zaměstnanců (Popis pracovního místa, 2024).

Obr. 4: Organizační struktura úseku Personalistika



Zdroj: vlastní zpracování dle organizační struktury Doosan Škoda Power s.r.o., 2024

6 Popis vybraných personálních procesů

Tato kapitola je věnována popisu vybraných personálních procesů v podniku Doosan Škoda Power s.r.o., tedy získávání a výběru zaměstnanců, a přijímání a adaptaci zaměstnanců. Tyto personální procesy jsou popsány, a v následující kapitole hodnoceny, na základě požadavku úseku Personalistika.

Vzhledem k současné situaci na trhu práce, kdy je nedostatek kvalifikované pracovní síly, mohou správně nastavené vybrané procesy významně přispět ke zvýšení motivace a udržení zaměstnanců ve společnosti.

K popisu těchto personálních procesů byly využity převážně interní dokumenty podniku, jako je například směrnice „Lidské zdroje“, a dále také konzultace s HR Business Partnerny a dalšími zaměstnanci úseku Personalistika.

6.1 Získávání a výběr zaměstnanců

Získávání zaměstnanců pro společnost Doosan Škoda Power s.r.o. je zásadně realizováno na základě plánu nábory na daný rok, který musí být schválen generálním ředitelem do března příslušného roku, nebo na základě požadavku na obsazení pracovního místa. Tento požadavek smí vznést pouze liniový manažer, a to pro pracovní místa, která jsou mu podřízená. Požadavek musí být schválen příslušným ředitelem daného úseku a ředitelem úseku Personalistika. Požadavek je následně předán příslušnému HR Business Partnerovi.

HR Business Partner následně ve spolupráci s liniovým manažerem připraví inzerát, který obsahuje popis pracovního místa, tedy popis nejdůležitějších činností, které bude potenciální zaměstnanec vykonávat, dále požadavky na kandidáta, jako je vzdělání, praxe, jazyková vybavenost, případně požadavky na jiné specifické znalosti, a v neposlední řadě je uvedeno, co nabízí kandidátovi společnost – benefity jako jsou například cafeterie (příspěvek na sport, kulturu a volný čas), příspěvek na penzijní připojištění, příspěvek na stravování, home office, pracovní doba, dovolená nebo možnosti vzdělávání a rozvoje. Následně HR Business Partner spolu s liniovým manažerem projedná strategii nábory vhodnou pro daný typ pracovní pozice.

Poté začne s náborovým procesem, tj. se získáváním nových zaměstnanců, které probíhá následujícími způsoby či jejich kombinacemi:

a) Vypsáním interního výběrového řízení

Interní výběrové řízení inzeruje HR Business Partner prostřednictvím intranetu, interní pošty nebo nástěnky. Společnost tímto dává prostor pro přihlášení interních kandidátů, kteří již znají firemní prostředí a firemní kulturu, a které společnost preferuje. Často se interním e-mailovým sdělením posílá informace o vypsání nové pozice, aby o této skutečnosti všichni zaměstnanci věděli.

b) Prostřednictvím webových pracovních portálů

Společnost pro zveřejnění inzerátů využívá několik webových pracovních portálů. Jedním z nich je Jobs.cz, který je určen především pro technickohospodářské zaměstnance, dále Práce.cz, který je určen pro dělnické pozice. Společnost využívá také své vlastní kariérní stránky, kde inzeruje všechny volné pracovní pozice. Inzerce se realizuje prostřednictvím systému TEAMIO.

c) Využitím personální agentury

Personální agentury jsou využívány zejména pro vyhledávání technicky a výrobně orientovaných pozic, vyhledávání administrativně orientovaných pozic se realizuje přednostně prostřednictvím interního výběrového řízení a webového pracovního portálu.

d) Využitím agentury typu „Headhunter“ nebo „Executive search“

Tento typ agentur se využívá velmi výjimečně, a to pro vyhledávání top manažerů nebo specifických pozic, které se dlouhodobě nedaří obsadit jinými způsoby.

e) Doporučení od stávajícího zaměstnance

Často využívaným zdrojem pro získávání nových zaměstnanců jsou také doporučení od stávajících zaměstnanců. Ve většině případů se totiž jedná o spolehlivé a prověřené kandidáty. V případě, že doporučený kandidát na pozici nastoupí a zůstane na ní i po zkušební době, dostane doporučující zaměstnanec finanční odměnu.

f) Spolupráce se školami

Doosan Škoda Power s.r.o. spolupracuje se středními a vysokými školami, a to v podobě trainee programů, účasti na dnech otevřených dveří nebo veletrzích pracovních příležitostí. Společnost také vybudovala Centrum odborného výcviku,

kteře je zaměřeno na praktickou přípravu učňů pro výkon budoucího zaměstnání ve společnosti.

Na základě porovnání životopisu a požadavku na pracovní pozici provede HR Business Partner předvýběr. Tohoto procesu se účastní i liniový manažer, který si prostřednictvím aplikace TEAMIO předává s HR Business Partnerem podklady o vyhovujících uchazečích. Následně se domluví, kteří uchazeči budou pozváni k výběrovému pohovoru. HR Business Partner zorganizuje výběrové pohovory uchazečů s výběrovou komisí. Výběrová komise se zpravidla skládá z liniového manažera (nebo jím pověřeného zástupce) a HR Business Partnera. HR Business Partner kontaktuje kandidáta a domluví s ním vhodný termín pohovoru. Ve většině případů probíhají pohovory osobně, tedy kandidát se dostaví na pohovor do společnosti. Z důvodu umístění firmy na více místech ČR se může první kolo pohovoru konat online přes systém TEAMIO. Na úvod pohovoru proběhne krátké představení účastníků a následně dostane slovo kandidát, aby seznámil výběrovou komisi se svými pracovními zkušenostmi, vzděláním, schopnostmi a dovednostmi. HR Business Partner do tohoto může vstupovat a dotazovat se na doplňující otázky. Liniový manažer následně představí společnost a pracovní pozici. Kandidát poté dostane prostor pro dotazy. HR Business Partner zjistí od kandidáta možný datum nástupu a zeptá se na jeho finanční očekávání. Na závěr HR Business Partner představí, jaké benefity společnost nabízí. Na konci pohovoru informuje kandidáta, do kdy dostane výsledek výběrového řízení. V řadě případů dochází k druhému kolu výběrového řízení, ve kterém se kandidát setkává s ředitelem daného úseku a vedou spolu krátký rozhovor.

Pokud se společnost pro daného kandidáta rozhodne, kontaktuje ho HR Business Partner, sdělí mu výsledek výběrového řízení a v případě, že kandidát má o pozici stále zájem, předloží mu finanční nabídku, kterou následně zašle kandidátovi na e-mail. Zároveň je kandidát povinen úspěšně projít kompetenčním dotazníkem, který je součástí globálního HR procesu Doosan. Vyplnění dotazníku provede potenciální zaměstnanec online. Instrukce k vyplnění kompetenčního dotazníku má v zodpovědnosti HR Business Partner.

V případě, že kandidát přijme nabídku a projde úspěšně kompetenčním dotazníkem, vyrozumí HR Business Partner všechny ostatní uchazeče o výsledku výběrového řízení do 14 dnů od posledního kontaktu, případně v jiné lhůtě dohodnuté s uchazeči. Pokud kandidát nabídku nepřijme nebo neprojde kompetenčním dotazníkem, tak je možné zaslat

nabídku druhému nejlepšímu uchazeči nebo pokud pro danou pozici nebyl žádný jiný vhodný kandidát, začne proces získávání a výběru zaměstnanců od začátku.

6.2 Přijímání a adaptace zaměstnanců

Nový zaměstnanec vždy podepisuje pracovní smlouvu na dobu určitou 1 rok, přičemž po této době je možné pracovní smlouvu prodloužit o další rok nebo již na dobu neurčitou.

Před nástupem nového zaměstnance zajišťuje v rámci preboardingu nadřízený zaměstnanec v dostatečném předstihu:

- údaje o pracovním zařazení zaměstnance, které předá HR Business Partnerovi (název pracovní pozice, datum nástupu, přímý nadřízený, organizační jednotka, účetní středisko a podobně);
- pracovní vybavení – počítač, telefon, pracovní místo, případně osobní ochranné pracovní pomůcky a další.

HR Business Partner a Personalista před nástupem nového zaměstnance zajišťují:

- vstupní zdravotní prohlídku nového zaměstnance u lékaře pracovně-lékařské služby, případně u praktického lékaře;
- podepsání pracovní smlouvy a dalších pracovněprávních dokumentů s novým zaměstnancem, včetně předání informace o organizaci Adaptačního programu; pracovní smlouva se uzavírá na dobu určitou 1 rok se zkušební dobou 3 měsíce;
- zavedení nového zaměstnance do personálního systému včetně zajištění přístupových údajů;
- zadání nového nástupu v interním schvalovacím systému včetně mzdového návrhu prostřednictvím elektronického workflow.

Pokud je nový zaměstnanec ze vzdálené lokality a jeho místo výkonu práce je například v kancelářích v Brně či Ostravě, pak se veškeré nástupní formality (podpis pracovní smlouvy a dalších pracovněprávních dokumentů) vyřizují první pracovní den.

Po nástupu nového zaměstnance je klíčové, aby se adaptoval na firemní prostředí, na pracovní tým a na náplň své práce.

Proces adaptace začíná adaptací na firemní prostředí, tzn. první pracovní den, kdy se musí každý nový zaměstnanec zúčastnit tzv. Adaptačního programu. Tento program probíhá

vždy první pracovní den v měsíci a organizačně ho zajišťují Personalisté, a to za účelem rychlejší orientace nových zaměstnanců ve firmě.

Pokud se zaměstnanec nemohl z nějakého důvodu zúčastnit některé části Adaptačního programu v plánovaném termínu, potom si společně s HR Business Partnerem dohodne účast v příštím nejbližším termínu konání tohoto programu. Může se stát, že zaměstnanec nastoupí do firmy v průběhu měsíce. Potom je třeba, aby před nástupem absolvoval formou e-learningu školení Bezpečnosti a ochrany zdraví při práci (BOZP), Požární ochrany (PO) a Ochrany životního prostředí (OŽP), a celého Adaptačního programu se zúčastní v následujícím měsíci.

Adaptační program se skládá z povinných vstupních školení, jako je BOZP & PO & OŽP, Bezpečnost informací a Integrovaný systém řízení. Kromě zmíněných školení je tento program doplněn o přednášku IT minimum, přednášku úseku Personalistika, přednášku odborové organizace, prohlídku společnosti a výrobní haly. V rámci přednášky úseku Personalistika jsou zaměstnancům prezentovány základní informace o firmě, její organizační struktura a benefity. V průběhu Adaptačního programu také probíhá focení zaměstnanců na identifikační kartu. Následně jim Personalisté předají praktické informace ohledně fungování docházky, používání identifikačních karet a absolvují společný oběd ve firemní jídelně.

Po ukončení Adaptačního programu se noví zaměstnanci dostaví na úsek Personalistika, kde s příslušným Personalistou vyřídí zbývající administrativní úkony. Současně je novým zaměstnancům předána identifikační karta, která slouží především k zaznamenávání docházky (příchody a odchody) a placení obědů ve firemní jídelně. Dále je potřeba, aby byly novému zaměstnanci předány instrukce ohledně povolení vjezdu do areálu firmy. Jakmile jsou vyřízeny všechny tyto záležitosti, přebírá si nového zaměstnance jeho nadřízený.

Dalším krokem adaptace je adaptace na pracovní tým. Nadřízený zaměstnanec uvede nového zaměstnance na jeho pracovní místo a seznámí ho s kolegy ze svého útvaru a se zaměstnanci ostatních útvarů, se kterými se předpokládá, že bude spolupracovat. Dále ho seznámí s pracovním prostředím, například kde se nachází kuchyňka, toalety, případně kuřárna. Dále by ho měl seznámit s tím, jak tým funguje, například kdy se konají porady, jaké jsou zvyklosti týmu, jaká je pracovní doba a případné využití home office. Důležité je také pomoci novému zaměstnanci se zajištěním potřebných přístupů

do interních systémů a adresářů. Novému zaměstnanci bývá většinou v rámci útvaru přidělena pověřená osoba, která mu poskytuje během adaptačního procesu podporu. Tuto osobu určuje vedoucí zaměstnanec.

