

Projekt zlepšení procesu příjmu a adaptace pracovníků ve vybrané firmě

Bc. Adéla Dostálová

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. Adéla Dostálová**
Osobní číslo: **M220051**
Studijní program: **N0413A050020 Management ve zdravotnictví**
Forma studia: **Kombinovaná**
Téma práce: **Projekt zlepšení procesu příjmu a adaptace pracovníků ve vybrané firmě**

Zásady pro vypracování

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Na základě literární rešerše charakterizujte teoretická východiska pro proces přijímání a adaptace zaměstnanců.

II. Praktická část

- Provedte analýzu současného procesu přijímání a adaptace zaměstnanců ve vybrané firmě.
- Na základě analýzy navrhnete opatření vedoucí ke zlepšení současného stavu procesu příjmu a adaptace pracovníků ve vybrané firmě.
- Pro realizaci projektu zpracujte časovou, nákladovou a rizikovou analýzu.

Závěr

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

Seznam doporučené literatury:

ARMSTRONG, Michael a TAYLOR, Stephen. *Armstrong's handbook of human resource management practice*. 15th ed. London: Kogan Page, 2020. ISBN 978-0-7494-9827-6.
LEATHERBARROW, Charles a FLETCHER, Janet. *Introduction to human resource management: a guide to HR in practice*. 4th ed. New York: Kogan Page, 2018. ISBN 978-0-7494-8368-5.
LOCHMANNOVÁ, Alena. *Personalistika: základy personalistiky*. Prostějov: Computer Media, 2016. ISBN 978-807-4022-821.
MĚRTLOVÁ, Libuše. *Řízení lidských zdrojů a lidského kapitálu firmy: základy personalistiky*. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2014. ISBN 978-807-2049-073.
URBANCOVÁ, Hana a VRABCOVÁ, Pavla. *Strategický management lidských zdrojů: moderní trendy v HR*. Praha: Grada Publishing, 2023. ISBN 978-80-271-3675-9.

Vedoucí diplomové práce: **doc. PhDr. Ing. Aleš Gregar, CSc.**
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

prof. Ing. Boris Popesko, Ph.D.
garant studijního programu

PROHLÁŠENÍ AUTORA DIPLOMOVÉ PRÁCE

Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním diplomové 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 práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk diplomové práce bude uložen na elektronickém nosiči v příruční knihovně Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byla jsem seznámena s tím, že na moji diplomovou 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 práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen připoštlí-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 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 práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem diplomové práce jakýkoliv softwarový produkt, považuji 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 práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.
2. že odevzdaná verze diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně 12.04.2024

Jméno a příjmení: Adéla Dostálová

.....
podpis diplomanta

ABSTRAKT

Tato diplomová práce se zaměřuje na problematiku procesu přijímání a adaptace nových zaměstnanců ve společnosti Stapro s. r. o. V teoretické části jsou popsány klíčové pojmy a teoretické modely vztahující se k procesu náboru a adaptace nových zaměstnanců. Následuje detailní analýza současného stavu náboru a adaptace ve společnosti, která identifikuje jak silné stránky, tak i nedostatky. Na základě této analýzy jsou navržena opatření k optimalizaci těchto procesů. Cílem této diplomové práce je poskytnout společnosti konkrétní doporučení vedoucí k efektivnějšímu procesu přijímání a adaptace nových zaměstnanců.

Klíčová slova: řízení lidských zdrojů, nábor, adaptace, organizace, zaměstnanec, uchazeč

ABSTRACT

This thesis focuses on the issue of the process of recruitment and adaptation of new employees in the company Stapro s. r. o. In the theoretical part, the key concepts and theoretical models related to the process of recruitment and adaptation of new employees are described. This is followed by a detailed analysis of the current state of recruitment and adaptation in the company, which identifies both strengths and weaknesses. Based on this analysis, optimization measures to these processes are proposed. The aim of this thesis is to provide the company with specific recommendations leading to a more effective process of recruitment and adaptation of new employees.

Keywords: human resource management, recruitment, adaptation, organization, employee, candidate

Tímto bych ráda poděkovala vedoucímu své diplomové práce panu doc. PhDr. Ing. Alešovi Gregarovi, CSc. za trpělivost, vstřícnost a poskytnutí cenných rad, které mi pomohly při psaní této práce.

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

OBSAH

ÚVOD	9
CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE	10
I TEORETICKÁ ČÁST	11
1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	12
1.1 DEFINICE POJMU A CÍLŮ ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ.....	12
1.2 ČINNOSTI ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ.....	15
1.2.1 Plánování lidských zdrojů.....	16
1.2.2 Návrh pracovního míst.....	16
1.2.3 Získávání, výběr a přijímání nových pracovníků.....	17
1.2.4 Vzdělání a rozvoj zaměstnanců.....	17
1.2.5 Pracovní vztahy.....	17
1.2.6 Odměňování a benefity.....	18
1.2.7 Péče o zaměstnance.....	18
1.2.8 Personální výzkum a informační systém.....	19
1.3 ROLE PERSONALISTY.....	19
2 NÁBOR ZAMĚSTNANCŮ	21
2.1 NÁBOROVÝ PROCES.....	21
2.2 POPIS A SPECIFIKACE PRACOVNÍHO MÍSTA.....	22
2.3 METODY ZÍSKÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ.....	23
2.3.1 Interní nábor.....	24
2.3.2 Externí nábor.....	25
2.4 VÝBĚR NOVÝCH ZAMĚSTNANCŮ.....	27
2.4.1 Metody výběru.....	28
3 ADAPTACE ZAMĚSTNANCŮ	32
3.1.1 Adaptační proces.....	33
3.2 ÚSKALÍ A CHYBY ADAPTACE.....	35
3.3 CÍLE ADAPTACE.....	36
4 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI	37
II PRAKTICKÁ ČÁST	39
5 SPOLEČNOST STAPRO S. R. O.	40
5.1 PROFIL SPOLEČNOSTI.....	40
5.2 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI.....	41
5.3 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA SPOLEČNOSTI.....	41
5.3.1 Charakteristika zaměstnanců.....	42
5.3.2 Rozdělení zaměstnanců v rámci společnosti.....	45
6 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU	48

6.1	ANALÝZA PROCESU NÁBORU VE SPOLEČNOSTI STAPRO S. R. O.....	49
6.2	ANALÝZA PROCESU ADAPTACE VE SPOLEČNOSTI STAPRO S. R. O.	56
6.3	SHRnutí ANALYTICKÉ ČÁSTI.....	61
7	PROJEKTOVÁ ČÁST.....	62
7.1	NÁVRH NA ZLEPŠENÍ NÁBOROVÉHO PROCESU	62
7.1.1	Spolupráce s vysokými školami.....	62
7.1.2	Aktivní nábor na platformě LinkedIn	64
7.2	NÁVRH NA ZLEPŠENÍ PROCESU ADAPTACE.....	65
7.2.1	Adaptační plán	65
7.3	VYHODNOCENÍ NÁKLADŮ, RIZIK A ČASU PRO NAVRHOVANÁ DOPORUČENÍ	69
7.3.2	Založení profilu LinkedIn Recruiter Lite	70
7.3.3	Adaptační plán	72
	Časová analýza	72
7.3.4	Vstupní balíček pro nové zaměstnance	73
7.4	SHRnutí PROJEKTOVÉ ČÁSTI.....	75
	ZÁVĚR	77
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	78
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	85
	SEZNAM OBRÁZKŮ	86
	SEZNAM TABULEK.....	87
	SEZNAM GRAFŮ	88
	SEZNAM PŘÍLOH.....	89

ÚVOD

Proces přijímání a adaptace nových zaměstnanců představuje klíčový krok pro každou organizaci, která se snaží udržet konkurenceschopnost a dosáhnout dlouhodobého úspěchu. Získání a integrování nových členů do firemního prostředí není pouze administrativní úkon, nýbrž strategický proces, který může mít významný dopad na výkonnost a kulturu organizace. Z tohoto důvodu je téma efektivního zlepšení procesu přijímání a adaptace nových zaměstnanců v rámci firemního prostředí stále aktuální a důležité.

Důvodem pro zvolení tohoto tématu je nejen stále rostoucí konkurence na trhu práce, ale také snaha o zajištění dlouhodobé udržitelnosti a úspěchu organizace. Proces příjmu a adaptace nových zaměstnanců představuje klíčový moment, který může ovlivnit nejen výkonnost a produktivitu týmu, ale i celkovou firemní kulturu a atmosféru.

Vzhledem k tomu, že správný výběr nových zaměstnanců je zásadní pro dosažení dlouhodobého úspěchu organizace, tak se tato práce v oblasti příjmu nových zaměstnanců bude věnovat procesu náboru. Kvalitní a efektivní náborový proces má klíčový vliv na dlouhodobé fungování organizace tím, že zajistí správné lidi na správných místech, kteří jsou plně zapojeni, motivováni a loajální k organizaci.

Diplomová práce se zabývá touto problematikou prostřednictvím tří hlavních částí: teoretické, analytické a projektové. Teoretická část se zaměřuje na představení klíčových teoretických konceptů a postupů souvisejících s procesem náboru a adaptace nových zaměstnanců. Analytická část se věnuje podrobnému zkoumání současného stavu procesů náboru a adaptace ve společnosti Stapro s. r. o. Projektová část pak přináší konkrétní návrhy a doporučení pro zefektivnění těchto procesů na základě zjištěných potřeb a výzev.

CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Diplomová práce se zaměřuje na problematiku efektivního procesu přijímání a adaptace nových zaměstnanců ve společnosti Stapro s. r. o. s důrazem na náborový proces. Klade si za cíl provést rozsáhlou rešerši, analyzovat současný stav procesů náboru a adaptace zaměstnanců a na základě získaných poznatků navrhnout opatření ke zlepšení těchto procesů.

Cílem teoretické části této diplomové práce je provést rozsáhlou rešerši na základě literárních a internetových zdrojů, s důrazem na klíčové pojmy a teoretické modely související s procesy náboru a adaptace nových zaměstnanců. Hlavním cílem je získat ucelený přehled o nejnovějších poznatcích, osvědčených postupech a trendech v oblasti lidských zdrojů, s důrazem na efektivní strategie náboru a adaptace.

V rámci analytické části je provedena analýza interní dokumentace týkající se procesů náboru a adaptace ve společnosti. Dalším zdrojem dat pro zpracování analýzy je využití kvalitativního výzkumu, prostřednictvím polo-standardizovaných rozhovorů s personální referentkou a zástupkyní ředitelky personálního oddělení. Hlavním cílem je analyzovat existující postupy, identifikovat jejich silné a slabé stránky a získané informace použít jako základ pro následnou projektovou část.

Projektová část diplomové práce má za cíl na základě získaných poznatků a analýz navrhnout konkrétní doporučení a opatření k optimalizaci procesů náboru a adaptace nových zaměstnanců ve společnosti Stapro s. r. o. Tato část práce zahrnuje detailní představení těchto doporučení a jejich časovou, finanční a rizikovou analýzu.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Řízení lidských zdrojů představuje komplexní a promyšlený přístup k náboru a rozvoji personálu v rámci organizace. Jeho cílem je optimalizace výkonnosti organizace skrze účinné využití lidského potenciálu, a to s důrazem na dodržování etických principů (Delery a Roumpi, 2017). Tento obor zahrnuje široké spektrum politik a procedur zaměřených na formování a rozvoj organizace, rozvoj a školení zaměstnanců, správu personálního řetězce, hodnocení pracovního výkonu a systémy odměňování, a také poskytování služeb, které přispívají k pohodě a prosperitě zaměstnanců (Armstrong a Taylor, 2020).

Jakákoliv organizace může fungovat jen tehdy, podaří-li se jí shromáždit, propojit a uvést do pohybu a využívat (Koubek, 2015):

- a) materiální zdroje (stroje a jiná zařízení, materiál, energie),
- b) finanční zdroje,
- c) informační zdroje potřebné k fungování a
- d) lidské zdroje.

Neustálé shromažďování, propojování a využívání těchto čtyř zdrojů je stěžejním úkolem řízení organizací. Problematika hledání cest efektivního řízení podniků je do značné míry fundamentální otázkou pro další rozvoj ekonomiky. V současné době vstupuje do popředí názor, že právě profesionální řízení lidských zdrojů je základ pro ekonomický rozvoj podniku (Mužík a Krpálek, 2017).

1.1 Definice pojmu a cílů řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů je definováno jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají – lidí, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace (Armstrong a Taylor, 2020).

Historicky byla oblast personální práce chápána jako administrativní podpůrná činnost zaměřená na zaměstnávání pracovníků. Postupem času se vyvinuly tři hlavní etapy (Kociánová, 2012): personální administrativa, personální řízení a řízení lidských zdrojů.

První etapa, personální administrativa, se zaměřovala na dodržování pracovněprávních předpisů a administrativní záležitosti, trvající až do 30. let 20. století. Následně vznik personálního oddělení přinesl éru personálního řízení do 40. let, kdy se začala více prosazovat péče o pracovníky a jejich motivace. Poslední etapa, řízení lidských

zdrojů, která začala v 80. letech 20. století, přinesla strategický přístup k práci s lidmi, s důrazem na jejich angažovanost a loajalitu vůči organizaci (Kociánová, 2012).

Dnešní strategie personální práce je úzce propojená s celkovou strategií podniku, zahrnující strategické plánování, vytváření nových pracovních míst a podporu zaměstnanců při dosahování cílů organizace (Dessler, 2016). V obecném pojetí je hlavním úkolem lidských zdrojů podpořit, aby byl podnik výkonný a aby se jeho výkon neustále zlepšoval.

Lidské zdroje jsou v dnešní době důležitější než kdy jindy. Konkurenční tlaky, jimž čelíme nyní a budeme čelit i v budoucnosti, vyžadují naprostou organizační dokonalost, které dosáhneme prostřednictvím důrazu na vzdělání, kvalitu, týmovou práci a reengineering, což organizacím umožňuje efektivní získávání a správu zaměstnanců. Tohoto cíle dosáhneme právě přes oblast řízení lidských zdrojů (Katou, 2008).

Řízení lidských zdrojů je součástí managementu, která se zaměřuje na rozhodnutí, strategie, faktory, principy, operace, postupy, funkce, činnosti a aktivity související s pracovními vztahy a dynamikou zaměstnanců (Armstrong a Taylor, 2020).

Podle Invancevicha a Gluecka (1989) řízení lidských zdrojů spojuje lidi a organizace a motivuje je k dosažení svých cílů. Je to způsob, jak řídit lidi na pracovišti, aby přispívali svými nejlepšími schopnostmi k úspěchu organizace. Je nedílnou součástí procesu řízení, který se zabývá správou lidských zdrojů v organizaci. Jeho cílem je získat bezvýhradnou spolupráci lidí a zajistit tak efektivní dosažení cílů organizace. To zahrnuje nábor, rozvoj a udržování kvalifikovaných pracovníků.

Tradiční pohled na lidské zdroje se často soustředí na pracovníky, kteří představují klíčový prvek podporující ekonomický růst. Lidské zdroje jsou považovány za jeden z nejdůležitějších zdrojů podniku a jsou základním aktivem pro vytváření konkurenčních výhod na trhu (Nguyen, 2023). Měrtlová (2014) potvrzuje důležitost kvalifikovaných a motivovaných lidských zdrojů pro dlouhodobý úspěch organizace

Z této perspektivy vyplývá, že lidské zdroje mají roli podporovatele ekonomiky a kvalitní pracovní síla je nezbytná pro dosažení efektivity (Leatherbarrow a Fletcher, 2018). Tyto aspekty jsou vzájemně provázané a klíčové pro úspěch podniku. Tento názor je podpořen prací vědců jako Becker (1975), Mincer (1962) a Schultz (1963), kteří zdůrazňují, že teorie lidských zdrojů se soustředí na faktory úspěchu a strategie přežití v konkurenčním prostředí.

Nesprávné využívání lidských zdrojů může zvýšit náklady na pracovní sílu a narušit efektivitu podniku. Správně zvolené postupy řízení lidských zdrojů pozitivně zlepšují výkonnost podniku, jeho výnosy, postavení na trhu a konkurenceschopnost (Katou, 2008).

Cílem řízení lidských zdrojů je zabezpečit, aby si organizace získala a udržela potřebné kvalifikované, oddané a dobře motivované pracovní síly (Armstrog a Taylor, 2020). Důležité je zajistit individuální pozornost každému člověku, tak aby byl maximalizován jeho potenciál.

Cíle řízení lidských zdrojů dle Darmawana (2020) jsou následující:

- Vytvořit a využívat schopné a motivované pracovníky k dosažení základních organizačních cílů.
- Vytvořit a udržovat zdravou organizační strukturu a žádoucí pracovní vztahy mezi všemi členy organizace.
- Zajistit integraci jednotlivců nebo skupin v rámci organizace.
- Vytvořit prostředí a příležitosti pro rozvoj jednotlivce nebo skupiny.
- Identifikovat a uspokojovat individuální a skupinové potřeby poskytováním adekvátních a spravedlivých mezd, nabídek, zaměstnaneckých výhod, sociálního zabezpečení, uznání a postavení.
- Udržovat vysokou morálku zaměstnanců a zdravé mezilidské vztahy.
- Neustále posilovat a oceňovat lidský potenciál poskytováním školení a rozvojových programů.
- Zohledňovat a přispívat k minimalizaci socioekonomických nerovností a zlepšovat sociální a ekonomickou situaci v zemi poskytováním pracovních příležitostí ženám a znevýhodněným skupinám obyvatelstva.
- Zajistit spravedlivé, přijatelné a efektivní vedení.
- Zajistit prostředí a pracovní podmínky pro udržení stability zaměstnání.

Primárním cílem řízení lidských zdrojů je zajistit organizaci dostupnost kompetentní a ochotné pracovní síly, a to v souladu s dalšími specifickými cíli, které zahrnují společenské, organizační, funkční a osobní aspekty (Barmuta a Grishchenko, 2020).

1.2 Činnosti řízení lidských zdrojů

Dle Armstronga a Tylora (2020) jsou postupy řízení lidských zdrojů definovány jako soubor odlišných, ale vzájemně propojených činností, funkcí a procesů, které jsou zaměřeny na získávání, rozvoj a udržování (nebo likvidaci) lidských zdrojů podniku.

Postupy řízení lidských zdrojů se v mnoha organizacích zabývají především provozem, systémy a otázkami stanovování odměňování, rozvoje jednotlivců a náborem zaměstnanců. Pokud však praktiky řízení lidských zdrojů zaujmou strategickou roli, zaměřují se na vytváření výnosů v blízké budoucnosti (Aburumman, 2020).

Personální práce (personalistika) tvoří tu část řízení organizace, která se zaměřuje na vše, co se týká člověka v pracovním procesu, tedy jeho získávání, formování, fungování, jeho organizování a propojování jeho činností, výsledků jeho práce, jeho pracovních schopností a pracovního chování, vztahu k vykonávané práci, organizaci, spolupracovníkům a dalším osobám, s nimiž v souvislosti se svou prací stýká, a rovněž jeho osobního uspokojení z vykonané práce a jeho personálního a sociálního rozvoje (Koubek, 2015). S tím dále souvisí strategický nábor, školení zaměstnanců, řízení odměn, zaměstnanecké vztahy, péče o zdraví, spokojenost zaměstnanců a také poskytování služeb zaměstnancům. (Khan a Abdullah, 2019)

Je skutečností, že mezi autory neexistuje obecná shoda, pokud jde o celkový rozsah činností řízení lidských zdrojů. Nicméně Americká společnost pro vzdělávání a rozvoj provedla studii a identifikovala oblasti činností řízení lidských zdrojů.

Ty jsou uvedeny níže:

- Plánování lidských zdrojů
- Návrh pracovního místa
- Získávání, výběr a přijímání nových pracovníků
- Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců
- Pracovní vztahy
- Odměňování a benefity
- Péče o zaměstnance
- Personální výzkumný a informační systém

Mezi další oblasti personální činnosti můžeme zařadit hodnocení zaměstnanců, průzkum trhu práce, zdravotní péče o zaměstnance a dodržování legislativy v oblasti práce a zaměstnávání. Ve většině společností za tuto agendu odpovídají personalisté.

1.2.1 Plánování lidských zdrojů

Plánování lidských zdrojů má za cíl zajistit, že organizace má k dispozici potřebné zaměstnance správného typu, ve správný čas a na správném místě. Právě plánování lidských zdrojů pomáhá organizaci vytvořit předpověď budoucích požadavků, jednoduše lze říct, že se jedná o proces, který je zaměřený na řešení rozdílů, co je a co by mělo být (Dvořáková, 2012). Plány lidských zdrojů vycházejí z plánů celé organizace a představují předpovědi o potřebě lidí k zabezpečení určité produkce či služeb (Urbancová a Vrabcová, 2023).

1.2.2 Návrh pracovního míst

Jedná se o úkol definovat organizační strukturu, pravomoci, vztahy a odpovědnosti v organizaci. To zahrnuje vymezení obsahu práce pro každou pozici, což se obvykle provádí pomocí popisu práce. Popis práce je dokument, který detailně popisuje povinnosti, úkoly a očekávání spojená s konkrétní pracovní pozicí. Obsahuje informace o tom, co pracovníci musí dělat, jak mají své úkoly vykonávat a za jakých podmínek jejich práce probíhá. Tento dokument dává pracovníkům jasný rámec jejich pracovních povinností a odpovědností, což vede k pocitu zodpovědnosti a závazku, a tím k motivaci a pracovní spokojenosti (Duale, 2023).

Dalším důležitým krokem je Specifikace pracovního místa. Specifikace pracovního místa se zaměřuje na identifikaci potřebných kvalifikací, dovedností a zkušeností, které jsou nezbytné pro danou pracovní pozici (Switasarra a Astanti, 2021). Tato specifikace pomáhá organizaci při náboru a výběru vhodných kandidátů, ale také při hodnocení současných zaměstnanců ve vztahu k jejich schopnostem a kompetencím potřebným pro práci.

Oba tyto dokumenty, popis práce a specifikace pracovního místa, jsou klíčové pro správné fungování organizace, protože jasně definují očekávání a požadavky pro každou pracovní pozici, což usnadňuje řízení lidí a řešení případných konfliktů nebo nejasností (Leatherbarrow a Fletcher, 2018)..

1.2.3 Získávání, výběr a přijímání nových pracovníků

Získávání, výběr a přijímání nových pracovníků je klíčovým procesem v řízení lidských zdrojů. Tento proces zahrnuje aktivní nábor potenciálních zaměstnanců, jejich vyhodnocování a výběr nejvhodnějších uchazečů, a nakonec jejich začlenění do organizace (Leatherbarrow a Fletcher, 2018).

Nábor zahrnuje identifikaci a oslovení potenciálních kandidátů prostřednictvím různých kanálů. Poté následuje proces výběru, během kterého jsou kandidáti hodnoceni a vybíráni na základě jejich schopností, dovedností, zkušeností a osobnostních vlastností.

Po výběru vhodných kandidátů následuje fáze adaptace, noví zaměstnanci jsou formálně přijati do organizace. Tento proces může zahrnovat administrativní úkony spojené s uzavřením pracovní smlouvy, základním zaškolením a seznámením s pracovními postupy a kulturou organizace (Mužik a Krpálek, 2017).

Celkově je získávání, výběr a přijímání nových pracovníků klíčovým procesem, který má vliv na úspěch organizace a kvalitu pracovního týmu. Je důležité věnovat mu dostatečnou pozornost a provádět ho systematicky a efektivně (Mostyn, 2016). Problematice náboru a adaptace se tato práce bude podrobněji věnovat v následujících kapitolách.

