

Vysoká škola ekonomická v Praze

Fakulta mezinárodních vztahů

Obor: Manažer obchodu



ZHODNOCENÍ PROCESU NÁSTUPU NOVÝCH PRACOVNÍKŮ DO SPOLEČNOSTI ASPECTWORKS

Bakalářská práce

Autor: Marta Křížová

Vedoucí práce: Ing. Zuzana Křečková Kroupová, M.A., Ph.D.

2016/2017

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci vypracovala samostatně a vyznačila všechny citace z pramenů.

V Praze dne 24. 4. 2017

.....
podpis studenta

Poděkování

Chtěla bych poděkovat paní Ing. Zuzaně Křečkové Kroupové, M.A., Ph.D. z Fakulty mezinárodních vztahů Vysoké školy ekonomické za cenné rady, náměty a trpělivost při vedení mé bakalářské práce.

Dále bych chtěla poděkovat vedoucím pracovníkům společností skupiny AspectWorks Group, jmenovitě Mgr. Norbertovi Nagy MBA a Ing. Janu Svatošovi, Ph.D., a dalším, kteří mě ve studiu podporovali.

Abstrakt

Tato bakalářská práce se v teoretické části zabývá subjekty pracovně-právních vztahů a vedením personální administrativy a evidence. Dále popisuje proces získávání vhodných kandidátů od definice pracovního místa, přes metody získávání kandidátů až po výběr toho nejvhodnějšího z nich. Dále se věnuje popisu výběrového řízení a nástupu nového zaměstnance včetně možnosti automatizace tohoto procesu. Praktická část je zaměřena na popis celého procesu vyhledávání kandidátů, výběru správného zaměstnance a jeho nástupu do společností holdingu AspectWorks Group. V rámci výzkum analyzuje proces nástupu a dotazníkovým šetřením zjišťuje spokojenost zaměstnanců s tímto procesem.

Klíčová slova

personální evidence, vyhledávání kandidátů, nástup zaměstnanců, nábor, proces onboardingu

Abstract

Theoretical section of this bachelor's thesis deals with the subjects of labor-legal relations and the management of personnel register and records. It also describes the process of recruiting the right and appropriate candidates through the definition of the job, the methods of obtaining candidates to selecting the most appropriate one. It also deals with the selection process and the hiring of a new employee. The last chapters of the theoretical section deal with the possibility of automating of this process. The practical section is focused on description of the whole process of searching for candidates, selecting the right employee and joining the companies in AspectWorks Group holding. The research part contains the analysis of the onboarding process and satisfaction survey among its employees. This questionnaire survey inquires the relevance of methods used by the Group and the employee satisfaction with the onboarding process and the course of their first day in the job.

Key words

personnel records, finding candidates, employee recruitment, hiring, onboarding process

Obsah

Úvod	1
1 Teoretická část.....	3
1.1 Subjekty pracovně-právních vztahů	3
1.2 Personální administrativa a evidence	5
1.2.1 Interní evidence	6
1.2.2 Evidence u finančního úřadu, sociálního a zdravotního zabezpečení	7
1.2.3 Statistika a výkaznictví.....	8
1.2.4 Evidence pro Úřad práce	10
1.2.5 Ochrana osobních údajů při vedení personální evidence	11
1.3 Získání kandidátů	12
1.3.1 Definování pracovního místa a požadavků na kandidáta	13
1.3.2 Zdroje získávání kandidátů.....	14
1.3.3 Metody získávání kandidátů	17
1.4 Výběr nejvhodnějšího kandidáta	19
1.4.1 Výběrové řízení	21
1.4.2 Výběrový pohovor.....	23
1.4.3 Nabídka vybranému kandidátovi, odmítnutí neúspěšných.....	25
1.5 Nástup vybraného kandidáta	26
1.5.1 Aplikace pro automatizaci procesu nástupu	27
2 Praktická část.....	29
2.1 Představení společností skupiny AspectWorks Group.....	29
2.2 Zdroje získávání kandidátů v praxi	30
2.3 Metody získávání kandidátů v praxi.....	31
2.4 Výběr zaměstnanců v praxi	34
2.5 Proces onboarding – zapojená oddělení	35
2.6 První pracovní den nového zaměstnance.....	37
3 Výzkum a jeho metodologie.....	40
3.1 Analýza procesu onboarding	40
3.2 Dotazníkové šetření	40
4 Doporučení	47
Závěr	49
Literatura	50

Úvod

Proces nástupu nového zaměstnance byl dlouhou dobu personalisty poněkud opomíjen, avšak má velký vliv na utváření představy nového člověka o společnosti, na jeho zapracování i začlenění do kolektivu. Systém a hladké fungování organizace jsou často zjevné již od prvních kontaktů, a proto by se na první setkání potenciálního zaměstnance se zaměstnavatelem měl klást odpovídající důraz. Proces nástupu nového zaměstnance je proto v mé bakalářské práci popisován od prvního kontaktu s potenciálními kandidáty v podobě inzerce na uvolněné pracovní místo, přes výběrové řízení a končí prvním dnem nástupu nového zaměstnance. Často jde o kritické období pracovním životě nového pracovníka. Zaměstnavatel by v něm svými kroky neměl vyvolávat zmatek či nedůvěru, ale měl by mu být co nejvíce nápomocen a hladce jej provést touto životní změnou.

Struktura práce je proto následující: první kapitoly teoretické práce věnují popisu subjektů, které mohou do tohoto procesu zasahovat. Druhá část teoretické práce popisuje personální agendu, kterou je nutné v souvislosti s procesem vést. Jde sice o nejméně populární část personální práce, avšak s tímto procesem poměrně úzce souvisí. Následující kapitoly se pak již zabývají oblíbenějšími a pestřejšími činnostmi personalistů. Třetí část tak pojednává o zdrojích a metodách při získávání kontaktů na kandidáty na uvolněné či nové pracovní místo, čtvrtá o výběru toho nejvhodnějšího z nich. Poslední kapitoly teoretické části této bakalářské práce pak mapují první den nového pracovníka v zaměstnání.

Toto téma jsem zvolila proto, že pracuji pro jednu ze dvou společností patřící do holdingu AspectWorks Group, které podnikají ve stejném oboru, vývoji software a IT konzultacích. Mají podobná pravidla, podobný styl vedení. Vzhledem k tomu, že obě společnosti v posledním roce velmi výrazně rostou díky rozšiřující se nabídce poskytovaných služeb a v průběhu následujícího roku plánují stávajících 100 zaměstnanců a spolupracovníků navýšit o více než jednu polovinu tohoto počtu, je více než na místě aktuální proces zmapovat, popsat a co nejvíce zpřehlednit.

Cílem mé bakalářské práce je tak prozkoumat aktuální stav procesu nástupu nových pracovníků v těchto dvou společnostech holdingu AspectWorks Group, zhodnotit jej a na základě získaných poznatků doporučit případná zlepšení.

K naplnění cíle budou sloužit výzkumné otázky:

1. Jak proces nástupu přispívá ke spokojenosti zaměstnanců při nástupu?
2. Jak je proces nástupu podpořen procesně z pohledu doprovázející dokumentace?
3. Jak se proces nástupu liší v obou sledovaných společnostech?

Obě zkoumané společnosti se věnují poskytování služeb svým zákazníkům. Na proces popisovaný v mé bakalářské práci tak můžeme pohlížet jako na službu poskytovanou zaměstnancům. Pokud je hlavním propagovaným mottem společností věta „Quality is the King“, pak by se jím měly řídit nejen služby pro zákazníky. Stejný důraz na kvalitu by měl být kladen i na vnitřní procesy. V dnešní době je trendem procesy analyzovat, optimalizovat a převést do různých softwarových nástrojů. Tyto kroky by měly zaměstnancům práci usnadnit a umožnit jim věnovat se skutečné podstatě jejich práce. Ze zavedení procesu výběru a nástupu nového zaměstnance do vhodné aplikace by mohly těžit dvě skupiny. Nově nastupujícím by mohl být „nástup na palubu“ příjemněn a usnadněn, stávající pracovníci by se pak spíše než o kontrolu a vyplňování formulářů mohli více starat o zaměstnance jako takové.

1 Teoretická část

1.1 Subjekty pracovně-právních vztahů

Za účastníky, tedy subjekty pracovně-právních vztahů, jsou v největší míře považováni zaměstnanci a zaměstnavatelé (firmy). Nejsou to však pouze oni. Účastníky tohoto typu vztahu mohou být také stát, odborové organizace, rady zaměstnanců nebo zástupci pro oblast bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. Zhruba takto definuje jednotlivé účastníky Ministerstvo práce sociálních věcí na svých webových stránkách¹. V následujících odstavcích se zaměřím na tři, z mého pohledu nejdůležitější, zaměstnance, zaměstnavatele a stát.

Pojem Zaměstnanec je Zákoníkem práce² definován jako „*fyzická osoba, která se zavázala k výkonu závislé práce v základním pracovněprávním vztahu.*“ Další úpravy je třeba čerpat z Občanského zákoníku, jak uvádí Soušková³, který má pro zaměstnance úpravu jinou, než je obecná úprava právní osobnosti a svéprávnosti fyzických osob. Dvěma podmínkami, které musí být současně splněny, jsou:

- věk alespoň 15 let;
- ukončená povinná školní docházka.

Soušková⁴ dále specifikuje i základní povinnosti zaměstnanců, které jsou popsány v §301 Zákoníku práce a detailně popisuje i mnoho dalších. Mezi ty nejdůležitější, které uvádí, patří:

- řádně pracovat podle svých sil, znalostí a schopností;
- plnit pokyny nadřízených vydaných v souladu správními předpisy;
- spolupracovat s ostatními zaměstnanci;
- využívat pracovní dobu k plnění pracovních povinností;
- včas a kvalitně plnit svěřené úkoly;
- dodržovat pracovněprávní a jiné předpisy, s kterými byli seznámeni;
- řádně hospodařit se svěřenými prostředky a chránit majetek zaměstnavatele.

¹ Ministerstvo práce a sociálních věcí: Příručka pro personální a platovou agendu [online]. [vid. 2017-03-18]. Dostupné z <http://www.mpsv.cz/ppropo.php?ID=IPB007>.

² Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce [online]. HAVIT, s.r.o., 1998–2017. [vid. 2017-03-13]. Dostupné z <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/zakonik-prace/>. ISSN 1213-7235. Konkrétně § 6 dostupný z <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/zakonik-prace/cast1h2.aspx>.

³ SOUŠKOVÁ, Milena a SPIRIT, Michal. 2014. *Pracovní právo pro ekonomy*, vyd. 1. Praha: Oeconomica, 2014. 978-80-245-2067-4. str. 44.

⁴ SOUŠKOVÁ, Milena a SPIRIT, Michal. 2014. *Pracovní právo pro ekonomy*, vyd. 1. Praha: Oeconomica, 2014. 978-80-245-2067-4. str. 144–145.

Zaměstnavatel je Zákoníkem práce⁵ definován jako „osoba, pro kterou se fyzická osoba zavázala k výkonu závislé práce v základním pracovněprávním vztahu.“ V této definici tak mohou pod pojmem „osoba“ vystupovat jak fyzické, tak právnické osoby nebo stát. Stejně jako zaměstnanec má i zaměstnavatel stanovená práva a zároveň mnoho povinností. I ty jsou uvedeny v Zákoníku práce, v částech VI. až XIV. Tomečková⁶ přehledně shrnuje ty nejdůležitější z nich:

- vyplácet zaměstnanci za vykonanou práci mzdu;
- vytvářet příznivé podmínky a dodržovat právní předpisy;
- předcházet diskriminaci (povinnost rovného zacházení);
- poskytovat zaměstnancům informace;
- rozvrhnout týdenní pracovní dobu;
- zvláštní povinnost vůči zaměstnancům pracujícím v noci;
- vypracovat plán dovolených;
- poskytovat cestovní náhrady;
- pečovat o bezpečnost zaměstnanců a chránit jejich zdraví při práci;
- nebo umožnit stravování.

Státní úřady mohou do pracovněprávního vztahu vstupovat v několika rolích. Mohou vystupovat v roli zaměstnavatele popsané v bodě 1.1.2, nebo pak v roli dozorovací a kontrolní. Ve své práci se dále budu zabývat státem výhradně v této druhé roli. Mezi úřady, s kterými je při vzniku pracovně právního poměru nutné dále jednat, tak patří následující:

- Finanční úřad;
- Česká správa sociálního zabezpečení;
- Český statistický úřad;
- Úřad práce.

V souvislosti s uvedenými státními úřady, se kterými společnosti musí v souvislosti se zaměstnáváním osob jednat, nemůžeme opomenout zmínit, proč je to nutné a jaké dokumenty a evidence je třeba připravovat a evidovat. Právě vedení personální evidence

⁵ Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce [online]. HAVIT, s.r.o., 1998–2017. [vid. 2017-03-13]. Dostupné z <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/zakonik-prace/>. ISSN 1213-7235. Konkrétně § 7 dostupný z <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/zakonik-prace/cast1h2.aspx>.

⁶ TOMEČKOVÁ, Iva. *Pracovní poměr: vznik, změny, skončení*. Brno: Computer Press, 2005. 80-251-0637-3. str. 101–106.

a dokumentace je nedílnou součástí personální činnosti a považuji za důležité se mu dále podrobněji věnovat.

1.2 Personální administrativa a evidence

Společnosti musí vést poměrně podrobnou administrativu a osobní evidence. Slovy Žufana⁷ „pokud organizace nemá efektivní a fungující systém personální administrativy, dostává se do potíží jak v oblasti plnění svých zákonných povinností, tak i v oblasti řízení svých lidských zdrojů, protože, zjednodušeně řečeno, vlastně ani neví, koho v organizaci má.“

Právě vedení personální evidence a administrativy je vhodným kandidátem na implementaci do vnitrofiremního informačního a procesního systému. Sám Žufan⁸ naprosto přesně uvádí, že tato část personální práce je často považována za „natolik jednoduchou a nezajímavou personální činnost, že ve většině odborných knih věnovaných personálnímu řízení není zmiňována vůbec, zatímco v jiných je přejita několika větami.“. A má pravdu. Zřejmě proto mnoho informací k tomuto tématu v odborných knihách nenajdeme.

Koubek⁹ se ve své knize této problematice věnuje pouze v jednom odstavci věnovaném personálnímu informačnímu systému. Uvádí zde sice potřebu zjišťovat, uchovávat, zpracovat a analyzovat data týkající se pracovníků, práce, mezd a sociálních záležitostí, aby bylo možné je poskytovat příjemcům, jako jsou vedoucí pracovníci, zaměstnanci i úřady práce a orgány státní správy, avšak žádné další podrobnosti, jak konkrétně tyto potřeby naplnit, neuvádí.

Ani ve své další publikaci se Koubek¹⁰ tomuto tématu nevěnuje. Podle něj představuje personální administrativa historicky nejstarší pojetí personální práce a soudí, že z tohoto důvodu byla personální práci přisuzována výlučně pasivní a podpůrná role. O této části práce v dnešní době výslovně uvádí, že „personální práce v podobě personální administrativy přežívá až do současné doby v organizacích, v nichž je význam personální práce k vlastní škodě nedoceňován.“ Jak je z jeho slov vidět, názor Koubka a Žufana je tedy v přímém rozporu.

Další autoři sice této problematice ve svých pracích taktéž nedávají velký prostor, avšak jejich slova již nemají negativní nádech. Po Koubkovi se nejvíce této problematice věnuje Stýblo¹¹,

⁷ ŽUFAN, Jan. 2012. *Moderní personalistika ve službách*, vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer, 2012. 978-80-7357-947-0. str. 38.

⁸ ŽUFAN, Jan. 2012. *Moderní personalistika ve službách*, vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer, 2012. 978-80-7357-947-0. str. 38.

⁹ KOUBEK, Josef. 1996. *Personální práce v malých podnicích*. Praha: Grada, 1996. 80-7169-206-9. str. 19.

¹⁰ KOUBEK, Josef. 2007. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozš. vyd. Praha: Management Press, 2007. 978-80-7261-168-3. str. 14.

¹¹ STÝBLO, Jiří. 2003. *Personální řízení v malých a středních podnicích*. Praha: Management Press, 2003. 80-7261-097-X. str. 23–24.

a to v části své publikace věnované administrativnímu a informačnímu systému. Souhlasí s ním, že nemůže jít o pouhou evidenci (v jeho pojetí počítačovou), avšak oceňuje rychlý přístup k potřebným údajům pro potřeby řízení, operativu i strategické plánování. Ve své práci dále uvádí, že informační systém může zpřehlednit vedení administrativy pomocí jednotné metodiky. To považuje za základní předpoklad pro úspěšnou certifikaci společnosti podle norem kvality řízení řady ISO 9000.

Stýblo¹² se na informace z personálního úseku dívá spíše analytickým pohledem. Vyzdvihuje důležitost vstupních informací, které charakterizují personální úsek stejně jako kterýkoliv jiný. Získaná data dělí na dvě části, indikátory pro sociální diagnostiku firmy a data pro strategické rozhodování a operativní řízení. Data určená pro operativní řízení obsahují jak socioekonomické veličiny, tak kvalitativní indikátory charakterizující chování pracovníků. Socioekonomickými indikátory rozumí vlastně pracovní náklady jak interní (mzdy, odměny, náklady na vzdělání a rozvoj), tak externalizované (pravidelné dávky hrazené mimo společnost dle legislativy). Ty pak považuje za klíčový indikátor ekonomické a sociální rovnováhy firmy a měří jimi chování a spokojenost zaměstnanců.

Informace, které jsou podle Stýbla¹³ nutné ke koncepčnímu rozhodování, jsou například informace o počtu pracovních míst, informace pro plánování vedoucí k využití vlastních zdrojů a vzniku potřeby náboru, informace nutné k ohodnocení pracovních míst, informace pro budoucí rozvoj zaměstnanců, nebo pro zjištění účinnosti mzdového a motivačního systému.

Personální administrativou v pojetí, která se více blíží pojetí mé práce, se pak zabývá ve své práci Chládková¹⁴. Přehledně rozděluje oblasti vedení personální agendy v souvislosti s legislativními nařízeními na obecné, zaměstnanost, pracovnělékařské služby, osobní údaje, kontrolní činnost a územní samosprávu. Oblasti, kterým se budu v následujících kapitolách věnovat, budou jejímu pojetí velmi podobné.

1.2.1 Interní evidence

Interní evidence může znamenat pro různé společnosti různé dokumenty, které jsou nezbytné pro výkon práce. Jde jak o evidence dokladů vyžadovaných zákonem, tak o evidence pro vnitřní potřeby zaměstnavatele. Formální požadavky na to, jakým způsobem informace schraňovat

¹² STÝBLO, Jiří. 2003. *Personální řízení v malých a středních podnicích*. Praha: Management Press, 2003. 80-7261-097-X. str. 26.

¹³ STÝBLO, Jiří. 2003. *Personální řízení v malých a středních podnicích*. Praha: Management Press, 2003. 80-7261-097-X. str. 29–32.