V rámci adaptace na pracovní náplň je povinností nadřízeného seznámit nového zaměstnance s Popisem pracovního místa včetně Přílohy k popisu pracovního místa a zajistit podpis těchto dokumentů.

Nadřízený zaměstnanec je povinen připravit novému zaměstnanci tzv. Roční adaptační plán a seznámit ho s jeho obsahem. Cílem Ročního adaptačního plánu je stanovit pracovní cíle novému zaměstnanci, a to na dobu určitou 1 rok. Před uplynutím této doby je plnění stanovených pracovních cílů vyhodnoceno nadřízeným tohoto zaměstnance. Toto vyhodnocení slouží k rozhodnutí o tom, zda bude pracovní smlouva novému zaměstnanci prodloužena či ne. Zhodnocení plnění pracovních cílů je rovněž klíčové pro případné posouzení možnosti zvýšení mzdy po uplynutí doby určité. Cíle v Ročním adaptačním plánu se nastavují v souladu s požadavky na pracovní pozici dle Popisu pracovního místa.

Před uplynutím tříměsíční zkušební doby projde každý nový zaměstnanec hodnocením svého dosavadního výkonu. Cílem hodnocení zkušební doby je získat přehled o tom, jak se nový zaměstnanec orientuje ve firmě, jak je vybaven pracovními nástroji, jak se zapojuje do kolektivu a jak je celkově spokojen. Také slouží k posouzení jeho pracovního výkonu, jak již bylo zmíněno. Pro toto zhodnocení využívá společnost formulář s názvem Hodnocení zkušební doby. Před uplynutím zkušební doby zašle HR Business Partner tento formulář nadřízenému i novému zaměstnanci a požádá o vyplnění. Zároveň požádá zúčastněné strany, aby si sjednaly společnou osobní schůzku, jejímž cílem je zjistit spokojenost obou stran. Pokud při této schůzce vyplynou jakékoli nedostatky, pak jsou přijata nápravná opatření. Výsledkem musí být jednoznačné rozhodnutí o tom, zda pracovní poměr bude nadále pokračovat i po zkušební době nebo bude ve zkušební době ukončen.

7 Dotazníkové šetření

Ke zhodnocení vybraných personálních procesů ve společnosti byla zvolena forma dotazníkového šetření. Prostřednictvím dotazníku lze získat data od poměrně velkého souboru respondentů za relativně krátký časový úsek (Eger & Egerová, 2022).

Dotazník je možné využít v kvantitativních i kvalitativních přístupech. V kvalitativních přístupech obsahuje zejména otevřené otázky a bývá zpravidla doplněn dalšími metodami, jako je například rozhovor či pozorování. Naopak v kvantitativních přístupech bývá dotazník hlavní výzkumnou metodou a nejčastěji se jedná o dotazník strukturovaný (Eger & Egerová, 2022).

Mezi hlavní výhody dotazníku patří, z důvodu možnosti elektronické distribuce, úspora nákladů, zachování anonymity respondentů a také sběr dat od většího počtu respondentů, jak již bylo zmíněno. Jeho nevýhodou může být malá návratnost, nižší efektivita v získávaném množství informací a v případě elektronického dotazníku také problémy s jeho spuštěním (Cleave, 2023).

7.1 Cíl a stanovení výzkumných otázek

Cílem dotazníkového šetření je zhodnotit vybrané personální procesy z pohledu technickohospodářských zaměstnanců společnosti Doosan Škoda Power s.r.o., kteří do společnosti nastoupili v průběhu roku 2023.

S ohledem na stanovený cíl byly formulovány tři dílčí výzkumné otázky:

VO1: Jak technickohospodářští zaměstnanci přijatí do společnosti v roce 2023 hodnotí proces získávání a výběru ve společnosti?

VO2: Jak technickohospodářští zaměstnanci přijatí do společnosti v roce 2023 hodnotí proces přijímání a adaptace ve společnosti?

VO3: Jaké mají technickohospodářští zaměstnanci přijatí do společnosti v roce 2023 připomínky k hodnoceným procesům?

7.2 Realizace dotazníkového šetření

Dotazníkové šetření probíhalo ve společnosti Doosan Škoda Power s.r.o. od 21. března do 28. března 2024. Před zahájením dotazníkového šetření bylo třeba zjistit,

kteří technickohospodářští zaměstnanci nastoupili do společnosti v roce 2023. Se svolením a pomocí pracovnice úseku Personalistika byl stažen z interního informačního systému excelovský report, ze kterého lze zjistit údaje o jednotlivých zaměstnancích včetně jejich datumu nástupu do společnosti. Tento report byl následně upraven a podle ukazatele „datum nástupu“ byla vyfiltrována cílová skupina zaměstnanců.

Dotazník byl vytvořen v elektronickém prostředí Google Forms. Před spuštěním dotazníku byla společně s pracovnicí úseku Personalistika ověřena jeho funkčnost a srozumitelnost. Následně byl dotazník zhodnocen, schválen a rozeslán na pracovní e-maily zaměstnanců. Osloveno bylo v celkovém počtu 62 zaměstnanců. Účast na dotazníkovém šetření byla dobrovolná a anonymní. Z důvodu počáteční nízké návratnosti byl po několika dnech cílovým zaměstnancům zaslán doplňující e-mail s připomenutím a prosbou o vyplnění.

7.3 Struktura dotazníku

Dotazník obsahoval 37 otázek, z nichž 4 otázky byly identifikační a dotazovaly se na pohlaví, věk, pracovní zařazení respondenta a délku pracovního poměru ve společnosti. Otázka ohledně nejvyššího dosaženého vzdělání nebyla zařazena, neboť většina těchto pracovních pozic vyžaduje vzdělání vysokoškolské.

Zbývajících 33 otázek bylo rozděleno mezi tři sekce a vycházelo ze získaných informací o vybraných personálních procesech v Doosan Škoda Power s.r.o (kapitola 6), a také z teoretické části této práce. Sekce 1 se věnovala získávání a výběru zaměstnanců, Sekce 2 přijímání a adaptaci zaměstnanců a Sekce 3 doplňujícím otázkám.

Sekce 1 obsahovala 15 otázek, z toho 1 polouzavřenou otázku, ve které mohli respondenti volit z nabídky odpovědí nebo přidat vlastní odpověď, a 14 uzavřených škálových otázek (výroků). U jednotlivých výroků respondenti vyjadřovali své postoje prostřednictvím Likertovy škály (1 – naprosto souhlasím, 2 – spíše souhlasím, 3 – spíše nesouhlasím, 4 – naprosto nesouhlasím). Využití Likertovy škály umožňuje detailní ohodnocení míry nebo intenzity zkoumaného jevu (Eger & Egerová, 2022).

Sekce 2 obsahovala také 15 otázek, z toho 1 uzavřenou dichotomickou otázku a 14 uzavřených škálových otázek (výroků), u kterých respondenti vyjadřovali své postoje stejným způsobem jako u škálových otázek v Sekci 1.

V Sekci 3 byly respondentům položeny 3 otevřené otázky, které byly zařazeny na základě požadavku pracovníků z úseku Personalistika. V těchto otázkách měli respondenti možnost blíže se vyjádřit k vybraným personálním procesům.

Kompletní podoba a znění dotazníku je uvedeno v Příloze A.

7.4 Charakteristika respondentů

Dotazníkové šetření bylo zaměřeno na technickohospodářské zaměstnance společnosti Doosan Škoda Power s.r.o., kteří nastoupili do společnosti v průběhu roku 2023. Důvodem zaměření právě na tyto zaměstnance byla skutečnost, že v době realizace dotazníkového šetření působili všichni zaměstnanci ve společnosti již alespoň tři měsíce a měli za sebou zkušební dobu. Lze tedy předpokládat, že tito zaměstnanci disponují dostatečnou zkušeností s hodnocenými procesy a jejich odpovědi lze považovat za vypovídající a spolehlivé.

V roce 2023 bylo do společnosti přijato 62 nových technickohospodářských zaměstnanců. Dotazníkového šetření se zúčastnilo 51 z nich, což činí návratnost 82 %.

Následující tabulky (Tab. 1 – Tab. 4) identifikují respondenty podle několika parametrů, jako je pohlaví, věk, pracovní zařazení a délka pracovního poměru.

Tab. 1: Pohlaví respondentů

Pohlaví	Počet respondentů	Podíl v %
Žena	21	41,2 %
Muž	30	58,8 %

Zdroj: vlastní zpracování, 2024

Tabulka č. 1 ukazuje, že dotazníkového šetření se zúčastnilo 21 žen a 30 mužů. Ženy tedy byly zastoupeny ze 41,2 % a muži z 58,8 %.

Tab. 2: Věk respondentů

Věk	Počet respondentů	Podíl v %
Do 25 let	6	11,8 %
26-35 let	19	37,3 %
36-45 let	18	35,3 %
46 a více let	8	15,7 %

Zdroj: vlastní zpracování, 2024

Největší zastoupení (19) představují respondenti ve věkové kategorii 26-35 let a následně respondenti ve věkové kategorii 36-45 let, kterých bylo 18. Respondentů ve věku 46 let a více se zúčastnilo 8 a nejmladších respondentů v kategorii do 25 let pouze 6.

Tab. 3: Pracovní zařazení respondentů

Pracovní zařazení	Počet respondentů	Podíl v %
Úsek Finance	2	3,9 %
Úsek Personalistika	4	7,8 %
Úsek Realizace	18	35,3 %
Úsek Nákup	3	5,9 %
Úsek Obchod	10	19,6 %
Technický úsek	14	27,6 %

Zdroj: vlastní zpracování, 2024

Tabulka č. 3 poskytuje přehled o pracovním zařazení respondentů. Nejvíce respondentů (18) pracuje v úseku Realizace, což představuje 35,3 % všech respondentů. Následuje Technický úsek, do kterého se řadí 14 respondentů (27,6 %). Tyto úseky jsou zároveň největšími úseky společnosti. Nejméně respondentů pracuje v úseku Nákup (3) a v úseku Finance (2), v relativním vyjádření tvoří 5,9 % a 3,9 % z celkového počtu zúčastněných.

Tab. 4: Délka pracovního poměru

Délka pracovního poměru	Počet respondentů	Podíl v %
3-6 měsíců	21	41,2 %
7 a více měsíců	30	58,8 %

Zdroj: vlastní zpracování, 2024

Jak již bylo zmíněno, dotazníkové šetření bylo zaměřeno na technickohospodářské zaměstnance, kteří nastoupili do společnosti v průběhu roku 2023, a tedy každý z nich pracuje ve společnosti alespoň tři měsíce. Z tabulky č. 4 je patrné, že 58,8 % dotazovaných (30) pracuje ve společnosti 7 a více měsíců a 41,2 % dotazovaných (21) 3-6 měsíců.

7.5 Výsledky dotazníkového šetření

Výsledky dotazníkového šetření jsou prezentovány dle jednotlivých sekcí, které vyplývají se stanovených dílčích výzkumných otázek. Pro lepší přehlednost jsou výsledky zobrazeny v uspořádaných tabulkách, které doprovází související komentáře. Místo slovního vyjádření pro škálu *naprosto souhlasím, spíše souhlasím, spíše*

nesouhlasím a *naprosto nesouhlasím* byla využita čísla 1, 2, 3 a 4. Tento převod byl potřebný i z důvodu výpočtu statistických ukazatelů. Pro vyhodnocení dat byl využit modus, aritmetický průměr a směrodatná odchylka.

7.5.1 Sekce 1 – Získávání a výběr zaměstnanců

Sekce 1 je zaměřena na hodnocení výroků z oblasti získávání a výběru zaměstnanců. Součástí je také úvodní otázka, zjišťující zdroj, ze kterého se respondenti dozvěděli o pracovním inzerátu.