1.2.4 Vzdělání a rozvoj zaměstnanců

Jedná se o organizovanou snahu identifikovat vzdělávací potřeby jednotlivých zaměstnanců, aby mohli získat znalosti a dovednosti nezbytné nejen pro současnou práci, ale také pro budoucí potřeby organizace (Mostyn, 2016). Tento proces, známý jako rozvoj zaměstnanců, je klíčovým prvkem v řízení lidských zdrojů a může zahrnovat různé aktivity a programy, jako jsou školení, kurzy, mentorství a další formy profesního rozvoje.

Cílem rozvoje zaměstnanců je nejen zlepšení jejich individuálních schopností a kvalifikace, ale také přispět k dlouhodobému rozvoji organizace tím, že zajistí, že zaměstnanci mají potřebné dovednosti a kompetence pro budoucí výzvy a změny v pracovním prostředí (Leatherbarrow a Fletcher, 2018).

1.2.5 Pracovní vztahy

Pracovní vztahy představují důležitý aspekt vytváření zdravých mezilidských a mezi skupinových vztahů v organizaci. Tento synergický efekt podporuje spolupráci a efektivitu v týmu, což přispívá k dosažení společných cílů (Pauknerová, 2012). Dobré pracovní vztahy

nejenže zvyšují pracovní spokojenost a motivaci zaměstnanců, ale také snižují konflikty a zlepšují komunikaci v organizaci.

Kromě toho mohou pevné pracovní vztahy podporovat tvorbu pozitivní pracovní kultury, což přispívá k dlouhodobému úspěchu organizace (Hoffman a Casnocha, 2016). Pro dosažení optimálních pracovních vztahů je důležité investovat do rozvoje komunikačních dovedností, týmového budování a řízení konfliktů v rámci pracovního prostředí.

1.2.6 Odměňování a benefity

Jedná se o oblast správy mezd a odměn a jejich nastavení s ohledem na principy spravedlnosti a rovnosti. Kromě toho tato oblast zahrnuje také sociální opatření, která jsou zaměřena na poskytování benefitů a služeb zaměstnancům.

Dle Hauzarové (2021) jsou benefity důležitou součástí celkového balíčku zaměstnaneckých výhod a mohou zahrnovat různé formy podpory a příležitostí pro zaměstnance. Mezi běžné benefity patří zdravotní a důchodové pojištění, pružná pracovní doba, příspěvek na stravování, příspěvek na rekreační a sportovní aktivity, vzdělávací a rozvojové programy, firemní akce a odměny za pracovní výkony.

Poskytování těchto benefitů má mnoho výhod, včetně zvýšení pracovní spokojenosti, motivace zaměstnanců, zlepšení jejich pracovního výkonu a snížení fluktuace zaměstnanců. Benefity také pomáhají organizaci přilákat a udržet kvalitní zaměstnance a posilují firemní kulturu a identitu. Je důležité, aby benefity byly navrženy a poskytovány s ohledem na potřeby a preference zaměstnanců, aby mohly efektivně přispívat k jejich pracovnímu a osobnímu rozvoji (Hauzarová, 2021).

1.2.7 Péče o zaměstnance

Dle Karaseka (1979) je každý zaměstnanec jedinečný svou povahou, osobností, očekáváními a temperamentem. Denně se potýká s různými problémy, ať už osobními nebo pracovními. Je důležité věnovat pozornost péči o zaměstnance a řešit tyto problémy, aby se zamezilo jejich negativnímu dopadu na pracovní výkon a spokojenost zaměstnanců.

Organizace by měla mít k dispozici vhodné mechanismy pro podporu zaměstnanců v řešení těchto obtíží, jako jsou poradenství, programy duševního zdraví, flexibilní pracovní doba nebo profesionální rozvojové kurzy.

Dobrá péče o zaměstnance nejenže pomáhá zlepšit pracovní výkonnost a efektivitu, ale také posiluje vztahy v týmu a zvyšuje pracovní spokojenost (Leatherbarrow a Fletcher, 2018). Poskytování podpory a řešení problémů zaměstnancům také přispívá k vytváření pozitivní pracovní kultury a loajalítě k organizaci.

1.2.8 Personální výzkum a informační systém

Personální výzkum je klíčovým nástrojem v oblasti řízení lidských zdrojů, který integruje poznatky z behaviorálních věd a průmyslové psychologie. Tento nástroj umožňuje organizacím lépe porozumět očekáváním, aspiracím a chování zaměstnanců (Basl, 2002).

Vědecký výzkum v oblasti ergonomie přispívá k lepšímu porozumění tomu, jak zajistit pohodlnější pracovní podmínky pro zaměstnance (Chundela, 2013). V tomto kontextu je neustálý výzkum v oblasti lidských zdrojů nezbytný, aby organizace mohly úspěšně reagovat na změny v pracovním prostředí a uspokojit potřeby svých zaměstnanců.

Personální informační systém hraje klíčovou roli při shromažďování a analýze dat potřebných k tomuto účelu, a to umožňuje organizacím lépe porozumět a reagovat na potřeby svých zaměstnanců. Důležitá je i péče o zlepšení výměny informací prostřednictvím efektivních komunikačních systémů, zejména pokud jde o morálku a motivaci zaměstnanců.

1.3 Role personalisty

Kvalita lidských zdrojů závisí na profesionální a kvalifikované osobě (personalistovi), který se na řízení lidských zdrojů v dané společnosti podílí.

Dvořáková (2007) zdůrazňuje, že role personalistů se v průběhu času výrazně proměnila. Tradičně byli vnímáni spíše jako administrativní podpora, avšak od 90. let minulého století se jejich úkoly rozšířily. Moderní personalisté musí mít nejen znalosti v oblasti personální práce, ale také schopnost porozumět širším problémům organizace, jako jsou změny na trhu práce či legislativní požadavky.

Personalisté by měli zastávat roli podobnou právníkovi a psychologovi. Mezi jejich klíčové dovednosti patří schopnost komunikace, otevřenost učení se, flexibilita a schopnost prosazování moderního řízení lidských zdrojů (Koubek, 2015).

Dle Darmawana (202) existuje několik charakteristik kvalitního personalisty, mezi které patří:

- Znalosti a zkušenosti potřebné k spravedlivému řešení výzev a problémů, jak jednoduchých, tak složitých.

- Efektivní komunikační dovednosti.
- Disciplinovanost a schopnost řízení času.
- Důvěryhodnost.
- Objektivita při posuzování pracovních situací nebo problémů zaměstnanců, rozhodnutí by měla být založena na faktech, nikoli na emocích.
- Schopnost vést školení a rozvoj a působit jako mentor.

Personalista je odborník v oblasti lidských zdrojů, který se specializuje na řízení a správu lidského kapitálu v organizaci. Jeho hlavním úkolem je zajistit, aby organizace měla dostatečně kvalifikované a motivované zaměstnance, kteří jsou schopni efektivně přispívat k dosahování cílů společnosti (Urbancová a Vrabcová, 2023).

Personalista se obvykle zabývá náborovými procesy, výběrem a rozvojem zaměstnanců, administrativními záležitostmi týkajícími se mezd a odměn, správou pracovních vztahů, řešením konfliktů a dalšími aspekty správy lidských zdrojů (Darmawan, 2020). Jeho práce je klíčová pro udržení fungujících a produktivních zaměstnanců v organizaci.

2 NÁBOR ZAMĚSTNANCŮ

Nábor je proces, kterým organizace hledají a získávají jednotlivce pro obsazení volných pracovních míst. Je definován jako soubor činností, které mají za cíl přilákat uchazeče o zaměstnání, kteří disponují potřebnými schopnostmi pro pomoc organizaci při dosahování svých cílů a záměrů (Lochmanová, 2016). Proces náboru zahrnuje zkoumání potřeb práce, přilákání vhodných kandidátů, prověřování a výběr uchazečů, uzavření smluv a začlenění nového zaměstnance do pracovního prostředí. Personální oddělení je odpovědné za nalezení nejlepšího kandidáta na danou pozici. Organizace by měly prostřednictvím analýzy pracovního místa zjistit, zda současný zaměstnanec nebo externí uchazeč nejlépe splní požadavky nové pracovní pozice (Hamza a Othman, 2021).

Nábor zaměstnanců je hlavní funkcí personálního oddělení a představuje první krok k tomu, aby se zaměstnanci poskytovali strategické výhody organizace. Proces náboru zahrnuje systematický postup od vyhledávání kandidátů až po organizaci a vedení pohovorů, což vyžaduje mnoho zdrojů a času (Anwar, 2016).

2.1 Náborový proces

Náborový proces je prvním krokem k zajištění kvalitních a konkurenceschopných zaměstnanců pro organizaci. Jedná se o aktivní snahu nalézt a získat nejlepší kandidáty pro obsazení volných pracovních pozic (Anwar & Abdullah, 2021).

Vedení musí přilákat více uchazečů, aby zvýšilo poměr výběru, tj. počet uchazečů, kteří se ucházejí o jedno volné pracovní místo, a umožnilo tak výběr nejvhodnějšího uchazeče z celkového počtu zájemců. Nábor je proaktivní proces, který má za cíl zvýšit počet uchazečů, zatímco výběr je reaktivní a zaměřuje se na identifikaci nejlepších kandidátů, přičemž nevhodní uchazeči jsou automaticky vyřazeni (Leatherbarrow a Fletcher, 2018). I když se nábor může zdát jednoduchým úkolem, množství faktorů ho činí složitým procesem.

Cíle náboru zahrnují (Mostyn, 2016):

- Získat jedince s mnohostrannými dovednostmi a zkušenostmi, které odpovídají současným i budoucím potřebám organizace.
- Přivést do vedení společnosti nové lidi s čerstvým pohledem.
- Přinést novou energii na všechny úrovně organizace.
- Podporovat organizační kulturu, aby přitahovala talentované jedince.

- Hledat lidi, jejichž dovednosti a hodnoty odpovídají hodnotám společnosti.
- Vyvinout metody pro hodnocení psychologických vlastností uchazečů.
- Hledat netradiční způsoby rozvoje talentů.
- Hledat talenty nejen v rámci organizace, ale i globálně.
- Navrhnout nástupní plat, který klade důraz na kvalitu, nikoliv na kvantitu.
- Předvídat a identifikovat jedince pro pozice, které zatím neexistují.

Tradiční proces náboru podle Abdullaha a Rahmana (2015) je rozdělen do tří fází. V první fázi je nezbytné důkladně definovat volné pracovní místo, abychom mohli efektivně určit strategii obsazení a požadovaný profil zaměstnance pro danou pozici. Aktualizujeme popis práce a specifikaci pracovního místa s cílem přesněji stanovit požadavky a očekávání. Zatímco popis práce detailně vymezuje pracovní povinnosti, specifikace pracovního místa identifikuje požadované zkušenosti (Hameed & Anwar, 2018).

Ve druhé fázi se zaměřujeme na identifikaci potenciálních zdrojů kvalifikovaných uchazečů, přičemž využíváme jak interní, tak externí zdroje. Je klíčové pečlivě zvážit přínosy jednotlivých zdrojů s cílem maximalizovat efektivitu obsazení dané pozice (Anwar & Ghafoor, 2017).

Ve třetím kroku se soustředíme na výběr nového zaměstnance. Na základě užšího výběru uchazečů, kteří odpovídají požadavkům dané pozice, aplikujeme vybrané metody pro výběr nejvhodnějšího uchazeče (Anwar & Ghafoor, 2017). Jednotlivým fázím se budou podrobněji věnovat následující kapitoly.

2.2 Popis a specifikace pracovního místa

Popis práce a specifikace pracovního místa jsou dva klíčové dokumenty v procesu řízení lidských zdrojů, které firmám pomáhají efektivně spravovat své pracovní pozice a organizovat zaměstnance. Poskytují strukturovaný rámec pro porozumění pracovní pozici a hledání nejvhodnějších kandidátů (Switasarra a Astanti, 2021). Pomáhají organizacím zajistit, že každý zaměstnanec je dobře informován o svých povinnostech a že náborové procesy jsou cílené a efektivní.

Abychom věděli, koho nabídkou zaměstnání oslovit, komu ji adresovat, jaké metody získávání zvolit, jaké dokumenty od uchazečů požadovat a dle jakých kritérií se řídit ve fázi výběru, musíme nejdříve vědět vše potřebné o obsazovaném pracovním místě, o práci, o

pracovních podmínkách a o požadavcích, které toto pracovní místo klade na pracovníka (Koubek, 2000).

Popis pracovního místa obvykle obsahuje (Armstrong a Taylor, 2020):

- název pracovního místa, jeho organizační zařazení,
- vztah k ostatním pracovním místům,
- účel a cíle práce,
- hlavní úkoly a činnosti.

Jedná se o písemné prohlášení, které detailně popisuje povinnosti, úkoly, očekávané výsledky a pracovní podmínky pro konkrétní pracovní pozici v organizaci. Popis pracovního místa identifikuje konkrétní povinnosti a úkoly, které zaměstnanec bude vykonávat ve své pozici. To zahrnuje denní rutinu, specifické úkoly a projekty, které má zaměstnanec splnit. Popis pracovního místa dále definuje očekávané výsledky nebo cíle, kterých má zaměstnanec dosáhnout. To může zahrnovat kvantitativní i kvalitativní cíle, které by měly být dosaženy během určeného období (Armstrong a Taylor, 2020).

Specifikace pracovního místa je doplňující dokument k popisu práce, který specifikuje požadované kvalifikace, dovednosti a zkušenosti, které by měl pracovník mít. To může zahrnovat vzdělání, certifikace, technické dovednosti, jazykové znalosti a další relevantní atributy (Koubek, 2000). Někdy specifikace pracovního místa může také obsahovat požadavky na osobnostní charakteristiky, jako je týmová spolupráce, komunikativnost, inovativnost nebo schopnost řešit problémy. Může obsahovat další požadavky, jako je ochota k cestování, držení řidičského průkazu nebo schopnost práce ve zvláštních pracovních podmínkách.

Specifikace pracovního místa pomáhá při identifikaci nejvhodnějších kandidátů během procesu náboru a výběru a poskytuje jasný rámec pro hodnocení kvalifikací uchazečů.

2.3 Metody získávání zaměstnanců

Vyhledávání a výběr pracovníků patří mezi klíčové kroky při formování pracovní síly organizace a má zásadní vliv na dosahování cílů a konkurenceschopnost organizace. Je důležité pohlížet na tento proces z obou stran – z hlediska potřeb organizace i z pohledu potenciálních uchazečů, kteří mohou být jak noví, tak i současní zaměstnanci. Správná forma

a obsah pracovní nabídky a podmínky vyhledávání pracovníků jsou klíčové pro úspěšné naplnění pracovních pozic.

Podle Anwara a Qadira (2017) existuje v procesu získávání zaměstnanců několik metod, ale zpravidla se zužují na hlavní dvě: interní a externí nábor.

2.3.1 Interní nábor

Interní nábor spočívá v hledání zaměstnanců v rámci organizace, kteří mají potřebné schopnosti, aby mohli naplnit požadavky a přispět k dosažení cílů organizace. Interní nábor je nákladově efektivní a podporuje spokojenost a morálku zaměstnanců. Úspora času v rámci interního náboru nebo podpora stávajících zaměstnanců před hledáním uchazečů mimo společnost je klíčová. (Abdullah a Rahman, 2015). Nic není pro zaměstnance větším zklamáním než vidět, jak někdo nový převezme zaslouženou nebo žádanou pozici (Demir, 2020).

Povýšení v rámci organizace zahrnuje méně školení a přechodů. Plánování lidských zdrojů při interním náboru je rychlejší a snazší, protože je možné nalézt potřebné zaměstnance včas a jejich přechod na novou pracovní pozici je jednodušší (Lochmanová, 2016).

Výhody interního náboru (Dvořáková, 2007):

- **Náklady na nábor:** Díky zaměření náborového procesu na již existující skupinu zaměstnanců jsou výběrové a socializační procesy méně časově a energeticky náročné.
- **Motivace:** Možnost potenciálního povýšení nebo přeložení poskytuje jasný signál stávajícím zaměstnancům, že organizace nabízí možnosti postupu. Tím se uspokojuje potřeba zaměstnanců dosáhnout osobního úspěchu.
- **Známost:** Znalost zaměstnance má dvojí účinek: Zaprvé, zaměstnanec je obeznámen s pravidly, postupy a zvyklostmi organizace. Zároveň organizace má již vytvořenou historii zaměstnance, která ukazuje formální i neformální dovednosti a schopnosti zaměstnance.

Nevýhody interního náboru (Dvořáková, 2007):

- **Inbreeding:** Jednou z nevýhod rozsáhlého interního náboru je nižší pravděpodobnost inovací a nových perspektiv. Nedostatek nových zaměstnanců zvenčí může vést k nedostatku nových nápadů a přístupů.

- Omezený přístup k externím talentům: Použitím interního náboru organizace omezuje svůj přístup k novým talentům a zkušenostem, které by mohly přinést externí kandidáti.
- Nepříznivé dopady na dynamiku týmu: Někteří stávající zaměstnanci mohou pociťovat nespravedlnost, pokud nejsou interně povýšeni, což může negativně ovlivnit dynamiku týmu a pracovní prostředí.

Interní nábor je preferován organizacemi z několika důvodů. Jedním z nich je možnost využití interního náboru jako techniky motivace pro stávající zaměstnance. Dále lze pomocí interního náboru zlepšit morálku zaměstnanců. Interní uchazeči jsou lépe známi organizaci, což umožňuje lépe posoudit jejich vhodnost ve srovnání s externími uchazeči.

Použitím interního náboru lze zvýšit loajalitu, angažovanost, pocit sounáležitosti a jistoty stávajících zaměstnanců. Dále poskytnutím příležitosti k postupu lze uspokojit psychologické potřeby zaměstnanců (Kasper a Mayrhofer, 2005). Dle Koubka (2015), využitím interního náboru lze minimalizovat náklady na výběr a snížit náklady na školení a zkrátit dobu adaptace nových zaměstnanců.

2.3.2 Externí nábor

Externí nábor může být v některých případech užitečný a prospěšný, přináší nové talenty, dovednosti a nápady do firmy. Nicméně, může také mít své nevýhody, jako je delší adaptace, neboť novým zaměstnancům může trvat déle, než se plně začlení do pracovního prostředí (Anwar & Abdullah, 2021). Pracovníci z vnějších zdrojů dle Dvořákové (2012) přináší do organizace novou krev.

Některé společnosti preferují externí nábor, protože vnímají, že externí zaměstnanci jsou méně zatíženi předchozími zkušenostmi a návyky z předchozích zaměstnání (Prabhu, 2020). Externí nábor je ovlivněn třemi hlavními faktory, a to trhem práce, právními aspekty a pověstí společnosti (Anwar & Abdullah, 2021).

Externí zdroje zahrnují širokou škálu možností, včetně (Dvořáková, 2012):

- Pracovní nabídka prostřednictvím ÚP: Zaměstnavatel může oznámit příslušné krajské pobočce Úřadu práce volná pracovní místa a jejich charakteristiku. Inzerát je následně vyvěšen na webových stránkách Úřadu práce (Úřad práce, 2017).

- On-line pracovní nabídka: Online nábor poskytuje náborářům jednu z nejlepších a nejefektivnějších možností při hledání zaměstnanců. Obvykle se provádí prostřednictvím firemních webových stránek, ale také pomocí webových platform třetích stran, pracovních portálů, databází životopisů a sociálních médií (Armstrong a Taylor, 2020).
- Inzerce v tisku, rozhlas, televizi: Inzerování v médiích je standardní metodou získávání uchazečů. Inzerovat volná místa lze v tisku, v rozhlasu i v televizi, a to v celostátních i lokálních médiích. Úspěšná může být i inzerce v odborných časopisech, a to hlavně v případě obsazování pozic specialistů (Kociánová, 2010).
- Spolupráce se vzdělávacími institucemi (univerzitami): Tato metoda spočívá v hledání a oslovení potenciálních uchazečů na univerzitních. Firmy často navštěvují univerzitní veletrhy práce nebo pořádají informační setkání, aby zaujaly studenty a absolventy.
- Veletrhy pracovních příležitostí: Pracovní veletrhy jsou místem, kde se setkávají potenciální uchazeči přímo se zástupci firem, vedením či zaměstnanci. Vhodní uchazeči mohou svůj životopis a motivační dopis nechat přítomným personalistům a domlouvat se na možnostech další spolupráce (Veletrhy práce, 2024).
- Využití personální agentury: Společnosti mohou využít služeb pracovních agentur, které mají často rozsáhlé sítě kontaktů a zkušenosti s vyhledáváním a oslovením potenciálních talentů (Mzdová praxe, 2018).
- Doporučení stávajícího či dřívějšího zaměstnance. Tato metoda spočívá v tom, že zaměstnanec, který je spokojený se svou prací a zná někoho vhodného pro volné pracovní místo, tak může tuto osobu doporučit. Dle Koubka (2015) se jedná o velmi výhodnou metodu náboru, protože doporučený kandidát má informace o firemní kultuře a hodnotách.
- Samostatné přihlášení: Jedná se o neočekávanou žádost o zaměstnání od kandidáta, nejedná se o konkrétní zveřejněnou pracovní nabídku.
- Sourcing: Tato metoda spočívá v aktivním vyhledávání potenciálních kandidátů. V současné době je považována za hlavní zdroj pro sourcing profesní sociální sítí LinkedIn. Současná situace poukazuje na to, že LinkedIn je považován za primární zdroj vhodných uchazečů dostupných na trhu práce (Cappelli, 2011).

Náborová politika by měla být v souladu s personální politikou organizace, která se zaměřuje na rozvoj zaměstnanců. Politika by měla podporovat motivaci zaměstnanců prostřednictvím interního povyšování a posilování jejich věrnosti organizaci, což může zahrnovat přijímání propuštěných, příležitostných nebo dočasných zaměstnanců, stejně jako zaměstnanců se zkušenostmi z organizace (Leatherbarrow a Fletcher, 2018).

Míru složitosti náboru lze minimalizovat formulováním rozumných politik. Několik progresivních společností, jako jsou Larsen and Toubro, Hindustan Lever, Procter and Gamble, má příkladné standardizované politiky náboru, které se snaží napodobit i další mezinárodní společnosti (Hamza a Othman, 2021).

2.4 Výběr nových zaměstnanců

Jedná se o proces hodnocení a pohovorů s uchazeči o zaměstnání a výběru vhodné osoby na správné pracovní místo (Abdullah a Rahman, 2015). Jakmile si organizace vybere vhodné postupy k získávání potenciálních kandidátů na danou pracovní pozici, jejím dalším úkolem je určit nejvhodnější a nejefektivnější metodu pro výběr nového zaměstnance (Anwar a Abdullah, 2021). Když v organizaci vznikne volné pracovní místo, řízení lidských zdrojů přebírá odpovědnost za nalezení a výběr vhodné osoby na tuto pozici (Tahir, 2014).

Je zásadní mít dobře strukturovaný proces rozhodování, který umožní vybrat správného kandidáta a odmítnout nevhodné uchazeče. Většina organizací provádí výběrové řízení podle podobného schématu: žádosti/životopisy jsou buď přijímány online, nebo poštou a vybraní uchazeči jsou pozváni na pohovor (Dvořáková, 2007). Forma pohovoru se může značně lišit a může zahrnovat i hodnotící testy. Počet pohovorů se také může různit. Některé společnosti provedou pouze jeden pohovor, zatímco jiné mohou požadovat další kola pohovorů s užším výběrem uchazečů. Pokud projdete úspěšně finální fázi pohovoru, obdržíte oficiální nabídku práce.

Při výběru pracovníka je nezbytné posoudit každého uchazeče vzhledem k požadované profesi. Zohledňují se nejen kvalifikační předpoklady, ale také osobní schopnosti a zkušenosti. Každá firma by měla mít pevně stanovený postup výběru pracovníků s jasně definovanými pravomocemi a odpovědnostmi.

