

Projekt na zlepšení systému přijímání zaměstnanců ve vybrané společnosti

Bc. Vojtěch Cuberek

Diplomová práce
2024



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav managementu a marketingu

Akademický rok: 2023/2024

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: Bc. Vojtěch Cuberek
Osobní číslo: M22078
Studijní program: N0413A050031 Management a marketing
Specializace: Marketing management
Forma studia: Prezenční
Téma práce: Projekt na zlepšení systému přijímání zaměstnanců ve vybrané společnosti

Zásady pro vypracování

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Zpracujte literární rešerši na téma přijímání zaměstnanců.

II. Praktická část

- Provedte analýzu současného systému přijímání zaměstnanců ve vybrané společnosti.
- Navrhněte projekt na zlepšení systému přijímání zaměstnanců ve vybrané společnosti.
- Projekt zhodnotte z pohledu nákladů, času a rizik.

Závěr

Rozsah diplomové práce: **cca 70 stran**
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

- ARMSTRONG, Michael; TAYLOR, Stephen a ŠIKÝŘ, Martin. *Řízení lidských zdrojů*. 13. vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 9788024752587.
- BRATTON, John a GOLD, Jeff. *Human resource management: a critical approach*. Seventh edition. London: Bloomsbury, 2022. ISBN 978-1-3520-1303-0.
- DESSLER, Gary. *Fundamentals of human resource management*. Sixteenth edition. Boston: Pearson, 2020. ISBN 978-1-292-30912-5.
- MOSLEY, Richard a SCHMIDT, Lars. *Employer Branding*. New Jersey: John Wiley, 2017. ISBN 978-1-119-07164-8.
- REES, Gary a SMITH, Paul E. *Strategic Human Resource Management An International Perspective*. London: SAGE, 2014. ISBN 978-1-4462-5585-8.

Vedoucí diplomové práce: **doc. Ing. Jana Matošková, Ph.D.**
Ústav managementu a marketingu

Datum zadání diplomové práce: **5. února 2024**
Termín odevzdání diplomové práce: **19. dubna 2024**

L.S.

prof. Ing. David Tuček, Ph.D.
děkan

doc. Ing. Michal Pilík, Ph.D.
garant studijního programu

Ve Zlíně dne 5. února 2024

PROHLÁŠENÍ AUTORA

BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním diplomové/bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
 - beru na vědomí, že diplomová/bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk diplomové/bakalářské práce bude uložen na elektronickém nosiči v příruční knihovně Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
 - byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji diplomovou/bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
 - beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
 - beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – diplomovou/bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen připouští-li tak licenční smlouva uzavřená mezi mnou a Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně s tím, že vyrovnání případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
 - beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování diplomové/bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové/bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem diplomové/bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji,

1. že jsem na diplomové/bakalářské práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.
2. že odevzdaná verze diplomové/bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně

Jméno a příjmení:

.....
podpis diplomanta

ABSTRAKT

Příjem zaměstnanců je jednou z klíčových aktivit jakékoliv společnosti a tato diplomová práce se zabývá touto problematikou ve společnosti provozující restaurace rychlého občerstvení. Cílem diplomové práce bylo v teoretické části popsat pojmy související s řízením lidských zdrojů, personálním marketingem, přijímáním a adaptací zaměstnanců. Cílem praktické části práce je analyzovat současnou personální situaci ve společnosti, zkoumat spokojenost zaměstnanců s nástupem společnosti a personální marketing společnosti na sociálních sítích. V práci jsou využity analýzy, tabulky, grafy, porovnání personálních ukazatelů i dotazníkové šetření. Na základě dotazníku mezi novými zaměstnanci byly zjištěny nedostatky v oblasti přijímání zaměstnanců, jako je nedostatečný prostor personalisty na administrativní úkony nebo nedostatečné přijímací materiály pro personalisty. Klíčovými aktivitami projektu je odstranění klíčových nedostatků. V rámci projektu byla zpracována nákladová, časová i riziková analýza. Výše celkového nákladu na projekt byl stanoven na 40,7 miliónu Kč a trvání projektu je plánováno na 266 pracovních dní.

Klíčová slova: řízení lidských zdrojů, personální marketing, adaptace, zaměstnanci, přijímání zaměstnanců, personalista

ABSTRACT

Employee recruitment is one of the key activities of any company and therefore this thesis deals with this issue in a company operating fast food restaurants. The aim of the thesis was to describe the concepts related to human resource management, personnel marketing, recruitment and adaptation of employees in the theoretical part. The aim of the practical part of the thesis is to analyze the current HR situation in the company, to investigate employee satisfaction with the company's recruitment and the company's HR marketing on social media. The thesis uses analysis, tables, graphs, comparison of HR indicators and questionnaire survey. Based on the questionnaire among new employees, gaps in the onboarding process were identified, such as inadequate HR space for administrative tasks or insufficient onboarding materials for HR staff. The key activities of the project are to address the key gaps. A cost, time and risk analysis has been prepared as part of the project. The total cost of the project has been set at CZK 40.7 million and the project duration is planned for 266 working days.

Keywords: human resources management, personnel marketing, adaptation, employees, recruitment, HR manager

„Každý příběh má minimálně dvě strany.“

V první řadě bych rád poděkoval celé své rodině, přítelkyni, přátelům i kolegům, kteří mě během celého studia podporovali. Dále bych rád poděkoval i mé vedoucí diplomové práce, doc. Ing. Janě Matoškové, Ph.D., za veškerý její čas, který konzultaci práci věnovala a za cenné rady a připomínky.

Prohlašuji, že odevzdaná verze bakalářské/diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

OBSAH

ÚVOD.....	10
TEORETICKÁ ČÁST.....	14
1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	15
1.1 PERSONÁLNÍ ÚTVAR.....	16
2 PERSONÁLNÍ PLÁNOVÁNÍ PŘIJÍMÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ	18
2.1 DEFINOVÁNÍ POŽADAVKŮ NA UCHAZEČE.....	18
2.1.1 <i>Popis pracovního místa</i>	<i>19</i>
2.1.2 <i>Specifikace požadavků na zaměstnance.....</i>	<i>19</i>
3 ZAJIŠŤOVÁNÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ PRO ORGANIZACI	21
4 PROCES ZÍSKÁVÁNÍ UCHAZEČŮ.....	22
4.1 ZÍSKÁVÁNÍ UCHAZEČŮ.....	22
4.1.1 <i>Inzerce.....</i>	<i>23</i>
4.1.2 <i>Doporučení zaměstnanců.....</i>	<i>26</i>
4.1.3 <i>Úřady práce</i>	<i>27</i>
4.1.4 <i>Personální a headhuntingové společnosti</i>	<i>27</i>
4.1.5 <i>Vzdělávací instituce</i>	<i>29</i>
5 PROCES VÝBĚRU ZAMĚSTNANCŮ	30
5.1 PŘEDVÝBĚR ZAMĚSTNANCŮ	30
5.2 METODY VÝBĚRU POTENCIÁLNÍCH ZAMĚSTNANCŮ.....	32
5.2.1 <i>Přijímací pohovor.....</i>	<i>32</i>
5.2.2 <i>Výběrové testy.....</i>	<i>34</i>
5.2.3 <i>Assessment centra</i>	<i>36</i>
5.2.4 <i>Ověření referencí</i>	<i>37</i>
6 PROCES PŘIJÍMÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ V UŽŠÍM SLOVA SMYSLU	38
6.1 PRACOVNÍ SMLOUVA	38
7 PROCES ŘÍZENÍ ADAPTACE ZAMĚSTNANCE.....	40
7.1 ORIENTAČNÍ PROGRAM	41
7.2 TRÉNINKOVÝ PROGRAM.....	42
7.3 HODNOCENÍ NOVÉHO ZAMĚSTNANCE	43
8 PERSONÁLNÍ MARKETING A BUDOVÁNÍ ZNAČKY ZAMĚSTNAVATELE	44
9 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRO PRAKTICKOU ČÁST	46
PRAKTICKÁ ČÁST	48
10 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI	49
10.1 HISTORIE A ZÁKLADNÍ INFORMACE O SPOLEČNOSTI.....	49
10.2 STRUKTURA SPOLEČNOSTI	50
10.2.1 <i>Personální úsek společnosti na centrále.....</i>	<i>53</i>
10.2.2 <i>Personální úsek společnosti na restauracích.....</i>	<i>54</i>
10.2.3 <i>Analýza struktury a počtu zaměstnanců společnosti.....</i>	<i>56</i>
10.2.4 <i>Analýza fluktuace ve společnosti</i>	<i>57</i>

10.3	PERSONÁLNÍ MARKETING SPOLEČNOSTI.....	58
10.3.1	<i>Analýza personálního marketingu na vybraných sociálních sítích</i>	61
10.3.2	<i>Analýza personálního marketingu na LinkedInu konkurenčních společností 64</i>	
10.4	HODNOCENÍ ZAMĚSTNAVATELE NA VYBRANÝCH PRACOVNÍCH SERVERECH	65
11	ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU PŘIJÍMÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ	67
11.1	PERSONÁLNÍ PLÁNOVÁNÍ SPOLEČNOSTI	67
11.2	METODY ZÍSKÁVÁNÍ UHAZEČŮ	68
11.3	VÝBĚR A PŘIJÍMÁNÍ NOVÝCH ZAMĚSTNANCŮ.....	70
11.4	ADAPTAČE A TRÉNINK NOVÝCH ZAMĚSTNANCŮ	73
12	DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ MEZI NOVÝMI ZAMĚSTNANCI O PROBĚHLÉM PŘIJÍMACÍM PROCESU	75
12.1	VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ	76
13	SHRNUTÍ ANALYTICKÝCH POZNATKŮ	81
14	PROJEKT NA ZKVALITNĚNÍ SYSTÉMU PŘIJÍMÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ	84
14.1	CÍLE A PŘÍNOSY PROJEKTU	84
14.2	KLÍČOVÉ AKTIVITY	84
14.2.1	<i>Vytvoření jednotného profilu společnosti na LinkedInu</i>	85
14.2.2	<i>Vytvoření jednotného grafického vizuálu pro zveřejňování příspěvků na LinkedInu</i>	87
14.2.3	<i>Vytvoření návrhu typu a frekvence zveřejňování příspěvků na LinkedInu ..</i>	88
14.2.4	<i>Změna harmonogramu pracovního týdne personalisty</i>	89
14.2.5	<i>Vytvoření polostrukturovaného pohovoru pro personalisty poboček.....</i>	90
14.2.6	<i>Vytvoření checklistu onboardingu nováčka pro personalisty.....</i>	92
14.2.7	<i>Vytvoření informační brožurky pro nováčka o prvních dnech ve společnosti 95</i>	
14.3	MATICE ODPOVĚDNOSTI	97
14.4	NÁKLADOVÁ ANALÝZA.....	98
14.4.1	<i>Náklady na úvodní dotazníkové šetření a vyhodnocení dotazníku</i>	99
14.4.2	<i>Náklady na vytvoření jednotného profilu společnosti na LinkedInu</i>	99
14.4.3	<i>Náklady na vytvoření jednotného grafického vizuálu pro zveřejňování příspěvků na LinkedInu.....</i>	100
14.4.4	<i>Náklady na pravidelné zveřejňování příspěvků na LinkedInu.....</i>	100
14.4.5	<i>Náklady na změnu harmonogramu pracovního týdne personalisty.....</i>	101
14.4.6	<i>Náklady na vytvoření polostrukturovaného pohovoru pro personalisty poboček</i>	102
14.4.7	<i>Náklady na vytvoření checklistu onboardingu nováčka</i>	103
14.4.8	<i>Náklady na vytvoření informační brožurky pro nováčka o prvních dnech ve společnosti.</i>	103
14.4.9	<i>Náklady na informování personalistů o nových nástrojích pro proces přijímání nových zaměstnanců.....</i>	104
14.4.10	<i>Náklady na zpětnou vazbu personalistů na nové nástroje.....</i>	104
14.4.11	<i>Náklady na vyhodnocení zpětné vazby personalistů.....</i>	105
14.4.12	<i>Náklady na celkové hodnocení projektu</i>	106
14.5	ČASOVÁ ANALÝZA.....	107
14.6	RIZIKOVÁ ANALÝZA	111
14.6.1	<i>Nedostatek finančních prostředků</i>	112

14.6.2	<i>Nedostatek respondentů</i>	113
14.6.3	<i>Nízká návratnost dotazníku</i>	113
14.6.4	<i>Právní problémy se sdílením informací na sociálních sítích</i>	114
14.6.5	<i>Neochota personalistů k novým nástrojům</i>	114
14.6.6	<i>Nedostatečná komunikace nových postupů</i>	115
14.6.7	<i>Neochota pracovníků na centrále konzultovat body projektu</i>	115
14.6.8	<i>Technické problémy při vytváření online checklistu</i>	116
14.7	SHRNUTÍ PROJEKTU.....	116
ZÁVĚR		118
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY		119
SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK		123
SEZNAM OBRÁZKŮ		124
SEZNAM TABULEK		125
SEZNAM ROVNIC		126
SEZNAM PŘÍLOH		127
PŘÍLOHA P I: DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ		128
PŘÍLOHA P II: LOGICKÝ RÁMEC		136

ÚVOD

V dnešní době je konkurence na trhu práce stále více výrazná a firmy se neustále snaží získat a udržet ty nejkvalitnější zaměstnance. Jeden z klíčových prvků pro úspěch organizace spočívá v efektivním procesu přijímání zaměstnanců. Správně navržený a řízený systém přijímání pracovníků může být rozhodujícím faktorem pro dosažení konkurenční výhody a dlouhodobého úspěchu. Druhým úspěchem je pak nastavit takový systém adaptace, aby zaměstnanec ve společnosti zůstal po celou zkušební dobu a společnost si své zaměstnance udržovala co nejdéle.

Tématem této diplomové práce je projekt na zlepšení systému přijímání zaměstnanců ve vybrané společnosti. Společnost XY, s. r. o. v České republice provozuje restaurace rychlého občerstvení ve 130 pobočkách. Společnost po svých zaměstnancích nepožaduje žádnou kvalifikaci, a to charakterizuje výběr i adaptační proces, protože všechno své zaměstnance učí od základu. Práce má za cíl analyzovat stávající systém přijímání zaměstnanců ve společnosti XY, s. r. o. a navrhnout projekt na jeho zlepšení.

První část práce se zaměří na teoretický rámec problematiky přijímání zaměstnanců, který bude obsahovat přehled trendů a postupů v oblasti náboru a selekce personálu. Dále budou popsány klíčové faktory úspěšného náborového procesu a metody hodnocení kvality kandidátů. V neposlední řadě se práce zaměří na personální marketing.

V druhé části práce bude provedena analýza současného stavu systému přijímání zaměstnanců ve společnosti XY, s. r. o. Data budou čerpána z veřejně dostupných dat na internetových stránkách společnosti, skrz účetní uzávěrky a výroční zprávy, ze sociálních sítí společnosti a interních materiálů společnosti. Dále bude realizováno dotazníkové šetření mezi novými zaměstnanci. V rámci analýzy budou zhodnoceny stávající procesy, identifikovány případné nedostatky a vyhodnocena spokojenost nových zaměstnanců s náborovým procesem.

Na základě získaných poznatků bude následně navržen konkrétní projekt na zlepšení systému přijímání zaměstnanců. Tento projekt bude obsahovat doporučení pro zlepšení procesů náboru, implementaci nových postupů a metod pro vyhodnocování kandidátů, a také opatření k zajištění pozitivního zaměstnaneckého zážitku během celého náborového procesu. Zpracována bude matice odpovědnosti, nákladová, časová i riziková analýza.

CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Hlavním cílem práce je navrhnout projekt na zlepšení systému přijímání zaměstnanců ve vybrané společnosti, který povede k přilákání kvalitních uchazečů. Pro dosažení hlavního cíle jsou stanoveny cíle dílčí.

Prvním dílčím cílem práce je provedení důkladné literární rešerše na téma přijímání zaměstnanců. Tato část zahrnuje systematické vyhledávání a analýzu relevantních studií, knih, článků a online zdrojů souvisejících s řízením lidských zdrojů, problematikou nábora, selekce personálu, ale i personálního marketingu. Důraz je kladen na identifikaci trendů a postupů v této oblasti, stejně jako na kritické zhodnocení a syntézu nalezených informací.

Druhým dílčím cílem práce je provedení analýzy současného systému přijímání zaměstnanců ve vybrané společnosti. Představena je vybraná společnost a její personální úsek. Dále je analyzována aktuální personální situace ve společnosti i za využití personálních ukazatelů. V rámci práce je hodnocen i personální marketing na sociálních sítích a hodnocení zaměstnavatele na vybraných pracovních serverech. Dále je podrobně analyzován současný systém přijímání zaměstnanců. V rámci analýzy jsou zpracovány tabulky a grafy. Pro komplexnost analytické části je využito dotazníkové šetření k získání pohledu nových zaměstnanců společnosti na současný proces nábora. Výsledky dotazníkového šetření jsou opět zobrazeny v grafech.

Na základě těchto analýz je v rámci třetího dílčího cíle navrhnout projekt obsahující konkrétní strategie a opatření pro zlepšení systému přijímání zaměstnanců. Projekt je tvořen na základě zjištění z analytické části práce včetně dotazníkového šetření. Z těchto informací byly definovány příležitosti ke zlepšení přijímacího procesu. Projekt navrhuje klíčové aktivity pro zlepšení daných příležitostí.

Čtvrtým dílčím cílem je zhodnocení navrženého projektu z hlediska nákladů, časové náročnosti a rizik. Tato evaluace umožňuje posoudit efektivitu navržených opatření a jejich přínos pro společnost. Pro dostatečné zhodnocení projektu je vytvořena matice odpovědnosti i nákladová analýza.

Projekt by měl obsahovat definované odpovědnosti, které jsou stanoveny v matici odpovědností. Cílem této matice je každé aktivitě v projektu byla přiřazena odpovědná osoba a byla tak jasně rozdělena odpovědnost.

V této tabulce je uvedena legenda matice odpovědností a ukazuje typ odpovědnosti jednotlivých osob odpovědných za jednotlivé činnosti. Obsahuje také popis jednotlivých typů a jejich zkratky.

V tabulce 1 je použita metoda RACI. Jedná se o metodu přiřazování a označování odpovědností jednotlivých odpovědných osob v projektu.

RACI (RACI matice, 2024) je zkratka pro:

R – Responsible (aktivitu daná osoba vykonává sama nebo ve spolupráci)

A – Accountable (za aktivitu je daná osoba odpovědná)

C – Consulted (řešení aktivity je s danou osobou konzultováno)

I – Informed (daná osoba je o řešení a průběhu aktivity informována)

Pro efektivní orientaci v projektu byly anglickým zkratkám přiřazeny zkratky české. Přehled je zobrazen v tabulce 1.

Tabulka 1 Legenda metody RACI (vlastní zpracování)

Anglická zkratka	Anglický význam	Česká zkratka	Český význam	Vysvětlení
R	Responsible	V	Vykonává	Aktivitu daná osoba vykonává sama nebo ve spolupráci
A	Accountable	O	Odpovědná	Za aktivitu je daná osoba odpovědná
C	Consulted	K	Konzultace	Řešení aktivity je s danou osobou konzultováno
I	Informed	I	Informována	Daná osoba je o řešení a průběhu aktivity informována

Dále je pomocí Ganttova diagramu a síťové analýzy stanovena délka trvání projektu. Pro eliminaci rizik je vytvořena riziková analýza a k rizikům navržena opatření.

Pro stanovení rizikové analýzy jsou definována rozdělení pravděpodobnosti výskytu rizik, úrovně dopadu rizik a úrovně síly rizik. Pro potřeby projektu jsou tyto teoretické škály znázorněny v tabulkách 2, 3 a 4.

V tabulce 2 je znázorněno rozdělení pravděpodobnosti výskytu rizik.

Tabulka 2 Pravděpodobnost výskytu rizik (vlastní zpracování)

Úroveň	Označení pravděpodobnosti	Komentář
1	Velmi malá	Může nastat, ale nepředpokládá se, že během projektu nastane
2	Malá	Vyskytnout se může, ale nemusí
3	Střední	Někdy se vyskytnout může
4	Vysoká	Pravděpodobně se vyskytne
5	Velmi vysoká	Vyskytne se vždy

Dále je pro potřeby analýzy rizik stanovit každému riziku i úroveň dopadu rizika. je opět rozdělena na 5 úrovní, které reflektuje tabulka 3.

Tabulka 3 Úroveň dopadu rizik (vlastní zpracování)

Úroveň	Označení dopadu	Komentář
1	Téměř neznatelný	Neovlivní znatelně některou aktivitu projektu
2	Drobný	Ovlivní pouze dílčí aktivity
3	Významný	Ovlivní klíčové části projektu
4	Velmi významný	Významné poškození části projektu
5	Katastrofický	Významné poškození celého projektu

Na základě úrovní pravděpodobnosti a úrovní dopadu rizik je stanovena škála síly rizik. Ta je rozdělena do tří úrovní, které jsou reflektovány v tabulce 4. Síla rizika je vypočítána rovnicí 1:

$$\text{Síla rizika} = \text{Pravděpodobnost výskytu rizika} \times \text{Úroveň dopadu rizika} \quad (1)$$

Tabulka 4 Úrovně síly rizik (vlastní zpracování)

Úroveň rizika	Barevné označení
Běžné riziko	0-8
Závažné riziko	8,1-16,5
Kritické riziko	16,6-25

Všechny důležité informace, potřebné pro plánování projektu jsou zpracovány do logického rámce, který se nachází v příloze P II.

I. **TEORETICKÁ ČÁST**

1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Tato diplomová práce se bude věnovat procesu přijímání zaměstnanců. Než ale bude detailně popsáno toto téma, je potřeba pro zasazení do kontextu definovat řízení lidských zdrojů obecně. Podle Armstronga et al. (2015, s. 35) se řízení lidských zdrojů zabývá vším, co souvisí se zaměstnáváním a řízením lidí v organizacích. Konkrétně lze řízení lidských zdrojů považovat za „*strategický, integrovaný a ucelený přístup k zaměstnání, rozvíjení a uspokojování lidí*“ (Armstrong et al., 2015, s. 35).

Barták (2023, s. 11) se na řízení lidských zdrojů dívá více s ohledem na výsledek, jelikož ho charakterizuje jako „strategický a logicky promyšlený přístup k vedení zaměstnanců, přispívajících k dosahování firemních cílů“. Benefity tohoto přístupu se pak projevují v posilování několika oblastí, například kapitálu společnosti, oddanosti i angažovanosti zaměstnanců.

Dessler (2020, s. 39) poukazuje ve spojení s řízením lidských zdrojů na aktuální problémy společnosti – zmiňuje, že tato oblast zajišťuje i bezpečnost práce nebo snižování obavy o spravedlivost v dané organizaci.

Některým odborníkům může pojem „zdroje“ ve spojení s lidmi vadit, jelikož dle nich snižuje tento výraz jejich hodnotu. To uvádí Barták (2023, s. 14) i Armstrong et al. (2015, s. 38). Ten tedy pro zabránění tohoto dojmu uvádí i pojmy „řízení lidí“, „personální řízení“, „řízení práce“, „řízení pracovních sil“ nebo například „péče o pracovníky“. Nicméně pojem „řízení lidských zdrojů“ je pojmem nejpoužívanějším i mezinárodně.

Pro zařazení pojmů je vhodné definovat i zkratky využívané v tomto odvětví. Šikýř (2014, s. 42) zmiňuje, že z anglického human resources je odvozena čteně využívaná zkratka HR. V různých zdrojích pro ni můžeme nalézt mnoho významů – lidé pracující v organizaci, personální práce, personální útvar nebo třeba pouze personalisté. Posledním významem ve výčtu je většinou používána zkratka v podnikové praxi.

Pro ucelenou definici je ale k výše zmíněným potřeba stanovit také cíle řízení lidských zdrojů. Podle Armstronga et al. (2015, s. 50) mezi ně řadíme:

- Podporování dosahování strategických cílů organizace vytvářením a uplatňováním strategií lidských zdrojů, které jsou v souladu se strategií organizace (= strategické řízení lidských zdrojů).
- Přispívání k rozvíjení kultury zaměřené na dosahování vysokého výkonu.

- Zabezpečování talentovaných, kvalifikovaných a oddaných lidí pro organizaci.
- Usilování o vytváření pozitivních pracovních vztahů a navozování vzájemné důvěry mezi managementem a zaměstnanci.
- Podporování uplatňování etického přístupu k řízení lidí.

Podobné cíle definuje i Kociánová (2012, s. 9), přidává ještě motivaci k rozvoji pracovníků a napomáhání identifikace s cíli organizace.

1.1 Personální útvar

Cíle organizace v oblasti řízení lidských zdrojů zabezpečují podle Šikýře (2014, s. 60) manažeři a personalisté. Manažeři odpovídají za realizaci strategických cílů organizace a personalisté dle něj zabezpečují administrativní, koncepční, metodické a analytické činnosti a navazující poradenství pro manažery i zaměstnance.

Na tuto myšlenku navazuje Armstrong et al. (2015, s. 214), který říká, že součástí personálního útvaru jsou personalisté poskytující poradenství v několika oblastech. Do výčtu zařazuje plánování lidských zdrojů, získávání a výběr zaměstnanců, řízení pracovního výkonu a odměňování zaměstnanců nebo třeba i rozvoj zaměstnaneckých vztahů. Barták (2023, s. 135) shrnuje všechny tyto úkoly jako odpovědnost za sociální subsystém organizace. Kociánová (2012, s. 17) zdůrazňuje, že personální útvar kromě těchto oblastí je podporou i pro vedoucí pracovníky a komunikuje ve své oblasti i s mimopodnikovými institucemi.

Barták (2023, s. 215) přikládá přesný výčet všech činností, které personální útvar zajišťuje:

- plánování lidských zdrojů,
- nábor,
- výběr,
- adaptace,
- vzdělávání,
- hodnocení,
- odměňování,
- plánování rozvoje, kariéry,
- příprava personálních rezerv, práce s talenty, povyšování,

- ukončení pracovního poměru, outplacing.

Dessler (2020, s. 42) k tomuto výčtu ještě dodává body jako řízení mzdových nákladů nebo ochrany zdraví a fyzické kondice zaměstnanců.

Dle Brattona a Golda (2022, s. 156) je důležité ale říci, že dnešní doba přisuzuje personalistům různé role a jejich funkce tedy závisí na způsobu řízení organizace. Nástroje sociálních medií, jako je LinkedIn, rozšiřují povinnosti mnoha manažerů v oblasti lidských zdrojů. Mezi nové odpovědnosti personalistů řadí zmínění autoři kromě zodpovědnosti za řízení mzdových nákladů hlavně budování značky zaměstnavatele.

2 PERSONÁLNÍ PLÁNOVÁNÍ PŘIJÍMÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ

Plánování lidských zdrojů by dle Armstronga et al. (2015, s. 1105) mělo zajistit informaci, jaký počet lidí a jaký druh lidí potřebuje pro současné, ale i budoucí požadavky na pokrytí svých činností. Časové ohraničení plánů definují DeCenzo a Robbinsen (2010, s. 117), kteří říkají, že organizace by měla vždy mít vytvořen minimálně dvouletý plán, jaké typy zaměstnanců z hlediska dovedností, znalostí a schopností budou potřeba. Tyto požadavky by měly být zahrnovány při definování požadavků na uchazeče.

První krok personálního plánování přijímání zaměstnanců je identifikace volného místa. Volné místo může vzniknout odchodem zaměstnance či vytvořením nového pracovního místa. Klíčové je si na začátku uvědomit, že je potřeba obsadit post s danou pracovní náplní novým zaměstnancem. V mnoha případech se tak děje obráceně a pro oblíbené zaměstnance jsou vytvářeny posty dle jejich kompetencí. Důležitost kvalitního výběru shrnuje Halík (2008, s. 38) v mottu: „*Vámi placení špatní zaměstnanci pracují pro vaši konkurenci.*“

DeCenzo a Robbins (2010, s. 115) dodávají, že počet nových pracovních míst by měl částečně vyplývat z organizační strategie. Měl by reagovat na dlouhodobé i krátkodobé plány organizace o její proměně či rozšíření, při kterých vznikají nová pracovní místa.

Rees a Smith (2014, s. 143) přidávají ještě další aktivitu první fáze – dodávají, že je vždy i vhodné zamyšlení, zda je potřeba volné místo vůbec obsazovat. A pokud ano, zda není potřeba před obsazením přepracovat jeho charakteristiku tak, aby více odpovídalo potřebám organizace.

2.1 Definování požadavků na uchazeče

Jak již bylo řečeno, součástí plánu lidských zdrojů je i počet a kategorie lidí, které organizace potřebuje. V ideálním případě by tedy dle Matějky a Vidlaře (2007, s. 35) probíhalo i definování požadavků na nové uchazeče z dlouhodobých strategií. V realitě ale vše probíhá většinou jinak, požadavky vycházejí z momentálních situací odchodu stávajících zaměstnanců nebo při vytváření nových pracovních míst. Personalisté tak často bývají vystavováni tlaku na rychlé zajištění uchazečů.

Personalisté spolu ve spolupráci s dalšími odděleními dle Reese a Smitha (2014, s. 143) musí najít odpovědi na otázky, co se bude od zaměstnance očekávat, jak jeho práce bude souviset s ostatními v organizaci, kdo bude jeho nadřízený a jaké vlastnosti by nový zaměstnanec měl mít, aby dosahoval požadovaných výsledků.

Bělohlávek (2016, s. 62) shrnuje, že všechny tyto požadavky a očekávání jsou zaneseny v dokumentech jako je popis pracovního místa nebo profilů pracovních rolí. Tyto informace jsou podkladem pro následné vytváření inzerátů či pro agentury, které nabídky pak zveřejňují za organizaci.

2.1.1 Popis pracovního místa

Vytvoření kvalitního popisu pracovního považuje Pilařová (2008, s. 54) za stavební kámen personální práce. Organizace vždy potřebuje vědět, na jakou pozici bude nový zaměstnanec vybírán a jaké úkoly bude zaměstnanec vykonávat. Pro jeho komplexnost by se na popisu pracovního místa měl podílet HR specialista, manažeři i současní zaměstnanci dané pozice.

Barták (2023, s. 156) doplňuje přesně náležitosti, které obsahuje každý popis pracovního místa – informace o celkovém účelu pracovního místa, vztazích nadřazenosti a podřízenosti pracovního místa a hlavní oblasti výsledků pracovního místa. Aby byl tento popis zajímavý i pro samotné uchazeče, je doplněn o informace relevantní při výběru organizace uchazeči.

Nicméně Vajner (2007, s. 14) doplňuje, že popis pracovního místa ve většině případů obsahuje i pracovní podmínky, jako například mzdu, speciální benefity nebo o konkrétní pracovní dobu. Také mohou být zveřejněny upozornění pro uchazeče o speciálních podmínkách, jako je místo výkonu práce nebo naopak cestování v rámci pracovní doby. Naopak ale mohou být už předem vyzdvihnuty benefity jako příležitosti ke vzdělávání, rozvoji a kariéře. DeCenzo a Robbins (2010, s. 123) celkově shrnují popis pracovního místa jako dokument odpovídající na otázku proč má zaměstnanec dělat to, co bude dělat. Tyto základní informace jsou následně podkladem pro zpracování specifikace pracovního místa neboli specifikace požadavků na zaměstnance.

2.1.2 Specifikace požadavků na zaměstnance

Specifikace pracovního místa dle Vajnera (2007, s. 15) obsahuje hlavně minimální přijatelnou kvalifikaci, kterou uchazeč musí mít, aby práci mohl vykonávat úspěšně. Detailně ale dle Armstronga et al. (2015, s. 1127) může zahrnovat tyto položky:

- Znalosti – co vše musí uchazeč vědět a znát.
- Dovednosti a schopnosti – co vše musí uchazeč být schopen dělat.

- Schopnosti chování – jak by se měl uchazeč chovat. Tyto požadavky chování vyplývají z firemní kultury či analýzy chování úspěšných zaměstnanců na dané pozici.
- Odborná příprava a výcviky – požadované vzdělání či výcviku uchazeče.
- Specifické požadavky – minulost uchazeče (dosažené výsledky) pro potvrzení kompetencí předpovídající úspěšný výkon práce.
- Zvláštní požadavky – měnící se místo výkonu práce, fyzické předpoklady uchazeče (například dostatečná výška).

Po definování těchto specifikací by je měla organizace dle DeCenzo a Robbinse (2010, s. 122) analyzovat tak, aby si mohla určit požadovaný typ člověka, kterého hledá. Tento typ uchazeče je pak klíčem k určení zdrojů uchazečů, kde organizace bude hledat své potencionální nové zaměstnance. Rees a Smith (2014, s. 143) rozdělují specifikace na „žádoucí“ a méně důležité „podstatné“ charakteristiky.

3 ZAJIŠŤOVÁNÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ PRO ORGANIZACI

Po definování specifik požadavků na zaměstnance je pro organizaci důležité zaujmout nové potenciální kandidáty na pozice v organizaci. Bratton a Gold (2022, s. 132) označují zajišťování lidských zdrojů za kritickou fází cyklu řízení lidských zdrojů.

Martin (2010, s. 233) rozšiřuje definici a říká o celém procesu zajišťování lidských zdrojů pro organizaci, že jde o přivádění takových pracovníků do organizace, kteří budou mít odpovídající vzdělání, kvalifikaci, dovednosti a zkušenosti pro nabízenou pozici. Rozděluje tento proces do tří fází: získávání uchazečů, výběr zaměstnanců a přijímání zaměstnanců. Rees a Smith (2014, s. 143) k těmto krokům ještě přidávají čtvrtou fází, tedy adaptaci.

Naopak Bratton a Gold (2022, s. 132) jako čtvrtou fází označují hodnocení, ve kterém by měl být zhodnocen prozatímní pracovní výkon nového zaměstnance a zároveň i celý proces získávání nového zaměstnance. Tyto poznatky mají sloužit k vylepšení celého procesu.

V práci bude zajišťování lidských zdrojů pro organizaci rozděleno do čtyř kapitol, tedy proces získávání uchazečů, proces výběru zaměstnanců, proces přijímání zaměstnanců v užším slova smyslu a následně proces řízení adaptace zaměstnance.

4 PROCES ZÍSKÁVÁNÍ UCHAZEČŮ

První fáze, proces získávání uchazečů, dle Stora (2023, s. 58) spočívá v identifikaci a předkládání vhodného souboru potenciálně vhodných kandidátů, z nichž bude vybrán konkrétní výběr jednotlivců pro druhou fázi procesu získávání zdrojů – výběr zaměstnanců. Kdy a kolik uchazečů potřebuje organizace získat, je předmětem personálního plánování.

4.1 Získávání uchazečů

Po zjištění potřeby obsadit pracovní je nutné zamyšlení, zda organizace bude čerpat ze zdrojů vnitřních nebo vnějších. Barták (2023, s. 170) mezi jasné výhody využití vnitřních zdrojů řadí například kariérní růst stávajících zaměstnanců, ekonomickou nenáročnost, pružnost personálního plánování, či snížení fluktuace a absencí.

Bělohlávek (2016, s. 85) rozšiřuje možnost využití vnitřních zdrojů o uvažování přesvědčení bývalých zaměstnanců pro návrat do firmy, jelikož náklady na adaptaci z těchto zdrojů jsou většinou nižší. Nicméně to nemusí platit ve všech případech, na některé pozice je levnější přijmout nováčka z externích zdrojů, který už je na pozici zaškolen. Zaučování zaměstnance z interních zdrojů by tedy mohlo být nákladnější.

S tímto tvrzením nesouhlasí Dessler (2020, s. 177). Doplnuje totiž, že největší výhodou při využívání interních zdrojů je znalost silných a slabých stránek kandidáta. I oddanost interních zaměstnanců je zpravidla vyšší. Proto je vhodné vždy upřednostnit vnitřní zdroje před vnějšími.