Úvodní otázka: „Odkud jste se dozvěděl/a o pracovním inzerátu?“

Tab. 5: Úvodní otázka k první sekci

Zdroj pracovního inzerátu	Počet respondentů	Podíl v %
Z kariérních stránek společnosti	5	9,8 %
Z portálu Jobs.cz	17	33,3 %
Z portálu Práce.cz	6	11,8 %
Přes personální agenturu	3	5,9 %
Od známého, který mě doporučil	15	29,4 %
Jiné (uveďte)	5	9,8 %

Zdroj: vlastní zpracování, 2024

Z tabulky č. 5 je zřejmé, že nejvíce respondentů (33,3 %) se o pracovním inzerátu dozvědělo z pracovního portálu Jobs.cz. Tento portál je společností Doosan Škoda Power s.r.o. využíván především pro získávání technickohospodářských zaměstnanců, kteří jsou zároveň cílovou skupinou tohoto dotazníkového šetření. Využívání portálu Jobs.cz lze tedy dle získaných výsledků považovat za efektivní způsob získávání zaměstnanců. Jako další velmi často využívaný zdroj uvedli respondenti svého známého, který je na pracovní pozici doporučil (29,4 %). To je pro společnost pozitivní zjištění, protože doporučení kandidáti bývají většinou spolehliví a prověřeni. O pracovním inzerátu se dále respondenti dozvěděli z pracovního portálu Práce.cz (11,8 %), z kariérních stránek společnosti (9,8 %) a přes personální agenturu (5,9 %). Dotazovaní měli také možnost napsat vlastní odpověď, ve které uváděli, že o pracovním inzerátu se dozvěděli od známého, který o inzerátu věděl, a někteří byli přímo osloveni HR Business Partnerem, se kterým si vyměnili kontakt na veletrhu pracovních příležitostí.

Tab. 6: Hodnocení výroků týkajících se procesu získávání a výběru

Č.	Výrok	Počet respondentů				Modus	Aritmetický průměr	Směrodatná odchylka
		1	2	3	4			
1	Pracovní inzerát obsahoval dostatečně výstižný popis pracovní pozice.	13	35	3	0	2	1,80	0,53
2	Vadilo mi, že v pracovním inzerátu nebylo uvedeno mzdové rozpětí.	10	20	17	4	2	2,29	0,87
3	Kariérní stránky společnosti jsou přehledné. <i>(Hodnoťte pouze v případě, že jste je využili.)</i>	11	13	0	0	2	1,54	0,51
4	Proces podání životopisu byl jednoduchý a intuitivní.	38	13	0	0	1	1,25	0,44
5	Pozvání k pohovoru ze strany HR probíhalo rychle a efektivně.	33	13	4	1	1	1,47	0,73
6	Výběrový pohovor probíhal profesionálně a přátelsky.	43	7	1	0	1	1,18	0,43
7	Během výběrového pohovoru jsem měl/a příležitost zeptat se na vše, co mě zajímalo.	44	7	0	0	1	1,14	0,35
8	Při výběrovém pohovoru mi byla jasně a srozumitelně představena náplň práce.	28	21	2	0	1	1,49	0,58
9	Při výběrovém pohovoru jsem se dozvěděl/a, jaká bude moje pracovní doba.	45	5	1	0	1	1,15	0,40
10	Délka výběrového pohovoru mi vyhovovala.	38	13	0	0	1	1,25	0,44
11	Po výběrovém pohovoru jsem již věděl/a, že bych do firmy skutečně rád/a nastoupil/a.	22	25	3	1	2	1,67	0,68
12	Výsledek výběrového řízení mi byl sdělen v dohodnuté lhůtě.	41	6	3	1	1	1,29	0,67
13	Po obdržení pracovní nabídky jsem dlouho neváhal/a, zda ji přijmu.	26	20	3	2	1	1,63	0,77
14	Po úspěšném absolvování výběrového řízení jsem věděl/a, jaký bude další postup.	34	16	1	0	1	1,31	0,51

Zdroj: vlastní zpracování, 2024

V tabulce č. 6 jsou prezentovány výsledky hodnocení jednotlivých výroků, které jsou zaměřené na oblast získávání a výběru zaměstnanců. Největší pozornost je v jednotlivých výrocích věnována tématu výběrového pohovoru, který představuje hlavní způsob výběru

zaměstnanců do společnosti, a proto je klíčové zhodnotit, zda je jeho organizace a průběh efektivní.

V prvním výroku je hodnoceno, zda byla pracovní pozice v pracovním inzerátu popsána dostatečně výstižně. S tímto výrokem naprosto souhlasí 13 respondentů, 35 respondentů spíše souhlasí a pouze 3 respondenti spíše nesouhlasí. Modus 2 a aritmetický průměr 1,80 potvrzují, že tento výrok je hodnocen převážně kladně.

Druhý výrok je zaměřen na to, zda respondentům vadilo, že v pracovním inzerátu nebylo uvedeno mzdové rozpětí. Z hodnocení vyplynulo, že 10 respondentů naprosto souhlasí s tímto výrokem, 20 spíše souhlasí, 17 spíše nesouhlasí a 4 naprosto nesouhlasí. Lze zde tedy pozorovat větší variabilitu odpovědí. Hodnota modu (2) a aritmetického průměru (2,29) dokazují, že respondentům absence mzdového rozpětí v pracovním inzerátu spíše vadila.

Ve výroku č. 3 hodnotili přehlednost kariérních stránek společnosti jen ti respondenti, kteří je využili. S přehledností stránek naprosto souhlasí 11 dotazovaných, 13 s tím spíše souhlasí. Modus 2 a aritmetický průměr 1,54 ukazují na pozitivní hodnocení tohoto výroku.

S výrokem č. 4, který se týká jednoduchého a intuitivního procesu podání životopisu, naprosto souhlasí většina respondentů (38) a spíše souhlasí 13 respondentů. Modus je 1, aritmetický průměr dosahuje velmi pozitivní hodnoty 1,25.

S pátým výrokem, tedy že pozvání k pohovoru probíhalo ze strany HR rychle a efektivně, naprosto souhlasí 33 dotazovaných, 13 spíše souhlasí a 4 spíše nesouhlasí. Tito 4 zaměstnanci mohli mít méně pozitivní zkušenost s pozváním k pohovoru z důvodu vysoké pracovní zátěže HR Business Partnerů. Kromě této výjimky však hodnoty modu (1) a aritmetického průměru (1,47) reprezentují zcela pozitivní hodnocení.

Výrok č. 6, zaměřený na profesionální a přátelský průběh výběrového pohovoru, byl respondenty hodnocen velmi pozitivně. S výrokem naprosto souhlasí 43 dotazovaných, 7 spíše souhlasí a pouze 1 spíše nesouhlasí. Modus dosahuje hodnoty 1 a aritmetický průměr hodnoty 1,18.

Sedmý výrok zjišťuje názor respondentů na skutečnost, zda měli během výběrového pohovoru možnost zeptat se na vše, co je zajímavé. Respondenti (44) nejčastěji zvolili možnost naprosto souhlasím a zbylých 7 respondentů spíše souhlasím.

Výrok č. 8, týkající se jasného a srozumitelného představení náplně práce při výběrovém pohovoru, byl taktéž pozitivně hodnocen, což potvrzuje hodnota modu 1 a hodnota aritmetického průměru 1,49.

S výrokem č. 9, zjišťujícím, zda se respondenti při výběrovém pohovoru dozvěděli, jaká bude jejich pracovní doba, a s výrokem č. 10, zjišťujícím, zda respondentům vyhovovala délka výběrového pohovoru, naprosto souhlasí většina respondentů. Hodnota modu byla pro oba výroky 1 a hodnota aritmetického průměru byla pro devátý výrok 1,15 a pro desátý výrok 1,25.

Ve výroku č. 11 vyjadřovali respondenti míru souhlasu s tím, že po výběrovém pohovoru věděli, že by do firmy skutečně rádi nastoupili. Naprostým souhlasem to potvrzuje 22 dotazovaných, 25 dotazovaných s výrokem spíše souhlasí, 3 spíše nesouhlasí a 1 naprosto nesouhlasí. Pro tento výrok dosahuje hodnota modu 2 a hodnota aritmetického průměru 1,67.

Výrok č. 12 se týká sdělení výsledku výběrového řízení v dohodnuté lhůtě. Modus je 1, aritmetický průměr je 1,29. Lze tedy konstatovat, že většině respondentů byl výsledek výběrového řízení skutečně oznámen v dohodnuté lhůtě. Pouze 3 respondenti s tímto výrokem spíše nesouhlasí a 1 naprosto nesouhlasí.

Ve 13. výroku respondenti vyjadřovali svůj postoj k tomu, že po obdržení pracovní nabídky dlouho neváhali, zda ji přijmou. S tímto výrokem naprosto souhlasí 26 respondentů, spíše souhlasí 20 respondentů, 3 spíše nesouhlasí a 2 naprosto nesouhlasí.

S výrokem č. 14, zkoumajícím, zda respondenti po úspěšném absolvování výběrového řízení věděli, jaký postup bude následovat, potvrzuje naprostý souhlas 34 z nich, 16 s výrokem spíše souhlasí a pouze 1 spíše nesouhlasí. Modus 1 a aritmetický průměr 1,31 potvrzují kladné hodnocení respondentů.

Hodnota směrodatné odchylky je nejvyšší (0,87) u výroku č. 2, který byl zaměřen na to, zda respondentům vadilo, že v pracovním inzerátu nebylo uvedeno mzdové rozpětí. Vyšší hodnoty (0,77) dosahuje také u výroku č. 13, kde respondenti vyjadřovali míru souhlasu s tím, zda po obdržení pracovní nabídky dlouho neváhali, že ji přijmou. Následuje výrok č. 5 o rychlém a efektivním pozvání k pohovoru ze strany HR, kde směrodatná odchylka dosahuje hodnoty 0,73. Hodnoty směrodatných odchylek naznačují, že odpovědi respondentů na výroky č. 2, 13 a 5 byly více rozptýleny

než odpovědi na ostatní výroky. Vyšší hodnoty směrodatných odchylek jsou zvýrazněny v tabulce č. 6 oranžovou barvou.

7.5.2 Sekce 2 – Přijímání a adaptace zaměstnanců

Sekce 2 je zaměřena na hodnocení výroků z oblasti přijímání a adaptace zaměstnanců. Součástí této sekce je také úvodní otázka, která zkoumá, zda měli respondenti dostatek času k prostudování obsahu pracovní smlouvy.

Úvodní otázka: „Měl/a jste dostatek času k prostudování obsahu pracovní smlouvy?“

Tab. 7: Úvodní otázka ke druhé sekci

Dostatek času k prostudování PS	Počet respondentů	Podíl v %
Ano	51	100 %
Ne	0	0

Zdroj: vlastní zpracování, 2024

Všichni respondenti (51) uvedli, že měli dostatek času k prostudování obsahu pracovní smlouvy. Všichni respondenti tedy měli možnost si důkladně prostudovat pracovní podmínky, což snižuje výskyt případných nedorozumění v budoucnosti a také přispívá ke zvýšení důvěry mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem.

Tab. 8: Hodnocení výroků týkajících se procesu přijímání a adaptace

Č.	Výrok	Počet respondentů				Modus	Aritmetický průměr	Směrodatná odchylka
		1	2	3	4			
1	Při podpisu pracovní smlouvy mi byly sděleny informace o organizaci Adaptačního programu, konajícího se první pracovní den.	36	14	1	0	1	1,31	0,51
2	Během Adaptačního programu mi byly poskytnuty informace, které mi pomohly s lepší orientací ve firmě.	21	27	2	1	2	1,67	0,65
3	Adaptační program pro mě byl náročný z hlediska velkého množství informací.	13	20	12	6	2	2,35	0,95
4	Délka Adaptačního programu pro mě byla vyhovující.	11	21	16	3	2	2,22	0,79
5	Pro usnadnění adaptačního procesu ve firmě mi byl přidělen mentor (<i>buddy</i>).	14	19	9	9	2	2,25	1,06
6	Během zkušební doby se potvrdilo, že pracovní náplň odpovídá mým očekáváním.	22	29	0	0	2	1,57	0,50
7	Uvítal/a bych, kdyby byl můj Roční adaptační plán pravidelně vyhodnocován po kratší době, např. po jednotlivých kvartálech (<i>ne po celém roce</i>).	9	21	18	3	2	2,32	0,81
8	Cítil/a jsem, že mě ostatní členové týmu v začleňování podporují.	32	17	2	0	1	1,41	0,57
9	Komunikaci s mým nadřízeným hodnotím během procesu adaptace jako otevřenou a nápomocnou.	36	13	2	0	1	1,33	0,55
10	Na svůj pracovní výkon jsem během adaptačního procesu dostával/a (dostávám) pravidelnou konstruktivní zpětnou vazbu.	26	21	2	2	1	1,61	0,75
11	Můj nadřízený je vždy ochotný mi pomoci a mohu s ním řešit nastalé problémy.	37	13	1	0	1	1,29	0,50
12	Mezi svými kolegy se cítím respektován/a a přijat/a.	30	20	1	0	1	1,43	0,54
13	Ve své pracovní roli a pracovním prostředí se již cítím sebejistě a pohodlně.	14	34	3	0	2	1,78	0,54
14	Jsem rád/a, že jsem do této firmy nastoupil/a.	34	17	0	0	1	1,33	0,48

Zdroj: vlastní zpracování, 2024

Tabulka č. 8 zobrazuje výsledky hodnocení jednotlivých výroků, které jsou zaměřené na oblast přijímání a adaptace zaměstnanců. Výroky byly sestaveny s ohledem

na všechny oblasti adaptace, tedy na firemní prostředí, pracovní tým a náplň práce. Pozornost je věnována především Adaptačnímu programu, který probíhá ve společnosti první pracovní den v měsíci a účastní se ho všichni noví zaměstnanci.