¹⁴ CHLÁDKOVÁ, Alena a BUKOVJAN, Petr. 2013. *Personalistka: dvanáctero správného vedení personální agendy. 4., aktualiz. a rozš. vyd.* Praha: Wolters Kluwer, 2013. 978-80-7357-858-9. str. 19–21.

a uchovávat, žádný speciální zákon nestanoví. Obsah údajů, které firma může nebo musí o zaměstnancích uchovávat, vyplývá ze souvisejících zákonů a také z povinností, které musí zaměstnavatel vůči státní správě plnit.

Z pohledu Zákoníku práce¹⁵ by měl zaměstnavatel ještě před uzavřením pracovního poměru budoucího zaměstnance seznámit s právy povinnostmi, které z pracovní smlouvy vyplývají. Dále mu musí zajistit vstupní pracovně-lékařskou prohlídku. Třetím požadovaným krokem, který se již nemusí uskutečnit před podpisem smlouvy, je seznámení s bezpečností práce a ochranou zdraví. Průkazné potvrzení o všech třech zákonem vyžadovaných úkonech tak musí být evidováno. Další evidence vyžadovaná Zákoníkem práce¹⁶ je evidence pracovní doby, práce přesčas a podobně. Tyto evidence však bývají v mnoha případech vedeny ve specializovaných programech mimo evidence týkající se zaměstnanců a jejich pracovního poměru.

Jedním z nejdůležitějších dokumentů týkající se pracovního poměru je samozřejmě pracovní smlouva a její dodatky či změny. Dále dokumenty, které z mého pohledu s pracovní smlouvou úzce souvisí. Tím jsou myšleny dokumenty potvrzující převzetí předmětů, které zaměstnanec převzal a jsou nezbytné při výkonu jeho práce, nebo hodnot, které mu byly svěřeny k vyúčtování.

Mezi dalšími dokumenty, které často bývají v souvislosti s vedením interní evidence o zaměstnancích uchovávány, patří životopis, osobní dotazník nebo doklady potvrzující úroveň vzdělání, absolvované certifikace či školení.

1.2.2 Evidence u finančního úřadu, sociálního a zdravotního zabezpečení

Každá společnost se v případě, že se rozhodne zaměstnávat fyzické osoby, musí přihlásit k platbě daní ze závislé činnosti (nebo zálohy srážkové daně, v závislosti na zvolené formě spolupráce) u příslušného finančního úřadu. V případě zaměstnání prvního zaměstnance je zákonem stanovená lhůta pro registraci 15 dní od vzniku pracovního poměru, tedy od vzniku povinnosti odvádět daň nebo zálohu na daň.

¹⁵ Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce [online]. HAVIT, s.r.o., 1998–2017. [vid. 2017-03-13]. Dostupné z <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/zakonik-prace/>. ISSN 1213-7235. Konkrétně Hlava I: Postup před vznikem pracovního poměru. Dostupné z <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/zakonik-prace/cast2h1.aspx>.

¹⁶ Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce [online]. HAVIT, s.r.o., 1998–2017. [vid. 2017-03-13]. Dostupné z <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/zakonik-prace/>. ISSN 1213-7235. Konkrétně § 96. Dostupné z <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/zakonik-prace/cast4h8.aspx>.

Při nástupu pak společnost nechá každého zaměstnance podepsat vyplněný tiskopis Prohlášení k dani z příjmů. Tento dokument pak musí zaměstnavatel evidovat v osobní složce zaměstnance. Dále pak již jen každý měsíc v rámci mzdové agendy vypočítá ze mzdy každého zaměstnance obnos, který v rámci pravidelných plateb uhradí. Poslední povinností zaměstnavatele je pak odeslání měsíčního hlášení o sražené nebo zálohové dani ve stanovených termínech příslušnému finančnímu úřadu. Výše uvedené informace a další podrobnosti, například kterou formu odvodu daně využít (zda provést úhradu daně závislé činnosti či pouze zálohy na srážkovou daň) přesně stanovuje Zákon o daních z příjmů¹⁷. Vyúčtování daně za uplynulý kalendářní rok se provádí vždy do 30.4. následujícího kalendářního roku, avšak pro tuto práci není potřeba se tomuto tématu dále podrobněji věnovat.

Zaměstnavatel má povinnost za své zaměstnance odvádět sociální a zdravotní pojištění. Doklady, které tedy musí v osobních složkách zaměstnance evidovat, jsou právě potvrzené přihlášky k OSSZ a zdravotní pojišťovně. K těmto odvodům se tedy musí registrovat u České správy sociálního zabezpečení a příslušné zdravotní pojišťovně. Zaměstnavatel se má povinnost registrovat pouze u těch pojišťoven, u kterých jsou přihlášení jeho zaměstnanci. Registrace k platbám obou odvodů musí proběhnout do osmi dní od nástupu pracovníka a obě je možné je provést najednou vyplněním jednotného registračního formuláře. Přihlášení každého dalšího nastupujícího zaměstnance se pak provádí jednoduše zasláním oznámení s potřebnými údaji. Od té chvíle pak zaměstnavatel každý měsíc ve stanovených termínech odesílá přehledy o výši či platbě pojistného a hradí příslušné obnosy jednotlivým institucím.

1.2.3 Statistika a výkaznictví

Povinnost poskytovat údaje do statistického zjišťování má podle zákona č. 89/1995 Sb., o státní statistické službě, každá právnická osoba, organizační složka státu nebo fyzická osoba, od které se individuální údaje požadují. Tuto informaci mimo jiné uvádí Žufan¹⁸. Přímou na webových stránkách Českého statistického úřadu¹⁹ pak najdeme doplnění, že výběr respondentů do šetření je prováděn na základě kritérií každého statistického zjišťování pomocí matematicko-statistických metod z Registru ekonomických subjektů. A to zároveň tak, aby se každý subjekt

¹⁷ Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů [online]. HAVIT, s.r.o., 1998–2017. [vid. 2017-03-18]. Dostupné z <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/dprij/>. ISSN 1213-7235. Konkrétně § 38, dostupné z <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/dprij/cast3.aspx>.

¹⁸ ŽUFAN, Jan. 2012. *Moderní personalistika ve službách*, vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer, 2012. 978-80-7357-947-0. str. 41.

¹⁹ Zpravodajská povinnost. Český statistický úřad [online]. [vid. 2017-03-14]. Dostupné z https://www.czso.cz/csu/vykazy/zpravodajska_povinnost.

účastnil co nejmenšího počtu šetření. Na témže místě dále uvádí, že žádný subjekt nemůže být z výběru vyrazen, nemůže účast na šetření odmítnout ani přerušit. Při nahlédnutí do konkrétního zákona pak §10²⁰ najdeme informaci, že zpravodajská jednotka má povinnou účast v programu statistických zjišťování. O přerušení se však již v zákoně dále nehovoří.

Údaje ve zjišťování získané pak slouží podle webu ČSÚ²¹ k „vytváření statistických informací o sociálním, ekonomickém, demografickém a ekologickém vývoji České republiky a jejích jednotlivých částí, poskytování statistických informací a jejich zveřejňování.“ Na témž místě dále uvádí, že kromě vlivu na vnitrostátní situaci, například při výpočtu HDP, míry inflace a podobných ekonomických indikátorů ovlivňujících hospodářskou politiku, mají také vliv na čerpání dotací z fondů EU. Právě na základě informací poskytnutých Českým statistickým úřadem se přijímají rozhodnutí o rozvoji společnosti a vhodnosti a výši podpory.

Sběr dat probíhá elektronickou formou. Jde o vyplnění dotazníku ve formě .pdf, který se poté elektronickou poštou odešle kontaktní osobě přidělené pro příslušné šetření. Dotazníky je také možné vyplnit online ve webové aplikaci DanteWeb dostupné z <https://danteweb.czso.cz>.

Počty šetření Českým statistickým úřadem v posledních letech se snižují i vlivem EU, která se snaží zátěž kladenou na respondenty šetření snižovat nahrazením statických údajů administrativními daty, jak uvádí ve svém článku Štoček²². I tak je pro rok 2017 vypsáno celkem 89 šetření zajišťovaných ČSÚ. Od roku 2013, kdy bylo ČSÚ vypsáno 110 statistických šetření²³, jde o významný pokles. I přesto mají hned dvě ze společností holdingu AspectWorks Group povinnost se v roce 2017 šetření účastnit, společnost AspectWorks dvou²⁴ a společnost GuideVision dokonce čtyř²⁵ z nich.

²⁰ Zákon č.89/1995 Sb., o státní statistické službě [online]. [vid. 2017-03-14]. Dostupné z https://www.czso.cz/csu/czso/zakon_o_statni_statisticke_sluzbe. Konkrétně §10 Program statistických zjišťování, dostupné z https://www.czso.cz/csu/czso/10_program_statistickych_zjistovani_.

²¹ Účel statistických zjišťování. Český statistický úřad [online]. [vid. 2017-03-14]. Dostupné z https://www.czso.cz/csu/vykazy/ucel_statistickych_zjistovani.

²² ŠTOČEK, Martin. Některé výkazy nahradí administrativní data. In: Statistika & My, měsíčník Českého statistického úřadu, vyd. 11-12/2016 [online]. [vid. 2017-03-14]. Dostupné z <http://www.statistikaamy.cz/2016/12/nekte-re-vykazy-nahradi-administrativni-data/>.

²³ Vyhláška č. 343/2012 Sb., příloha 1 Vyhlášky. Zákony pro lidi [online]. [vid. 2017-03-14]. Dostupné z <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2012-343>.

²⁴ Český statistický úřad: Seznam statistických zjišťování pro vybraného respondenta za zpracovatelský rok 2017, respondent AspectWorks, s.r.o. [online]. [vid. 2017-03-14]. Dostupné z https://apl.czso.cz/pll/vykwww/vyk111?xrokzpr=2017&xid_respondenti=1994757&xhledat=27374726&xtypident=-1.

²⁵ Český statistický úřad: Seznam statistických zjišťování pro vybraného respondenta za zpracovatelský rok 2017 respondent GuideVision, s.r.o. [online]. [vid. 2017-03-14]. Dostupné z https://apl.czso.cz/pll/vykwww/vyk111?xrokzpr=2017&xid_respondenti=2086591&xhledat=03340414&xtypident=-1.

1.2.4 Evidence pro Úřad práce

Ačkoliv naposledy jmenovaný Úřad práce nehraje nejdůležitější roli, nesmíme ho opomenout. Až do konce roku 2011 měli zaměstnavatelé povinnost volná pracovní místa a jejich popis (charakteristiku) oznamovat do 10 dní od jejich vzniku příslušné krajské pobočce Úřadu práce a stejný státní orgán pak opět do 10 dnů informovat o skutečnosti, že dané pracovní místo bylo obsazeno. To uvádí Chládková²⁶ a dále pokračuje, že od počátku roku 2012 byli zaměstnavatelé této povinnosti zproštěni. A to hlavně proto, že stálá nahlašování uvolnění i obsazení pracovních pozic byla značnou administrativní zátěží. Informování Úřadu práce o volných pracovních místech je i v současné době možné a v některých případech používané, avšak nejedná se již o povinnost, jen o jednu z možností, jak vhodného zaměstnance najít.

Kdy však má zaměstnavatel stále povinnost s Úřadem práce jednat, je situace, kdy se rozhodne zaměstnat osobu, která není občanem České republiky nebo občanem jiného státu EU. V tom případě totiž musí společnosti postupovat podle Zákona o zaměstnanosti, a to hlavně kvůli ochraně trhu práce v ČR a mezinárodních závazků, a dále také z důvodu statistiky o zahraniční migraci zaměstnanců. Jak v tomto případě postupovat, přehledně popisuje Ministerstvo práce a sociálních věcí na svém webovém portálu²⁷. Pokud tak společnosti chtějí přijmout do zaměstnání cizince, musí o volném pracovním místě informovat místně příslušnou pobočku Úřadu práce ČR. Musí uvést popis pracovního místa a také velmi dobré důvody, proč nemohou na toto místo přijmout zaměstnance z tuzemska. Jediný obhajitelný důvod je ten, kdy zaměstnavatel nemůže nalézt pracovníka s potřebnou kvalifikací, nebo tito pracovníci nejsou v danou dobu na trhu práce k dispozici. Úřad práce totiž musí přihlédnout k tomu, zda pracovníka s daným profilem nemá ve své evidenci.

Pojem „cizinec“ definuje Ministerstvo práce a sociálních věcí²⁸ na svém integrovaném webovém portálu takto: „*fyzická osoba, která není státním občanem České republiky, občanem EU/EHP a Švýcarska, ani jeho rodinným příslušníkem. Cizincem je i osoba bez státní příslušnosti.*“ Na stejném místě pak dále uvádí, že stejné právní postavení, jako má občan ČR, má i cizinec s trvalým pobytem na území ČR. Při hledání zaměstnání pak tedy není omezován

²⁶ CHLÁDKOVÁ, Alena a BUKOVJAN, Petr. 2013. *Personalistka: dvanáctero správného vedení personální agendy*. 4., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Wolters Kluwer, 2013. 978-80-7357-858-9. str. 30–31.

²⁷ Postup zaměstnavatele při zaměstnávání zaměstnanců ze zahraničí. *Ministerstvo práce a sociálních věcí: Integrovaný portál MPSV* [online]. [vid. 2017-03-18]. Dostupné z https://portal.mpsv.cz/sz/zahr_zam/zz_zamest_cizincu/zz_ziskavani.

²⁸ Vymezení základních pojmů. *Ministerstvo práce a sociálních věcí: Integrovaný portál MPSV* [online]. [vid. 2017-03-18]. Dostupné z https://portal.mpsv.cz/sz/zahr_zam/zz_zamest_cizincu/zz_vymezeni_pojmu.

až na některé výjimky, kdy je státní občanství k výkonu některých povolání vyžadováno podle právních předpisů platných v ČR.

Pokud se tedy podaří pracovníka ze zahraničí přijmout, je společnost povinna vést evidenci těchto zaměstnanců (občanů EU a cizinců) i jejich rodinných příslušníků. Evidence musí obsahovat základní identifikační údaje těchto zaměstnanců, údaje o jejich vzdělání a doklady prokazující kvalifikaci k výkonu dané práce. Dále musí samozřejmě obsahovat i datum nástupu a datum ukončení pracovního poměru a kopie všech dokladů, které výše uvedené údaje potvrzují. I tyto informace včetně dalších podrobností uvádí ve své publikaci Chládková²⁹.

1.2.5 Ochrana osobních údajů při vedení personální evidence

V souvislosti s vedením personální evidence nemohu opomenout zmínit téma ochrany osobních údajů zaměstnanců. Osobní údaj definuje Zákon o ochraně osobních údajů³⁰ následujícím způsobem: „*jakákoliv informace týkající se určeného nebo určitelného subjektu údajů. Subjekt údajů se považuje za určený nebo určitelný, jestliže lze subjekt údajů přímo či nepřímo identifikovat zejména na základě čísla, kódu nebo jednoho či více prvků, specifických pro jeho fyzickou, fyziologickou, psychickou, ekonomickou, kulturní nebo sociální identitu.*“

Zaměstnavatel smí (a měl by) uchovávat osobní údaje účastníků výběrových řízení i svých zaměstnanců. Obojí má však svá přesná specifika a rozsah informací a podmínky uchovávání nejsou v žádném případě totožné³¹. V některých případech musí zaměstnavatel uchovávání osobních údajů Úřadu na ochranu osobních údajů oznamovat, zatímco v jiných mu tuto možnost poskytuje zákon i bez ohlášení, avšak vždy v přesně definovaném rozsahu. Podle D'Ambrosové³² již například shromažďování osobních údajů o uchazečích o zaměstnání v databázi o minimálním rozsahu (jméno, příjmení, datum narození a adresa) spadá do kategorie, kde je ohlášení Úřadu nezbytně nutné.

Mezi údaje, které naopak může zaměstnavatel bez jakéhokoliv ohlašování zpracovávat a zákon mu také umožňuje jejich pravost ověřovat, patří údaje sdělované budoucím zaměstnancem ještě

²⁹ CHLÁDKOVÁ, Alena a BUKOVJAN, Petr. 2013. *Personalistka: dvanáctero správného vedení personální agendy. 4., aktualiz. a rozš. vyd.* Praha: Wolters Kluwer, 2013. 978-80-7357-858-9. str. 54.

³⁰ Zákon č. 101/2000 Sb., o ochraně osobních údajů [online]. HAVIT, s.r.o., 1998–2017. [vid. 2017-03-18]. Dostupné z <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/ooou/>. Konkrétně § 3 Působnost zákona, dostupné z <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/ooou/cast1h1.aspx>.

³¹ D'AMBROSOVÁ, Hana. 2005. *Ochrana osobních údajů v personalistice od roku 2005*. Praha: Pragoeduca, 2005. 80-7310-025-8. str.23–24.

³² D'AMBROSOVÁ, Hana. 2005. *Ochrana osobních údajů v personalistice od roku 2005*. Praha: Pragoeduca, 2005. 80-7310-025-8. str. 16.

před vznikem pracovního poměru³³. Na stejném místě dále D'Ambrosová uvádí, že tyto údaje bývají velmi často zjišťovány v osobním dotazníku, který má obsahovat i souhlas se shromažďováním a zpracováváním jimi uvedených osobních údajů obvykle v rozsahu:

- jméno a příjmení (včetně rodného), titul;
- rodné číslo;
- datum a místo narození, státní příslušnost;
- bydliště;
- informace o vzdělání;
- informace o předchozím zaměstnání;
- a další údaje přímo související s pracovním poměrem.

1.3 Získání kandidátů

Proces získání kandidátů a výběr nejvhodnějšího zaměstnance je prvním krokem k jeho úspěšné adaptaci. Cílem tohoto procesu by mělo podle Armstronga³⁴ být získání optimálního množství kontaktů na pracovníky s odpovídající kvalitou, kteří jsou požadováni pro uspokojení podnikové potřeby lidských zdrojů. Dále tak proces strukturuje do fází, které se bude zhruba držet celá tato bakalářská práce:

- „1. definování požadavků;
- 2. oslovování uchazečů;
- 3. vyřizování žádostí uchazečů;
- 4. vedení pohovorů s uchazeči;
- 5. testování uchazečů;
- 6. posuzování uchazečů;
- 7. získávání referencí;
- 8. kontrolování žádostí uchazečů;
- 9. potvrzení nabídky zaměstnání;
- 10. sledování nového zaměstnance.“

³³ D'AMBROSOVÁ, Hana. 2005. *Ochrana osobních údajů v personalistice od roku 2005*. Praha: Pragoeduca, 2005. 80-7310-025-8. str. 25.

³⁴ ARMSTRONG, Michael a TAYLOR, Stephen. 2015. *Řízení lidských zdrojů: Moderní pojetí a postupy: 13. vydání*. Praha: Grada, 2015. 978-80-247-5258-7. str. 273.