Po vyčerpání vnitřních zdrojů se využívají vnější zdroje uchazečů a pro jejich oslovení se využívají tzv. vnější metody získávání uchazečů. Mosley a Schmidt (2017, s. 151) rozdělují vnější metody získávání uchazečů na pasivní a aktivní a říkají, že by vždy organizace měla využívat vyváženého poměru těchto dvou náborových metod. Zmiňují, že klasické aktivní marketingové aktivity (takzvané „push akce“) cílí především na vytvoření nějaké akce od uchazečů – například navštívení kariérních stránek. Mezi tyto aktivity patří například náborové reklamy, odesílání nabídek zaměstnání skrz LinkedIn či zobrazování vyskakovacích oken na sociálních sítích. Tyto aktivity jsou příjemci často ignorovány, ale jsou nezbytné pro oslovení lidí, kteří by si jinak nebyli vědomi toho, že organizace pracovní místa nabízí. Dessler (2020, s. 177) ale oponuje, dle něj naopak pasivní náborové metody přitahují uchazeče skrz hodnotu, kterou organizace nabízí. Tyto metody by měly být navrhovány tak, aby vyvolaly zájem a organizace si získala důvěru.

Dle Armstronga et al. (2015, s. 1138) jsou nejčastěji využívanými vnějšími zdroji uchazečů:

- vlastní webové stránky,
- zprostředkovatelské agentury,
- doporučení od zaměstnanců,
- profesní sociální sítě (LinkedIn),
- pracovní servery,
- inzerce v místních novinách,
- inzerce v odborných časopisech,
- úřady práce,
- poradenské společnosti,
- vzdělávací instituce,
- inzerce v celostátních novinách,
- sociální sítě.

V následujících podkapitolách budou prvně blíže popsány vybrané metody získávání uchazečů.

4.1.1 Inzerce

Inzerce v klasických médiích

Do metody inzerování v klasických médiích DeCenzo a Robbins (2010, s. 139) zařazuje inzerci v celostátních nebo místních novinách či časopisech. Mezi výhody radí oslovování lidí, kteří aktuálně aktivně zaměstnání nehledají, ale inzerát je může o uvažování přesvědčit. Naopak nevýhoda je čím dál menší zájem společnosti o časopisy a noviny, což silně zužuje dosah těchto inzerátů.

Armstrong a Tayler (2020, s. 309) tvrdí, že tato metoda získávání uchazečů brzy zmizí úplně – nahradí ji jen online inzerování. Nicméně Dessler (2020, s. 182) nesouhlasí a stále i ve své nejnovější publikaci mluví o inzerování v novinách stále o jako relevantním místě pro inzerci. Říká, že místní noviny jsou dobrý zdroj pro vyhledávání dělníků či nižších

administrativních zaměstnanců. Celkově jde vždy o zacílení reklamy dle publika, a proto i noviny mohou být vhodným místem pro inzerci.

Online recruitment

Na prvním místě Armstrong et al. (2015, s. 1143), ale i většina dalších autorů (Rees a Smith, 2014, s. 145; Bratton a Gold, 2022, s. 139) zmiňuje vlastní webové stránky. Ty jsou dle něj základem pro každou organizaci a ty nejjednodušší obsahují seznam volných pracovních míst a nezbytné kontaktní údaje. Na těch propracovanějších lze nalézt úplně zvláštní část věnovanou uchazečům. V tomto oddíle lze nalézt detailní informace o nabízených volných pracovních místech, požadavcích na zaměstnance, ale i o zaměstnaneckých výhodách a benefitech, které organizace nabízí. Ty nejlepší webové stránky pak obsahují rovnou formulář, kde žadatel může vyplnit své osobní údaje či dokonce osobní test, který může být podmínkou pro podání žádosti. Klíčové pro udržení kvalitních náborových stránek je jejich aktuálnost, dostupnost, zabezpečení nakládání s osobními údaji a celková úroveň webových stránek, do které spadá přehlednost či design.

Dessler (2020, s. 178) doplňuje novější informace tím, že aktuální by měly být vždy i klíčová slova webu, podle kterých se zobrazí při vyhledávání, například na Googlu.

Proč jsou vždy kariérní stránky na prvním místě vysvětlují Mosley a Schmidt (2017, s. 153). Říkají, že kariérní webové stránky jsou centrem všech kariérních kanálů a výkladní skříní, ústředním bodem značky zaměstnavatele. Až z těchto stránek je možno distribuovat nabídky na sociální síť jako například LinkedIn nebo Twitter nebo na pracovní servery. Je to i neefektivnější způsob pro uchazeče, jak odesílat žádosti o zaměstnání. I proto také zmiňují, že pro dnešní dobu je klíčové mít uzpůsobeny naše kariérní stránky pro mobilní zařízení – uchazeči dnes hledají zaměstnání skrz mobilní zařízení.

Dalším Armstrongem et al. (2015, s. 1145) zmiňovaným zdrojem jsou pracovní servery, jež jsou databází volných pracovních míst. Na těchto serverech se nachází zkrácená verze informací, které mohou uchazeči nalézt na samotných webových stránkách organizací. Uchazeči při zájmu odpovídají buď přímo na formulář na těchto webových serverech, který následně odesílá informace organizaci, nebo se na těchto serverech nachází odkaz na náborové webové stránky organizace. Ve většině případech je nutností organizací zveřejňující zde svá pracovní místa zaplatit za umístění svých inzerátů. V posledních letech je trh s těmito pracovními servery velice oblíbený a společnosti tak neváhají utrácet nemalé částky za podporu svých inzerátů.

Například na českém webu pro zveřejňování brigád Fajn-brigady.cz (Ceník Fajnsprava.cz, 2023) stojí k 20. 10. 2023 vyvěšení základního inzerátu 599 Kč na čtrnáct dní. Pokud má zaměstnavatel zájem o zveřejnění současně na dalších osmi portálech, je cena už 699 Kč, Nicméně základní propagace (topování na stránkách a sponzoring na dvou místech) je od 2 097 Kč. Pokud má ale zaměstnavatel opravdu zájem o to nejlepší zobrazování na všech serverech, zaplatí navíc 5 397 Kč za VIP topování a sponzoring na devíti náborových serverech. Jejich ceny se ale liší od délky topování na serverech a od měst, ve kterých zaměstnavatel nabídku zveřejňuje. Ceny jsou v Praze a Brně vyšší než v jiných městech.

Aby uchazeči mohli navštívit webové stránky organizace nebo pracovní servery, je potřeba různými metodami tyto uchazeče získat a na tyto stránky je odkázat. Jednou z možností je online recruitment. Mezi výhody online recruitmentu řadí Tegze (2019, s. 885) oslovování mnohem širšího okruhu uchazečů o zaměstnání a je to jedna z nejrychlejších cest, jak své nabídky dostat k uchazečům. Dlouho byl řazen mezi levnější metody než klasické inzerování, jenže to už nelze tak s jistotou říci vzhledem k přesunu většiny inzerátů do online prostředí v posledních letech. Pracovní servery pochopily, že při rozšiřování jejich působností mohou jejich příjmy růst, a tak neustále přidávají další možnosti tak, aby zaměstnavatelům nezbývalo nic jiného než zaplatit více (například ceník webu Fajn-brigady.cz, zmíněný v kapitole 4.1.2). Do výhod je ale určitě vhodné zařadit elektronické vyřizování žádostí o zaměstnání či jednodušší vyhledávání pro obě strany – zaměstnavatelé mohou jednodušeji v životopisech nalézt potřebné informace a uchazeči skrz klíčová slova jednodušeji najdou nabídky, které jsou pro ně relevantní, či zajímavé.

Využívání elektronického vyřizování žádostí popisuje detailněji Dessler (2020, s. 179). Zmiňuje, že většina větších zaměstnavatelů začíná využívat tyto softwary k prověřování uchazečů a jejich třízení. Systém automaticky může rozpoznat nedostatečnou kvalifikaci uchazeče a zaslat mu nabídku jiných pracovních míst více odpovídajícím jeho úrovni.

Výše zmínění autoři popisují jen výhody online recruitmentu. Nesouhlasí s nimi úplně ale Armstrong et al. (2015, s. 1174), který zmiňuje i nevýhody. Řadí mezi ně například velké množství nevhodných žádostí o zaměstnání či právě vysokou nákladovost udržování webových stránek. Pracovní servery dle něj nevyhovují pasivním uchazečům, jelikož uchazeči musí vyvinout určité úsilí k nalezení vhodných nabídek, vyplnění žádostí či dokonce testů nebo motivačních dopisů.

Další nevýhody využití e-recruitingu vidí Bratton a Gold (2022, s. 158) v neosobnosti a ve vytváření umělé vzdálenosti mezi uchazečem a organizací. Nicméně Mosley a Schmidt (2017, s. 177) i přesto zmiňují, že inzerování na sociálních sítích je aktuálně tím nejdůležitějším místem pro zobrazování těchto inzerátů. Říkají totiž, že aby organizace získala nejlepší kandidáty, musí být tam, kde tito lidé jsou. Proto musí organizace být na sociálních mediích, ať už je to Facebook, LinkedIn, Instagram či Twitter. Organizace zde musí nabídnout něco výrazného a cenného, aby přilákaly talenty.

Důraz využití sociálních sítích pro získávání uchazečů potvrzuje také Keohane (2014, s. 131), který v tomto kontextu zvláště vyzdvihuje LinkedIn. Dle něj v nejbližší době bude v celosvětovém měřítku přicházet do organizace až 80 % uchazečů skrz tuto platformu, což zdůrazňuje význam udržování profilu na této platformě aktuální. Důležitost profilu na LinkedInu potvrzuje Tegze (2019, s. 886). Kromě přehledu všech aktivit organizace nebo jednotlivých HR manažerů může LinkedIn fungovat i jako reklama pro úspěchy a dovednosti. Zaujmut tak může aktivní i pasivní uchazeče.

Oblast inovací v oblasti online recruitingu ještě dál posouvají Armstrong a Taylor (2020, s. 304) ve své novější publikaci – mluví i o využití umělé inteligence v oblasti získávání uchazečů. Její použití vidí hlavně ve větších organizacích. Jak bylo zmíněno, algoritmy mohou třídit životopisy, ale dle nich i automaticky vytvářet popisy práce, či na sociálních sítích zobrazovat inzeráty pouze relevantnímu publiku.

Dessler (2020, s. 180) upozorňuje při použití umělé inteligence na přílišné přizpůsobování se dle historie. Umělá inteligence může organizaci zobrazovat vhodné kandidáty dle dat o výběru z historie organizace, nicméně právě v minulosti přijatí uchazeči nemuseli organizaci vyhovovat a rádi by našli lepší osobnosti.

4.1.2 Doporučení zaměstnanců

Doporučení stávajících zaměstnanců jsou dle Brattona a Golda (2022, s. 157) jedním z nejtrvalejších zdrojů pro zaujmutí potencionálních uchazečů. Jednotlivci přijatí na základě doporučení zaměstnanců mají podle nich přesnější představu o organizaci a pracovních požadavcích. Doporučení zaměstnanců je nízkonákladové i přesto, že plno organizací své stávající zaměstnance odměňuje za doporučení. Taktéž si organizace s těmito stávajícími zaměstnanci posiluje vztahy, jelikož jim dává pocit zapojení do výběru nových zaměstnanců.

I DeCenzo a Robbins (2010, s. 138) kvitují využití doporučování zaměstnanců a říkají, že tento způsob je jedním z nejlepších zdrojů pro organizaci, protože přivádí jednotlivce, kteří

budou s největší pravděpodobností pracovat efektivně. Přidávají další důvody, například fakt, že současní zaměstnanci zřídka doporučí někoho, komu nevěří, že bude podávat adekvátní výkon. Vzhledem ke všem těmto výhodám plno organizací nabízí odměnu pro stávající zaměstnance za doporučení nového kolegy.

Nicméně DeCenzo a Robbins (2010, s. 139) zmiňují i nevýhody tohoto způsobu získávání zaměstnanců. Doporučující mohou například zaměňovat přátelství s kompetencemi k výkonu práce.

4.1.3 Úřady práce

Úřad práce dle Dukové et al. (2013, s. 170) obecně pomáhá nezaměstnaným zdarma se zaměstnáním. V České republice je totiž součástí občanských práv i právo na zaměstnání. Úřady garantují pracovní uplatnění těm, kteří pracovat chtějí. Zároveň nabízejí kariérní poradenství, rekvalifikaci a zprostředkovávají zaměstnání na pracovní pozici, která by nezaměstnanému vyhovovala. Zveřejňují informace o volných pracovních místech, které dostávají od zaměstnavatelů a sdělují nezaměstnaným i požadavky zaměstnavatelů.

Podle Armstronga et al. (2015, s. 1177) se tato metoda získávání uchazečů skrz úřady práce hodí hlavně při potřebě manuálních a administrativních pracovníků. Mezi výhody je určitě vhodné zařadit nulovou nákladovost, naopak jako nevýhodu je možno zmínit zaměření úřadů práce hlavně na rutinní práce.

Dessler (2020, s. 39) ještě dodává, že někteří zaměstnavatelé nemají dobré zkušenosti s úřady práce, a proto někteří uchazeči fakt, že přicházejí z úřadu práce, při pohovoru tají.

4.1.4 Personální a headhuntingové společnosti

Poradenské společnosti zaměřené na získávání zaměstnanců

Tegze (2019, s. 65) zahrnuje mezi poradenské společnosti všechny organizace, které uveřejňují nabídky zaměstnání, provádějí pohovory s uchazeči a uskutečňují předběžný výběr vhodných uchazečů. Zmiňuje, že tyto společnosti poskytují zaměstnavatelům odborné znalosti a celkově usnadňují organizaci celý proces získávání a výběru zaměstnanců. Tyto společnosti ale samozřejmě jsou vzhledem k rozsáhlosti svých služeb nákladné.

Dessler (2020, s. 183) doplňuje, proč si organizace tyto společnosti platí. Jde o například potřebu rychle obsadit pracovní pozici, při absenci HR oddělení v organizaci nebo chtějí zkrátit čas, který náboru věnují.

Kromě nákladovosti jako další nevýhodu využívání poradenských společností Bratton a Gold (2022, s. 157) vidí ve zkreslování organizace tím, že uchazeči poskytnou nerealistické informace. To se děje hlavně za předpokladu, že prioritou je pouze rychlé umístění.

Headhuntingové agentury

Podle Tegzeho (2019, s. 64) se společnosti zaměřené na přímé vyhledávání neboli headhuntingové agentury, zaměřují na velice úzký okruh pracovníků – jde o vrcholové manažery a klíčové specialisty. Tyto společnosti dokážou právě tento okruh kvalitních lidí zaujmout, protože by jinak o danou společnost nemuseli projevit zájem. Nicméně jak už bylo zmíněno v předchozím případě, i tyto společnosti jsou velice nákladné a v případě těchto klíčových lidí pro společnost bývají ještě dražší. DeCenzo a Robbins (2010, s. 142) k ceně dodávají, že kromě různých prvotních poplatků je většinou zprostředkovávající společnosti vyplácen poplatek až 35 % z platu nového pracovníka po dobu jednoho roku.

Dessler (2020, s. 186) zmiňuje, že v některých oborech a oblastech nelze požadovaného odborníka nalézt jinak, než skrze tyto „lovce hlav“. Rees a Smith (2014, s. 159) mluví o využívání těchto společností jako o kontroverzním aspektu řízení lidských zdrojů, a to i přesto, že označují tento postup za osvědčený a efektivní i přes jeho nákladovost. Upozorňují, že obor headhuntingu, jak je hledání specialistů či vysoce postavených manažerů nazýván, není nijak regulován, a proto osoby pracující v těchto společnostech mohou oklamat rekruity, tak i cílové organizace. Přirovnávají tyto společnosti k seznamovacím agenturám, jelikož jejich cílem je vlastně seznámit rekruity a organizace, které je hledají. Thite (2019, s. 158) upozorňuje, že lovci hlav s nástupem LinkedInu pomalu ustupují na významu. Najít talenty je dle něj dnes se sociálními sítěmi jednodušší.

4.1.4.1 Outsourcing

Další možností je plně outsourcovat získávání uchazečů. Metoda outsourcingu je dle Armstronga et al. (2015, s. 1179) oproti ostatním odlišná hlavně svou působností. Společnosti zajišťující tuto službu totiž přebírají plnou zodpovědnost za proces získávání zaměstnanců. Tato metoda samozřejmě konečné organizaci šetří mnoho času a energie, kterou může věnovat oblastem s vyšší přidanou hodnotou. Nicméně organizace může mít pocit, že nemá vše ve svých rukou a při problémech je pro ni složitější je řešit.

Dessler (2020, s. 184) dodává, že tyto společnosti většinou podepisují se zaměstnavatelem krátkodobé smlouvy a dostávají měsíční poplatek, který se liší podle množství skutečného nábory, který zaměstnavatel potřebuje.

4.1.5 Vzdělávací instituce

Vzdělávací instituce si dle DeCenzo a Robbinse (2010, s. 118) kladou za cíl získávat absolventy škol a dalších vzdělávacích institucí. Skrz tuto metodu je možno zaujmout mnoho vycházejících talentů, nicméně kampaně zaměřené na absolventy opět narážejí na otázku nákladovou, jelikož bývají velice drahé.

Naopak Mosley a Schmidt (2017, s. 211) vidí ve využití univerzit a vysokých škol hodně pozitiv. Říkají, že univerzity každý rok produkují velké množství inteligentních, často vysoce nadaných jedinců, kteří hledají práci. Doporučují tedy organizacím zapojení už během celé doby studia formou nabídnutí stáží, na kterých studenty už v průběhu vysokoškolských let připraví na vstupní pozice ve společnosti. Stáže jsou dle nich skvělým způsobem, jak otestovat talent a využít levné pracovní síly. Pro efektivní využití studentů je potřeba pochopení toho, kdo jsou, jaké vysoké školy studují, co chtějí a co nabízejí a jaké druhy stáží je tedy pravděpodobně zaujmou.

Pozitivně stáže hodnotí i Bratton a Gold (2022, s. 159) – říkají, že pokud student po ukončení studií nastoupí do organizace, obě strany ušetří mnoho starostí s adaptací, zaškolováním či představování kultury společnosti.

Výhody vidí Bělohávek (2016, s. 88) i pro školy – ty získávají od spolupracujících organizací přístup k praxím či zapojení do odborných projektů.

5 PROCES VÝBĚRU ZAMĚŠTNANCŮ

Různí autoři považují různé fáze přijímání zaměstnanců za ty nejdůležitější. Dle Halíka (2008, s. 38) je tou nejdůležitější fází právě výběr zaměstnanců. DeCenzo a Robbins (2010, s. 156) rozdělují tento proces výběru zaměstnanců do osmi bodů. Jde o úvodní screeningový pohovor, vyplnění žádosti o zaměstnání, provedení testů, následně komplexní pohovoru, vytvoření předběžné pracovní nabídky, ověření referencí, lékařskou prohlídku a vytvoření pracovní smlouvy. Každý krok představuje rozhodovací bod vyžadující kladnou zpětnou vazbu, aby proces mohl pokračovat.

Proces výběru zaměstnanců ale začíná v různých organizacích v různých bodech, záleží na metodě získávání uchazečů, která byla zvolena. Při využití společností, které provádějí předvýběr zaměstnanců, dostane dle Matějky a Vidlaře (2007, s. 47) zaměstnavatel už jen seznam uchazečů, kterým se má ozvat na další postup, většinou pohovor. Jestliže ale společnost tyto služby nevyužívá, začíná tento proces už dříve. Předvýběr si tedy musí provést sama.

5.1 Předvýběr zaměstnanců

Než se organizace pustí do procesu výběru zaměstnanců, měla by si organizace dle Mosleyho a Schmidta (2017, s. 237) uvědomit, že její jednání v těchto procesech vytváří značku zaměstnavatele. Pro organizaci může být třízení životopisů jen rutinní záležitost, ale za každým životopisem se skrývá příběh uchazeče, pro kterého může být proces výběru velmi emotivní, zvláště pro ty, kteří nejsou přijmutí. Organizace by se měla snažit udělat dobrý dojem v každém případě, proto by měla mít nastavena pravidla, jak komunikovat se všemi uchazeči během celého procesu a snažit se tento proces vždy provést co nejrychleji. Martin (2010, s. 234) tuto situaci shrnuje tak, že nejen organizace si vybírá mezi uchazeči, ale u uchazeči si vybírají mezi potencionálními zaměstnavateli. Je tedy klíčové pro organizaci v průběhu celého přijímání vystupovat zodpovědně.

Prvním úkolem zaměstnavatele v celém procesu výběru zaměstnanců, je dle DeCenzo a Robbinsa (2010, s. 156) po obdržení informací od uchazečů jejich přezkoumání. Uchazeč prvotně zasílá žádost o zaměstnání a životopis. Zmiňované formuláře v kapitole 4.1.1 na webových stránkách mohou zajistit, aby do nich uchazeči vypsali určité požadované informace, jako je vzdělání, kvalifikace nebo například zkušenosti. To pak pomáhá organizaci v rychlejším zorientování se mezi uchazeči. Tyto informace je ale možno získat od uchazečů i jinou formou, například v papírové podobě před pohovorem skrz osobní

dotazníky. Ty by dle Matějky a Vidlaře (2007, s. 43) měly obsahovat pouze nezbytné osobní údaje, otázky pouze na relevantní kritéria pro výběr a jasně definované otázky.

Pokud organizace neučiní rozhodnutí o dalším postupu okamžitě po přijetí těchto základních dokumentů (pozvání k dalšímu kolu výběru nebo naopak zamítnutí), doporučuje se dle Armstronga et al. (2015, s. 1185) zaslat uchazeči zprávu potvrzující přijetí jeho žádosti o zaměstnání. Tím si organizace získá víc času pro předvýběr.

Předvýběr by po shromáždění všech informací o uchazeči měl začít roztrízením žádostí. Trízení se provádí na základě porovnávání získaných informací o uchazečích a požadavků na uchazeče, které si organizace stanovila. Bratton a Gold (2022, s. 160) dělí tyto kritéria do tří skupin, na nezbytná, velmi žádoucí a žádoucí kritéria. Mezi nezbytné kritéria řadí taková, bez kterých nelze uvažovat o přijetí daného uchazeče, například plnoletost. Jako velmi žádoucí charakterizuje ty, které při porovnávání dvou uchazečů budou hrát zásadní roli pro rozhodnutí. Do žádoucích kritérií řadí taková, které vnesou na uchazeče splňujícího tato kritéria lepší světlo, nicméně nejsou nezbytná pro samotné přijetí. Nelze je ale považovat za nedůležité, protože v momentě, kdy by všichni uchazeči splňovali nezbytná a velmi žádoucí kritéria, mohou právě tato kritéria rozhodnout o přijetí či nepřijetí daného uchazeče.

Nápomocna při tomto předvýběru mohou dle Thiteho (2019, s. 131) sociální média. Zaměstnavatel může jednak nalézt na veřejně dostupných profilech uchazeče informace, které mu mohou pomoci, ale i uškodit při získání zaměstnání. V prvním případě jde o nalezení dodatečných informací o jeho zkušenostech, dovednostech, které je možno nalézt většinou na profesionálních sociálních sítích, jako je například LinkedIn. Na osobním profilech (na Facebooku, Instagramu, ...) může pak zaměstnavatel nalézt informace o uchazeči, které by jej vyřadilo z úvahy. Jde o například informace o užívání drog, agresivním chováním nebo diskriminačních komentářích. Nastává zde ale otázka, zda je etické takové informace zahrnout do výběru, jelikož jsou to osobní informace uchazečů.

Evangelu (2009, s. 40) doplňuje proces předvýběru uchazečů rozdělením do tří kategorií – vhodní, přijatelní a nevhodní. Pro usnadnění procesu třízení je klíčové právě dostatek informací získaných v prvním kroku předvýběru. Dostatek informací zajistí správné roztrízení do těchto tří skupin a zjednoduší tak všechny i následující procesy. Ideální počet uchazečů v první skupině je 4-8 uchazečů na jedno pracovní místo. Menší počet reflektuje nedostatečný výběr, ze kterého organizace pak musí vybírat a s více než osmi uchazeči je pak už časově neefektivní nadále postupovat, jelikož například pohovory jsou velice časově

náročné. Vždy ale záleží na potřebách konkrétní organizace i na metodách výběru, jelikož u nich je časová náročnost různorodá.

Třídění do tří kategorií v rámci procesu předvýběru potvrzuje i Martin (2010, s. 234). Říká, že toto rozdělení je kritickou fází a je velice obtížné, pokud existují moc velké množství žádostí nebo naopak nedostatečné množství žádostí o zaměstnání.

5.2 Metody výběru potenciálních zaměstnanců

Po roztržení uchazečů do kategorií začne organizace dle Stora (2023, s. 65) volit vhodné metody pro výběr zaměstnanců. Organizace se snaží předem co nejlépe odhadnout, jak moc uchazeč bude schopný vykonávat práci, kterou si od něj žádá. Snaží se tedy co nejvíce otestovat jeho znalosti, dovednosti, schopnosti, ověřit si jeho zkušenosti, kvalifikace, vzdělání či různé výcviky. Pro ověření těchto kritérií může volit nejrůznější metody. Mezi ty nejznámější a nejpoužívanější Bělohlávek (2016, s. 93) řadí dotazník, pohovor a reference. Nicméně v posledních letech jsou čím dál častěji využívány další neotřelé metody, například výběrové testy a assessment centra.

Martin (2010, s. 234) doplňuje i méně používané metody, jako je například sebehodnocení a vzájemné hodnocení uchazečů nebo analýza rukopisu. Grafologii – analýzu rukopisu – doporučuje jako doprovodnou metodu i Bělohlávek (2016, s. 97). Upozorňuje ale, že jde o dosti citlivou záležitost a grafologický posudek by měl být svěřen znalci.

5.2.1 Přijímací pohovor

Přijímací pohovor je dle některých autorů (například Armstronga et al., 2015, s. 1212) nazýván i pohovorem výběrovým, nicméně v práci bude nadále využíván pouze pojem Přijímací pohovor. Existují dle Martina (2010, s. 155) dva druhy pohovorů, individuální pohovor (jeden uchazeč a jeden tazatel) nebo panelový pohovor (více tazatelů a jeden uchazeč). V praxi je většinou u vyšších pozic nebo pozic ve veřejném sektoru přítomno více tazatelů z organizace. Více tazatelů může eliminovat subjektivního pohledu jednoho z nich. Naopak více tazatelů může způsobit větší nervozitu uchazeče a ten nemusí mít dostatek odvahy pro položení svých vlastních otázek.

Uchazeč by pro snížení nervozity dle Matějky a Vidlaře (2007, s. 48) vždy měl vědět, co od pohovoru čekat. Je vhodné uchazeči předem dát informaci, kolik lidí se pohovoru bude účastnit a informace o těchto lidech – například jejich pozice ve firmě. Je vhodné kandidátovi i sdělit úroveň přípravy na pohovor, která se od něj očekává, například zda si má připravit

otázky či zda se od něj požaduje osobní představení. Uchazečům je nutno předem objasnit formát pohovoru, zda pohovor bude probíhat fyzicky či online.

Využití online pohovorů výrazně podpořila pandemie COVID-19, která převedla všechny možné kontakty do online prostředí. Některé společnosti se dle Brattona a Golda (2022, s. 163) k fyzickým pohovorům už nevrátily a využívají online pohovory do dnes.

Přijímací pohovory jsou nejčastější metodou výběru zaměstnanců. Důvod četnosti využívání přijímacích pohovorů vysvětluje Vajnara (2007, s. 58). V první řadě dávají možnost oboustrannému rozhovoru, tazatel může uchazeči detailně popsat pracovní pozici a zodpovědět na všechny otázky uchazeče. Uchazeč má tedy prostor pro své dotazy a má možnost lépe poznat společnost, její kulturu nebo například priority. Má možnost se dozvědět osobně o kariérních možnostech a o spolupráci s ostatními. Tazatel může ověřit předem získané informace o uchazeči s realitou a vidět jeho spontánní reakce na otázky. Nicméně by měl tazatel dodržovat etiku při pohovorech a na některé otázky se neptat. Bělohlávek (2017, s. 115) zmiňuje, že například dotazy na politickou orientaci, sexuální orientaci, rodinný stav a děti, náboženství či zdravotní problémy jsou zakázané.

I když je pohovor nejčastěji využívanou metodou, má i mnoho nevýhod. Z velké části totiž kvalita pohovoru závisí dle Evangelu (2009, s. 41) na tazateli, proto nezkušený personalista může pohovor znevážit. Pohovor může být také předpojatý a uchazeč může být posuzován subjektivním pohledem. Taktéž nemusí být pohovory vždy dostatečnou zárukou pro předpověď budoucího výkonu uchazeče.

Rees a Smith (2014, s. 144) pozitivní dopady strukturovaných pohovorů kvitují a potvrzují, že nestrukturované pohovory jsou náchylné k osobním předsudkům. Gruber et al. (2016, s. 530) ale upozorňuje, že osobní předsudky existují u obou druhů pohovorů. Například pozdní příchod uchazeče nebo jeho nevhodné oblečení je častý důvod pro automatické zamítnutí. Nicméně organizace tak nemůže získat konkurenční výhodu skrz tvůrčí, nekonformní zaměstnance. Bratton a Gold (2022, s. 163), proto tvrdí, že dle nich je pro vytvoření celkového obrazu o uchazeči a pro získání spolehlivých informací nejjedlejší řešením kombinace strukturovaného a nestrukturovaného pohovoru.

Strukturovaný pohovor vychází dle Reese a Smitha (2014, s. 162) z vymezeného rámce, který se skládá z předem určených otázek, které jsou kladeny všem uchazečům. Odpovědi na otázky mohou být zapisovány do klasifikačního systému a následně porovnávány mezi

sebou napříč uchazeči. Otázky ověřují schopnosti, dovednosti, ale i například zkušenosti, kdy má uchazeč popsat, jak se zachoval v minulosti v určitých situacích. Nebo může být i představena uchazečům nová situace a tazatel chce po uchazeči odpověď, jak by se v dané situaci zachoval. Nicméně i strukturované pohovory mají své nevýhody a mluví o nich ve své publikaci Dessler (2020, s. 243). Říká, že slepé následování strukturovaného formátu nemusí poskytovat dostatek příležitostí ke sledování bodů zájmu.

Při nestrukturovaném pohovoru nejsou dle Bělohlávka (2017, s. 160) předem stanoveny žádné pevné otázky a jde tak o obecnou diskusi. Pohovor bývá více uvolněný, ale jak bylo zmíněno, může vést k nejasným a subjektivním výsledkům. Tazatel během tohoto pohovoru položí několik otázek, které odpovídají cíli tazatele, ale nemají za cíl konkrétní zjištění, naopak jen vytvoření si celkového obrazu o uchazeči. Otázky jsou nahodilé a nespecifické. Validita takového pohovoru z pohledu predikce budoucího výkonu je nízká a je doporučován pohovor strukturovaný. Rees a Smith (2014, s. 162) dodávají, že tazatelé mají tendenci upřednostňovat lidi, kteří jsou jako oni sami. Tento typ pohovoru má dle nich i tendenci znevýhodňovat příslušníky etnických menšin, ženy se zdravotním postižením a starší kandidáty.

5.2.2 Výběrové testy

Výběrové testy představují metodu pro získání důvěryhodných a spolehlivých informací o uchazeči. Jak uvádí Armstrong et al. (2015, s. 1206), jsou to nástroje, sloužící k ověření různých aspektů uchazečovy kvalifikace, jako jsou schopnosti, inteligence, osobnostní charakteristiky, talent a znalosti. Výběrové testy jsou často součástí assessment center. Existuje několik druhů výběrových testů, včetně inteligenčních, osobnostních či dovednostních. Jednotlivé testy budou popsány níže.

Evangelu a Neubauer (2014, s. 24) doplňují, že pro kvalitní test je potřeba vytvořit kritéria na základě výzkumu, která následně určí normy pro porovnávání uchazečů. Jedním z důvodů, proč zaměstnavatel může použít výběrové testy, je velký počet uchazečů, se kterými by nebyl schopen provést pohovory. Nicméně doplňují, že žádné testy nemohou změřit úplně všechno a je proto odpovědnost personalisty určit, které testy jsou pro potřebné informace vhodné a co výsledky testů vlastně o uchazeči říkají.

K výběrovým testům patří například testy inteligence, testy osobnosti nebo testy schopností, které budou dále popsány.

Intelligenční testy jsou využívány nejen v personalistice. Bělohlávek (2016, s. 247) zmiňuje, že porovnávají kvocientem poměr mezi mentálním a skutečným věkem jedince. Nicméně při použití tohoto testu v rámci přijímacího pohovoru je možno porovnat výsledek s průměrem populace, ale například i se současnými zaměstnanci firmy. Je tak možno posoudit, zda uchazeč zapadá do průměru inteligence organizace. Testy měří duševní schopnosti, které vedou k řešení intelektuálních úkolů a obsahují otázky či úkoly. Výhodou těchto testů je jejich proveditelnost v online prostředí. Někteří autoři, například Bratton a Gold (2022, s. 161, ale řadí testy inteligence mezi testy osobnosti.

Mezi testy osobnosti řadí Evangelu a Neubauer (2014, s. 89) dotazníky, které měří zájmy, hodnoty nebo pracovní chování. Příkladem je osobnostní dotazník. Testy osobnosti mohou přinést zajímavé a doplňující informace o uchazečích, které navíc nejsou ovlivněny běžnými předsudky, jaké často vznikají během osobního pohovoru. Nicméně je důležité s nimi zacházet opatrně. Testy osobnosti by měly být vypracovány renomovaným psychologem nebo specializovanou agenturou na základě pečlivého a rozsáhlého výzkumu. Bělohlávek (2016, s. 254) doplňují, že dalším důležitým aspektem je i výběr testu. Na trhu existuje široká škála testů, z nichž některé jsou mnohem dražší. Cena však odráží kvalitu.

Většina osobnostních testů dle Vajnara (2007, s. 38) funguje na principu pokládání velkého množství otázek v časovém horizontu jedné hodiny. Většina testů posuzuje 5 základních aspektů:

- Extroverzi/introverzi – do jaké míry si uchazeč užívá socializaci s ostatními a jak reaguje na změny.
- Emoční stabilitu – do jaké míry projevuje uchazeč nervozitu a úzkost.
- Přívětivost – do jaké míry se uchazeč vyhýbá konfliktům a projevuje dobrou povahu, vřelost a soucit.
- Svědomitost – do jaké míry uchazeč zvládá organizovat sebe, jak zvládá dodržování termínů.
- Otevřenost vůči novým zkušenostem – do jaké míry tazatel je nápaditý, flexibilní a zda vnímá nové zkušenosti pozitivně.

Dalším používaným testem je test schopností. Rees a Smith (2014, s. 166) popisuje testy schopností jako prostředek k posouzení schopností jednotlivců v oblasti pracovního výkonu a dosažených výsledků. Tyto testy mohou hodnotit verbální uvažování, numerickou

gramotnost, prostorové a mechanické dovednosti týkající se schopnosti porozumět, interpretovat a vyvozovat závěry z ústního nebo písemného projevu, číselných dat a také chápání běžných fyzikálních zákonů. Testy jsou navrženy pro různé úrovně mentálních schopností – testy pro manažery jsou mnohem náročnější. V současné době jsou dle Bělohlávka (2016, s. 229) tyto testy skoro vždy prováděny na počítači, protože systém generuje náročnost otázek podle aktuálních výsledků, aby pro testovaného nebyl test příliš náročný či příliš jednoduchý. Velkou výhodou těchto testů je jejich malá časová náročnost a nízká nákladovost – většinou stačí jen zakoupení licence. Bratton a Gold (2022, s. 161) dále specifikuje, že podle druhu zaměstnání jsou k dispozici i testy různých specifických schopností, jako může být i například test rychlosti psaní na klávesnici. Jednotlivé zmíněné testy mohou být součástí celkového komplexního testování, například v rámci assessment center.

5.2.3 Assessment centra

Využití metody assessment centra je dle Grubera et al. (2016, s. 551) typické tím, že slouží k posuzování skupiny uchazečů během omezeného časového rámce za účelem určení jejich vhodnosti pro konkrétní pracovní pozici. Během této metody se provádějí různé úkoly, které napodobují klíčové aspekty práce spojené s danou pracovní pozicí nebo rolí.