Výrok č. 1 zjišťuje, zda byly respondentovi při podpisu pracovní smlouvy sděleny informace o organizaci Adaptačního programu, který se koná první pracovní den. Většina respondentů (36) s výrokem naprosto souhlasí, 14 spíše souhlasí. Pouze 1 respondent s výrokem spíše nesouhlasí, v tomto případě se mohlo jednat o osobní pochybení či nedostatečnou komunikaci.

S druhým výrokem, zaměřeným na to, zda byly respondentovi během Adaptačního programu poskytnuty informace, které mu pomohly s lepší orientací ve firmě, naprosto souhlasí 21 respondentů, 27 spíše souhlasí, 2 spíše nesouhlasí a 1 naprosto nesouhlasí. Modus dosahuje hodnoty 2 a aritmetický průměr hodnoty 1,67.

Ve třetím výroku vyjadřovali respondenti míru souhlasu s tím, zda pro ně byl Adaptační program náročný z hlediska velkého množství informací. Většina respondentů s výrokem souhlasí. Naprostý souhlas potvrdilo 13 respondentů, dalších 20 s výrokem spíše souhlasí. Celkem 12 dotazovaných však uvedlo, že s výrokem spíše nesouhlasí a 6 naprosto nesouhlasí. Hodnota modu je 2 a hodnota aritmetického průměru je 2,35.

Výrok č. 4, tedy, že délka Adaptačního programu byla pro respondenty vyhovující, ohodnotilo 11 z nich naprostým souhlasem a 21 respondentů s výrokem spíše souhlasí. Ovšem 16 respondentů uvedlo, že s tímto výrokem spíše nesouhlasí a 3 naprosto nesouhlasí. Modus s hodnotou 2 a aritmetický průměr s hodnotou 2,22 dokazují, že je zde prostor pro zlepšení.

S výrokem č. 5, týkajícím se přidělení mentora (buddyho) respondentovi pro usnadnění adaptačního procesu ve firmě, naprosto souhlasilo 14 dotazovaných, 19 spíše souhlasilo, 9 spíše nesouhlasilo a zbylých 9 naprosto nesouhlasilo. Hodnota modu je 2 a hodnota aritmetického průměru je 2,25.

Výrok č. 6 je zaměřen na to, zda se respondentům během zkušební doby potvrdilo, že pracovní náplň odpovídá jejich očekáváním. Tento výrok byl hodnocen kladně, s hodnotou modu 2 a aritmetickým průměrem 1,57. Žádný z respondentů ne zvolil odpověď spíše nesouhlasím, ani naprosto nesouhlasím.

Sedmý výrok zjišťuje, zda by respondenti uvítali, kdyby byl jejich Roční adaptační plán pravidelně vyhodnocován po kratší době, například po jednotlivých kvartálech, a ne až po celém roce. Odpověď naprosto souhlasím označilo 9 respondentů, 21 respondentů označilo odpověď spíše souhlasím, 18 respondentů s výrokem spíše nesouhlasí a 3 naprosto nesouhlasí. Modus dosahuje hodnoty 2 a aritmetický průměr hodnoty 2,32.

Výrok č. 8, o tom, zda respondenti cítili, že je ostatní členové týmu podporují v začleňování, byl pozitivně hodnocen. Naprostý souhlas uvedlo 32 respondentů, 17 respondentů s výrokem spíše souhlasí. Pouze 2 respondenti spíše nesouhlasí. V takovém případě se může jednat o osobní nesympatie v interakci s ostatními členy týmu, což by mohlo ovlivnit jejich vnímání úrovně podpory během začleňování do týmu.

Devátý výrok je zaměřen na komunikaci s nadřízeným, konkrétně, zda ji respondenti hodnotili během procesu adaptace jako otevřenou a nápomocnou. S tímto výrokem naprosto souhlasí 36 respondentů, 13 spíše souhlasí a 2 spíše nesouhlasí. Převážně kladné hodnocení potvrzuje hodnota modu 1 a aritmetický průměr 1,33.

S výrokem č. 10, týkajícím se toho, zda respondenti dostávali (dostávají) na svůj pracovní výkon během adaptačního procesu pravidelnou konstruktivní zpětnou vazbu, naprosto souhlasí 26 respondentů, 21 spíše souhlasí, 2 spíše nesouhlasí a 2 naprosto nesouhlasí. Modus dosahuje hodnoty 1 a aritmetický průměr hodnoty 1,61.

Výrok č. 11 zjišťuje, zda je nadřízený respondentem ochoten mu vždy pomoci a zda s ním může řešit nastalé problémy. Svým naprostým souhlasem potvrdilo tento výrok 37 respondentů, 13 respondentů s ním spíše souhlasilo a pouze 1 spíše nesouhlasil. Kladné hodnocení dokazuje hodnota modu 1 a aritmetického průměru 1,29.

S výrokem č. 12, tedy že se respondenti cítí mezi svými kolegy respektováni a přijati, naprosto souhlasí 30 dotazovaných, 20 dotazovaných s výrokem spíše souhlasí a 1 spíše nesouhlasí. Výrok je tedy téměř všemi respondenty velmi pozitivně hodnocen.

Výrok č. 13 zkoumá, zda se respondenti cítí ve své pracovní roli a pracovním prostředí již sebejistě a pohodlně. Naprostý souhlas uvedlo 14 respondentů, 34 respondentů spíše souhlasí a 3 spíše nesouhlasí. Modus dosahuje hodnoty 2 a aritmetický průměr hodnoty 1,78.

Výrok č. 14 hodnotí, zda jsou respondenti rádi, že do firmy nastoupili. Žádný respondent neuvedl negativní hodnocení, což naznačuje hodnota modu 1 a hodnota aritmetického průměru 1,33.

Směrodatná odchylka dosahuje nejvyšší hodnoty (1,06) u výroku č. 5, který se týká přidělení mentora (buddyho) pro usnadnění adaptačního procesu. Hodnocení respondentů je v tomto případě více rozptýleno, což naznačuje jejich rozdílnou zkušenost. U výroku č. 3, který hodnotí náročnost Adaptačního programu z hlediska velkého množství informací, lze také pozorovat vyšší hodnotu směrodatné odchylky (0,95). Vyšší hodnota směrodatné odchylky (0,81) byla také zaznamenána u výroku č. 7, který zjišťuje, zda by respondenti uvítali, kdyby byl jejich Roční adaptační plán vyhodnocován po kratší době než po celém roce. Vyšší hodnoty směrodatných odchylek jsou zvýrazněny v tabulce č. 8 oranžovou barvou.

7.5.3 Sekce 3 – Doplnující otázky

Sekce 3 byla do dotazníkového šetření zařazena dle požadavku HR Business Partnerů a Personalistek. V této sekci byly respondentům položeny 3 otevřené otázky, ke kterým se mohli svobodně vyjádřit a naprostá většina respondentů tuto možnost využila. Cílem otázek v této sekci je zjistit doplňující informace a otevřené názory respondentů k hodnoceným personálním procesům.

Doplňující otázka č. 1: Máte nějaké připomínky či návrhy ke zlepšení procesu náboru nebo procesu adaptace?

V případě připomínek k procesu náboru respondenti ve svých odpovědích nejčastěji uvádějí, že by ocenili, kdyby byla v pracovním inzerátu zahrnuta informace o mzdovém rozpětí. Tato specifikace by jim umožnila lépe posoudit, zda nabízená pracovní pozice odpovídá jejich finančním očekáváním. Dále by uvítali nabídnutí kávy nebo vody během pracovního pohovoru, což se v současné době ve společnosti skutečně neděje. Tato pozornost by přitom přispěla k vytvoření příjemného prostředí a posílila pozitivní dojem z průběhu setkání. Respondenti tento volný prostor pro vyjádření však využili i pro pochvalné komentáře, kdy nejčastěji zdůrazňují přátelské a vstřícné chování HR Business Partnerů u výběrových pohovorů.

Další připomínky uvádějí respondenti k procesu adaptace. Nejčastěji zmiňují, že v první pracovní den je nastupující zaměstnanec zavalen velkým množstvím interních směrnic,

které musí prostudovat, a také velkým množstvím informací, ve kterých se musí zorientovat. Někteří zmínili, že by ocenili, kdyby byl zaučovací proces na jejich pracovní pozici lépe přizpůsoben častým výjezdům do zahraničí, což by mohlo být předmětem dalšího zkoumání.

Doplňující otázka č. 2: Co byste změnil/a na Adaptačním programu (*první pracovní den*)?

Na Adaptačním programu by respondenti změnil jeho délku z důvodu velkého množství informací. Buď by tento den zkrátali nebo ho rozdělili do více dní. Domnívají se také, že by bylo vhodné nechat některé informace na později a neuvádět je hned první pracovní den. Jiní respondenti by ocenili, kdyby jim byly materiály s prezentacemi následně zaslány, aby se k informacím mohli později vrátit. Dále uvedli, že by zvážili upravení části, kdy si nového zaměstnance přebírá jeho nadřízený na úseku Personalistika a odvádí ho na pracoviště. Celý Adaptační program se tak dostává do časového tlaku a nový zaměstnanec často přichází na své pracoviště v době, kdy má většina kolegů již po pracovní době. Někteří respondenti by na Adaptačnímu programu nic neměnili a zhodnotili ho jako dobře strukturovaný a nápomocný v budoucí orientaci jak po firmě, tak po intranetové síti.

Doplňující otázka č. 3: Co bylo hlavním důvodem, že jste se do firmy rozhodl/a nastoupit?

Respondenti uvádí různé důvody, na základě kterých se rozhodli do firmy nastoupit. Některé přesvědčila stabilita společnosti a jistota práce, protože výroba energie bude neustále potřeba. Další ocenili zajímavou a perspektivní pracovní náplň a dobré jméno společnosti. Pro další respondenty byla důležitá flexibilní pracovní doba nebo možnost pracovat na zkrácený úvazek. Pro jiné finanční nabídka, získání nových zkušeností, výjezdy do zahraničí nebo možnost kariérního postupu. Ostatní respondenty zaujala atmosféra a prostředí firmy.

7.6 Shrnutí výsledků dotazníkového šetření

Cílem dotazníkového šetření bylo zhodnotit vybrané personální procesy z pohledu zaměstnanců společnosti Doosan Škoda Power s.r.o. Na základě tohoto cíle byly stanoveny tři dílčí výzkumné otázky.

VO1: Jak technickohospodářští zaměstnanci přijatí do společnosti v roce 2023 hodnotí proces získávání a výběru ve společnosti?

Ze získaných dat z dotazníkového šetření vyplynulo, že respondenti hodnotí proces získávání a výběru zaměstnanců do společnosti velmi kladně. Pracovní inzeráty skutečně obsahují dostatečně výstižný popis pracovní pozice. Kariérní stránky společnosti jsou přehledné a proces podání životopisu je pro kandidáty jednoduchý a intuitivní.

Výroky zaměřené na průběh výběrového pohovoru získaly velmi pozitivní hodnocení. Výběrové pohovory probíhají v příjemné a přátelské atmosféře, náplň práce je kandidátům srozumitelně představena, získají informace o své pracovní době, mají prostor zeptat se na vše, co je zajímavá a výsledek výběrového řízení je sdělován ve lhůtě, která byla s kandidátem dohodnuta. Většina respondentů již po výběrovém pohovoru věděla, že by do firmy skutečně ráda nastoupila. To je pro společnost velmi dobré zjištění, protože svou pozitivní zkušenost mohou respondenti sdílet se svým okolím a přispět tak ke zvýšení zájmu o pracovní příležitosti ve společnosti. Zároveň tím také posílí konkurenceschopnost společnosti na trhu práce.