Pro celý proces se často používá termín nábor. Koubek³⁵ však upozorňuje na rozdíl mezi nábořem a získáváním pracovníků. Podle něj se pojem nábor vztahuje spíše k získávání pracovníků z vnitřních zdrojů společnosti a jde v něm pouze o to, najít pro obsazované místo kvalifikovaného pracovníka. Moderní pojetí získávání pracovníků však není tak úzce zaměřené. V první řadě tedy hledá mezi vnitřními zdroji a teprve poté se obrací k vnějším zdrojům (viz. kapitola 1.3.2). Zaměřuje se nejen na schopnost pracovníka zastávat pracovní pozici, avšak důraz klade na schopnost stát se členem pracovního kolektivu nebo celé společnosti. Hledá tedy člověka, který se harmonicky zapojí do pracovních i mezilidských vztahů.

1.3.1 Definování pracovního místa a požadavků na kandidáta

Správná definice a následný popis pracovního místa jsou dva naprosto nezbytné kroky k získání toho správného kandidáta. Správné definici pracovního místa musí předcházet analýza pracovních míst. Podle Kocianové³⁶ jde o shromažďování a vyhodnocování obsahu pracovního místa a jeho odlišení od jiných. Informace, které je nutné shromáždit a použité formy zjišťování se pak liší v závislosti na typu práce. Jiné metody a zdroje budou požadovány při specifikaci prací ve výrobním provozu, jiné při popisu administrativních pozic.

Úspěšnost správné analýzy je podle Koubka³⁷ závislá v první řadě na kvalitě získaných informací. Zdrojem tak musí být ty správné prameny. Koubek na prvním místě uvádí pracovníka na daném či obdobném místě. V tomto případě mohou být získané informace nejpodrobnější, avšak musí se zohlednit možné subjektivní zkreslení. Stejně informace mohou být získány i zprostředkovaně přes pozorovatele, podřízené, spolupracovníky nebo přímé nadřízené. I v těchto případech je však nutné mít na zřeteli možné zkreslení. Objektívni popis pracovního místa pak lze získat od nezávislého odborníka na danou práci. Mezi metody, jak informace z uvedených zdrojů získat, Koubek řadí pohovory (strukturované i nestrukturované, individuální i hromadné), pozorování a dotazníková šetření. Mezi doplňkové zdroje informací pak řadí písemné materiály, například dosavadní popisy a specifikace pracovních míst, informace o technologickém postupu, kvalifikační katalogy, dokumenty o kvalitě výrobků a služeb a podobné materiály. Podle Vajnera³⁸ jsou v této fázi společnosti

³⁵ KOUBEK, Josef. 1996. *Personální práce v malých podnicích*. Praha: Grada, 1996. 80-7169-206-9. str. 67.

³⁶ KOCIANOVÁ, Renata. 2010. *Personální činnosti a metody personální práce, vyd. 1*. Praha: Grada, 2010. 978-80-247-2497-3. str. 42–43.

³⁷ KOUBEK, Josef. 2007. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 4. rozš. vyd.* Praha: Management Press, 2007. 978-80-7261-168-3. str. 75–78.

³⁸ VAJNER, Luděk. 2007. *Výběr pracovníků do týmu, vyd. 1*. Praha: Grada, 2007. 978-80-247-1739-5. str. 13.

se správně popsanými procesy ze zcela pochopitelných důvodů zvýhodněné, protože jednoduše většinu potřebných informací již mají ve svých procesních knihách či směrnících.

Vlastní popis pracovního místa pro inzerci sloužící k oslovení kandidátů a je od jeho analýzy mírně odlišný. Kocianová³⁹ při popisu vychází ze struktury

- popis pracovního místa;
- kvalifikační profil pracovníka.

Podle jejích slov vychází popis pracovního místa z jeho analýzy a poskytuje základní informace o práci, mezi které patří co nejvýstižnější název, seznam úkolů, činností a povinností, pravomoci a odpovědnosti, zařazení do organizační struktury, předpisy nebo očekávané výsledky. Z analýzy též vychází i kvalifikační profil pracovníka. Ten ve většině případů obsahuje požadavky na dosažené vzdělání, certifikáty či absolvovaná školení, jazykové předpoklady, praxi v určité délce nebo zkušenosti v oboru. Může také obsahovat osobnostní či fyzické předpoklady a další specifické požadavky.

1.3.2 Zdroje získávání kandidátů

Všichni autoři⁴⁰ rozdělují zdroje získávání kandidátů na vnitřní (vlastní) a vnější (externí). Za vnitřní zdroje považují stávající zaměstnance uvnitř podniku, za vnější pak potenciální kandidáty vně společnosti.

Jako prvním se tak budu zabývat **zdrojem vnitřním**. Mnoho společností v poslední době volí tento způsob jako první možnost, a to nejen proto, že je to nejsnadněji proveditelné a efektivní, jak uvádí Mayerová⁴¹. Vždy se lépe zapracovává člověk, který má již zkušenosti s fungováním společnosti, akceptoval a převzal její hodnoty a pravidla. Tento způsob má však i velký marketingový a motivační charakter – zaměstnanci reálně vidí možnost postupu či profesního rozvoje v příbuzných oblastech a nemusí vždy jít pouze o povýšení. Může se jednat o přesun

³⁹ KOCIANOVÁ, Renata. 2010. *Personální činnosti a metody personální práce*, vyd. 1. Praha: Grada, 2010. 978-80-247-2497-3., str. 51–53.

⁴⁰ ARMSTRONG, Michael a TAYLOR, Stephen. 2015. *Řízení lidských zdrojů: Moderní pojetí a postupy*: 13. vydání. Praha: Grada, 2015. 978-80-247-5258-7. str. 333. Dále KOUBEK, Josef. 1996. *Personální práce v malých podnicích*. Praha: Grada, 1996. 80-7169-206-9. str. 70. Dále HRONÍK, František. 1999. *Jak se nespálit při výběru zaměstnanců: podrobný průvodce výběrovým řízením*. Brno: Computer Press, 1999. 80-7226-161-4. str. 105. Dále KOCIANOVÁ, Renata. 2010. *Personální činnosti a metody personální práce*, vyd. 1. Praha: Grada, 2010. 978-80-247-2497-3. str. 79. Dále KOUBEK, Josef. 2007. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozš. vyd. Praha: Management Press, 2007. 978-80-7261-168-3. str. 126. Dále MAYEROVÁ, Marie a RŮŽIČKA, Jiří. 2000. *Moderní personální management*. Jinočany: H & H, 2000. 80-86022-65-X. str. 62–63. Dále STÝBLO, Jiří. 2003. *Personální řízení v malých a středních podnicích*. Praha: Management Press, 2003. 80-7261-097-X. str. 53. V poslední řadě pak ŽUFAN, Jan. 2012. *Moderní personalistika ve službách*, vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer, 2012. 978-80-7357-947-0. str. 54.

⁴¹ MAYEROVÁ, Marie a RŮŽIČKA, Jiří. 2000. *Moderní personální management*. Jinočany: H & H, 2000. 80-86022-65-X. str. 63.

mezi odděleními nebo převedení na jinou práci s ohledem na ambice a přání zaměstnance. Často se stává, že v rámci svého působení zaměstnanci objeví nový směr, který by se chtěli vydat. Pro zaměstnavatele je pak výhodnější jim tuto cestu umožnit (pokud to jeho struktura a potřeby dovolují), než aby si takový zaměstnanec hledal uplatnění v jiné společnosti.

Za vnitřní zdroje pracovníků proto Kocianová⁴² považuje pracovníky uvolněné z důvodu organizačních změn, z důvodu uspořádkání díky zvýšení technologické úrovně, pracovníky schopné vykonávat náročnější práci než dosud, nebo právě pracovníky, kteří mají z různých důvodů zájem o změnu pracovní pozice. To je může motivovat k většímu pracovnímu úsilí a podporovat jejich delší setrvání v organizaci. Mohou také pociťovat i větší jistotu a důvěru ve stabilitu společnosti. I v případě zrušení pracovního místa se o ztrátu zaměstnání nemusí obávat, protože vidí i další možná uplatnění pro současného zaměstnavatele. Koubek⁴³ navíc zohledňuje i ekonomickou stránku věci. Společnost již do současného zaměstnance investovala ať už přímo nákupem školení či certifikací, nebo nepřímo péčí o něj, často nemalé částky a nábor z vnitřních zdrojů tak jednoduše řečeno zlepšuje návrat této investice.

Ačkoliv by se mohlo zdát, že tento způsob má pouze výhody, Mayerová⁴⁴ uvádí stinné stránky. V první řadě zmiňuje omezený výběr, který je v mnoha případech dán velikostí společnosti. Dalšími častými problémy může být závist a zklamání spolupracovníků, kteří o dané místo měli také zájem, avšak ve výběrovém řízení neuspěli. To může vyvolat pomluvy a negativní emoce zvláště pak v případě při úspěchu kolegy. Na místě jsou také obavy, zda si nový vedoucí dokáže vybudovat potřebný respekt a uznání, protože přejít z kolegiální a přátelské roviny do vztahu nadřízený – podřízený nemusí být úplně hladký. Koubek⁴⁵ pak Mayerovou doplňuje s dalšími příklady negativního vlivu tohoto typu náboru. Pracovníci z vnitřních zdrojů mohou trpět takzvanou slepotou. Mohou být příliš zvyklí na určité procesy a pravidla ve společnosti, že jednoduše nejsou schopni se na problémy podívat z jiného úhlu a nacházet jiná, lepší řešení. Ačkoliv to rozhodně nemusí být vědomé, mohou tak být velkou překážkou aplikace nových myšlenek a přístupů. Společnost je v tomto případě také ochuzena o případné nové zkušenosti či kontakty. Oproti malým nákladům na vyhledání takového kandidáta pak staví vysoké

⁴² KOCIANOVÁ, Renata. 2010. *Personální činnosti a metody personální práce*, vyd. 1. Praha: Grada, 2010. 978-80-247-2497-3. str. 83.

⁴³ KOUBEK, Josef. 1996. *Personální práce v malých podnicích*. Praha: Grada, 1996. 80-7169-206-9. str. 71.

⁴⁴ MAYEROVÁ, Marie a RŮŽIČKA, Jiří. 2000. *Moderní personální management*. Jinočany: H & H, 2000. 80-86022-65-X. str. 63.

⁴⁵ KOUBEK, Josef. 1996. *Personální práce v malých podnicích*. Praha: Grada, 1996. 80-7169-206-9. str. 72.

náklady na výchovu vysoce kvalifikovaných odborníků a rychlost, s jakou je „hotový“ specialista k dispozici.

Druhým zdrojem jsou pak **zdroje vnější**. Výhody a nevýhody by se daly jednoduše shrnout pod vyjádření, že co je nevýhodou vnitřního výběru, je výhodou vnějšího a naopak. Nejprve se ale podívám na definici tohoto typu zdroje. Například Koubek⁴⁶ sem ve své práci zahrnuje volné pracovníky na trhu práce, zaměstnance jiných společností, kteří mají zájem o změnu zaměstnavatele či by je k této myšlence přivedla vhodná nabídka a v poslední řadě absolventy škol a vzdělávacích zařízení. Vnější zdroje tak mohou z logiky věci nabídnout podstatně širší spektrum vhodných kandidátů. Hroník⁴⁷ vlastně shrnuje negativní aspekty vnitřního náboru k tomu, aby představil pozitiva vnějšího. V jeho pojetí je člověk přicházející do společnosti zvenčí nezatížený firemní slepotou a přináší nové pohledy na problematiku. Tento způsob náboru pak také vyzdvihuje v případech, že společnost potřebuje rychle člověka s konkrétní a často vysokou kvalifikací a odborností. S jeho slovy souhlasí i Mayerová⁴⁸ a také její jasně definovaný přehled výhod získávání zaměstnanců mimo organizaci koresponduje s nevýhodami zmiňovanými u vnitřního výběru:

- „širší možnost výběru;
- nové impulzy pro organizaci;
- příchozí je rychleji akceptován a uznáván;
- přesné pokrytí potřeby;
- příchozí přesněji vnímá nedostatky v organizaci.“

Jako poslední a nejčastěji zmiňované negativum výběru z vnějších zdrojů je třeba uvést ekonomickou stránku věci. Zvláště v období, kdy poptávka na trhu práce převažuje nad nabídkou, se kontakty na kvalitní kandidáty či specialisty vysoce cení. Stýblo⁴⁹ kromě přímých ekonomických nákladů uvádí i časovou náročnost výběru, čímž má na mysli přípravu, rozhovory se zájemci a vyhodnocování jejich nabídek. Dále zmiňuje i problém delší adaptace nových zaměstnanců a riziko nenaplnění očekávání ze strany společnosti, ať už kvůli chybnému odhadu personalisty nebo chybnému úsudku zaměstnance.

⁴⁶ KOUBEK, Josef. 2007. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozš. vyd. Praha: Management Press, 2007. 978-80-7261-168-3. str. 129–130.

⁴⁷ HRONÍK, František. 1999. *Jak se nespálit při výběru zaměstnanců: podrobný průvodce výběrovým řízením*. Brno: Computer Press, 1999. 80-7226-161-4. str. 105.

⁴⁸ MAYEROVÁ, Marie a RŮŽIČKA, Jiří. 2000. *Moderní personální management*. Jinočany: H & H, 2000. 80-86022-65-X. str. 63.

⁴⁹ STÝBLO, Jiří. 2003. *Personální řízení v malých a středních podnicích*. Praha: Management Press, 2003. 80-7261-097-X. str. 55.

1.3.3 Metody získávání kandidátů

Metody vyhledávání vhodných kandidátů na uvolněnou či novou pracovní pozici z vnitřního prostředí firmy jsou vesměs jednoduché. Buď jsou v souvislosti s volnou pozicí přímo osloveni, nebo může být nabídka volného místa prezentována dovnitř společnosti a ten, kdo by měl o místo zájem, se může přihlásit. Pak je s ním vhodné jednat jako s kandidátem zvenčí. Buď bude splňovat všechny požadavky a pozice mu bude přímo nabídnuta, nebo mu bude alespoň umožněno zúčastnit se výběrového řízení spolu s kandidáty z vnějšího prostředí. V posledním případě jeho nabídka nebude korespondovat s představami personalisty a zodpovědných pracovníků, v tom případě je pak na místě velmi opatrné, a hlavně pozitivně laděné odmítnutí. O tom, jak vhodně takového zájemce odmítnout, odborné knihy příliš nehovoří. Je však na místě velká dávka psychologie a diplomacie, aby společnost kvůli nevhodně zvoleným slovům nedemotivovala nebo úplně ztratila již adaptovaného pracovníka. Vhodnou formou prezentace volného pracovního místa může být v menších firmách intranet nebo jiný vnitřní informační systém, ve velkých společnostech to pak mohou podle Stýbla⁵⁰ být vývěsky na místech, kde se pohybuje a shromažďuje nejvíce zaměstnanců.

Jak bylo zmíněno v předchozí kapitole, výhodou výběru z vně firmy je větší počet potenciálních kandidátů a je také větší počet možností, jak kontakty na ně získat. Za určitý mezistupeň můžeme považovat metodu doporučení. Doporučení vhodného kandidáta stávajícím zaměstnancem často výběrové řízení urychlí, protože kandidát pak má podrobnější zákulisní informace o fungování společnosti a lépe ví, do čeho jde. Firma může mít větší jistotu v tom, zda nový pracovník zapadne do jejího charakteru a jeho adaptace bývá rychlejší a snazší. Tuto metodu pak společnosti často podporují finančními odměnami (tzv. *hiring fee*) pro toho, kdo kandidáta doporučil. Odměny pak slouží i jako motivace pro ostatní zaměstnance, aby ve svém okolí vytipovali vhodné potenciální kandidáty na nové kolegy a firmě tak ušetřili finanční i časové náklady na výběr. Hledání „neznámých“ kandidátů totiž může vyjít společnost opravdu velmi drazé. Mohou to být přímé náklady na vlastní inzerci, na nákup služeb od personálních agentur a samozřejmě i čas všech vlastních pracovníků, kteří se výběru musí věnovat.

Pokud společnost zvolí cestu vlastní inzerce, má na výběr z několika možností a forem, kde a jak inzerovat. Mezi standardní média patří tisk, rozhlas, televize a internet. Podle

⁵⁰ STÝBLA, Jiří. 2003. *Personální řízení v malých a středních podnicích*. Praha: Management Press, 2003. 80-7261-097-X. str. 60.

Armstronga⁵¹ je stále nejobvyklejší metodou oslovení tisk na úrovni místních nebo odborných časopisů, ačkoliv v poslední době čím dál častěji ustupuje moderním online metodám a upozorňuje proto na nutnost analýzy odezvy na inzerát a sledování tak efektivnosti nákladů. Za výhodu této formy považuje možnost oslovit kandidáty, kteří zaměstnání zatím aktivně nehledají. Proto musí inzerát dobře upoutat jeho pozornost, motivovat k odpovědi a zároveň být výstižný a věcný.

Rozhlas a televizi pak všichni autoři při inzerci prakticky pomíjejí. O to více se věnují on-line inzerci. Podle Žufana⁵² dnes toto médium jednoznačně dominuje. I když má většina společností na svých stránkách rubriku s volnými místy, jak dále uvádí, skutečně dominantní roli v ČR hraje několik specializovaných webových serverů. Na špičce využívanosti se nacházejí servery jobs.cz, kde se inzerují převážně kvalifikované manažerské pozice, a práce.cz, který se zaměřuje na inzerci výkonných pozic. Na obou serverech je možné nalézt pracovní příležitosti ze všech různých oborů a není tajemstvím ani překvapením, že patří jedné společnosti – LMC. Po velkém boomu vzniku různých pracovních serverů se jich do současnosti mnoho neudrželo a nyní jsou v provozu spíše ty, které se oborově specializují.

Mezi další formy řadí Koubek⁵³ letáky rozesílané do poštovních schránek nebo spolupráci se sdruženími odborníků či vědeckými společnostmi. V ČR však nejsou příliš rozšířené a považuje je za vhodné pro získávání nižších, spíše dělnických, pozic, nebo naopak při hledání špičkových odborníků.

Další rozšířenou metodou je spolupráce s personální agenturou, která pro svého klienta vybere nejvhodnější kandidáty. Ten se tak nemusí zabývat inzercí, probíráním životopisů a rozhovory s kandidáty, kteří se posléze ukážou jako nevhodní. Svému klientovi agentura doporučí pouze ty, kteří naprosto splňují požadavky po pracovní i osobnostní stránce. Jde však o poměrně drahou službu a jako vhodná se ukazuje dlouhodobá spolupráce. Pro doporučení těch správných kandidátů potřebují totiž agentury svého klienta a pracovní prostředí uvnitř jeho společnosti velmi dobře znát. Velmi podobné služby jako personální agentury pak z povahy své činnosti

⁵¹ ARMSTRONG, Michael a TAYLOR, Stephen. 2015. *Řízení lidských zdrojů: Moderní pojetí a postupy*. 13. vydání. Praha: Grada, 2015. 978-80-247-5258-7. str. 279–280, 282.