Vzhledem k tomu, že se více uchazečů hodnotí současně ve skupině, jsou assessment centra dle DeCenzo a Robbinse (2010, s. 160) vyhodnocována několika hodnotiteli, což zajišťuje i vyšší objektivitu v hodnocení. Dalším důležitým faktorem je jejich schopnost poskytnout více informací o uchazečích než klasické pohovory, zejména pokud jsou kombinována s různými testy. Právě z těchto důvodů je dle Reese a Smitha (2014, s. 144) je zavedení assessment center v organizacích náročné na čas a finanční prostředky, a proto jsou často využívána při výběru manažerských pozic ve velkých organizacích nebo při selekci absolventů. V potaz je potřeba kromě zajištění ubytování a stravy pro uchazeče vzít hlavně ohodnocení hodnotitelů, kteří jsou ve většině případů vyšší manažeři. Výsledky jsou ale při správném řízení center skvělé – vybraní uchazeči pak zůstávají ve firmách déle než při využití jiných metod.

Důvodem úspěchu je dle Brattona a Golda (2022, s. 164) hloubkové standardizované hodnocení mentálních schopností a chování na základě vícenásobného výběr. Žádná jiná z metod nedokáže prokázat tak hluboko do kompetencí uchazečů.

O příkladech metod využívaných v assessment centrech mluví Dessler (2020, s. 220). Jde například o skupinovou diskusi bez vedoucího. Lektoři předají skupině bez vedoucího diskusní otázku a řeknou členům, aby dospěli ke skupinovému rozhodnutí. Poté zhodnotí interpersonální dovednosti každého člena skupiny, přijetí skupinou, vůdčí schopnosti a individuální vliv.

5.2.4 Ověření referencí

Dle Armstronga et al. (2015, s. 1228) je až po využití předchozích metod vhodné zvážit vyžádání referencí. Hlavním smyslem referencí je získat spolehlivou a faktickou informaci o potenciálním zaměstnanci. Při referencích se organizace může dozvědět informace, které ji uchazeč mohl zatajit (například důvod ukončení spolupráce, důslednost docházky) nebo si potvrdit informace, které už uchazeč podal (délku zaměstnání, přesný popis pracovní pozice, odpovědnosti). DeCenzo a Robbins (2010, s. 165) doporučují vyžádání referencí buď písemně nebo skrz formulář, který je zaslán předchozímu zaměstnavateli. Je vždy doporučována otázka, zda by minulý zaměstnavatel uchazeče opět zaměstnal – ta může při upřímné odpovědi mnoho napovědět.

Vyžadování referencí je klíčovou fází celého procesu, jelikož Armstrong et al. (2015, s. 1237) ve své publikaci uvádí, že až 25 % nabídek zaměstnání je nutno stáhnout po zjištění uvedení nepravdivých dat ze strany uchazeče. Pro zamezení vzniku těchto problémů až po výběru zaměstnance se doporučuje využití dotazníků s otevřenými otázkami na znalosti, dovednosti a schopnosti už v prvních fázích procesu výběru, prověření si registru dlužníků nebo požádání uchazeče o zajištění výpisu z rejstříku trestů.

Naopak Rees a Smith (2014, s. 144) nepovažují reference za důležitý nástroj při procesu přijímání zaměstnanců. Říkají, že jejich použití je nespravedlivé, jelikož každý zaměstnavatel přistupuje k předávání referencí jinak – i ten nejlepší potenciální kandidát na pozici nemusí od svého bývalého nadřízeného získat skvělé reference, jelikož nemusí být v zájmu uchazeče svou aktuální organizaci informovat o hledání alternativního zaměstnání.

6 PROCES PŘIJÍMÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ V UŽŠÍM SLOVA SMYSLU

Po dokončení pohovorů, různého testování a případném prověření referencí je možné učinit předběžné rozhodnutí o nejvhodnějších uchazečích. Těmto uchazečům je dle Armstronga et al. (2015, s. 1228) možné zaslat rozhodnutí telefonicky nebo písemně. Je vhodné na jedno pracovní místo si ponechat v záloze jednoho až dva náhradní uchazeče, pokud je to možné. V praxi je totiž běžné, že se uchazeči současně hlásí na několik pracovních míst nebo obcházejí pohovory jen pro svou sebereflexi, jaké postavení na pracovním trhu mají. Tyto zjištění mohou například následně využít pro svého aktuálního zaměstnavatele při žádosti o zvýšení mzdy. Ostatní kandidáty je vhodné citlivě odmítnout.

Mosley a Schmidt (2017, s. 241) zdůrazňují, že i tato část procesu (a především v případě odmítnutí) je velice důležitá pro budování dlouhodobé dobré značky zaměstnavatele. Kandidáty, jež se rozhodneme zamítnout, je potřeba kontaktovat co nejdříve. Respektování času kandidátů je jedním z nejdůležitějších aspektů Employer branding v procesu přijímání zaměstnanců. Vždy je vhodné i všem uchazečům poskytnout zpětnou vazbu, která může kandidátovi pomoci s budoucími žádostmi a pohovory. V nejlepším případě pak je vhodné zamítnutému uchazeči nabídnout poradenství, které mu pomůže najít práci lépe odpovídající jeho znalostem a zkušenostem. Je možné mu i nabídnout pozice, o kterých původně neuvažoval. Na závěr je vhodné všem uchazečům poděkovat za jejich zájem a čas a popřát jim hodně štěstí při dalším hledání zaměstnání.

Následuje dle Martina (2010, s. 234) kontaktování uchazeče s formální nabídkou zaměstnání, který ji následně přijímá či odmítá. Dalším klasickým krokem je dle Armstronga et al. (2015, s. 1241) absolvování lékařské prohlídky. Ta je vyžadována při zvýšené fyzické zdatnosti zaměstnání nebo pro potřeby penzijního a životního pojištění. Po absolvování lékařské prohlídky je vypracována pracovní smlouva.

6.1 Pracovní smlouva

Podpis pracovní smlouvy probíhá většinou fyzicky. Zaměstnavatel je dle § 31 odst. 1 zákona č. 262/2006 Sb. zákoník práce – znění od 01.10.2023 povinen seznámit nového zaměstnance s právy a povinnostmi, které z pracovní smlouvy vyplývají.

Dle § 34 odst. 1 zákona č. 262/2006 Sb. zákoník práce – znění od 01.10.2023 musí pracovní smlouva obsahovat tři náležitosti – druh práce, který zaměstnanec bude

vykonávat, místo výkonu práce a den nástupu do zaměstnání. Zaměstnavatel může stanovit zkušební dobu. Ta činí maximálně 3 měsíce a u vedoucích pracovníků maximálně 6 měsíců. Většinou bývají součástí pracovní smlouvy i další náležitosti, jako například název a sídlo zaměstnavatele, výměr dovolené nebo například rozvrh týdenní pracovní doby. Pokud tyto náležitosti zaměstnavatel neuvede přímo do pracovní smlouvy, musí je zaměstnanci předat písemně.

Dle § 39 zákona č. 262/2006 Sb. zákoník práce – znění od 01.10.2023 je možno pracovní smlouvu uzavřít jako pracovní poměr na dobu určitou nebo neurčitou. Smlouva na dobu určitou může být uzavřena na maximálně 3 roky a po uzavření první smlouvy může být maximálně dvakrát prodloužena.

Matějka a Vidlař (2007, s. 18) dodávají, že při potřebě zajištění krátkodobé spolupráce je možno využít i další možnosti mluv v rámci zákoníku práce. Jde o dohodu o provedení práce nebo dohodu o pracovní činnosti.

Dle § 76 zákona č. 262/2006 Sb. zákoník práce – znění od 01.10.2023 dostala dohoda o pracovní činnosti od 1. 10. 2023 změnám, které ji přidávají výhod. Nově mají zaměstnanci pracující na tuto dohodu nárok na dovolenou, nárok na volno z důvodu překážek v práci na straně zaměstnance (například při narození dítěte nebo svatbě) a nárok na příplatky k práci například o státních svátcích či víkendech.

Nicméně Matějka a Vidlař (2007, s. 18) dodávají způsoby, jak zaměstnavatelé obcházejí zákoník práce. Využívají formu „Švarc systému“, kdy se spolupracovníky uzavřou mandátní smlouvu místo smlouvy pracovní. Spolupracovníci tak pracují na bázi živnostenského listu. Tuto možnost využívají firmy v oblastech sezónních prací, v obchodnických profesích a v dalších oblastech, ve kterých se dobře dá využití tohoto systému skrýt před úřady práce.

7 PROCES ŘÍZENÍ ADAPTACE ZAMĚSTNANCE

Pečlivý výběr zaměstnanců nezaručuje dle Vojtoviče (2011, s. 150) jejich efektivní výkon. Ten je možno předpokládat až po správně provedeném procesu adaptace zaměstnance, po kterém by každý nováček měl vědět co a jak dělat. Proces řízení adaptace je Bartákem (2023, s. 173) charakterizován jako činnost, která je zaměřena na identifikaci a rozvoj odborných, sociálních a osobnostních charakteristik nováčka. Také zmiňuje, že by tento proces měl probíhat po přesně vymezenou dobu, ve většině firem po zkušební dobu, tedy v délce tří až šesti měsíců.

I Mosley a Schmidt (2017, s. 244) upozorňují, že adaptace není jednodenní sezení. Proces by dle nich měl ale probíhat 3-12 měsíců. Investovat tedy čas, úsilí a odborné znalosti do vývoje efektivních onboardingových procesů, to jsou klíčové myšlenky, které zmiňují ve spojitosti s adaptací zaměstnanců. Vajner (2007, s. 94) ale upozorňuje, že proces adaptace probíhá v různých organizacích různě dlouho. Některé organizace časově definují proces na několik hodin, jsou ale i společnosti, ve kterých trvá dva roky.

O důležitosti adaptace mluví i DeCenzo a Robbins (2010, s. 185), který říká, že adaptace silně ovlivňuje výkon zaměstnanců a organizační stabilitu. Pokud jsou pracovní místa v organizaci obsazována a uvolňována s minimálním narušením, organizace bude stabilnější. Při adaptaci nováčka je tedy nutno myslet na jeho aklimatizaci do kultury organizace a vytvoření si loajality k zaměstnavateli.

Pokud nováček není dostatečně zaškolen a adaptován do organizace, začíná dle Urbana (2017, s. 168) ztrácet motivaci. Ta je postupně snižována a nováčkovi tak klesá zapálení do učení nových věcí. V nejhorším případě může nekvalitní adaptace dopadnout odchodem zaměstnance. Bednář (2018, s. 54) zmiňuje, že finanční ohodnocení není u většiny zaměstnanců důvodem k odchodu z organizace. Z organizací odchází lidé, kteří nerozumí tomu, co dělají, nebo jim jejich práce není dostatečně vysvětlena. Naopak přátelské prostředí a pocit užitečnosti je dle něj hlavním klíčem k udržení si zaměstnance z dlouhodobého hlediska. Je proto potřeba na to myslet už v procesu adaptace.

Proto Mosley a Schmidt (2017, s. 244) upozorňují, že je důležité si hned na začátku nastavit standardy adaptace. Ty by měly vycházet v případě nadnárodních firem z globálních standardů a pak se přizpůsobovat dle místních potřeb. Je důležité si nastavit systém konzistentního sbírání zpětné vazby a metriky, podle kterých bude určeno, jak proces adaptace u jednotlivých zaměstnanců probíhá. Nesmí se zapomenout, že do procesu adaptace

je zapojeno několik oddělení. Kromě náborového týmu a HR managementu ale i například IT oddělení, které zajistí plnou vybavenost nováčka od prvního dne v zaměstnání.

Mosley a Schmidt (2017, s. 244) také upozorňují, že budování employer brandingu nekončí v době podpisu smlouvy. Nováček je v prvních týdnech nejnáchylnější na ukončení spolupráce, proto doporučují proces adaptace udělat dostatečně atraktivní na to, aby nováčka přesvědčoval o zůstání ve firmě každý den. Konkurenční organizace mohou totiž v prvních týdnech jednoduše nového zaměstnance přetáhnout k sobě. Pro úspěšné provedení nástupu doporučují několik bodů. Ještě před samotným nástupem doporučují:

- Vytvoření vstupního kontrolního seznamu pro každé oddělení ve firmě, které se na adaptaci nováčka podílí. Stanovit si tak jasná očekávání, kdo, co a kdy udělá, aby byl zajištěn hladký průběh onboardingu.
- Každému novému zaměstnanci přiřadit kontaktní osobu, na kterou se může v případě dotazů vždy obrátit.
- Požádat vždy někoho ze zaměstnanců, aby každý týden byl s nováčkem v kontaktu a ten tak neměl ani po několika týdnech pocit, že je na vše už sám.
- Pomocť novému zaměstnanci poklidně odejít od svého stávajícího zaměstnavatele. Pomocť mu se připravit na schůzku oznamující jeho ukončení spolupráce ve stávajícím zaměstnání, jak reagovat na nabídky jiných organizací, ale i zabezpečit mu plynulý přechod mezi zaměstnáními.
- Zaslání novému zaměstnanci veškerých materiálů, dokumentů, odkazů, které mu předem pomůžou s pochopením společnosti, týmu, jeho role. Je ale potřeba zmínit, že prostudování těchto materiálů před samotným nástupem není povinné, nový zaměstnanec může mít dost starostí se změnou zaměstnání a neměl by tak na něj být vyvíjen zbytečný tlak.

7.1 Orientační program

Po úvodních přípravách před samotným prvním dnem by organizace i uchazeč měli být připraveni na úvodní orientační program. Ten dle DeCenzo a Robbinse (2010, s. 186) zahrnuje činnosti spojené s uvedením nového zaměstnance do organizace a kolegy v jeho oddělení. Orientační program by měl být proveden tak, aby snížil počáteční nervozitu nového zaměstnance. Ten by měl být seznámen s cíli, historií, filozofií, postupy a pravidly organizace. Také by mu měly být znovu představeny některé podrobnosti z pracovní

smlouvy, jako je pracovní doba, mzdové postupy, požadavky na přesčasy a firemní benefity. Vždy je vhodná i fyzická prohlídka zázemí organizace a seznámení nového zaměstnance s jeho manažerem a spolupracovníky.

Během prvního dne by dle Bartáka (2023, s. 173) měla být navozena hlavně atmosféra povzbuzení a vytvářena důvěra. Je také nutno brát v potaz, že těchto informací je pro nováčka hodně, a proto je potřeba klíčové informace několikrát zopakovat, aby si je zapamatoval. DeCenzo a Robbins (2010, s. 188) doporučují organizacím vytvoření zaměstnanecké příručky. Ta by měla sloužit jako zdroj užitečných informací o společnosti, jejím poslání, historie, zásad, zaměstnaneckých výhod. Příručka dává zaměstnanci možnost porozumět organizaci vlastním tempem.

Tuto prvotní orientaci může dle DeCenzo a Robbinse (2010, s. 187) provést nadřízený nového zaměstnance nebo zaměstnanci HR oddělení. V dnešní době je často využívána i online prezentace skrz výukové programy. Nicméně Urbancová a Vrabcová (2023, s. 56) doplňují, že plno společností ve využívání těchto online prostředků má stále mezery. Pro efektivní práci je potřeba online výukové kurzy dělat interaktivní. Pouhé sledování není pro nováčka efektivní. Jenže interaktivní výukové programy dle nich využívá jen každá desátá společnost.

Thite (2019, s. 132) také mluví o využitích dalších prostředků moderní doby pro zefektivnění procesu onboardingu – uvádí například přidání nových zaměstnanců do různých skupin na sociálních sítích. Po orientačním programu by měl dle DeCenzo a Robbins (2010, s. 189) následovat tréninkový program.

7.2 Tréninkový program

Tréninkový program dle Desslera (2020, s. 276) zahrnuje předávání nováčkovi dovedností, které potřebuje k výkonu své práce. To je možno provádět různě. Jedním ze způsobů tréninku je zaškolování zkušeným zaměstnancem přímo na pracovišti. To může zahrnovat pouhé pozorování nadřízeného nebo v ideálním případě i praktické zaučování pod dohledem zkušeného zaměstnance. V případě využívání tohoto způsobu zaučování je klíčové správné vyškolení zkušeného zaměstnance, aby dokázal své zkušenosti správně předat. Mimo to by měl zvládat nováčka i motivovat.

Urban (2017, s. 169) tak upozorňuje, že zaměstnanec musí mít po celou dobu důvěru ve svého trenéra, že se na něj může v případě nejasností obrátit. Chybou by bylo prostředí, ve kterém by měl nový zaměstnanec pocít, že neznalost správného postupu je jeho nedostatek.

Dalším možným způsobem zaučování nováčků je dle Desslera (2020, s. 286) skrz školení pro více nových zaměstnanců. Ty většinou probíhají formou přednášek.

7.3 Hodnocení nového zaměstnance

Nicméně dle Bartáka (2023, s. 174) je jedním z klíčových bodů adaptace závěrečné hodnocení. Z tohoto hodnocení mohou vyplynout tři situace. V ideálním případě je úspěšně celý plán adaptace dokončen a nový pracovník je plně zařazen na jeho pracovní místo. V druhém případě je jeho setrvání na přiřazeném místě podmíněno doplněním chybějících požadovaných znalostí a dovedností. Ve třetím případě organizace doporučí zaměstnanci jinou pracovní pozici.

Plamínek (2018, s. 69) zmiňuje, že předávání zpětné vazby nováčkovi je klíčové pro jeho rozvoj a směřování správným směrem. Zpětná vazba by měla přicházet v pravidelných intervalech a vždy obsahovat pozitivní i konstruktivní body. Doporučuje vždy prvně začít od pozitivní zpětné vazby, aby se nováček „nezablokoval“ a byl zpětné vazbě otevřený. Na základě společné zpětné vazby je potřeba přizpůsobit tréninkový program.

To potvrzuje Punnet (2009, s. 224), který upozorňuje, že adaptační a tréninkový program by měl být i přes jakoukoliv standardizaci vždy přizpůsoben potřebám jednotlivce a je potřeba operativně reagovat na vývoj adaptace. Tréninkové programy by vždy měly být kombinací pasivních metod (čtení knih), mírně aktivních metod učení (sledování školení a instruktáží, diskuse) a plně participativních metod (hraní rolí). Zmiňuje, ale že s mírou zapojení nováčků stoupá i nákladnost těchto školení.

8 PERSONÁLNÍ MARKETING A BUDOVÁNÍ ZNAČKY ZAMĚSTNAVATELE

S postupným rozvojem řízení lidských zdrojů se rozšiřuje i role působnosti personalistů. Mezi jedno z úplně nových polí působností personalistů Dessler (2020, s. 42) řadí i personální marketing. Pro definování personálního marketingu se využívá tvrzení, že „aplikuje marketingové přístupy v oblasti řízení lidských zdrojů a přistupuje k zaměstnanci (současnému i potenciálnímu) jako k zákazníkovi“ (Myslivcová, 2019, s. 30).

Nicméně charakteristika personálního marketingu je k nalezení v historických publikacích o řízení lidských zdrojů jen zřídka a myšlenka budování dobré značky zaměstnavatele se objevuje až v posledních letech. Zaměstnavatelé si podle Torringtona et al. (2009, s. 57) uvědomují, že soutěžením o zaměstnance mohou získat plno benefitů. Proto si přejímají postupy z oblasti marketingu zboží a snaží se získat zájem uchazečů. Někteří autoři (například Urbancová a Vrabcová (2023, s. 243)) striktně oddělují pojmy personální marketing a budování značky zaměstnavatele.

Personální marketing zahrnuje dle Tegzeho (2019, s. 1186) více oblastí, z níž jednou je právě budování značky zaměstnavatele (Employer Branding). Personální marketing zahrnuje všechny aktivity, které podnik provádí ve vztahu ke svým aktuálním, potenciálním i bývalým zaměstnancům. To zahrnuje široké spektrum marketingových taktik. Zdůrazňuje, že personální marketing primárně komunikuje informace o tom, kdo podnik je, co dělá a koho hledá. Naopak, v případě budování značky zaměstnavatele se podnik zaměřuje na komunikaci svého smyslu a vize, tedy na to, proč existuje, jaký je smysl jeho činností a kam aktuálně směřuje. Touto komunikací se snaží definovat svou identitu jako zaměstnavatele a zaujmout potenciální zaměstnance. Jeho hlavním cílem je vytvoření pozitivního povědomí o společnosti na trhu práce.

Dalším důležitým rozdílem mezi personálním marketingem a budováním značky zaměstnavatele dle Urbancové a Vrabcové (2023, s. 245) je, že značku zaměstnavatele má každá firma. Mít či nemít personální marketing už je ale volbou společnosti.

O Employer Brandingu Mosley a Schmidt (2017, s. 8) říkají, že je to už proces vytváření skvělého místa pro práci a následná podpora talentů. Zdůrazňují, že budování dobré značky zaměstnavatele oproti personálnímu marketingu vyžaduje méně tlaku a více přitahování – rozvíjení druhu pozitivní pověsti, která pomůže přilákat talentované uchazeče. Je potřeba

budovat značku zaměstnavatele dlouhodobě a začít od stávajících hodnot a zaměstnanců, kteří ji poté volně rozšíří kolem sebe.

Pro přiblížení do klasického marketingu vytvořila Antošová (2005, s. 42) pro personální marketing i marketingový mix. Jako 4P definovala:

- Product: Pracovní místo
- Price: Motivace a odměna za práci
- Place: Místo výkonu práce
- Promotion: Prezentace pracovní nabídky

Jako hlavní úlohu personálního marketingu Myslivcová (2019, s. 21) definuje pomoc se získáváním potřebné pracovní síly. Mezi sekundární úlohy pak zařazuje podporu spokojenosti zaměstnanců a udržení dobré pověsti organizace jako zaměstnavatele, které pak pomáhají k naplňování hlavní úlohy. Poté, co pomocí personálního marketingu společnost zaměstnance získá, je potřeba je i pomocí něj udržet v organizaci a nadále pracovníky motivovat. Taktéž je potřeba neustále prohlubovat vztah mezi pracovníkem a organizací.

D'Ambrosiová (2014, s. 78) zdůrazňuje, že organizace potřebují dlouhodobě udržovat své vztahy jak s interním, tak i externím trhem práce a aktivně předvídat potřeby uchazečů o zaměstnání.

Mezi nástroje, jak budovat značku zaměstnavatele, řadí Torrington et al. (2009, s. 58) například relativně vysokou mzdu, balíček zaměstnaneckých výhod, flexibilní práci z domova, přátelskou atmosféru, silný potenciál kariérního rozvoje, jistotu zaměstnání, ale i následnou šířící se pověst dobré pracovní zkušenosti.

Pro zjištění, kterých výhod si zaměstnanci v organizaci váží nejvíce, doporučuje Torrington et al. (2009, s. 58) provést interní průzkum. Následně by identifikované přednosti měly být pravidelně zvýrazňovány v inzerátech, v náborové literatuře, na náborových stránkách, či na veletrzích. Je podle něj také důležité, aby o této nabídce výhod byli informováni i současní zaměstnanci, protože mnoho náborů probíhá ústně – na doporučení.

9 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRO PRAKTICKOU ČÁST

Kvalitní tým je základ úspěchu každé organizace. Výběr a adaptace zaměstnanců do pracovního prostředí má zásadní vliv na efektivitu a konkurenceschopnost společnosti. Zabezpečení správné pracovní síly začíná plánováním potřeby pracovníků, což je proces, který vyžaduje pečlivou analýzu současného stavu a budoucích potřeb organizace.

Pro efektivní výběr je třeba přesně definovat požadavky na uchazeče. Následuje fáze získávání uchazečů, během které je cílem nastavit vhodné postupy získání dostatečného počtu kvalifikovaných zájemců o práci. Dalším krokem je identifikovat ty nejvhodnější pro danou pozici. Předvýběr pracovníků slouží k zúžení kandidátů a přípravě na samotný výběrový proces.

Samotný výběr pracovníků je klíčovým momentem, kde je důležité identifikovat nejenom kvalifikaci a dovednosti, ale i hodnoty a pracovní etiku uchazečů. Pro ověření nejvhodnějšího kandidáta mohou organizace vybírat z různých metod, jako jsou například přijímací pohovory, výběrové testy nebo assessment centra.

Přijímání zaměstnanců v užším slova smyslu pak zahrnuje administrativní a organizační procesy spojené s jejich nástupem do pracovního prostředí. Podpis pracovní smlouvy je důležitým okamžikem v celém procesu pro organizaci, ale i nového zaměstnance.

Poslední fází je adaptace nových zaměstnanců, která je klíčová pro úspěšné začlenění do týmu a prostředí organizace. Správně nastavený adaptační proces zahrnuje podporu nových zaměstnanců pomocí různých nástrojů, jako jsou školení, mentoring nebo adaptační plány. Tyto nástroje umožňují novým zaměstnancům rychleji se zapojit do pracovního procesu a dosáhnout očekávaných výsledků v kratším čase. Důkladné vyhodnocení adaptačního procesu je pak klíčové pro identifikaci úspěchů a případných oblastí k dalšímu zlepšení.

Pro dostatek kvalitních uchazečů by organizace měly investovat do personálního marketingu, což je obor, který v posledních letech narůstá na důležitosti. I právě proto, že se jedná o z mnoha pohledů o nový obor, je této části věnována v rámci práce pozornost.

Všechny získané poznatky z literatury a analýzy současné situace organizace povedou k realizaci praktické části práce. Nejprve budou teoretické poznatky porovnány s procesy

nastavenými ve vybrané společnosti. Taktéž bude provedeno dotazníkové šetření, které se zaměří na zhodnocení nastavených procesů s realitou dle zpětné vazby nových zaměstnanců. Na základě těchto zjištění bude navrhnout projekt, který bude mít za cíl společnosti navrhnout zlepšení systému přijímání zaměstnanců pro zajištění většího množství kvalitních zaměstnanců a jejich stabilizace.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

10 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI

V této části bakalářské práce je uvedena stručná charakteristika společnosti a odvětví, ve kterém společnost podniká. Taktéž je krátce popsána historie společnosti a detailně popsána organizační struktura pro pochopení odpovědnosti jednotlivých částí náborového procesu.

Dle přání vedení společnosti, je v práci uváděn anonymní název společnosti XY, s. r. o. Pro zpracování této části diplomové práce bylo čerpáno z elektronických zdrojů, interních materiálů a výročních zpráv společnosti XY, s. r. o.

10.1 Historie a základní informace o společnosti

Společnost XY, s. r. o. byla založena v roce 2001, ale do konce roku 2003 nevyvíjela žádnou podnikatelskou činnost. Její právní formou je společnost s ručením omezeným. Od svého založení má společnost sídlo v Praze. Základní kapitál činí 100 000 Kč.

Česká společnost XY, s. r. o., je vlastněna stejnojmennou společností, která provozuje restaurace v Evropě, Rusku a Číně. Celkem je značka přítomna v 25 zemích.

Společnost XY, s. r. o., se zaměřuje na pohostinství a provozuje restaurace rychlého občerstvení. Provozuje restaurace na základě licence od majitelů příslušných značek; k 3. 3. 2024 provozovala společnost v České republice 128 restaurací a kaváren pod čtyřmi značkami.

Předměty podnikání firma postupně rozšiřovala až na následující portfolio:

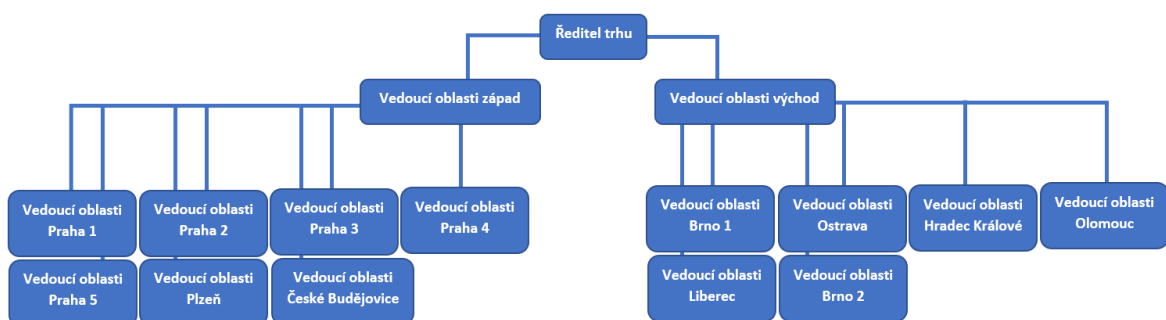
- Pronájem nemovitostí, bytů a nebytových prostor bez poskytování jiných služeb než základních služeb, zajišťujících řádný provoz nemovitostí, bytů a nebytových prostor
- Specializovaný maloobchod a maloobchod se smíšeným zbožím
- Hostinská činnost
- Poskytování služeb pro osobní hygienu a služeb souvisejících s péčí o vzhled osob
- Poskytování software a poradenství v oblasti hardware a software
- Činnost podnikatelských, finančních, organizačních a ekonomických poradců
- Silniční motorová doprava – nákladní provozovaná vozidla nebo jízdními soupravami o nejvyšší povolené hmotnosti nepřesahující 3,5 tuny, jsou-li určeny k přepravě zvířat nebo věcí

Česká společnost XY, s. r. o., je součástí nadnárodní společnosti a sdílí tedy i její strategické cíle. Jejich společným cílem je stát se evropským lídrem v restauračním průmyslu, který inspiruje celý svět. Společnost se zaměřuje na rozvoj českého trhu a budování udržitelné značky. Její strategie zahrnuje diverzifikované portfolio restauračních podniků, franšízovou síť, integrovaný systém a inovativní digitální řešení rozvozu jídla. Umožňuje zákazníkům předem si objednat zboží z mobilního telefonu a obdržet objednávku ve stanovený čas. Většina objednávek na rozvoz je zadávána prostřednictvím mobilních aplikací a společnost aktivně zvyšuje využívání samoobslužných kiosků v restauracích. Cílem společnosti je, aby 40 % všech transakcí probíhalo elektronicky.

10.2 Struktura společnosti

Organizační struktura společnosti XY, s. r. o. je rozdělena na dvě části: provozní oblast a oblast, která zajišťuje centralizované činnosti pro celý trh. Tato část se nazývá administrativní oblast a její zaměstnanci pracují na centrále v Praze. Tvoří ji oddělení marketingu, právní oddělení, finanční oddělení, oddělení lidských zdrojů, oddělení IT, oddělení výstavby, oddělení údržby a další menší oddělení. Odděleními, které jsou nápomocny při náborovém procesu, se práce zabývá v další kapitole personálního úseku.

V provozní části pracuje výrazně více zaměstnanců a její organizační struktura je následující:



Obrázek 1 Organizační struktura provozní části společnosti XY, s. r. o. (vlastní zpracování)

Jak je patrné z obrázku, společnost dělí své restaurace na dvě části. Za západní a východní oblast odpovídá vždy jeden manažer. Tyto dvě oblasti jsou pak dále dle struktury společnosti rozděleny na menší oblasti. Tyto menší oblasti nesou názvy okresních měst. Společnost se snaží zařazení restaurací do oblastí vyvážit tak, aby v každém okrese byl stejný počet

restaurací. Každá oblast by měla mít průměrně 9 restaurací, proto pokud při zvyšujícím se počtu restaurací už je v konkrétní oblasti příliš mnoho poboček, společnost tuto oblast rozdělí na dvě oblasti. To je vidět například v Praze, kde společnost vytvořila ve své organizační struktuře 4 oblasti.

Za každou oblast odpovídá vždy jeden manažer – vedoucí oblasti. Ten je přímým nadřízeným vedoucím jednotlivých restaurací. Každá restaurace, byť se jedná o velkou korporátní společnost, funguje z velké části jako samostatný podnik, proto je i zde jasná organizační struktura, která je vyznačena na obrázku 2:



Obrázek 2 Organizační struktura jedné restaurace ve společnosti (vlastní zpracování)

Každá restaurace má svého vedoucího. Ten je zodpovědný za celou restauraci, všechny své manažery, finanční i provozní výsledky restaurace. Také je zodpovědný za lokální marketing a řešení stížností hostů. I vedoucí restaurace je zodpovědný za vedení směn, jeho práce není pouze kancelářská a zhruba 60 % svého času stráví na samotném provozu restaurace a s hosty. Z pohledu nábory zaměstnanců jeho úloha závisí na pozici, na kterou je nový zaměstnanec přijímán. Pokud je uchazeč přijímán pouze na pozici řadového zaměstnance, je jeho úloha v náborovém procesu pouze kontrolní. V případě přijímání uchazeče na některou z vyšších pozic, je on, spolu s oblastním vedoucím, zodpovědný za tento náborový proces.

Podrobněji je jeho úloha popsána v kapitole analýzy současného stavu přijímání zaměstnanců.

V každé restauraci je také zástupce vedoucího restaurace. Ten je na restauraci vždy jeden a je to druhý nejvýše postavený zaměstnanec každé restaurace. V případě absence vedoucího restaurace (například v případě dovolené) je právě on zodpovědný za celou restauraci a přebírá jeho roli a všechny zodpovědnosti. Zástupce vedoucího restaurace je také zodpovědný za oblast řadových zaměstnanců a instruktorů na dané restauraci. Přesná náplň práce je popsána v následujících kapitolách ale souhrnně lze říci, že je zodpovědný za celý náborový proces, za vytváření rozpisu směn pro zaměstnance, za jejich neustálý rozvoj, jejich spokojenost a provádí všechny administrativní činnosti spojeny s jejich pracovními smlouvami. V neposlední řadě je zodpovědný za dodržování pracovního práva na restauraci. Stejně jako vedoucí restaurace, i zástupce vedoucího restaurace je některé pracovní dny vedoucí směn a zhruba 70 % svého pracovního času stráví na provozu.

Dále jsou ve struktuře restaurace vždy minimálně dva vedoucí směny. Jejich pozice je takto pojmenována, protože oproti přechozím pozicím stráví na provozu až 95 % svého času. Kromě vedení směny (tedy zodpovědnost za provozní i finanční výsledky dané směny, zodpovědnost za dodržování všech standardů značky i rozdělení úkolů zaměstnancům) mají vždy dva z nich i zodpovědnost za určenou část nákladů restaurace (například za objednávky surovin, úklidových prostředků v optimálním množství).

Níže jsou už zaměstnanci, mezi kterými jsou ti nejlepší vybráni na pozici instruktor. Instruktor je v mnoha ohledech brán jako řadový zaměstnanec, nicméně je zodpovědný rozvoj členů týmu, a to jak za nováčky, ale i za neustálý rozvoj zaměstnanců stávajících. Na směně je pomocnou rukou vedoucího směny, pomáhá rozdělovat zaměstnancům práci. Tomu všemu odpovídá i jeho mzdové zařazení, které je vyšší než u řadových zaměstnanců. Na restauraci by dle interních standardů společnosti měl být vždy jeden instruktor pro pět zaměstnanců. Jejich počet se tedy odvíjí od velikosti tržeb restaurace, a tak od počtu řadových zaměstnanců.

Řadoví zaměstnanci jsou základním kamenem každé restaurace a jejich počet se odvíjí nejen dle velikosti tržeb, ale i dle daného typu restaurace (například restaurace s vlastním prostorem pro hosty potřebuje více zaměstnanců i pro úklid těchto prostor než restaurace v obchodním centru, kde se o tyto společné prostory stará obchodní dům). Zaměstnanci jsou rozděleni do čtyř základních pozic na provozu restaurace, přičemž více než polovina zaměstnanců umí dvě a více pozic. Novou pozici se zaměstnanci učí vždy časem, bývá to i

jeden z nástrojů managementu, jak si zachovat dostatečnou motivaci zaměstnance, který se znovu může učit něco nového.

Celkový počet řadových zaměstnanců a instruktorů se na jedné restauraci pohybuje od 25 do 100 lidí. Manažerský tým restaurace obsahuje dle potřeby 4-6 manažerů. O tyto týmy je třeba se důkladně starat a neustále je obnovovat a o to se starají manažerské týmy na restauracích ale i jednotlivá oddělení na centrále. Ta jsou blíže popsány v následující kapitole.