Nejlépe a nejhůře hodnocený výrok, označen zelenou a oranžovou barvou, shrnuje níže tabulka č. 9. Nejlepší hodnocení získal výrok č. 7, ve kterém téměř všichni respondenti vyjádřili naprostý souhlas s tím, že během výběrového pohovoru měli možnost se zeptat na vše, co je zajímavé. Možnost klást otázky dokazuje otevřenost a transparentnost společnosti, a umožňuje kandidátům vytvořit si lepší představu o pracovní pozici i firemní kultuře. Nejhůře respondenti zhodnotili výrok č. 2, který zjišťoval, zda jim vadilo, že v pracovním inzerátu nebylo uvedeno mzdové rozpětí. Více než polovina respondentů se shodla, že by uvedení mzdového rozpětí uvítala.

Tab. 9: Nejlépe a nejhůře hodnocený výrok (Sekce 1)

Č.	Výrok	Počet respondentů				Modus	Aritmetický průměr	Směrodatná odchylka
		1	2	3	4			
2	Vadilo mi, že v pracovním inzerátu nebylo uvedeno mzdové rozpětí.	10	20	17	4	2	2,29	0,87
7	Během výběrového pohovoru jsem měl/a příležitost zeptat se na vše, co mě zajímalo.	44	7	0	0	1	1,14	0,35

Zdroj: vlastní zpracování, 2024

VO2: Jak technickohospodářští zaměstnanci přijatí do společnosti v roce 2023 hodnotí proces přijímání a adaptace ve společnosti?

V hodnocení výroků ze Sekce 2 se vyskytly větší rozdíly než v hodnocení u Sekce 1. Proces přijímání a adaptace zaměstnanců do společnosti byl respondenty hodnocen stále velmi pozitivně, ovšem existuje zde prostor pro zlepšení.

Následující text shrnuje velmi pozitivně hodnocené výroky z dotazníkového šetření. Respondenti uvedli, že při podpisu pracovní smlouvy dostali informace o organizaci Adaptačního programu, který se ve společnosti koná první pracovní den v daném měsíci (výrok č. 1). Ve výroku č. 11 respondenti potvrdili, že jejich nadřízený je vždy ochoten jim pomoci a pokud nastanou nějaké problémy, mohou je s ním řešit. Zároveň velmi pozitivně ohodnotili komunikaci se svým nadřízeným v průběhu procesu adaptace (výrok č. 9). Všichni respondenti uvedli, že jsou rádi, že do firmy nastoupili (výrok č. 14).

Respondenti dále hodnotili pozitivně výrok týkající se Adaptačního programu, který jim poskytl takové informace, které jim pomohly s lepší orientací ve firmě. Dále se respondenti také shodli na tom, že se cítili podporováni svými kolegy při začleňování do týmu.

Hůře hodnocené byly výroky týkající se Adaptačního programu (výrok č. 3 a č. 4). Adaptační program je dle názorů respondentů náročný z hlediska velkého množství informací a ani jeho délka není optimální. Dalším hůře hodnoceným výrokiem byl výrok č. 5 zaměřený na přidělení mentora (buddyho) pro usnadnění adaptačního procesu. Bylo také zjištěno, že větší část respondentů by uvítala, kdyby byl jejich Roční adaptační plán vyhodnocován po kratší době, než je jeden rok (výrok č. 7). Tato zjištění budou předmětem pro navrhovaná doporučení.

Velmi pozitivně hodnocené a hůře hodnocené výroky shrnuje tabulka č. 10. V nejlépe ohodnoceném výroku respondenti potvrdili, že jejich nadřízený je jim vždy ochoten pomoci a mohou s ním řešit nastalé problémy (výrok č. 11). Toto vědomí podporuje u respondentů loajalitu a spokojenost, zvyšuje pracovní motivaci a produktivitu, a v neposlední řadě také podporuje employer brand. Nejhůře hodnoceným výrokiem je výrok č. 3, ve kterém se většina respondentů shodla, že Adaptační program je náročný z hlediska velkého množství informací. Nejlépe, respektive nejhůře hodnocené výroky, jsou v tabulce č. 10 zvýrazněny výraznou zelenou, respektive výraznou oranžovou barvou.

Tab. 10: Nejlépe a nejhůře hodnocený výrok (Sekce 2)

Č.	Výrok	Počet respondentů				Modus	Aritmetický průměr	Směrodatná odchylka
		1	2	3	4			
3	Adaptační program pro mě byl náročný z hlediska velkého množství informací.	13	20	12	6	2	2,35	0,95
7	Uvítal/a bych, kdyby byl můj Roční adaptační plán pravidelně vyhodnocován po kratší době, např. po jednotlivých kvartálech (<i>ne po celém roce</i>).	9	21	18	3	2	2,32	0,81
5	Pro usnadnění adaptačního procesu ve firmě mi byl přidělen mentor (<i>buddy</i>).	14	19	9	9	2	2,25	1,06
4	Délka Adaptačního programu pro mě byla vyhovující.	11	21	16	3	2	2,22	0,79
11	Můj nadřízený je vždy ochotný mi pomoci a mohu s ním řešit nastalé problémy.	37	13	1	0	1	1,29	0,50
1	Při podpisu pracovní smlouvy mi byly sděleny informace o organizaci Adaptačního programu, konajícího se první pracovní den.	36	14	1	0	1	1,31	0,51
9	Komunikaci s mým nadřízeným hodnotím během procesu adaptace jako otevřenou a nápomocnou.	36	13	2	0	1	1,33	0,55
14	Jsem rád/a, že jsem do této firmy nastoupil/a.	34	17	0	0	1	1,33	0,48

Zdroj: vlastní zpracování, 2024

VO3: Jaké mají technickohospodářští zaměstnanci přijatí do společnosti v roce 2023 připomínky k hodnoceným procesům?

Respondentům byly položeny tři otevřené otázky. V rámci první otázky respondenti uváděli své návrhy a připomínky ke zlepšení procesu nábora a procesu adaptace. Odpovědi respondentů se převážně shodují s výsledky zjištěnými z hodnocení jednotlivých výroků. K procesu nábora mají respondenti nejčastěji připomínku o zahrnutí mzdového rozpětí do pracovního inzerátu. V připomínkách k procesu adaptace upozorňují na náročný Adaptační program.

Druhá otázka zjišťovala, co by respondenti změnili na Adaptačním programu. Nejčastější zmínka se týkala regulace množství informací, kdy některé informace by ponechali na později. Dále se vyjadřovali k délce Adaptačního programu, někteří

by ho zkrátali, jiní rozdělili do více dní. Někteří respondenti také navrhovali zaslání prezentací s důležitými informacemi elektronickou formou.

Poslední otázka byla zaměřena na hlavní důvod, kvůli kterému se rozhodli do společnosti nastoupit. Respondenti zmiňovali stabilitu firmy, jistotu práce, zajímavou pracovní náplň, flexibilní pracovní dobu a také možnost výjezdu do zahraničí. Tento soubor důvodů představuje pro společnost cenný zdroj informací. Zvýraznění těchto faktorů by mohlo být klíčové při získávání nových zaměstnanců. Zároveň je důležité zvážit, jak lze tato pozitiva lépe komunikovat veřejnosti, aby se zvýšila atraktivita společnosti na trhu práce.

8 Návrhy pro optimalizaci vybraných personálních procesů

Z výsledků dotazníkového šetření je zřejmé, že respondenti hodnotí proces získávání a výběru, a proces přijímání a adaptace zaměstnanců ve společnosti Doosan Škoda Power s.r.o. spíše pozitivně. Z hodnocení některých výroků, převážně z oblasti přijímání a adaptace zaměstnanců, však plyne, že zde existuje prostor pro zlepšení. V této kapitole jsou tedy navržena opatření pro optimalizaci vybraných personálních procesů, které vyplývají ze zjištěných skutečností v dotazníkovém šetření. Proces získávání a výběru zaměstnanců byl respondenty hodnocen velmi pozitivně a je tedy ve společnosti správně nastaven. Jediným návrhem pro zlepšení je zahrnutí mzdového rozpětí do pracovního inzerátu. Další návrhy jsou tedy zaměřeny převážně na oblast přijímání a adaptace zaměstnanců, ve které je společnosti navrženo optimalizovat Adaptační program, zavést Program mentorování a vyhodnocovat Roční adaptační plán po jednotlivých čtvrtletích.

8.1 Zahrnutí mzdového rozpětí do pracovního inzerátu

Většině respondentů vadilo, že v pracovním inzerátu nebylo uvedeno mzdové rozpětí. Uvádění mzdového rozpětí s sebou nese své výhody i nevýhody, a to jak pro uchazeče o zaměstnání, tak pro zaměstnavatele.

Výhodou pro uchazeče o zaměstnání je zcela jistě transparentnost. Uchazeči by mohli ihned posoudit, zda finanční nabídka odpovídá jejich požadavkům a neztráceli by případně čas účastí na výběrových řízeních. Nevýhodou při uvedení mzdového rozpětí však představuje omezení jejich vyjednávací síly.

Pro zaměstnavatele může být výhodou šetření času a zdrojů, protože jasné mzdové rozpětí může snížit počet nevhodných žádostí od uchazečů, kteří by jinak za danou mzdu neměli zájem se o pracovní pozici ucházet. Odhalení mzdové politiky však může být pro zaměstnavatele nevýhodou z hlediska konkurenční výhody.

Společnosti je tedy doporučeno, aby zvažila uvádění mzdového rozpětí v pracovních inzerátech.

8.2 Optimalizace Adaptačního programu

Z výsledků dotazníkového šetření vyplynulo, že pro respondenty je Adaptační program náročný z hlediska velkého množství informací a jeho délku považují někteří za nevyhovující. Tento program probíhá ve společnosti vždy první pracovní den v měsíci. Adaptační program je opravdu náročný, protože všechny informace jsou předávány během jednoho dne, což může výrazně ovlivnit schopnost a motivaci nových zaměstnanců si všechny důležité informace zapamatovat. Zároveň mnohdy v jeho průběhu vznikají prostoje při jednotlivých aktivitách. Například při focení zaměstnanců na identifikační karty se fotí vždy jeden zaměstnanec a všichni ostatní čekají, což při průměrném počtu 15 účastníků může být velmi únavné a neefektivní.

Společnosti je tedy doporučeno optimalizovat Adaptační program a rozložit jednotlivé informace a aktivity do dvou dnů. Návrh optimalizace Adaptačního programu je modifikací současného průběhu Adaptačního programu.

Návrh organizace prvního dne Adaptačního programu

Tab. 11: Návrh organizace prvního dne Adaptačního programu

Organizace Adaptačního programu – 1. den		
Aktivita	Trvání aktivity	Zodpovědná osoba
Přivítání zaměstnanců	8:00 – 8:15	Personalistka
Prezentace úseku Personalistika	8:20 – 9:20	Personalistka
Focení (1. skupina) /přednáška IT (2. skupina)	9:30 – 10:00	Personalistka + zaměstnanec IT oddělení
Focení (2. skupina) /přednáška IT (1. skupina)	10:05 – 10:35	Personalistka + zaměstnanec IT oddělení
Školení BOZP & PO & OŽP	10:40 – 12:40	Specialista BOZP
Oběd	12:50 – 13:20	Personalistka
Administrativa na úseku Personalistika	13:30 – 14:30	Personalistka + HR Business Partner
Seznámení s pracovištěm, mentorem a kolegy	13:40 a později	Nadřízený zaměstnanec

Zdroj: vlastní zpracování, 2024

Tabulka č. 11 zobrazuje harmonogram prvního dne Adaptačního programu, ve kterém jsou zahrnuty jednotlivé aktivity, jejich doba trvání a zodpovědné osoby.