Výběrové řízení obvykle zahrnuje následující kroky (Armstrong a Taylor, 2020):

- Úvodní orientační rozhovor s uchazečem.
- Shromáždění a analýza potřebných informací o uchazeči na základě jeho osobní dokumentace.

- Ověření profesních, kvalifikačních a osobnostních předpokladů pracovníka.
- Průběžné pohovory.
- Celkové vyhodnocení a rozhodnutí o přijetí nebo nepřijetí.

Právě pohovory jsou klíčovou součástí náborového procesu v mnoha organizacích. Slouží k tomu, aby byl posouzen potenciál uchazeče a prokázány jeho schopnosti a zkušenosti (Hroník, 2007). Zároveň je to příležitost pro uchazeče zhodnotit organizaci a ujistit se, zda je daná pozice pro něj vhodná.

2.4.1 Metody výběru

Smyslem metod výběru je omezit riziko zvolení nevhodného člověka na nabízené pracovní místo. V literatuře i v praxi existuje relativně široká řada metod výběru pracovníků. Mezi nejpoužívanější patří:

1. Přijímací a výběrový rozhovor

Rozhovor je často používanou a účinnou metodou při výběru nových zaměstnanců. Jeho hlavním cílem je získat podrobnější informace o uchazeči, jeho očekáváních a profesních cílech, zároveň poskytnout uchazeči informace o firmě a pracovní pozici a posoudit jeho osobnostní vlastnosti. Je však klíčové, aby byl rozhovor pečlivě připraven, protože jeho úspěšnost závisí na dovednostech a zkušenostech osoby, která ho vede (Lochmanová, 2016).

Výběrové rozhovory se mohou lišit ve struktuře a délce v závislosti na typu pozice, počtu kandidátů a firemních preferencích. Je běžné, že organizace kombinují různé metody, jako jsou rozhovory, testy a další formy hodnocení. Cílem výběrového rozhovoru je ověřit informace o uchazeči, získat pochopení jeho motivace a projevu a posoudit jeho vhodnost pro pozici (Kociánová, 2010).

Dle Anwara a Abdullaha (2021) tradiční výběrový rozhovor obvykle probíhá následujícím způsobem:

1. Úvodní část: Zahrnuje představení účastníků rozhovoru a stručné informace o průběhu.
2. Seznámení s organizací: Poskytnutí informací o firmě a prostředí, ve kterém kandidát bude pracovat.
3. Seznámení s kandidátem: Kandidát je povzbuzen k prezentaci své osobnosti a k vyjádření svých zkušeností a dovedností.

4. Popis pracovní pozice: Podrobné informace o očekáváních a požadavcích na pozici.
5. Možnost otázek: Kandidát má příležitost k položení otázek.
6. Ukončení rozhovoru: Poděkování za účast a informace o dalším postupu.

Existují dva hlavní typy rozhovorů: strukturovaný a nestrukturovaný. Strukturovaný rozhovor je považován za efektivnější, spolehlivější a přesnější, protože tazatel postupuje podle předem stanovených otázek, což umožňuje srovnání různých uchazečů. Naopak nestrukturovaný rozhovor může být méně spolehlivý a umožňuje subjektivní přístup, což může vést k neobjektivnímu hodnocení uchazečů.

Důležité je, že výběrový proces je vzájemné hodnocení obou stran. Uchazeč zhodnotí organizaci z různých hledisek, jako je organizační kultura a průběh výběrového procesu. Na základě toho pak kandidát rozhodne, zda nabídku práce přijme či nikoliv.

2. Životopis

Životopis je další často využívanou metodou při výběru pracovníků. Obsahuje základní informace o uchazeči, jako jsou osobní údaje, vzdělání, pracovní zkušenosti, dovednosti a zájmy. Přestože může být užitečným zdrojem informací, je důležité si uvědomit možnost zkreslení informací uchazečem. Strukturovaný životopis je klíčový dokument při výběru kandidátů, který poskytuje informace o osobním a profesním vývoji. Mezi nejčastěji požadované dokumenty však kromě životopisu také patří motivační dopis a vyplnění zvláštního dotazníku organizace (Měrtlová, 2014).

Životopis by měl být stručný, systematický a přehledný, obsahující kontaktní údaje, vzdělání, pracovní zkušenosti, jazykové schopnosti, certifikace a další dovednosti. Důležité je, aby informace byly řazeny chronologicky. Analýza životopisu a četnost změn zaměstnavatele či vzdělávací instituce poskytuje podněty pro výběrový rozhovor (Koubek, 2015).

Důležité body pro hodnocení životopisu zahrnují frekvenci změn, kontinuitu, dokončení studia, délku pracovních poměrů, důvody změn, časové mezery a shodu s pracovními posudky (Lochmanová, 2016). Dále se hodnotí rozšiřování či zužování odpovědnosti a pravomocí. Mezery mezi vzděláním a zaměstnáním mohou být důvodem k vyřazení nebo vyžadovat vysvětlení.

3. Dotazník

Dotazník slouží k získání podrobnějších informací o uchazečích a často se používá ve větších organizacích a mezinárodních firmách. Může být užitečný při sběru informací,

ale je důležité si uvědomit, že odpovědi mohou být předem promyšlené a formulovány tak, aby vyhovovaly očekáváním zaměstnavatele (Urban, 2003). Existují různé formy dotazníků, které se liší podle svého účelu a obsahu.

4. Testy pracovní způsobilosti

Testy pracovní způsobilosti jsou často využívány k získání dalších informací o uchazečích, jako je úroveň znalostí, charakteristika osobnosti, schopností a dovedností. Tyto testy jsou považovány za užitečný nástroj pro posouzení vhodnosti kandidátů, avšak jejich úspěšnost závisí na správné přípravě a vedení (Koubek, 2015).

5. Assessment centra

Assessment centra kombinují skupinové a individuální úkoly, při nichž jsou uchazeči hodnoceni vedoucími pracovníky a zkušenými psychologii. Tato metoda poskytuje uchazečům příležitost lépe poznat organizaci a posoudit, zda je pro ně práce vhodná. I když je tato metoda časově a finančně náročná, poskytuje poměrně přesnou předpověď budoucího pracovního výkonu (Vaculík, 2010).

Komplexní přístup testování kandidátů zahrnuje vícestranné pozorování jejich chování a výkonu při různých aktivitách, jako jsou případové studie, role-play, prezentace nebo skupinové diskuse. Dle Vaculíka (2010) assessment centrum poskytuje přehled o tom, jak kandidát zapadá do kultury organizace a umožňuje kandidátovi lépe pochopit hodnoty organizace. Nevýhodou může být vyšší cena a časová náročnost.

6. Reference

Reference poskytují konkrétní informace o uchazeči a jeho vhodnosti pro pracovní místo (Kociánová, 2010). Je důležité si však uvědomit možnost zaujatosti a ověřit poskytnuté informace.

7. Lékařské vyšetření

Tato metoda je používána především v průmyslových odvětvích, kde může ohrozit zdraví ostatních. I když je vnímána jako diskriminační, brání organizacím v přijímání uchazečů se zdravotními problémy do pracovních pozic, kde by mohly tyto problémy být ještě zhoršeny (Tomšej, 2020).

Posuzování a hodnocení celého výběrového procesu je zásadní pro efektivní obsazení pracovního místa. Jeho úspěšnost je často měřena tím, jak dobře splňuje požadavky a specifikace dané pracovní pozice. Při výběru zaměstnanců je důležité dodržovat několik klíčových zásad, které zajišťují kvalitu a spravedlivost celého procesu (Dvořáková, 2007).

Mezi tyto kritéria patří: (Dvořáková, 2007)

První zásadou je srozumitelnost. Výběrové metody a kritéria musí být jasná a zřejmá pro všechny účastníky procesu, aby mohli adekvátně reagovat a připravit se.

Druhou důležitou zásadou je validita. To znamená, že použité metody výběru musí skutečně měřit to, co mají a mít schopnost předpovídat úspěch uchazeče v dané pozici.

Spolehlivost je třetí zásadou a znamená, že opakovaná aplikace stejných výběrových metod na stejného uchazeče za stejných podmínek by měla vést ke konzistentním výsledkům.

Standardizace je další klíčovou zásadou. To znamená, že výběrové metody musí být aplikovány na základě jasně definovaných pravidel a postupů, což zajistí rovné podmínky pro všechny kandidáty.

Nediskriminace je poslední, avšak neméně důležitou zásadou. Výběrový proces nesmí diskriminovat žádného uchazeče na základě osobních charakteristik, jako je věk, pohlaví, národnost nebo sociální původ. Měl by být založen pouze na relevantních a objektivních kritériích spojených s pracovním výkonem a schopnostmi. Dodržování těchto zásad pomáhá zajistit, že výběrový proces je spravedlivý, objektivní a efektivní.

3 ADAPTACE ZAMĚSTNANCŮ

Adaptace nového zaměstnance je klíčovým procesem, který začíná v den jeho nástupu do práce a končí obvykle po uplynutí zkušební doby či po rozhodnutí manažera (Šikýř, 2014). Jeho úspěch závisí na efektivních metodách vzdělávání a začlenění zaměstnance do pracovního prostředí. Adaptace je nezbytnou podmínkou pro správné fungování pracovního systému a zajišťuje přizpůsobení se podmínkám, ve kterých zaměstnanec působí (Paulík, 2010).

V literatuře se kromě termínu adaptace využívají pojmy – orientace, onboarding, zaškolení, zavádění nebo nalodění. Adaptace nových zaměstnanců představuje důkladně promyšlený proces, který má ulehčit a urychlit seznamování se nových zaměstnanců se společností, s pracovní pozicí, s novými úlohami, pracovními podmínkami a novými spolupracovníky (Vojtovič, 2013).

V pracovním kontextu je adaptace zaměstnance definována jako systematická orientace a začlenění nového zaměstnance do pracovního a sociálního prostředí organizace. Správně řízená adaptace snižuje fluktuaci zaměstnanců, zvyšuje produktivitu a pracovní spokojenost (Dvořáková, 2007). Kvalitní adaptační proces je zejména klíčový pro nové zaměstnance, protože nejvyšší míra fluktuace se vyskytuje právě v této skupině.

Orientace pracovníků, která úzce souvisí s adaptací, je proces, který probíhá individuálně v každé organizaci a zahrnuje různé adaptační a vzdělávací aktivity. Tyto aktivity mají novým zaměstnancům pomoci se seznámit s pracovními podmínkami, úkoly a organizačním prostředím, a tím urychlit jejich začlenění do pracovního procesu (Koubek, 2015). Orientace nového zaměstnance by měla být prováděna prostřednictvím spolupráce personalistů a vedoucích zaměstnanců, kteří by měli být seznámeni s adaptačním programem a schopni vypracovat individuální plány adaptace (Koubek, 2015).

Když jednotlivec vstupuje do nové organizace, začíná tvořit nové hodnoty, postoje a chování, které odpovídají jeho novému členství. Jedním z klíčových momentů tohoto procesu je okamžik, kdy je jedinec připraven stát se členem nové organizace. Socializační proces organizace zahrnuje vzájemné přizpůsobování se: jednotlivec se adaptoval na nové prostředí, zatímco organizace se přizpůsobila jeho potřebám a očekáváním.

V praxi to znamená, že pracovní adaptace zahrnuje (Štikar, 2003):

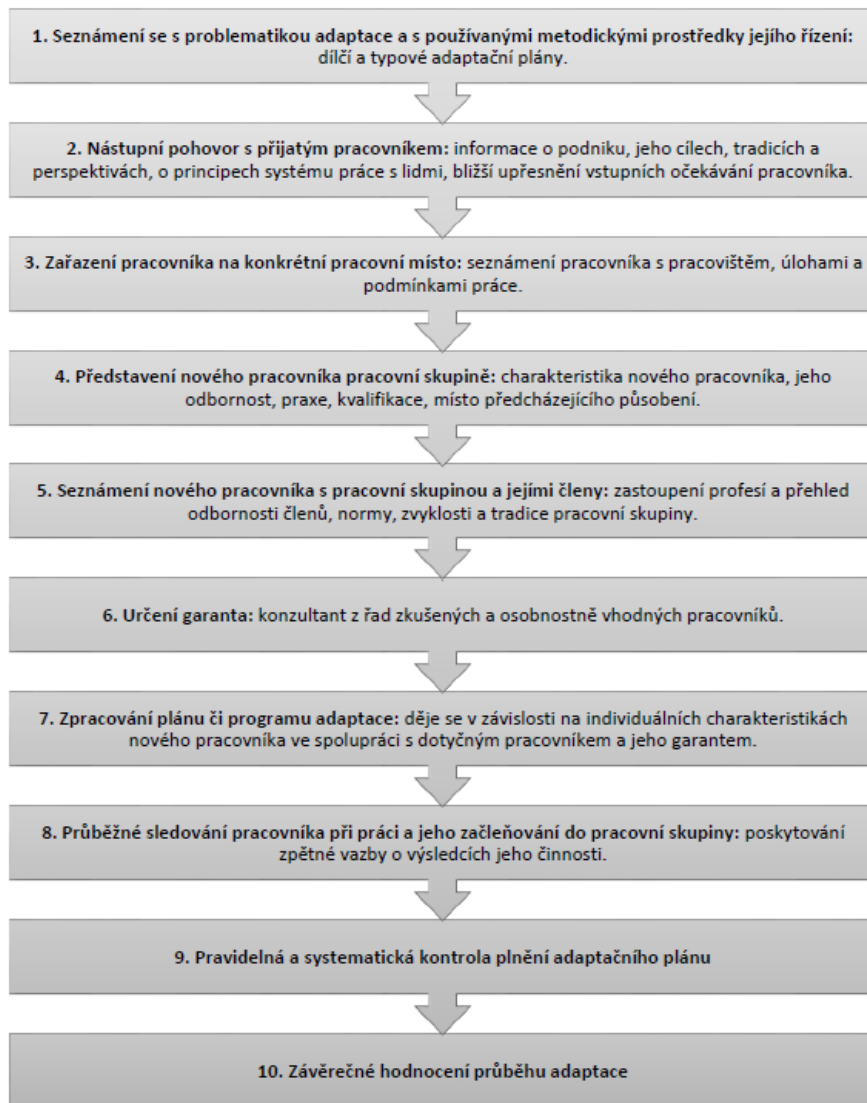
- Adaptabilitu pracovníka, což je soubor schopností, dovedností a zkušeností potřebných pro úspěšné zvládnutí pracovních úkolů.
- Proces adaptace, který je charakterizován individuálním vnímáním a zvládnutím pracovní zátěže.
- Výsledný stav adaptace, který vyjadřuje úroveň vyrovnání se s pracovními nároky.

3.1.1 Adaptační proces

Adaptační proces je klíčovým prvkem v oblasti lidských zdrojů, kde se jedinec přizpůsobuje novému sociálnímu a pracovnímu prostředí. Jeho hlavním cílem je efektivní začlenění zaměstnance do práce, aby mohl co nejrychleji uplatnit své znalosti, dovednosti a schopnosti (Průcha a Veteška, 2014). Řízení tohoto procesu je zpravidla svěřeno personálnímu útvaru nebo přímému nadřízenému, což může snížit stres spojený s novým pracovním prostředím a situacemi.

Adaptační proces zahrnuje také orientaci zaměstnance v novém prostředí, což zahrnuje seznámení s firmou, firemní kulturou, etickým kodexem a vnitřními předpisy (Průcha a Veteška, 2014). Existují různé přístupy k adaptačním aktivitám. Některé organizace preferují spontánní adaptaci, kde se nový zaměstnanec musí přizpůsobit sám bez podpory. Naopak, řízený adaptační proces, založený na cíleném adaptačním plánu je preferován pro nižší fluktuaci zaměstnanců a zvýšení pracovní spokojenosti (Smith, 2016).

Adaptační proces je náročnou činností řízení lidských zdrojů, která má zásadní vliv na výkonnost organizace (Filip, 2019). Správně nastavený adaptační plán poskytuje novým zaměstnancům podrobný návod, který usnadňuje adaptaci a zvládnutí požadovaných úkolů (Nesčáková, Marelová, 2013). Je-li adaptace správně řízena, vede k motivovaným, spokojeným a dobře orientovaným zaměstnancům (Špirudová, 2015). Tradiční proces adaptace je zobrazen na Obrázku 1.



Obrázek 1 Proces Adaptace (Berdová a Nový, 2002)

Během nástupu by se manažeři měli zaměřit na zkrácení administrativních povinností nových zaměstnanců a více času věnovat výkonnostnímu koučování a budování kontaktů. Ideálně by personální oddělení mělo poskytnout platformu, která umožní implementaci a sledování osvědčených postupů adaptace v reálném čase. Tato platforma umožní registraci nových zaměstnanců před nástupem, poskytnutí uvítacího videa a formuláře, a zajištění informovanosti všech zúčastněných stran (Darmawan, 2020).

Během prvního dne je důležité sledovat úspěšné splnění denního plánu nového zaměstnance, včetně jeho představení klíčovými osobami, umístění na pracoviště a absolvování vzdělávacího programu. Zpětná vazba od zaměstnanců ohledně jejich prvního dne umožní přijetí případných nápravných opatření. Po zbytek adaptačního programu je

nutné sledovat úspěšnost absolvování adaptačního plánu a zhodnotit jeho celkovou efektivitu (Žufan, 2012).

Adaptace je založena na schopnosti jednotlivce učit se novým věcem. Pro zaměstnance, kteří touží po úspěchu v novém pracovním prostředí, je klíčové nejenom se učit nové dovednosti, ale také je aplikovat v praxi. Strategický adaptační plán může pomoci manažerům budovat důvěru a angažovanost nových zaměstnanců a vytvářet prostředí, které přitahuje a udržuje talenty dlouhodobě (Bauer a Erdogan, 2011).

3.2 Úskalí a chyby adaptace

Mezi nejčastější úskalí adaptace patří (Hroník, 2007):

- Podcenění nebo nezáměr o nového zaměstnance.
- Přesycení informacemi nebo formalitami během krátké doby nástupu.
- Pověřování podřadnými úkoly, které oslabují zájem pracovníka.
- Pověřování úkoly, u nichž je velká pravděpodobnost neúspěchu.

Pavlík (2014) identifikuje hlavní chyby, které zaměstnavatelé dělají při adaptaci nových zaměstnanců:

- Absence adaptačního plánu.
- Nejasnost ohledně očekávání od nového zaměstnance.
- Hodnocení zaměstnance až na konci zkušební doby.
- Nedostatek strukturovaného začlenění, což vede k situaci, kdy je nový zaměstnanec ponechán na pospas osudu.
- Nedostatek pracovních úkolů pro nového zaměstnance od začátku pracovního poměru.
- Nedostatečné sociální začlenění nového zaměstnance do týmu.
- Nedostatek plánovaného času od nadřízeného nebo mentora věnovaného novému zaměstnanci.

Podle Žufana (2012) zanedbaná adaptace nového zaměstnance může vyvolat frustraci u zaměstnance, zklamání managementu a týmu, a nakonec zpochybnění investic, které byly vynaloženy na nábor tohoto zaměstnance.

Součástí adaptace je pravidelné hodnocení nového zaměstnance, jeho schopnost řešit vznikající problémy, budování vztahů v týmu a jeho přístup k práci (Ježková Petřů, 2021). Pravidelné hodnocení umožňuje zaměstnavateli předejít opomenutí adaptace a řešit potenciální problémy včas.

3.3 Cíle adaptace

Gregar (2010) uvádí následující tři cíle, které by adaptace měla splnit:

- Překonat počáteční fáze, kdy se pracovník vyrovnává s novým prostředím.
- Vytvořit v mysli nového zaměstnance příznivý postoj a vztah k podniku a zvýšit pravděpodobnost jeho stabilizace.
- Dosáhnout toho, aby pracovník v co nejkratším čase podával žádoucí pracovní výkon.

Cílem adaptace je pomoci novému pracovníkovi překonat počáteční období v organizaci, aby se rychle a efektivně integroval do pracovního prostředí. Tím se minimalizuje míra stresu, kterému noví zaměstnanci často čelí. Organizace si klade za cíl snižovat organizační náklady tím, že nový zaměstnanec úspěšně projde adaptací, což snižuje potřebu opakovaného náboru a výběru pracovníků a snižuje náklady spojené s fluktuací.

4 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

V teoretické části diplomové práce byly na základě literárních a internetových zdrojů popsány funkce a důležitost řízení lidských zdrojů, proces náboru a následné adaptace nových zaměstnanců. Řízení lidských zdrojů je klíčovým prvkem úspěchu organizace, a to díky svému komplexnímu a promyšlenému přístupu k náboru a rozvoji personálu. Cílem tohoto řízení je optimalizace výkonnosti organizace prostřednictvím efektivního využití lidského potenciálu. Činnosti řízení lidských zdrojů zahrnují plánování lidských zdrojů, návrh pracovních míst, získávání, výběr a nábor zaměstnanců, vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, správu pracovních vztahů, odměňování a benefity a péči o zaměstnance. Každá z těchto činností hraje důležitou roli v dosahování cílů organizace a v jejím dlouhodobém úspěchu.

Nábor zaměstnanců je klíčovým procesem pro organizace, neboť umožňuje obsazení volných pracovních pozic vhodnými jednotlivci, kteří přispějí k dosažení cílů a záměrů organizace. Oproti zaměření na příjem pracovníků se náborový proces soustřeďuje na aktivní hledání a získání nejlepších kandidátů pro organizaci, což je zásadní pro budování konkurenční výhody a zajištění úspěšného fungování. Proces náboru zahrnuje řadu aktivit, jako je identifikace potřeby nového zaměstnance, tvorba inzerátu, hledání vhodných uchazečů ze všech dostupných zdrojů, prověřování a výběr uchazečů, který zahrnuje analýzu životopisů, dotazníky, pohovory a testování znalostí. Personální oddělení hraje klíčovou roli v náborovém procesu, přičemž jeho cílem je nalézt nejlepšího kandidáta pro danou pracovní pozici.

Adaptace nových zaměstnanců je klíčovou součástí strategie řízení lidských zdrojů, která začíná v den jejich nástupu do práce a končí po uplynutí zkušební doby nebo po rozhodnutí manažera. Tento proces je nezbytný pro správné fungování pracovního systému a zajišťuje, že noví zaměstnanci se úspěšně přizpůsobí pracovnímu prostředí a podmínkám. Adaptační proces se věnuje orientaci nového zaměstnance v pracovním a sociálním prostředí organizace. Řízený adaptační proces stojí na cíleném adaptačním plánu, který zajistí efektivní integraci nového pracovníka do společnosti. Správně nastavená adaptace vede k motivovaným, spokojeným a dobře orientovaným zaměstnancům.

Získané teoretické poznatky jsou východiskem pro zpracování analýzy současného stavu procesů náboru a adaptace nových zaměstnanců v rámci společnosti Stapro s. r. o. Analytická část bude odpovídat na následující otázky:

1. Jaké jsou metody a postupy používané ve společnosti Stapro s. r. o. při náboru zaměstnanců?
2. Jaké zdroje uchazečů využívá společnost Stapro s. r. o. při náboru a využívá veškeré dostupné zdroje?
3. Jaké jsou hlavní kroky adaptačního procesu nových zaměstnanců ve společnosti Stapro s. r. o. a jaký je adaptační plán?
4. Jakým způsobem společnost Stapro s. r. o. podporuje loajalitu nového zaměstnance a jeho integraci do firemního kultury?