10.2.1 Personální úsek společnosti na centrále

Jak již bylo zmíněno v předchozích kapitolách, společnost XY, s. r. o., provozuje v České republice přes 130 restaurací. Proto je velká část podpůrných náborových procesů řízena centrálně z administrativního oddělení – z centrály v Praze. Za většinu náborových procesů je ale pak odpovědný zástupce vedoucího restaurace na provozovně a jeho úloha bude popsána v následující kapitole. Aby svou práci ale vykonával co nejlépe, je mu k dispozici několik oddělení na centrále, kterou zajišťují podpůrné procesy pro manažery na restauracích.

Na centrále je více oddělení spadající pod personální úsek. V první řadě zde figuruje HR brand manager, který je zodpovědný za vytváření všech tréninkových a adaptačních materiálů. Taktéž je v jeho odpovědnosti měsíčně vyhodnocovat aktuální stav manažerské struktury provozní části v celé republice, a to skrz pravidelné meetingy s vedoucími oblastí.

Dalším oddělením je oddělení výplat. Společnost využívá velkou část mzdy variabilní složkou, a proto toto oddělení zpracovává veškeré dokumenty pro účtování bonusů, srážek z mezd či využívání naturálních benefitů v podobě služebních aut či bytů.

S tímto oddělením blízko spolupracuje oddělení pracovního práva. To je nápomocno všem provozovnám se zavedením veškerých změn v pracovním právu, kontroluje dodržování pracovního práva na provozovnách, vzhledem k náročnosti procesu pomáhá provozovnám s kontrolou dokumentů u nových zaměstnanců ze zahraničí a je nápomocno při řešení všech krizových situací na provozovnách. Jde například o pomoc při kontrolách ze strany inspektorátu práce nebo při řešení rizikových situací na provozovnách, které vedou k okamžitému rozvázání pracovní smlouvy. Pomáhá zpracovávat dokumenty jako Porušení pracovní kázně.

Menším, ale neméně důležitým oddělením, je oddělení zaměstnanecké spokojenosti. Toto oddělení se stará o organizování republikových akcí pro zaměstnance i manažery. Taktéž buduje spolupráce s firmami a tím zajišťuje benefity formou slev pro zaměstnance v různých obchodech nebo zařízeních. Stará se o průzkumy spokojenosti zaměstnanců, o jejich vyhodnocování. Taktéž je odpovědné za platformu, kde může kterýkoliv zaměstnanec anonymně nahlásit pochybení svého nadřízeného a jsou zodpovědní i za následné řešení této situace. V neposlední řadě zpracovávají exit interview u končících zaměstnanců a v případě pochybností o správnosti způsobu ukončení ze strany společnosti XY, s. r. o., řeší dále tuto situaci s bývalým zaměstnancem k jeho spokojenosti.

Dalším oddělením je oddělení náboru. To zpracovává veškeré náborové materiály, stará se o centrální náborové stránky společnosti. Taktéž pomáhá provozovně s vystavováním lokální inzerce na pracovních portálech a účtuje spotřebu vydaných financí na inzerci dle využití jednotlivých restaurací. V neposlední řadě je zodpovědné za nábor externích manažerů. Společnost XY, s. r. o. se více přiklání k internímu povyšování svých zaměstnanců na manažery, nicméně i externí nábor manažerů hraje v některých krajích a městech důležitou roli.

Posledním zmíněným oddělením je oddělení rozvoje talentů (Talent development oddělení). To se stará hlavně o různá školení pro manažery různých pozic, a to ať o školení hard-skills při povyšování a trénování manažera na vyšší pozici nebo soft-skills školení, kterých se manažeři účastní dobrovolně a podporují tak svůj seberozvoj. Taktéž jsou restauracím nápomocné při ročním hodnocení zaměstnanců, zpracovávají interní zpětnou vazbu na fungování jednotlivých členů týmu, kteří mají zájem o seberozvoj. Důležité je, že s tímto oddělením se manažeři setkávají pouze dobrovolně, když se chtějí osobnostně rozvíjet nebo posunout na vyšší pozice.

Všechna tato oddělení fungují jako podpora pro manažery, kteří jsou jakýmkoliv způsobem zapojeni do práce se zaměstnanci. S některými odděleními restaurace komunikují povinně, na některé se obrací pouze v případě dotazu nebo žádosti o pomoc. Tato oddělení jsou tedy klíčovým podpůrným krokem k úspěšné práci vedoucích restaurací a zástupců restaurací na pobočkách.

10.2.2 Personální úsek společnosti na restauracích

Jak již bylo nastíněno v předchozích kapitolách, hlavní část personálních procesů probíhá na samotných restauracích. O řadové zaměstnance se stará zástupce vedoucího provozovny a

vedoucí provozovny na veškeré procesy dohlíží (podepisuje veškeré smlouvy, dokumenty, provádí druhá kola pohovorů s uchazeči, během prvních pracovních dnů nováčků s nimi hodnotí jejich dosavadní spokojenost a je zodpovědný za dodržování pracovního práva na restauraci). Zástupce vedoucího provozovny se stará o celý náborový proces řadových zaměstnanců, a to od stanovení strategie náborů v daném roce, vystavení inzerce, zpracovávání uchazečů, přes samotný proces náboru, podpisu smlouvy se zaměstnancem, kontrolu jeho zaškolení skrz instruktory, až po plánování směn zaměstnanců, řešení všech jejich žádostí o změny ve smlouvě. V neposlední řadě se stará o spokojenost zaměstnanců, mimo jiné pořádá zaměstnanecké akce. Taktéž řídí fluktuaci zaměstnanců a stará se o ukončení zaměstnaneckých poměrů. Jeho hlavní cíl je udržovat stabilní motivovaný tým, který se neustále zlepšuje. Taktéž by měl prostřednictvím rozvoje posouvat zaměstnance na vyšší pozici, tedy pozici instruktor. Instruktoři se pak starají o rozvoj zaměstnanců, ať už zaškolení nováčků, nebo o zdokonalování ostatních řadových zaměstnanců. V ideálním případě pak zástupce vedoucího restaurace těch nejlepších instruktorů vybírá potenciální kandidáty na manažery.

Pokud se na pozici instruktor objeví potenciál na manažerskou pozici, vstupuje do situace vedoucí restaurace, který je zodpovědný za manažerský tým. Vybírá si z týmu kandidáty na povýšení, a to poté konzultuje při kariéřních schůzkách se svým nadřízeným, vedoucím oblasti. Spolu vyberou vhodné kandidáty a vedoucí provozovny pak nové manažery zaškolí a certifikuje. Také se stará o jejich rozvoj a další povyšování. Motivuje je k neustále lepším výsledkům a v případě absence je schopný je zastoupit.

Pokud na restauraci není dostatečný počet interních kandidátů na povýšení, žádá vedoucí provozovny o pomoc oddělení náboru na centrále. Následná spolupráce vede k přijetí externích manažerů na pobočku. Detailněji bude tento proces analyzován v následujících kapitolách o současném stavu přijímání zaměstnanců.

Vedoucí restaurace a zástupce vedoucího restaurace jsou tedy klíčovými osobami z pohledu personálního úseku restaurace. Několikrát týdně komunikují a analyzují současný stav. Nicméně i další členové manažerského týmu jsou důležitými osobami z pohledu personálního zabezpečení. Jsou to často totiž vedoucí směn, kteří nejvíce ovlivňují zaměstnance, tráví s nimi nejvíce času a mohou tak silně ovlivnit jejich spokojenost, pracovní výkon a motivaci. Každý člen manažerského a instruktorského týmu tak je důležitou osobou pro spokojený tým každé restaurace.

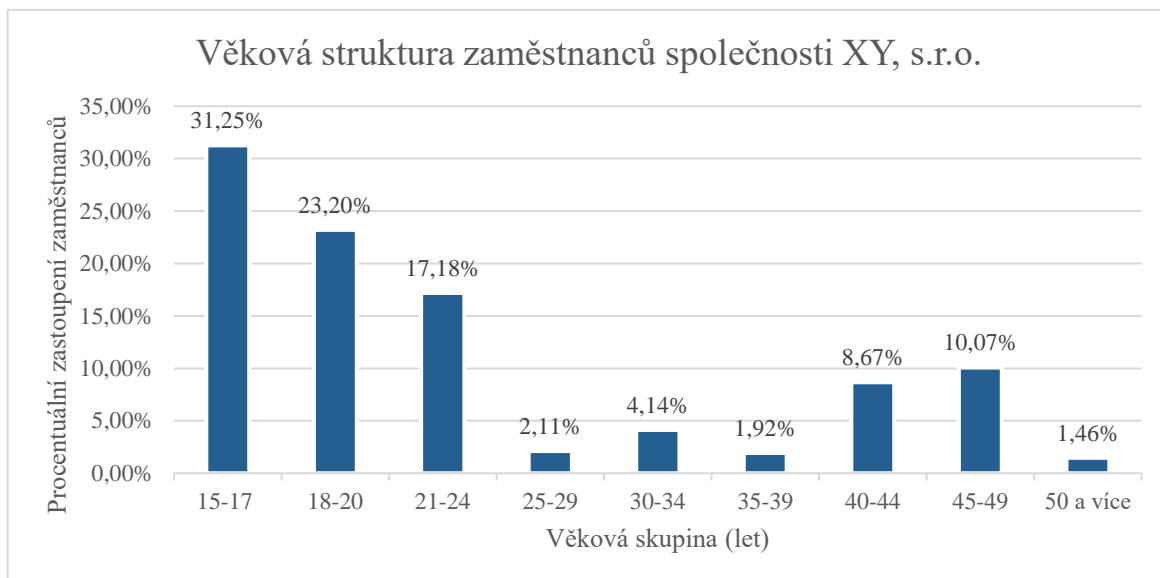
10.2.3 Analýza struktury a počtu zaměstnanců společnosti

V roce 2023 společnost XY, s. r. o. zaměstnávala 1005 zaměstnanců na hlavní pracovní poměr, 1018 na zkrácený úvazek a 2948 zaměstnanců pracujících na dohodu o provedení práce nebo dohodu o pracovní činnosti. Společnost XY, s. r. o. má tedy 29 % zaměstnanců brigádníků.

Jedním z hlavních nabízených benefitů společnosti XY, s. r. o. je právě flexibilní pracovní doba. Práce je nabízena všem na trhu práce, tedy studentům už od patnácti let, maminkám i tatínkům na rodičovské dovolené nebo i lidem už v důchodovém věku. Společnost XY, s. r. o. taktéž nabízí práci zdravotně postiženým, které zaměstnává hlavně na úklid svých prostor. Důkazem je právě fakt, že společnost XY, s. r. o. zaměstnává více lidí na zkrácené úvazky než plných. Možnosti jsou pro zaměstnance v tomto ohledu široké, jsou nabízeny jakékoliv úvazky už od deseti hodin týdně. Vždy záleží na potřebě jednotlivé restaurace a domluvě s personalistou. Pokud jedna pobočka aktuálně nedisponuje volným pracovním místem, bývá zvykem, že je odkážou na další pobočku. A vzhledem k počtu 128 restaurací na území České republiky je ve většině případů další pobočka v dojezdové vzdálenosti.

Tohoto benefitu využívají hlavně studenti, kteří ve společnosti často začínají při studiu na střední škole. Na vysokou školu ale často míří do jiného města, ale společnost se snaží o jejich udržení právě nabídkou práce na jiné pobočce v městě studia vysoké školy.

Variabilitu možných pracovních poměrů ve společnosti XY, s. r. o. reflektuje i věková struktura zaměstnanců, která je znázorněna v obrázku 3. Největší procentuální podíl (31,25 %) tvoří právě skupina nezletilých, většinou studentů středních škol. Velká část z nich poté vydrží ve společnosti dále, případně po maturitě nastoupí nově, a proto druhá největší skupina zaměstnanců je ve věku 18-20 let (23,20 %). Společnost pracuje na jejich udržení i při studiu vysoké školy, a i proto je třetí největší skupinou zaměstnanci ve věku 21-24 let (17,18 %). Zaměstnanců ve věku 25-39 let společnost XY, s. r. o. zaměstnává nejméně, celkem jen 8,17 % z jejich celkového počtu zaměstnanců, a to většinou pouze na manažerských pozicích. Graf poté znovu roste 40-49 let, což reflektuje právě možnost pracovat ve společnosti během rodičovské dovolené. Společnost se nebrání náboru starších zaměstnanců nad 50 let, ale tato skupina tvoří jen 1,46 % z celkového počtu zaměstnanců.



Obrázek 3 Věková struktura zaměstnanců společnosti XY, s. r. o. (vlastní zpracování)

Pro společnost XY, s. r. o. je důležitým tématem rovnost mezd mužů a žen. Firma zaměstnává 52 % žen a 48 % mužů a prezentuje se jako zaměstnavatel s nulovým rozdílem mezi mzdami žen a mužů.

Průměrný počet zaměstnanců na jedné provozovně se pohybuje kolem 38 zaměstnanců. Dle toho se vyvíjí i meziroční počet zaměstnanců ve společnosti, jelikož společnost XY, s. r. o. každý rok otevírá hned několik nových provozoven. Vývoj počtu zaměstnanců ukazuje tabulka 5:

Tabulka 5 Vývoj počtu zaměstnanců v jednotlivých letech vzhledem k počtu provozoven (vlastní zpracování)

	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Počet zaměstnanců k 31.12.	3626	3703	3987	4163	4291	4301	4456	4975
Počet provozoven k 31.12.	86	99	105	111	112	115	120	128
Průměrný počet zaměstnanců na jednu provozovnu k 31.12.	42,2	37,4	38,0	37,5	38,3	37,4	37,1	38,9

Úroveň vzdělání není pro společnost XY, s. r. o. při náboru zaměstnanců na základní pozice důležitá. Pro manažerské pozice poté stačí maturitní vzdělání. Z tohoto důvodu nereportuje úroveň dosaženého vzdělání u svých zaměstnanců.

10.2.4 Analýza fluktuace ve společnosti

Jak bylo zmíněno v předchozí kapitole, společnost XY, s. r. o. zaměstnává velké množství studentů, z nichž velká část pracuje ve společnosti pouze dočasně. Jelikož je ale cíl

společnosti si i tyto pracovníky udržet co nejdéle, započítává i tyto pracovníky do počtu zaměstnanců, a tedy i odchodů zaměstnanců, ze kterých vypočítává míru fluktuace.

Míra fluktuace je vypočítávána jako:

$$\text{Míra fluktuace} = \frac{\text{počet výstupů v daném roce}}{\text{průměrný počet zaměstnanců v daném roce}} \times 100 \quad (2)$$

Míra fluktuace v roce 2023 ve společnosti XY, s. r. o. činila 15,8 % u manažerů restaurací a 17 % u zaměstnanců na centrále. Míra fluktuace u zaměstnanců na restauracích činila 60,7 %. Ačkoli se tato čísla zdají být vysoká, je to způsobeno právě velkým počtem zaměstnanců pracujících na dohodu o provedení práce nebo dohodu o pracovní činnosti. Ti často ve společnosti pracují jen sezónně, například pouze 3 měsíce během letních prázdnin. Nicméně společnost zavádí kroky k udržení právě i těchto zaměstnanců. Snaží se jim vyjít vstříc i během školního roku. Společnost tyto zaměstnance pracující na DPP nebo DPČ do čísel o fluktuaci zahrnuje i proto, že tréninku těchto zaměstnanců věnuje stejné úsilí, jako zaměstnancům na hlavní pracovní poměr.

10.3 Personální marketing společnosti

Společnost XY, s. r. o. aktuálně dle svých interních metrik má 103 % procent struktury. To znamená, že má o 3 % více zaměstnanců, než je jejich přesná reálná potřeba. Nicméně cíl společnosti je mít 110 % strukturu zaměstnanců na každé provozovně, aby byl vždy dostatečný počet zaměstnanců pro pokrytí nemocí dovolených. Taktéž 110 % struktura zaměstnanců neznamená pro společnost XY, s. r. o. každý měsíc ten stejný počet zaměstnanců. Pobočky společnosti mají různou sezónnost a každý měsíc se jejich potřeba počtu zaměstnanců liší. I to jsou důvody, kdy společnost neustále investuje do personálního marketingu.

Nicméně společnost neinvestuje své zdroje personálního marketingu jen z pohledu nábory. Skrz různé aktivity podporuje budování značky zaměstnavatele tak, aby byla společnost XY, s. r. o. vnímána jako spolehlivý zaměstnavatel se stabilním zázemím a velkým množstvím benefitů. Mezi nejčastěji zmiňované benefity společnost zahrnuje:

- Flexibilní pracovní dobu – zaměstnanci si mohou skrz mobilní aplikaci vybírat, které dny volna v týdnu chtějí. Brigádníci přímo do aplikace vypisují časy v týdnu, kdy mohou a nemohou přijít do práce.

- Možnost kariérního růstu – společnost sdílí velké množství příběhů, kdy většina manažerů zde začínala jako brigádník při studiu.
- Levné jídlo na směně – zaměstnanci mohou využít slevu až 75 % na jídlo a pití na směně.
- Výplatu kdykoliv v měsíci – po skončení zkušební doby může zaměstnanec kdykoliv v měsíci požádat o zálohu na mzdu také automaticky skrz mobilní aplikaci.
- Týden volna navíc – každý zaměstnanec může čerpat týden placeného volna navíc.
- Příspěvek na údržbu uniformy – každý zaměstnanec získává 10 Kč za každou opracovanou hodinu jako příspěvek na starost o čistotu uniformy.
- Spropitné – veškeré spropitné společnost XY, s. r. o. rozděluje mezi řadové zaměstnance.
- Multisport – společnost XY, s. r. o. nabízí příspěvek na sportovní kartu do fitness center pro své zaměstnance.
- Akce a soutěže – pro všechny zaměstnance jsou minimálně 3x za rok pořádány společné akce.
- Věrnostní program – společnost oceňuje zaměstnance každých 5 let ve firmě.
- Spolupráce s partnery – přes 20 firem se společností XY, s. r. o. má navázanou spolupráci a všichni zaměstnanci tak mohou čerpat slevy do těchto firem.
- Doporuč kamaráda – za doporučení nového zaměstnance získá zaměstnanec finanční odměnu.

Kromě těchto výhod pro zaměstnance se společnost XY, s. r. o. prezentuje i svým zájmem o problémy svých zaměstnanců. Například každý rok pořádá interní sbírky pro zaměstnance s těžkým životním osudem, ale i sama společnost XY, s. r. o. každý rok přispívá na projekty, které si vybírají zaměstnanci. Ve společnosti funguje platforma, kde zaměstnanec může anonymně nahlásit pochybení nebo nevhodné chování svého nadřízeného. Dalším benefitem jsou společností placené schůzky s psychologem, které může anonymně využít kdokoliv ve společnosti. Společnost se tak stará o fyzické i psychické zdraví zaměstnanců.

Nicméně na základě zjištěných poznatků z teoretické části práce je třeba konstatovat, že oproti většině zaměstnavatelů společnost XY, s. r. o. nenabízí svým zaměstnancům příspěvek na penzijní připojištění nebo například stravenky pro své zaměstnance. Společnost

XY, s. r. o. sice absenci stravenek kompenzuje slevou na produkty, nicméně jelikož se jedná o společnost provozující rychlé občerstvení, nelze tento benefit považovat za plnohodnotnou náhradu stravenek.

Jak již bylo zmíněno v kapitole o struktuře společnosti, personální marketing ve společnosti XY, s. r. o. je taktéž potřeba rozdělit na část, o kterou se starají zaměstnanci na centrále a o část, za kterou jsou zodpovědní zástupci vedoucích provozoven.

Zaměstnanci na centrále se starají o celorepublikové projekty, spolupráce, o správu sociálních sítí společnost XY, s. r. o. a vytváří podpůrné materiály pro personalisty na provozovnách. Vytváří například různé grafiky propagačních letáků, vzory textů užitých v inzerátech, či vytváří náborové kampaně. Vždy je ale odkazují na centrální náborovou stránku, kde si uchazeč vybere provozovnu, na kterou se hlásí. Žádosti uchazečů tedy nejsou zpracovávány centrálně, ale po vyplnění uchazečem se žádost zobrazí personalistovi (zástupci vedoucího provozovny) na vybrané restauraci.

O personální marketing se tedy z velké části starají personalisté jednotlivých poboček. Vkládají na centrální náborový web své pracovní nabídky. Dále vkládají tyto inzeráty na různé pracovní servery, kdy poplatky za různou propagaci nese daná provozovna. Centrála jim jen pomáhá se zpracováním těchto propagací. Personalisté provozoven jsou také zodpovědní za veškerou offline propagaci jejich pracovních nabídek v okolí jejich provozoven. Možnosti společnost XY, s. r. o. využívá různé, nejčastěji formou letáků, roll-up bannerů na pobočkách, polepů výloh. Detailněji jsou metody získávání uchazečů popsány v dalších kapitolách.

Trochu jiný je proces u náborech manažerů. Jejich žádosti jsou zpracovávány centrálně a životopisy odesílány na posouzení regionálním manažerům. Společnost XY, s. r. o. se ale snaží nábor manažerů minimalizovat a vytváří lokální inzeráty pro manažerské volné místa jen v případně nutné potřeby. Proto se tato práce dále nezabývá přímým náborem manažerů a pokud není zmíněno jinak, je vždy popisován postup přijímání řadových zaměstnanců.

Systém personálního marketingu jednotlivých poboček není dle poznatků autorů v teoretické části práce úplně standardní. Většinou firmy vytváří personální marketing centrálně pro celou společnost, zároveň i zpracovávají všechny žádosti uchazečů centrálně a až další kroky směřují na jednotlivé pobočky. Pozitivní na postupu společnosti XY, s. r. o. může být osobitější přístup, kdy uchazeč už od prvního kontaktu mluví rovnou s personalistou. Naopak riziko je v různých pojetí personálního marketingu a celkového pojetí celého

přijímacího pohovorů jednotlivých personalistů na různých pobočkách. I přes nastavené standardy může každý personalista s uchazečem komunikovat jinak, zvolit různé postupy a tím se může celý náborový proces lišit.

10.3.1 Analýza personálního marketingu na vybraných sociálních sítích

Pro analýzu sociálních sítí vhodné pro personální marketing byly vybrány nejpoužívanější sociální sítě, a to LinkedIn, Facebook, Twitter/X, Instagram a TikTok. Tato analýza se tedy dále zaměřuje na hodnocení sociálních sítí z pohledu personálního marketingu.

První zmíněnou sociální sítí je Facebook. Facebook je jednou z největších platform sociálních sítí na světě s více než 2,8 miliardami aktivních uživatelů měsíčně. Jeho uživatelská základna zahrnuje různé věkové skupiny. Společnost XY, s. r. o. má na Facebooku individuální profil, který obsahuje údaje o společnosti, fotografie a příspěvky. Dále zde sdílí informace o jejich kultuře, volných pracovních místech a novinkách ve společnosti. I když zde nejde primárně o profesionální síť, jako je LinkedIn, uživatelé zde kontaktují společnost při zájmu práci nebo brigádu. Společnost je v těchto případech odkazuje na své náborové stránky. Z analýzy ale vyplývá, že společnost nemá vlastní facebookovou stránku zaměřenou přímo na nábor zaměstnanců a na odkazující stránky už nemusí každý uživatel Facebooku chtít přejít.

Další sociální sítí je Twitter/X. Twitter se v roce 2023 přejmenoval na společnost X a je to mikrobloginovací platforma s přibližně 400 miliony aktivních uživatelů měsíčně. Je známý pro své sdílení informací v reálném čase a různorodou uživatelskou základnou. Uživatelé mohou posílat krátké zprávy, nazývané tweety, s limitem 280 znaků. To z něj dělá platformu pro stručnou a rychlou komunikaci. Nicméně společnost XY, s. r. o. na platformě má pouze profil se základními údaji, na kterém ale má pouze jeden příspěvek. Tuto platformu tedy nevyužívá. U takto velké společnosti může být absence profilu problematická. Pokud chce společnost mířit na širší spektrum uchazečů, je vhodné rozšířit své působení i na tuto sociální síť.

Aktuálně nejpoužívanější sociální sítí je Instagram. Instagram je vysoce vizuální platforma s více než 1 miliardou aktivních uživatelů měsíčně. Je obzvláště populární mezi mladšími demografickými skupinami, včetně mileniálů a generace Z. I z tohoto důvodu má společnost XY, s. r. o. na této platformě dva profily. Jeden základní je pro sdílení informací o společnosti, jejich produktech a je tedy určen pro širokou veřejnost a fanoušky. Druhý profil společnost využívá právě pro personální marketing. Profil je určen pro aktuální zaměstnance

ale i zájemce o práci. Společnost zde sdílí fotografie a krátká videa. Populární funkcí Instagramu jsou Stories – „Příběhy“. Příběhy Instagramu jsou krátká videa, která se zobrazují v horní části úvodní stránky a lze je použít pro rychlé aktualizace nebo sdílení zákulisního obsahu. Takto je využívá i společnost XY, s. r. o., kdy na svém profilu pro personální marketing sdílí často příběhy ze zákulisí společnosti. Zákulisí sdílí při různých speciálních akcích, ale dokumentuje i obyčejný den některého ze svých zaměstnanců nebo manažerů. Ty nejlepší fotografie a videa má společnost na svém profilu připnuté a nově přichází uživatelé tak mohou vidět to nejzajímavější první i přesto, že už poté společnost přidala nové příspěvky. Podobně jako Twitter používá Instagram hashtagy ke kategorizaci a objevování obsahu. Společnost má také svůj hashtag, který využívají ostatní uživatelé, když sdílí fotku z práce. Společnost tak pak může tyto příspěvky pře-sdílet na své stránce, a tak zvýšit četnost příspěvků i autenticitu profilu. Instagram také umožňuje přímé zasílání zpráv, což umožňuje se uchazečům se společností XY, s. r. o. spojit. Společnost uchazeče opět odkazuje na náborové stránky. Z pohledu personálního marketingu funguje společnost na Instagramu velice dobře. Pozitivní je rozdělení informací na dva profily, kdy klasické zákazníky značky nezatěžuje informacemi o nábořech, ale druhým profilem dává těmto příspěvkům dostatečný prostor. Je vhodné tento koncept rozšířit i na další sociální sítě, jako je Facebook nebo X.

Nejrychleji rostoucí sociální sítí v posledních letech je TikTok. TikTok je videoplatforma s krátkými videi a s přibližně 1 miliardou aktivních uživatelů měsíčně, sestávajících především z mladších generací, zejména z generace Z a mladších mileniálů. Společnost tuto sociální sítí využívá pouze skrz jeden profil, který se nezaměřuje na personální marketing. Nicméně profil společnosti na TikToku má k 2.4.2024 přes 1.1 milionu sledujících. Podobně jako jiné sociální platformy, TikTok používá hashtagy ke kategorizaci a objevování obsahu. Uživatelé mohou pomocí příslušných hashtagů zvýšit viditelnost svých videí. Nicméně společnost aktuálně sítí využívá pouze pro sdílení vtipných videí a obsah není profesionální. To může být zatím neobjevená oblast TikToku, která by mohla přinést velké množství uchazečů. Společnost míří z pohledu personálního marketingu z velké části na studenty, a právě TikTok může být tím ideálním prostředím. Nicméně aktivitu na základním profilu je třeba hodnotit pozitivně, nový příspěvek je zde skoro každý den.

Další analyzovanou sociální sítí je LinkedIn. LinkedIn je profesionální sociální sítí s globální uživatelskou základnou více než 700 milionů členů. Mezi jeho uživatele patří především profesionálové, náboráři, uchazeči o zaměstnání a společnosti z různých odvětví.

Při analýze sociální sítě LinkedIn byl zjištěno, že společnost XY, s. r. o. má na LinkedInu pouze jen hlavní profil matky společnosti, který je celý v angličtině a nijak se nezaměřuje na český trh. Dle informací společnost XY, s. r. o. si každá ze čtyř značek společnosti XY, s. r. o., které v ČR provozuje dělá personální marketing z části sama a má společně jen některé aktivity, jako je například prezentace na veletrzích. Nicméně ani jednotlivé značky nemají svůj vlastní profil pro Českou republiku, aby se zde mohli prezentovat jako zaměstnavatel. To z pohledu personálního marketingu nelze hodnotit pozitivně. Společnost se snaží na jiných sociálních sítích (například Instagramu) působit jako velká společnost a stabilní zaměstnavatel, ale nemá dostatek prostoru pro údržbu LinkedIn profilu. Při snaze zaujmout studenty středních nebo vysokých škol může být absence LinkedInu z jejich pohledu hodnocena velice negativně. Je ale pozitivní, že zaměstnanci společnosti XY, s. r. o., převážně z různých personálních úseků a vedoucí pracovníci, alespoň na svých profilech často sdílí různé příspěvky z HR prostředí.

Hlavním obsahem vedoucích pracovníků společnosti XY, s. r. o. je sdílení otevření nových poboček. Tyto příspěvky mohou mít patřit do příspěvků podporující personální marketing, jelikož reflektují růst a vytváří pocit spolehlivé společnosti. Nicméně aktuální formě chybí přidaná hodnota z pohledu employer branding.

Dalším typem příspěvků sdílených na LinkedInu je sdílení fotografií o akcích pro zaměstnance. Tyto příspěvky reflektují kulturu společnosti, a tedy že práce ve společnosti XY, s. r. o. může být i zábava.

Dále společnost XY, s. r. o. sdílela podcasty ve spolupráci se společností ISIC. ISIC je společnost vydávající studentské průkazy, a proto je toto spojení vhodné pro personální marketing zaměřený na studenty a absolventy. Tyto příspěvky podporují sdílení možnosti kariérního růstu ve společnosti XY, s. r. o. Forma odkazu na podcast může být pro studenty velice zajímavá, jelikož je mezi nimi oblíbená a stále na vzestupu.

Jak již bylo zmíněno v předchozích kapitolách, diverzita je ve společnosti XY, s. r. o. velkým tématem a odpovídají tomu i příspěvky na LinkedInu. Společnosti XY, s. r. o. se v nich chlubí například informacemi a přesně stejně vysokých platech mužů a žen, zaměstnáváním cizinců či zdravotně postižených. Tyto příspěvky jsou určitě pro aktuální situaci důležité a jejich sdílení může být hodnoceno velice pozitivně.

Naopak v seznamu příspěvků chybí například pozvánka na veletrh pracovních příležitostí. Společnost se dle interních informací těchto veletrhů účastní, proto by pozvánka pro

uchazeče mohla být zajímavá. Taktéž chybí zmínky o konkrétních pozicích, které by společnost aktuálně ráda obsadila.

10.3.2 Analýza personálního marketingu na LinkedIn konkurenčních společností

Pro analýzu konkurence společnosti XY, s. r. o. z pohledu personálního marketingu je nutno prvně stanovit konkurenční společnosti. K těm patří provozovatelé rychlého občerstvení v České republice. Pro udržení anonymity společnosti XY, s. r. o. budou i konkurenční společnosti anonymizovány, zmíněni budou tedy jako Konkurent 1, Konkurent 2 a Konkurent 3.

Konkurent 1 má pro Českou republiku na LinkedInu vlastní profil, který je pojmenován Konkurent 1 Czech Republic. Anglicky popsáno, pro který trh je profil určen, nemusí být pro uživatele dostatečně osobní či může uchazeče odradit. Profilová fotografie je základní logo společnosti. Úvodní fotografie nijak nereflektuje, že se jedná o profil zaměstnavatele. Obsah části „O nás“ je velice strohý a nijak uživatele, tedy potenciálního uchazeče, nevybízí k akci. K 7. 11. 2023 je poslední příspěvek starý 7 měsíců, což svědčí o neaktuálnosti profilu. Nicméně poslední příspěvek zveřejňuje událost, kdy se zaměstnanci zapojili do úklidu parku v okolí restaurace. Příspěvek je graficky zpracován tak, aby zapadal do vizuálu společnosti. Dalším příkladem příspěvku Konkurenta 1 je zveřejněný příběh. Nicméně se nejedná o příběh žádného ze zaměstnanců, ale franšizanta. Žádný jiný druh příspěvků se na profilu neobjevuje. Pozitivně je nutno zhodnotit určitě alespoň fakt, že profil vůbec existuje, nicméně svou prezentací i příspěvky nemusí být dostatečnou přidanou hodnotu z pohledu zaměstnavatele a personálního marketingu.

Konkurent 2 má v České republice 11 restaurací. Nicméně na LinkedInu není dostupný profil pouze pro Českou republiku, stejně jako u společnosti XY, s. r. o. Proto se práce dále profilem tohoto konkurenta nezabývá.

Dále je analyzován profil Konkurenta 3. Při analýze profilu tohoto konkurenta je výhodou, že se jedná o český řetězec restaurací, proto odpadají problémy se záměnou různých profilů různých značek pro různé trhy. Profilový obrázek je opět klasické logo společnosti. Obecně je marketing Konkurenta 3 znám svou originalitou a neotřelým přístupem, a to se projevuje i na úvodní fotografii, nicméně z pohledu personálního marketingu nemá opět úvodní fotografie žádnou přidanou hodnotu. Sekce „O nás“ je už oproti společnosti Konkurent 1 obsáhlejší, nicméně dává najevo, že tento profil je využíván pouze jako klasický marketingový prostředek pro komunikaci se zákazníky, ne s potenciálními uchazeči o

zaměstnání. V celé této sekci není jediný náznak komunikace společnosti jako zaměstnavatele. Stejně jako společnost XY, s. r. o., i Konkurent 3 sdílí otevření svých nových poboček. Nicméně ani Konkurent 3 nevyužívá tento typ příspěvků pro personální marketing a v popisku není zmíněno o kariérních možnostech.

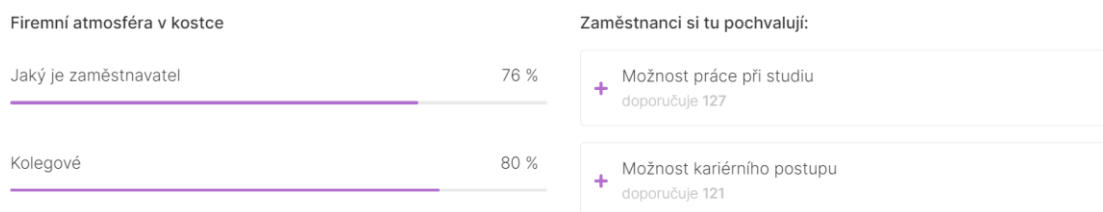
Další příspěvek Konkurenta 3 je velice podobný příspěvkům Konkurenta 1, taktéž sdílí příběhy franšizanta. Chybí například příběhy zaměstnanců nebo vedoucích pracovníků, kteří prošli kariérním růstem ve společnosti. Naopak mezi ojedinělý typ příspěvku, které jiné společnosti na svých profilech nemají, jsou novinky o spolupracích s partnery. Na personální marketing nemají tyto příspěvky zásadní vliv, nicméně propojení s dalšími značkami může uchazeče více zaujmout a podpořit jeho zájem o tuto firmu jako budoucího zaměstnavatele. Dále Konkurent 3 přidává příspěvek o veletrhu, na kterém se ukážou. Pozitivní je, že o své přítomnosti informuje předem a uchazeči tak mohou cíleně navštívit tuto událost. Dalším příspěvkem na tomto profilu je využití funkce LinkedInu, a to sdílení pracovních míst.

Celkově z analýzy personálního marketingu na sociálních sítích konkurenčních společností vyplývá, že pouze Konkurent 3 se využitím LinkedInu pro personální marketing zabývá. Pro společnost XY, s. r. o. to může být pozitivní zjištění, protože pokud s využitím LinkedInu začne, může získat z pohledu marketingu konkurenční výhodu. Nicméně pouze inzerováním personálního marketingu nekončí. Je potřeba budovat celkově silnou značku zaměstnavatele, do níž patří i hodnocení aktuálních nebo už minulých pracovníků na vybraných pracovních serverech.

10.4 Hodnocení zaměstnavatele na vybraných pracovních serverech

V rámci analýzy hodnocení zaměstnavatele na vybraných pracovních serverech byly pro srovnání analyzovány výsledky na serveru Atmoskop.cz a Indeed.