⁵² ŽUFAN, Jan. 2012. *Moderní personalistika ve službách*, vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer, 2012. 978-80-7357-947-0. str. 56–57.

⁵³ KOUBEK, Josef. 2007. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozš. vyd. Praha: Management Press, 2007. 978-80-7261-168-3. str. 137 a 139.

nabízejí i úřady práce. Podle Stýbla⁵⁴ může být jejich výhodou i finanční příspěvek při zaměstnávání zvláštních kategorií zaměstnanců.

Talentované a perspektivní pracovníky je možné nalézt ještě před tím, než se na pracovní trh dostanou takříkajíc „hotoví“. Řada společností přímo spolupracuje se středními a vysokými školami a mnoho společností pořádá stáže. Ty se týkají převážně vysokoškolských studentů, protože ti si mohou často dovolit během studia část času během dne věnovat právě pracovním aktivitám. Studenti se mohou seznámit s oborem, pracovním životem a projít různými školeními. Po skončení stáže se pak mohou dál plně věnovat studiu, nebo ve spolupráci pokračovat na částečný a po ukončení studia na plný pracovní úvazek.

Dalšími formami, jak přilákat nové pracovníky, může být i pořádání různých firemních dnů, pracovních snídaní nebo dnů otevřených dveří. Kreativita společností při získávání nových zaměstnanců v současné době stále roste.

1.4 Výběr nejvhodnějšího kandidáta

Bedrnová⁵⁵ pracovníka a jeho potenciál popisuje takto: *„člověk jako pracovník by měl být schopen dělat to, co od něj jeho pracovní zařazení objektivně vyžaduje; měl by to však nejen umět dělat, ale také chtít“*. Předpoklady pro vstup pracovníka do pracovního procesu pak ve své práci rozděluje do čtyř rovin. Fyzické, odborné, psychické a morální. Určitě by se našly příklady, kde bude postačující pouze jedna z uvedených rovin, mnohem častěji se ale setkáme s komplexnějšími požadavky, které musí nejvhodnější kandidát splňovat a všechny musí být zhodnoceny naprosto objektivně, aby nedošlo k velmi nežádoucí a v poslední době i velmi hojně propírané diskriminaci jednotlivých kandidátů.

Diskriminaci rozděluje Chládková⁵⁶ na přímou a nepřímou. Přímou diskriminaci popisuje jako *„takové jednání, včetně opomenutí, kdy se s jednou osobou zachází méně příznivě, než se zachází nebo zacházelo nebo by se zacházelo s jinou osobou ve srovnatelné situaci“*. Mezi důvody takového jednání řadí rasu, etnický původ, národnost, pohlaví (včetně těhotenství, mateřství nebo otcovství), sexuální orientaci, věk, zdravotní postižení, náboženské vyznání, víru a světový názor. Nepřímou pak vymezuje jako *„takové jednání nebo opomenutí,*

⁵⁴ STÝBLO, Jiří. 2003. *Personální řízení v malých a středních podnicích*. Praha: Management Press, 2003. 80-7261-097-X. str. 60–61.

⁵⁵ BEDRNOVÁ, Eva a kol. 2007. *Psychologie a sociologie řízení. 3. rozšíř. a dopl. vyd.* Praha: Management Press, 2007. 978-80-7261-169-0. str. 71.

⁵⁶ CHLÁDKOVÁ, Alena a BUKOVJAN, Petr. 2013. *Personalistka: dvanáctero správného vedení personální agendy. 4., aktualiz. a rozš. vyd.* Praha: Wolters Kluwer, 2013. 978-80-7357-858-9. str. 67–68.

kdy na základě zdánlivě neutrálního ustanovení, kritéria nebo praxe je z některého z výše uvedených důvodů osoba znevýhodněna proti ostatním“. S jejím rozdělením diskriminace souhlasí i Kocianová⁵⁷ a spolu pak za nepřímou diskriminaci nepovažují rozdílné zacházení v případě, že důvod požadavku vychází přímo z povahy práce nebo z jejích souvislostí a je pro výkon nezbytný a oprávněný.

Než přejdeme k vlastnímu průběhu výběrového řízení, je třeba zmínit jednu důležitou věc, které se Kocianová⁵⁸ ve své práci věnuje. Společnost by se podle ní neměla zaměřovat výhradně na způsobilost pracovníka vykonávat v tu chvíli danou pozici. Měla by se věnovat i rozvojovému potenciálu uchazeče pro budoucí nároky práce ve společnosti a sledovat jeho předpoklady k identifikaci se společností a přizpůsobení její kultuře. Otázkám mezilidských vztahů a sociálnímu klimatu na pracovišti se věnuje disciplína nazývaná sociální psychologie práce. Této problematice se podrobněji ve své práci věnuje Provazník⁵⁹ a dále vysvětluje, že právě sociálním podmínkám práce a mezilidským vztahům na pracovišti se psychologové mohli začít více věnovat teprve od 60. let 20. století. Do té doby byla tato témata zcela odmítána nebo potlačována. Zmiňuje, že sociální klima na pracovišti, které se promítá do všech sledovaných aspektů pracovního jednání (od motivace, výkonnosti, spokojenosti s prací až po nehodovost na pracovišti), je těmito vztahy průkazně vysoce ovlivněno. Roviny spolupráce označuje jako vertikální (hierarchie v rámci řízení) a horizontální (vztahy v pracovních skupinách, interakce, komunikace a případné konflikty). Na sociální funkci pracovní skupiny v horizontální rovině ve své práci upozorňuje i Nový⁶⁰. Určuje ji tím, *„jak skupina působí na rozvíjení osobnosti svých členů, na formování jejich názorů, postojů potřeb, zájmů atd.“*. Dále uvádí, že aby mohla být sociální funkce skupiny naplněna, musí její společné názory a zájmy nový člen sdílet, nebo minimálně respektovat a tolerovat. Správný personalista musí rozpoznat, zda toho bude kandidát schopen, a proto je nutné se v těchto nedefinovatelných požadavcích spolehnout na jeho šestý smysl.

Celé toto téma velmi trefně shrnuje Hroník⁶¹: *„řeceno jazykem transplantace, ne každý dárce, byť by jeho orgán byl supervýkonný a bezvadný, je vhodný“*. Jak dále pokračuje, je proto nutné vybírat dárce (kandidáty) s vhodnými charakteristikami, takříkajíc stejnou krevní skupinu.

⁵⁷ KOCIANOVÁ, Renata. 2010. *Personální činnosti a metody personální práce*, vyd. 1. Praha: Grada, 2010. 978-80-247-2497-3. str. 82.

⁵⁸ KOCIANOVÁ, Renata. 2010. *Personální činnosti a metody personální práce*, vyd. 1. Praha: Grada, 2010. 978-80-247-2497-3. str. 79.

⁵⁹ PROVAZNÍK, Vladimír a kol. 2002. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada, 2002. 80-247-0470-6. str. 41–43.

⁶⁰ NOVÝ, Ivan a kol. 2006. *Sociologie pro ekonomy a manažery. 2. přeprac. a rozšířené vyd.* Praha: Grada, 2006. 80-247-1705-0. str. 138.

⁶¹ HRONÍK, František. 1999. *Jak se nespálit při výběru zaměstnanců: podrobný průvodce výběrovým řízením*. Brno: Computer Press, 1999. 80-7226-161-4. str. 97.

1.4.1 Výběrové řízení

Činnosti následující po zveřejnění inzerát strukturuje Hroník⁶² do tří částí:

- první – administrativní vyhodnocení došlých dokumentů;
- druhá – prověření odborných znalostí a psychologických kvalit;
- třetí – osobní pohovor, prověření referencí, lékařské vyšetření,

po kterých má být výběrová komise schopna shrnout získané informace, kvalifikovaně rozhodnout o nejvhodnějším kandidátovi a tomu učinit nabídku. S jeho postupem se naprosto shoduje i Kocianová⁶³ a dodává, že pořadí kroků v doporučeném postupu nemusí být ve všech případech dodrženo a některé nemusí být vůbec učiněny. Ne každá společnost musí vyžadovat lékařské vyšetření, testovat psychologické kvality nebo ověřovat reference. Podoba výběrového procesu tak bude záviset na charakteru obsazované pozice, potřebách a zvyklostech společnosti.

Administrativní vyhodnocení dokumentů slouží jako tzv. síto, které zužuje okruh kandidátů. Podle Hroníka⁶⁴ jde o předvýběr podle nastavených formálních kritérií na základě písemných informací o kandidátech, mezi které řadí osobní životopis, osobní dotazníky a formuláře tohoto typu. Dokumenty by měl hodnotit člověk s nejnižší kvalifikací, samozřejmě v referentské nebo administrativní funkci. Je totiž nutné dbát i na ekonomickou stránku a čas vyšších manažerů, kteří se na výběru dále podílejí, je logicky dražší. Cílem má být výběr vhodných kandidátů pro následující osobní pohovor. Podle něj⁶⁵ by se nemělo jednat o více než 9 až 12 kandidátů (je zajímavé, že dříve ve své práci⁶⁶ uvádí optimální počet kandidátů mezi 7 až 15), protože vyšší počet podle něj značí o neefektivnosti tohoto kola. Armstrong⁶⁷ je v tomto případě striktnější a za optimální počet považuje 4 až 8 kandidátů a oproti Hroníkovi navíc klade důraz na to, aby i výběr z dokumentů prováděl kromě personalisty i bezprostřední nadřízený vybíraného pracovníka. Uvedené minimální počty kandidátů pro postup do následujícího kola

⁶² HRONÍK, František. 1999. *Jak se nespálit při výběru zaměstnanců: podrobný průvodce výběrovým řízením*. Brno: Computer Press, 1999. 80-7226-161-4. str. 130.

⁶³ KOCIANOVÁ, Renata. 2010. *Personální činnosti a metody personální práce*, vyd. 1. Praha: Grada, 2010. 978-80-247-2497-3. str. 95.

⁶⁴ HRONÍK, František. 1999. *Jak se nespálit při výběru zaměstnanců: podrobný průvodce výběrovým řízením*. Brno: Computer Press, 1999. 80-7226-161-4. str. 139–151.

⁶⁵ HRONÍK, František. 1999. *Jak se nespálit při výběru zaměstnanců: podrobný průvodce výběrovým řízením*. Brno: Computer Press, 1999. 80-7226-161-4. str. 163.

⁶⁶ HRONÍK, František. 1999. *Jak se nespálit při výběru zaměstnanců: podrobný průvodce výběrovým řízením*. Brno: Computer Press, 1999. 80-7226-161-4. str. 92.

⁶⁷ ARMSTRONG, Michael a TAYLOR, Stephen. 2015. *Řízení lidských zdrojů: Moderní pojetí a postupy*. 13. vydání. Praha: Grada, 2015. 978-80-247-5258-7. str. 343.

jsou však silně orientační a jsou vždy závislé na konkrétní vyhledávané pozici. Požadavky na ni mohou být z naprosto racionálních důvodů nastaveny tak, že počet vhodných kandidátů bude mnohem nižší než doporučené minimální limity.

Požadavky na odborné znalosti kandidátů mohou být snadno měřitelné formou zkoušek nebo testů, jak ve své práci uvádí Vajner⁶⁸. Lze tak ověřit deklarované znalosti účetních, programátorů nebo asistentek. Kromě testu představuje Hroník⁶⁹ i další možnosti ověření úrovně znalostí, a to formou rozhovoru nebo při praktické zkoušce. Forma testu má však výhodu v nejmenší časové a finanční náročnosti a umožňuje srovnání mezi kandidáty. V některých případech je potřeba kromě odborných znalostí testovat i psychologické kvality kandidátů. Armstrong⁷⁰ za ně považuje psychometrické testy testující inteligenci nebo osobnost, dále pak testy schopností a testy způsobilosti. Všechny pak poskytují informace o úrovni inteligence a charakteru osobnosti a díky nim je možné predikovat úspěšnost kandidáta na pracovním místě. O testech inteligence není třeba se zde rozepisovat, častěji se totiž v rámci výběrových řízení setkáme s testováním osobnosti. Tyto testy ukazují na způsob chování v určité roli a stejně tak, jako existuje mnoho různých teorií osobnosti, existuje mnoho typů těchto dotazníků. Volba testu nebo série testů nemůže být určována oblíbeností nebo dostupností, jak uvádí Hroník⁷¹. Podle něj je třeba si dobře uvědomit, jaké aspekty osobnosti je třeba zjišťovat a teprve poté k volbě vhodné metody přistoupit. Výběr testu a interpretaci jeho výsledků jednoznačně radí svěřit školenému psychologovi, ačkoliv zadání a vyhodnocení může provést jiný proškolený pracovník. Tyto testy však dále doporučuje používat jen v případech, kde je jejich užití skutečně opodstatněné. Jejich neadekvátní nadužívání podle něj diskredituje celý obor psychodiagnostického testování v ekonomické praxi.

Oba typy testování (odbornosti i pracovní způsobilosti) je možné provádět společně formou tzv. assessment centra (dále jen AC). Koubek⁷² doporučuje AC používat při výběru kandidátů na manažerské funkce a popisuje ho jako sérii simulací typických manažerských činností, ve kterých je testována pracovní způsobilost a rozvojový potenciál. Jeho podoba a obsah musí

⁶⁸ VAJNER, Luděk. 2007. *Výběr pracovníků do týmu*, vyd. 1. Praha: Grada, 2007. 978-80-247-1739-5. str. 10.

⁶⁹ HRONÍK, František. 1999. *Jak se nespálit při výběru zaměstnanců: podrobný průvodce výběrovým řízením*. Brno: Computer Press, 1999. 80-7226-161-4. str. 164.

⁷⁰ ARMSTRONG, Michael a TAYLOR, Stephen. 2015. *Řízení lidských zdrojů: Moderní pojetí a postupy: 13. vydání*. Praha: Grada, 2015. 978-80-247-5258-7. str. 367.

⁷¹ HRONÍK, František. 1999. *Jak se nespálit při výběru zaměstnanců: podrobný průvodce výběrovým řízením*. Brno: Computer Press, 1999. 80-7226-161-4. str. 179–184.

⁷² KOUBEK, Josef. 2007. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 4. rozš. vyd.* Praha: Management Press, 2007. 978-80-7261-168-3. str. 177–178.

odpovídat povaze pracovní činnosti a charakteru organizace. V praxi se pak podle něj účastníci v průběhu AC plní úkoly, při kterých řeší simulované problémy, nad kterými společně diskutují, řeší případové studie, vyplňují testy osobnosti a schopností a často jsou součástí i manažerské hry vyžadující týmovou spolupráci. Při všech činnostech jsou sledováni a jejich schopnosti hodnoceny a posuzovány.

Do třetí části výběrového řízení je (jak je již uvedeno v prvním odstavci této kapitoly) zahrnut osobní pohovor, prověřování referencí a získání lékařského posudku. K referencím a lékařskému posudku není nutné mnoho dodávat. Je třeba pouze upozornit na to, že v případě posudku je zde myšlen posudek, na jehož základě se o výběru kandidátů rozhoduje. Nikoliv výstup ze vstupní pracovnělékařské prohlídky podle zákona č. 373/2011 Sb., o specifických zdravotních službách, § 59 odst. 1 písm. b., který je povinnou položkou při nástupu do každého zaměstnání. Osobnímu pohovoru a jeho správným vedením se naopak zabývá velké množství literatury, a proto mu bude věnována i následující kapitola.

1.4.2 Výběrový pohovor

Cílem výběrového pohovoru by mělo být zúžení počtu kandidátů na 2 až 3 rovnocenné kandidáty. Pohovor může být pouze jeden nebo i více v závislosti na jeho typu. Armstrong⁷³ jeho typy dělí na individuální, pohovorové panely a výběrovou komisi. Individuální pohovor je podle něj diskuze mezi čtyřma očima mezi kandidátem a vedoucím pohovoru. Je zde sice nejlepší příležitost k navázání úzkého kontaktu s uchazečem, avšak hrozí riziko chybné interpretace a úsudku. Za pohovorový panel pak považuje setkání kandidáta se dvěma nebo více zástupci společnosti, často personalistou a liniovým manažerem. Tento typ považuje za neoptimálnější, protože eliminuje riziko chybného zhodnocení při individuálním pohovoru a neplánované a nahodilé otázky ze strany tazatelů při výběrové komisi. Tam se mohou uchazeči obtížněji prosazovat, aby se sami něco dozvěděli nebo mohli vysvětlit své odpovědi.

Účelem pohovoru je podle Armstronga⁷⁴ doplnění podrobnějších a konkrétnějších informací o kandidátovi, které uvedl v životopise či dotazníku. A také pochopitelně i zjištění, zda kandidát „zapadne“ do společnosti, jak je již popsáno na konci kapitoly 1.4. Konverzace by měla vést k tomu, aby mluvili o dosavadní kariéře, zkušenostech, plánech, postojích a osobních

⁷³ ARMSTRONG, Michael a TAYLOR, Stephen. 2015. *Řízení lidských zdrojů: Moderní pojetí a postupy: 13. vydání*. Praha: Grada, 2015. 978-80-247-5258-7. str. 345–346.

⁷⁴ ARMSTRONG, Michael a TAYLOR, Stephen. 2015. *Řízení lidských zdrojů: Moderní pojetí a postupy: 13. vydání*. Praha: Grada, 2015. 978-80-247-5258-7. ARMSTRONG, Michael a TAYLOR, Stephen. 2015. *Řízení lidských zdrojů: Moderní pojetí a postupy: 13. vydání*. Praha: Grada, 2015. 978-80-247-5258-7. str. 352.

vlastnostech. Podle něj by měl vedoucí pohovoru konverzaci předem naplánovat, držet se její struktury a řídit ji. V případě vedení nestrukturovaného pohovoru jsou uchazeči posuzováni na základě celkového dojmu, což je velmi subjektivní a často zavádějící. Vajner⁷⁵ pak doporučuje si před vlastním pohovorem dobře prostudovat dokumenty od uchazeče a najít místa, na která se při rozhovoru více zaměřit. Kandidát by měl vysvětlit chybějící nebo neúplné informace, rozporuplné skutečnosti nebo údaje, které by mohly naznačovat jeho nestabilitu.

Podle Vajnera⁷⁶ doporučují profesionálky si při pohovoru dělat krátké poznámky. Jejich přínos vidí v tom, že v průběhu umožňují nepřerušovat řeč kandidáta a zapisovatel se pak může k případné nejasnosti vrátit později. Po rozhovoru pak dávají jasné výstupy pro hodnocení a rozhodování a pomáhají vedoucímu k přesnému vybavení si kandidáta. Ve své práci se jim věnuje i Maddux⁷⁷ a při jejich hodnocení pak klade důraz na dodržování následujících zásad:

- buďte kritičtí: špatné rozhodnutí je drahé a nepřehlédněte slabiny kandidáta;
- hodnocení založte na faktech: porovnejte kvalifikaci s požadavky, neztrácejte čas s hledáním skrytých významů v odpovědích a chování kandidáta;
- soustřeďte se i na chování: nenechte se ovlivnit pouze tím, co kandidát říká, soustřeďte se i na to, co vyzdvihuje a jak se u toho neverbálně projevuje;
- ověřte svůj posudek: konzultujte svůj názor s těmi, kteří kandidáta znají nebo ověřte reference;
- buďte objektivní: posuzujete ty správné a důležité kvality;
- rozhodujte se racionálně: potlačujte své předsudky a nenechte se svést ani pozitivní aspektem, kvůli kterému přehlédnete negativní rysy.