První den by se noví zaměstnanci setkali s Personalistkou na recepci, proběhlo by krátké přivítání, a přesunuli by se do zasedací místnosti, ve které by bylo připraveno občerstvení. První bod programu by představovala prezentace úseku Personalistika, v průběhu které by zaměstnancům byla více představena společnost, úsek Personalistika, dozvěděli by se také praktické informace o docházkovém systému, používání identifikační karty a podobně. Následně by se rozdělili do dvou skupin. První skupina by se věnovala focení na identifikační karty a druhá skupina by si poslechla přednášku zaměřenou na IT, včetně používaných interních systémů, využívání dostupných firemních/osobních úložišť a další. Po dokončení by se skupiny vyměnily. Toto uspořádání by zabránilo nepříjemným prostojům. Poté by všichni společně absolvovali školení BOZP & PO & OŽP a vzhledem k tomu, že by již všichni byli vyfoceni, mohla by Personalistka každému zaměstnanci vytvořit jeho identifikační kartu. Následoval by společný oběd ve firemní jídelně, kde by si zaměstnanci svou útratu nahráli již na obdržené identifikační karty. Po obědě by proběhlo vyřízení dodatečné administrativy na úseku Personalistika a následně by byli noví zaměstnanci uvedeni svým nadřízeným na svá pracoviště, kde by se seznámili se svým mentorem (viz návrh Program mentorování) a kolegy.

Návrh organizace druhého dne Adaptačního programu

Tab. 12: Návrh organizace druhého dne Adaptačního programu

Organizace Adaptačního programu – 2. den		
Aktivita	Trvání aktivity	Zodpovědná osoba
Prezentace Odborové organizace	8:00 – 8:40	Předsedkyně Odborové organizace
Prohlídka výrobní a experimentální haly	8:50 – 11:20	Interní zaměstnanec Technického úseku + Interní zaměstnanec z odboru Výzkum a vývoj
Oběd	11:30 – 12:00	Samostatně
Seznámení s náplní práce, zodpovědností a s Ročním adaptačním plánem (na pracovišti)	12:10	Nadřízený zaměstnanec
Plnění on-line školení BI a ISŘ	Dle preferencí	Nadřízený a zaměstnanec

Zdroj: vlastní zpracování, 2024

Harmonogram druhého dne Adaptačního programu zobrazuje tabulka č. 12. Opět jsou zde zobrazeny jednotlivé aktivity, jejich doby trvání a zodpovědné osoby.

Druhý den by se noví zaměstnanci setkali ve stejné zasedací místnosti jako předchozí den. Nejprve by se zúčastnili přednášky, v rámci které by se seznámili s Odborovou organizací. Následovala by prohlídka výrobní haly, kde by měli jedinečnou příležitost nahlédnout do výrobního provozu, jejíž součástí by byla i prohlídka haly experimentální, kde by jim byla představena činnost odboru Výzkumu a vývoje. Prostřednictvím těchto prohlídek by zaměstnanci získali bližší představu o výrobním programu společnosti. Po prohlídkách by se zaměstnanci přesunuli společně na oběd a po obědě již na svá pracoviště. Vzhledem k tomu, že druhý den mají již zaměstnanci přístup do interního vzdělávacího systému MyHR, mohl by si každý, dle svého tempa a z pohodlí své kanceláře, splnit e-learningové školení Bezpečnost informací a Integrovaný systém řízení. Zároveň by měl také nadřazený blíže představit novému zaměstnanci jeho náplň práce, zodpovědnosti a seznámit ho s Ročním adaptačním plánem.

Rozdělením Adaptačního programu do dvou dnů by mohly společnosti vzniknout určité náklady, ale vzhledem k tomu, že jsou všechny zmíněné aktivity organizovány interně, mohou být dodatečné náklady minimalizovány. Dodatečné náklady by tedy vznikly pouze na zajištění občerstvení pro nové zaměstnance na druhý den Adaptačního programu. Občerstvení se zařizuje přes firemní jídelnu a náklady nejsou vysoké. Dále by společnosti vznikly náklady na pracovní čas zaměstnanců, kteří jsou do přípravy a realizace tohoto programu zapojeni, a v neposlední řadě jsou to také náklady na nové zaměstnance, kteří nebudou dva dny pracovat.

I přes dodatečné náklady by bylo rozdělení Adaptačního programu do dvou dnů pro společnost velmi přínosné. Nové informace by byly lépe rozloženy, což by přispělo ke snadnějšímu zapamatování a porozumění jejich obsahu, a tím i k efektivnějšímu začlenění nových zaměstnanců do firemní kultury. Takto rozšířený Adaptační program vede také ke klidnějšímu nástupu nových zaměstnanců do společnosti, což může posílit jejich loajalitu, spokojenost a angažovanost.

8.3 Program mentorování

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že ne všem respondentům byl přiřazen mentor (buddy) pro usnadnění adaptačního procesu. V současné době není ve společnosti role mentora organizačně vymezena a o přidělení mentora novému zaměstnanci tedy rozhoduje pouze jeho nadřízený.

Společnosti je proto doporučeno zavést Program mentorování. V rámci tohoto programu by měl být jasně stanoven cíl programu, role mentora a požadavky na něj, dále na jak dlouho bude mentor novému zaměstnanci k dispozici, finanční odměna pro mentora, zodpovědnost za tento program a hodnocení mentora z pohledu nového zaměstnance.

Návrh Programu mentorování

- **Cíl programu:** podpora nových zaměstnanců při adaptačním procesu
- **Role mentora:** poskytování podpory a zpětné vazby, sdílení zkušeností, rad a tipů, motivace a povzbuzování
- **Požadavky na mentora:** zkušený zaměstnanec, komunikativní, spolehlivý a empatický, se zájmem o rozvoj druhých, poskytující motivaci a podporu
- **Doba mentorování:** 1 rok
- **Finanční náklady:** 12 000 Kč/1 přidělený zaměstnanec
- **Zodpovědnost za Program mentorování:** HR Business Partneři a nadřízený nového zaměstnance
- **Hodnocení mentora:** formulář Hodnocení mentora, a to při konečném vyhodnocování Ročního adaptačního plánu

Cílem tohoto programu je podpořit nové zaměstnance při adaptačním procesu. Role mentora spočívá ve sdílení mentorových dosavadních zkušeností, užitečných rad a tipů. Mentor může novému zaměstnanci pomoci s lepší orientací v pracovním prostředí, IT systémech a podpořit ho při plnění pracovních úkolů. Mentor také může pomoci při sblížení nového zaměstnance s ostatními členy týmu nebo s navazováním kontaktů v rámci společnosti. Nový zaměstnanec má pak jistotu, že bude mít vždy na koho se obrátit, což jistě přispěje ke snížení zátěže z nového prostředí a pomůže mu v rychlejší adaptaci. Aby byl zaměstnanec zvolen mentorem, měl by splňovat určité požadavky, jako jsou zkušenosti, komunikativnost, spolehlivost a empatie. Mentor by také měl mít zájem pomáhat druhým s rozvojem, měl by je umět motivovat a dostatečně podporovat.

Délka mentorování je stanovena na 1 rok, tedy po stejnou dobu jako Roční adaptační plán. Finanční náklady, které by společnost musela vynaložit, by se pohybovaly ve výši 12 000 Kč za rok na jednoho přiděleného zaměstnance. Nejintenzivněji by noví zaměstnanci využívali mentora pravděpodobně ve svých začátcích ve společnosti a postupně by intenzita mentorování klesala. Počet mentorů v oddělení by závisel na velikosti oddělení. Zodpovědnost za tento program by měli HR Business Partneri společně s nadřízenými zaměstnanci. Jejich spolupráce by mohla zajistit, že tento program bude efektivní a zaměřený na potřeby zaměstnanců i cíle jednotlivých oddělení. Tento program bude potřeba samozřejmě také hodnotit, k čemuž by se využíval formulář Hodnocení mentora, který zobrazuje obrázek č. 5. Vyhodnocení by proběhlo po uplynutí doby, na kterou byl mentor novému zaměstnanci přidělen, tedy po 1 roce. Schůzky by se účastnil nový zaměstnanec, jeho mentor a nadřízený.

Obr. 5: Návrh formuláře pro hodnocení mentora

Hodnocení mentora		
Jméno mentora:		Oddělení:
Jméno zaměstnance:		Jméno nadřízeného:
	Oblast hodnocení	Hodnocení (1 - nejlepší, 5 - nejhorší)
1.	Pomoc se začleněním do kolektivu	
2.	Pomoc s plněním pracovních úkolů	
3.	Pomoc s rozvojem dovedností	
4.	Poskytování zpětné vazby	
5.	Komunikace	
6.	Ochota sdílet zkušenosti	
7.	Ochota pomoci	
8.	Úroveň celkové podpory	
Celkový komentář zaměstnance		
Celkový komentář mentora		
Celkový komentář nadřízeného		

Setrvání mentora v programu:	ANO	NE
Nadřízený:	_____	
Mentor:	_____	
Zaměstnanec:	_____	
V Plzni dne:	_____	

Zdroj: vlastní zpracování, 2024

Hlavním přínosem Programu mentorování je podpora nových zaměstnanců při adaptačním procesu, zvýšení spokojenosti a loajality nových zaměstnanců, a zvýšení

pravděpodobnosti jejich setrvání ve společnosti. Program mentorování může také posílit employer brand a přilákat potenciální talentované zaměstnance.

V tomto programu však mohou nastat i určitá rizika, například nedostatečná zainteresovanost mentora či neshody mezi mentorem a novým zaměstnancem, což by mohlo vést k nižší účinnosti tohoto programu a ztrátě nákladů.

8.4 Čtvrtletní vyhodnocování Ročního adaptačního plánu

Více než polovina respondentů v dotazníkovém šetření uvedla, že by ocenila, kdyby jejich Roční adaptační plán nebyl vyhodnocován až po celém roce, ale například po jednotlivých čtvrtletích. V Ročním adaptačním plánu jsou nadřazeným nového zaměstnance nastaveny pracovní cíle, které by měly být během tohoto roku dosaženy. Jejich dosažení či nedosažení následně slouží k rozhodnutí o prodloužení či neprodloužení pracovní smlouvy.

Ve společnosti probíhá vyhodnocování adaptačního procesu nového zaměstnance po zkušební době a poté až po uplynulém roce od jeho nástupu, a to formou vyhodnocení Ročního adaptačního plánu. Zpětná vazba v průběhu adaptačního procesu není v současné době nijak řízena a není tedy ani provázána na cíle stanovené v Ročním adaptačním plánu. Z tohoto důvodu je společnosti navrženo, aby zpětná vazba probíhala pravidelně, a to formou čtvrtletního vyhodnocování Ročního adaptačního plánu.

Vyhodnocování Ročního adaptačního plánu v pravidelných intervalech může významně přispět k efektivnější adaptaci nového zaměstnance, tedy efektivnějšímu zapracování na pracovní pozici. Pravidelné vyhodnocování může také pomoci identifikovat silné a slabé stránky nového zaměstnance již v průběhu adaptačního procesu, což umožní na zjištění okamžitě reagovat a přijmout opatření pro zlepšení. Jedním z hlavních přínosů pravidelného vyhodnocování tohoto plánu je možnost sledovat a hodnotit průběžný pokrok zaměstnance.

Prostřednictvím pravidelného vyhodnocování lze zajistit předcházet fluktuaci zaměstnanců, a to jak během zkušební doby, tak v průběhu jejich prvního roku na dané pracovní pozici. Dále je tímto krokem možné přispět k vyšší produktivitě, jelikož zaměstnanec bude pravidelně dostávat řízenou zpětnou vazbu, prostřednictvím které může lépe pochopit očekávání nadřazeného.

Návrh realizace čtvrtletního vyhodnocování Ročního adaptačního plánu

- **Interval vyhodnocování:** 3 měsíce
- **Zodpovědná osoba:** HR Business Partner, nadřízený nového zaměstnance
- **Způsob vyhodnocování:** písemně prostřednictvím formuláře
- **Forma vyhodnocování:** osobní schůzka
- **Účastníci osobní schůzky:** nový zaměstnanec, nadřízený nového zaměstnance, mentor
- **Účel:** zefektivnění adaptačního procesu nového zaměstnance a posílení jeho loajality

Za nastavení a zajištění tohoto vyhodnocování ve společnosti by nesli zodpovědnost HR Business Partneri a nadřízení zaměstnanci. Nadřízení zaměstnanci mají klíčovou roli při poskytování zpětné vazby. Roční adaptační plán je doporučeno vyhodnocovat pravidelně po třech měsících. Vyhodnocování bude probíhat na osobní schůzce, při které se společně setkají nový zaměstnanec, jeho nadřízený a přidělený mentor. Nový zaměstnanec se tak může podělit o svou dosavadní zkušenost (co se mu daří více a co méně, v čem by potřeboval větší podporu, jak se cítí v pracovním týmu), nadřízený mu poskytne zpětnou vazbu a mentor může vnést do rozhovoru svou vlastní perspektivu a cenné připomínky. Během osobní schůzky by se všichni její účastníci dohodli na dalších krocích a cílech, které novému zaměstnanci pomohou se zdokonalit v identifikovaných oblastech a přispějí tak ke zefektivnění adaptačního procesu.