Tyto otázky nám umožní lépe porozumět procesům náboru a adaptace ve společnosti Stapro s. r. o. a posoudit jejich efektivitu a účinnost.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

5 SPOLEČNOST STAPRO S. R. O.

5.1 Profil společnosti

Společnost Stapro s. r. o. se zabývá oblastí informačních technologií ve zdravotnictví. Je klíčovým dodavatelem vlastního aplikačního softwaru a služeb pro nemocnice, laboratoře, ambulance a další poskytovatele zdravotní péče. (Stapro, 2022 a). Profil společnosti dle výroční zprávy společnosti (2022):

Datum vzniku a zápisu:	28. prosince 1990
Spisová značka:	C 148 vedena u Krajského soudu v Hradci Králové
Obchodní firma:	STAPRO s. r. o.
Sídlo:	Pernštýnské náměstí 51, Pardubice-Staré Město, 530 02
Identifikační číslo:	135 83 531
Právní forma:	Společnost s ručením omezeným
Předmět podnikání:	Činnost účetních poradců, vedení účetnictví, vedení daňové evidence Výroba, obchod a služby Výroba, instalace, opravy elektrických strojů a přístrojů, elektronických a telekomunikačních zařízení Silniční motorová doprava – nákladní provozovaná vozidly nebo jízdními soupravami o největší povolené hmotnosti nepřesahující 3,5 tuny, jsou-li určeny k přepravě zvířat nebo věci – vnitrostátní příležitostná osobní

Podle CZ-NACE se činnost společnosti řadí do kategorií:

CZ-NACE převažující:

- 62010 – Programování
- 62000 – Programování, poradenství a související činnosti

CZ-NACE kompletní:

- 49410 – Silniční nákladní doprava
- 63000 – Informační činnosti
- 69200 – Účetnické a auditorské činnosti; daňové poradenství
- 72000 – Vědecký výzkum a vývoj

5.2 Představení společnosti

Společnost byla založena v roce 1990 a sídlí v Pardubicích. Dnes zaměstnává okolo 300 zaměstnanců, kteří jsou rozmístěni také v Brně, Ostravě a Praze. V roce 1993 vznikla dceřiná společnost STAPRO Slovensko, s. r. o., která je velmi úspěšná na slovenském trhu.

Vizí společnosti Stapro s. r. o. je rozšíření svých aktivit i na další středoevropské trhy. Sloganem této společnosti je: „Informace v ceně života.“ (Stapro, 2022 a). Dlouhodobě se soustředí na eHealth – jedná se o elektronizaci ve zdravotnictví.

Společnost Stapro s. r. o. se pohybuje na trhu typu B2B (Business-to-Business), což znamená, že své produkty a služby nabízí a prodává jiným podnikům (v tomto případě nemocnicím, zdravotním zařízením a institucím).

Od svého založení společnost provedla několik klíčových kroků, které jí umožnily posílit svou pozici na trhu. Mezi významné události patří například fúze s AKORD SOFTWARE s. r. o. v roce 2005, akvizice IT divize GREYFOX od společnosti Medicon a MLAB software, s. r. o. v roce 2008, nákup společnosti HiComp v roce 2010, následovaný akvizicemi ELAS v roce 2012, MEDIX v roce 2014 a Tersinida a. s. v roce 2015 (Stapro, 2020 a).

Stapro s. r. o. dlouhodobě klade důraz na poskytování vysoké kvality svých produktů a služeb. Společnost má široké a provázané produktové portfolio. Jednotlivé produktové řady (FONS Enterprise, FONS Galen, FONS Akord, FONS Openlims, FONS Integration, FONS Reports) vytváří integrované prostředí, které umožňuje stavebnicově pokrýt informační podporu celé škály zdravotnických zařízení (Produktové listy, 2023).

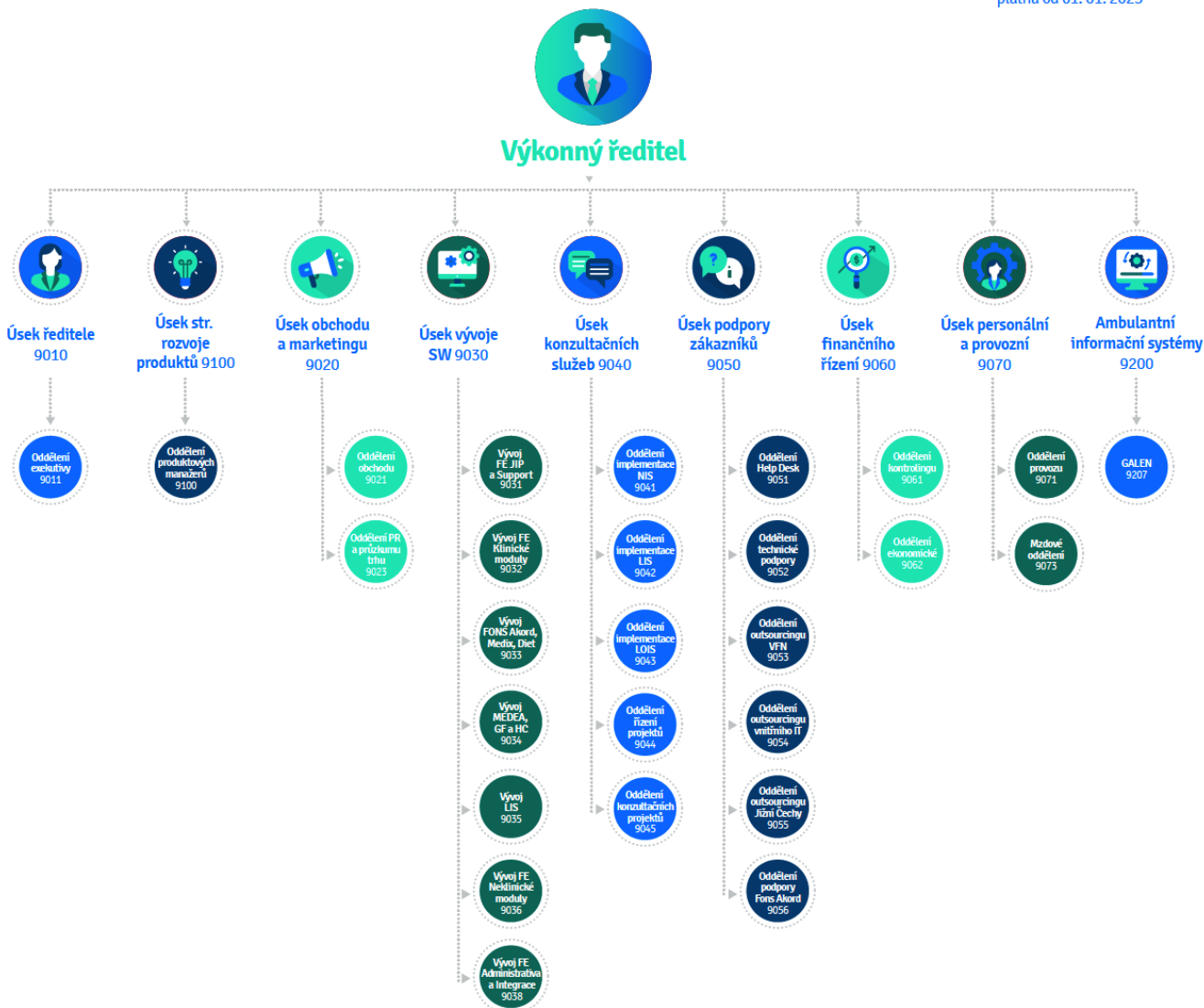
5.3 Organizační struktura společnosti

V čele společnosti je výkonný ředitel, který má celkovou odpovědnost za strategické směřování a vedení společnosti. Pod výkonným ředitelem existuje devět úseků, z nichž každý je veden jedním ředitelem. Jednotlivé úseky jsou dále rozděleny na oddělení, z nichž každý má svého vedoucího. Tato organizační struktura, která je graficky znázorněna na Obrázku 2, poskytuje jasnou hierarchii a rozdělení odpovědností a pravomocí v rámci společnosti Stapro s. r. o.



Organizační struktura

platná od 01. 01. 2023



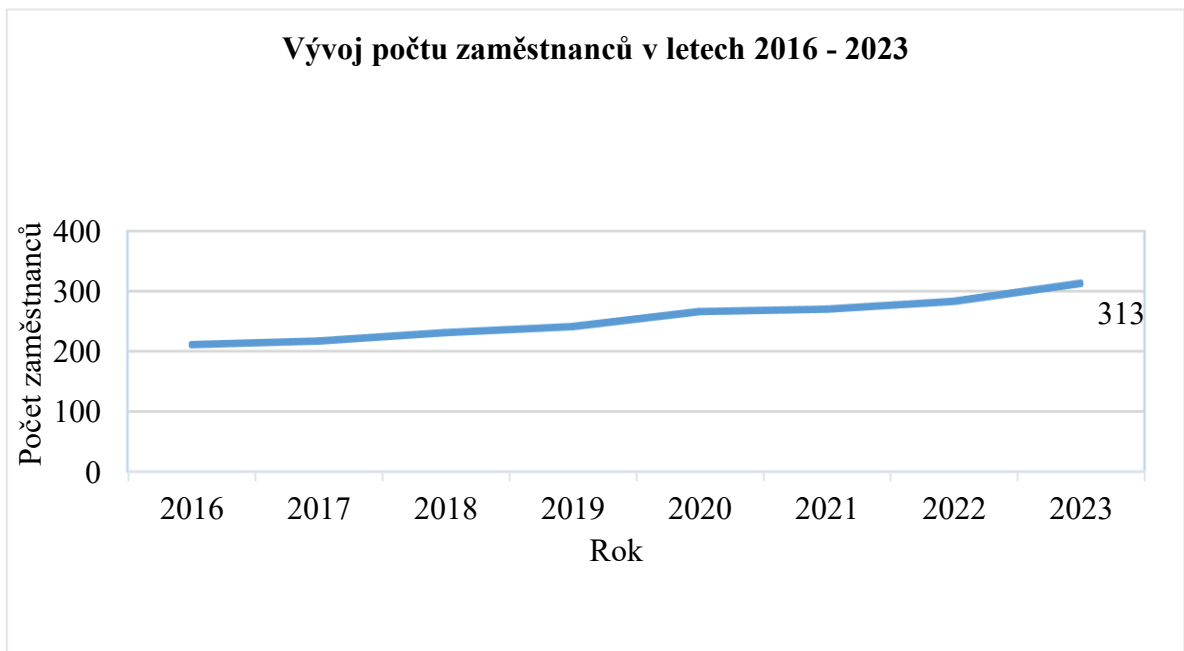
Obrázek 2 Organizační struktura společnosti (Vlastní zpracování, interní zdroj)

5.3.1 Charakteristika zaměstnanců

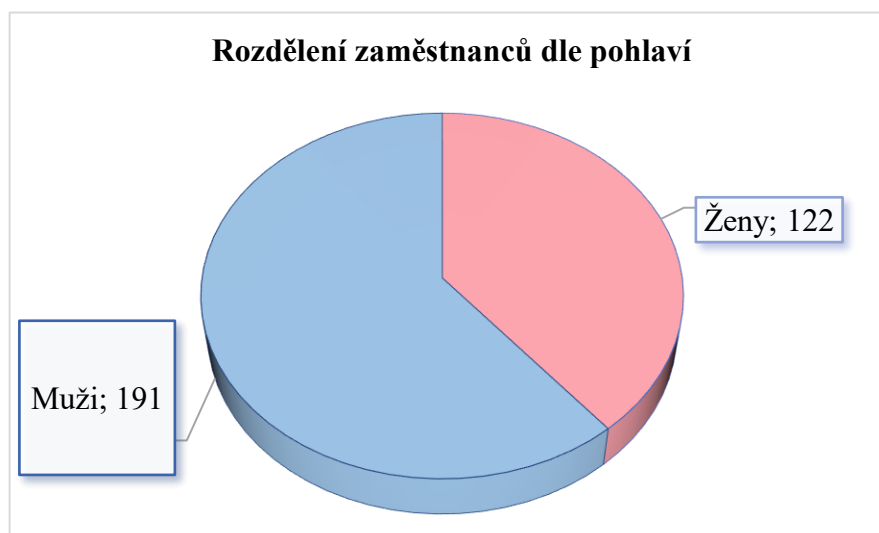
Tato kapitola se zaměřuje na detailní charakteristiku zaměstnanců společnosti Stapro s. r. o. Rozbor začíná vývojem počtu zaměstnanců v letech 2016–2023, dále jsou zaměstnanci charakterizováni dle jednotlivých kritérií, jako je pohlaví, věk, vzdělání, počet let ve firmě. Charakteristika je zobrazena pomocí tabulek a grafů, přináší hlubší vhled do struktury a fungování organizace a pomůže lépe porozumět výzvám a příležitostem v oblasti řízení lidských zdrojů.

Tabulka 1 Počet zaměstnanců v letech 2016–2023 (Vlastní zpracování, interní zdroj)

Rok	Počet zaměstnanců
2016	211
2017	217
2018	231
2019	241
2020	266
2021	270
2022	283
2023	313



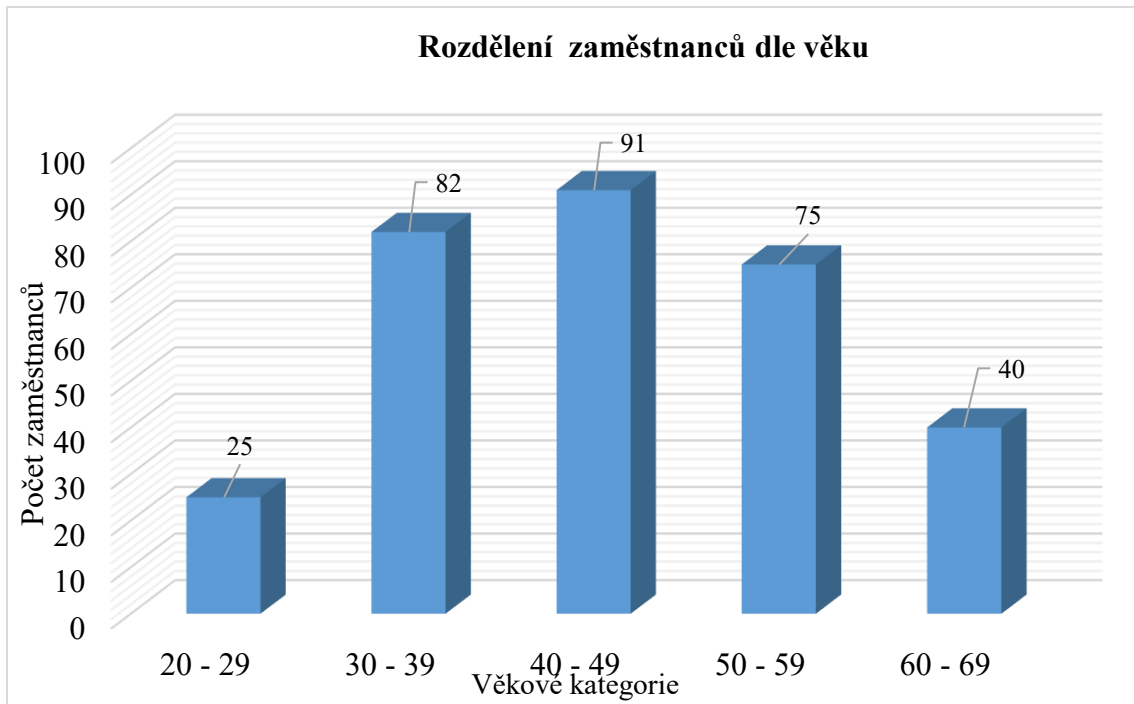
Graf 1 Vývoj počtu zaměstnanců v letech 2016–2023 (Vlastní zpracování, interní zdroj)



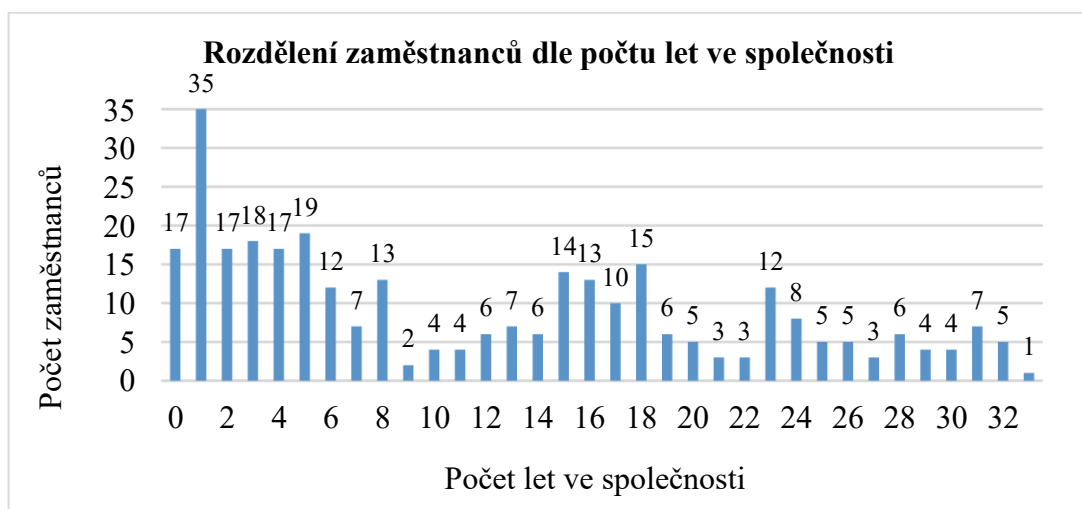
Graf 2 Rozdělení zaměstnanců dle pohlaví (Vlastní zpracování, interní zdroj)

Tabulka 2 Rozdělení zaměstnanců dle věku (Vlastní zpracování, interní zdroj)

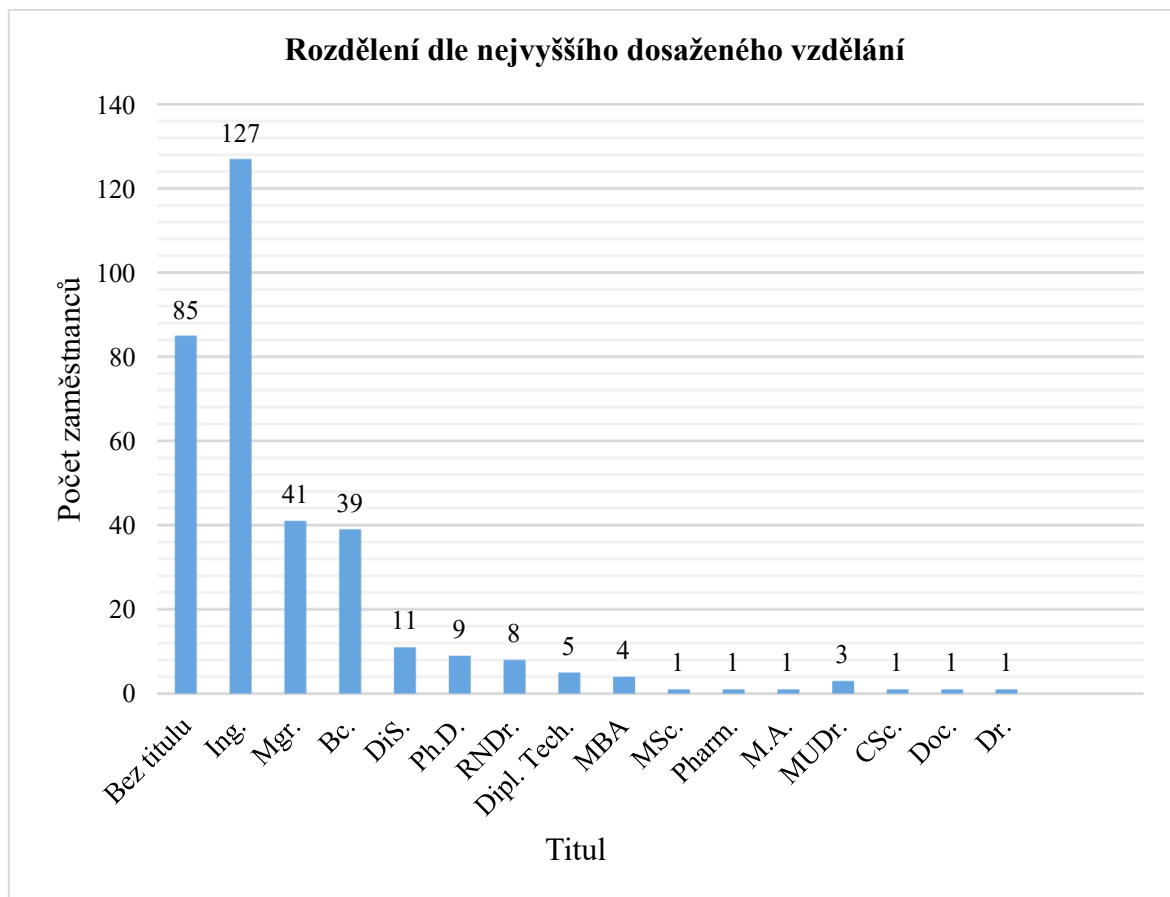
Věkové kategorie	Počet zaměstnanců
20–29	25
30–39	82
40–49	91
50–59	75
60–69	40



Graf 3 Rozdělení zaměstnanců dle věku (Vlastní zpracování, interní zdroj)



Graf 4 Rozdělení zaměstnanců dle počtu let ve společnosti (Vlastní zpracování, interní zdroj)



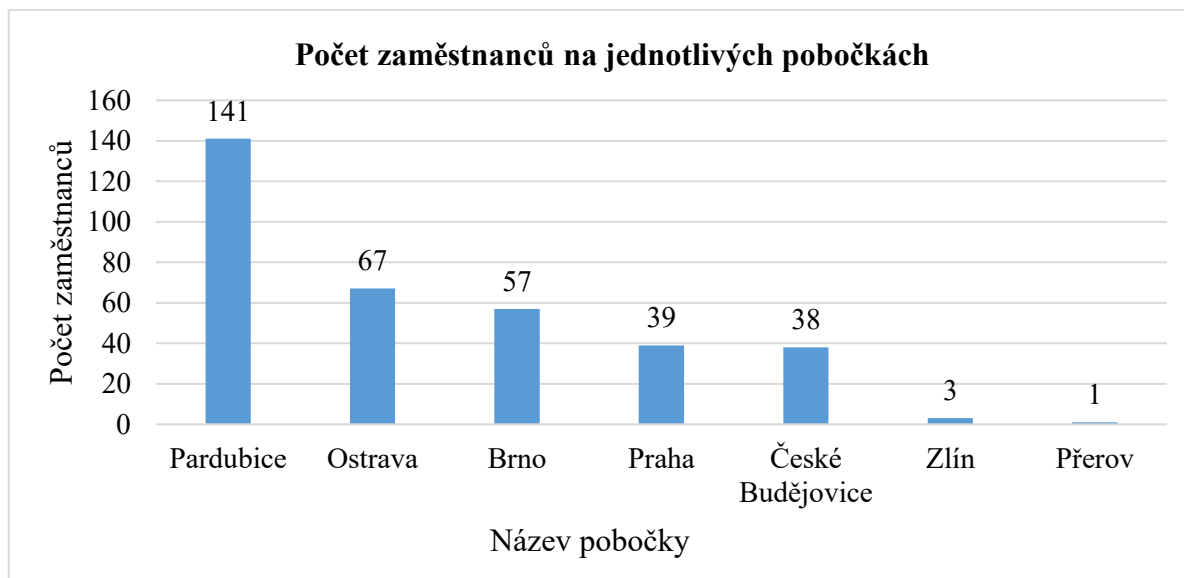
Graf 5 Rozdělení dle nejvyššího dosaženého vzdělání (Vlastní zpracování, interní zdroj)

5.3.2 Rozdělení zaměstnanců v rámci společnosti

Tato kapitola se zaměřuje na grafické zobrazení rozdělení zaměstnanců společnosti Stapro s. r. o. do jednotlivých poboček, úseků a pracovních rolí. Cílem této analýzy je poskytnout přehled o distribuci pracovní síly v rámci společnosti a identifikovat klíčové oblasti zaměstnanců. Nejrychleji rostoucí pobočkou je Brno, na tuto pobočku v roce 2023 nastoupilo 21 nových zaměstnanců.