Tím s největším počtem recenzí je v České republice server Atmoskop.cz. Společnost XY, s. r. o. má na serveru Atmoskop.cz k 25. 3. 2024 522 hodnocení. I hodnocení reflektují už předchozí analýzy, a tedy že fakt, že společnost XY, s. r. o. zaměstnává převážně



Obrázek 4 Hodnocení společnosti XY, s. r. o. na serveru Atmoskop.cz
(Zdroj: <https://www.atmoskop.cz/nazory-na-zamestnavatele/>)

studenty. Ti si tedy pochvalují hlavně flexibilní plánování směn, možnost kariérního postupu bez potřeby kvalifikace a celkovou dobrou náladu při práci v mladém kolektivu spolupracovníků.

Pro možnost benchmarkingu byly analyzovány i profily konkurentů na stejném hodnotícím serveru. Konkurent 1 v kategorii „Jaký je zaměstnavatel“ získal 65 %, tedy o 11 % méně než společnost XY, s. r. o., v kategorii „Kolegové“ získal 71 %, tedy o 9 % méně než společnost XY, s. r. o. a v kategorii „Nadřízení“ získal pouze 62 %, tedy o 16 % méně než společnost XY, s. r. o. Celkově má Konkurent 1 na serveru Atmoskop.cz 283 hodnocení, je tedy možno výsledky považovat za relevantní a zhodnotit, že si společnost XY, s. r. o. jako zaměstnavatel na tomto serveru stojí lépe než její přímý konkurent.

I hodnocení Konkurenta 3 je na tomto hodnotícím serveru nižší, než má společnost XY, s. r. o.

Druhým hodnotícím serverem je stránka Indeed, kde má společnost XY, s. r. o. k 25. 3. 2024 56 hodnocení. Hodnocení společnosti XY, s. r. o. je 4,2 hvězdičky z 5 možných maximálních. Komentáře opět reagují pozitivně na možnosti této práce při studiu. Konkurent 1 má na tomto serveru hodnocení 3,5 hvězdiček, opět je tedy společnost XY, s. r. o. hodnocena lépe než konkurence.

11 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU PŘIJÍMÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ

V následujících kapitolách se práce zabývá detailními postupy přijímání zaměstnanců ve společnost XY, s. r. o. Jak již bylo zmíněno v předchozích kapitolách, odpovědnosti za náborový proces jsou rozděleny mezi centrálu a personalisty na konkrétních provozovnách. Níže budou úkony zainteresovaných osob popsány detailněji, a to od personálního plánování až po adaptaci a trénink nových zaměstnanců. Práce se dále zabývá procesem přijímání řadových zaměstnanců, proto pokud není zmíněno jinak, je vždy zamýšlen nábor zaměstnanců pro základní pozice na provozovnách, ne na pozice manažerské ani nábor zaměstnanců na centrálu.

11.1 Personální plánování společnosti

Většina plánování ve společnost XY, s. r. o. probíhá na měsíční bázi. Jelikož je ale nábor zaměstnanců dlouhodobější proces, je vždy vytvářen roční plán nástupů a výstupů zaměstnanců pro danou provozovnu. Tento plán sestavuje vedoucí restaurace se zástupcem vedoucího restaurace, tedy personalistou pro řadové zaměstnance. Ti naplánují předpokládané obraty pro jednotlivé měsíce v roce a dle toho naplánují, kolik odpracovaných hodin na tyto obraty budou potřebovat. Na základě těchto hodin je stanoven konkrétní minimální počet zaměstnanců potřebných pro jednotlivé měsíce. Následně je sestaven plán nábory zaměstnanců v jednotlivých měsících, který musí reagovat na vícero kritérií:

- Odchody zaměstnanců – Dle zkušenosti z minulých let a na základě aktuální situace jednotlivé provozovny je na každý měsíc stanoven předpokládaný počet zaměstnanců, kteří pracovní poměr ukončí. Tyto čísla jsou každý měsíc jiná dle aktuální sezóny. Jelikož je velká část zaměstnanců studentů, předpokládá se největší počet odchodů většinou v měsících března a dubna, kdy studenti se začínají připravovat na ukončení studia a na konci srpna, kdy zaměstnanci měli práci pouze na letní prázdniny a nechtějí dále pokračovat. Společnost se snaží těmto brigádníkům, kteří po třech měsících skončí, vyvarovat, nicméně ne vždy jsou brigádníci na pohovoru v tomto ohledu upřímní.
- Dovolena – Zaměstnanci pracující na hlavní pracovní poměr (ať už na plný úvazek nebo zkrácený) si na začátku roku sami plánují dovolenou. Tu poté konzultují s personalistou na provozovně tak, aby si zaměstnanci čerpali dovolenou průběžně a při čerpání se příliš nepřekrývali. Většina těchto zaměstnanců si nejvíce dovolené

vybírání v měsících květen až srpen, kdy odjíždí na letní dovolené. Personalista pro tyto měsíce potřebuje tedy více brigádníků.

- Poměr HPP/DPP/DPČ – Personalista musí pracovat i s náklady, a proto neustále musí udržet zdravý poměr mezi hlavními pracovními poměry na plný či zkrácený úvazek a brigádníky pracující na dohodu o provedení práce nebo dohodu o pracovní činnosti. Ve většině provozoven se snaží o udržení poměru 55 % zaměstnanců na hlavní pracovní poměr a 45 % brigádníků.
- Kariérní růst – Každý měsíc se část zaměstnanců posouvá na vyšší pozice a tyto základní pozice je stále třeba obsazovat novými zaměstnanci.
- Otvírání nových poboček – Společnost XY, s. r. o. otevře průměrně jednu novou pobočku měsíčně. Noví zaměstnanci pro nové pobočky je třeba nabrat a vytrénovat už před otevřením právě na stávajících pobočkách.

Personalista při plánování počítá s průměrnou dobou 1 měsíc na zaučení. Během tohoto měsíce se zaměstnanec více učí, než by byl právoplatným pracovníkem na směně, tudíž potřeby náboru stanovuje personalista vždy tak, aby nováček nabral vždy o měsíc dříve, než je jeho reálná potřeba. Protože adaptaci a tréninku věnuje společnost poměrně dost času, usiluje o udržení studentů ve společnosti co nejdéle. Tématu tréninku nových zaměstnanců se společnost bude věnovat dále.

Personalista na základě všech těchto kritérií vytvoří roční plán náboru a odchodů zaměstnanců. Tento počet zaměstnanců má ještě rozdělen na zaměstnance na hlavní pracovní poměr a brigádníky. Podle této potřeby druhu pracovního vztahu totiž pak personalista vystavuje určitý druh inzerce.

Nicméně z teoretických poznatků v první části práce je třeba konstatovat, že roční (a v některých případech až jen měsíční) plánování může být krátkozraké a problematické. Většina společností má vytvořený plán až na 5 let dopředu. Je přirozené, že tyto plány se průběžně aktualizují dle aktuálního vývoje, nicméně tyto plány dávají firmám větší jistotu při plánování dalších jednotlivých kroků.

11.2 Metody získávání uchazečů

Po stanovení potřeby náboru zaměstnanců (kolik zaměstnanců a zda HPP nebo DPP/DPČ) v jednotlivých měsících vystaví personalista inzerci. Nicméně ve většině restaurací má personalista vystavené inzeráty neustále a jen dle vývoje počtu uchazečů upravuje jejich

intenzitu, například výši financí investovaných do topování na kariérních stránkách. Personalista využívá formy online a offline inzerce. V rámci potřeby nábory částečných úvazků nebo brigádníků využívá kanály jako je server Fajnbrigády a Flek, různé studentské skupiny na Facebooku nebo inzerci v okolí škol a fakult. V případě potřeby plných úvazků to jsou portály Inwork, Práce.cz, Jenpráce či Práce za rohem.

V rámci online inzerce společnost XY, s. r. o. začíná se svými vlastními kariérními stránkami. Tento web je volně dostupný, uchazeči zde naleznou veškeré informace o práci ve společnosti XY, s. r. o. a po vyplnění žádosti o práci se jejich žádost propíše do systému personalistovi dané provozovny. Pokud se zaměstnanec hlásí na více provozoven, zobrazí se personalistům všech provozoven, ale zůstane v systému tomu, který se uchazeči ozve první. Inzerci na vlastních kariérních stránkách má každá provozovna samozřejmě zdarma. Další možností je pak inzerce na serverech Práce za rohem, Práce.cz, Jenpráce.cz, Fajnbrigády nebo Inwork. Nicméně inzerci na těchto portálech už si provozovna musí platit a výše ceny se odvíjí od potřeby počtu uchazečů, tedy od počtu topování na těchto stránkách. Nicméně server Fajnbrigády je ve většině provozoven nejčastějším zdrojem uchazečů. Další možností je pro restaurace kampaň na Facebooku, která pak odkazuje na vlastní kariérní stránky. Této možnosti provozovny využívají jednorázově při vyšší potřebě počtu uchazečů. Její cena se odvíjí od potřeby délky inzerce, počtu zobrazení a velikosti cílového publika, nicméně cena začíná od 3000 Kč. Pokud uchazeč vyplní na těchto serverech formulář žádosti o práci, přijde personalistovi upozornění na jeho pracovní e-mail.

Možnosti offline propagace jsou širší, nicméně její využití firmou meziročně klesá. Zásah těchto reklam je většinou vzhledem k finanční náročnosti nižší. Nicméně každá provozovna si může objednat plakáty, letáky, roll-upy, samolepky na výlohy, plachty či jakékoliv offline materiály ve vizuálech připravenými HR oddělením. Částku za výrobu těchto materiálů si každá provozovna platí individuálně. Provozovna si také může zaplatit reklamu v regionálním tisku. Nejčastěji restaurace využívají možnost letáčků na pokladně. Při potřebě umístění offline reklamy pracují restaurace s možnostmi v okolí restaurace, tedy nejčastěji ve školách, autoškolách, úředních deskách, v lokálním tisku, nákupních centrech či na úřadu práce. Uchazeč může v případě zájmu vyplnit dotazník na kariérních stránkách, či papírový dotazník přímo na provozovně.

Při vystavování inzerce využívá personalista šablony pro určité druhy zaměstnanců. Každá provozovna je specifická a může mít rozdílné požadavky na uchazeče. Mezi základní požadavky vždy patří ukončené základní vzdělání, spolehlivost a chuť do práce. Mezi ty

další nejčastější požadavky patří flexibilita. Každá provozovna vždy ve svém inzerátu zveřejňuje požadavky na časové rozložení směn, nejčastější je požadavek na odpracování alespoň 4 víkendových směny za měsíc. Nicméně objevují se i požadavky na noční směny nebo naopak směny v ranních hodinách. Šablony, které provozovněm připravuje centrála, obsahují vždy popis pracovního místa.

Velkou část uchazečů (na některých provozovnách až 70 % uchazečů) získávají pobočky skrz doporučení zaměstnanců. Společnost XY, s. r. o. má vlastní program, kterým toto doporučování podporuje. Stávající zaměstnanci za doporučení nového kolegy, který poté opravdu nastoupí a odpracuje alespoň 150 hodin, získají finanční ohodnocení, jehož výše se odvíjí od druhu pracovního poměru nového zaměstnance a pozice, na kterou nový zaměstnanec nastupuje. Pokud zaměstnanec doporučí některého ze svých známých, nový uchazeč taktéž vyplní online dotazník na kariérních stránkách či papírový dotazník přímo na provozovně. Tyto dotazníky zpracovává personalista.

Další možností, kterou využívají některé provozovny, je zveřejnění nabídky zaměstnání na úřadech práce. Nicméně zájemců je ve většině případů minimum.

V rámci zhodnocení tohoto systému získávání uchazečů je třeba konstatovat, že je vhodné využívat sílu velké společnosti. Společnost například neeviduje centrálně množství financí vydaných za inzeráty, a proto nemá přehled, na kterých provozovnách můžou vznikat problémy skrz neinvestování do těchto reklam nebo kde naopak jsou náklady za tyto inzeráty neúměrně vysoké. Při případné evidenci by tyto výkyvy mohly být analyzovány. Naopak velice pozitivní je společností využívaný systém doporučování zaměstnanců. Jak již bylo zmíněno v teoretické části práce, tento systém je odborníky považován za jeden z nejlepších zdrojů uchazečů. Tito uchazeči totiž často do společnosti přicházejí už s jasnou představou, co od společnosti můžou očekávat. I z pohledu společnosti XY, s. r. o. má tento systém benefity, například pokud uchazeče doporučí důvěryhodný zaměstnanec, je vysoká pravděpodobnost, že nový zaměstnanec ve společnosti dlouho vydrží.

11.3 Výběr a přijímání nových zaměstnanců

Personalista na každé své směně zpracovává žádosti uchazečů o práci, a to buď z centrálního náborového systému z kariérních stránek, z externích pracovních serverů či z papírových dotazníků vyplněných na provozovně. Personalista začíná telefonickým screeningem.

Telefonický screening je první přímý kontakt personalisty a uchazečem a tento hovor trvá většinou 5 až 10 minut. Při hovoru personalista zjišťuje základní informace o uchazeči, a to vždy minimálně tyto informace:

- Jaký typ pracovního vztahu chce uchazeč se společností XY, s. r. o. uzavřít a kolik hodin průměrně týdně/měsíčně by chtěl uchazeč odpracovat.
- Zda uchazeč už dosáhl plnoletosti a může tedy pracovat na směnách po 22. hodině.
- Odkud bude uchazeč dojíždět, tedy kdy nejdříve může začít jeho směna, případně kdy nejpozději směna musí skončit, aby se uchazeč měl, jak dostat domů.

Tyto informace jsou pro personalistu důležité, protože uchazeči často nemají představu, jaká je provozní doba poboček, a ne vždy jsou schopni být časově flexibilní i v brzkých ranních nebo večerních hodinách. Jak již bylo zmíněno, společnost XY, s. r. o. nabízí různou flexibilní pracovní dobu, v případě nábory nových zaměstnanců ale záleží vždy na aktuální situaci dané pobočky. V mnoha případech totiž daná pobočka potřebuje zaměstnance i na kratší časové úseky pouze v odpoledních hodinách. Nicméně po zmíněných otázkách při telefonickém screeningu může na základě aktuální potřeby nábory personalista vyhodnotit, zda uchazeče pozve na osobní pohovor. Personalista poté zve uchazeče na osobní pohovor. Žádná specifická příprava na osobní pohovor není po uchazeči obecně vyžadována, nicméně každý z personalistů může provádět pohovory jiným způsobem. Nicméně výběrové testy jsou využívány jen u zaměstnanců hlásící se na manažerské pozice, na řadové zaměstnance nejsou tyto formy výběru zaměstnanců využity.

Zástupce vedoucího provozovny, tedy personalista, má na osobní pohovory vyhrazen jeden den v týdnu. Nicméně pokud uchazeč tyto dny nemůže dorazit osobně na provozovnu, může si personalista s ním domluvit pohovor i na jiný den z jeho pracovního týdne. Osobní pohovor začíná vyplněním osobního dotazníku a trvá 15-30 minut. V osobním dotazníku uchazeč vyplňuje základní informace o své osobě a dává stvrzení o dalším nakládáním s jeho osobními údaji. Personalista se prvně představí a sdělí uchazeči krátce jeho kariérní cestu společností XY, s. r. o. Dále uchazeči poskytne informace o délce pohovoru. Poté pokládá otázky, které nejsou předem stanovené ani standardizované. Personalista si zapisuje jen ty odpovědi, které jsou pro něj důležité, tedy například jeho přesné časové možnosti, očekávání od práce či jakékoliv speciální požadavky. Na konci pohovoru uchazeči sdělí, že další postup mu bude sdělen do 48 hodin uskutečnění pohovoru skrz SMS či telefonický hovor.

Personalista během těchto dvou dnů vyhodnotí, zda má dále o uchazeče zájem. V potaz bere jeho časovou flexibilitu, projevený zájem o práci a učení se nových věcí, či například jeho pracovní historii. Společnost XY, s. r. o. nevyžaduje po uchazečích žádné zkušenosti či znalosti, nicméně více se dívá na jeho fluktuaci skrz předchozí zaměstnání. Ve většině případů si reference neověřuje. V případě, že uchazeč není z jakéhokoliv důvodu pro práci ve společnosti vhodný, kontaktuje personalista uchazeče o zamítavém rozhodnutí. Pokud se personalista rozhodne, že by o uchazeče zájem měl, skrz telefonický pohovor ho pozve na druhé kolo pohovoru s vedoucím restaurace.

Vedoucí restaurace s uchazečem provede druhé kolo pohovoru. Úvod pohovoru probíhá úplně stejně, tedy je uchazeči sděleno, jak dlouho bude pohovor probíhat, vedoucí restaurace se uchazeči představí. Dále ale při tomto pohovoru se zaměřuje na motivaci uchazeče a otázkami zkoumá, jak by se uchazeč zachoval v určitých situacích. Vedoucí restaurace opět na závěr pohovoru uchazeči sdělí, že další postup mu bude sdělen do 48 hodin. Následuje diskuse mezi vedoucím restaurace a zástupcem vedoucího restaurace o silných a slabých stránkách uchazeče a jejich pohled, zda zapadne do týmu. Pokud se shodnou, že uchazeče přijmou, je další postup na zástupci vedoucího provozovny, který se stará o přijetí nového zaměstnance.

Personalista uchazeče kontaktuje a domluví spolu provedení lékařské prohlídky. Tu zajišťuje externí firma a uchazeč pro její absolvování potřebuje výpis ze zdravotní dokumentace od svého obvodního lékaře. Tento dokument bohužel většina lékařů vystavuje i čtrnáct dní, a proto je provedení lékařské prohlídky u nového zaměstnance nejdlejší částí celého náborového procesu. Většinou trvá dva až tři týdny. Uchazeči bývají z této situace zklamaní, jelikož očekávají, že po pohovorech mohou nastoupit během několika dní. Jakmile mají po lékařské prohlídce, domluví si s nimi personalista schůzku, kdy společně podepíší smlouvu.

Schůzka pro podepsání smlouvy je důležitou částí náborového procesu. Schůzka trvá dvě až tři hodiny, přičemž začíná nastudováním si základních dokumentů jako bezpečnost práce či požární ochrany. Taktéž během schůzky personalista vysvětluje veškeré dokumenty, které dává uchazeči k podepsání. Dále mu vysvětluje, co vše bude potřeba provést před první směnou a předává mu uvítací balíček. Ten mimo jiné obsahuje uniformu, kartu k přihlašování při příchodu do práce nebo třeba například slevovou kartu zaměstnance do všech provozoven společnosti XY, s. r. o. Nováčkovi jsou vysvětlena pravidla používání těchto karet. Společně projdou celý seznam benefitů a každý benefit je nováčkovi představen

tak, aby nováček věděl, jak jej využít. Poté mu personalista ukáže přidělenou skříňku, aby si zde uniformu mohl uložit. Společně s personalistou na této schůzce naplánují první směny a vysvětlí mu, jak funguje celý systém hlášení si požadavků na směny. Na závěr mu personalista vysvětlí, kam při první směně přijít a co ho čeká.

Je třeba pozitivně zhodnotit, jak má společnost nastavený systém pro výběr a přijímání nových zaměstnanců. Jsou přesně rozděleny odpovědnosti za jednotlivé kroky procesu. Nicméně jedna směna týdně nemusí být pro personalistu dostatečná. Pokud má personalista tuto administrativní směnu v pondělí a uchazeč podá žádost o práci v úterý, bude na svou odpověď muset týden čekat. To nemusí utvářet pro společnost XY, s. r. o. dobré renomé.

11.4 Adaptace a trénink nových zaměstnanců

O adaptaci a trénink nových zaměstnanců se nadále stará už tým instruktorů dané restaurace. Jak již bylo zmíněno, instruktoři jsou zkušení zaměstnanci, kteří byli vytrénováni na zaučení nováčků. Zástupce vedoucího restaurace a vedoucí restaurace už jen trénink kontrolují, dohlíží na něj a certifikují nováčka postupně během celého tréninku z dovedností, které je naučil instruktor. Také dohlíží, zda si nováček plní online teoretické školení ve správné rychlosti odpovídající jeho praktickým tréninkům. Nedílnou součástí je také pravidelné follow-up schůzky s nováčkem, kde spolu probírají zpětnou vazbu na trénink, samotné instruktory, jak se v nové práci cítí či co je trápí.

První den si instruktor vyzvedne nováčka na předem domluveném místě (nejčastěji na pokladně) a nováčka provede celou restaurací. Představí ho kolegům na směně. Následně začnou teoretickou částí tréninku, kdy si společně sednou a instruktor mu vysvětlí vše, co ho daný den čeká. Všechny standardy, které ho ten den chce naučit, mu ukáže v mobilní aplikaci. Následně se spolu přesunou na samotný provoz, kde instruktor nováčkovi všechno vysvětlí znovu prakticky. Následně si nováček vše zkusí sám a instruktor na něj dohlíží. Na závěr tréninku si společně sednou a projdou dle checklistu, co se za danou směnu zvládl naučit a kde má příležitosti. Instruktor nováčkovi ukáže, kde si standardy může zobrazit v mobilní aplikaci a kdykoliv si je tak připomenout.

Schéma dalších tréninkových dní je velice podobné. Nováček má spolu s instruktorem přibližně 10 tréninkových směn (záleží na pozici, na kterou se nováček zaučuje), než by měl zvládnout dovednosti jedné celé pracovní pozice. Základních pozic má společnost XY, s. r. o. čtyři. Na další pozice se nováček trénuje až časem, pokud na to má předpoklady a má zájem se učit dále.

Instruktor eviduje postup tréninku do tréninkové knihy zaměstnance. Tu dostává každý zaměstnanec při nástupu a je zde pro každý den určeno, co by se nováček měl naučit. Instruktor odškrťává jednotlivé body a celý tréninkový den pak kontroluje vedoucí restaurace či jeho zástupce. Tyto checklisty poté instruktor odškrťá ještě v online aplikaci, která kopíruje papírovou tréninkovou knížku.

Během prvních pěti tréninkových směn má nováček schůzku s vedoucím restaurace. Cílem schůzky je poznání se vedoucího restaurace s nováčkem, získání zpětné vazby na dosavadní průběh tréninku, první dojmy a spokojenost nového člena na prvních tréninkových směnách. Vedoucí restaurace by nováčkovi měl zodpovědět všechny jeho otázky a namotivovat jej k dalším dnům v práci. Vedoucí restaurace by měl nováčkovi představit i možnosti kariérního růstu ve společnosti.

Po měsíci působení na restauraci má nováček schůzku se zástupcem vedoucího restaurace. V této době by už nováček měl být certifikován na danou pozici. Cílem meetingu je diskuse nad zpětnou vazbou od člena týmu na jeho proces adaptace v týmu, zhodnocení dosavadního tréninku ze strany personalisty a namotivovat nováčka opět dál do budoucna. Samozřejmě je nováčkovi dán prostor pro otázky. Na základě této schůzky by měl personalista vyhodnotit, zda je trénink opravdu dokončen a nováček je plně vytrénován na řadového zaměstnance. V opačném případě nastavuje akční plán, případně se s novým členem domluví na ukončení spolupráce.

Nastavený systém tréninku je oproti některým společnostem nadstandardní. Ze slovního hodnocení konkurentů hodnotících serverů zaměstnavatelů vyplývá, že většina konkurentů ani nemá daný systém zaškolení a zaměstnanec je na pár dní jen přiřazen k jinému zaměstnanci pro zaučení. Nicméně dle poznatků teoretické části je systém adaptace ve společnosti XY, s. r. o. velice krátký, někteří odborníci charakterizovali tento proces až na půl roku. Tento rychlý proces nemusí vyhovovat všem zaměstnancům a může být důvodem k vyšší fluktuaci zaměstnanců.

12 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ MEZI NOVÝMI ZAMĚSTNANCI O PROBĚHLÉM PŘIJÍMACÍM PROCESU

Cílem diplomové práce je navrhnout projekt na zlepšení systému přijímání zaměstnanců a tím zajistit větší množství kvalitních zaměstnanců a jejich stabilizace. Kromě provedených analýz společnosti XY, s. r. o. je pro komplexnost pohledu na situaci zpracován i dotazník pro nové zaměstnance společnosti. Nováčci skrz odpovědi v dotazníkovém šetření mohou ověřit nastavené procesy a dopad na jejich fungování.

Cílem dotazníkového šetření bylo zjistit:

- Personální marketing
 - Jak funguje personální marketing společnosti a zda se zdroje uchazečů shodují s definovanými zdroji společnosti.
 - Zda personální marketing společnosti cílí na potenciální kandidáty.
- Proces předpohovorů
 - Jak rychle personalista komunikuje a zabraňuje tak přechodu ke konkurenci.
- Pohovor
 - Zda personalista na pohovory chodí připraven.
 - Zda personalista uchazeče poslouchá.
 - Zda má personalista vyhrazen dostatek času na pohovory.
- Pracovní smlouva
 - Jak dlouho trvá vyřízení zdravotní prohlídky nového člena týmu.
 - Zda personalista nováčkovi správně předá všechny potřebné informace o nástupu a proškolí nováčka na základy bezpečnosti práce.
 - Zda personalista předává standardizovaný onboardingový balíček.
- Adaptační program
 - Jak funguje organizace adaptačního programu.
 - Jak personalista připravil nováčka na první den v práci při podpisu smlouvy.
 - Zda jsou instruktoři k tréninku nováčků dostatečně proškoleni.
 - Zda byla nováčkovi první den představena celá provozovna.

- Zda během adaptace proběhla adaptační schůzka nováčka s manažerem.

Dotazník obsahoval 25 otázek, z nichž první otázka určovala provozovnu, na které zaměstnanec pracuje. Výsledky dotazníku totiž poslouží i jako zpětná vazba jednotlivým pobočkám na jejich náborový proces. Dotazník proběhl v online formě a 24 otázek bylo uzavřených s pouze jednou možnou odpovědí. U některých otázek byla k dispozici možnost dopsání vlastní odpovědi, pokud se respondentovi nehodila žádná z nabízených. Jen jedna otázka byla otevřená. Dotazník se nachází v příloze P I.

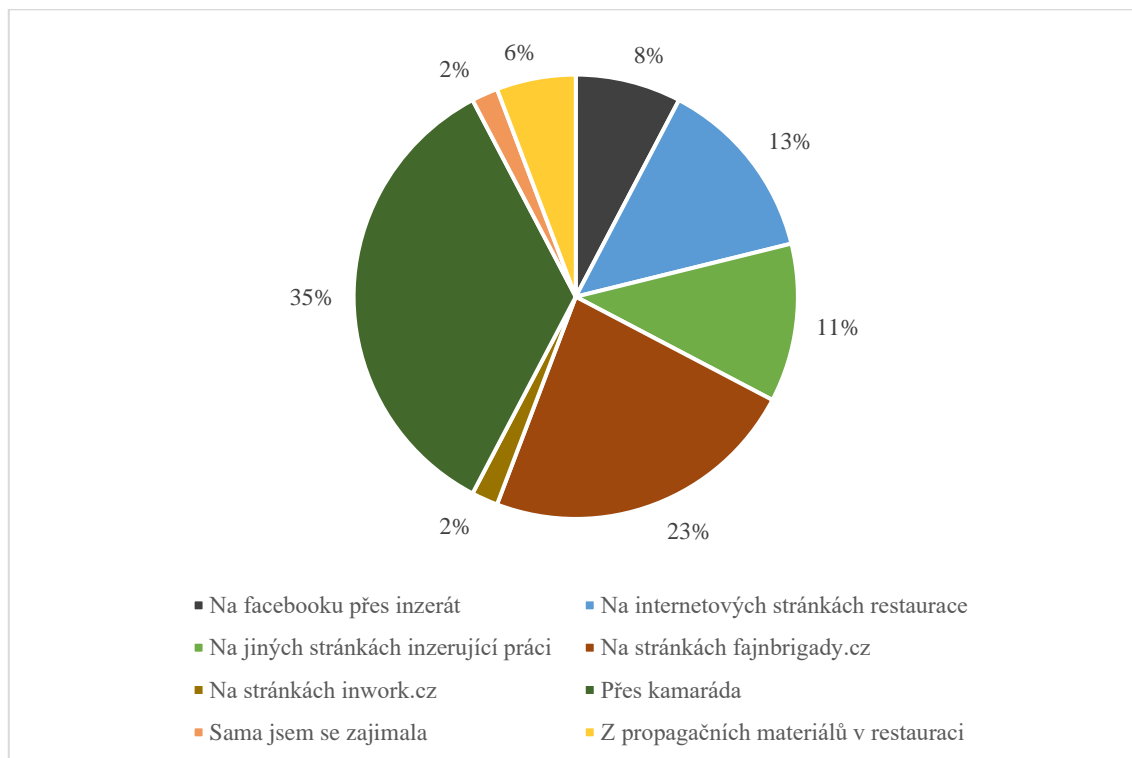
Dotazník byl realizován na osmi pobočkách společnosti. Personalisté odeslali odkaz na vyplnění těm zaměstnancům, kteří do společnosti nastoupili v posledních čtyřech měsících. Těchto zaměstnanců bylo celkem 63. Dotazník vyplnilo 52 zaměstnanců. Návratnost odpovědí dotazníku byla tedy 82,5 %.

Vysoká návratnost dotazníku byla způsobena několika faktory. V první řadě bylo třeba dotazníkem zaujmout personalisty, kteří dále měli rozeslat dotazník svým zaměstnancům. Personalistům byly představeny benefity, které mohou rozesláním dotazníku získat – výstup z dotazníku pro jejich konkrétní restauraci jim je předán a oni mají více dat ke zpětné vazbě. Dotazník na proces přijímacího řízení ve společnosti aktuálně neexistuje a personalisté tedy nemají anonymní zpětnou vazbu na nábor. Taktéž jim dotazník, který byl vytvořen na základě teoretických poznatků, může předat zpětnou vazbu na oblasti, na které je doteď nenapadlo se zaměřit (například na dobu, jak rychle personalista zpracovává uchazečovu žádost). Na závěr této motivace bylo personalistům představeno, jaké benefity z této zpětné vazby mohou vzniknout (například dílčí body projektu zpracovaného v projektové části diplomové práce) a tím například snížení devadesátidenní fluktuace. Ta sníží počet potřebných náborů k udržení potřebné struktury zaměstnanců a je tak snížena jejich administrativní zátěž. Po vysvětlení těchto důvodů byli personalisté dostatečně motivováni k odeslání dotazníku svým nováčkům. Ti jej odesílali přímo jednotlivým zaměstnancům a vysvětlili jim důležitost vyplnění tohoto dotazníku – mohou zlepšit náborový proces a jejich budoucí partáči se při nástupu do společnosti mohou cítit lépe. Tím byli i respondenti k vyplnění dotazníku motivováni natolik, aby jich 82,5 % dotazník vyplnila.

12.1 Vyhodnocení dotazníkového šetření

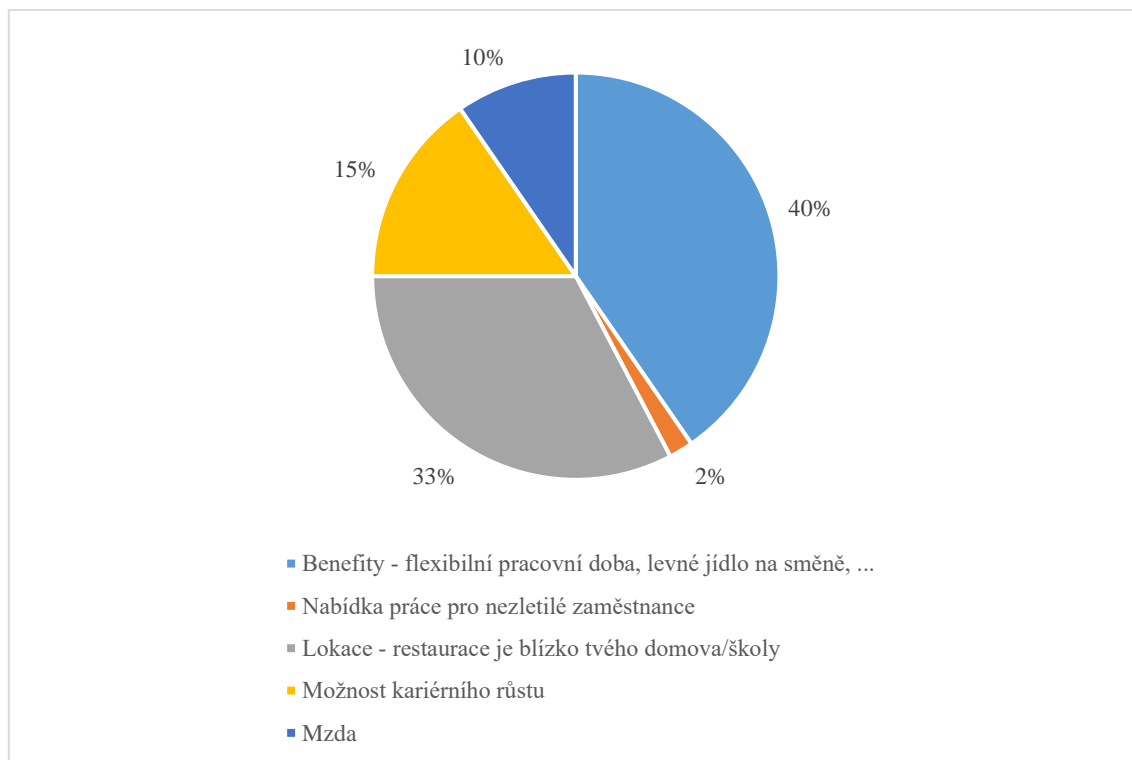
V první části se dotazníkové šetření zaměřovalo na body ohledně personálního marketingu společnosti. Konkrétně první otázka se uchazečů dotazovala, jak se dozvěděl o možnostech práce v restauraci. Odpovědi uchazečů potvrzují analýzu v předchozích kapitolách, kdy

nejvíce uchazečů (35 %) se o práci dozvědělo na základě doporučení kamarádů. Druhým nejčastějším zdrojem uchazečů (23 %) je pak server fajnbrigady.cz.



Obrázek 5 Zdroj uchazečů o práci (vlastní zpracování)

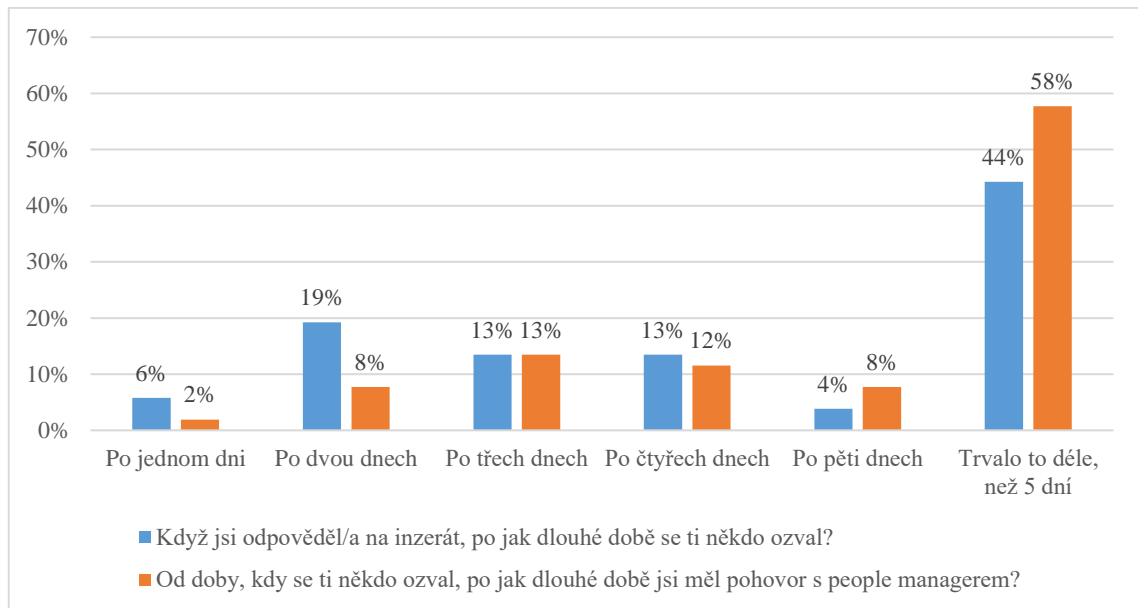
Z dotazníkového šetření vyplývá, že pro nové uchazeče není až tak zajímavá mzda (ta zaujala jen 10 % uchazečů), ale na prvním místě jsou zmíněné firemní benefity. Ty zaujaly 40 % uchazečů. Na druhém místě je pak lokace provozoven, která zaujala 33 % zájemců o práci.