Vyhodnocování by probíhalo na základě formuláře, jehož návrh zobrazuje obrázek č. 6. Navržený formulář je modifikací aktuálního formuláře pro hodnocení Ročního adaptačního plánu. Ve formuláři by byly hodnoceny jak měkké dovednosti (stejně pro všechny zaměstnance), tak tvrdé dovednosti (různé dle popisu pracovního místa). V každém čtvrtletí by bylo procentně ohodnoceno, jak se jich novému zaměstnanci daří dosahovat. Zároveň by byl zřejmý pokrok, který zaměstnanec udělal, což by ho mohlo motivovat k ještě lepším pracovním výsledkům.

Obr. 6: Návrh formuláře pro čtvrtletní vyhodnocování Ročního adaptačního plánu

Čtvrtletní vyhodnocování Ročního adaptačního plánu					
Jméno a příjmení:		Datum nástupu:			
Pracovní pozice:		Konec smlouvy:			
	Měkké dovednosti	1. čtvrtletí (% plnění)	2. čtvrtletí (% plnění)	3. čtvrtletí (% plnění)	4. čtvrtletí (% plnění)
1.	Adaptace na konkrétním pracovišti				
2.	Týmová spolupráce				
3.	Komunikační dovednosti				
	Tvrdé dovednosti	1. čtvrtletí (% plnění)	2. čtvrtletí (% plnění)	3. čtvrtletí (% plnění)	4. čtvrtletí (% plnění)
1.	Dle Popisu pracovního místa				
2.	Dle Popisu pracovního místa				
3.	Dle Popisu pracovního místa				
Celkový komentář nadřízeného					
Celkový komentář mentora					
Celkový komentář zaměstnance					

Prodloužení pracovní smlouvy:	ANO	NE
Nadřízený:	_____	
Mentor:	_____	
Zaměstnanec:	_____	
V Plzni dne:	_____	

Zdroj: vlastní zpracování, 2024

Závěr

Diplomová práce byla zaměřena na hodnocení vybraných personálních procesů ve vybraném podniku. Vybranými personálními procesy byly získávání a výběr zaměstnanců, a přijímání a adaptace zaměstnanců.

Vzhledem k současné situaci na trhu práce, kdy je nedostatek kvalifikované pracovní síly, mohou správně nastavené vybrané procesy významně přispět ke zvýšení motivace a udržení zaměstnanců ve společnosti.

Cílem diplomové práce bylo zhodnotit vybrané personální procesy z pohledu technickohospodářských zaměstnanců společnosti Doosan Škoda Power s.r.o., kteří do společnosti nastoupili v průběhu roku 2023, a formulovat případné návrhy k zefektivnění těchto procesů.

Práce byla rozdělena na teoretickou a praktickou část. V teoretické části bylo s využitím odborné literatury vymezeno řízení lidských zdrojů a související pojmy. Dále byly popsány jednotlivé personální procesy a samotné procesy získávání a výběr zaměstnanců, a přijímání a adaptace zaměstnanců.

Praktická část této práce se zabývala charakteristikou společnosti Doosan Škoda Power s.r.o., popisem vybraných personálních procesů ve společnosti, tedy procesů získávání a výběru zaměstnanců, a přijímání a adaptace zaměstnanců, a především dotazníkovým šetření, které bylo využito k naplnění cíle této práce. Strukturovaný dotazník byl určen technickohospodářským zaměstnancům společnosti Doosan Škoda Power s.r.o., kteří nastoupili do společnosti v průběhu roku 2023. V první části dotazníkového šetření respondenti hodnotili na základě svých zkušeností výroky týkající se procesu získávání a výběru zaměstnanců, v druhé části byly výroky zaměřeny na proces přijímání a adaptace zaměstnanců, a ve třetí části respondenti odpovídali na doplňující otevřené otázky. Výsledky dotazníkového šetření byly prezentovány ve formě přehledných tabulek. K interpretaci výsledků byly kromě komentářů využity také statistické ukazatele, a to modus, aritmetický průměr a směrodatná odchylka.

Z dotazníkové šetření vyplynulo, že procesy získávání a výběru, a přijímání a adaptace zaměstnanců, jsou respondenty velmi pozitivně hodnoceny, a ve společnosti jsou tedy převážně správně nastaveny. Avšak byly zjištěny oblasti, ve kterých existuje prostor pro zlepšení. Na základě těchto zjištění byly společnosti doporučeny návrhy, týkající

se zvážením zahrnutí mzdového rozpětí do pracovních inzerátů, optimalizace Adaptačního programu, zavedení Programu mentorování a vyhodnocování Ročního adaptačního plánu po jednotlivých čtvrtletích.

Realizací těchto návrhů by společnost mohla dosáhnout ještě větší efektivity v těchto personálních procesech, přispěla by ke zvýšení motivace a udržení zaměstnanců ve společnosti, a také ke svému celkovému růstu.

Seznam použitých zdrojů

- Aprofes (2024). *Employer brand*. Dostupné 17. 1. 2024 z <https://www.aprofes.cz/co-je-to-employer-brand/>
- Aprofes (2015). *Tajemství úspěšné adaptace*. Dostupné 18. 1. 2024 z <https://www.aprofes.cz/tajemstvi-adaptace/>
- Aptien (2023). *Co je onboarding, nástup zaměstnance?* Dostupné 18. 1. 2024 z <https://aptien.com/cs/kb/articles/what-is-employee-onboarding>
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2015). *Řízení lidských zdrojů*. (13. vyd.). Grada Publishing.
- Bamboo HR (2023). *Want to Measure Onboarding Success? Use These 5 Simple Metrics*. Dostupné 20. 1. 2024 z <https://www.bamboohr.com/blog/measure-onboarding-effectiveness>
- Barták, J. (2023). *Řízení lidí v organizacích*. Grada Publishing.
- Bělohávek, F. (2016). *Jak vybrat správného člověka na správné místo. Úspěšný personální výběr*. Grada Publishing.
- Cleave, P. (2023). *Advantages Of Questionnaires In Online Research*. Dostupné 31. 3. 2024 z <https://www.smartsurvey.co.uk/blog/advantages-of-questionnaires-in-online-research>
- CzechTrade (2020). *BusinessInfo. Pracovněprávní problematika*. Dostupné 5. 12. 2023 z <https://www.businessinfo.cz/navody/pracovnepravni-problematika-ppbi/3/#pracovni-pomer>
- Dessler, G. (2020). *Human resource management*. (16. vyd.). Pearson.
- Doosan Credo (2024). *Doosan Credo*. Interní dokument Doosan Škoda Power s.r.o.
- Doosan Škoda Power (2024a). *Historie*. Dostupné 30. 1. 2024 z <https://www.doosanskodapower.com/cz/intro/history/>
- Doosan Škoda Power (2024b). *Logo společnosti*. Dostupné 30. 1. 2024 z <https://www.doosanskodapower.com/cz/intro/skodabrand/>
- Doosan Škoda Power (2024c). *Pohonné turbíny*. Dostupné 30. 1. 2024 z <https://www.doosanskodapower.com/cz/power-generation/industrial-applications/drive-turbines/>
- Dvořáková, Z., Collins, D., Coubal, V., Hrkal, F., Hüttlová, E., Kalousová, P., Kemrová, M., Kleibl, J., Němec, O., Palíšková, M., Režná, P., Soušková, M., Stříteský, M., Střížová, V., Svobodová, L., & Šikýř, M. (2012). *Řízení lidských zdrojů*. C. H. Beck.
- eduMe (n.d.). *What is Preboarding, and Why is it Important?* Dostupné 18. 1. 2024 z <https://www.edume.com/blog/what-is-pre-boarding#preboarding-definition>
- Eger, L., & Egerová, D. (2022). *Metodologie výzkumu*. Západočeská univerzita v Plzni.
- Forbes (2023). *The Onboarding Process: A Step-By-Step Guide*. Dostupné 18. 1. 2024 z <https://www.forbes.com/advisor/business/onboarding-process/>
- Kocianová, R. (2012). *Personální řízení*. (2. vyd.). Grada Publishing.
- Kopecký, P. (2022). *Nezbytné náležitosti pracovní smlouvy*. Dostupné 13. 12. 2023 z <https://martin-kopecky.cz/nezbytnne-nalezitosti-pracovni-smlouvy/>

- Koubek, J. (2011). *Personální práce v malých a středních firmách*. (4. vyd.). Grada Publishing.
- Koubek, J. (2015). *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. (5. vyd.). Management Press.
- LMC (n.d.). *Důležité body, které musíte dodržet při přípravě pracovní smlouvy pro nového zaměstnance*. Dostupné 13. 12. 2023 z <https://s3.eu-central-1.amazonaws.com/cms-api.mgw.cz/lmc/465ebc3e-6ba5-4209-be2a-a7264f68faed.pdf>
- LMC (2019). *Nábor zaměstnanců od A až do Z*. Dostupné 2. 12. 2023 z <https://magazin.lmc.eu/navod-jak-na-nabor-zamestnancu#metody-nastroje-a-strategie-kttere-nabor-zamestnancu-usnadni>
- LMC (2021a). *Employer branding od úplných základů*. Dostupné 17. 1. 2024 z <https://magazin.almacareer.com/cz/employer-branding-od-uplnych-zakladu#jak-s-employer-brandingem-zacit>
- LMC (2021b). *Onboarding aneb Nástupní proces pod palcem*. Dostupné 19. 12. 2023 z <https://magazin.lmc.eu/onboarding-aneb-nastupni-proces-pod-palcem>
- Mužík, J., & Krpálek, P. (2017). *Lidské zdroje a personální management*. Academia.
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2020). *Fundamentals of Human resource management*. (8. vyd.). McGraw-Hill Education.
- Organizační příloha Organizačního řádu (2024). *Organizační příloha Organizačního řádu*. Interní dokument Doosan Škoda Power s.r.o.
- Organizační řád (2024). *Organizační řád*. Interní dokument Doosan Škoda Power s.r.o.
- Organizační struktura (2024). *Organizační struktura*. Intranetové stránky Doosan Škoda Power s.r.o.
- Palíšková, M., Legnerová, K., & Strítěský, M. (2021). *Personální řízení*. C. H. Beck.
- Petříková, R., Janků, Š., & Hofbruckerová, Z. (2020). *Lidé v procesech řízení*. Professional Publishing.
- Pinya (2023). *Průvodce pro personalisty: Jak efektivně hodnotit životopisy uchazečů o práci*. Dostupné 2. 12. 2023 z <https://www.pinya.hr/blog/pruvodce-pro-personalisty-jak-efektivne-hodnotit-zivotopisy-uchazecu-o-praci>
- Popis pracovního místa (2024). *Popis pracovního místa*. Interní dokument Doosan Škoda Power s.r.o.
- SHRM (2024a). *New Employee Onboarding Guide-Talent Acquisition*. Dostupné 18. 1. 2024 z <https://www.shrm.org/topics-tools/news/talent-acquisition/new-employee-onboarding-guide-talent-acquisition>
- SHRM (2024b). *Understanding Employee Onboarding*. Dostupné 19. 1. 2024 z <https://www.shrm.org/topics-tools/tools/toolkits/understanding-employee-onboarding#>
- Směrnice Lidské zdroje (2024). *Směrnice Lidské zdroje*. Interní dokument Doosan Škoda Power s.r.o.
- Spiceworks (2021). *Do You Measure These 5 Onboarding Metrics?* Dostupné 20. 1. 2024 z <https://www.spiceworks.com/hr/recruitment-onboarding/articles/top-five-onboarding-metrics/>

- Šikýř, M. (2016). *Personalistika pro manažery a personalisty*. (2. vyd.). Grada Publishing.
- Urban, J. (2013). *Řízení lidí v organizacích: personální rozměr managementu*. (2. vyd.). Wolters Kluwer Česká republika.
- Urbancová, H., & Vrabcová, P. (2023). *Strategický management lidských zdrojů*. Grada Publishing.
- Veřejný rejstřík a Sběrka listin (2024). *Výpis z obchodního rejstříku Doosan Škoda Power s.r.o., C 24733 vedená u Krajského soudu v Plzni*. Dostupné 30. 1. 2024 z <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=710133&typ=PLATNY>
- Vojtovič, S. (2011). *Koncepce personálního řízení a řízení lidských zdrojů*. Grada Publishing.