Tabulka 3 Počet zaměstnanců na jednotlivých pobočkách (Vlastní zpracování, interní zdroj)

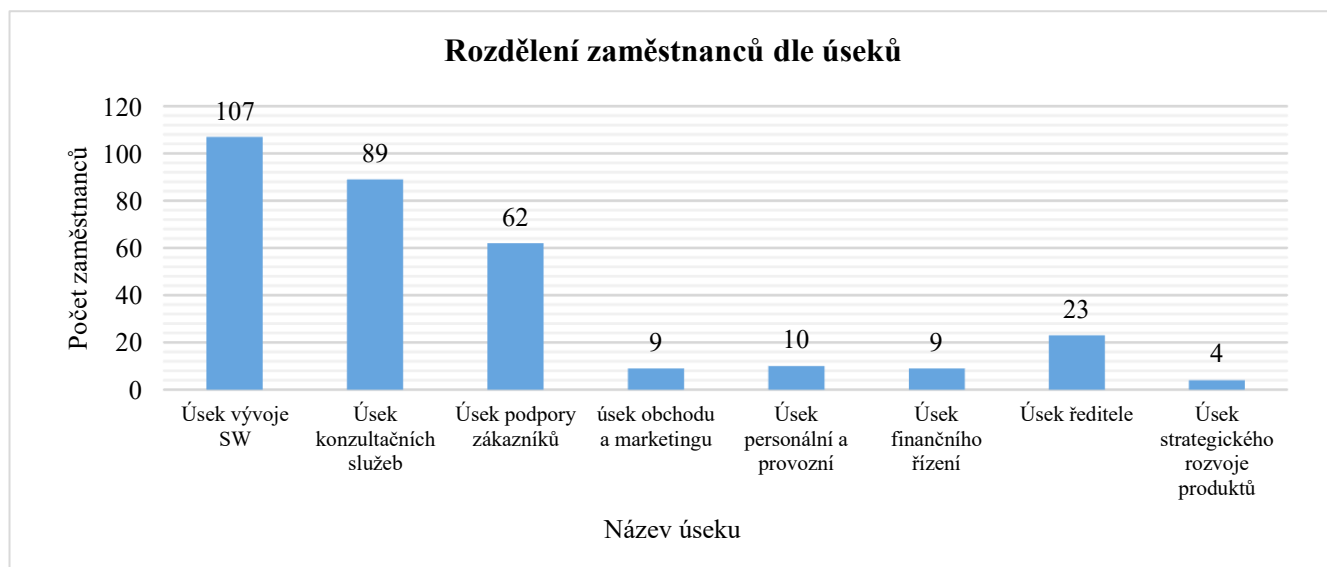
Název pobočky	Počet zaměstnanců
Pardubice	141
Ostrava	67
Brno	57
Praha	39
České Budějovice	38
Zlín	3
Přerov	1



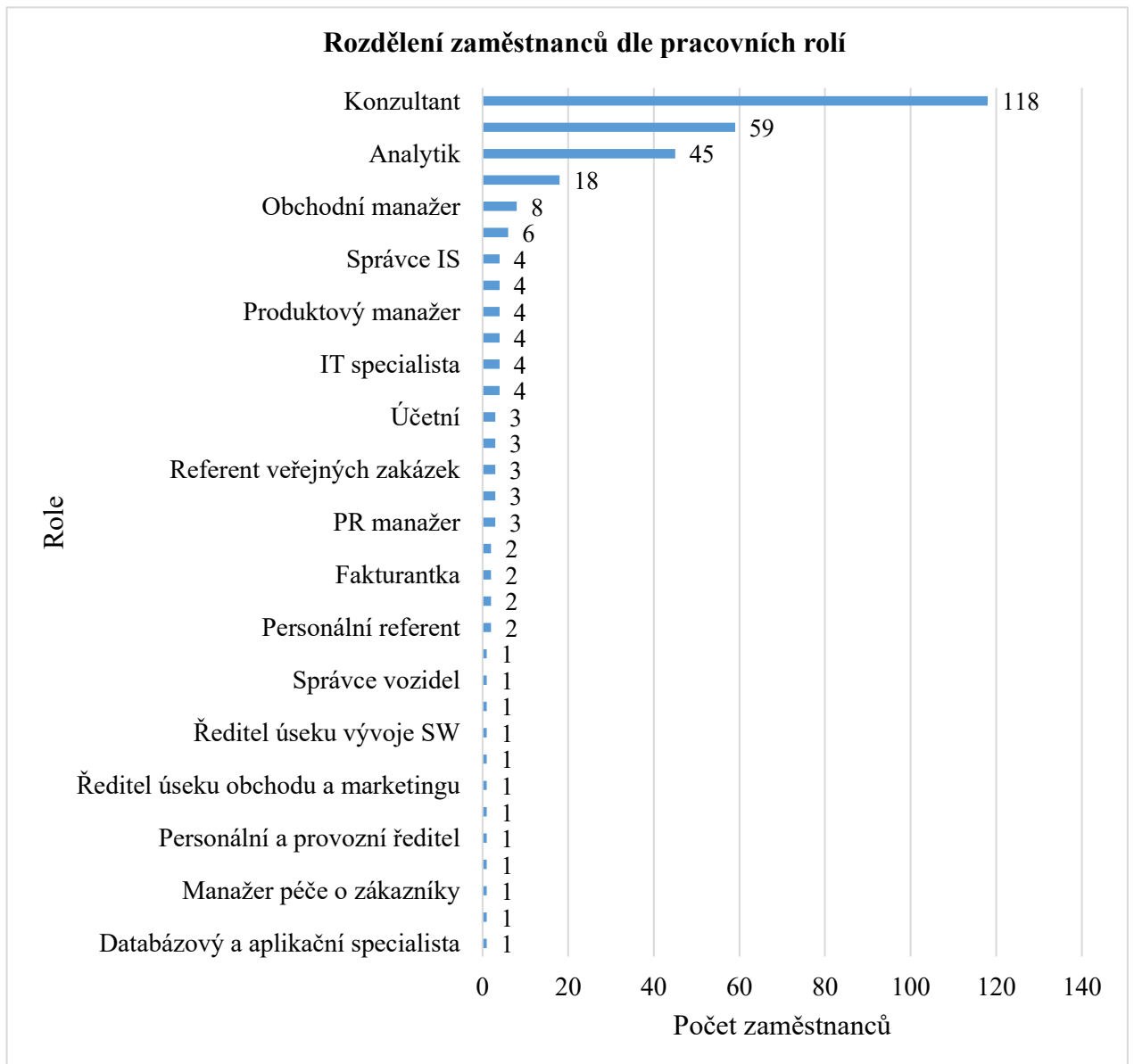
Graf 6 Počet zaměstnanců na jednotlivých pobočkách (Vlastní zpracování, interní zdroj)

Tabulka 4 Rozdělení zaměstnanců dle úseků (Vlastní zpracování, interní zdroj)

Úsek	Počet zaměstnanců
Úsek vývoje SW	107
Úsek konzultačních služeb	89
Úsek podpory zákazníků	62
Úsek obchodu a marketingu	9
Úsek personální a provozní	10
Úsek finančního řízení	9
Úsek ředitele	23
Úsek strategického rozvoje produktů	4



Graf 7 Rozdělení zaměstnanců dle úseků (Vlastní zpracování, interní zdroj)



Graf 8 Rozdělení zaměstnanců dle pracovních rolí (Vlastní zpracování, interní zdroj)

6 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

Tato kapitola je věnována analýze procesů náboru a adaptace pracovníků ve společnosti Stapro s. r. o., zaměří se na hodnocení současného stavu těchto procesů a identifikaci potenciálních oblastí pro zlepšení a optimalizaci pracovních postupů, které budou dále rozebrány v projektové části diplomové práce. Analýza byla zpracována na základě získaných dat z interních předpisů a směrnic společnosti.

Dalším zdrojem dat byl kvalitativní výzkum realizovaný formou polo-strukturovaných rozhovorů s personální referentkou a zástupkyní ředitelky personálního oddělení společnosti Stapro s. r. o. Hlavním cílem tohoto výzkumu bylo detailně zmapovat procesy náboru a adaptace nových zaměstnanců ve společnosti. Rozhovory byly prováděny v souladu se stanoveným scénářem dotazování, který je k dispozici v příloze 1, pro rozhovor se zástupkyní personální ředitelky a v příloze 2 pro rozhovor s personální referentkou.

Agendu náboru, příjmu a následné adaptace pracovníků zajišťuje personální oddělení. Které se skládá ze tří členů a asistentek:

- **Personální a provozní ředitelka:** Její hlavní rolí je řízení celého personálního oddělení a strategické plánování v oblasti lidských zdrojů. Je zodpovědná za formulaci a implementaci politik a postupů v oblasti náboru, výběru a adaptace zaměstnanců.
- **Zástupkyně ředitelky personálního oddělení:** Hlavní náplní práce zástupkyně je asistovat ředitelce personálního oddělení při plánování a realizaci personálních projektů a aktivit. Dále se podílí na koordinaci náborových procesů, systému odměňování a komunikaci se zaměstnanci a manažery.
- **Personální referentka:** Personální referentka se zabývá administrativními aspekty náboru a adaptace zaměstnanců. Její práce zahrnuje správu databáze uchazečů, koordinaci pohovorů, sestavování pracovních smluv a zajištění vstupního školení pro nové zaměstnance.
- **Personálně – provozní asistentky:** Na každé pobočce společnosti je jedna asistentka, která zajišťuje běžný provoz pobočky. Dále spravuje systém parkování, zajišťuje klíče pro zaměstnance a vybavení kanceláře.

6.1 Analýza procesu náboru ve společnosti Stapro s. r. o.

Proces náboru nových zaměstnanců se skládá z několika kroků, které budou v této kapitole postupně rozebrány. Nábor ve společnosti Stapro s. r. o. začíná zpracováním požadavku na nového zaměstnance a končí přijetím nabídky vybraného uchazeče. V roce 2023 bylo do společnosti Stapro s. r. o. přijato 40 nových zaměstnanců. Celkem bylo zpracováno 1430 žádostí od jednotlivých uchazečů, proběhlo 356 pohovorů v rámci prvního kola výběrového řízení, 177 pohovorů v rámci druhého kola a bylo odesláno 59 pracovních nabídek. Fluktuace za rok 2023 byla ve výši 4,5 %. Tato míra fluktuace značí, že společnost Stapro s. r. o. je stabilním zaměstnavatelem.

Jednotlivé fáze v náborovém procesu ve společnosti Stapro s. r. o.:

1. Identifikace potřeby přijetí nového zaměstnance a definice požadavků

Prvním krokem náboru je požadavek na přijetí pracovníka. Tento požadavek zadává vedoucí oddělení se souhlasem ředitele daného úseku s ohledem na personální plánování. Na základě tohoto zadání pracovník personálního oddělení spolupracuje s vedoucím ohledně definice požadavků na pracovní pozici. Tyto požadavky zahrnují potřebné dovednosti, zkušenosti a kvalifikace, které jsou nezbytné pro úspěšné plnění pracovních úkolů. Dále je definovaný finanční budget na danou pozici, místo výkonu práce, termín nástupu.

Následně se pracovník personálního oddělení věnuje plánování náborové strategie, která zahrnuje rozhodnutí o způsobu oslovení potenciálních kandidátů a volbu vhodných náborových kanálů. Na základě požadavků pracovní pozice a cílového trhu pracovník personálního oddělení vytváří inzerci, která je zaměřena na přilákání kvalifikovaných kandidátů.

2. Inzerce

Inzerce je vytvořena s ohledem na cílovou skupinu uchazečů a zahrnuje klíčové informace o pracovní pozici, požadavcích na kandidáta a benefitech. Text inzerce je navržen tak, aby přilákal pozornost potenciálních kandidátů a vyzdvihl jedinečné přínosy práce v dané společnosti.

Tvorba inzerátu je klíčovým krokem v náborovém procesu, jelikož představuje první kontakt s potenciálními kandidáty a má za cíl přilákat jejich pozornost. Podrobná a atraktivní prezentace pracovní pozice je zásadní pro úspěch inzerce. Společnost Stapro s. r. o. využívá jednotnou formu a vizuál pro všechny inzerované pozice. Níže jsou

popsány jednotlivé části inzerátu a demonstrovány na příkladu inzerátu, který má společnost zveřejněný na svých webových stránkách.

Inzerát obsahuje:

- **Název pozice** – Stručný a výstižný název společnosti vždy udává v mužském i ženském rodě.

Příklad: *Konzultant/ka informačního systému*

- **Úvodní odstavec a představení společnosti** – Krátký úvod stručně představuje společnost, její hodnoty a má za cíl zaujmout pozornost potenciálního uchazeče.

Příklad: *Věříte, že jdou technologie a zdravotnictví dohromady? My ano! Hledáte smysluplnou a stabilní práci, ve které dostanete dostatek prostoru pro vlastní realizaci? Jste komunikativní, samostatný/á, ale zároveň vám nevadí práce v menším týmu? Tak to bychom si mohli rozumět!*

Jsme STAPRO, česká společnost, která vyvíjí software pro všechny oblasti zdravotnictví. Nemocnicím a dalším poskytovatelům zdravotní péče dodáváme naše systémy a další služby tak, aby se zdravotnický personál mohl plně soustředit na to nejdůležitější – lidské životy. Pojďte nám pomoci usnadnit zdravotníkům jejich náročnou práci!

- **Popis pracovní pozice** – Tato část se zaměřuje na klíčové činnosti, které budou od uchazeče vyžadovány. Obsahuje podrobný popis pracovních povinností a úkolů, které budou součástí práce.

Příklad: *Koho hledáme?*

Rádi bychom rozšířili tým o konzultanta/konzultantku nemocničního informačního systému, který/á si vezme na starost implementaci našeho informačního systému. Bude jezdit do zdravotnických zařízení analyzovat zdravotnické procesy, zpracovávat návrhy řešení, konfigurovat a školit koncové uživatele. Důležitou součástí bude osobní podpora při rozjezdu (ostrém spuštění) a poskytnutí pomoci. Poimplementační servis je samozřejmostí.

Co vás u nás čeká?

- *Seznámení se s novým nástrojem pro zdravotnická zařízení.*

- *Zpracování analýz, návrhů řešení, konfigurace, školení uživatelů, osobní podpora při rozjezdu.*
- *Poskytování servisu (konzultačních návštěv, nové konfigurace) našim zákazníkům a uživatelům.*
- *Tvorba uživatelské dokumentace.*
- *Budete mít po ruce zkušeného mentora, který vám vždy poradí a poskytne zpětnou vazbu.*
- **Místo výkonu práce** – Definuje, na kterou z poboček společnost nového zaměstnance hledá a informuje o případné možnosti home office.
Příklad: *Jak to u nás funguje?*
Tým, jehož budete součástí, je částečně v Pardubicích, Praze, Brně a v Ostravě. Jsme si jistí, že určitě uvítáte i možnost home office.
- **Požadavky na kandidáta** – Specifikace požadovaných dovedností, zkušeností a kvalifikací.
Příklad: *Co očekáváme od budoucího kolegy?*
 - *Řidičský průkaz B a chuť cestovat.*
 - *Zájem se učit nové věci ze zdravotnických oborů.*
 - *Aktivní komunikaci a kreativní řešení problémů.*
 - *Výhodou zkušenost v oblasti integrací (xlm, souborové přenosy.) nebo znalost laboratorního prostředí (pro využití při integracích na laboratorní IS).*
 - *Zájem o práci s ojedinělou aplikací a její konfiguraci.*
 - *Předpokladem je samostatnost.*
 - *Aplikaci svých znalostí a zkušeností do praxe.*
 - *Spolupráci s vývojem a podílení se na rozvoji softwaru.*
 - *Středoškolské/Vysokoškolské vzdělání se zdravotnickým nebo IT zaměřením.*
 - *Uživatelskou znalost MS Office – Excel, Word.*
- **Benefity** – Výčet benefitů a výhod, které společnost nabízí svým zaměstnancům. Příklad: *Co naopak nabídneme vám?*
 - *Smysluplnou, odpovědnou a tvůrčí práci ve stabilní a rostoucí firmě.*

- *Odpovídající finanční ohodnocení, na jehož přesné výši se dohodneme na pohovoru. A taky roční prémie při plnění ročního plánu.*
 - *Flexibilní pracovní dobu, 5+1 týdnů dovolené a 5 sick days, které můžete kdykoliv využít.*
 - *Veškeré potřebné vybavení k práci a příjemnou kancelář v historickém centru Pardubic nebo nedaleko centra Prahy, Ostravy a Brna. Žádný neosobní openspace!*
 - *Penzijní připojištění, nadstandardní preventivní lékařskou péči nebo třeba hrazené očkování proti chřipce.*
 - *Příspěvek na stravování a sportovní aktivity, hrazenou výuku angličtiny a spoustu dalších benefitů. Všechny výhody s vámi rádi probereme přímo na online pohovoru!*
- **Kontaktní informace** – Společnost Stapro s. r. o. poskytuje e-mail, na který se mohou zájemci obrátit s dotazy nebo zaslat svůj životopis.
Příklad: *Zní to zajímavě? Ozvěte se nám, připojte CV a pojdme domluvit společný online call. Těšíme se, až vás poznáme! Kontaktní email: kariera@stapro.cz*

Přípravený inzerát je následně odeslán ke schválení a případné korekci vedoucímu oddělení, poté je zveřejněn. Společnost Stapro s. r. o. zveřejňuje inzerát na svém interním portále, který je dostupný pouze pro zaměstnance. Dále je zveřejněn na webových stránkách společnosti, pracovních portálech a případně zaslán pracovním agenturám, se kterými společnost Stapro s. r. o. spolupracuje.

3. Zdroje uchazečů

Společnost Stapro s. r. o. získává nové zaměstnance převážně z vnějších zdrojů. Počet uchazečů z jednotlivých zdrojů sumarizuje Tabulka 5.

Mezi tyto zdroje patří:

- **Webové stránky společnosti** – Mnoho uchazečů zná společnost Stapro s. r. o. a průběžně kontroluje její webové stránky, zda není zveřejněna pozice, která by odpovídala jejich požadavkům a zkušenostem.

- **Pracovní portály** – Společnost využívá online platformy, které umožňují inzerovat volné pracovní pozice. Patří sem portál jobs.cz, jobstack.cz, startupjobs.cz, hitprace.cz.
- **Doporučení od stávajících zaměstnanců** – Tato metoda nábory vychází z důvěry a osvědčených vztahů mezi zaměstnanci a může poskytnout řadu výhod. Jedním z hlavních faktorů je důvěryhodnost a kvalifikace doporučených kandidátů. Zaměstnanci, kteří doporučují své známé, často dobře znají firemní hodnoty a kulturu a mohou doporučit kandidáty, kteří nejenom splňují požadavky na pracovní pozici, ale také dobře zapadají do firemního prostředí. Zaměstnanci při doporučení vhodného uchazeče dostávají finanční odměnu, která je vyplácena po úspěšném absolvování zkušební doby nového zaměstnance.
- **Pracovní agentury** – Společnost Stapro s. r. o. má uzavřené smlouvy s několika agenturami, mezi které patří: RTSG, Cool people, Meta IT, IT Jobs, Experis a Grafton. Agentury práce mají rozsáhlou databázi kandidátů a mohou rychle reagovat na požadavky společnosti. Využití pracovních agentur je spojeno s určitými provizemi a poplatky, které jsou účtovány za poskytované služby.

Tabulka 5 Rozdělení uchazečů dle zdrojů (Vlastní zpracování, interní zdroj)

Zdroje	Počet uchazečů	Počet prvních kol	Počet druhých kol	Přijato	Efektivita
Doporučení zaměstnance	26	20	15	2	8 %
web STAPRO KARIÉRA	199	71	36	12	6 %
JOBS	773	164	69	17	2 %
JOBSTACK	120	7	0	0	0 %
HIT PRÁCE	55	11	4	1	2 %
Startup jobs	69	23	8	2	3 %
Práce.cz	9	0	0	0	0 %
Jenpráce.cz	33	0	0	0	0 %
Agentury					
Cool people	28	9	2	0	0 %
Experis	21	9	5	0	0 %
Grafton	3	1	1	1	33 %
RTSG	39	26	16	1	3 %
IT JOBS	11	5	3	2	18 %
META IT	10	3	2	1	10 %
CELKEM	1430	356	177	40	-

4. Evidence uchazečů

Po zveřejnění inzerátu začnou přicházet žádosti od uchazečů. Ty mohou přicházet prostřednictvím e-mailu nebo online formulářů pracovních portálů. Aby společnost Stapro s. r. o. udržovala přehled mezi žádostmi, věnuje pozornost evidenci uchazečů. Evidování uchazečů umožňuje společnosti efektivně spravovat a monitorovat průběh náborového procesu od prvního kontaktu až po výběr a případné zařazení nového zaměstnance do týmu.

Společnost Stapro s. r. o. využívá aplikaci Teamio. Teamio je nástroj pro řízení nábory a správu lidských zdrojů. Nabízí komplexní řešení pro efektivní správu náborových procesů a udržení přehledu o personálních záležitostech v organizaci. Jeho charakteristika a nabízené funkce zahrnují: (teamio.cz, 2024)

- **Centrální databáze uchazečů:** Teamio poskytuje centrální místo pro ukládání a správu informací o uchazečích, včetně životopisů, kontaktních údajů a dalších relevantních informací. Tato databáze umožňuje snadný přístup k údajům o uchazečích a usnadňuje jejich vyhledávání a filtrování.
- **Sledování náborových procesů:** Aplikace umožňuje sledovat průběh náborových procesů od prvního kontaktu s uchazečem až po jeho přijetí nebo odmítnutí.
- **Statistiky a reporty:** Aplikace poskytuje uživatelům přehledné statistiky a reporty o průběhu náborových procesů, včetně informací o počtu přijatých a odmítnutých uchazečů, průměrné době obsazení pracovních pozic a dalších klíčových ukazatelích výkonnosti náborového týmu.

Celkově Teamio nejenže nabízí užitečné funkce pro řízení náborových procesů, ale také se zaměřuje na dodržování právních předpisů a ochranu osobních údajů, což přispívá k důvěryhodnosti a spolehlivosti aplikace.

5. Analýza životopisu a motivačního dopisu

Po přijetí žádostí je třeba, je systematicky vyhodnotit. To zahrnuje posouzení, zda uchazeči splňují požadavky uvedené v inzerátu a zda mají potřebné dovednosti a zkušenosti pro danou pracovní pozici. Prvotní vyhodnocení ve společnosti Stapro s. r. o. provádí personální referentka, který projde životopisy a motivační dopisy. V případě nejasností zavolá uchazečům a doplní veškeré potřebné informace.

Uchazeče, kteří splňují požadavky, zašle k posouzení příslušným vedoucím. Po schválení uchazeče vedoucím, personální referentka naplánuje první kolo výběrového řízení,

kteří probíhá formou online rozhovoru. Uchazeči, kteří požadavky nesplňují, jsou zamítnuti e – mailem.

6. První kolo výběrového řízení

Výběrová řízení ve společnosti Stapro s. r. o. jsou rozdělena na dvě kola pohovorů. Pohovory v prvním i druhém kole probíhají vždy individuálně s jedním uchazečem. První kolo pohovorů probíhá online přes MS Teams. V prvním kole je přítomný vedoucí oddělení, ve kterém by daný uchazeč případně pracoval, a personální referentka, v některých případech se účastní i ředitel celého úseku, nebo budoucí kolegové uchazeče. Cílem prvního pohovoru je poznat uchazeče a zjistit, zda je na obou stranách zájem o případnou spolupráci.