Obrázek 6 Motivace uchazečů podat žádost o zaměstnání do společnosti XY, s. r. o. (vlastní zpracování)

V další části se dotazník zaměřil na analýzu rychlosti zapracování žádostí o zaměstnání ze strany personalisty. Výsledek je, že skoro polovině uchazečům (44 %) se personalista na žádost o zaměstnání ozval až po více než pěti dnech.

Dotazníkové šetření taktéž zkoumalo, jak rychle pak po telefonickém screeningu probíhá samotný pohovor s personalistou. I v této otázce uchazeči odpověděli, že většinou se s nimi byl personalista schopný domluvit na pohovoru konající se až za více než 5 dní. V této otázce byl počet těchto odpovědí dokonce nad poloviční, 58 % uchazečů mělo tuto zkušenost. Tyto data reflektuje obrázek 7.



Obrázek 7 Rychlost reakce personalisty během náborového procesu

V další části se dotazníkové šetření zaměřilo na samotný pohovor a připravenost na něj ze strany personalisty. 25 % dotazovaných mělo pocit, že personalista na pohovor připravený nebyl. Navíc 31 % účastníků pohovorů nemělo pocit, že by je personalista poslouchal.

V analytické části bylo zmíněno, že personalista má pouze jeden pracovní den v týdnu určený na administrativní činnosti, a tedy i na pohovory. Proto byli noví uchazeči dotazováni, zda měli pocit, že na ně měl personalista dostatek času. Ukázalo se, že ne vždy uchazeč na pohovoru cítil, že by se mu personalista mohl naplno věnovat, odpovědělo takto 43 % uchazečů.

Dále dotazníkové šetření zkoumalo, zda personalista uchazeči při nástupu vše důkladně vysvětlil a zda nezapomněl na některou z částí. Otázka v dotazníkovém šetření zněla, zda bylo nováčkovi při podpisu smlouvy vše jasně vysvětleno. Na tuto otázku 16 % nových zaměstnanců odpovědělo, že vysvětlení nebylo úplné.

Byla dále přidána otázka i na konkrétní bod z podpisu smlouvy, a to na předání onboardingového balíčku. Dotazníkové šetření zjišťovalo, zda uchazeč tento balíček při nástupu dostal. 42 % zaměstnanců odpovědělo, že tento balíček jim přidělen nebyl.

Součástí podpisu smlouvy by mělo být i představení plánu zaškolení, tedy jak budou probíhat první dny nováčků. I to by mělo snížit strach nováčka z prvních směn v novém zaměstnání. Proto dotazník zkoumal, zda nováčci před první směnou strach měli. Strach z první směny mělo 33 % dotázaných.

Dále se dotazník zaměřil na samotnou adaptaci. Mimo jiné zkoumal, zda měl nováček prvních 5 dní k sobě instruktora, který se staral o jeho zaučení. Nicméně jen u 75 % nových zaměstnanců byl standard dodržen, čtvrtina nováčků odpověděla, že se jim této péče nedostalo.

13 SHRNUÍ ANALYTICKÝCH POZNATKŮ

Společnost XY, s. r. o. byla založena v roce 2001 a provozuje v České republice provozovny s rychlým občerstvením. V aktuální době provozuje 130 těchto poboček a v nich pracuje kolem 5000 zaměstnanců. 29 % zaměstnanců společnosti pracují na DPP nebo DPČ a 71,63 % zaměstnanců není starší než 24 let. To reflektuje i fluktuace zaměstnanců, která v roce 2023 činila 60,7 %.

Personální úsek je rozdělen na dvě základní dělení, a to na HR oddělení na centrále společnosti a pak na personalisty jednotlivých poboček. Na centrále je více oddělení spadající pod personální úsek. Je zde brand manager, oddělení výplat, oddělení pracovního práva, oddělení zaměstnanecké spokojenosti, oddělení náboru a oddělení rozvoje talentů. Na pobočkách je za personální část odpovědný zástupce vedoucího provozovny a vedoucí provozovny. Vedoucí provozovny má zodpovědnost za manažerský tým provozovny a za některé kontrolní procesy v řízení zaměstnanců. Za zaměstnance je zodpovědný zástupce vedoucí provozovny, tedy personalista.

I personální marketing společnosti je rozdělen mezi pracovníky centrály a personalisty na provozovnách. Marketing na sociálních sítích a v plošných reklamách zpracovávají zaměstnanci HR oddělení na centrále. Taktéž zpracovávají podklady pro lokální personální marketing poboček, za který jsou zodpovědní personalisté poboček. V rámci personálního marketingu společnost sází především na širokou škálu benefitů a na možnost flexibilní pracovní doby. Nicméně personální marketing na sociálních sítích není dle analýzy pro společnost velké téma, jelikož například profil na LinkedInu úplně chybí. Při analýze konkurencí ale bylo zjištěno, že i ostatní společnosti tomuto tématu nevěnují příliš velkou pozornost. Nicméně na hodnotících serverech má společnost XY, s. r. o. lepší hodnocení než konkurenti.

Dále byl analyzován současný stav přijímání zaměstnanců. Zde bylo zjištěno, že za celý náborový proces zaměstnanců je vždy zodpovědný personalista dané provozovny a zaměstnanci na centrále zde figurují jen jako podpora jednotlivých částí procesu, tedy že vytváří podpůrné materiály pro personalisty nebo jim jsou k dispozici v případě dotazů či problémů. Většinu uchazečů společnost získává skrz server fajnbrigady.cz nebo interní program doporučení zaměstnanců.

Pro adaptaci a trénink zaměstnanců má společnost jasně nastavený tréninkový plán. Trénink provádějí instruktoři, tedy vytrénovaní zaměstnanci pro zaučení nováčků, a kontroluje ho

personalista spolu s vedoucím restaurace. Ti také plní důležité funkce v části hodnocení nového zaměstnance a vyhodnocování úspěšnosti adaptace.

Po analýze nastaveného systému bylo vytvořeno dotazníkové šetření, aby zhodnotilo, zda jsou procesy nastaveny správně, zda fungují dle standardů a co novým zaměstnancům při procesu přijímání chybělo. Dotazník byl rozeslán zaměstnancům, kteří do společnosti nastoupili v posledních čtyřech měsících.

Na základě analýzy a dotazníkového šetření byly definovány nedostatky. Mezi ty hlavní patří:

- Neexistující jednotný profil společnosti na LinkedInu, nenastavený systém pro pravidelné přidávání příspěvků a chybějící jednotný grafický vizuál příspěvků.
- Špatně nastavený harmonogram pracovního týdne personalisty, což má za důsledek časový tlak na personalisty.
- Dlouhou dobu čekání uchazečů na odpověď personalisty.
- Systém nestrukturovaných pohovorů.
- Nedostatečný systém přípravy nováčka na první den v práci.
- Nesystematický systém přijímání nového zaměstnance.

Naopak mezi pozitivní stránky systému přijímání zaměstnanců lze zařadit:

- Počet odborníků na centrále pro jednotlivé části HR prostředí, kteří jsou personalistům připraveni pomoci.
- Množství benefitů pro zaměstnance.
- Program doporučení kamaráda ze strany současných zaměstnanců.
- Nastavený systém tréninku a adaptace nových zaměstnanců.
- Online výukovou platformu pro zaučení nových zaměstnanců.

Na základě těchto zjištěných poznatků je navržen projekt, který má za cíl společnosti zlepšit personální marketing na LinkedInu. Dále navrhuje změnu harmonogramu pracovního týdne personalistů, která má zmírnit časový tlak personalistů a dát jim další administrativní den tak, aby se snížila doba, po kterou musí uchazeči čekat na odpověď. Dále jsou navrženy další podpůrné materiály tak, aby se proces přijímání pro personalisty zjednodušil, byl více efektivní a na žádný bod se nezapomnělo. Tyto body by měly mít pozitivní dopad na

zkušenost uchazeče s náborovým procesem, ale v rámci projektu je navrhnout bod i pro snížení jeho obav z prvního dne v práci díky příručce pro nováčky. Celkově by projekt měl snížit zátěž personalistů a přivést do společnosti více kvalitnějších zaměstnanců, kteří ve společnosti déle zůstanou.

14 PROJEKT NA ZKVALITNĚNÍ SYSTÉMU PŘIJÍMÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ

Na základě provedených analýz a dotazníkového šetření bylo objeveno několik příležitostí procesu přijímání zaměstnanců společnosti XY, s. r. o. Cílem projektu je navrhnout zlepšení tohoto procesu natolik, aby společnost XY, s. r. o. zaujala širší spektrum uchazečů a aby jejich následný proces přijímání probíhal efektivně a příjemně pro obě strany – nového zaměstnance i zaměstnavatele. Celkově tedy zajištění většího množství kvalitních zaměstnanců a jejich stabilizace.

14.1 Cíle a přínosy projektu

Cílem projektu je zajistit větší množství kvalitnějších zaměstnanců, které si společnost bude schopna udržet. Toho by mělo být dosaženo zlepšeními v personálním marketingu na sociálních sítích a zkvalitněním procesu přijímání zaměstnanců. Tím by se měl snížit počet přijetí nekvalitních nováčků do společnosti. Dále by mělo dojít ke zrychlení celého náborového procesu a zjednodušení jeho bodů tak, aby se na žádný z klíčových bodů nezapomnělo. Následným cílem je tak snížit zátěž personalisty na tento proces tak, aby se personalista mohl důkladněji věnovat novým náborům.

Výsledek zlepšení personálního marketingu má dlouhodobý dopad a nelze jej změřit v rámci realizace projektu. Tato část projektu může přinést kvalitnější uchazeče během několika let. Nicméně zkvalitnění procesu výběru zaměstnanců bude měřeno na devadesátidenní fluktuaci, což je ukazatel reflektující počet odchodů zaměstnanců během prvních tří měsíců od nástupu. Zrychlení náborového procesu a snížení zátěže personalisty bude měřeno na základě provedených rozhovorů s personalisty poboček

14.2 Klíčové aktivity

Pro dosažení výše zmíněných cílů je potřeba stanovit následující akční plán:

- Úvodní dotazníkové šetření.
- Vyhodnocení výsledku dotazníkového šetření.
- Vytvoření jednotného profilu společnosti na LinkedInu.
- Vytvoření jednotného grafického vizuálu pro zveřejňování příspěvků na LinkedInu.
- Vytvoření návrhu typu a frekvence zveřejňování příspěvků na LinkedInu.

- Změna harmonogramu pracovního týdne personalisty.
- Vytvoření polostrukturovaného pohovoru pro personalisty poboček.
- Vytvoření checklistu onboardingu nováčka pro personalisty.
- Vytvoření informační brožurky pro nováčka o prvních dnech ve společnosti.
- Informování personalistů o nových nástrojích pro proces přijímání nových zaměstnanců.
- Zpětná vazba personalistů na nové nástroje.
- Vyhodnocení zpětné vazby personalistů.
- Celkové hodnocení projektu.

14.2.1 Vytvoření jednotného profilu společnosti na LinkedInu

Na základě analýzy aktuálního personálního marketingu společnosti XY, s. r. o. na sociální sítích a analýzy konkurence na LinkedInu je pro společnost XY, s. r. o. nejlepší možností využít na prvním místě pro svůj personální marketing zaměřený na studenty a čerstvé absolventy platformu LinkedIn. Oproti jiným sociálním sítím je LinkedIn určen pro personální marketing. I na ostatních sociálních sítích je možno zaujmout nové uchazeče, ale na ostatní síť čerství absolventi většinou nepřicházejí s cílem si nalézt zaměstnání.

Je nutno totiž rozlišit dvě možnosti personálního marketingu na sociálních sítích. Jednou variantou je zaujmout uživatele, kteří sice aktivně nehledají práci, ale nabídka práce by je mohla zaujmout. Tito uživatelé se následně mohou rozhodnout pro změnu zaměstnání, či si vůbec nějaké zaměstnání najít, i když to nebyl jejich plán. Druhou možností je pak zaujmutí těch uživatelů sociálních sítí, kteří na ně přichází s cílem nalézt vhodného zaměstnavatele či přímo zajímavé pracovní nabídky. Z charakteristiky cílové skupiny vyplývá, že studenti a absolventi své nové zaměstnání primárně vyhledávají, než že by ho chtěli změnit. Příspěvky na Facebooku, Instagramu, Twitteru nebo TikToku tak mohou tedy cílit spíše na publikum, které už práci má. Proto v další části je analyzována platforma LinkedIn a její možnosti pro společnost XY, s. r. o.

V první řadě je v rámci projektu navrženo vytvoření jednotného profilu. Jak bylo v přechozích kapitolách zjištěno, společnost XY, s. r. o. nemá svůj vlastní profil na LinkedInu. V rámci založení profilu je třeba navrhnout základní body, a to profilový obrázek, úvodní fotografii profilu a sekci „O nás“.

Profilovou fotku profilu společnosti XY, s. r. o. je navrženo využití základního loga společnosti. Toto logo je celosvětově známé a je tedy očekáváno využití tohoto loga.

Pro úvodní fotografii je možno využít neutrální tapetu, pro budování lepší značky zaměstnavatele je ale v rámci práce navrženo spojit úvodní fotografii s informací o společnosti XY, s. r. o. jako zaměstnavateli. Klasická úvodní fotografie je určitě vhodná, ale příliš obecná. Pokud se jedná o sociální síť LinkedIn, která je zaměřena na uživatele jako na lidské zdroje, je doporučeno využít už úvodní fotografii k budování personálního marketingu. Jednou z možností je spojit vizuál některého ze získaného ocenění nejlepších zaměstnavatelů s fotografií pobočky společnosti. Druhou možností může být zaujmutí uživatele LinkedInu skrz širokou škálu benefitů. Možností pro úvodní fotografii tedy může být grafický výčet benefitů pro zaměstnance společnosti.

Popis společnosti v sekci „O nás“ může zaujmout velké množství uživatelů. Z trendů sice vyplývá, že čtenost klasického textu na sociálních sítích klesá, nicméně LinkedIn je v tomto specifický. Důležitost této sekce je tedy vysoká. Práce navrhuje popsat v této sekci obecně brand a doplnit i krátký popis společnosti jako zaměstnavatele. Pro společnost XY, s. r. o. je v rámci zpracování projektu navrhnut tento popis:

„Vítejte ve společnosti XY, s. r. o.!

Společnosti XY, s. r. o. otevřela svou první restauraci v České republice v roce XXXX a po skoro X letech provozujeme v České republice přes 130 poboček. Díky našemu odhodlání podávat dobré jídlo jsme oblíbenou restaurací po celé zemi!

Pověstná historie společnosti XY, s. r. o. sahá až k úplně první restauraci XY v roce XXXX. Dnes zůstává naše poslání od založení stejné: podávat chutné a vysoce kvalitní jídlo, ke kterému se lidé rádi vracejí. Sledujeme odkaz zakladatele tím, že děláme věci správným způsobem. Všechny naše suroviny pochází z České republiky a putují do restaurací čerstvé. Poté je vše pečlivě ručně připravováno našimi zkušenými kuchaři, což zajišťuje, že každý produkt splňuje nej přísnější standardy a zachovává si svou legendární chuť. Tento závazek kvality je to, co dělá naše jídlo skutečně výjimečným.

Ve společnosti XY, s. r. o. je základem našeho úspěchu náš tým. Věnujeme se růstu a rozvoji našich zaměstnanců a věříme v investice do jejich budoucnosti. Ať už je to prostřednictvím vzdělávacích příležitostí nebo kariérního postupu, jsme oddaní našim 3000 zaměstnancům a jejich profesní cestě. U nás kariérní růst není jen fráze!

Přidejte se k nám do společnosti XY, s. r. o., kde objevíte svět příležitostí, zábavy a šance být součástí něčeho velkého. Společně budeme pokračovat v odkazu servírování skvělého jídla a rozvoji talentů a zároveň učiníme zážitek každého zákazníka nezapomenutelným.

Jste připraveni být součástí naší cesty? Připojte se ke společnosti XY, s. r. o. ještě dnes!“

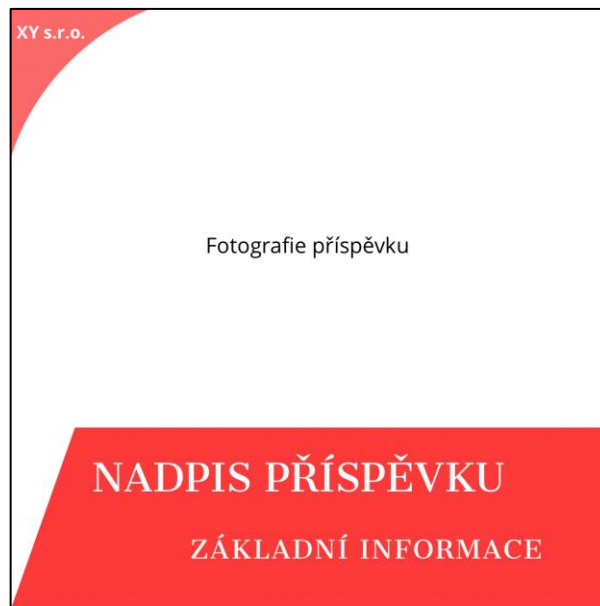
Po vytvoření základního profilu společnosti XY, s. r. o. je profil nahrát i příspěvky, protože prázdný profil by pro uživatele LinkedInu nebyl zajímavý.

14.2.2 Vytvoření jednotného grafického vizuálu pro zveřejňování příspěvků na LinkedInu

Profil na všech sociálních sítích musí být pro dostatečnou život plný příspěvků, které jsou zveřejňovány na pravidelné bázi. Pro profesionální dojem je pak vhodné, aby příspěvky byly ve stejném grafickém vizuálu. V rámci návrhu založení profilu společnosti XY, s. r. o. je vytvořen i grafický vizuál pro nové příspěvky.

V rámci práce je navrženo, aby veškeré příspěvky byly v jednotném grafickém vizuálu. Tento vizuál by měl být komunikován i svým zaměstnancům i vedoucím pracovníkům, kteří jsou na LinkedInu aktivní a sdílejí příspěvky ze své práce. Tyto příspěvky pak totiž profil společnosti XY, s. r. o. může přesdílet a tyto příspěvky stále budou zapadat do grafického vizuálu společnosti.

Obrázkem 26 je prezentován návrh, jak by vypadal standardizovaný příspěvek pro společnost XY, s. r. o. Je navrženo vždy v rohu umístění loga společnosti a pak popis jednotlivého příspěvku rovnou do příspěvku. Taktéž je doporučen poměr velikosti obrázku 1:1 tak, jak ho poté LinkedIn primárně zobrazuje.



Obrázek 8 Grafický vizuál příspěvku na LinkedInu (vlastní zpracování)

14.2.3 Vytvoření návrhu typu a frekvence zveřejňování příspěvků na LinkedInu

Po vytvoření grafického vizuálu může profil společnosti začít zveřejňovat příspěvky. Na základě analýzy struktury zaměstnanců a personálního marketingu konkurenčních společností je navrženo společnosti XY, s. r. o. zveřejňovat následující typy příspěvků:

- Sdílení zapojení do místních projektů, podpory různých charitativních projektů či projektů s pozitivním dopadem na společnost.
- Sdílení příspěvků popisující kariérní růst některého ze svých zaměstnanců formou sdílení osobního příběhu.
- Sdílení příspěvků o účasti na veletrzích, a to jak s předstihem před akcí, aby uchazeči mohli na akci dorazit, ale i následně po akci, aby společnost dala vědět, že se těchto veletrhu účastní a co se zde uchazeči mohou dozvědět. Uchazeči tak mohou mít motivaci přijít na další veletrh.
- Sdílení růstu společnosti, a to například formou otevření nových poboček. Nicméně vždy i se zmínkou na oblast lidských zdrojů, tedy například kolik pracovních míst vzniklo při otevření této pobočky.
- Sdílení spolupráce s partnery, které reflektují velikost společnosti, její růst a také její stabilitu. Skrz oblíbené značky tak může zaujmout i další uchazeče. Vhodné je i zmínit benefity pro zaměstnance, které spoluprací s touto firmou vzniknou.
- Přidávání volných pracovních pozic a sdílení formou zajímavých popisů.

Na základě analýzy LinkedInu agentury MediaGuru (Hrdinová, 2021) je společnosti XY, s. r. o. doporučeno přidávat minimálně 2-3 příspěvky týdně, a to hlavně ve dnech úterý a středa. Také vyplývá, že nejlepší je sdílet příspěvky do 17:00, pak jejich proklikovost klesá. Nejlepší je čas před obědem. Nicméně hlavní doporučení je přidávat příspěvky pravidelně. Proto je společnosti navrženo začít se zveřejňováním dvou příspěvků týdně, v úterý a ve středu v 9:00. Za tyto dva příspěvky týdně by měla být zodpovědná vybraná dvojice, která se bude skládat z jednoho pracovníka z oddělení HR a jednoho z oddělení marketingu. Společně si vždy v pondělí připraví, o čem příspěvky daný týden vyjdou a budou zodpovědní za jejich uveřejnění. Nicméně další dny (vždy ale maximálně jedenkrát denně) může společnost sdílet i další příspěvky ze světa společnosti, a ještě více podpořit růst profilu. Tyto přídatné příspěvky nemusí být vždy nutně pouze vlastní příspěvky, ale může jít i o pouhé přesdílení ostatních pracovníků společnosti XY, s. r. o.

14.2.4 Změna harmonogramu pracovního týdne personalisty

Část dotazníkového šetření byla zaměřena na rychlost zpracování žádosti uchazečů o práci a rychlost následné komunikace mezi uchazečem a personalistou. Nicméně bylo zjištěno, že 44 % uchazečů získalo první odpověď na jejich žádost o zaměstnání až po 6 a více dnech. Taktéž i pohovor s personalistou byl realizován až v 55 % případů až po 6 a více dnech od telefonického screeningu. Dále z dotazníkového šetření vyplynulo, že pouze 75 % adaptačních programů proběhlo dle standardů. V čtvrtině případů nebyl instruktor zodpovědný za trénink nováčkoví přidělen po dobu minimálně pěti směn. Proto bude v rámci projektu diplomové práce zpracován návrh změny harmonogramu pracovního týdne personalisty.

Aktuálně má zástupce vedoucího restaurace na veškerou administrativní činnost spojenou s vedením lidí vyhrazenou jednu směnu týdně. Zbylé směny je personalista zodpovědný za vedení směn, při kterých by neměl vykonávat administrativní činnosti. I z toho důvodu dostává skoro polovina uchazečů odpovědi na jejich žádosti až po 6 a více dnech. Během této doby může uchazeč ztratit zájem nebo se už rozhodnout pro jinou nabídku zaměstnání. Ve většině případů platí, že ti nejlepší uchazeči chtějí získat práci co nejdříve, brzká odpověď na jejich inzerát je tedy kritická pro jejich získání.

Pokud společnost XY, s. r. o. chce zvýšit počet přijatých kvalitnějších zaměstnanců a těmto zaměstnancům zajistit kvalitnější trénink, je společnosti navrženo přidání druhé administrativní směny personalistovi týdně. Personalista by tedy dle návrhu měl dvě směny

týdně na administrativní činnosti a tři směny by nadále věnoval vedení směny. Administrativní směny by měl zařazen v pondělky a čtvrtky tak, aby se co nejefektivněji snížilo časové rozmezí mezi dvěma administrativními směny. Přidáním druhé směny by se snížila zátěž personalisty stihnout veškeré administrativní činnosti v jeden den. Personalista by odpovědi uchazečů mohl zpracovávat dvakrát týdně a tím by se snížila doba, kdy uchazeč čeká na odpověď na maximálně 4 dny. Personalista by měl také více časových možností, kdy by uchazeči mohl nabídnout pohovor a tím by se snížila i doba čekání uchazeče na pohovor. V neposlední řadě by měl personalista více času na kontrolu tréninku zaměstnanců, a tak by se snížil počet případů, kdy trénink neprobíhá dle standardů.

Tento návrh už ze své podstaty je vysoce finančně náročný (přesná nákladová analýza bude zpracována v následujících kapitolách), nicméně by tento návrh mohl snížit několik nedostatků náborového procesu společnosti XY, s. r. o.

14.2.5 Vytvoření polostrukturovaného pohovoru pro personalisty poboček

V dotazníkovém šetření 25 % respondentů uvedlo, že dle nich personalista nebyl na pohovor připraven, 42 % uvedlo, že neměl na pohovor dostatek času, a 31 % uvedlo, že personalista opravdu poslouchal, co mu uchazeči odpovídají. Na základě těchto výsledků je v rámci diplomové práce navrženo vytvoření polostrukturovaného pohovoru. Společnosti XY, s. r. o. je navrženo, aby využívala předem určené otázky ve formuláři, kde si bude rovnou zapisovat odpovědi uchazeče. Tyto odpovědi pak bude moct tazatel po pohovoru porovnat s odpověďmi ostatních uchazečů, a tak objektivně vybrat toho nejlepšího.

Do hlavičky dotazníku doporučujeme společnosti připomenout 3 body předcházející samotným otázkám. Tyto 3 body jsou následující:

- Představení plánu pohovoru – Poděkování za schůzku, vysvětlení, jak dlouho bude pohovor trvat a jaké jsou případné další kroky po pohovoru.
- Představení se – Představení personalisty, případně dalších osob účastnících se pohovoru a jejich rolích ve společnosti.
- Představení uchazeče – Prostor pro uchazeče se představit a říct pár vět o sobě.

Dále by otázky měly směřovat na ověření čtyř základních oblastí. V první řadě je třeba ověřit, zda uchazeč souzní s kulturou společnosti XY, s. r. o. Nicméně při stanovování otázek je potřeba vycházet z analýzy věkové struktury zaměstnanců, a tedy z faktu, že většina uchazečů jsou studenti, kteří často nemají s prací žádné či minimální zkušenosti.

Tomu je třeba přizpůsobit otázky i jejich formu. Pro ověření výše zmíněných základních oblastí je navrženo využití těchto otázek:

- Proč chcete pracovat právě u nás?
- Znáte naši pobočku? Co Vás láká na práci u nás?
- Jak si představujete práci u nás?
- Můžete popsat situaci, kdy jste se v životě musel přizpůsobit změně?

Druhou oblastí pro ověření je pozitivní energie. Ta ovlivňuje fungování celého týmu spolupracovníků, ale následně se přenáší i na zákazníky. Pro ověření, zda má uchazeč dostatek pozitivní energie jsou navrženy tyto ověřovací otázky:

- Jak byste popsal svou osobnost?
- Jaký je Váš největší životní úspěch?
- Co se Vám v poslední době povedlo ve škole/práci?
- Jaké jsou vaše hlavní přednosti, které by mohly přinést pozitivní energii do týmu?
- Jak reagujete na chyby a neúspěchy ve své práci/škole?

Třetí oblast pro ověření úroveň zákaznického servisu uchazeče. Na většině pozic se zaměstnanec dostává do přímého kontaktu se zákazníkem, proto jsou zjištění v této oblasti důležitá. Otázky, kterými může společnost XY, s. r. o. ověřit tuto uchazečovu oblast, jsou navrženy následující:

- Máte nějakou zkušenost s obsluhou zákazníků nebo prací v restauraci?
- Jaká je Vaše oblíbená restaurace a proč?
- Popište mi Váš nejlepší zážitek z pozice hosta.
- Jaké dovednosti považujete za klíčové pro poskytování vynikajícího zákaznického servisu?

Čtvrtou oblastí ve polostrukturovaném dotazníku je ověření uchazečovi schopnosti týmové práce. Pro úspěch ve společnosti XY, s. r. o. je důležitý týmový výkon na směně, jelikož všechny pozice spolu neustále spolupracují. Pro ověření, zda je uchazeč silný týmový hráč, jsou navrženy tyto otázky:

- Nakolik je pro Vás v práci/ve škole důležitá týmová práce?

- Pracujete rád/a samostatně?
- Nakolik je pro Vás důležitá pozitivní atmosféra v týmu?
- Můžete uvést příklad situace, kdy jste byl/a součástí týmu a společně s ostatními

Na závěr je personalistům doporučeno zařadit část ostatních otázek potřebných k případnému zařazení uchazeče do týmu:

- Máte zájem o brigádu nebo hlavní pracovní poměr?
- Jaké jsou vaše mzdové očekávání?
- Jaké jsou vaše časové možnosti během týdne?
- Kdy byste chtěl/a začít pracovat?

Po doplnění těchto odpovědí do dotazníku by měli být zástupce vedoucího restaurace s vedoucím restaurace schopni porovnat uchazeče mezi sebou a objektivněji se rozhodnout o nejlepších uchazeči. Tím by měl být snížen počet přijmutí uchazečů s nedostačující úrovní zákaznického servisu, týmové práce, souznění s kulturou společnosti a pozitivní energie.

14.2.6 Vytvoření checklistu onboardingu nováčka pro personalisty

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že ne vždy je nováčkovi předán uvítací balíček (v 42 % případů balíček předán nebyl), či nebylo vše dostatečně vysvětleno (v 16 % případů měl nováček pocit, že mu nebylo vše jasně vysvětleno). Proto je společnosti navrženo zavedení odškrtačovacího online checklistu, ve kterém si personalista zkontroluje, že na žádný bod nezapomněl. Zároveň vedoucí restaurace bude moci tento proces dosledovat, kontrolovat a v případě potřeby být zástupci vedoucího restaurace nápomocen. Mělo by tak být eliminováno případů, kdy personalista na některou z částí zapomene.

Celý proces nástupu nového člena do společnosti je navrženo rozdělit do čtyř částí. První částí bude proces kontaktování uchazeče s pracovní nabídkou. Druhou nejjobsáhlejší částí je nástup nového člena týmu. Třetí krok je samotný trénink zaměstnance spojený s adaptační schůzkou s vedoucím restaurace a čtvrtou částí je vyhodnocení tréninku při follow-up schůzce se zástupcem vedoucího restaurace. Každá část bude mít několik bodů, při kterých si personalista ověří, že jsou dokončeny všechny jednotlivé části nástupu nového člena týmu. Je tedy navrženo do online platformy na checklisty, kterou už společnost využívá pro jiné účely, vytvořit checklist s těmito body:

- Část kontaktování uchazeče s pracovní nabídkou
 - Představení pracovní nabídky a potvrzení podmínek pracovního poměru (typ smlouvy, výše mzdy, finanční a zaměstnanecké výhody, druh práce (pozice), místo výkonu, datum nástupu a podpisu smlouvy).
 - Osobní dotazník předán k vyplnění.
 - Předány informace o povinnosti vyřízení lékařské prohlídky.
 - Vytvoření profilu pro nového člena týmu v interních systémech společnosti.
 - Určení instruktora, který bude zodpovědný za úspěšný trénink nového člena týmu.
- Část nástupu nového člena týmu – 1. den na pobočce
 - Podpis smlouvy s uchazečem a kontrola platnosti a kompletnosti dokumentů.
 - Seznámení člena týmu s pracovními předpisy, odpovědnostmi, riziky při práci (BOZP, PO).
 - Předání uvítacího balíčku a předání přihlašovacích a slevových karet zaměstnance.
 - Předání kompletní uniformy a přidělení šatní skříňky
 - Vysvětlení zásad spolupráce, přestávek, pravidla občerstvení, zaznamenávání pracovní doby.
 - Seznámení s veškerými benefity a seznámení se s pravidly bonusů.
 - Představení tréninkového plánu + rozpisu směn na následující dny a přiřazení instruktora odpovědného za trénink daného člena týmu (ideálně přímo seznámení nového člena týmu s daným instruktorem).
 - Instalace aplikací pro zapisování požadavků na směny a standardy. Vysvětlení jejich využívání. Seznámení s platformou na výukové programy.
 - Prohlídka restaurace s novým členem týmu a představení kolegům na směně.
 - Provedení školení bezpečnosti potravin na online výukové platformě.
- Část tréninku zaměstnance a adaptační schůzka s vedoucím restaurace

- Kontrola zpětné vazby instruktora na trénink nového zaměstnance skrz společný komunikační kanál.
- Kontrola vyplnění papírových checklistů tréninku nového zaměstnance.
- Kontrola vyplnění online checklistů tréninku nového zaměstnance.
- Meeting s vedoucím restaurace
 - Vysvětlení účelu meetingu (otevřená zpětná vazba, diskuse, vzájemné seznámení).
 - Představení své kariérní cesty ve společnosti a možnost kariérního růstu.
 - Diskuse nad prvními dojmy a požádání, aby zhodnotil dosavadní trénink.
 - Připomenutí firemních benefitů pro zaměstnance.
 - Prostor na dotazy.
 - Poděkování za meeting a popřání úspěšného tréninku.
- Část vyhodnocení tréninku při follow-up schůzce se zástupcem vedoucího restaurace.
 - Kontrola dokončení všech modulů v online tréninkovém systému.
 - Kontrola odškrtnutí všech částí papírového checklistu a certifikací na danou pozici.
 - Kontrola odškrtnutí všech částí online checklistu a certifikací na danou pozici.
 - Meeting se zástupcem vedoucího restaurace.
 - Vysvětlení, co je účelem meetingu – zhodnocení dosavadní spokojenosti, tréninku, motivace, zpětná vazba.
 - Ohodnocení dosavadní práce nového člena týmu – silné stránky/příležitosti a chování v souladu s kulturou společnosti.
 - Prostor pro dotazy.

- Na základě zpětné vazby a zhodnocení práce rozhodnutí o tom, zda je vhodné, aby nový člen týmu dále ve společnosti pracoval.

Pokud personalista i vedoucí restaurace budou dodržovat všechny body tohoto seznamu, nemělo by se nikdy stát, že se na některý z onboardingů zapomene. Tím by už nikdy nemělo dojít k situaci, že nováčkovi není například předán onboardingový balíček nebo není dostatečně vše vysvětleno.

14.2.7 Vytvoření informační brožurky pro nováčka o prvních dnech ve společnosti

Na základě analýzy společnosti a dotazníkového šetření vyplynulo, že společnost má poměrně dobře nastavené standardy pro trénink zaměstnance. Nicméně z dotazníku vyplynulo, že 33 % nováčků mělo z prvního dne v nové práci strach. Je přirozené, že strach u některých nových zaměstnanců z nové práce bude, i kdyby společnost měla nastavený systém, kde nováčkovi jeho první den v práci důkladně představí. Nicméně pro snížení strachu z první směny doporučujeme společnosti XY, s. r. o. tento systém zavést. Personalista už v aktuálním systému při podpisu smlouvy nováčkovi vysvětluje, jak jeho první den bude probíhat, nicméně je společnosti XY, s. r. o. navrženo vytvoření informační brožurky pro nováčky. Tu dostane nováček do ruky před prvním dnem po podpisu smlouvy a bude mu zde jasně představeno, co ho první den čeká a jaké může mít on sám očekávání.

Brožurka by obsahovala kontaktní informace, které by vždy každému nováčkovi personalista při podpisu smlouvy dopsal. Dále by obsahovala popis uniformy a kde si ji nováček může uchovat. Taktéž bude popsáno, jak se přichází do práce, jak obecně probíhá trénink a jak konkrétně bude probíhat první den nováčka.

Společnosti je navrženo do brožurky vložit tyto informace:

- Kontaktní informace:
 - Jméno vedoucího restaurace:
 - Jméno zástupce vedoucího restaurace:
 - Jméno instruktora nováčka:
 - Telefonní číslo do restaurace:
 - E-mailovou adresu restaurace:

- Úvod:

Vítejte ve společnosti XY, s. r. o.! Níže vám představíme úvodní informace k nástupu a k hladkému začlenění do vaší nové práce. Bude toho trochu více, ale ničeho se nebojte. Pokud budete mít k čemukoliv dotazy, zeptejte se svého manažera. Udělejte si dobrou kávu, hezky se usad'te a v klidu si počt'ete.