Nakonec je důležité si uvědomit, že výběrové řízení je oboustrannou záležitostí, jak uvádí Koubek⁷⁸. Podle něj si nevybírá jen zaměstnavatel. Díky současné situaci na trhu práce si nyní kandidáti často volí mezi několika pracovními nabídkami. To by mělo zaměstnavatele přimět k tomu, aby se prezentovali jako ten nejvhodnější a motivovali kandidáty k zájmu stát se jejich součástí. K vytvoření relevantního názoru pro rozhodnutí potřebují podle Madduxe⁷⁹ nejen

⁷⁵ VAJNER, Luděk. 2007. *Výběr pracovníků do týmu*, vyd. 1. Praha: Grada, 2007. 978-80-247-1739-5. str. 57.

⁷⁶ VAJNER, Luděk. 2007. *Výběr pracovníků do týmu*, vyd. 1. Praha: Grada, 2007. 978-80-247-1739-5. str. 60.

⁷⁷ MADDUX, Robert B. 1994. *Profesionální výběr uchazečů*. Praha: Linde, 1994. 80-85647-39-7. str. 53–57.

⁷⁸ KOUBEK, Josef. 2007. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozš. vyd. Praha: Management Press, 2007. 978-80-7261-168-3. str. 167.

⁷⁹ MADDUX, Robert B. 1994. *Profesionální výběr uchazečů*. Praha: Linde, 1994. 80-85647-39-7. str. 49.

standardní informace o pracovní době, platu, zaměstnaneckých výhodách nebo termínu nástupu. Pro každého mohou být motivující jiné faktory, a proto je vhodné nechat před koncem rozhovoru také dostatečný prostor na jejich otázky.

1.4.3 Nabídka vybranému kandidátovi, odmítnutí neúspěšných

Poté, co se společnost rozhodne pro nejvhodnějšího kandidáta, mu tuto skutečnost musí neprodleně sdělit. Podle Koubka⁸⁰ je vhodné učinit tak jak ústně (telefonicky), tak písemně spolu se shrnutím nabídky. V té by podle něj měly být uvedeny informace jako název místa pracovní pozice, místo výkonu práce, jméno nadřízeného, pracovní doba, výše mzdy či platu, zaměstnanecké výhody, zkušební doba, den nástupu a případné podmínky, které před nástupem musí splnit. Obsahem by měla být i žádost o písemnou akceptaci nabídky do určitého data.

Současně s nabídkou pro vybraného kandidáta je nutné sdělit ostatním uchazečům, že oni ve výběrovém řízení neuspěli. Podle Hroníka⁸¹ je už od počátku výběrového řízení třeba myslet na to, že většina bude odmítnuta a téměř všichni budou pocházet z oboru, ve kterém vybírající firma působí. S těmito neúspěšnými kandidáty se pak při svém dalším podnikání může setkat a mohou mít třeba přímý vliv na rozhodování, zda firma, která je odmítla, získá zakázku od společnosti, v níž budou aktuálně působit. Doporučuje je proto od první chvíle připravovat na to, že mohou být odmítnuti a zdůrazňovat, že „*odmítnutí nemá žádný vztah k hodnocení osobních či profesionálních kvalit, že je vybírán nejvhodnější nikoli nejlepší*“. Za samozřejmost pak považuje odpovědět každému, kdo o místo projeví zájem nehledě na to, zda předpoklady k vykonávání pozice splňuje. K tématu odmítnutí neúspěšných kandidátů pak Koubek⁸² doplňuje, že by nemělo být strohé. Podle něj je vhodné poděkovat za zájem a vyjádřit lítost nad tím, že není možné je tentokrát zaměstnat. Zdvořilost v podobě vyjádření, že bychom si rádi ponechali možnost se na ně obrátit v případě uvolnění jiného nebo podobného pracovního místa, se podle něj může firmě velmi vyplatit. Uvádí totiž, že takto odmítnutí uchazeči nebudou svůj neúspěch interpretovat jako nespravedlnost. Navíc se v průběhu zkušební doby může ukázat, že spolupráce nebude pro jednu ze zúčastněných stran taková, jakou očekávala. V tom případě se pak může obnovené výběrové řízení velmi výrazně urychlit. K tomu pak na stejném místě své práce doplňuje velmi rozumnou myšlenku, a to neodmítat ihned několik uchazečů,

⁸⁰ KOUBEK, Josef. 1996. *Personální práce v malých podnicích*. Praha: Grada, 1996. 80-7169-206-9 KOUBEK, Josef. 1996. *Personální práce v malých podnicích*. Praha: Grada, 1996. 80-7169-206-9. str. 103–104.

⁸¹ HRONÍK, František. 1999. *Jak se nespálit při výběru zaměstnanců: podrobný průvodce výběrovým řízením*. Brno: Computer Press, 1999. 80-7226-161-4. str. 92.

⁸² KOUBEK, Josef. 1996. *Personální práce v malých podnicích*. Praha: Grada, 1996. 80-7169-206-9. str. 104.

kterí se do finálního výběru dostali. Doporučuje mít je v rezervě do doby, než vybraný kandidát písemnou nabídku výslovně akceptuje.

1.5 Nástup vybraného kandidáta

Přijímání nového pracovníka by měla být věnovaná pozornost, protože hned od prvního dne si utváří svůj vztah ke společnosti. Proto Armstrong⁸³ ve své starší práci doporučuje dodržovat následující kroky, aby se obavy a nervozita nového pracovníka zmírnila:

- stanovit čas nástupu, aby se ve společnosti neobjevil předtím, než dorazí recepční nebo kontaktní osoby;
- první člověk, s kterým se setká (vrátný, recepční) musí vědět o jeho příchodu a vědět, co udělat dále;
- proškolit personál recepce k tomu, aby se choval přátelsky a věnoval mu péči;
- nenechat ho čekat, činnosti mít zorganizované, soustavné, avšak neuspěchané.

Za první a nejdůležitější formální náležitost považuje Koubek⁸⁴ podpis pracovní smlouvy, pokud tak již nebylo učiněno dříve. Poté podle něj má následovat seznámení s právy a povinnostmi, bezpečností práce a ochrany zdraví při práci a zařazení pracovníka do personální evidence. Tím může být například vyplnění dotazníku s dosud chybějícími informacemi, jako například adresa přechodného bydliště, rodinný stav, informace o závislých dětech nebo číslo bankovního účtu pro zasílání mzdy či platu převodem. Mezi další kroky řadí Koubek⁸⁵ podpis mzdového listu, evidenčního listu důchodového zabezpečení, vystavení podnikového průkazu nebo vstupní karty a také předání potřebných dokumentů novým zaměstnancem. Jde například o potvrzení o absolvované vstupní pracovnělékařské prohlídce nebo zápočtový list.

Armstrong⁸⁶ také v této starší části své práce doporučuje použití jakési příručky pro nováčky s jasnými informacemi v současné době označované například pojmem FAQ (*frequently asked questions*). Za důležité body této příručky považuje například stručnou charakteristiku podniku včetně organizační struktury, odborových záležitostech (pokud ve společnosti existují), hlášení

⁸³ ARMSTRONG, Michael a TAYLOR, Stephen. 2007. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. Praha: Grada, 2015. 978-80-247-1407-3. str. 397.

⁸⁴ KOUBEK, Josef. 1996. *Personální práce v malých podnicích*. Praha: Grada, 1996. 80-7169-206-9. str. 105–107.

⁸⁵ KOUBEK, Josef. 2007. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 4. rozš. vyd.* Praha: Management Press, 2007. 978-80-7261-168-3. str. 190.

⁸⁶ ARMSTRONG, Michael a TAYLOR, Stephen. 2007. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. Praha: Grada, 2015. 978-80-247-1407-3. str. 398–398.

absence, nemoci či dovolené, podniková pravidla pro vzdělávání a zvyšování kvalifikace, možnosti stravování, pravidla pro telefonování a korespondenci, benefitech a sociálních programech nebo cestovním a dietách. V novém vydání své práce však potřebu této příručky již nezmiňuje.

Dalšími kroky už by mělo být podle Koubka⁸⁷ seznámení s pracovištěm a uvedení na pracovní místo. Za seznámení s pracovištěm považuje provedení kanceláři (nebo částí společnosti, ve které se bude běžně pohybovat) včetně ukázky nebo alespoň vysvětlení, kde se nachází šatny či sociální zařízení a také seznámení s ostatními, nebo alespoň nejbližšími pracovníky. Závěrem procedury je pak podle něj uvedení na pracovní místo, kde bude vykonávat svou práci a přidělení a předání nezbytného zařízení k pracovnímu výkonu. Na konci této části obzvlášť zdůrazňuje, že by měl nový pracovník přijít do čistého a estetického prostředí. Kocianová⁸⁸ doporučuje, aby seznámení se spolupracovníky a následné uvedení na pracovní místo provedl již bezprostřední nařízený, neboť poté mohou být již pracovníkovi přiděleny první úkoly.

1.5.1 Aplikace pro automatizaci procesu nástupu

Proces nástupu, označovaný anglický výrazem *onboarding*, obsahuje kroky, které lze částečně zmapovat a zautomatizovat. Musí být hlavně dobře zorganizovaný a plynulý. Může totiž do něj být kromě personalistů a nadřízených nového pracovníka zapojeno více zaměstnanců společnosti. Jak je již uvedeno dříve, informace musí dostat a z nich plynoucí úkoly plnit recepční či vrátný, administrativní a mzdová oddělení a další povinnosti budou mít technická oddělení či sklady, odkud se k novému pracovníku musí dostat potřebná zařízení.

Aplikace nebo části vnitropodnikových informačních systémů tak mohou všem výrazně pomoci s tím, aby na nic nezapomínali. Jejich nabídka na trhu je velmi široká od jednoduchých řešení až po součásti vnitropodnikových systémů implementovaných ve větších a velkých firmách. Tyto aplikace jsou pak jejich součástí jako hotový modul, nebo jen navržené řešení připravené na kompletní customizaci podle konkrétních požadavků společnosti. V případě malých podniků se nákup rozsáhlého řešení rozhodně nevyplatí, protože celou agendu lze pokrýt několika málo lidmi. V takovém případě postačí pro nového pracovníka jednoduchý intranet, webová nástěnka nebo jen prostý seznam úkolů.

⁸⁷ KOUBEK, Josef. 2007. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozš. vyd. Praha: Management Press, 2007. 978-80-7261-168-3. str. 190.

⁸⁸ KOCIANOVÁ, Renata. 2010. *Personální činnosti a metody personální práce*, vyd. 1. Praha: Grada, 2010. 978-80-247-2497-3. str. 130.

Jednoduchou, přehlednou a bezplatnou aplikaci Trello představuje na svém blogu Matěj Matolín⁸⁹. Aplikace podle něj nabízí možnost vytvoření praktické příručky pro nováčka s několika tematickými oblastmi. Jde o nástěnku s kartičkami, které je možné libovolně tematicky řadit. Do nich je pak možné umístit texty, úkoly (včetně sledování jejich plnění), připomínky nebo odkazy. Jednu vzorovou nástěnku s potřebnými informacemi po vytvoření doporučuje zkopírovat pro každého nového zaměstnance a pro něj ji pak customizovat. Ačkoliv poté vytvoření každé další nástěnky zabere jen pár minut, je jasné, že se toto řešení nehodí do společností, kam nastupuje měsíčně větší množství lidí. Pro menší firmu však půjde o velmi užitečný a efektivní nástroj.

Příkladem již hotového řešení může být například SAP Success Factors⁹⁰. Ten pokrývá nejen onboarding, ale komplexní HR problematiku od vedení administrativy a základní evidence zaměstnanců, přes systém školení, vzdělávání a další rozvoj pracovníků, přes systémy hodnocení a odměňování, až po zpracování mezd. V čem pak modul aplikace přímo pojmenovaný Onboarding může konkrétně pomoci, přehledně na svých stránkách shrnuje implementační partner tohoto řešení pro ČR⁹¹: umožní přístup do systému zaměstnanci a ten v něm může vyplnit všechny vstupní dokumenty a dodat potřebné doklady, podívat se na jemu přiřazená školení, sledovat a plánovat v něm schůzky v rámci nástupního procesu například s nadřízeným nebo kolegy, požádat v něm o pracovní prostředky nebo o různé hodnotící pohovory.

⁸⁹ MATOLÍN, Matěj. Perfektní adaptace zaměstnanců s aplikací Trello. In: Blog Lovec Hlav [online]. [vid. 2017-04-08]. Dostupné z <http://lovec-hlav.cz/blog/adaptace-onboarding-aplikace/>.

⁹⁰ SAP Success Factors [online]. [vid. 2017-04-08]. Dostupné z https://www.successfactors.com/en_us.html.

⁹¹ Sophia Solutions, služby a řešení pro HR, SAP Success Factors, modul Onboarding [online]. [vid. 2017-04-08]. Dostupné z http://www.sophias.cz/cz/sluzby_a_reseni/hcm/sap/onboarding.php.

2 Praktická část

2.1 Představení společností skupiny AspectWorks Group

Obě společnosti podnikají v oblasti IT. Zabývají se vývojem software a poskytováním konzultačních služeb, avšak každá se zaměřuje na jiné technologie a produkty a vzájemně si tak přímo nekonkurují. Podíly v obou společnostech byly počátkem roku 2017 koupeny holdingem AspectWorks Group a. s., která v současné době vlastní obchodní podíl v každé společnosti minimálně ve výši 80 %.

Společnost AspectWorks je česká společnost, která působí na českém trhu v oblasti IT služeb více než 11 let. Specializuje se na outsourcing IT služeb, vývoj softwaru na míru, kontrolu kvality softwaru. Od svého počátku je zaměřena na vývoj v jazyce Java. Po založení společnosti v roce 2005 měla společnost jen jediného zákazníka v Německu, společnost, pro kterou oba majitelé dříve pracovali. Na českém trhu tak společnost vybudovali prakticky od nuly. Vsadili na osvědčené technologie a přístupy, které se v následujících letech staly standardem, a začali s poskytováním tzv. bodyshopů, pronájmem jednotlivých specialistů do interních týmů zákazníka. Zpočátku přes subdodavatele, již zavedené společnosti na trhu, které teprve svým jménem službu koncovému zákazníkovi dodávaly. Společnost AspectWorks, se tak snažila o navázání přímých vztahů s koncovými zákazníky, což se jí díky férovému přístupu a velkému důrazu na technickou kvalitu práce jejich zaměstnanců a spolupracovníků nakonec podařilo. Díky kvalitním referencím si pak zákaznickou základnu stabilně rozšiřovali a v současné době mezi jejich zákazníky patří společnosti se zvučnými jmény ve svém oboru. Například Česká pojišťovna, Československá obchodní banka, Hypoteční banka, Home Credit, Telefonica O2 nebo ČEZ ICT Services. Nejvíce známým produktem, který společnost kompletně vyvinula a je v posledních letech známý i široké veřejnosti, je softwarová platforma crowdfundingového webového portálu Hithit.cz. V posledních letech se společnost AspectWorks začala s růstem popularity cloudových řešení specializovat i na platformu Salesforce. V této oblasti se díky svému stabilnímu postavení a pověsti na trhu dostala na špičku a v současné době je dokonce Gold Consulting partnerem tohoto řešení jako jediná v České republice. V této oblasti se AspectWorks může chlubit zákazníky po celém světě. Společnost má v současné době dvě pobočky v České republice, v Praze a Plzni.

Pracovníci společnosti AspectWorks se v rámci svého působení na projektech u velmi významného zákazníka z oblasti logistiky setkali s technologií ServiceNow, která připadala majitelům společnosti velice perspektivní. Investovali do rozvoje kompetence v této

technologii, vyškolili a nechali certifikovat zaměstnance a později tyto aktivity vyčlenili do samostatné společnosti. A tak vznikla společnost GuideVision. Od svého založení v létě 2014 roste nesmírně dynamicky a v současné době je prakticky stejně velká jako AspectWorks, co se počtu zaměstnanců týče. Už brzy po svém vzniku se stala významným partnerem ServiceNow a v dubnu 2017 oficiálně dosáhla označení Gold Service Partner ServiceNow. Tohoto označení mohou dosáhnout jen společnosti s vysokým počtem certifikovaných konzultantů a po dokončení určitého počtu zákaznických projektů. GuideVision se dnes pyšní nejvyšším počtem certifikovaných konzultantů i dokončených projektů ve Střední a Východní Evropě. Mezi zákazníky společnosti patří známé firmy na českém i celosvětovém trhu. Své zákazníky má v ČR, USA, Velké Británii, Německu, Maďarsku, Dánsku, Belgii nebo ve Skandinávii. Mezi referencemi je možné uvést například AVG, Innogy (dříve RWE), Dr. Max, KBC Bank, McKinsey & Company, Tieto nebo T-Systems Hungary. Společnost GuideVision má v České republice dvě pobočky, v Praze a Hradci Králové. V současné době má dceřiné společnosti i v dalších evropských státech. GuideVision UK Ltd. se sídlem v Londýně v Anglii, GuideVision Magyarország Kft. se sídlem v Budapešti v Maďarsku a třetí dceřiná společnost bude v nejbližších týdnech založena v další Evropské metropoli.

2.2 Zdroje získávání kandidátů v praxi

Svět IT firem je z hlediska vyhledávání a nábory pracovníků poměrně specifický a některé metody vyhledávání zde fungují v omezené míře. Následující odstavce budou mít obdobnou strukturu jako teoretická část práce, avšak budou popisovat reálné činnosti v rámci sledovaného procesu.

Společnost AspectWorks Group využívá oba zdroje získávání kandidátů popisované v kapitole 1.3.2, vnitřní i vnější. Ani jedna ze společností holdingu však není tak velká, aby vnitřní zdroje mohla využívat z velké části. Pro první úroveň řízení však jiný zdroj, než vnitřní nevyužívá. Většina zaměstnanců obou společností pracuje na pozicích technických konzultantů a vývojářů rozdělených do pracovních týmů. První úroveň řízení jsou proto týmoví vedoucí označovaní pojmem Team Leader. Pracovníci na těchto pozicích mohou být vybíráni výhradně z vnitřních zdrojů a zároveň z pracovníků, kteří na jednotlivých projektech pracovali. Jsou vybíráni ti z nich, kteří mají dobré technické znalosti, dobře znají specifika konkrétního zákazníka, jsou zodpovědní a schopní jednat jménem zaměstnavatele a mají i autoritu a důvěru svých kolegů. Jen s těmito předpoklady pak mohou v první úrovni řízení uspět.