Rozhovor vede personální referentka, která v úvodu představí účastníky výběrového řízení a nabízenou pracovní pozici. Následují otázky na uchazeče, ve kterých má specifikovat svou motivaci a očekávání od pozice. Následně se slova ujme vedoucí daného oddělení, který popíše, jak tým funguje, upřesní náplň práce, popíše průběh zaškolení a zodpoví veškeré uchazečovi otázky. Po zodpovězení všech uchazečových dotazů, následuje série otázek od personálního referentky a dalších zástupců společnosti Stapro s. r. o. Obvykle se při pohovoru s uchazečem kladené otázky a průběh rozhovoru mohou lišit v závislosti na povaze a požadavcích pracovní pozice. To znamená, že struktura rozhovoru není pevně stanovená a otázky jsou často vybírány náhodně podle situace a potřeb konkrétního pracovního místa.

V závěru pohovoru je uchazeč informován o dalších krocích výběrového řízení. Pokud bude vybrán do dalšího kola, personální referentka mu zašle e – mail s pozvánkou a informacemi ohledně místa a času konání. V opačném případě bude e – mailem zamítnut.

7. Druhé kolo výběrového řízení

Uchazeči, kteří prošli prvním online kolem jsou pozváni do druhého kola, které probíhá osobně na jedné z poboček společnosti Stapro s. r. o. Tohoto kola se vždy účastní příslušný vedoucí, případně další člen týmu, do kterého má uchazeč nastoupit.

Cílem druhého kola je podrobně představit náplň práce a uchazečovu roli v rámci týmu, také se zhodnotí, zda by zapadl do týmu, nejen po profesní, ale i osobní stránce. Uchazeč má možnost alespoň částečně poznat produkt, na kterém by případně pracoval. V druhém kole se věnuje pozornost uchazečovým dotazům a nastavují se podmínky případné spolupráce.

U některých pozic, například u analytiků a vývojářů, je součástí druhého kola krátký test, který ověří uchazečovi znalosti. Test je vyhodnocen přímo na místě s uchazečem a je mu

poskytnuta zpětná vazba. Na závěr druhého kola je uchazeč opět informován o dalším postupu. Pokud bude na pracovní pozici vybrán, kontaktuje ho personální referentka a zašle mu pracovní nabídku, v opačném případě bude zamítnut. Společnost Stapro s. r. o. dbá vždy na to, aby byli uchazeči informováni během jednoho týdne, maximálně 14 dní.

8. Pracovní nabídka

Nejúspěšnějšímu uchazeči je po zhodnocení zaslána pracovní nabídka a gratulace k úspěšnému absolvování výběrového řízení. Nabídku připravuje zástupce personálního oddělení s ohledem na domluvu s uchazečem a finančním plánem společnosti. Následně ji zasílá ke schválení vedoucímu oddělení a řediteli úseku.

Uchazeč má 3 až 5 dní na rozmyšlení o přijetí či odmítnutí nabídky. Pokud uchazeč nabídku přijme, zástupce personálního oddělení mu zašle vstupní informace a žádost o absolvování vstupní lékařské prohlídky. Mezi vstupní informace patří Pracovní řád společnosti, Benefitní příručka, Příručka nového zaměstnance a dotazník, ve kterém uchazeč doplní potřebné údaje k přípravě smlouvy. Po absolvování lékařské prohlídky zašle uchazeč lékařem potvrzený formulář o jeho schopnosti vykonávat danou pozici a společně s personalistou naplánují den nástupu.

6.2 Analýza procesu adaptace ve společnosti Stapro s. r. o.

Adaptace nového zaměstnance ve společnosti Stapro s. r. o. začíná v okamžiku, kdy uchazeč přijme nabídku a domluví s pracovníkem personálního oddělení detaily ohledně nástupního dne a končí úspěšným absolvováním zkušební doby. Adaptace je důležitý proces, který zahrnuje několik kroků a aktivit. Následující seznam představuje hlavní body adaptace ve společnosti Stapro s. r. o.:

1. Komunikace a příprava vybavení:

Před dnem nástupu personální oddělení komunikuje s uchazečem ohledně dokumentů, které má první den přinést.

Patří sem:

- Originální formulář ze vstupní lékařské prohlídky.
- Potvrzení o vzdělání a kvalifikacích (kopie diplomů, certifikátů).
- Zápočtový list z minulého zaměstnání.

Dále ho informuje, co bude první den uchazeče čekat a kde a v kolik se setkají.

Personální oddělení zároveň koordinuje přípravu veškerého vybavení, které uchazeč potřebuje ke své práci a zajistí žádosti o přístupové údaje do informačních systémů společnosti Stapro s. r. o. Tuto agendu řeší ve spolupráci vedoucího oddělení, do kterého uchazeč nastupuje, technickým oddělení, které zajišťuje správu a nákup hardwaru a se správcem sítě, který uchazeči založí účet a přidělí potřebná práva do informačních systémů. Důležitým krokem před nástupním dnem je příprava pracovní smlouvy a ostatních dokumentů.

2. Den nástupu

Nástupní den je vždy v sídle společnosti v Pardubicích, obvykle probíhá první pracovní den v měsíci. Během jednoho dne probíhají 2–3 nástupy s dostatečnými časovými rozestupy, aby měl každý nový zaměstnanec individuální přístup.

Pracovník personálního oddělení vyzvedne a přivítá nového zaměstnance na recepci, následuje podpis pracovní smlouvy, smlouvy o mzdě, dohody ohledně práce na dálku a dohody o mlčenlivosti při nakládání daty zákazníků. Veškeré dokumenty jsou ve dvou vyhotovení, jedno pro zaměstnance, druhé pro evidenci společnosti. Podepisování probíhá v zasedací místnosti, nový zaměstnanec má dostatek času na kontrolu údajů v dokumentech a své dotazy.

Následuje seznámení se mzdovou účetní společností. Při této schůzce proběhne konzultace týkající informací o zálohové dani z příjmu, odvodů na sociální a zdravotní pojištění a dalších daňových povinnostech spojených s pracovním poměrem.

Po schůzce se mzdovou účetní se nový zaměstnanec přesune na oddělení informačních technologií, kde na něj čeká připravený notebook s dalším potřebným hardwarem, například sluchátka, klávesnice, myš a jiné. Společně se správcem sítě vyzkouší přihlašovací údaje do systému, nastaví veškerá hesla a uživatelská jména. Pokud pro svou práci potřebuje mobilní telefon, proběhne jeho nastavení a založení potřebných účtů.

Následně se nový zaměstnanec znovu setká s pracovníkem personálního oddělení, který ho vyfotí do firemního fotokatalogu, zodpoví případné dotazy a informuje ho o následujícím průběhu nástupní dne, následuje přestávka na kávu či oběd.

Po přestávce probíhá společně pro všechny nové zaměstnance školení ve školící místnosti společnosti. Školení zasílá personální oddělení na nový pracovní e – mail. Společnost Stapro s. r. o. využívá ke školení platformu Prevent. Součástí vstupního školení jsou jednotlivé kurzy, které jsou zakončeny krátkým testem. Po úspěšném splnění je novému

zaměstnanci vygenerován certifikát, který je zaevidován v informačním systému společnosti.

Součástí vstupního školení nových zaměstnanců je:

- Bezpečnost práce
- Kybernetická bezpečnost
- Požární ochrana
- Školení řidičů
- První pomoc

Po absolvování školení následuje poslední schůzka s pracovníkem personálního oddělení. V rámci této schůzky jsou noví zaměstnanci seznámeni s firemní kulturou, hodnotami, politikami a postupy. Poté jsou pozváni na online meeting ohledně benefitů, který se koná v časovém horizontu dvou týdnů, dále jsou informováni, kde a v kolik je zítřka bude čekat jejich vedoucí a je jim předána Příručka nového zaměstnance, která obsahuje potřebné informace a zejména důležité kontakty, dále obdrží Benefitní příručku.

Příručka nového zaměstnance obsahuje:

- Informace o společnosti, její historii a nabízené produkty
- Organizační strukturu společnosti – představuje jednotlivé úseky a jejich ředitele
- Informace ohledně nároku na dovolenou, sick days
- Adresy všech poboček společnosti
- Důležité kontakty

Společnost Stapro s. r. o. poskytuje svým zaměstnancům tyto benefity:

- 6 týdnů dovolené a 5 dní sick days
- Příspěvek na stravování
- Multisport kartu
- Penzijní připojištění
- Nadstandardní preventivní lékařskou péči
- Hrazenou výuku angličtiny
- Společenské firemní akce

3. Začlenění do týmu

Druhý den nového zaměstnance začíná setkáním s provozní asistentkou, která ho očekává na příslušné pobočce. Asistentka předá zaměstnance klíče, provede nového zaměstnance po pobočce a ukáže mu kancelář a pracovní místo.

Následuje schůzka s vedoucím oddělení, do kterého nový zaměstnanec nastoupil. Během této schůzky vedoucí poskytne novému zaměstnanci ucelený přehled o jeho nové roli a očekávaných pracovních úkolech. Vedoucí vytyčí novému zaměstnanci cíle, kterých má dosáhnout pro úspěšné absolvování zkušební doby. Setkání rovněž poskytne příležitost novému zaměstnanci seznámit se s ostatními členy týmu a navázat první pracovní vztahy.

Poté následuje postupné začlenění zaměstnance do pracovních úkolů. Nový zaměstnanec se zapojí do pracovních procesů pod vedením zkušenějších kolegů, kteří mu ukážou praktické postupy a zodpoví jeho otázky. Pokud je to potřeba, může absolvovat individuální školení zaměřené na specifické dovednosti nebo techniky. Postupně je zaváděn do náročnějších úkolů a projektů, aby mohl plně využít svůj potenciál a přispět k úspěchu týmu a společnosti.

4. Pohovor v rámci zkušební doby

Pohovor v rámci zkušební doby vede pracovník personálního oddělení 2 měsíce po nástupu nového zaměstnance. Pohovory probíhají online přes MS Teams s každým novým zaměstnancem individuálně. Hlavním cílem tohoto pohovoru je zjistit, zda má zaměstnanec veškeré potřebné vybavení pro svou práci, zda se mu v rámci zaškolení všichni dostatečně věnují a vše je správně nastaveno. Nový zaměstnanec má prostor na otázky a případné náměty na zlepšení.

Pracovník personálního oddělení z této schůzky udělá zápis a společně s doporučením ho předá vedoucímu nového zaměstnance. Ten se získanými informacemi pracuje v rámci vyhodnocení zkušební doby.

5. Vyhodnocení zkušební doby

Posledním krokem adaptačního procesu ve společnosti Stapro s. r. o. je vyhodnocení zkušební doby, které probíhá mezi vedoucím a novým zaměstnancem.

Součástí vyhodnocení zkušební doby je hodnocení několika faktorů, které posuzují, zda nový zaměstnanec splňuje očekávání a přispívá k cílům organizace. Mezi tyto faktory patří kvalita práce, produktivita, adaptabilita, spolupráce a komunikace, proaktivita a iniciativa, dodržování firemních pravidel a hodnot, plnění cílů, které byly vytyčeny při první schůzce.

Dále se vedoucí věnuje podnětům, které vzešly z pohovoru v rámci pracovní doby s pracovníkem personálního oddělení a dá novému zaměstnanci celkovou zpětnou vazbu. Tato zpětná vazba pomáhá identifikovat silné stránky a oblasti potřebující zlepšení a umožňuje novému zaměstnanci pokračovat a dále se rozvíjet v získané pracovní roli.

Adaptační proces společnosti Stapro s. r. o. je pružný a přizpůsobuje se každému novému zaměstnanci dle jeho role a osobní charakteristiky. Jde o kontinuální proces, který nekončí pouze po prvních dnech či týdnech, ale pokračuje i nadále, aby noví zaměstnanci měli příležitost se neustále zdokonalovat a přizpůsobovat se měnícím se potřebám a výzvám společnosti.

6. Sociální adaptace

Přestože sociální adaptace není oficiální součástí adaptačního procesu, tak je ve společnosti Stapro s. r. o. velmi důležitá. Společnost si zakládá na přátelském a bezkonfliktním prostředí, proto pro své zaměstnance pořádá společenské akce a dbá na budování silného týmového ducha napříč firmou.

Mezi tyto akce patří:

- Stapří Máj – sportovní den pro všechny zaměstnance, jehož součástí je volejbalový turnaj a další sportovní aktivity.
- Žluták – dětský den plný soutěží a atrakcí pro všechny zaměstnance a jejich rodiny.
- Mikulášská besídka – odpoledne s čertem, Mikulášem a andělem pro děti zaměstnanců, jehož součástí je bruslení na ledě a předání mikulášské nadílky.
- Vánoční večírek – společenská událost pro všechny zaměstnance, která zahrnuje raut, hudební vystoupení a předání firemního vánočního dárku.

Celkově lze říci, že společenské firemní akce společnosti Stapro s. r. o. mají dlouholetou historii a přináší pozitivní vliv na firemní kulturu, vztahy mezi zaměstnanci a celkovou výkonnost a úspěch společnosti.

6.3 Shrnutí analytické části

Analýza procesů náboru a adaptace pracovníků ve společnosti Stapro s. r. o. poskytuje detailní pohled na jednotlivé kroky těchto procesů a jejich efektivitu. Pro shrnutí analýzy současného stavu budou zodpovězeny otázky z teoretické části této diplomové práce.

Jaké jsou metody a postupy používané ve společnosti Stapro s. r. o. při náboru zaměstnanců? Proces náboru zahrnuje vytvoření inzerce, výběr zdrojů uchazečů, evidenci uchazečů a vyhodnocení životopisů. Následuje výběrové řízení, které se skládá ze dvou kol pohovorů, první kolo probíhá online, druhé kolo osobně s vedoucím úseku. Po jejich úspěšném absolvování obdrží uchazeč nabídku zaměstnání. Náborový proces je systematický a odpovídá teoretickým poznatkům a standardům.

Jaké zdroje uchazečů využívá společnost Stapro s. r. o. při náboru a využívá veškeré dostupné zdroje? Společnost využívá primárně externí zdroje, mezi nejčastější patří doporučení od současného zaměstnance, inzerce na pracovních portálech a spolupráce s agenturami. Výsledky analýzy ukazují, že společnost nevyužívá všech dostupných zdrojů uchazečů, které trh práce nabízí. V projektové části této diplomové práce bude navrženo zlepšení v této oblasti, pomocí spolupráce s vysokými školami nebo aktivního náboru na platformě LinkedIn.

Jaké jsou hlavní kroky adaptačního procesu nových zaměstnanců ve společnosti Stapro s. r. o. a jaký je adaptační plán? Proces adaptace nových zaměstnanců ve společnosti začíná přijetím nabídky a končí úspěšným absolvováním zkušební doby. Proces zahrnuje přípravu dokumentace a nástup nového zaměstnance, jeho začlenění do týmu, pohovor a vyhodnocení zkušební doby. Celkově je proces adaptace nových zaměstnanců flexibilní a přizpůsobuje se individuálním potřebám a roli nového zaměstnance. Právě velká flexibilita a absence pevného adaptačního plánu může negativně ovlivnit úspěšnost integrace nových zaměstnanců do firmy. Z toho důvodu bude v projektové části navržen adaptační plán, který upřesní a sjednotí jednotlivé kroky adaptačního procesu a poskytne strukturovaný a systematický přístup k integraci nových zaměstnanců.

Jakým způsobem společnost Stapro s. r. o. podporuje loajalitu nového zaměstnance a jeho integraci do firemního kultury? Noví zaměstnanci jsou seznámeni s firemními hodnotami a kulturou, je jim poskytnuto odborné školení a mají možnost diskutovat o svých nápadech a námětech. Kromě toho se společnost zaměřuje na sociální adaptaci prostřednictvím organizace firemních akcí. V projektové části bude navrženo doporučení, které by mohlo přinést v oblasti péče o nové zaměstnance další zlepšení.

7 PROJEKTOVÁ ČÁST

Proces náboru a adaptace nových zaměstnanců představuje klíčové fáze v životním cyklu pracovníků ve společnosti Stapro s. r. o. Kvalitní náborový a adaptační proces přispívá k dosažení dlouhodobého úspěchu společnosti tím, že zajistí, že má společnost správné lidi na správných místech, kteří jsou plně zapojeni, motivováni a loajální k firmě.

V této kapitole budou navržena doporučení pro společnost Stapro s. r. o., jejichž cílem je oba tyto procesy zefektivnit a identifikovat oblasti pro zlepšení. Tato doporučení vychází z analýzy současného stavu náborového a adaptačního procesu ve společnosti a teoretických poznatků z literární rešerše a osvědčených postupů v oblasti řízení lidských zdrojů.

7.1 Návrh na zlepšení náborového procesu

Z analýzy současného stavu bylo zjištěno, že společnost Stapro s. r. o. vytvořila efektivní a dobře strukturovaný náborový proces, který jasně definuje role, postupy a kroky potřebné k nalezení nejlepších uchazečů. Komunikují s každým uchazečem individuálně a dělají maximum pro to, aby v co nejkratším čase získali nejlepší uchazeče, kteří budou vykonávat danou pracovní pozici.

Analýza současně identifikovala nedostatky, na jejichž optimalizaci se tato kapitola bude dále zaměřovat. Konkrétně jde o nedostatečné využití potenciálu spolupráce s vysokými školami a nedostatečnou aktivitu při náboru na síti LinkedIn.

7.1.1 Spolupráce s vysokými školami

Společnost Stapro s. r. o. nevyužívá potenciálu spolupráce s vysokými školami, která by jim mohla přinést spoustu výhod. Za prvé, umožnila by identifikovat a získat mladé talenty s nadějným potenciálem v oblasti informačních technologií, kteří mohou přinést nové myšlenky a inovativní přístupy k technologickým výzvám. Dále spolupráce umožní přístup k novým technologiím a trendům, které se vyvíjejí v rámci výzkumu a inovací na vysokých školách.

Důležitým aspektem je také zlepšení pověsti a viditelnosti společnosti díky účasti na akademických projektech a soutěžích. V neposlední řadě spolupráce s vysokými školami může vést k budování dlouhodobých partnerských vztahů. Tyto vztahy mohou přinést vzájemný prospěch v podobě společných výzkumných projektů a grantů.

Návrh na spolupráci s VUT v Brně

Fakulta informačních technologií na VUT v Brně nabízí různá úrovně partnerství pro společnosti, které se pohybují ve světě informačních technologií. Fakulta nabízí partnerství, ve třech základních oblastech:

- Podchyťte si talenty – firmy se zapojí do výuky, vedou diplomové práce, účastní se univerzitních akcí
- Partnerství ve výzkumu – firmy mohou využívat univerzitní laboratoře, výzkumná centra a spolupracovat s univerzitními výzkumnými týmy
- Služby univerzity – firmy mohou využívat univerzitní prostory a sportoviště

Pro společnost Stapro s. r. o. by byla nejvhodnější spolupráce v oblasti Podchyťte talenty. V rámci tohoto partnerství univerzita umožňuje:

- Vedení diplomových a bakalářských prací – Firma specifikuje téma a cíle práce a zajistí odborného garanta, který bude studenta při práci na projektu provázet. Tímto způsobem mohou firmy získat nové postupy, výrobky nebo myšlenky, které by mohly přinést inovace a konkurenční výhody na trhu.
- Pracovní stáže – Firma pošle nabídku a specifikuje požadavky, které jsou pro stáž důležité, univerzita následně zprostředkuje tuto nabídku vhodným studentům. Tento způsob pomáhá studentům v jejich profesním rozvoji a zároveň poskytuje firmám možnost získat talentované a perspektivní zaměstnance.
- Firemní stipendia – Firma poskytne studentům finanční či materiální podporu, která umožní studentům vykonávat výzkum, účastnit se konferencí a workshopů. Tím pomůže studentům rozvíjet své dovednosti a kompetence a připravit je na úspěšný vstup do pracovního života.
- perFEKT JobFair – Tento kariérní veletrh je určen pro prezentaci technologických firem, které chtějí studentům nabídnout spolupráci na diplomové práci, stáž, trainee program, brigádu či práci na HPP. Této tradiční akce se každý rok účastní více než tisíc studentů a 98 % vystavujících akcí zhodnotilo velmi pozitivně.

V rámci oblasti Podchyťte si talenty nabízí univerzita tři úrovně partnerství:

1. Zlaté partnerství
2. Stříbrné partnerství
3. Bronzové partnerství

Pro společnost Stapro s. r. o. by bylo nejvýhodnější Stříbrné partnerství, které se uzavírá s univerzitou na jeden rok. Výše ročního členského příspěvku je 140 000 Kč. V rámci stříbrného partnerství má společnost Stapro s. r. o. možnost vést 6 závěrečných prací, propagovat 2 pracovní nabídky či stáže, zorganizovat 2 odborné semináře na fakultě, udělit jedno studijní stipendium, úzce spolupracovat s vedením fakulty, umístit své logo na webové stránky univerzity a do výroční zprávy. Účastnit se pracovních veletrhů a konferencí.

Celkově je spolupráce s Fakultou informačních technologií VUT v Brně pro společnost Stapro s. r. o. klíčová pro získání nových nápadů, talentů a přístupu k nejnovějším technologiím, což může podpořit inovace a konkurenceschopnost na trhu. Spolupráce s univerzitou dále umožní zviditelnit Stapro s. r. o. mezi studenty, kteří se mohou stát budoucími zaměstnanci nebo obchodními partnery. Toto doporučení bylo zpracováno na základě informací z webových stránek Fakulty informačních technologií VUT v Brně.

7.1.2 Aktivní nábor na platformě LinkedIn

Společnost Stapro s.r.o. má založený firemní účet na platformě LinkedIn, ale nevyužívá ho k aktivnímu náboru, který je důležitým prvkem moderního procesu získávání zaměstnanců. LinkedIn je jednou z největších profesních sociálních sítí na světě, která propojuje zaměstnavatele s potenciálními zaměstnanci a umožňuje sdílení pracovních příležitostí, sítě kontaktů a profesního obsahu.

Pro úspěšný aktivní nábor na LinkedInu je důležité mít aktualizovaný a atraktivní firemní profil, cíleně vyhledávat a oslovovat kandidáty, pravidelně publikovat relevantní obsah a aktivně komunikovat se zájemci o pracovní příležitosti. Aktivní nábor na LinkedInu přináší několik výhod. Zaprvé umožňuje přímý kontakt se zaměstnanci, kteří aktivně hledají nové pracovní příležitosti, a tak může snížit náklady a časovou náročnost tradičního náboru. Za druhé, LinkedIn poskytuje široký dosah, což znamená, že firmy mohou oslovit potenciální kandidáty z různých oblastí a s různými dovednostmi.

Návrh na založení profilu LinkedIn Recruiter Lite

Společnost by měla zvážit využití účtu LinkedIn Recruiter Lite, který umožňuje efektivně vyhledávat kandidáty podle jejich pracovní zkušeností a dovedností. Nabízí možnost filtrování dle dosaženého vzdělání, roků praxe, znalosti cizích jazyků a lokace. S LinkedIn Recruiter Lite může společnost Stapro s. r. o. oslovit širší okruh uchazečů, což umožňuje získat přístup i k pasivním kandidátům, kteří by jinak nebyli dostupní.

Společnost může také využít placené reklamy pro zvýšení viditelnosti svých pracovních nabídek. LinkedIn Recruiter Lite umožňuje společnosti sledovat trendy na trhu práce a reagovat na změny v poptávce po určitých dovednostech nebo technologiích. To může být klíčové pro strategické plánování náborových aktivit.