- Uniforma:

Při podpisu smlouvy jste dostali uniformu a uvítací balíček. V šatně vám byly/budou přiděleny skříňky (případně si vyberete některou z volných). Na směnu musíte vždy chodit oblečení a upraveni dle standardů – čistá kompletní uniforma, bez řetízku, náušnic a módních doplňků.

- Příchod do práce

Příchod na směnu je nejpozději 5 minut před začátkem. Tzn. pokud máte směnu 10:00 - 16:00, přihlaste se nejpozději v 9:55 a buď'te připraveni na pozici. Poté vám nejspíš bude už volat manažer, aby zjistil, kde jste. Jsme jen lidi, ujede nám autobus, zpoždění, co teď? Žádnou paniku, zavolejte na restauraci a řekněte, že se zdržít'e. Je to lepší než nedat vědět.

- Přihlašování na směnu

Přihlásíte se do systému buď přímo na pokladně nebo na přihlašovací obrazovce. Manažer vám ukáže její umístění a předvede vám přihlášení v praxi. Kliknete na tlačítko Příchod/Odchod a projedete bílou kartičkou, která vám byla dána. Odhlašování probíhá podobně. Opět kliknu na tlačítko Příchod/Odchod, na otázku, zda odcházíme, odpovíme Ano a následuje otázka, zda odcházíte pouze na pauzu či domů.

- Trénink

Na pozici vás bude trénovat instruktor. Je zde pro vás, bude se vám věnovat, není to člověk, který vás bude lámat na standardech. Je to váš kolega, který kdysi začínal přesně tam, kde teď vy. Pokusí se vše vysvětlit, pamatujte si motto: „Jediná špatná otázka je ta, která nebyla vyslovena“. Ptejte se, od toho tu jsme a jsme na to připraveni, vyškoleni a vaše otázky se očekávají. Navíc člověk, který se ptá, projevuje, že se o práci zajímá. Člověk, který pouze v tichosti přikyvuje, působí dojmem, že po skončení směny vše zapomene.

- Vaše první směna

Na první směnu přijďte radši o 10 minut dříve, kdyby byl problém něco najít. Pokud vám manažer neřekl jinak, přijďte na pokladnu a tam řekněte, že jdete na svou první směnu. Zde už si vás vyzvedne instruktor a bude se vám věnovat. A co že vás to bude vše čekat? Prvně vám ukáže prostor šaten a nechá vás, ať se převlečete do uniformy. Po cestě vám ukáže, kudy přijít do práce příště tak, abyste už příště mohl/a přijít sám/a. Poté vás instruktor provede celou pobočkou a ukáže vám každé zákoutí restaurace. Taktéž vás představí kolegům na směně. Dále už si půjdete sednout do restaurace a tam vám teoreticky ukáže různé standardy a vše vám důkladně vysvětlí. Poté se přesunete na provoz, kde už vám instruktor vše ukáže v praxi. Poté i vy budete mít prostor si vše vyzkoušet. Nebojte se, instruktor bude neustále s vámi a vše vám bude neustále vysvětlovat. Ke konci dne si opět půjdete sednout do restaurace, kde si společně projdete znovu veškeré standardy, které jste se ten den naučili. Zde bude znovu prostor na otázky, ale neváhejte se zeptat na cokoli kdykoliv. Váš první den bude skvělý!

Brožurka bude zaměstnanci předána na konci podpisu smlouvy tak, aby si ji mohl nastudovat detailně doma. Při podpisu smlouvy je nováčkovi vysvětlováno velké množství informací, proto je vhodné, aby tato brožurka byla zaměstnanci předána v papírové formě na doma, aby byla barevně označena jako „Vítejte ve společnosti XY, s. r. o.! Přečtěte si, co vás čeká na první směně!“.

14.3 Matice odpovědnosti

V tabulce 6 jsou určeny základní odpovědnosti v projektu za jednotlivé klíčové aktivity. Rozdělení odpovědností je klíčem k úspěchu úspěšného projektu, jelikož každý přesně ví, ve které části projektu je za co odpovědný.

Tabulka 6 Matice odpovědností v projektu (vlastní zpracování)

Klíčové aktivity	Projektový manažer	Personalista	Zaměstnanec	Zaměstnanec
Schválení projektu managementem.	VO			
Přidělení rozpočtu.	VO			
Vytvoření jednotného profilu společnosti na LinkedInu.	VO			
Vytvoření jednotného grafického vizuálu pro zveřejňování příspěvků na LinkedInu.	VO			
Vytvoření návrhu typu a frekvence zveřejňování příspěvků na LinkedInu.	O			V
Změna harmonogramu pracovního týdne personalisty.	O	V	I	K
Vytvoření polostrukturovaného pohovoru pro personalisty poboček.	VO	I		K
Vytvoření checklistu onboardingu nováčka pro personalisty.	VO	I		K
Vytvoření informační brožurky pro nováčka o prvních dnech ve společnosti.	VO	I	I	K
Informování personalistů o nových nástrojích pro proces přijímání nových zaměstnanců.	VO	I	I	I
Zkušební doba nového systému.	O	V		
Rozhovory s personalisty.	VO	V		I
Vyhodnocení rozhovorů s personalisty.	VO			K
Užití projektu v praxi	O	V		
Celkové hodnocení projektu.	VO			K

14.4 Nákladová analýza

Jelikož i společnost XY, s. r. o. je firma, kterou u nových projektů zajímá nákladové zatížení, je v rámci diplomové práce zpracována nákladová analýza jednotlivých klíčových aktivit.

Většina nákladů je tvořena mzdami různých pracovníků. Zvláště jsou spočítány náklady na hodinu práce projektového manažera, který ve většině případů je zodpovědný za vytvoření a realizaci klíčových aktivit v rámci projektu. Dále jsou pak rozděleny i náklady vedoucího restaurace, personalisty a zaměstnanců, protože jejich mzdy jsou rozdílné. Náklady na hodinu práce jsou už vždy započítány s daní i sociálním a zdravotním pojištěním. Během realizace projektu tedy mohou vzniknout následující náklady:

- 450 Kč = náklady na hodinu práce projektového manažera

- 500 Kč = náklady na hodinu práce personalisty
- 580 Kč = náklady na hodinu práce vedoucího restaurace
- 248 Kč = náklady na hodinu práce řadového zaměstnance
- 500 Kč = náklady na hodinu práce zaměstnance centrály
- 420 Kč = náklady na hodinu práce manažera restaurace
- 3 Kč = náklady na černobílý tisk jedné stránky formuláře k pohovoru
- 30 Kč = náklady na barevný tisk jedné brožurky pro nováčka v kroužkové vazbě

14.4.1 Náklady na úvodní dotazníkové šetření a vyhodnocení dotazníku

Na realizaci dotazníku je třeba 10 174 Kč. Do této ceny je započítáván čas pro vytvoření dotazníku, jeho distribuci, vyplnění i následné vyhodnocení. Detailní rozpis nákladů je zpracován v tabulce 7.

Tabulka 7 Nákladová analýza dotazníkového šetření (vlastní zpracování)

Činnost	Jednotky	Jednotkové náklady	Náklady celkem
Tvorba dotazníku	3 hod/1 projektový manažer	450 Kč	1 350 Kč
Odeslání dotazníku zaměstnancům osmi restaurací	0,5 hod/1 restaurace/1 personalista	500 Kč	2 000 Kč
Vyplnění dotazníku 52 zaměstnanci	0,25 hod/1 zaměstnanec	248 Kč	3 224 Kč
Vyhodnocení dotazníku	8 hod/1 projektový manažer	450 Kč	3 600 Kč
Celkem			10 174 Kč

14.4.2 Náklady na vytvoření jednotného profilu společnosti na LinkedInu

Za vytvoření jednotného profilu společnosti XY, s. r. o. na LinkedInu je odpovědný pouze projektový manažer, který se o tuto realizaci postará. Vytvoření profilu je jednorázová, poměrně krátká aktivita, náročnější bude poté profil udržet aktivní. Celkově bude stát 2 700 Kč, detailní rozpis je znázorněn tabulce 8.

Tabulka 8 Nákladová analýza vytvoření jednotného profilu společnosti na LinkedInu (vlastní zpracování)

Činnost	Jednotky	Jednotkové náklady	Náklady celkem
Analýza sociálních sítí konkurence	4 hod/1 projektový manažer	450 Kč	1 800 Kč
Vytvoření jednotného profilu společnosti	2 hod/1 projektový manažer	450 Kč	900 Kč
Celkem			2 700 Kč

14.4.3 Náklady na vytvoření jednotného grafického vizuálu pro zveřejňování příspěvků na LinkedInu

Jednorázovou aktivitou předcházející přidáním prvních příspěvků na LinkedInu bylo společnosti navrženo vytvoření jednotného grafické vizuálu. Za tuto aktivitu je odpovědný pouze projektový manažer. Tato činnost je poměrně časově nenáročná, a proto její realizace stojí 450 Kč, což znázorňuje tabulka 9.

Tabulka 9 Nákladová analýza vytvoření jednotného grafické vizuálu pro zveřejňování příspěvků na LinkedInu (vlastní zpracování)

Činnost	Jednotky	Jednotkové náklady	Náklady celkem
Vytvoření jednotného grafického vizuálu příspěvků	1 hod/1 projektový manažer	450 Kč	450 Kč
Celkem			450 Kč

14.4.4 Náklady na pravidelné zveřejňování příspěvků na LinkedInu

Jak již bylo zmíněno v předchozích kapitolách, společnosti XY, s. r. o. je navrženo přidávání pravidelných příspěvků na LinkedIn. Dle analýzy je závěrem doporučeno zveřejňovat dva příspěvky týdně v jednotném čase 9:00. Za tyto příspěvky by měla být zodpovědná centrála společnosti, konkrétně dvojice tvořící jednoho zaměstnance z marketingu a jednoho z HR oddělení. Ti musí jednou týdně provést poradu, kde vytvoří plán, jaké příspěvky budou daný týden přidávat. Poté je třeba vyhradit čas na vytvoření samotného příspěvku a poté zadání vytvoření příspěvku do předem dané šablony grafikovi. Následně je třeba interagovat s ostatními uživateli LinkedInu a odpovídat na jejich komentáře.

Z analýzy vyplynulo, že profil společnosti na LinkedInu může být úspěšný pouze tehdy, pokud budou příspěvky vydávány pravidelně a dlouhodobě. Proto je zpracována nákladová

analýza na tuto aktivitu po dobu jednoho roku (52 týdnů). Za jeden rok vychází nákladová náročnost této části projektu na 208 000 Kč. Je ale třeba brát v potaz, že tato aktivita může být silný dopad na velké množství poboček společnosti. Detailní rozpis jednotlivých nákladů je rozepsán v tabulce 10.

Tabulka 10 Nákladová analýza pravidelného přidávání příspěvků na LinkedInu

Činnost	Jednotky	Jednotko vé náklady	Náklady celkem
Vytvoření plánu příspěvků na daný týden	0,5 hod/2 zaměstnanci centrály/1x týdně	500 Kč	26 000 Kč
Vytvoření příspěvku pro daný den	1 hod/2 zaměstnanci centrály/2x týdně	500 Kč	104 000 Kč
Grafické zpracování příspěvku	0,5 hod/1 zaměstnanec centrály/2x týdně	500 Kč	26 000 Kč
Interakce s ostatními uživateli	2 hod/1 zaměstnanec centrály/1x týdně	500 Kč	52 000 Kč
Celkem			208 000 Kč

14.4.5 Náklady na změnu harmonogramu pracovního týdne personalisty

Jednou z nákladově nejnáročnějších aktivit, které jsou v rámci projektu navrženy, je změna harmonogramu pracovního týdne personalisty. V rámci projektu je navrženo přidání druhé administrativní směny personalistovi. Místo personalisty bude v té době vést směnu některý z níže postavených manažerů pobočky, jehož mzda je nižší, než je mzda personalisty. Proto v rámci analýzy je dopočítáno nákladové zatížení osmi hodin práce manažera s hodinovým nákladem 420 Kč. Pro jednu pobočku by za jeden rok byl tento náklad 174 720 Kč, což reflektuje tabulka 11.

Tabulka 11 Nákladová analýza na změnu harmonogramu personalisty na jedné pobočce (vlastní zpracování)

Činnost	Jednotky	Jednotkové náklady	Náklady celkem
Vedení směny manažerem místo personalisty	8 hod/1 manažer/1x týdně	420 Kč	174 720 Kč
Celkem			174 720 Kč

Jelikož ale společnost aktuálně provozuje 230 poboček, je nákladová analýza zpracována i na toto množství poboček celkem. Tento dopočet znázorňuje tabulka 12.

Tabulka 12 Nákladová analýza na změnu harmonogramu personalisty na všech pobočkách společnosti (vlastní zpracování)

Činnost	Jednotky	Jednotkové náklady	Náklady celkem
Vedení směny manažerem místo personalisty	8 hod/1 zaměstnanec/1x týdně/1 provozovna	420 Kč	40 185 600 Kč
Celkem			40 185 600 Kč

14.4.6 Náklady na vytvoření polostrukturovaného pohovoru pro personalisty poboček

Dalším z návrhů projektu je vytvoření polostrukturovaného pohovoru. Na základě analýzy kultury společnosti a rozhovorů s personalisty vytvoří projektový manažer seznam otázek polostrukturovaného pohovoru. Ty následně zkonkultuje s HR oddělením centrály a zapracuje změny. Dále proběhne odeslání těchto formulářů na provozovny a každý personalista si je na pobočce pro nový pohovor vytiskne. Při nákladové analýze je počítáno s 16 pohovory měsíčně, což je dle personalistů průměrné číslo pohovorů za měsíc. Taktéž je započteno 5 minut práce personalisty navíc při každém pohovoru, které vzniknou zapisováním si odpovědí uchazeče. Náklady jsou rozepsány v tabulce 13.

Tabulka 13 Nákladová analýza na vytvoření polostrukturovaného pohovoru pro personalisty poboček (vlastní zpracování)

Činnost	Jednotky	Jednotkové náklady	Náklady celkem
Vytvoření otázek polostrukturovaného pohovoru	3 hod/1 projektový manažer	450 Kč	1 350 Kč
Konzultace s HR oddělením	1 hod/1 projektový manažer a 1 zaměstnanec centrály	450 Kč + 500 Kč	950 Kč
Zpracování připomínek HR oddělení	1 hod/1 projektový manažer	450 Kč	450 Kč
Tisk formuláře na pohovor	16ks/měsíc	3 Kč	576 Kč
Zapísování si odpovědí personalistou	0,1 hod/1 personalista/1 pohovor	500 Kč	9 600 Kč
Celkem			12 926 Kč

14.4.7 Náklady na vytvoření checklistu onboarding nováčka

Další z klíčových aktivit projektu je návrh na vytvoření checklistu onboarding nováčka určený pro zástupce vedoucího restaurace. Za vytvoření tohoto checklistu je odpovědný projektový manažer, který následně konzultuje vytvořený projekt s HR oddělením a zpracovává jeho návrhy. Poté je třeba vložit tento checklist do platformy společnosti, která už je na různé checklisty připravena, proto je časová náročnost této aktivity nižší, než by bylo vytváření úplně nové platformy. Všechny náklady jsou zobrazeny v tabulce 14.

Tabulka 14 Nákladová analýza na vytvoření checklistu onboarding nováčka (vlastní zpracování)

Činnost	Jednotky	Jednotkové náklady	Náklady celkem
Vytvoření bodů onboarding checklistu	3 hod/1 projektový manažer	450 Kč	1 350 Kč
Konzultace s HR oddělením	1 hod/1 projektový manažer a 1 zaměstnanec centrály	450 Kč + 500 Kč	950 Kč
Zpracování připomínek HR oddělení	1 hod/1 projektový manažer	450 Kč	450 Kč
Implementace checklistu do online platformy	3 hod/1 zaměstnanec centrály	500 Kč	500 Kč
Celkem			3 250 Kč

14.4.8 Náklady na vytvoření informační brožurky pro nováčka o prvních dnech ve společnosti.

Další klíčovou aktivitou je vytvoření informační brožurky pro nováčka, které ho připraví na první dny ve společnosti. Postup je velice podobným aktivitám jako je polostrukturovaný pohovor nebo checklistu onboarding – za prvotní vytvořená je opět odpovědný projektový manažer, který následně svůj výstup konzultuje s HR oddělením. Poté zpracuje změny a brožurka je připravena k distribuci. Náklad na brožurku je vyšší, jelikož je společnosti doporučeno ji vytvořit i s kroužkovou vazbou. Veškeré náklady jsou rozepsány v tabulce 15.

Tabulka 15 Nákladová analýza na vytvoření brožurky pro nováčka
(vlastní zpracování)

Činnost	Jednotky	Jednotkové náklady	Náklady celkem
Vytvoření brožurky pro nováčka	4 hod/1 projektový manažer	450 Kč	1 800 Kč
Konzultace s HR oddělením	1 hod/1 projektový manažer a 1 zaměstnanec centrály	450 Kč + 500 Kč	950 Kč
Zpracování připomínek HR oddělení	1 hod/1 projektový manažer	450 Kč	450 Kč
Implementace checklistu do online platformy	3 hod/1 zaměstnanec centrály	500 Kč	500 Kč
Tisk formuláře na pohovor	4ks/měsíc	30 Kč	1440 Kč
Celkem			5 140 Kč

14.4.9 Náklady na informování personalistů o nových nástrojích pro proces přijímání nových zaměstnanců

Po realizaci přípravy těchto aktivit je třeba představit nové nástroje personalistům provozoven. Projektový manažer si připraví prezentaci, kterou následně skrz online školení všem personalistům představí. Následně jim ještě rozešle podklady, ať se novinky ještě mohou nastudovat sami. Náklady jsou detailně rozepsány v tabulce 16.

Tabulka 16 Nákladová analýza na informování personalistů o nových nástrojích
(vlastní zpracování)

Činnost	Jednotky	Jednotkové náklady	Náklady celkem
Vytvoření prezentace nových nástrojů	2 hod/1 projektový manažer	450 Kč	900 Kč
Online prezentace nových nástrojů všem sto třiceti personalistům	1 hod/1 projektový manažer a 1 personalista	450 Kč + 500 Kč	65 450 Kč
Rozeslání materiálů k novým nástrojům e-mailem	1 hod/1 projektový manažer	450 Kč	450 Kč
Celkem			66 800 Kč

14.4.10 Náklady na zpětnou vazbu personalistů na nové nástroje

Po jednom měsíci je naplánována evaluace nově zavedených aktivit. Všem personalistům je rozeslán krátký online dotazník pro sběr zpětné vazby. Personalisté v něm odpovídají na otázky, jak jsou s novými nástroji spokojeni a jaký dopad to má na výsledky restaurace. Taktéž je naplánován společný online hovor projektového manažera, kam se dobrovolně

mohou přihlásit personalisti, kteří by zpětnou vazbu chtěli předat přímo nebo pokud mají jakékoliv otázky k novým nástrojům. Rozpis nákladů je znázorněn v tabulce 17.

Tabulka 17 Nákladová analýza na zpětnou vazbu personalistů (vlastní zpracování)

Činnost	Jednotky	Jednotkové náklady	Náklady celkem
Vytvoření dotazníku pro personalisty	2 hod/1 projektový manažer	450 Kč	900 Kč
Rozeslání dotazníku personalistům	0,5 hod/1 projektový manažer	450 Kč	225 Kč
Vyplnění dotazníku personalisty (předpokládaná návratnost 20 % = 26 personalistů)	0,25 hod/1 personalista	500 Kč	3 250 Kč
Uspořádání online hovoru pro dotazy (předpokládaná účast 10 % = 13 personalistů)	1 hod/1 projektový manažer a 1 personalista	450 Kč + 500 Kč	6 950 Kč
Zpracování výsledků dotazníku	1 hod/1 projektový manažer	450 Kč	450 Kč
Celkem			11 775 Kč

14.4.11 Náklady na vyhodnocení zpětné vazby personalistů

Na základě zpětné vazby z dotazníku a hovoru s personalisty zpracuje projektový manažer příležitosti ke zlepšení. Tyto podněty opět prodiskutuje s HR a zpracuje do dodatkového materiálu pro personalisty. Následně odešle tyto informace personalistům e-mailem, kde jim poděkuje za zpětnou vazbu a přiloží veškeré zapracované změny či doplnění. Jednotlivé náklady časové i ekonomické jsou znázorněny v tabulce 18.

Tabulka 18 Nákladová analýza vyhodnocení zpětné vazby (vlastní zpracování)

Činnost	Jednotky	Jednotkové náklady	Náklady celkem
Zpracování zpětné vazby z dotazníkového šetření a hovoru s personalisty	2 hod/1 projektový manažer	450 Kč	900 Kč
Vytvoření změn a dodatků k novým materiálům	6 hod/1 projektový manažer	450 Kč	2 700 Kč
Konzultace s HR oddělením	1 hod/1 projektový manažer a 1 zaměstnanec centrály	450 Kč + 500 Kč	950 Kč
Zpracování připomínek HR oddělení	1 hod/1 projektový manažer	450 Kč + 500 Kč	960 Kč
Odeslání změn a dodatků k novým materiálům personalistům	0,5 hod/1 projektový manažer	450 Kč	450 Kč
Celkem			5 960 Kč

14.4.12 Náklady na celkové hodnocení projektu

Po roce působení projektu je třeba analyzovat jeho dopad. Projektový manažer zpracuje personální data za poslední rok, a to především celkovou fluktuaci, devadesátidenní fluktuaci, ale zahrne i výstupy jako je fluktuace na pozici personalistů nebo jejich spokojenost, kterou společnost interně zkoumá dvakrát ročně. Poté projektový manažer srovná celkově všechny výstupy projektu, tedy náklady, které byly pro realizaci projektu vynaloženy a úspory nákladů, které jim projekt z dlouhodobého hlediska přinesl. Tyto výsledky poté prezentuje vedení společnosti. Náklady na celkové zhodnocení jsou vypsány v tabulce 19.

Tabulka 19 Nákladová analýza na celkové zhodnocení projektu (vlastní zpracování)

Činnost	Jednotky	Jednotkové náklady	Náklady celkem
Zpracování personálních dat za poslední rok	4 hod/1 projektový manažer	450 Kč	1 800 Kč
Celkové zhodnocení projektu	4 hod/1 projektový manažer	450 Kč	1 800 Kč
Prezentace výsledků projektu na centrále třem zaměstnancům HR oddělení	2 hod/1 projektový manažer a 1 zaměstnanec centrály	450 Kč + 500 Kč	2 400 Kč
Celkem			6 000 Kč

Celkový náklad na realizaci projektu činí celkem 40 693 435 Kč. Nicméně největší částkou v projektu je bod změny harmonogramu pracovního týdne personalisty na všech pobočkách, který v nákladech stojí 40 185 600 Kč na jeden rok. Pokud by se společnost rozhodla tento bod nezařadit do projektu, byl by náklad na projekt 507 835 Kč.

14.5 Časová analýza

Pro každý projekt je třeba stanovit harmonogram, tj. dobu trvání projektu. Tabulka 17 uvádí pořadí činností, data zahájení a ukončení a dobu trvání (v pracovních dnech).

Jednotlivé aktivity jsou označeny písmeny A–M. Toto označení slouží k usnadnění orientace při zpracování Ganttových diagramů a činností síťové analýzy v QM for Windows. Začátek projektu je stanoven na 1. 3. 2024. Konec projektu je stanoven na 30. 6. 2025. Detailní rozpis časového harmonogramu projektu je zobrazen v tabulce 20.

Tabulka 20 Časový harmonogram projektu (vlastní zpracování)

Označení	Klíčové aktivity	Začátek	Konec	Doba trvání (pracovní dny)
A	Schválení projektu managementem.	1. 3. 2024	14. 3. 2024	10
B	Přidělení rozpočtu.	15.3.2024	18.3.2024	2
C	Vytvoření jednotného profilu společnosti na LinkedInu.	1.3.2024	1.3.2024	1
D	Vytvoření jednotného grafického vizuálu pro zveřejňování příspěvků na LinkedInu.	2.3.2024	2.3.2024	1
E	Vytvoření návrhu typu a frekvence zveřejňování příspěvků na LinkedInu.	3.3.2024	11.3.2024	7
F	Změna harmonogramu pracovního týdne personalisty.	19.3.2024	31.3.2024	8
G	Vytvoření polostrukturovaného pohovoru pro personalisty poboček.	1.4.2024	4.4.2024	3
H	Vytvoření checklistu onboardingu nováčka pro personalisty.	1.4.2024	5.4.2024	4
I	Vytvoření informační brožurky pro nováčka o prvních dnech ve společnosti.	1.4.2024	4.4.2024	3
J	Informování personalistů o nových nástrojích pro proces přijímání nových zaměstnanců.	6.4.2024	12.4.2024	5
K	Zkušební doba nového systému.	13.4.2024	13.5.2024	19
L	Rozhovory s personalisty.	14.5.2024	31.5.2024	14
M	Vyhodnocení rozhovorů s personalisty.	1.6.2024	10.6.2024	6
N	Užití projektu v praxi	11.6.2024	7.3.2025	188
O	Celkové hodnocení projektu.	8.3.2025	21.3.2025	10

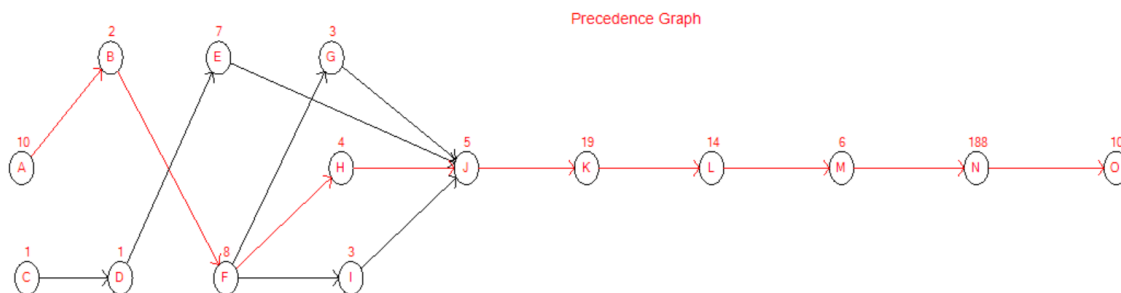
Na obrázku je zobrazena výsledná tabulka síťové analýzy z programu QM for Windows. V jednotlivých sloupcích tabulky jsou postupně zobrazeny:

- Activity – označení dané aktivity projektu
- Activity time – doba délky trvání dané aktivity
- Early Start – nejdříve možný začátek aktivity
- Early Finish – nejdříve možný konec aktivity
- Late Start – nejpozději možný start aktivity
- Late Finish – nejpozději možný konec aktivity

Activity	Activity time	Early Start	Early Finish	Late Start	Late Finish	Slack
Project	266					
A	10	0	10	0	10	0
B	2	10	12	10	12	0
C	1	0	1	15	16	15
D	1	1	2	16	17	15
E	7	2	9	17	24	15
F	8	12	20	12	20	0
G	3	20	23	21	24	1
H	4	20	24	20	24	0
I	3	20	23	21	24	1
J	5	24	29	24	29	0
K	19	29	48	29	48	0
L	14	48	62	48	62	0
M	6	62	68	62	68	0
N	188	68	256	68	256	0
O	10	256	266	256	266	0

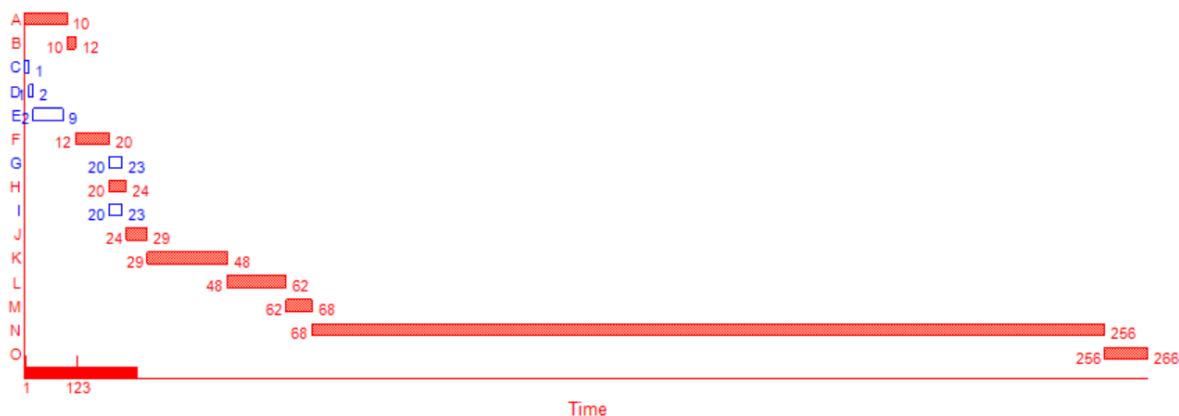
Obrázek 9 Síťová analýza (výstup programu QM for Windows)

Červeně označené aktivity (ať už na obrázku 9, 10, 11 nebo 12) tvoří kritickou cestu a jejich zdržení by mělo dopad na celkovou dobu trvání projektu. Proto je plnění časového plánu u těchto aktivit důležitější než u aktivit ostatních, u kterých je časová rezerva. Kritická cesta, tedy jak na sebe ty nejdůležitější aktivity navazují, je zobrazena na obrázku 10.

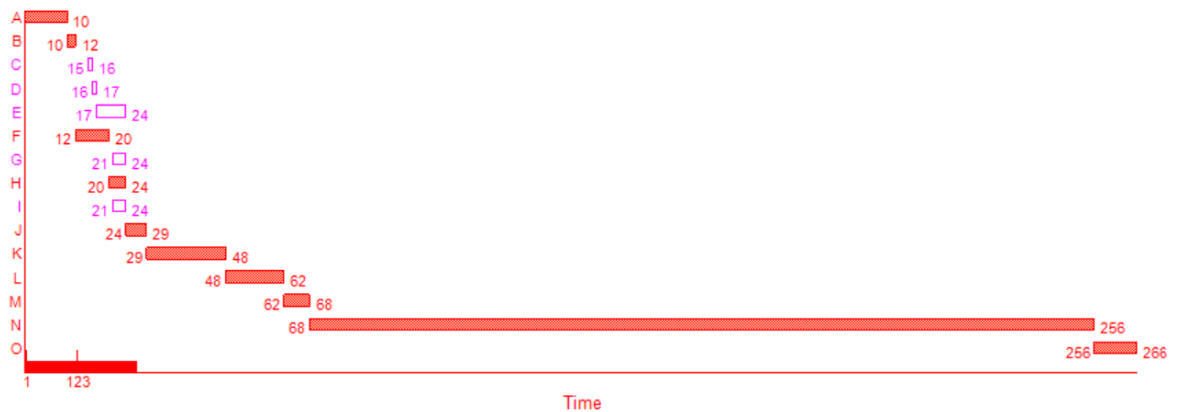


Obrázek 10 Graf kritické cesty síťové analýzy (výstup programu QM for Windows)

Na obrázcích 11 a 12 je zobrazena kritická cesta na časové ose. Na vertikální ose jsou zobrazeny jednotlivé aktivity, a na horizontální ose je zobrazený čas v pracovních dnech. Modrou či růžovou barvou jsou zobrazeny aktivity, které mají časovou rezervu. Na obrázku 11 jsou tyto modré aktivity zobrazeny tak, kdyby byly prováděny v nejdříve možný termín. Naopak na obrázku 12 je start těchto růžově označených aktivit zobrazen tak, kdyby začínaly v nejpozdější možný termín. Těmito aktivitami jsou aktivity C, D, E, které se týkají personálního marketingu na LinkedInu a pak aktivity G (vytvoření polostrukturovaného pohovoru pro personalisty poboček) a I (vytvoření informační brožurky pro nováčka o prvních dnech ve společnosti), které mají oproti aktivitě H jeden den časovou rezervu.



Obrázek 11 Kritická cesta s nejdřívejšími možnými realizacemi aktivit v projektu (výstup programu QM for Windows)



Obrázek 12 Kritická cesta s nejpozdějšími možnými realizacemi aktivit v projektu (výstup programu QM for Windows)

Předpokládaná délka projektu, která vyplývá z této analýzy, je 266 dní. Tuto délku nejvíce prodlužuje čekání, zda se projeví výsledky bodů z projektu, aby mohl být projekt zhodnocen.

14.6 Riziková analýza

Při vytváření jakéhokoli projektu mohou nastat určitá rizika, která je třeba brát v úvahu a kterým je třeba se vyhnout. Žádná rizika by neměla být podceňována, a pokud by měla vyskytnout, je třeba je okamžitě řešit a vyhnout se jim. Rizikům lze předcházet.

V rámci zpracování projektu byla vymezena následující rizika:

- Nedostatek respondentů.
- Nízká návratnost dotazníku.
- Právní problémy se sdílením informací na sociálních sítích.
- Neochota pracovníků na centrále konzultovat body projektu.
- Neochota personalistů k novým nástrojům.
- Nedostatek finančních prostředků.
- Technické problémy při vytváření online checklistu.
- Nedostatečná komunikace nových postupů.

Pro úplnou analýzu je třeba ke každému riziku stanovit pravděpodobnost výskytu, dopadu rizika a z něj sílu rizika.

Dle pravděpodobnosti výskytu, úrovně dopadu a následnou silou rizika jsou vyhodnocována zmíněná rizika projektu v tabulce 21. Určení úrovně pravděpodobnosti výskytu rizika a

úrovně dopadu bylo stanoveno na základě rozhovorů s personalisty a HR oddělením společnosti XY, s. r. o. Síla rizika byla následně vypočtena dle rovnice 1.

Tabulka 21 Riziková analýza projektu (vlastní zpracování)

Rizika	Pravděpodobnost výskytu	Úroveň dopadu	Síla rizika
Nedostatek respondentů	3	4	12
Nízká návratnost dotazníku	3	4	12
Právní problémy se sdílením informací na sociálních sítích	4	3	12
Neochota pracovníků na centrále konzultovat body projektu	2	2	4
Neochota personalistů k novým nástrojům	4	4	16
Nedostatek finančních prostředků	4	5	20
Technické problémy při vytváření online checklistu	3	2	6
Nedostatečná komunikace nových postupů	3	4	12

14.6.1 Nedostatek finančních prostředků

V rámci analýzy rizik vyšlo jako nejkritičtější riziko nedostatek finančních prostředků. V případě nedostatku financí by se nemohl projekt realizovat, a proto je úroveň dopadu nejvyšší. Vzhledem k finanční náročnosti projektu je i poměrně vysoká pravděpodobnost, že na daný projekt nebude dostatek financí.

Pro zamezení rizika je v předchozích kapitolách jasně navrhnut finanční rozpočet, včetně zvláště vybraných nejnákladnějších položek, aby v případě nedostatku financí mohla společnost zvážit různé formy projektu. Dále je ale společnosti doporučeno finanční rozpočet neustále aktualizovat dle aktuálních cen tak, aby měla neustále přesný přehled o plánovaných výdajích. Vhodná je i aktuální evidence již vydaných nákladů tak, aby měla společnost jasné srovnání, zda se drží nastaveného plánu. Společnost by mohla zkusit zažádat o příspěvek na projekt mateřskou společnost, která má na tyto inovativní projekty vyčleněny fondy. Z těchto peněz by společností XY, s. r. o. mohla zaplatit například projektového manažera, tedy novou pozici pro tento projekt a tím pokrýt velkou část nákladů. Pro mateřskou společnost by mohl v žádosti uvedena nabídka, že při úspěšné implementaci projektu může projektový manažer rozšířit působení projektu i v jiných zemích mateřské společnosti. Nicméně v každém případě je společnosti doporučeno

stanovení rezervního fondu na projekt, který v případě potřeby pokryje nadstandardní výdaje. To zajistí snížení nejkritičtějšího rizika nedostatku financí.