Pro vyhledávání kandidátů na výkonné technické pozice a pro druhou a vyšší úroveň řízení společnost využívá jak vnitřní, tak vnější zdroje, avšak prvně jmenovaný z nich jen v menší míře. V případě vyšších úrovní řízení je to dáno tím, že obě společnosti v rámci holdingu příliš složitou organizační strukturu a obsazovaných pozic je poměrně málo. Na vyšších příčkách hierarchie tak potřebuje odborníky s přesahem do jiných oblastí. V tomto případě hovořím výhradně o kariérním růstu v rámci hierarchie řízení.

V rámci rozvoje osobnostního vývoje a profesního technického rozvoje na svých projektech mají obě společnosti holdingu co nabídnout široké škále potenciálních pracovníků od lidí s minimálními zkušenostmi až po vysoce specializované odborníky. Při vyhledávání zaměstnanců do těchto výkonných pozic se tak obrací spíše k vnějším zdrojům. K přechodu zaměstnanců na jiný typ práce v rámci společnosti došlo v posledních letech jen výjimečně, například když se zaměstnanec v pozici testera přesunul spíše do oddělení vývoje.

2.3 Metody získávání kandidátů v praxi

Svět IT firem je z hlediska vyhledávání a nábory pracovníků poměrně specifický a některé metody získávání kandidátů zde fungují v omezené míře. Následující odstavce budou podobné struktuře teoretické části práce věnované tomuto tématu, avšak budou popisovat reálné činnosti v rámci sledovaného procesu.

Preferovanou metodou pro získání těch nejvhodnějších kandidátů je jejich doporučení současnými zaměstnanci. Tato metoda může být použita pro pozice prakticky všech úrovní, od úplných juniorů s potenciálem až po špičkové odborníky. Výběrová řízení jsou v těchto případech efektivnější a kratší, protože zájemci o pracovní pozici často mají již mnoho podrobností o práci jako takové a znají realitu, jak to ve společnosti doopravdy chodí. V České republice je IT svět poměrně malý a není výjimkou, kdy po odchodu jednoho člena týmu ho v horizontu několika měsíců následují i další kolegové. Pro nového zaměstnavatele je to rozhodně výhoda, protože tak může velmi rychle získat sebraný tým profesionálů. Pro společnost, ze které odcházejí, jde však o kritickou situaci, která může zapříčinit velké finanční potíže (nasmlouvané projekty nemá kdo dodávat), zhoršit její pověst a v krajním případě i zapříčinit její zánik. Z tohoto důvodu se všechny společnosti snaží zaměstnancům vytvářet takové pracovní podmínky, aby hromadným odchodům svých specialistů v maximální možné míře zamezily. Obě společnosti skupiny AspectWorks Group mají s těmito situacemi přímou zkušenost. AspectWorks dokázala díky doporučení a velké intervenci jednoho zaměstnance získat tým čtyř specialistů a pod jeho vedením tak založila svou Plzeňskou

pobočku. GuideVision má naopak ve své historii zkušenost z opačného spektra. Po odchodu jednoho z klíčových a nejzkušenějších konzultantů opustilo řady společnosti ve velmi krátké době několik dalších špičkových specialistů, kteří za ním přešli do konkurenční společnosti. GuideVision tak přišla o seniorní konzultanty, kteří předávali své znalosti dalším a navíc hrozilo, že přijde i o svého v té době nejdůležitějšího zákazníka. Ten se obával, že kvůli nedostatku pracovních zdrojů nebude společnost schopna dodávat svou práci včas a v potřebné kvalitě. Tuto nepříjemnou situaci však společnost perfektně zvládla a tyto kritické okamžiky nezpůsobily v delším horizontu žádné škody.

Obě společnosti metodu doporučení kandidátů stávajícími zaměstnanci ve svých řadách podporují, a to formou finanční odměny za doporučení nazvané *Referral Fee*. Její výše je stanovena v interních směrnících společností a závisí na technické úrovni znalostí doporučeného kandidáta. Odměna pro doporučitele je splatná po nástupu a skončení zkušební doby přijatého zaměstnance. Pokud doporučená osoba není vybrána, je vybrána a nabídku odmítne, nebo opustí společnost během zkušební doby, nárok na *Referral Fee* zaniká.

Další metodou, která je v praxi obou společností využívána, je tzv. *headhunting*. V doslovném překladu „lovení hlav“ znamená cílené vyhledávání kandidátů na sociálních sítích, převážně na profesní sociální síti LinkedIn, která sdružuje profesionály z celého světa. Profilové stránky uživatelů jsou jejich životopisem, kde popisují svou kariéru, znalosti, zkušenosti a další podrobnosti o svém pracovním životě. Jednotliví uživatelé své profily mohou propojovat a vytvářet tak sítě kontaktů. Každý uživatel může být zapojen do mnoha různých sítí právě přes své kontakty (jiné uživatele). Recruiter skupiny AspectWorks Group má nakoupeny doplňkové služby, které mu umožňují mezi profily členů vyhledávat podle různých klíčových slov a může je oslovovat, aniž by je musel žádat o zapojení o své síť. Recruitment (nábor) ve skupině je na velmi vysoké úrovni a bez jeho služeb by obě skupiny určitě nedokázaly volná pracovní místa obsazovat.

Inzerce v médiích kromě internetu společnosti skupiny AspectWorks Group nevyužívají. Je to samozřejmě dáno oblastí podnikání, protože pro svět IT nejvyužívanějším médiem internet, a to zvláště u vývoje software. Samozřejmě v oboru IT existují a vycházejí více či méně odborné časopisy, avšak jen v minimální míře pokrývají cílovou skupinu kandidátů, o které by měly společnosti ve skupině zájem. Využití tohoto typu média tak není zajímavý z hlediska poměru finanční náročnosti a počtu a kvality získaných kontaktů. Nejzásadnějším médiem pro inzerci je tak internet. Obě společnosti skupiny v současnosti využívají pouze

jediný inzertní server Jobs.cz. Jedině tento server dokáže oslovit kandidáty z IT oblasti, kde se obě společnosti pohybují. Obě skupiny společnosti poslední době zkusily využít možnosti zveřejnit pracovní pozice v inzertní sekci také na výše zmiňované profesní sociální síti LinkedIn. Zkušenost s inzercí na tomto serveru je však příliš krátká a nelze z ní zatím efektivitu inzerátu správně posoudit. Dalšími místy na internetu, kde lze vypsané pracovní pozice nalézt, jsou profily obou společností na dalších sociálních sítích a příslušné sekce na webových stránkách obou společností.

Společnost AspectWorks dříve využívala i spolupráci s personálními agenturami. V současné době však tato forma získávání nových kontaktů zcela zanikla, a to ze dvou důvodů. Prvním důvodem je fakt, že personální oddělení je při současném obsazení schopno dostatečný počet kandidátů vyhledat a oslovit vlastními silami. Druhým pak skutečnost, že kandidáti s profilem pro skupinu zajímavým, často nejsou ochotni reagovat na nabídky personálních agentur, protože jednoduše velkou část zaměstnavatelů na pracovním trhu znají a na konkrétní potenciální zaměstnavatele se obracejí sami.

Naopak velmi významným zdrojem nových zaměstnanců se staly každoročně vypisované stáže. Společnost AspectWorks se organizací stáží věnuje více než 6 let a v některých letech vypisovala i dva běhy těchto stáží v průběhu jednoho roku. Při vypsání stáže oslovuje studenty čtvrtých a pátých ročníků vysoké školy, kdy už mají dostatečné teoretické znalosti a zároveň dostatečné časové možnosti pro práci na částečný úvazek. Pro vedení stáže je vždy vyčleněn jeden ze zkušených techniků a pod jeho vedením pak účastníci pracují na reálném projektu pro zákazníka. Na začátku je vždy všem účastníkům poskytnuta sada na sebe navazujících školení na technologie, s kterými se v průběhu projektu mohou setkat. Tato školení jsou pro ně zcela zdarma a jejich práce v průběhu stáže je navíc finančně ohodnocena. Školení v IT technologiích bývají poměrně drahou záležitostí, a tak je spojení školení zdarma a zároveň výdělku pro studenty motivující. Po ukončení stáže je perspektivním účastníkům nabídnuta další spolupráce a jejím dlouhodobým cílem je výchova kvalitního pracovníka, který po ukončení školy u společnosti zůstane na plný pracovní úvazek. V průběhu let se však stává stále těžší vhodné kandidáty pro stáž nalézt. I další společnosti totiž začaly podobné programy ve větší míře nabízet a studenti vysokých škol tak mají stále více možností k pracovnímu uplatnění.

Poslední formou, jak skupina získává kontakty na nové kandidáty, je účast na odborných konferencích či seminářích, které jsou jednou z firem ve skupině sponzorovány a ta se tak může v jejich rámci zviditelnit. Společnost AspectWorks kromě toho pořádá i pravidelné snídane,

jejichž obsah je podobného charakteru a zaměřuje se vždy na některé z aktuálních témat v komunitě. Tyto aktivity jsou převážně cíleny na získání nových zákazníků a projektů, avšak mohou se z nich rekrutovat i noví spolupracovníci.

2.4 Výběr zaměstnanců v praxi

Po shromáždění životopisů od kandidátů v souvislosti s obsazovanou pracovní pozicí provádí první, administrativní kolo recruiter. Z došlých dokumentů vybírá kandidáty s odpovídajícím profilem – profesními zkušenostmi i technickými znalostmi. Pokud si není jistý, svůj názor konzultuje s manažerem (který má být liniovým nadřízeným vyhledávaného zaměstnance) nebo jiným technicky dostatečně odborným pracovníkem. Vhodné kandidáty poté oslovuje elektronickou zprávou nebo telefonicky. Telefonický hovor volí ve většině případů proto, že v současné době je nedostatek kvalitních technických lidí a čím dříve se podaří s kandidáty spojit a domluvit osobní pohovor, tím má společnost větší šanci je získat. Elektronickou zprávu nebo sms zprávu použije pouze v případě, že se telefonické spojení nezdaří.

Vlastní pohovory jsou plánované vždy s předstihem, aby co nejvíce vyhovovaly jak kandidátovi, tak ostatním účastníkům výběrového řízení ze strany společností skupiny. Výběrová řízení jsou vypisována nejčastěji v rámci technických pozic, a proto je nutné, aby se prvního pohovoru účastnil kromě recruitera i zaměstnanec společnosti s dobrými technickými znalostmi. Buď se jedná o liniového nadřízeného, delivery manažera nebo technického ředitele. O tom, který z nich se bude pohovoru účastnit, rozhoduje úroveň seniority kandidáta a také samozřejmě časová dostupnost potenciálních účastníků. Není totiž vhodné, aby kandidáti čekali na pracovní pohovor delší dobu. To proto, že (jak bylo již v práci několikrát zmíněno), spíše právě oni jsou díky aktuálnímu stavu na trhu práce zvýhodněni.

Pro pohovor vždy recruiter zarezervuje jednu ze zasedacích místností, potvrzení naplánované schůzky zašle elektronickou zprávou všem účastníkům a informuje o ní také office managera. Ten o příchodu kandidáta musí být informován, aby jej uvedl do správné zasedací místnosti. Standardem při usazení kandidáta je nabídka kávy nebo čaje a automaticky přinesené vody.

Teorie doporučuje spíše kratší dobu pohovoru, což je ve společnostech skupiny dodržováno. V případě technických pozic je obvyklá celková doba schůzky s kandidátem mezi 45 a 60 minutami. Avšak jen polovina času je vyhrazena strukturovanému rozhovoru. Jeho průběh moderuje recruiter, sleduje jeho strukturu a délku. Po osobním rozhovoru pak ve většině případů následuje druhá část, test odborných znalostí. Ten potvrzuje nebo vyvrací domněnky,

které si o technických schopnostech kandidáta oba zástupci společnosti vytvořili. V přestávce mezi oběma částmi dostane kandidát možnost udělit společnosti souhlas s uchováním jeho osobních údajů. Pokud souhlas svým podpisem udělí, v případě neúspěchu v aktuálním výběrovém řízení může recruiter zařadit jeho životopis do databáze a oslovit jej ve chvíli, kdy se otevře další pozice, která by pro něj mohla být zajímavá. Pokud souhlas neudělí, jeho životopis se všemi dalšími dokumenty je skartován v okamžiku rozhodnutí, že do dalšího kola nepostupuje. Ve zcela výjimečných případech mohou být první kola pohovoru organizována online konferencí pomocí videokonference. Tento způsob je však využíván pouze u zvláště důležitých, zajímavých a vysoce technicky specializovaných kandidátů, kteří se do České republiky stěhují ze zahraničí. Poté však musí následovat druhé kolo s osobním rozhovorem, protože bez osobního setkání nemůže být pracovní nabídka ze strany společnosti podána.

Druhá kola jsou organizována pouze v případě obsazování pracovních míst na vyšší úrovni managementu, kdy je nutné, aby kandidáty osobně viděli i majitelé obou společností. Ve většině případů je však jeden osobní rozhovor dostačující. Po poradě mezi recruiterem a dalším účastníkem výběru padne rozhodnutí, zda kandidátovi předložit pracovní nabídku, nebo zda mu bude poděkováno za účast ve výběrovém řízení a bude velmi slušným způsobem odmítnut. Odmítnutí bývá sděleno převážně formou e-mailu. Pracovní nabídka je pak vybranému kandidátovi sdělena jak telefonicky, tak formou elektronicky zaslaného dokumentu se všemi podrobnostmi a je mu ponechána lhůta pro rozhodnutí. Poté, co kandidát svůj zájem potvrdí a akceptuje pracovní nabídku, je zahájen proces onboarding popsany v následujících kapitolách.

2.5 Proces onboarding – zapojená oddělení

Administrativní a podpůrné služby oběma společnostem ve skupině zajišťují až na výjimky tatáž oddělení a jejich pracovníci. V rámci procesu tedy v obou společnostech vznikají pro jeho účastníky stejné úkoly i dokumenty. Teoretické části této práce se věnují i případům, kdy je pracovní místo obsazováno vnitřními zdroji společnosti. V tomto případě je však počet vznikajících úkolů a dokumentů nižší, než je tomu v případě výběru a nástupu kandidáta ze zdrojů vnějších. Text následujících odstavců je tak zaměřen na tuto druhou situaci a popisuje kroky každého do procesu zapojeného oddělení, které v rámci ní musí být učiněny.

Ze zcela pochopitelných důvodů v procesu hraje největší roli personální oddělení. Toto oddělení pro skupinu společností AspectWorks Group má v současné v současné době dva zaměstnance, HR manažera a recruitera. Recruiter věnuje největší část své pracovní náplně

vyhledávání a výběru nových zaměstnanců. Připravuje inzerci volných pracovních míst, oslovuje potenciální kandidáty, organizuje výběrová řízení, vede první pohovory a informuje kandidáty o jejich výsledcích. Neúspěšné odmítá a úspěšným zasílá pracovní nabídku. Po její akceptaci pak připravuje pracovní smlouvu, mzdový výměr a osobní dotazník. V průběhu prvního pracovního dne se stará o nové zaměstnance do okamžiku, kdy je představí jejich přímým nadřízeným. HR manažer se účastní převážně druhých kol výběrového řízení a má zodpovědnost za veškeré personální procesy ve společnostech a pečuje o stávající zaměstnance. Je zodpovědný za aktuálně používané vzory dokumentů, jako je pracovní smlouva, mzdový výměr nebo osobní dotazník. Jako liniový nadřízený recruitera je schopen v případě potřeby (dovolené, pracovní neschopnosti či aktuální vytíženosti recruitera) zároveň vykonávat všechny jeho pracovní činnosti.

Administrativní oddělení je v rámci procesu výběru a nástupu zastoupena jedinou rolí office managera. Má na starosti chod kanceláří a ve většině případů je tak první osobou, se kterou se kandidáti při procesu výběru setkají, i když jen krátce. Při procesu nástupu pak již hraje větší roli. Pro nově nastupující zaměstnance připravuje vstupní karty do kanceláří, je zodpovědný za správu firemních SIM karet, a proto je včetně telefonních přístrojů zajišťuje v případě, pokud na ně mají zaměstnanci v rámci pracovního zařazení nárok. Dále je pověřeným pracovníkem pro oblast bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, proto organizuje vstupní pracovnělékařské prohlídky a školí zaměstnance v oblasti bezpečnosti práce. Dále je administrativní podporou všech oddělení společnosti. Ve spolupráci s IT support oddělením proto připravuje předávací protokoly na technické vybavení určené zaměstnancům a personálnímu oddělení poskytuje pomoc při skenování a zakládání dokumentů.

Mzdové oddělení zpracovává mzdovou agendu na základě informací od HR manažera a výhradně s ním také komunikuje při řešení případných otázek a problémů zaměstnanců. Obě společnosti skupiny také zastupuje při jednání s Českou správou sociálního zabezpečení, zdravotními pojišťovnami nebo finančním úřadem. Služby tohoto oddělení jsou outsourcované, poskytované externí mzdovou kanceláří.

IT support oddělení má v současné době dva administrátory, kteří se starají o hladký chod vnitrofiremních systémů. O jejich údržbu, navrhuji zlepšení používaných řešení a pomáhají ostatním zaměstnancům v při problémech s technikou a software. Pouze oni mohou tak vydávat již nakoupený hardware či software a objednávat nový. Administrátoři dále přidělují zaměstnancům přístupy do jednotlivých vnitrofiremních aplikací, nastavují účty a hesla.

Do celého procesu dále za obě společnosti skupiny vstupují někteří jednotlivci z dalších oddělení. V první řadě to jsou přímí nadřízení nově nastupujících pracovníků. Při procesu výběru mohou pomáhat personálnímu oddělení při třídění došlých životopisů a účastní se pohovorů. Pro nové zaměstnance zajišťují pracovní místo a jsou jejich průvodci v rámci druhé části dne nástupu. Dalšími osobami, které se účastní procesu nástupu jsou správci systému TimeGuide pro AspectWorks a GuideVision. Systém TimeGuide je určen pro vykazování práce a dovolených a jako jediný není spravovaný IT support oddělením. Tento systém stále vyvíjí společnost GuideVision, a proto je na jeho správu vyčleněn pouze jeden její zaměstnanec (vzhledem k citlivosti údajů a složitému systému práv), který je zároveň klíčovou osobou při jeho vývoji. Společnost AspectWorks má pro správu tohoto systému vyčleněného jednoho vyškoleného zaměstnance, jehož práva v systému jsou vyšší než standardních uživatelů, avšak nižší než správce u GuideVision. Některé požadavky ostatních pracovníků společnosti AspectWorks tak může vyřešit, ale v případě nedostatečného oprávnění, například právě při založení nového uživatele a jeho práv, pak musí žádat o pomoc správce systému z GuideVision.