Pravidelná aktivita na LinkedInu a osobní komunikace s potenciálními kandidáty prostřednictvím LinkedIn Recruiter Lite může pomoci společnosti Stapro s. r. o. budovat svou značku a přitahovat talentované jedince. Cena LinkedIn Recruiter Lite účtu se obvykle pohybuje kolem 90 eur měsíčně. Tento účet je navržen pro jednotlivce, což znamená, že veškerá data a komunikace patří konkrétní osobě, kterou by ve společnosti Stapro s. r. o. mohla být personální referentka, která agendu náboru zaštiťuje. Toto doporučení bylo zpracováno na základě informací z webových stránek společnosti LinkedIn.

7.2 Návrh na zlepšení procesu adaptace

I přesto, že se společnost Stapro s. r. o. snaží poskytnout, co nejlepší podmínky pro úspěšnou adaptaci nových zaměstnanců, tak analýza adaptačního procesu odhalila několik klíčových nedostatků. Jedná se zejména o absenci jasně stanoveného adaptačního plánu a průběžného hodnocení. Tyto nedostatky mohou negativně ovlivnit integrační proces nových zaměstnanců do firemního prostředí. Na základě poznatků z teoretické části diplomové práce a zažité praxe ve společnosti Stapro s. r. o. budou v následující kapitole navržena doporučení, která by měla přispět k efektivnějšímu a strukturovanějšímu adaptačnímu procesu ve společnosti.

7.2.1 Adaptační plán

Cílem tohoto návrhu je vytvořit adaptační plán, který detailně popisuje kroky a aktivity, jež budou prováděny během adaptace nových zaměstnanců ve společnosti Stapro s. r. o. Tento plán klade důraz na jasné aktivity, přesné určení vlastníka procesu (odpovědné osoby) jednotlivých kroků a průběžné hodnocení postupu adaptačního procesu. Součástí adaptačního procesu je přiřazení mentora, který bude nového zaměstnance celým adaptačním procesem provázet a pomáhat mu s jednotlivými aktivitami. Jednotlivé kroky adaptace budou pečlivě naplánovány a koordinovány s cílem zajistit hladký průběh procesu a dosažení očekávaných výsledků.

Tento plán by vedoucí oddělení konzultoval a podepisoval s novým zaměstnancem během jejich první společné schůzky, která se uskuteční druhý den nástupu. Návrh adaptačního plánu bude sloužit jako užitečný nástroj pro nové zaměstnance i pro vedení

společnosti, který jim pomůže lépe porozumět očekáváním a potřebám druhé strany a zároveň jim poskytne jasnou strukturu a směr pro úspěšnou integraci do pracovního prostředí.

Návrh adaptačního plánu:

Tabulka 6 Návrh adaptačního plánu (Vlastní zpracování)

Adaptační plán	
Před nástupem do zaměstnání	Vlastník procesu
Zaslání vstupních informací	Personální oddělení
Zajištění vstupní lékařské prohlídky	Personální oddělení
Příprava pracovněprávních dokumentů	Personální oddělení
Zadání žádosti o práva	Vedoucí oddělení
Zajištění pracovního místa	Personální oddělení
Zajištění materiálního vybavení zaměstnance	Personální oddělení
Naplánování termínu nástupu do zaměstnání	Personální oddělení
Den nástupu	Vlastník procesu
Podpis pracovní smlouvy	Personální oddělení
Předání podkladů týkající se mezd	Mzdová účetní
Nastavení přístupových práv do systému	IT oddělení
Předání technického vybavení (Hardware)	IT oddělení
Focení do interního fotokatalogu	Personální oddělení
Předání potřebných klíčů/čipů	Personální oddělení
Školení BOZP a PO	Personální oddělení
Školení první pomoc	Personální oddělení
Školení řidičů	Personální oddělení
Školení informační a kybernetická bezpečnost	Personální oddělení
Druhý den	Vlastník procesu
Předání místa pracoviště	Personální oddělení
Ukázka prostor (kancelář, kuchyňka/kávovar atp.)	Personální oddělení
Schůzka s vedoucím oddělení a podpis adaptačního plánu	Vedoucí oddělení
Představení týmu	Vedoucí oddělení
Určení a představení mentora	Vedoucí oddělení
Školení informačních systémů – zadávání nepřítomnosti, zadávání výkazu práce, nastavení automatických odpovědí, orientace na vnitřním portálu společnosti	Mentor
1. týden	Vlastník procesu
Rozšířená školení potřebná pro plnění pracovní role	Mentor
Ukázka jednodušších pracovních úkolů	Mentor

Zajištění dalšího potřebného vybavení (telefon, monitor)	Vedoucí oddělení
2. týden	Vlastník procesu
Schůzka ohledně benefitů a první zhodnocení probíhajícího zaučení a materiálního vybavení	Personální oddělení
Hodnocení a kontrola proběhlých školení	Mentor
1. měsíc	Vlastník procesu
Získání certifikátů z komplikovanějších školení	Mentor
Práce na jednoduchých úkolech pod dohledem svěřeného kolegy	Mentor
Hodnocení a vytyčení cílů do konce zkušební doby	Vedoucí oddělení
2. měsíc	Vlastník procesu
Zpětná vazba ze strany zaměstnance – sebehodnocení	Mentor
Pohovor v rámci zkušební doby s náměty na zlepšení	Personální oddělení
Školení dalších svěřených oblastí	Mentor
Práce na složitějších úkolech a chybách týkajících se svěřených oblastí pod dohledem	Mentor
3 měsíc	Vlastník procesu
Vyhodnocení zkušební doby	Vedoucí oddělení
Práce na složitějších úkolech a chybách týkajících se svěřených oblastí pod dohledem	Mentor
Získání potřebných certifikátů	Mentor
4–6. měsíc	Vlastník procesu
Samostatná tvorba analýz a zadání v rámci svěřených oblastí	Mentor
Samostatné řešení chyb v rámci svěřených oblastí	Mentor
Samostatná práce na úkolech a chybách	Mentor
Seznámení se subdodavateli, navázání vztahů	Mentor
Zpětná vazba ze strany zaměstnance – sebehodnocení	Vedoucí oddělení
Zpětná vazba ze strany zaměstnavatele	Vedoucí oddělení
7. - 12. měsíc	Vlastník procesu
Vyhodnocení celkového zapracování a zpracování námětů ze strany zaměstnance	Vedoucí oddělení
Sebehodnocení ze strany zaměstnance	Vedoucí oddělení
Přechod na pracovní poměr na dobu neurčitou	Personální oddělení

7.2.2 Vstupní balíček pro nové zaměstnance

Druhým doporučením pro zlepšení adaptačního procesu je vstupní balíček pro nové zaměstnance, který kromě Příručky nového zaměstnance a Benefitní příručky, bude obsahovat reklamní předměty společnosti Stapro s. r. o. Reklamní předměty pomáhají posilovat firemní identitu a uvědomění si značky jak u nových zaměstnanců, tak i u veřejnosti.

Dárky od společnosti mohou novým zaměstnancům poskytnout pocit přijetí a začlenění do firemního týmu. Tím se může zlepšit jejich morálka a loajalita vůči společnosti. Poskytnutí reklamních předmětů může být vnímáno i jako gesto uznání a odměny za jejich přijetí pracovní nabídky a za jejich práci. To může nové zaměstnance motivovat k lepšímu výkonu a zapojení do firemní kultury.

Návrh vstupního balíčku

Balíček pro nové zaměstnance by měl obsahovat tyto předměty:

- Vstupní příručku s důležitými kontakty, informacemi o firmě a její historii
- Benefitní příručku
- USB flash disk
- Termohrnek
- Láhev na vodu
- Blok a propisku
- Firemní tričko nebo kšiltovku
- Pardubický perník

Obsah vstupního balíčku byl zvolen tak, aby jej noví zaměstnanci mohli využít ve svém běžném životě. Veškeré předměty by měly být potištěny firemním logem (viz Obrázek 3), aby novým zaměstnancům připomínali sounáležitost se společností, ve které se rozhodli pracovat.



Obrázek 3 Logo společnosti Stapro s. r. o. (Interní zdroj)

Celkově lze říct, že rozdávání reklamních balíčků novým zaměstnancům zajistí pozitivní dopad na firemní kulturu, identitu a atmosféru a přispěje k lepší integraci nových členů do týmu společnosti Stapro s. r. o.

7.3 Vyhodnocení nákladů, rizik a času pro navrhovaná doporučení

Tato kapitola projektové části diplomové práce se bude věnovat analýze navržených doporučení z pohledu času, financí a rizik.

7.3.1 Partnerství s VUT v Brně

Časová analýza

Časová analýza stříbrného partnerství s Fakultou informačních technologií na VUT v Brně zahrnuje několik klíčových časových úseků:

- Navázání partnerství a tvorba smlouvy – Tato fáze zahrnuje jednání o podmínkách partnerství, tvorbu smlouvy a případné úpravy a schválení smlouvy mezi společností a univerzitou. Časová náročnost: 1 měsíc.
- Zajištění garanta pro závěrečné práce – Společnost specifikuje téma a cíle závěrečných prací a zvolí vhodného odborníka, který bude garantem práce. Tento proces může zahrnovat jednání s potenciálními guaranty a jejich schválení. Časová náročnost: 1 týden.
- Vedení diplomových prací – Průměrná doba vedení jedné diplomové práce je odhadována na 6 měsíců. Během této doby garanti poskytují studentům potřebnou podporu a konzultace k vývoji práce.
- Propagace pracovních nabídek a stáží – Společnost musí vytvořit a propagovat pracovní nabídky nebo stáže mezi studenty, což zahrnuje tvorbu inzerátů, jejich distribuci a komunikaci s potenciálními zájemci. Časová náročnost: 1 měsíc.
- Účast na konferencích a veletrzích – Účast na konferencích a veletrzích vyžaduje plánování, přípravu prezentace a dalších podpůrných materiálů, cestovní na akci a samotnou účast. Časová náročnost: 1 měsíc.

Celkově tedy časová analýza ukazuje, že stříbrné partnerství vyžaduje značný časový závazek, který je rozložen do několika fází a může trvat až jeden rok. Je důležité pečlivě plánovat každou fázi spolupráce a zajistit efektivní využití času a zdrojů.

Finanční analýza

Roční příspěvek za stříbrné partnerství je 140 000 Kč. Mezi další náklady patří tisk a tvorba propagačních materiálů, výroba reklamních předmětů, přibližná cena 7 000 Kč. Do nákladů dále musíme započítat přípravu stánku a bannerů, které se využijí na konferencích

a veletrzích, jejich cena je 3 000 Kč. Důležitou nákladovou položku tvoří studijní stipendium, které by mohlo být ve výši 15 000 Kč za semestr.

Celkové roční náklady při využití stříbrného partnerství s Fakultou informačních technologií VUT v Brně jsou 180 000 Kč.

Riziková analýza

Riziková analýza stříbrného partnerství s Fakultou informačních technologií na VUT v Brně identifikuje několik potenciálních rizik:

- Neshoda při tvorbě smluv – Existuje riziko, že smluvní podmínky mezi společností a univerzitou nebudou dostatečně jasně stanoveny nebo nebudou plně reflektovat očekávání a potřeby obou stran. To by mohlo vést k nedorozuměním nebo konfliktům během provádění partnerství.
- Omezený přínos z účasti na veletrzích a konferencích – Účast na veletrzích a konferencích může nést riziko, že firma nedosáhne očekávaného počtu potenciálních zájemců nebo nedosáhne žádného zřetelného obchodního přínosu.
- Nízká úroveň zájmu studentů – Jedním z největších rizik je možnost, že studenti nebudou mít dostatečný zájem o nabízené pracovní nabídky nebo stáže, což by mohlo omezit přínosy partnerství pro firmu.
- Nesplnění očekávání v oblasti závěrečných prací – Existuje možnost, že diplomové práce vypracované ve spolupráci s univerzitou nepřinesou očekávané výsledky nebo nebudou odpovídat potřebám společnosti. To by mohlo způsobit ztrátu investice do partnerství.

Je důležité, aby firma pečlivě zhodnotila tyto rizika a přijala opatření k jejich minimalizaci nebo řízení. To může zahrnovat důkladné vypracování smlouvy, komunikaci a spolupráci s univerzitou, monitorování výsledků partnerství a pružné reagování na změny v průběhu spolupráce.

7.3.2 Založení profilu LinkedIn Recruiter Lite

Časová analýza

Celkově časová analýza zahrnuje čas potřebný k založení účtu, jeho nastavení, školení, vyhledávání a identifikaci kandidátů, kontaktování kandidátů a pravidelnou správu účtu.

- Založení a nastavení účtu – Čas potřebný k založení a nastavení účtu zahrnuje vyplnění profilu, nastavení preferencí vyhledávání a přizpůsobení dalších funkcí podle potřeb uživatele. Časová náročnost: 6 hodin.
- Školení – Pokud uživatel není obeznámen s funkcemi a možnostmi LinkedIn Recruiter Lite, může trvat nějaký čas, než se se všemi funkcemi seznámí a naučí je efektivně využívat. Školení může být samostatné nebo ve formě kurzu poskytovaného platformou LinkedIn. Časová náročnost: 20 hodin.
- Vyhledávání a identifikace kandidátů – Čas strávený vyhledáváním a identifikací potenciálních kandidátů závisí na specifikacích pracovních pozic a požadavcích na kvalifikaci. Pro efektivní vyhledávání je časová náročnost: 10 hodin týdně.
- Správa a aktualizace účtu – Pravidelná správa a aktualizace účtu jsou důležité pro udržení jeho účinnosti a relevantnosti. Časová náročnost: 10 minut denně.

Finanční analýza

Cena účtu LinkedIn Recruiter Lite činí přibližně 90 euro (2 286 Kč) měsíčně, což je přibližně 27 432 Kč ročně. Tato cena se odvíjí dle aktuálního kurzu eura. Pokud by se společnost Stapro s. r. o. rozhodla využít možnost školení pro uživatele pomocí platformy LinkedIn, náklady by stouply o 3 800 Kč.

Riziková analýza

Využívání účtu LinkedIn Recruiter Lite s sebou přináší možná rizika:

- Riziko efektivity – Existuje riziko, že i přes poskytnuté filtry a nástroje pro vyhledávání nenajde společnost vhodné kandidáty. To může vést k časovým a finančním ztrátám v důsledku neúspěšného nábora.
- Datové riziko – Jelikož veškerá data a komunikace na účtu LinkedIn Recruiter Lite patří této platformě, a ne společnosti Stapro s. r. o., existuje riziko, že společnost ztratí přístup k důležitým informacím, pokud budou na platformě nebo podmínkách služeb provedeny změny.
- Riziko konkurence – Pokud konkurenční firmy využívají LinkedIn Recruiter nebo jiné nástroje na podobné účely, může dojít k zesílené soutěži o talenty, což může zvýšit obtížnost a náklady na nábor.
- Riziko závislosti na jednotlivci – Pokud ve firmě pracuje pouze jeden pracovník, který spravuje účet LinkedIn Recruiter Lite, existuje riziko, že jeho nepřítomnost

nebo odchod může narušit kontinuitu náborových aktivit a způsobit přerušení toku potenciálních uchazečů.

7.3.3 Adaptační plán

Časová analýza

Časovou analýzu při tvorbě a následné akceptaci adaptačního plánu ovlivňují následné kroky:

- Studium a analýza současné situace – Tento proces obsahuje zhodnocení existujících adaptačních procesů, analýzu připomínek a návrhů zaměstnanců, vyhodnocení současných nedostatků. Časová náročnost 2 týdny.
- Návrh adaptačního plánu – Součástí je identifikace klíčových kroků a aktivit pro nové zaměstnance, určení odpovědných osob pro jednotlivé kroky, stanovení cílů a metod průběžného hodnocení. Časová náročnost 1 týden.
- Schválení adaptačního plánu – Tento proces se skládá z konzultace s vedoucími oddělení, revize a případných úprav, formálního schválení plánu výkonným ředitelem. Časová náročnost: 1 týden.
- Implementace adaptačního plánu – Součástí je školení personálu zodpovědného za nové zaměstnance, příprava materiálů a prostředí pro nové zaměstnance, zapojení mentora pro každého nového zaměstnance. Jedná se o trvalý proces, který probíhá kontinuálně po celou dobu využívání adaptačního plánu.
- Průběžné hodnocení a aktualizace plánu – Tento proces se věnuje pravidelnému hodnocení efektivity plánu a jeho aktualizaci dle potřeb a změn ve společnosti. Jedná se také o trvalý proces, který probíhá kontinuálně po celou dobu využívání adaptačního plánu.

Finanční analýza

Určení přesných nákladů pro implementaci adaptačního plánu je velmi obtížné. Hlavní finanční položkou jsou náklady na školení poskytované externím dodavatelem. Společnost Stapro s. r. o. využívá služeb platformy Prevent, cena za každého přihlášeného uživatele je 40 Kč za měsíc.

Kromě toho musíme započítat náklady spojené s interním personálem, který se podílí na implementaci adaptačního plánu. To by zahrnovalo mzdy zaměstnanců odpovědných za koordinaci a provádění školení, administrativní práce spojené s řízením adaptačního procesu

a případné další náklady spojené s personálním oddělením a určeným mentorem. Tato částka je proměnlivá v závislosti na obsazované pozici a mzdě, kterou daní pracovníci pobírají.

Riziková analýza

Mezi hlavní rizika při tvorbě a implementaci adaptačního plánu patří:

- Nedostatečná komunikace – Nepřesná nebo nedostatečná komunikace ohledně očekávání, rolí a odpovědností během adaptačního procesu může vést k nedorozuměním a zmatkům.
- Nedostatečná příprava materiálů a školení – Nedostatečná příprava školení a materiálů může vést k nedorozumění pracovních procesů a postupů, což může ovlivnit produktivitu nového zaměstnance.
- Nepřiměřené očekávání – Nerealistická očekávání ohledně rychlosti adaptace nových zaměstnanců mohou vést k frustraci u obou stran a snížení pracovního výkonu.
- Nedostatečné zapojení vedoucího oddělení – Pokud se vedoucí daného oddělení nebude dostatečně zapojovat do adaptačního procesu, dojde k odcizení s novým zaměstnancem a vedoucí nebude schopný jeho podpory a porozumění jeho potřebám.

S ohledem na tyto rizika je důležité průběžně monitorovat a vyhodnocovat adaptační plán a přizpůsobovat ho podle potřeb a zpětné vazby nových zaměstnanců a vedoucích oddělení. Pružnost a otevřená komunikace jsou klíčové pro úspěch adaptačního plánu.

7.3.4 Vstupní balíček pro nové zaměstnance

Časová analýza

Pro časovou analýzu přípravy vstupního balíčku pro nové zaměstnance zahrnujícího různé reklamní předměty budeme uvažovat časový odhad na nákup, potisk a dodání jednotlivých položek.

- Tvorba Příručky nového zaměstnance a Benefitní příručky – Tento proces zahrnuje sepsání těchto příruček pracovníkem personálního oddělení a následná tvorba vizuálu grafičkou. Časová náročnost: 14 dní.
- Nákup předmětů a jejich potisk – Pro nákup reklamních předmětů a jejich následný potisk využijeme externího dodavatele. Časová náročnost, včetně dodání: 10–15 dní.

- Kompletace balíčku a kontrola – Tato část se skládá z kontrolní fáze a komplementace jednotlivých předmětů do finálního balíčku. Časová náročnost: 1 den.

Celkově lze očekávat, že příprava vstupního balíčku pro nové zaměstnance může trvat přibližně 15 až 20 pracovních dnů od objednání předmětů po jejich sbalení a připravení k distribuci. Tento odhad závisí na rychlosti dodavatelů, možných komplikacích během potisku a balení a dalších faktorech, které mohou ovlivnit proces přípravy.

Finanční analýza

Pro finanční analýzu využití vstupního balíčku pro nové zaměstnance započítáme náklady spojené s výrobou a distribucí těchto předmětů (náklady jsou stanoveny dle běžných cen):

- Vstupní příručka s důležitými kontakty a informacemi - 80 Kč/ks
- Benefitní příručka - 60 Kč/ks
- USB flash disk - 110 Kč/ks
- Termohrnek - 250 Kč/ks
- Láhev na vodu – 100 Kč/ks
- Blok a propiska - 50 Kč/ks
- Firemní tričko nebo kšiltovka - 260 Kč/ks
- Pardubický perník – 50 Kč/ks
- Obalový materiál – 12 Kč/ks

Celkové náklady na vstupní balíček pro nového zaměstnance jsou 984 Kč. Investice do vstupního balíčku může být finančně výhodná, pokud povede k dlouhodobější loajalitě zaměstnanců a zvýšení jejich pracovního výkonu.

Riziková analýza

Zde jsou některé z možných rizik při využití vstupního balíčku:

- Nedostatečná kvalita předmětů – Existuje riziko, že předměty obsažené v balíčku mohou být nízké kvality nebo nepříliš užitečné pro nové zaměstnance. To by mohlo snížit jejich hodnotu a účinnost při posilování firemní identity a uvědomění si značky.

- Zpoždění dodávky – Dodavatelé předmětů nedodrží plánovaný termín dodání balíčků pro nové zaměstnance. To by mohlo negativně ovlivnit prvotní dojem nových zaměstnanců a jejich vnímání společnosti.
- Efektivita investice – Vytvoření vstupních balíčků je finančně náročné. Pokud se neprojeví očekávané výhody, mohou se tyto náklady ukázat jako neefektivní investice.
- Nesprávné potisknutí – Pokud nedojde k správnému potisknutí firemního loga na předmětech, může to vést ke snížení jejich atraktivity a účinnosti při posilování firemní identity.

Za účelem minimalizace těchto rizik je důležité pečlivě vybírat dodavatele s důrazem na kvalitu a spolehlivost, komunikovat s novými zaměstnanci o významu a využití balíčku a pravidelně hodnotit jeho efektivitu a případně provádět úpravy pro maximalizaci jeho účinnosti.

7.4 Shrnutí projektové části

V projektové části této diplomové práce byla na základě pečlivé analýzy současného stavu a literární rešerše navržena čtyři doporučení, která by mohla zefektivnit náborový a adaptační proces ve společnosti Stapro s. r. o. Mezi tyto doporučení patří partnerství s VUT v Brně, používání účtu LinkedIn Recruiter Lite, tvorba a implementace adaptačního plánu a vytvoření vstupních balíčků pro nové zaměstnance. Tato doporučení byla zanalyzována z pohledu času, financí a rizik:

Partnerství s VUT v Brně – Časová analýza ukázala, že partnerství vyžaduje rozsáhlý časový závazek, rozdělený do několika fází, jako je navázání partnerství, vedení diplomových prací a propagace pracovních nabídek. Finanční analýza odhalila, že roční náklady partnerství činí 180 000 Kč, zahrnující příspěvek a další náklady na propagaci a stipendia. Riziková analýza identifikovala možná rizika jako je neshoda při tvorbě smluv, omezený přínos z účasti na akcích a nízký zájem studentů.

Založení profilu LinkedIn Recruiter Lite – Časová analýza zahrnovala čas na založení účtu, školení, vyhledávání kandidátů a správu účtu. Finanční analýza uváděla, že cena účtu je 27 432 Kč ročně, s možností dalších nákladů na školení. Riziková analýza zmiňovala možná rizika jako je nedostatečná efektivita, datová rizika a závislost na jednotlivci.

Adaptační plán pro nové zaměstnance – Časová analýza obsahovala kroky jako studium současné situace, návrh plánu, schválení a implementace. Finanční analýza zahrnovala náklady na školení a interní personál. Riziková analýza identifikovala rizika jako je nedostatečná komunikace, nedostatečná příprava a nesprávná očekávání.

Vstupní balíček pro nové zaměstnance – Časová analýza odhadovala, že příprava balíčku může trvat 15 až 20 pracovních dnů. Finanční analýza uváděla celkové náklady na balíček ve výši 984 Kč. Riziková analýza identifikovala možná rizika jako je nedostatečná kvalita předmětů a zpoždění dodávky.