Seznam tabulek

Tab. 1: Pohlaví respondentů	55
Tab. 2: Věk respondentů.....	55
Tab. 3: Pracovní zařazení respondentů.....	56
Tab. 4: Délka pracovního poměru.....	56
Tab. 5: Úvodní otázka k první sekci	57
Tab. 6: Hodnocení výroků týkajících se procesu získávání a výběru	58
Tab. 7: Úvodní otázka ke druhé sekci	61
Tab. 8: Hodnocení výroků týkajících se procesu přijímání a adaptace.....	62
Tab. 9: Nejlépe a nejhůře hodnocený výrok (Sekce 1)	67
Tab. 10: Nejlépe a nejhůře hodnocený výrok (Sekce 2)	69
Tab. 11: Návrh organizace prvního dne Adaptačního programu.....	72
Tab. 12: Návrh organizace druhého dne Adaptačního programu	73

Seznam obrázků

Obr. 1: Logo podniku	41
Obr. 2: Pohonná parní turbína.....	42
Obr. 3: Organizační struktura podniku.....	45
Obr. 4: Organizační struktura úseku Personalistika	46
Obr. 5: Návrh formuláře pro hodnocení mentora	76
Obr. 6: Návrh formuláře pro čtvrtletní vyhodnocování Ročního adaptačního plánu	79

Seznam příloh

Příloha A: Dotazník

Příloha A: Dotazník

Vážení respondenti,

jsem studentka 5. ročníku Fakulty ekonomické Západočeské univerzity v Plzni a dovoluji si vás požádat o vyplnění dotazníku, který slouží jako podklad pro vypracování mé diplomové práce, která se zabývá hodnocením vybraných personálních procesů, konkrétně získáváním a výběrem, a přijímáním a adaptací zaměstnanců v podniku. Zjištěné výstupy budou použity pro zpracování diplomové práce. Dotazník je anonymní a jeho vyplnění vám nezabere více než 7 minut. Na otázky, prosím, odpovídejte upřímně, dle vašich zkušeností.

Děkuji za váš čas a podporu.

Tereza Kešnerová

- 1) Jaké je Vaše pohlaví?
 - a) Žena
 - b) Muž

- 2) Kolik je Vám let?
 - a) Do 25
 - b) 26-35
 - c) 36-45
 - d) 46 a více let

- 3) Jaké je Vaše pracovní zařazení?
 - a) Úsek Finance
 - b) Úsek Personalistika
 - c) Úsek Realizace
 - d) Úsek Nákup
 - e) Úsek Obchod
 - f) Technický úsek

- 4) Jak dlouho pracujete ve společnosti?
- a) 3-6 měsíců
 - b) 7 a více měsíců

Sekce 1 – Získávání a výběr zaměstnanců

- 1) Odkud jste se dozvěděl/a o pracovním inzerátu?
- a) Z kariérních stránek společnosti
 - b) Z portálu Jobs.cz
 - c) Z portálu Práce.cz
 - d) Přes personální agenturu
 - e) Od známého, který mě doporučil
 - f) Jiné (uveďte)
- 2) Pracovní inzerát obsahoval dostatečně výstižný popis pracovní pozice.
- Naprosto souhlasím
 - Spíše souhlasím
 - Spíše nesouhlasím
 - Naprosto nesouhlasím
- 3) Vadilo mi, že v pracovním inzerátu nebylo uvedeno mzdové rozpětí.
- Naprosto souhlasím
 - Spíše souhlasím
 - Spíše nesouhlasím
 - Naprosto nesouhlasím
- 4) Kariérní stránky společnosti jsou přehledné. *(Hodnoťte pouze v případě, že jste je využili.)*
- Naprosto souhlasím
 - Spíše souhlasím
 - Spíše nesouhlasím
 - Naprosto nesouhlasím

- 5) Proces podání životopisu byl jednoduchý a intuitivní.
- Naprosto souhlasím
 - Spíše souhlasím
 - Spíše nesouhlasím
 - Naprosto nesouhlasím
- 6) Pozvání k pohovoru ze strany HR probíhalo rychle a efektivně.
- Naprosto souhlasím
 - Spíše souhlasím
 - Spíše nesouhlasím
 - Naprosto nesouhlasím
- 7) Výběrový pohovor probíhal profesionálně a přátelsky.
- Naprosto souhlasím
 - Spíše souhlasím
 - Spíše nesouhlasím
 - Naprosto nesouhlasím
- 8) Během výběrového pohovoru jsem měl/a příležitost zeptat se na vše, co mě zajímalo.
- Naprosto souhlasím
 - Spíše souhlasím
 - Spíše nesouhlasím
 - Naprosto nesouhlasím
- 9) Při výběrovém pohovoru mi byla jasně a srozumitelně představena náplň práce.
- Naprosto souhlasím
 - Spíše souhlasím
 - Spíše nesouhlasím
 - Naprosto nesouhlasím

10) Při výběrovém pohovoru jsem se dozvěděl/a, jaká bude moje pracovní doba.

- Naprosto souhlasím
- Spíše souhlasím
- Spíše nesouhlasím
- Naprosto nesouhlasím

11) Délka výběrového pohovoru mi vyhovovala.

- Naprosto souhlasím
- Spíše souhlasím
- Spíše nesouhlasím
- Naprosto nesouhlasím

12) Po výběrovém pohovoru jsem již věděl/a, že bych do firmy skutečně rád/a nastoupil/a.

- Naprosto souhlasím
- Spíše souhlasím
- Spíše nesouhlasím
- Naprosto nesouhlasím

13) Výsledek výběrového řízení mi byl sdělen v dohodnuté lhůtě.

- Naprosto souhlasím
- Spíše souhlasím
- Spíše nesouhlasím
- Naprosto nesouhlasím

14) Po obdržení pracovní nabídky jsem dlouho neváhal/a, zda ji přijmu.

- Naprosto souhlasím
- Spíše souhlasím
- Spíše nesouhlasím
- Naprosto nesouhlasím

15) Po úspěšném absolvování výběrového řízení jsem věděl/a, jaký bude další postup.

- Naprosto souhlasím
- Spíše souhlasím
- Spíše nesouhlasím
- Naprosto nesouhlasím

Sekce 2 – Přijímání a adaptace zaměstnanců

1) Měl/a jste dostatek času k prostudování obsahu pracovní smlouvy?

- a) Ano
- b) Ne

2) Při podpisu pracovní smlouvy mi byly sděleny informace o organizaci Adaptačního programu, konajícího se první pracovní den.

- Naprosto souhlasím
- Spíše souhlasím
- Spíše nesouhlasím
- Naprosto nesouhlasím

3) Během Adaptačního programu mi byly poskytnuty informace, které mi pomohly s lepší orientací ve firmě.

- Naprosto souhlasím
- Spíše souhlasím
- Spíše nesouhlasím
- Naprosto nesouhlasím

4) Adaptační program pro mě byl náročný z hlediska velkého množství informací.

- Naprosto souhlasím
- Spíše souhlasím
- Spíše nesouhlasím
- Naprosto nesouhlasím

- 5) Délka Adaptačního programu pro mě byla vyhovující.
- Naprosto souhlasím
 - Spíše souhlasím
 - Spíše nesouhlasím
 - Naprosto nesouhlasím
- 6) Pro usnadnění adaptačního procesu ve firmě mi byl přidělen mentor (*buddy*).
- Naprosto souhlasím
 - Spíše souhlasím
 - Spíše nesouhlasím
 - Naprosto nesouhlasím
- 7) Během zkušební doby se potvrdilo, že pracovní náplň odpovídá mým očekáváním.
- Naprosto souhlasím
 - Spíše souhlasím
 - Spíše nesouhlasím
 - Naprosto nesouhlasím
- 8) Uvítal/a bych, kdyby byl můj Roční adaptační plán pravidelně vyhodnocován po kratší době, např. po jednotlivých kvartálech (*ne po celém roce*).
- Naprosto souhlasím
 - Spíše souhlasím
 - Spíše nesouhlasím
 - Naprosto nesouhlasím
- 9) Cítil/a jsem, že mě ostatní členové týmu v začleňování podporují.
- Naprosto souhlasím
 - Spíše souhlasím
 - Spíše nesouhlasím
 - Naprosto nesouhlasím

- 10) Komunikaci s mým nadřízeným hodnotím během procesu adaptace jako otevřenou a nápomocnou.
- Naprosto souhlasím
 - Spíše souhlasím
 - Spíše nesouhlasím
 - Naprosto nesouhlasím
- 11) Na svůj pracovní výkon jsem během adaptačního procesu dostával/a (dostávám) pravidelnou konstruktivní zpětnou vazbu.
- Naprosto souhlasím
 - Spíše souhlasím
 - Spíše nesouhlasím
 - Naprosto nesouhlasím
- 12) Můj nadřízený je vždy ochotný mi pomoci a mohu s ním řešit nastalé problémy.
- Naprosto souhlasím
 - Spíše souhlasím
 - Spíše nesouhlasím
 - Naprosto nesouhlasím
- 13) Mezi svými kolegy se cítím respektován/a a přijat/a.
- Naprosto souhlasím
 - Spíše souhlasím
 - Spíše nesouhlasím
 - Naprosto nesouhlasím
- 14) Ve své pracovní roli a pracovním prostředí se již cítím sebejistě a pohodlně.
- Naprosto souhlasím
 - Spíše souhlasím
 - Spíše nesouhlasím
 - Naprosto nesouhlasím

15) Jsem rád/a, že jsem do této firmy nastoupil/a.

- Naprosto souhlasím
- Spíše souhlasím
- Spíše nesouhlasím
- Naprosto nesouhlasím

Sekce 3 – Otevřené otázky

- 1) Máte nějaké připomínky či návrhy ke zlepšení procesu náboru nebo procesu adaptace?
- 2) Co byste změnil/a na Adaptačním programu (*první pracovní den*)?
- 3) Co bylo hlavním důvodem, že jste se do firmy rozhodl/a nastoupit?

Abstrakt

Kešnerová, T. (2024). *Hodnocení vybraných personálních procesů ve vybraném podniku* [Diplomová práce, Západočeská univerzita v Plzni].

Klíčová slova: řízení lidských zdrojů, personální procesy, získávání, výběr, přijímání, adaptace, organizace

Diplomová práce je zaměřena na hodnocení vybraných personálních procesů ve vybraném podniku. Cílem diplomové práce je zhodnotit vybrané personální procesy z pohledu technickohospodářských zaměstnanců společnosti Doosan Škoda Power s.r.o., kteří do společnosti nastoupili v průběhu roku 2023, a formulovat případné návrhy k zefektivnění těchto procesů. Teoretická část práce je zpracována na základě odborné literatury a zaměřuje se na vymezení řízení lidských zdrojů a vybraných personálních procesů, tedy získávání, výběr, přijímání a adaptaci zaměstnanců ve společnosti. V praktické části práce je charakterizována společnost Doosan Škoda Power s.r.o. Následně jsou popsány vybrané personální procesy ve společnosti, které byly zvoleny na základě požadavku úseku Personalistika, a jsou zde představeny výsledky dotazníkového šetření. Na základě zjištěných skutečností z dotazníkového šetření jsou formulovány návrhy, které by společnosti pomohly optimalizovat vybrané personální procesy.

Abstract

Kešnerová, T. (2024). *Evaluation of selected personnel processes in a selected company* [Master's Thesis, University of West Bohemia].

Key words: human resource management, personnel processes, recruitment, selection, hiring, adaptation, organisation

The diploma thesis is focused on the evaluation of selected personnel processes in a selected company. The aim of the diploma thesis is to evaluate selected personnel processes from the perspective of technical and economic employees of Doosan Škoda Power s.r.o. who joined the company during 2023 and to formulate possible proposals for improving the efficiency of these processes. The theoretical part of the thesis is based on the literature and focuses on the definition of human resource management and selected personnel processes, i.e. recruitment, selection, hiring and adaptation of employees in the company. The practical part of the thesis characterizes the company Doosan Škoda Power s.r.o. Subsequently, the selected personnel processes in the company, which were chosen based on the request of the HR department, are described and the results of the questionnaire survey are presented. Based on the findings of the questionnaire survey, suggestions are formulated that would help the company to optimise the selected personnel processes.