2.6 První pracovní den nového zaměstnance

Průběh prvního dne by měl být podle teoretické části, pokud možno, hladký a plynulý. Následující odstavce jej tak strukturují nikoliv podle zúčastněných oddělení, ale podle časové souslednosti jednotlivých kroků.

První osobou, se kterou se nový zaměstnanec v nástupní den v kancelářích setká, je pracovník administrativního oddělení, *office manager*. Ten zaměstnance usadí do předem zarezervované místnosti, nabídne mu kávu nebo čaj a automaticky přinese čistou vodu k občerstvení. Tyto povinnosti *office managera* mohou v jeho nepřítomnosti přejít na recruitera nebo HR managera. Následně již nového zaměstnance provází prvním dnem právě recruiter a v jeho nepřítomnosti může být zastoupen HR managerem. Recruiter se s novým zaměstnancem v přátelském duchu pozdraví a schůzku zahájí tzv. small talk, společenskou konverzací o lehkých tématech, která má nového zaměstnance zbavit nervozity, ostychu a pomoci mu cítit se v novém prostředí příjemně. S ohledem na pravidla etikety a takzvaný selský rozum je prakticky všem novým zaměstnancům ihned nabídnuto tykání. Společnosti skupiny si zakládají na přátelském prostředí v kancelářích a kde to není opravdu nutné, nelpí na úzkostlivém prokazování úcty a respektu k nadřízeným a vyšším managerům v podobě vykání.

Poté pak začnou být řešeny personální záležitosti nástupu. Recruiter zaměstnanci předem posílá k vyplnění potřebné dokumenty, pracovní smlouvu, osobní dotazník s potřebnými údaji pro mzdové oddělení a mzdový výměr. Předem vyplněné dokumenty spolu následně projdou a pokud jsou v pořádku, vytisknou je a podepíší. Dokumenty k bezpečnosti práce a ochraně zdraví při práci zasílá recruiter novému zaměstnanci také předem spolu s výše zmíněnými. Ty s ním však musí projít zaměstnanec zodpovědný za tuto oblast, kterým je office manager, a krátce nového zaměstnance proškolit. Proto se k oběma účastníkům schůzky v závěru přidává a provedené školení svým podpisem stvrzuje jak on, tak nový zaměstnanec. Všechny podepsané dokumenty si office manager převezme k archivaci a recruiter provede nového zaměstnance kanceláři. Ukáže mu kuchyňku, sociální zařízení i zasedací místnosti, aby se v kancelářích zorientoval. Přitom jej vždy krátce představí přítomným zaměstnancům a seznámí jej s neformálními zvyklostmi na pracovišti. Ještě před tím, než jej následně předá do péče liniového nadřízeného, ho zavede do oddělení IT support, kde je pro něj připravené potřebné technické vybavení. Jednání s administrátory chvíli trvá, a proto se recruiter vrátí na své pracovní místo. Po vysvětlení všech technických záležitostí a nastavení účtů v interních systémech se zaměstnanec vrací do kanceláři personálního oddělení. Zde má své pracovní místo i office manager, a proto se ho rovnou ujímá a podepíší spolu předem připravené předávací protokoly k již předanému technickému vybavení. Dále mu předá i další potřebné věci, kterými jsou mobilní telefon s firemní SIM kartou (pokud toto vybavení zaměstnanci dle pracovního zařazení náleží) a vstupní kartu do budovy a kanceláři. Spolu s tím mu také ústně předá informace k provozu celé budovy a zabezpečení kanceláři. Po vyřízení těchto formálních záležitostí se zaměstnance opět ujímá recruiter a doprovází ho za liniovým nadřízeným, který se tak stává jeho dalším průvodcem prvním dnem.

Liniový nadřízený si pro další část dne rezervuje zasedací místnost, aby mohl se zaměstnancem hovořit v klidném prostředí. Probírá s ním budoucí pracovní činnosti, seznamuje jej se systémem na vykazování práce a dalšími interními systémy. Společnost GuideVision má v tomto směru pro své nové zaměstnance na pozicích technického charakteru zpracovanou příručku o průběhu prvního dne. Kromě kontaktů na ostatní kolegy je v ní rozpracován přesný adaptační plán se všemi milníky a potřebnými certifikacemi, které musí každý takový zaměstnanec do konce zkušební doby absolvovat, a testy na pravidelná ověření získaných znalostí. Toto se však týká pouze pozic technických konzultantů. Ti pracují s jedinou technologií, a proto musí všichni projít stejným adaptačním plánem. Pro první tři měsíce je proto pro všechny nové zaměstnance na technických pozicích vyčleněn jediný team leader,

který je obdobím provází. Teprve poté jsou přiděleni pod teamleadery, pod jejichž vedením začnou pracovat na jednotlivých zákaznických projektech.

Ostatní zaměstnanci GuideVision nastupující do oddělení obchodu, financí, nebo administrativy a také všichni zaměstnanci AspectWorks takto jednotné informace nedostávají. To proto, že jiných, než technických pozic v rámci obou společností není mnoho a každý z takových zaměstnanců tak potřebuje jiné informace. Techničtí pracovníci AspectWorks pak oproti technickým pracovníkům GuideVision pracují v různých rolích a s různými technologiemi. Podobný manuál a plán by proto musel být připraven pro každou roli a každou technologii zvlášť. Všichni nově nastupující zaměstnanci také nejsou přiděleni pod společného teamleadera, jako je tomu v GuideVision. Jsou rovnou přiděleni do týmů, ve kterých budou pracovat i po skončení zkušební doby. Každý z teamleaderů má tak k předávání informací jiný přístup, a hlavně nástup nového zaměstnance neřeší tak často.

3 Výzkum a jeho metodologie

3.1 Analýza procesu onboarding

Analýza se nezaměřuje na celý proces od specifikace pracovního místa až po závěr prvního dne nástupu do jedné ze společností skupiny AspectWorks Group. Například části procesu výběru mají poměrně málo účastníků a jejich analýza by nevedla ke svému cíli, případné implementaci do vnitrofiremního informačního systému. Proto je počátkem procesu pro potřeby analýzy stanoven okamžik, kdy vybraný kandidát akceptuje pracovní nabídku a končí prvním dnem jeho nástupu. Proces je také zaměřený na situaci, kdy do společnosti nastupuje nový zaměstnanec z vnějších zdrojů. Pokud je pracovní pozice obsazována z vnitřních zdrojů, mnoho z kroků nemusí být učiněno, avšak některé z nich jsou shodné a připravený proces pak může být pro tento případ modifikován.

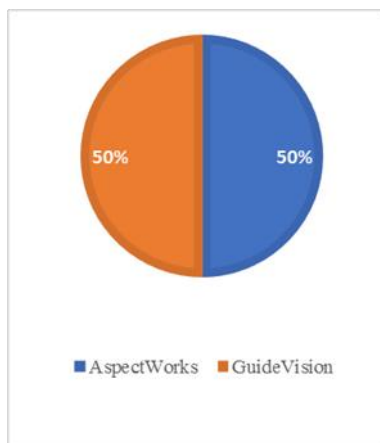
Analýza byla provedena pomocí sledování aktuálního průběhu standardního procesu a rozhovorů s jednotlivými účastníky. Jejím prvním cílem bylo přehledný a správný podklad pro vypracování kapitol 2.5 a 2.6 této bakalářské práce. Jejím druhým cílem však byla podrobná specifikace úkolů, které musí být v rámci procesu splněny, zpráv, které musí být v rámci něj odeslány nebo přijaty a dokumentů, které do něj vstupují nebo musí být výstupem některého z kroků. Jejich detailní popis včetně časového údaje pro učinění nebo vznik je popsán v příloze č. 1 této bakalářské práce a má sloužit jako podklad pro případnou implementaci do vnitropodnikového systému. Z této analýzy také vychází zhodnocení procesu a doporučení pro jeho případná zlepšení v závěru této bakalářské práce.

3.2 Dotazníkové šetření

Druhou částí výzkumu v rámci této bakalářské práce je dotazníkové šetření mezi zaměstnanci společností skupiny AspectWorks Group a zabývá se jejich spokojeností s průběhem procesu a průběhem jejich nástupního dne. Dotazník obsahoval celkem 17 obsahových otázek z několika oblastí a jeho plné znění včetně odpovědí znázorněných v grafu či uvedených v tabulce je přílohou č. 2 této bakalářské práce. Kvůli kratšímu názvu grafů uváděných v podkladech potvrzujících následující výsledky šetření jsou dále uváděny zkratky AW pro společnost AspectWorks, s.r.o. a GV pro společnost GuideVision, s.r.o.

Žádost o jeho vyplnění byla odeslána na 99 zaměstnancům společností skupiny a z toho 56 dotazník vyplnilo. Přesně polovinu odpovědí poskytli zaměstnanci AspectWorks a polovinu zaměstnanci GuideVision.

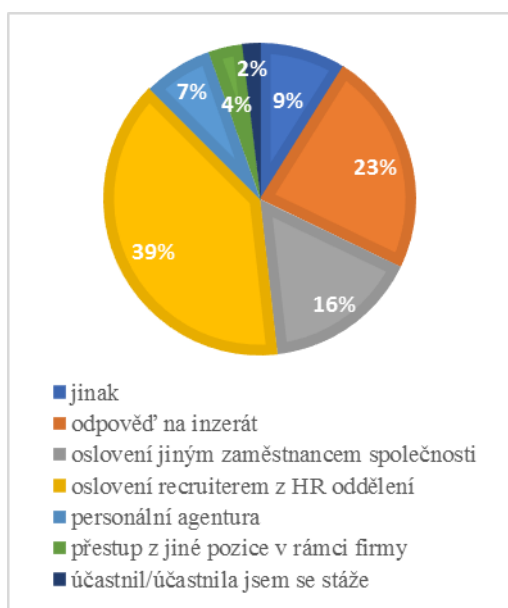
Graf 1: Počet odpovědí respondentů



Zdroj: Vlastní zpracování.

První otázka zjišťuje, odkud se zaměstnanci o volném pracovním místě dozvěděli a na průběh výběrového řízení. Z odpovědí napříč oběma společnostmi vyplývá, že více než jedna třetina zaměstnanců byla přímo oslovena recruiterem skupiny AspectWorks Group. Druhá nejčastější odpověď (23 %) byla reakce na uveřejněný inzerát a třetí (16 %) pak oslovení současným kolegou. Tyto tři metody tak byly použity v případě nástupu více než tří čtvrtin zaměstnanců.

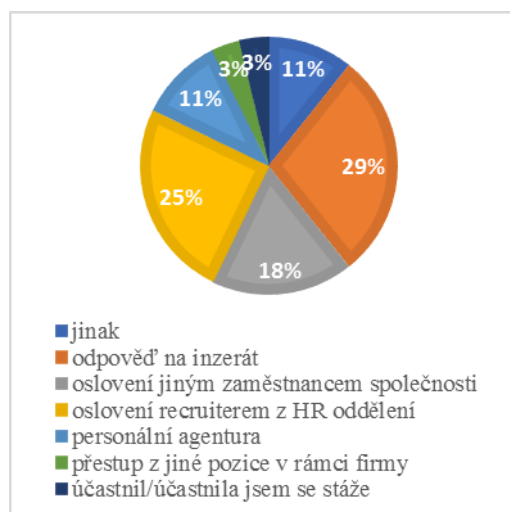
Graf 2: Zdroj informací o volném pracovním místě napříč oběma společnostmi



Zdroj: Vlastní zpracování.

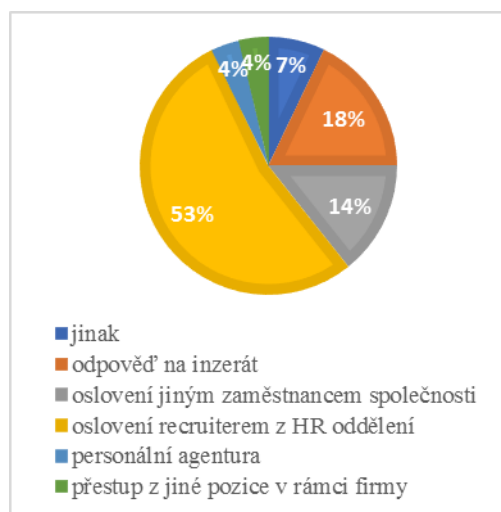
Pokud se podíváme na odpovědi z každé společnosti, v případě AspectWorks je procentuální zastoupení uvedených metod podobné (18 až 29 %). V případě samotného GuideVision pak více než polovinu respondentů oslovil recruiter společnosti.

Graf 3: Zdroj informací o pracovním místě v AW



Zdroj: Vlastní zpracování.

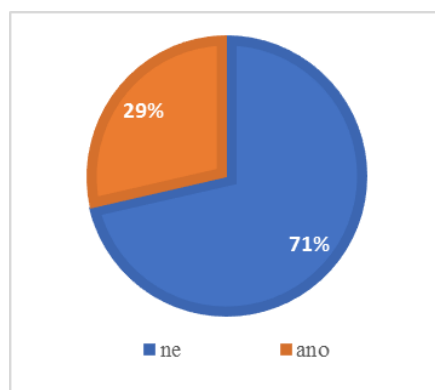
Graf 4: Zdroj informací o pracovním místě v GV



Zdroj: Vlastní zpracování.

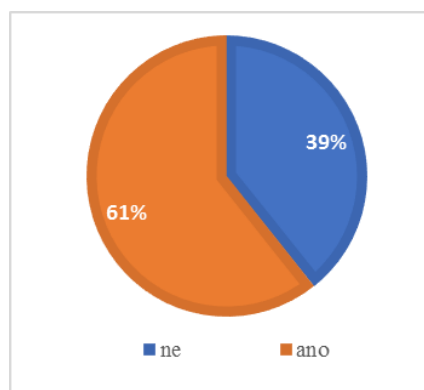
Následující tři otázky se zabývaly strukturou výběrového řízení a jeho účastníky. V případě AspectWorks bylo výběrové řízení v 71 % případů jednokolové a účastnil se ho jak zástupce personálního oddělení, tak technický pracovník. U GuideVision se pak bylo první kolo výběru nejčastěji vedeno také technickým pracovníkem i zástupcem HR, ve větší míře se však prvního kola účastnil pouze zástupce HR. Poměr jednokolových a dvoukolových výběrových řízení je opačný než v případě AspectWorks a jednokolové bylo pro pracovní nabídku dostačující jen v necelých 40 % případů. Detailní odpovědi respondentů s uvedením osob účastnících se každého z kol výběrového řízení jsou uvedeny v příloze č. 2 této bakalářské práce.

Graf 5: Poměr počtu kol výběrových řízení v AW



Zdroj: Vlastní zpracování.

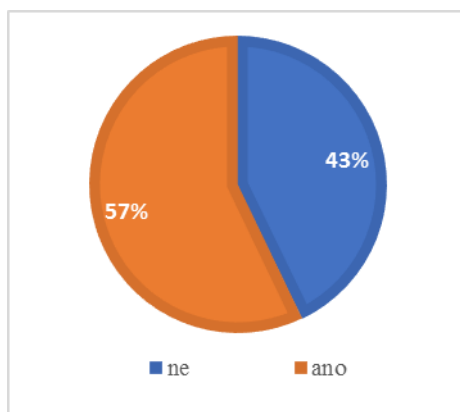
Graf 6: Poměr počtu kol výběrových řízení v GV



Zdroj: Vlastní zpracování.

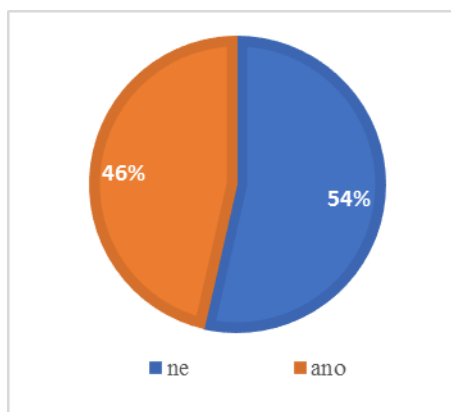
Součástí prvních kol v obou společnostech byl také test technických znalostí a častěji jej využívala společnost GuideVision. Zde je nutné poznamenat, že zjištěné výsledky mohou být ovlivněny pracovním zařazením zaměstnanců, kteří se dotazníkového šetření účastnili. Zatímco technické pozice jej dostávají téměř ve všech případech, při výběru pozic netechnického směru nebývají využity často.

Graf 7: Využití testu technických znalostí v AW



Zdroj: Vlastní zpracování.

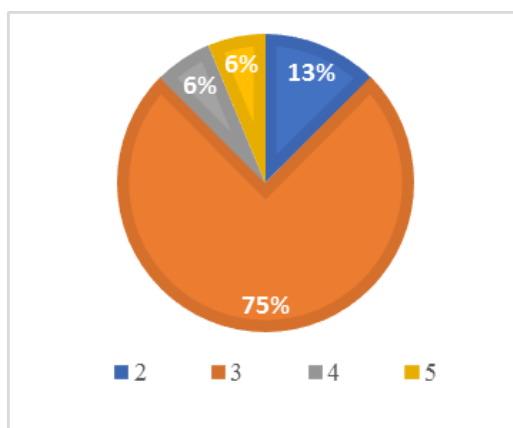
Graf 8: Využití testu technických znalostí v GV



Zdroj: Vlastní zpracování.

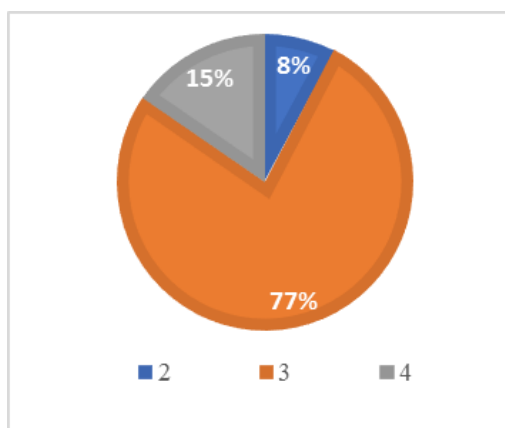
V obou společnostech pak byl test hodnotily zhruba tři čtvrtiny respondentů jako středně těžký a pouze jediný z nich jej považoval za nepřiměřeně náročný.

Graf 9: Hodnocení obtížnosti testu v AW



Zdroj: Vlastní zpracování.

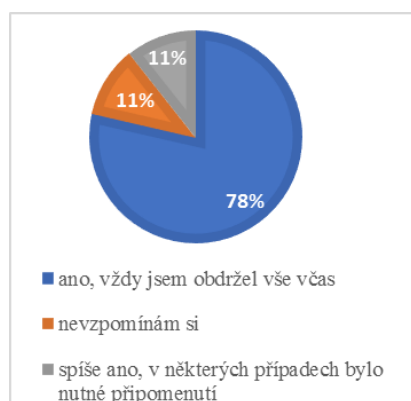
Graf 10: Hodnocení obtížnosti testu v GV



Zdroj: Vlastní zpracování.