Implementace těchto doporučení by měla vést k efektivnějšímu a strukturovanějšímu procesu náboru a adaptace nových zaměstnanců ve společnosti Stapro s. r. o., čímž přispěje k dlouhodobému úspěchu firmy.

ZÁVĚR

Diplomová práce se věnovala tématu příjmu a adaptace pracovníků ve společnosti Stapro s. r. o. Téma bylo zpracováno s ohledem na rostoucí důležitost lidského faktoru v konkurenčním prostředí a potřebu organizací optimalizovat své postupy pro zajištění kvalitního a efektivního náboru a adaptace zaměstnanců. Zdůrazněním tohoto tématu se práce snaží přispět k pochopení komplexního procesu řízení lidských zdrojů a poskytnout konkrétní doporučení pro zlepšení náborového a adaptačního procesu ve zkoumané společnosti.

V teoretické části diplomové práce byla zdůrazněna klíčová role řízení lidských zdrojů v úspěšné organizaci. Podrobně byly popsány funkce a důležitost procesu náboru a následné adaptace nových zaměstnanců. Tyto informace sloužily jako podklad pro následující analýzu. Analýza byla provedena na základě zkoumání interní dokumentace společnosti a strukturovaných rozhovorů s pracovníky personálního oddělení společnosti Stapro s. r. o. Na základě získaných dat byly popsány procesy náboru a adaptace nových zaměstnanců, zároveň byly odhaleny nedostatky, které poskytly podklad pro formulaci doporučení, která představují konkrétní kroky směřující k optimalizaci personálního řízení ve společnosti.

Prvním doporučením, spočívajícím v navázání partnerství s VUT v Brně, lze považovat za strategický krok směrem k obohacení náborového procesu o akademickou perspektivu a synergii s výzkumným prostředím. Založení profilu LinkedIn Recruiter Lite následně představuje moderní nástroj pro rozšíření dostupnosti potenciálních kandidátů a zkvalitnění výběrového procesu. Adaptační plán pro nové zaměstnance pak reprezentuje systematický a strukturovaný přístup k integraci nových členů týmu, zatímco implementace vstupních balíčků pro nové zaměstnance podporuje prvotní pocit přijetí a začlenění nováčků do firemního prostředí.

Výsledky časové, finanční a rizikové analýzy potvrzují, že implementace navržených doporučení nese potenciál pro zvýšení efektivity a konkurenceschopnosti společnosti. Nábor a adaptace nových zaměstnanců představují klíčové prvky strategického řízení lidských zdrojů, jejichž optimalizace má přímý vliv na výkonnost a dlouhodobý rozvoj organizace. Jejich důležitost spočívá v tom, že nábor a adaptace nejsou pouze operativními procesy, ale strategickými rozhodnutími o tvorbě a udržení konkurenční výhody společnosti na trhu práce. Věnovat pozornost těmto procesům je nezbytné pro udržení konkurenčního postavení a dosažení dlouhodobého úspěchu organizace.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

1. ABDULLAH, Nabaz Nawzad a ABDUL RAHMAN, Mohd Fitri. Chinese Economic Activities and Interests in Developing Countries. Online. *SSRN Electronic Journal*. ISSN 1556-5068. Dostupné z: <https://doi.org/10.2139/ssrn.2769114>. [cit. 2024-04-02].
2. ABURUMMAN, Omar; SALLEH, Ahmad; OMAR, Khatijah a ABADI, Mohammad. The impact of human resource management practices and career satisfaction on employee's turnover intention. Online. *Management Science Letters*. 2020, s. 641-652. ISSN 19239335. Dostupné z: <https://doi.org/10.5267/j.msl.2019.9.015>. [cit. 2024-04-01].
3. Analyzing the Relationship between Intellectual Capital and Organizational Performance: A Study of Selected Private Banks in Kurdistan. Online. 2018, roč. 4, č. 4. ISSN 24091294. Dostupné z: <https://doi.org/10.23918/ijsses.v4i4p39>. [cit. 2024-04-02].
4. ANWAR, Govand a ABDULLAH, Nabaz Nawzad. Inspiring future entrepreneurs: The effect of experiential learning on the entrepreneurial intention at higher education. Online. *International Journal of English Literature and Social Sciences*. 2021, roč. 6, č. 2, s. 183-194. ISSN 24567620. Dostupné z: <https://doi.org/10.22161/ijels.62.26>. [cit. 2024-04-02].
5. ANWAR, Kofand a QADIR, Goran Hussein. A Study of the Relationship between Work Engagement and Job Satisfaction in Private Companies in Kurdistan. Online. *International Journal of Advanced Engineering, Management and Science*. 2017, roč. 3, č. 12, s. 1102-1110. ISSN 24541311. Dostupné z: <https://doi.org/10.24001/ijaems.3.12.3>. [cit. 2024-04-02].
6. ARMSTRONG, Michael a TAYLOR, Stephen. *Armstrong's handbook of human resource management practice*. 15th edition. London: Kogan Page, 2020. ISBN 978-0-7494-9827-6.
7. BARMUTA, Karina; GRISHCHENKO, Olga; RUDOY, D. a IGNATEVA, S. HR recruitment optimization strategy for large food factories with the use of lean manufacturing methods. Online. *E3S Web of Conferences*. 2020, roč. 175. ISSN 2267-1242. Dostupné z: <https://doi.org/10.1051/e3sconf/202017508003>. [cit. 2024-04-01].

8. BASL, Josef. *Podnikové informační systémy: podnik v informační společnosti*. Management informační společnosti. Praha: Grada, 2002. ISBN 80-247-0214-2.
9. BAUER, Talya N. a ERDOGAN, Berrin. Organizational socialization: The effective onboarding of new employees. Online. *APA handbook of industrial and organizational psychology, Vol 3: Maintaining, expanding, and contracting the organization*. 2011, s. 51-64. ISBN 1-4338-0734-3. Dostupné z: <https://doi.org/10.1037/12171-002>. [cit. 2024-04-02].
10. BECKER, Garys. *Human Capital*. 2nd edition. New York, Columbia: New University Press, 1975. ISBN 0-226-04109-3.
IVANCEVICH, John M. *Foundations of personnel: human resource management*. 4. ed. Homewood: BPI, 1989. ISBN 02-560-6670-1.
11. BEDRNOVÁ, Eva a NOVÝ, Ivan. *Psychologie a sociologie řízení*. 2. rozš. vyd. Praha: Management Press, 2002. ISBN 80-726-1064-3.
12. CAPPELLI, Peter. HR Sourcing Decisions and Risk Management. Online. *Organizational Dynamics*. 2011, roč. 40, č. 4, s. 310-316. ISSN 00902616. Dostupné z: <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2011.07.008>. [cit. 2024-04-02].
13. DARMAWAN, Didit. The Quality of Human Resources, Job Performance and Employee Loyalty. Online. *International Journal of Psychosocial Rehabilitation*. 2020, roč. 24, č. 3, s. 2580-2592. ISSN 14757192. Dostupné z: <https://doi.org/10.37200/IJPR/V24I3/PR201903>. [cit. 2024-04-01].
14. DELERY, John E. a ROUMPI, Dorothea. Strategic human resource management, human capital and competitive advantage: is the field going in circles? Online. *Human Resource Management Journal*. 2017, roč. 27, č. 1, s. 1-21. ISSN 0954-5395. Dostupné z: <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12137>. [cit. 2024-04-02].
15. DEMIR, Ahmet; MAROOF, Lubna; SABBAH KHAN, Noor Us a ALI, Bayad Jamal. The role of E-service quality in shaping online meeting platforms: a case study from higher education sector. Online. *Journal of Applied Research in Higher Education*. 2020, roč. 13, č. 5, s. 1436-1463. ISSN 2050-7003. Dostupné z: <https://doi.org/10.1108/JARHE-08-2020-0253>. [cit. 2024-04-02].
16. DESSLER, Gary. *Human Resource Management*. 15th edition. Pearson, 2016. ISBN 978-0134235455.
17. DUALE, Hassan Abdillahi. The Effect of Job Description on Employee's Performance. Online. *Current Trends in Business Management*. 2023, roč. 1, č. 1,

- s. 27-31. Dostupné z: <https://www.opastpublishers.com/open-access-articles/the-effect-of-job-description-on-employees-performance-case-study-of-dahabshiil-bank-in-hargeisa-somaliland.pdf>. [cit. 2024-04-02].
18. DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů*. Beckovy ekonomické učebnice. Praha: C.H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-893-4.
 19. DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Řízení lidských zdrojů*. Beckova edice ekonomie. V Praze: C.H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-347-9.
 20. FILIP, Ludvík. *Efektivní řízení kvality*. Praha: Pointa, 2019. ISBN 978-809-0753-051.
 21. FIT VUT. Online. 2024. Dostupné z: <https://www.fit.vut.cz/cooperation/partnership-with-fit/.cs>. [cit. 2024-04-12].
 22. GREGAR, Aleš. *Personální management: vybrané kapitoly*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2010. ISBN 978-807-3189-150.
 23. HAMZA, Pshdar Abdalla; OTHMAN, Baban Jabbar; GARDI, Bayar; SORGULI, Sarhang; AZIZ, Hassan Mahmood et al. Recruitment and Selection: The Relationship between Recruitment and Selection with Organizational Performance. Online. *International Journal of Engineering, Business and Management*. 2021, roč. 5, č. 3, s. 1-13. ISSN 24567817. Dostupné z: <https://doi.org/10.22161/ijebm.5.3.1>. [cit. 2024-04-02].
 24. HAUZAROVÁ, Michaela, 2021a. Zaměstnanecké benefity a jejich daňové dopady – 1. díl. In: Portál POHODA [online]. Jihlava: © 2022 STORMWARE, 10.02.2021 [cit. 2024-04-02]. Dostupné z: <https://portal.pohoda.cz/dane-ucetnictvi-mzdy/mzda-prace/zamestnanecke-benefity-a-jejich-danove-dopady-%E2%80%93-1/>
 25. HOFFMAN, Reid; CASNOCHA, Ben a YEH, Chris. *Spokojený zaměstnanec: váš spojenec*. Praha: Management Press, 2016. ISBN 978-80-7261-283-3.
 26. HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Vedení lidí v praxi. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1457-8.
 27. CHUNDELA, Lubor. *Ergonomie*. 3. vyd. V Praze: České vysoké učení technické, 2013. ISBN 978-80-01-05173-3.
 28. *International Journal of Engineering, Business and Management*. Online. Dostupné z: <https://doi.org/10.22161/ijebm>. [cit. 2024-04-02].
 29. INTERNÍ DOKUMENTY společnosti Stapro s. r. o. – Směrnice pracovních postupů (2022), Pracovní řád (2020), Evidence personálního oddělení (2023)

30. JEŽKOVÁ PETRŮ, Gabriela. *Zajištění lidských zdrojů*. [Praha]: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2021. ISBN 978-80-88330-37-0.
31. KARASEK, Robert A. Job Demands, Job Decision Latitude, and Mental Strain: Implications for Job Redesign. Online. *Administrative Science Quarterly*. 1979, roč. 24, č. 2. ISSN 00018392. Dostupné z: <https://doi.org/10.2307/2392498>. [cit. 2024-04-02].
32. KASPER, H. a W. MAYRHOFER, 2005. *Personální management, Řízení organizace*. 1. vyd. Praha: Linde nakladatelství s.r.o. ISBN 80-86131-57-2
33. KATOU, Anastasia A. Measuring the impact of HRM on organizational performance. Online. *Journal of Industrial Engineering and Management*. 2008, roč. 1, č. 2, s. 119-142. ISSN 2013-0953. Dostupné z: <https://doi.org/10.3926/jiem.2008.v1n2.p119-142>. [cit. 2024-04-01].
34. KHAN, Sohail Imran a ABDULLAH, Nabaz Nawzad. The impact of staff training and development on teachers' productivity. Online. *Economics, Management and Sustainability*. 2019, roč. 4, č. 1, s. 37-45. ISSN 2520-6303. Dostupné z: <https://doi.org/10.14254/jems.2019.4-1.4>. [cit. 2024-04-01].
35. Knowledge Management and Organizational Performance: A Study of Private Universities in Kurdistan. Online. 2017, roč. 4, č. 2. ISSN 24091294. Dostupné z: <https://doi.org/10.23918/ijsses.v4i2sip53>. [cit. 2024-04-02].
36. KOCIANOVÁ, Renata. *Personální řízení: východiska a vývoj*. 2., přeprac. a rozš. vyd. Psyché (Grada). Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-3269-5.
37. KOUBEK, Josef. *ABC praktické personalistiky*. ABC (Linde). Praha: Linde, 2000. ISBN 80-861-3125-4.
38. KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.
39. LEATHERBARROW, Charles a FLETCHER, Janet. *Introduction to Human Resource Management: A Guide to HR in Practice*. 4th ed. New York: Kogan Page, 2018. ISBN 978-0-7494-8368-5.
40. LOCHMANNOVÁ, Alena. *Personalistika: základy personalistiky*. Prostějov: Computer Media, 2016. ISBN 978-80-7402-282-1.
41. LINKEDIN. Online. 2024. Dostupné z: https://business.linkedin.com/talent-solutions/recruiter-lite?src=go-pa&trk=sem-ga_campid.12322121450_asid.119445538962_crid.498882707756_kw.linkedin%20recruiter_d.c_tid.kwd-

- 307438858763_n.g_mt.e_geo.9062819&mcid=6842152263427883249&cid=&gad_source=1&gclid=EAIaIQobChMIsNnQ_JDKhQMV-KVmAh1c3gB_EAAYASABEgJ88vD_BwE&gclsrc=aw.ds. [cit. 2024-04-12].
42. M, Prabhu; T, Nambirajan a ABDULLAH, Nabaz Nawzad. Analytical review on competitive priorities for operations under manufacturing firms. Online. *Journal of Industrial Engineering and Management*. 2020, roč. 13, č. 1, s. 38-55. ISSN 2013-0953. Dostupné z: <https://doi.org/10.3926/jiem.2876>. [cit. 2024-04-02].
43. MINCER, Jacob. *Schooling, Experience and Earnings*. New York: Columbia University Press, 1974. ISBN 0-87014-265-8.
44. MOSTYN, Steven R. *Recruiting 101*. 1. Fundamentals of Being a Great Recruiter, 2016. ISBN 9780991490028.
45. MUŽÍK, Jaroslav a KRPÁLEK, Pavel. *Lidské zdroje a personální management*. Vydání I. Společnost (Academia). Praha: Academia, 2017. ISBN 978-80-200-2773-3.
46. *Mzdová praxe*. Online. 2018. Dostupné z: <https://www.mzdovapraxe.cz/archiv/dokument/doc-d43040v54141-planovani-lidskych-zdroju-v-organizaci/>. [cit. 2024-04-02].
47. NEŠČÁKOVÁ, Libuše a MARELOVÁ, Lucie. *Vnitřní závazné předpisy zaměstnavatele a jiné pracovněprávní úkony: krok za krokem*. Právo pro každého (Grada). Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4622-7.
48. NGUYEN, Duy-Thanh a DAO, Trung Kien. The mediating role of innovation in the relationship between high-performance human resource management practices and firm performance. Online. *Heliyon*. 2023, roč. 9, č. 12. ISSN 24058440. Dostupné z: <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e22720>. [cit. 2024-04-01].
49. PAUKNEROVÁ, Daniela. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Management (Grada). Praha: Grada, 2012. ISBN 978-802-4738-093.
50. PAULÍK, Karel. *Psychologie lidské odolnosti*. 2., přepracované a doplněné vydání. Psyché (Grada). Praha: Grada, 2017. ISBN 978-80-247-5646-2.
51. PRODUKTOVÉ LISTY společnosti Stapro s. r. o., 2023
52. PRŮCHA, Jan a VETEŠKA, Jaroslav. *Andragogický slovník*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-4748-4.
53. SCHULTZ, Theodore W. *Economic Value of Education*. Columbia University Press, 1963. ISBN 0231026404.

54. STAPRO. (2022a). Společnost. Stapro.cz. [cit. 2024-04-02]. Dostupné z:
<http://www.stapro.cz/spolecnost/>
55. STAPRO. (2022b). Segmenty. Stapro.cz. [cit. 2024-04-02]. Dostupné z:
<http://www.stapro.cz/segmenty/>
56. STAPRO. (2022c). Produkty FONS. Stapro.cz. [cit. 2024-04-02]. Dostupné z:
<http://www.stapro.cz/produkty-fons/>
57. SWITASARRA, Adelia Veneska a ASTANTI, Ririn Diar. Literature Review of Job Description: Meta-analysis. Online. *International Journal of Industrial Engineering and Engineering Management*. 2021, roč. 3, č. 1, s. 33-41. ISSN 2685-4090. Dostupné z: <https://doi.org/10.24002/ijieem.v3i1.4923>. [cit. 2024-04-02].
58. ŠIKÝŘ, Martin. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Manažer. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-802-4752-129.
59. ŠPIRUDOVÁ, Lenka. *Doprovázení v ošetrovatelství II: doprovázení sester sestrami, mentorování, adaptační proces, supervize*. Sestra (Grada). Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5711-7.
60. ŠTIKAR, Jiří. *Psychologie ve světě práce*. Praha: Karolinum, 2003. ISBN 80-246-0448-5.
61. TAHIR, Neelam; YOUSAFZAI, Israr Khan; YOUSAFZAI, Israr Khan; JAN, Dr. Shahid a HASHIM, Muhammad. The Impact of Training and Development on Employees Performance and Productivity A case study of United Bank Limited Peshawar City, KPK, Pakistan. Online. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*. 2014, roč. 4, č. 4, s. Pages 86-98. ISSN 2222-6990. Dostupné z: <https://doi.org/10.6007/IJARBS/v4-i4/756>. [cit. 2024-04-02].
62. *Teamio*. Online. 2024. Dostupné z: https://cz.teamio.com/?gclid=EAIaIQobChMIhI231471-wIVSfgYCh2-OQk7EAAYASAAEgIY7fD_BwE. [cit. 2024-04-07].
63. TOMŠEJ, Jakub. *Pracovnílékařské služby*. 3. vydání. Právní monografie (Wolters Kluwer ČR). Praha: Wolters Kluwer, 2020. ISBN 978-80-7598-646-7.
64. URBAN, Jan. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. Praha: ASPI, 2003. ISBN 80-863-9546-4.
65. URBANCOVÁ, Hana a VRABCOVÁ, Pavla. *Strategický management lidských zdrojů: moderní trendy v HR*. Expert (Grada). Praha: Grada Publishing, 2023. ISBN 978-80-271-3675-9.

66. Úřad práce. Online. 2017. Dostupné z: <https://www.uradprace.cz/>. [cit. 2024-04-02].
67. VACULÍK, Martin. *Assessment centrum: psychologie ve výběru a rozvoji lidí*. Gaia. Brno: NC Publishing, 2010. ISBN 978-80-903858-8-7.
68. *Veletrhy práce*. Online. 2024. Dostupné z: <https://www.veletrhy-prace.cz/>. [cit. 2024-04-02].
69. VOJTOVIČ, Sergej. *Personální manažment v organizácii*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2013. ISBN 978-807-3804-831.
70. *Výroční zpráva Stapro s. r. o.* 2022.
71. ŽUFAN, Jan. *Moderní personalistika ve službách*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012. ISBN 978-80-7357-947-0.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

VUT Vysoké učení technické

MS Microsoft

HPP Hlavní pracovní poměr

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 Proces Adaptace (Berdová a Nový, 2002)	34
Obrázek 2 Organizační struktura společnosti (Vlastní zpracování, interní zdroj).....	42
Obrázek 3 Logo společnosti Stapro s. r. o. (Interní zdroj).....	68

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 Počet zaměstnanců v letech 2016–2023 (Vlastní zpracování, interní zdroj).....	43
Tabulka 2 Rozdělení zaměstnanců dle věku (Vlastní zpracování, interní zdroj)	44
Tabulka 3 Počet zaměstnanců na jednotlivých pobočkách (Vlastní zpracování, interní zdroj)	45
Tabulka 4 Rozdělení zaměstnanců dle úseků (Vlastní zpracování, interní zdroj).....	46
Tabulka 5 Rozdělení uchazečů dle zdrojů (Vlastní zpracování, interní zdroj).....	53
Tabulka 6 Návrh adaptačního plánu (Vlastní zpracování)	66

SEZNAM GRAFŮ

Obrázek 1 Proces Adaptace (Berdová a Nový, 2002)	34
Obrázek 2 Organizační struktura společnosti (Vlastní zpracování, interní zdroj).....	42
Obrázek 3 Logo společnosti Stapro s. r. o. (Interní zdroj).....	68
Graf 5 Rozdělení dle nevyššího dosaženého vzdělání (Vlastní zpracování, interní zdroj).....	44
Graf 6 Počet zaměstnanců na jednotlivých pobočkách (Vlastní zpracování, interní zdroj).....	45
Graf 79 Rozdělení zaměstnanců dle úseků (Vlastní zpracování, interní zdroj)	45
Graf 10 Rozdělení zaměstnanců dle pracovních rolí (Vlastní zpracování, interní zdroj).....	46

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I: Scénář dotazování pro rozhovor se zástupkyní personální ředitelky

Příloha P II: Scénář dotazování pro rozhovor s personální referentkou

PŘÍLOHA P I: SCÉNÁŘ DOTAZOVÁNÍ PRO ROZHOVOR SE ZÁSTUPKYNÍ PERSONÁLNÍ ŘEDITELKY

Scénář dotazování pro rozhovor se zástupkyní personální ředitelky společnosti

Stapro s. r. o.

1. Náborový proces

- Jaké jsou hlavní kroky náborového procesu ve společnosti?
- Jaké zdroje uchazečů využíváte při náboru a jaký je jejich poměr v úspěšných náborech?
- Kdo se věnuje agendě spojené s náborovým procesem?
- Kolik nových zaměstnanců v roce 2023 nastoupilo a jaká je fluktuace společnosti?

2. Proces adaptace

- Jak dlouho obvykle trvá adaptace nového zaměstnance a jaké kroky jsou součástí adaptačního procesu? Jakým způsobem je tento proces popsán a formulován?
- Jaké jsou hlavní výzvy při integraci nových zaměstnanců do firemní kultury a týmového prostředí?
- Jakým způsobem posilujete vztahy mezi novými zaměstnanci a jejich nadřízenými a kolegy během adaptačního procesu?
- Jak často a jakým způsobem sbíráte zpětnou vazbu od nových zaměstnanců ohledně jejich adaptačního procesu?

PŘÍLOHA P I: SCÉNÁŘ DOTAZOVÁNÍ PRO ROZHOVOR S PERSONÁLNÍ REFERENTKOU

Scénář dotazování pro rozhovor s personální referentkou Stapro s. r. o.

1. Náborový proces

- Jakým způsobem identifikujete potřeby personálního obsazení a začínáte s plánováním náborového procesu?
- Jak probíhá úprava inzerátů a jaké kanály využíváte k jejich publikaci?
- Které platformy nebo média jsou pro vaši společnost nejefektivnější při oslovení potenciálních kandidátů?
- Jaký systém používáte k evidenci a správě příchozích žádostí o zaměstnání?
- Kdo je zodpovědný za první kontakt s uchazeči a jak probíhá první komunikace s potenciálními kandidáty?

2. Proces adaptace

- Jakým způsobem probíhá proces zaškolování nových zaměstnanců a kdo je za něj přímo odpovědný?
- Jak se zajišťuje, že noví zaměstnanci dostanou veškeré potřebné informace a materiály pro efektivní začlenění do pracovního týmu a do firemní kultury?
- Jakým způsobem sbíráte zpětnou vazbu od nových zaměstnanců ohledně procesu náboru a adaptace?