14.6.2 Nedostatek respondentů

Většina rizik stanovených v analýze bylo charakterizováno jako závažná. Prvním závažným rizikem by mohlo být nedostatek respondentů dotazníkového šetření. V rámci projektu jsou stanovena dvě dotazníkové šetření, první rozsáhlejší pro nováčky ve společnosti a druhé v pozdější části projektu pro personalisty. Personalistu má standardně každá pobočka, tedy společnost má aktuálně okolo 130 personalistů. Z tohoto pohledu je možno konstatovat, že nedostatek personalistů pro vyplnění dotazníku není vysokým rizikem.

Nicméně nedostatek nováčků problém být může. Společnost nemusí v posledních čtyřech měsících mít dostatek nových zaměstnanců, kterým dá dotazník k vyplnění. Pro snížení tohoto rizika je společnosti doporučeno zjistit před provedením dotazníku aktuální situaci a podle toho rozhodnout o spuštění dotazníku. Nicméně úroveň tohoto rizika zvyšuje jeho případný dopad na projekt, protože v případě nedostatečné zpětné vazby nebude moct projekt pokračovat dále, tedy zaměřit se na části procesu přijímání zaměstnanců s odchylkami od standardu. Proto dalším možným řešením pro snížení rizika může být připravenost záložního řešení. V případě nedostatečného počtu nových zaměstnanců může společnost přejít od kvantitativního zjišťování ke kvalitativnímu, tedy například zjišťovat zpětnou vazbu na přijímací proces formou rozhovorů.

14.6.3 Nízká návratnost dotazníku

Dalším závažným rizikem projektu může být nízká návratnost dotazníku, a to z podobného důvodu, jako v riziku nedostatečného počtu respondentů, tedy nedostatek zpětné vazby na přijímací proces ve společnosti XY, s. r. o. Pro minimalizaci rizika tedy může být společnosti navrženo několik opatření. První z nich může být aktivní vyhledávání v účasti dotazníku. Personalisté mohou své nové zaměstnance přímo oslovovat s žádostí o vyplnění, v ideálním případě osobně na směnách. Taktéž jim k vyplnění mohou vytvořit vhodné prostředí, například je s dotazníkem usadit v prostorách restaurace, nabídnout jim kávu či drobné občerstvení. Dále je vhodné, aby personalisté dostatečně motivovali své nováčky k vyplnění dotazníku, a to vysvětlením dopadu na další fungování společnosti. Taktéž je vhodné už při oslovování nováčků jim zdůraznit, že dotazník je anonymní, a proto se nemusí bát odpovídat. Personalista může taktéž nováčkovi nabídnout motivaci k vyplnění skrz

odměnu, například proplacení půlhodinové pauzy, během které má dotazník vyplnit i přesto, že vyplnění dotazníku trvá pouze 5 minut.

14.6.4 Právní problémy se sdílením informací na sociálních sítích

Dalším závažným rizikem mohou být právní problémy, co na sociálních sítích zveřejnit společnost může a co nikoliv. Společnost XY, s. r. o. má tým právníků, kteří hlídají jakýkoliv mediální výstup společnosti, včetně příspěvků na sociálních sítích, a proto je každý příspěvek přísně hlídán. Můžou tedy nastat problémy při zveřejňování některých zákulisních informací. Dopad rizika není hodnocen tak vysoce, jelikož to neohrozí celý projekt, ale jen některé příspěvky na LinkedInu, nicméně pravděpodobnost, že některý z příspěvků bude právníky zastaven, je v dnešní době poměrně vysoká.

Pro eliminaci rizika je vhodné už při nápadu na příspěvek vždy jeho obsah a formu konzultovat s právním oddělením, aby zaměstnanci dlouze nevytvářeli příspěvek, jehož zveřejnění jim následně bude zakázáno. Dále je vhodné, aby správci profilu na LinkedInu neustále sledovali systém nahlašování příspěvků uživateli a rychle reagovali, pokud by některých z příspěvků byl z nějakého důvodu nahlášen jako nevhodný. Určitě je nutné, aby přístup k profilu společnosti měli pouze vybraní zaměstnanci, kteří jsou proškoleni právním týmem na vystupování na sociálních sítích. Dále je nutné i neustálá aktualizace seznamu těchto osob s přístupovými právy, aby v případě odchodu některého zaměstnance ze společnosti mu byla práva odebrána. Nutná je i kontrola samotného příspěvku těsně před zveřejněním právním týmem tak, aby se prezentované návrhy příspěvku shodovaly s výsledkem a nebyly tak žádné právní normy překročeny.

14.6.5 Neochota personalistů k novým nástrojům

Dalším závažným rizikem v rámci projektu může být nedostatečná ochota personalistů k novým nástrojům. Při prvním pohledu bude personalistům připadat, že jim společnost přidává další administrativní zátěž a neuvidí dopady, které jim nástroje mohou přinést. Proto je nutno už při prezentaci nových nástrojů začít s vysvětlením důvodů, proč byl projekt vytvořen. Společnosti je navrženo vytvoření takové prezentace pro personalisty, ve které budou prezentovány reálné výsledky dotazníkového šetření mezi nováčky a kde tedy uvidí, jak nováčci přijímací proces vidí. To by mohlo pomoci k motivaci personalistů přijmout změnu. Taktéž je potřeba prezentaci, na které budou nové nástroje představeny, pojmout originálně, zajímavě a poutavě tak, aby personalisty nové způsoby zaujaly. Je třeba k prezentaci vybrat vhodného školitele, aby byl pro prezentaci vhodným průvodcem. Taktéž

je třeba zmínit, kam se mohou v případě nejasností či problému obrátit a být jim po celou dobu k dispozici. Vhodné je i dát personalistům dostatek časového prostoru se s novými procedurami sžít a zvyknout si na ně.

14.6.6 Nedostatečná komunikace nových postupů

S předchozím rizikem souvisí i poslední závažné riziko, tedy nedostatečná komunikace nových postupů. Pokud by nové postupy byly nedostatečně komunikovány, může to personalisty odradit od zapojení se do novinek a tím by bylo ohrožena většina aktivit projektu. Pro eliminaci tohoto rizika je třeba důkladně naplánovat, jak novinky budou komunikovány. V první řadě je třeba připravit efektivní prezentaci, ve které budou všechny novinky představeny. Taktéž je třeba k prezentaci připravit podpurný materiál, který bude k prezentaci zaslán a personalista se tak kdykoliv bude moct podívat, jak nově postupovat.

V rámci prezentování nových postupů personalistům může společnost připravit dva termíny této prezentace, aby se mohl připojit kdokoliv v termínu, který mu více vyhovuje a měl tak dostatek času na pochopení všech informací. Na závěr prezentace je doporučeno připravit i čas na dotazy, kde budou mít personalisté prostor dotázat se na veškeré dotazy, které je během prezentace napadly.

14.6.7 Neochota pracovníků na centrále konzultovat body projektu

V rámci běžných rizik bylo stanoveno riziko neochoty pracovníků centrály konzultovat body projektu. Riziko bylo stanoveno jako nejnižší v rámci rizikové analýzy proto, že zaměstnanci jsou zde právě pro implementaci nových projektů pro pobočky a jejich neochota by tedy neměla být tak častá. Dopad je také stanoven nižší, protože v případě, že by projektový manažer neměl dostatečnou možnost konzultovat aktivity s centrálou, může v projektu pokračovat nadále. Kvalita aktivit by v tomto případě byla samozřejmě snížena.

Nicméně v rámci eliminace tohoto rizika je společnosti navrženo, aby stejně jako personalistům, byly i zaměstnancům centrály představeny dopady projektu na fungování společnosti. Taktéž by těmto zaměstnancům měly být jasně komunikovány informace nebo znalosti, které po nich projektový manažer žádá. Vhodné může být nastavení prvotního očekávání, kde si s projektovým manažerem vytvoří vztahy důvěry a zaměstnanci centrály tak budou komunikaci v rámci projektu více nakloněni.

14.6.8 Technické problémy při vytváření online checklistu

Posledním zmíněným rizikem mohou být technické problémy při vytváření online checklistu. Síla rizika je nižší, protože v případě technických problémů neohrozí tento bod celý projekt a je možno nahradit online checklist papírovým. Opět bude ale trpět úroveň této aktivity. Pro eliminaci tohoto rizika je společností navrženo využití spolehlivého softwaru nebo platformy, na které bude online checklist fungovat. Taktéž je potřeba provést důkladné testování aplikace, které zajistí, že problémy nenastanou až při používání tohoto nástroje personalisty. Vhodné je fungování otestovat na všech možných druzích zařízení a v různých prohlížečích. Vhodné je i nastavit zajištění technické problémy v případě technických problémů s aplikací a aby všichni uživatelé věděli, kam se v případě potřeby obrátit. Z technického hlediska společnosti doporučujeme pravidelnou aktualizaci softwaru a zálohování dat tak, aby v případě technických problémů byl zásah na fungování personalistů co nejmenší.

14.7 Shrnutí projektu

V rámci projektu na zlepšení systému přijímání zaměstnanců jsou na základě výsledků analytické práce navrženy aktivity, které zajistí, že společnost bude mít více kvalitních zaměstnanců, které si dokáže udržet po delší dobu. K dosažení tohoto cíle projekt navrhuje zlepšení personálního marketingu na sociálních sítích a aktivity ke zlepšení náborového procesu. Projekt také navrhuje zrychlit a zjednodušit celý proces náboru změnou pracovního týdne personalisty, aby se nezapomínalo na klíčové body. Změnou pracovního týdne by se také snížila pracovní zátěž personalisty a ten by se mohl více věnovat novému zaměstnanci.

Informace, které jsou důležité pro plánování projektu jsou zpracovány do logického rámce, který se nachází v příloze P II. Součástí logického rámce je uveden hlavní cíl, účel projektu, výstupy a aktivity. Obsahem jsou také měřitelné ukazatelé, zdroje a prostředky, předpoklady pro projekt a možná rizika.

V rámci projektu jsou stanovené klíčové aktivity. Mezi tyto aktivity patří úvodní dotazníkové šetření, které pomáhá k identifikaci příležitostí přijímacího procesu. Následují tři klíčové aktivity zaměřené na personální marketing na LinkedInu. Dopad těchto aktivit nebude jednoduše měřitelný v krátkodobém měřítku, ale aktivity mohou mít dopad na dlouhodobé zlepšení situace zájemců o zaměstnání. Další klíčovou aktivitou je změna harmonogramu pracovního týdne personalisty. Další tři klíčové aktivity se zaměřují na vytvoření podpůrných materiálů pro přijímání zaměstnanců, tedy na vytvoření checklistu

onboarding, na vytvoření polostrukturovaného pohovoru a na vytvoření informační brožurky pro nové zaměstnance. Dále se v projektu počítá s bodem informování personalistů o těchto nových nástrojích a následné zkušební době. Po tomto období následuje evaluace, kdy je sbírána zpětná vazba personalistů na novinky zavedené v rámci předchozích klíčových bodů projektu. Na základě těchto bodů je projektu navržena úprava klíčových aktivit a jejich opětovné zavedení v praxi. Následně je v projektovém plánu zahrnuta období, během kterého jsou aktivity prakticky užívány a následně je vyhodnocen celý dopad projektu.

Ke každé stanovené aktivitě je určena odpovědnost, časový harmonogram, definovány náklad a možná rizika. Projekt se předpokládá na dobu 266 pracovních dní. Do doby 266 dní je započítán právě i čas pro praktické použití klíčových aktivit v praxi tak, aby mohl být následně projekt hodnocen i dle dlouhodobých personálních ukazatelů společnosti.

V rámci nákladové analýzy byl celkový náklad na realizaci projektu stanoven na 40,7 miliónů Kč. Nicméně největší částkou v projektu je bod změny harmonogramu pracovního týdne personalisty na všech 130 pobočkách, který v nákladech stojí 40,2 miliónů Kč na jeden rok. Pokud by se společnost rozhodla tento bod nezařadit do projektu, byl by náklad na projekt 507 835 Kč.

Projekt je zakončen rizikovou analýzou, kde byly určeny možné pravděpodobnosti jejich výskytu, případný dopad na projekt a úroveň rizika. Z rizikové analýzy byl vyselektováno jedno kritické riziko, které by mohlo ohrozit dopad celého projektu a tím je nedostatek finančních prostředků. I právě z tohoto důvodu je charakterizováno, co tvoří největší částku v nákladové analýze projektu.

ZÁVĚR

Pokud se společnost na nového zaměstnance dívá jako na náklad, nikdy nedosáhne stejného úspěchu jako společnost, která v novém zaměstnanci vidí investici. I právě proto by každá organizace měla výběru zaměstnanců věnovat tu nejvyšší možnou péči. Pečlivě vybraný kandidát, kterému je věnováno dostatek času pro trénink a adaptaci má v dlouhodobém hledisku pro společnost zásadně větší pozitivní dopad než rychle zaměstnanec, který byl nabrán a vytrénován co nejrychleji. Lidé jsou základem úspěchu společnosti.

Diplomová práce se zaměřila na proces přijímání zaměstnanců ve společnosti XY, s. r. o. Jejím hlavním cílem bylo společnosti navrhnout taková zlepšení, aby pro sebe získala více kvalitních zaměstnanců a následně je stabilizovala. Pro komplexnost řešení daného problému byla práce rozdělena na teoretickou a praktickou část.

Teoretická část práce se zaměřila na získání základních informací o procesech řízení lidských zdrojů, plánování nábory, systému výběru, získávání zaměstnanců a řízení jejich tréninku a adaptace. V neposlední řadě byl zmíněn i personální marketing. Byly porovnány pohledy jednotlivých českých i zahraničních autorů na danou problematiku.

V praktické části této práce byl podrobně analyzován současný stav systému přijímání zaměstnanců ve společnosti XY, s. r. o. Po zhodnocení dotazníkového šetření, které k analýze dodalo hodnocení procesu i z pohledu nových zaměstnanců, byly identifikovány potenciální nedostatky. Na základě příležitostí ke zlepšení byl navrhnout konkrétní projekt, jehož cílem je zlepšení celého systému přijímání zaměstnanců. Projekt nejenže obsahuje doporučení pro zlepšení procesů nábory, ale také představuje nové postupy a metody pro efektivnější vyhodnocování kandidátů. V neposlední řadě navrhuje i návrhy řešení pro zlepšení v oblasti personálního marketingu na sociálních sítích.

Ke klíčovým aktivitám projektu jsou přiřazeny odpovědnosti, časový plán a stanoveny náklady a rizika. Trvání projektu je plánováno na 266 pracovních dní, přičemž do této doby je i užití projektu v praxi a následná konečná vyhodnocení projektu i na základě dlouhodobých personálních ukazatelů. Celkové náklady projektu jsou odhadnuty na 40 693 435 Kč, přičemž hlavní částka zahrnuje změnu harmonogramu pracovního týdne personalisty ve všech 130 pobočkách, stojící 40 185 600 Kč ročně. Bez této změny by náklady činily pouze 507 835 Kč. Projekt je zakončen rizikovou analýzou, která identifikuje možná rizika a jejich dopady na projekt. Největším rizikem je nedostatek finančních prostředků, což je také hlavním prvkem v nákladové analýze projektu.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

ANTOŠOVÁ, Mária. 2005. Marketing-mix v personalistice. *Moderní řízení*,40: 42–44. ISSN1213-7693

ARMSTRONG, Michael a TAYLOR, Stephen, 2020. *Armstrong's handbook of human resource management practice*. Fifteenth edition. London: KoganPage. 762 s. ISBN 978-1-78966-103-3.

ARMSTRONG, Michael; TAYLOR, Stephen a ŠIKÝŘ, Martin, 2015. *Řízení lidských zdrojů*. 13. vydání. Praha: Grada Publishing. 920 s. ISBN 9788024752587.

BARTÁK, Jan, 2023. *Řízení lidí v organizacích*. Praha: Grada, 280 s. ISBN 978-80-271-3823-4.

BEDNÁŘ, Vojtěch, 2018. *Jak omezit fluktuaci a udržet si zaměstnance manažerskými nástroji*. Praha: Grada, 105 s. ISBN 9788027106486.

BĚLOHLÁVEK, František, 2016. *Jak vybrat správného člověka na správné místo*. Praha: Grada, 182 s. ISBN 9788024757681.

BĚLOHLÁVEK, František, 2017. *Jak vést rozhovory s podřízenými pracovníky*. 2., rozšířené vydání. Praha: Grada, 186 s. ISBN 9788027104338.

BRATTON, John a GOLD, Jeff, 2022. *Human resource management: a critical approach*. Seventh edition. London: Bloomsbury. 506 s. ISBN 978-1-3520-1303-0.

Ceník Fajnsprava.cz, 2023. Online. Fajn brigády.cz. Dostupné z: <https://www.fajnsprava.cz/objednavky/pridat/cenik/>. [cit. 2023-10-20].

ČESKO. § 31 odst. 1 zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce – znění od 1. 10. 2023. In: *Zákony pro lidi.cz* [online]. © AION CS 2010–2023 [cit. 20. 10. 2023]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-262#p31-1>

ČESKO. § 34 odst. 1 zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce - znění od 1. 10. 2023. In: *Zákony pro lidi.cz* [online]. © AION CS 2010–2023 [cit. 20. 10. 2023]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-262#p34-1>

ČESKO. § 76 zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce - znění od 1. 10. 2023. In: *Zákony pro lidi.cz* [online]. © AION CS 2010–2023 [cit. 20. 10. 2023]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-262#p76>

- D'AMBROSOVÁ, Hana, et al. *Abeceda personalisty* 2014. Olomouc: ANAG, 2014. 616 s. ISBN 978-80-7263-869-7.
- DECENZO, David A. a ROBBINS, Stephen P., 2010. *Human resource management*. Tenth edition. Hoboken: Wiley. 410 s. ISBN 978-0-470-50585-4.
- DESSLER, Gary, 2020. *Fundamentals of human resource management*. Sixteenth edition. Boston: Pearson, 720 s. ISBN 978-1-292-30912-5.
- DUKOVÁ, Ivana; DUKA, Martin a KOHOUTOVÁ, Ivanka, 2013. *Sociální politika*. Praha: Grada. 380 s. ISBN 9788024738802.
- EVANGELU, Jaroslava Ester a Jiří NEUBAUER, 2014. *Testy pro personální práci*. Praha: Grada, 142 s. ISBN 9788024750569.
- EVANGELU, Jaroslava Ester, 2009. *Diagnostické metody v personalistice*. Praha: Grada, 176 s. ISBN 9788024726076.
- GRUBER, Jan, Hana KYRIANOVÁ a Alexandra FONVILLE, 2016. *Kvalitativní diagnostika v oblasti lidských zdrojů*. Praha: Grada, 199 s. ISBN 9788024752631.
- HALÍK, Jiří, 2008. *Vedení a řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 128 s. ISBN 9788024724751.
- HRDINOVÁ, Lucie, 2021. *Jak na LinkedIn? Dodržovat pravidlo čtyř a nezapomínat na vizuály*. Online. MediaGuru. Dostupné z: <https://www.mediaguru.cz/clanky/2021/11/jak-na-linkedin-dodrzovat-pravidlo-ctyr-a-nezapominat-na-vizualy/>. [cit. 2023-11-08].
- KEOHANE, Kevin, 2014. *Brand and Talent*. London: KoganPage. 220 s. ISBN 978-0-7494-6925-2.
- KOCIÁNOVÁ, Renata, 2012. *Personální řízení*. 2., přepracované a rozšířené vydání. Praha: Grada, 488 s. ISBN 9788024732695.
- MARTIN, John, 2010. *Key Concepts in Human Resource Management*. London: SAGE Publications. 296 s. ISBN 978-1-84787-330-9.
- MATĚJKA, Marek a Pavel VIDLAŘ, 2007. *Vše o přijímacím pohovoru*. 2., přepracované a aktualizované vydání. Praha: Grada, 213 s. ISBN 9788024719726.
- MOSLEY, Richard a SCHMIDT, Lars, 2017. *Employer Branding*. New Jersey: John Wiley. 340 s. ISBN 978-1-119-07164-8.

MYSLIVCOVÁ, Světlana, 2019. *Personální marketing v řízení lidských zdrojů*. Brno: Masarykova univerzita, 215 s. ISBN 978-80-210-9356-0.

PILAŘOVÁ, Irena, 2008. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. Praha: Grada, 120 s. ISBN 9788024720425.

PLAMÍNEK, Jiří, 2018. *Vedení lidí, týmů a firem*. Praha: Grada, 204 s. ISBN 9788027106295.

PUNNET, Betty Jane, 2009. *International Perspectives on Organizational Behavior and Human Resource Management*. Second Edition. Armonk: M.E.Sharpe. 285 s. ISBN 978-0-7656-2143-6.

RACI matice, 2024. Online. Projectman. Dostupné z: <https://www.projectman.cz/sablony/raci-matice>. [cit. 2024-02-15].

REES, Gary a SMITH, Pael E., 2014. *Strategic Human Resource Management An International Perspective*. London: SAGE Publications. 556 s. ISBN 978-1-4462-5585-8.

STOR, Marzena, 2023. *Human Resources Management in Multinational Companies: A Central European Perspective*. Milton: Taylor & Francis Group, 347 s. ISBN 1-03-241266-6.

ŠIKÝŘ, Martin, 2014. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 188 s. ISBN 9788024752129.

ŠIKÝŘ, Martin, 2016. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada, 205 s. ISBN 9788024758701.

TEGZE, Jan, 2019. *Jak hledat zaměstnance v 21. století*. Praha: Grada, 327 s. ISBN 9788027105519.

THITE, Mohan, 2019. *e-HRM: digital approaches, directions & applications*. Oxon: Routledge. 292 s. ISBN 978-1-138-04394-7.

TORRINGTON, Derek et al., 2009. *Fundamentals of human resource management*. Harlow: Pearson Education Limited, 439 s. ISBN 978-0-273-71306-7.

URBAN, Jan, 2017. *Motivace a odměňování pracovníků*. Praha: Grada, 157 s. ISBN 9788027102273.

URBANCOVÁ, Hana a Pavla VRABCOVÁ, 2023. *Strategický management lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 292 s. ISBN 978-80-271-3675-9.

VAJNER, Luděk, 2007. *Výběr pracovníků do týmu*. Praha: Grada, 112 s. ISBN 9788024717395.

VOJTOVIČ, Sergej, 2011. *Koncepce personálního řízení a řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 186 s. ISBN 9788024739489.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

BOZP Bezpečnost a ochrana zdraví při práci

DPČ Dohoda o pracovní činnosti

DPP Dohoda o provedení práce

HR Human Resources

PO Požární ochrana

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 Organizační struktura provozní části společnosti XY, s. r. o. (vlastní zpracování)	50
Obrázek 2 Organizační struktura jedné restaurace ve společnosti (vlastní zpracování).....	51
Obrázek 3 Věková struktura zaměstnanců společnosti XY, s. r. o. (vlastní zpracování)....	57
Obrázek 4 Hodnocení společnosti XY, s. r. o. na serveru Atmoskop.cz (Zdroj: https://www.atmoskop.cz/nazory-na-zamestnavatele/)	65
Obrázek 5 Zdroj uchazečů o práci (vlastní zpracování)	77
Obrázek 6 Motivace uchazečů podat žádost o zaměstnání do společnosti XY, s. r. o. (vlastní zpracování).....	78
Obrázek 7 Rychlost reakce personalisty během náborového procesu	79
Obrázek 8 Grafický vizuál příspěvků na LinkedInu (vlastní zpracování).....	88
Obrázek 9 Síťová analýza (výstup programu QM for Windows).....	109
Obrázek 10 Graf kritické cesty síťové analýzy (výstup programu QM for Windows)	110
Obrázek 12 Kritická cesta s nejdřívejšími možnými realizacemi aktivit v projektu (výstup programu QM for Windows)	110
Obrázek 13 Kritická cesta s nejpozdějšími možnými realizacemi aktivit v projektu (výstup programu QM for Windows)	111

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 Legenda metody RACI (vlastní zpracování)	12
Tabulka 2 Pravděpodobnost výskytu rizik (vlastní zpracování).....	13
Tabulka 3 Úroveň dopadu rizik (vlastní zpracování)	13
Tabulka 4 Úrovně síly rizik (vlastní zpracování)	13
Tabulka 5 Vývoj počtu zaměstnanců v jednotlivých letech vzhledem k počtu provozoven (vlastní zpracování).....	57
Tabulka 6 Matice odpovědností v projektu (vlastní zpracování)	98
Tabulka 7 Nákladová analýza dotazníkového šetření (vlastní zpracování).....	99
Tabulka 8 Nákladová analýza vytvoření jednotného profilu společnosti na LinkedIn (vlastní zpracování).....	100
Tabulka 9 Nákladová analýza vytvoření jednotného grafické vizuálu pro zveřejňování příspěvků na LinkedIn (vlastní zpracování)	100
Tabulka 10 Nákladová analýza pravidelného přidávání příspěvků na LinkedIn.....	101
Tabulka 11 Nákladová analýza na změnu harmonogramu personalisty na jedné pobočce (vlastní zpracování).....	101
Tabulka 12 Nákladová analýza na změnu harmonogramu personalisty na všech pobočkách společnosti (vlastní zpracování).....	102
Tabulka 13 Nákladová analýza na vytvoření polostrukturovaného pohovoru pro personalisty poboček (vlastní zpracování)	102
Tabulka 14 Nákladová analýza na vytvoření checklistu onboardingu nováčka (vlastní zpracování).....	103
Tabulka 15 Nákladová analýza na vytvoření brožurky pro nováčka (vlastní zpracování)	104
Tabulka 16 Nákladová analýza na informování personalistů o nových nástrojích (vlastní zpracování).....	104
Tabulka 17 Nákladová analýza na zpětnou vazbu personalistů (vlastní zpracování).....	105
Tabulka 18 Nákladová analýza vyhodnocení zpětné vazby (vlastní zpracování)	106
Tabulka 19 Nákladová analýza na celkové zhodnocení projektu (vlastní zpracování)	106
Tabulka 20 Časový harmonogram projektu (vlastní zpracování).....	108
Tabulka 21 Riziková analýza projektu (vlastní zpracování)	112

SEZNAM ROVNIC

Rovnice 1 Výpočet síly rizika (vlastní zpracování)	13
Rovnice 2 Výpočet fluktuace (vlastní zpracování)	58

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I: Dotazníkové šetření

Příloha P II: Logický rámeček

PŘÍLOHA P I: DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ

Dotazník pro zlepšení systému přijímání zaměstnanců

Dobrý den, ahoj!

Jmenuji se Vojtěch Cuberek a jsem studentem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, oboru Marketing a management. Chtěl bych tě tímto požádat o vyplnění dotazníku k diplomové práci, jejíž tématem je **Projekt na zlepšení systému přijímání zaměstnanců ve vybrané společnosti**. Dotazník ti zabere 5-10 minut. Tvé odpovědi budou sloužit pro účely mé diplomové práce a také zlepšení náborového procesu, aby noví uchazeči prošli našim náborovým procesem bez obtíží a byl pro ně příjemný. To nám do budoucna pomůže nabrat více skvělých parťáků do našeho týmu! Nicméně dotazník je zcela anonymní a proto opravdu odpověď upřímně. Tvá zpětná vazba může jen pomoci!

V případě jakýchkoliv dotazů nebo zájmu o výsledky dotazníku mne neváhej kontaktovat na emailu v_cuberek@utb.cz nebo +420 774 970 236.

vojta.cuberek@gmail.com [Přepnout účet](#)



Není sdíleno

* Označuje povinnou otázku

Na které restauraci pracuješ? *

- Ostrava Futurum
- Ostrava Outlet
- Ostrava Nová Karolina
- Frýda
- Valašské Meziříčí
- Havířov
- Karviná
- Ostrava Dubina

Jak jsi se dozvěděl/a o možnosti práce v naší restauraci?

- Na internetových stránkách restaurace
- Na stránkách fajnbrigady.cz
- Na stránkách inwork.cz
- Na jiných stránkách inzerující práci
- Na facebooku přes inzerát
- Přes kamaráda
- Z propagačních materiálů v restauraci
- Jiné: _____

Co tě na práci u nás nejvíce zaujalo? Proč tě napadlo se k nám přihlásit?

- Mzda
- Benefits - flexibilní pracovní doba, levné jídlo na směně, ...
- Lokace - restaurace je blízko tvého domova/školy
- Možnost kariérního růstu
- Jiné: _____

Jak dlouho dojíždíš z domu do práce?

- 0-5 minut
- 6-10 minut
- 11-15 minut
- 16-20 minut
- 21-25 minut
- 26-30 minut
- 31-35 minut
- 36-40 minut
- 41-45 minut
- 46-50 minut
- 51-55 minut
- 56-60 minut
- Více než hodinu

Když jsi odpověděl/a na inzerát, po jak dlouhé době se ti někdo ozval?

- Do jednoho dne
- Po jednom dni
- Po dvou dnech
- Po třech dnech
- Po čtyřech dnech
- Po pěti dnech
- Trvalo to déle, než 6 dní

Od doby, kdy se ti někdo ozval, po jak dlouhé době jsi měl pohovor s people managerem?

- Do jednoho dne
- Po jednom dni
- Po dvou dnech
- Po třech dnech
- Po čtyřech dnech
- Po pěti dnech
- Trvalo to déle, než 6 dní

Pohovor

Jak byl people manager na pohovoru příjemný?

- | | | | | | | |
|----------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| Velmi příjemný | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Nepříjemný |

Měl/a jsi pocit, že je people manager na pohovor s tebou připravený?

- Ano
- Ne

Měl/a jsi pocit, že personalista skutečně poslouchá, co jsi mu na jeho otázky odpověděl/a?

- Ano
- Ne

Měl na tebe people manager dostatek času? Nebo spěchal rychle pryč?

- People manager měl dostatek vyhrazeného času na pohovor
- People manager neměl dostatek času na pohovor

Podpis pracovní smlouvy

Jak dlouho od pohovoru trvalo, než jsi podepsal/a pracovní smlouvu?

- 1-5 dní
- 6-10 dní
- 11-15 dní
- 16-20 dní
- Více než 20 dní

Bylo ti při podpisu smlouvy vše jasné vysvětleno?

- Ano
- Ne

Proškolil tě manažer během podepsání smlouvy na základy bezpečnosti práce na pracovišti?

Ano

Ne

Dostal/a jsi první pracovní den nebo při podpisu smlouvy balíček pro nováčky?
(tašku, propisku, uniformu, ...)

Ano

Ne

Komunikoval s tebou people manager v období podepsání smlouvy do první směny?

Ano

Ne

Adaptace

Když jsi šel/šla na první směnu, věděl/a jsi, kam jít?

Ano

Ne

Když jsi šel/šla na první směnu, byl pro tebe připraven manažer nebo instruktor
(zaměstnanec zodpovědný za tvé zaučení), který tě provedl?

Ano

Ne

Měl/a jsi po podpisu smlouvy z prvního dne v nové práci strach?

Ano

Ne

Byl ti prvních minimálně pět prvních dní k dispozici zaměstnanec, který byl zodpovědný za tvé zaučení?

Ano

Ne

Zaučil tě instruktor (zaměstnanec zodpovědný za tvé zaučení) dostatečně?
Ohodnoť na škále 1-5

1 2 3 4 5

Zaučení bylo naprosto
dostačující

Zaučení bylo absolutně
nedostatečné

Působil instruktor (zaměstnanec zodpovědný za tvé zaučení) důvěryhodně (= nebál ses ho zeptat)?

Ano

Ne

Byl/a jsi během prvních dní proveden/a celou pobočkou, abys věděl/a, kde se co nachází?

Ano

Ne

Byla ti ukázána místnost pro zaměstnance, kde si můžeš odložit jídlo?

Ano

Ne

Z čeho jsi byl během první dnů nejvíce zmatený, co ti nebylo jasné?

Vaše odpověď

Ptal se tě během prvního měsíce některý z manažerů, jak jsi v nové práci spokojený?

Ano

Ne

PŘÍLOHA P II: LOGICKÝ RÁMEC

Projekt na zlepšení systému přijímání zaměstnanců ve vybrané společnosti				
Logický rámec				
	Strom cílů	Objektivně měřitelné ukazatele	Zdroje a prostředky k ověření	Rizika
Hlavní cíle	<ul style="list-style-type: none"> • Snížení fluktuace zaměstnanců • Zkvalitnění procesu přijímání zaměstnanců • Zrychlení náborového procesu • Snížení zátěže personalisty 	<ul style="list-style-type: none"> • Snížení fluktuace zaměstnanců ve společnosti o 3 % do roku 2025 • Snížení devadesátidenní fluktuace o 5 % do roku 2025 • Snížení průměrné doby náborového procesu o dva dny • Snížení fluktuace personalistů o 5 % do roku 2025 • Zvýšení průměrné zaměstnanecké výkonnosti do roku 2025 	<ul style="list-style-type: none"> • Personální údaje • Průzkum spokojenosti zaměstnanců • Dotazník • Rozhovor s personalisty • Rozhovor s ředitelem společnosti • Statistiky společnosti • Reporty výkonnosti zaměstnanců 	<ul style="list-style-type: none"> • Nedostatek respondentů • Nizká návratnost dotazníku • Právní problémy se sdílením informací na sociálních sítích • Neochota pracovníků na centrále konzultovat body projektu • Neochota personalistů k novým nástrojům • Nedostatek finančních prostředků • Technické problémy při vytváření online checklistu • Nedostatečná komunikace nových postupů
Účel projektu	<ul style="list-style-type: none"> • Zajištění většího množství kvalitních zaměstnanců a její stabilizace 	<ul style="list-style-type: none"> • Zvýšení nárůstu uchazečů o 3 % do roku 2025 	<ul style="list-style-type: none"> • Personální údaje • Průzkum spokojenosti zaměstnanců • Dotazník • Rozhovor s personalisty 	
Výstupy projektu	<ul style="list-style-type: none"> • Zjištění spokojenosti nových zaměstnanců s procesem přijmutí na základě dotazníkového šetření • Zlepšení personálního marketingu společnosti na LinkedInu • Snížení časového tlaku personalisty • Zrychlení náborového procesu • Zlepšení spokojenosti nových zaměstnanců s náborovým procesem 	<ul style="list-style-type: none"> • Zvýšení spokojenosti personalistů o 10 % do roku 2025 • Zvýšení spokojenosti zaměstnanců o 5 % do roku 2025 	<ul style="list-style-type: none"> • Personální údaje • Průzkum spokojenosti zaměstnanců • Dotazník • Rozhovor s personalisty 	
Aktivity projektu	<p>Aktivity</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Úvodní dotazníkové šetření 2. Vyhodnocení výsledku dotazníkového šetření. 3. Vytvoření jednotného profilu společnosti na LinkedInu 4. Vytvoření jednotného grafického vizuálu pro zverejňování příspěvků na LinkedInu 5. Vytvoření návrhu typu a frekvence zverejňování příspěvků na LinkedInu 6. Změna harmonogramu pracovního týdne personalisty 7. Vytvoření polostrukturovaného pohovoru pro personalisty poboček 8. Vytvoření checklistu onboarding nováčka pro personalisty 9. Vytvoření informační brožurky pro nováčka o prvních dnech ve společnosti 10. Informování personalistů o nových nástrojích pro proces přijímání nových zaměstnanců 	<p>Prostředky</p> <ul style="list-style-type: none"> • Finanční prostředky • IT technika • Internetové připojení • Telefon • E-mail • Plán projektu • Personální statistiky • Výstupy z průzkumu • Spojenosti zaměstnanců • Informace • Interní dokumentace společnosti 	<p>Časový rámec aktivit</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 1.3.2024 - 14.3.2024 2. 15.3.2024 - 18.3.2024 3. 1.3.2024 - 1.3.2024 4. 2.3.2024 - 2.3.2024 5. 3.3.2024 - 11.3.2024 6. 19.3.2024 - 31.3.2024 7. 1.4.2024 - 4.4.2024 8. 1.4.2024 - 5.4.2024 9. 1.4.2024 - 4.4.2024 10. 6.4.2024 - 12.4.2024 	