Další otázky dotazníku směřovaly na spokojenost s tím, jak byly zaměstnancům předávány slíbené informace v během výběrového řízení nebo informace a technické prostředky v průběhu dne nástupu. Zaměstnanci na tyto otázky odpovídali v naprosté většině případů pozitivně. Výrazněji se výsledky za jednotlivé společnosti lišily pouze v případě předávání informací v průběhu výběrového řízení.

Graf 11: Spokojenost s předáváním informací
během výběrového řízení v AW



Zdroj: Vlastní zpracování.

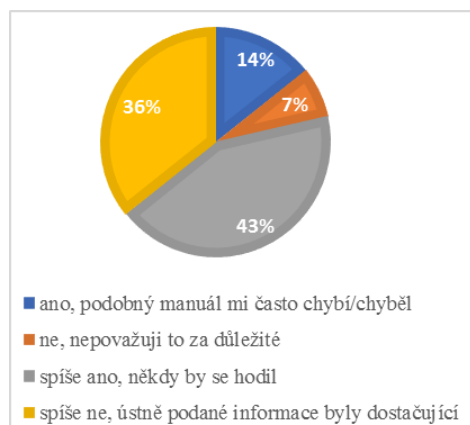
Graf 12: Spokojenost s předáváním informací
během výběrového řízení v GV



Zdroj: Vlastní zpracování.

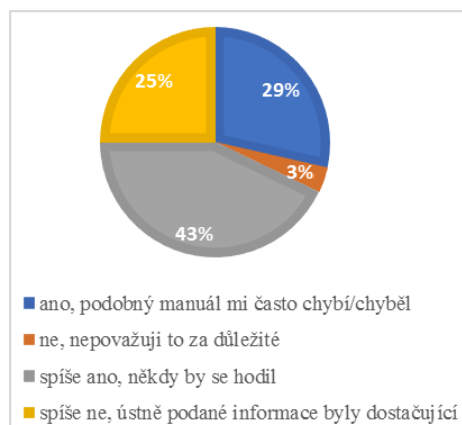
Manuál pro nováčky zmiňovaný teoretickou částí, který úzce souvisí zvláště s předáváním informací, by uvítala většina všech dotazovaných. Uvítali by v něm informace o organizační struktuře společnosti, stručné představení ostatních kolegů, informace o možnostech stravování nebo popis základních procesů včetně vykazování práce či dovolené. Přesné odpovědi respondentů jsou pak uvedeny v příloze č. 2 této bakalářské práce. Nižší procento zájmu v případě GuideVision je zřejmě díky zpracované příručce o průběhu prvního dne. Vzhledem k tomu však považuji za překvapující, že se výsledky v obou společnostech neliší více

Graf 13: Zájem o příručku v AW



Zdroj: Vlastní zpracování.

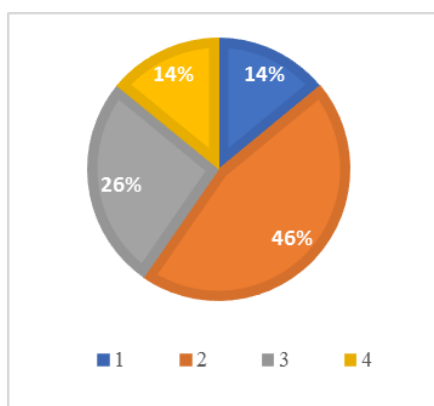
Graf 14: Zájem o příručku v GV



Zdroj: Vlastní zpracování.

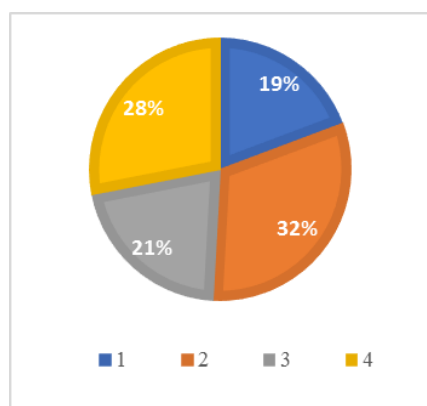
V předposlední tematické části dotazníku pak respondenti hodnotili svou spokojenost s průběhem prvního dne a celkovým dojmem z něj. Je překvapujícím zjištěním, že zatímco v AspectWorks nástup za spíše chaotický považovalo jen 14 % zaměstnanců, v GuideVision už jich bylo dvakrát tolik.

Graf 15: Spokojenost s průběhem dne nástupu
v AW



Zdroj: Vlastní zpracování.

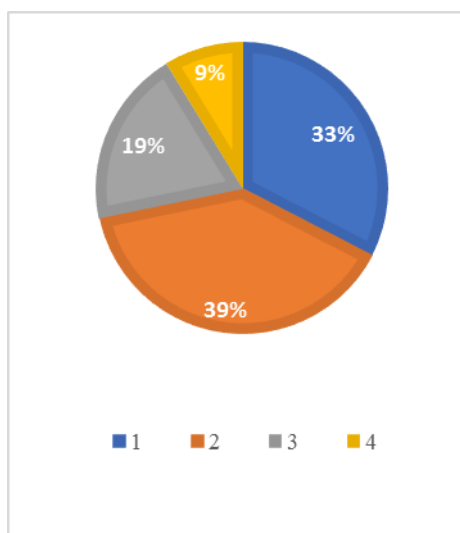
Graf 16: Spokojenost s průběhem dne nástupu
v GV



Zdroj: Vlastní zpracování.

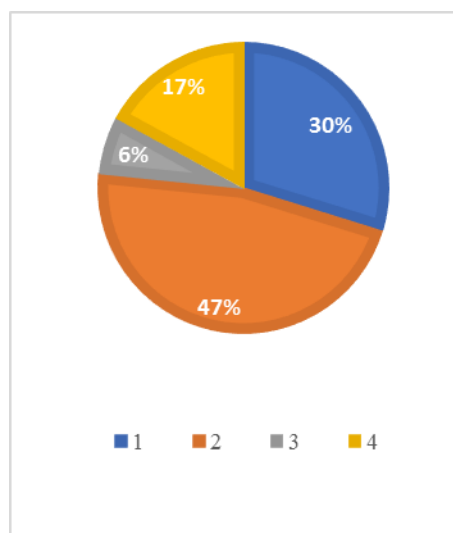
Tomu odpovídá i hodnocení celkového dojmu z prvního dne. Ten musela společnost GuideVision vylepšovat téměř v téměř 20 % případů, AspectWorks pak naproti tomu jen v polovičním procentu případů.

Graf 17: Celkový dojem z prvního dne v AW



Zdroj: Vlastní zpracování.

Graf 18: Celkový dojem z prvního dne v GV



Zdroj: Vlastní zpracování.

Poslední otázky dotazníku směřovaly na odměnu za doporučení nového zaměstnance, Referral Fee. Jedna pětina dotázaných uvedla, že svého současného kolegu nebo kolegyni doporučila právě ona. Tento počet také relativně odpovídá počtu zaměstnanců, kteří v úvodu dotazníku

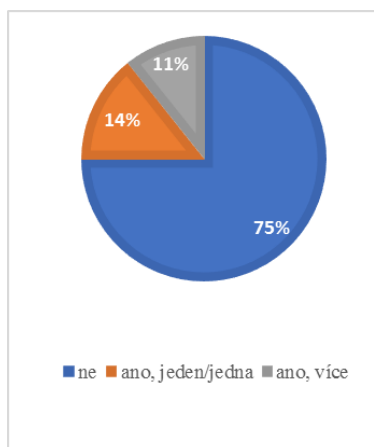
uváděli jako zdroj informací o pracovním místě, na které později nastoupili, právě někoho ze současných kolegů. V AspectWorks nové kolegy doporučovalo více zaměstnanců, než tomu bylo v GuideVision.

Graf 19: Počet doporučitelů celkem



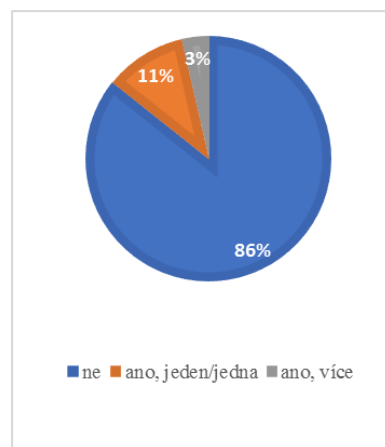
Zdroj: Vlastní zpracování.

Graf 20: Počet doporučitelů v AW



Zdroj: Vlastní zpracování.

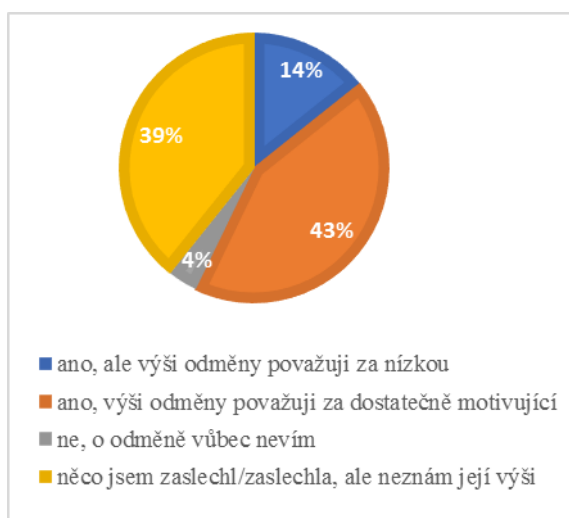
Graf 21: Počet doporučitelů v GV



Zdroj: Vlastní zpracování.

Reálnou výši odměny za doporučení zaměstnance obě společnosti skupiny považují za neveřejnou. Z odpovědí vyplývá, že tato informace není příliš známá ani uvnitř společnosti. Téměř 40 % dotazovaných o odměně vůbec neslyšelo, nebo nezná její výši. Ostatní zaměstnanci pak odměnu znají a ve většině případů ji také považují za dostatečně motivující k tomu, aby se sami snažili nového kolegu získat.

Graf 22: Znalost Referral Fee a názor na výši v obou společnostech



Zdroj: Vlastní zpracování.

4 Doporučení

Na základě poznatků získaných z provedené analýzy bych společnosti jednoznačně doporučila proces nástupu nových pracovníků optimalizovat a následně implementovat do vnitrofiremního informačního systému. V rámci procesu je v praxi uskutečněno mnoho kroků, které jsou zbytečné, nebo které by mohl místo jednotlivých pracovníků zčásti vyřešit systém. Například pokud by personální oddělení informaci o plánovaném nástupu a informacemi o novém zaměstnanci vložilo do informačního systému, sám by mohl automaticky příslušným příjemcům rozesílat zprávy s potřebnými údaji. Pracovníci personálního oddělení by tak nemuseli myslet na to, jaké všechny pracovníky jmenovitě musí s dostatečným předstihem informovat, aby i oni mohli začít včas pracovat na jim náležících úkolech. IT support oddělení by mohlo okamžitě začít řešit nákup či přípravu technického vybavení a linioví nadřízení nových pracovníků by mohli včas zarezervovat potřebné prostory a plánovat s nimi setkání. Jakmile by v průběhu byly doplňovány další informace či dokumenty, i ty by opět mohly být rozesílány těm správným příjemcům. I spolupráce mezi správci systému TimeGuide by se tím značně zjednodušila a personalisté by opět nemuseli přemýšlet, které konkrétní osobě zprávu poslat. Systém by automaticky správného příjemce vybral sám.

Dále bych rozhodně doporučila převést nákup mobilních telefonů a přípravu předávacích protokolů z administrativního oddělení na IT support oddělení. Vzory protokolů by opět mohly být součástí systému a po vložení příslušných údajů by ty správné předávací protokoly byly jednoduše generovány a se zaměstnancem podepisovány ihned po převzetí vybavení. Těmito všemi kroky by se zjednodušila komunikace mezi členy jednotlivých oddělení. V rámci analýzy jsem evidovala i mnoho dalších kroků, které by pomocí implementace do informačního systému šlo redukovat a „narovnat“, protože ze všech získaných poznatků vyplývá, kolik jednotlivých zpráv s potřebnými informacemi si musí jednotliví účastníci mezi sebou posílat a na kolik věcí nesmí zapomenout.

Provedené dotazníkové šetření pak bylo zaměřeno na to, jakým způsobem je v současné době prováděno vyhledávání a výběr zaměstnanců i na to, jak vlastní nástup sami vnímají. Společnost by se podle výsledků šetření určitě měla dále zaměřovat na vyhledávání pracovníků pomocí inzerce a vlastního headhuntera (recruitera), jako to dělá dosud. Výsledky potvrzují, že tento způsob je opravdu vysoce efektivní a recruiter odvádí velmi dobrou práci. Jediné mé doporučení v tomto směru je pokusit se do vyhledávání více zapojit vlastní zaměstnance rozšířením povědomí o odměně za doporučení kandidáta a tyto odměny jasně definovat a komunikovat.

Reálnou výši odměny za doporučení zaměstnance obě společnosti skupiny považují za neveřejnou a není v této bakalářské práci uvedena. Lze ale říci, že teprve poté, kdy se povědomí o výši odměny rozšíří mezi valnou většinu zaměstnanců, bude na místě posouzení její adekvátní výše.

Z části zaměřené na vlastní výběr zaměstnanců pak na základě zjištěných a vzájemně porovnaných výsledků v obou společnostech vyplývá, že by se ve společnost GuideVision mohla první kola výběru zaměstnanců častěji odehrávat za účasti technického zástupce. Tato skutečnost by mohla pomoci ke snížení počtu druhých kol výběrových řízení a tím i urychlení nástupu nových kolegů.

Začátek svého působení ve společnosti pak všichni zaměstnanci vesměs hodnotí kladně, avšak i v tomto směru je stále co zlepšovat. Společnostem bych proto doporučila lépe zpracovat informace, které v rámci prvního dne potřebuje zaměstnancům sdělit, a to nejen technického charakteru. V obou společnostech by totiž, i když to nijak zásadně nepotřebují, většina dotázaných příručku se společenskými informacemi o jednotlivých lidech ve společnosti a další rady společenského charakteru kladně ohodnotila.

Zjištěné výsledky na základě odpovědí respondentů korespondovaly jak s aktuálními trendy popsány v teoretické části, tak potvrzovaly úspěšnost používaných metod. Ze všech získaných odpovědí na otázky dotazníku vyplývá, že obě společnosti skupiny AspectWorks Group mají proces získávání i nástupu zaměstnanců dobře zvládnutý a zaměstnanci s ním jsou spokojeni. Avšak stejný důraz a důslednost na kvalitu služeb poskytovaných zákazníkům by mohly klást i na služby věnované svým zaměstnancům.

Závěr

Cílem mé bakalářské práce bylo nalézt teoretické podklady a doporučení pro proces nástupu nových pracovníků. Tyto teorie měly pomoci zodpovědět otázku, zda zdroje a metody získávání zaměstnanců odpovídají aktuálním trendům a doporučovaným metodám. V praktické části pak byl popsán průběh tohoto procesu ve dvou společnostech holdingu AspectWorks Group, a v rámci výzkumného šetření byla provedena jeho analýza a dotazníkové šetření mezi zaměstnanci s cílem zjistit, jak jsou s jeho průběhem stávající zaměstnanci spokojeni.

V úvodu byly položeny základní výzkumné otázky:

1. Jak proces nástupu přispívá ke spokojenosti zaměstnanců při nástupu?
2. Jak je proces nástupu podpořen procesně z pohledu doprovázející dokumentace?
3. Jak se proces nástupu liší v obou sledovaných společnostech?

Dobře zvládnutý proces nástupu může být považován za základní kámen při vytváření vztahu mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem. Výsledky výzkumu provedeného v rámci této bakalářské práce prokazují, že současné nastavení procesu velkou měrou přispívá k hladkému zapojení zaměstnanců do společnosti v oblasti vlastní náplně práce. Výsledky zjištění týkající se přispívání tohoto procesu při zapojení do sociálních vztahů na pracovišti byly také vesměs pozitivní, avšak úroveň spokojenosti zaměstnanců v této oblasti by bylo třeba zvýšit v souladu s již v úvodu zmiňovaným mottem obou společností „Quality is the King“.

Analýzou bylo zjištěno, že je v rámci procesu nástupu z hlediska zainteresovaných oddělení činěno velké množství nadbytečných kroků, které mohou být eliminovány. Navrhovanými změnami bude možné jej zpřehlednit a zjednodušit a všem oddělením z hlediska vedení administrativy a evidence ulevit. Následná implementace procesu do vnitrofiremního systému by dále ještě více zjednodušila práci hlavně personálnímu oddělení, a to zvláště v oblasti komunikace s dalšími zapojenými osobami.

Sledovaný proces v rámci obou společností se podle očekávání lišil jen v drobných detailech, protože je zajišťován v průběhu většiny kroků stejnými odděleními. I když výsledky v obou společnostech byly víceméně shodné, přeci jen se v mezi nimi dala vyzorovat drobná odlišení. Vzájemné porovnání těchto rozdílů tak může pomoci při zvýšení jeho kvality a takříkajíc jej „dotáhnout k dokonalosti“. Lze tedy říci, že cíl stanovený v úvodu této bakalářské práce byl splněn.

Literatura

Knihy

1. ARMSTRONG, Michael a TAYLOR, Stephen. 2015. *Řízení lidských zdrojů: Moderní pojetí a postupy: 13. vydání.* Praha: Grada, 2015. 978-80-247-5258-7.
2. ARMSTRONG, Michael a TAYLOR, Stephen. 2007. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy: 10. vydání.* Praha: Grada, 2015. 978-80-247-1407-3.
3. BEDRNOVÁ, Eva a kol. 2007. *Psychologie a sociologie řízení. 3. rozšíř. a dopl. vyd.* Praha: Management Press, 2007. 978-80-7261-169-0.
4. D'AMBROSOVÁ, Hana. 2005. *Ochrana osobních údajů v personalistice od roku 2005.* Praha: Pragoeduca, 2005. 80-7310-025-8.
5. HRONÍK, František. 1999. *Jak se nespálit při výběru zaměstnanců: podrobný průvodce výběrovým řízením.* Brno: Computer Press, 1999. 80-7226-161-4.
6. CHLÁDKOVÁ, Alena a BUKOVJAN, Petr. 2013. *Personalistka: dvanáctero správného vedení personální agendy. 4., aktualiz. a rozš. vyd.* Praha: Wolters Kluwer, 2013. 978-80-7357-858-9.
7. KOCIANOVÁ, Renata. 2010. *Personální činnosti a metody personální práce, vyd. 1.* Praha: Grada, 2010. 978-80-247-2497-3.
8. KOUBEK, Josef. 1996. *Personální práce v malých podnicích.* Praha: Grada, 1996. 80-7169-206-9.
9. KOUBEK, Josef. 2007. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 4. rozš. vyd.* Praha: Management Press, 2007. 978-80-7261-168-3.
10. MADDUX, Robert B. 1994. *Profesionální výběr uchazečů.* Praha: Linde, 1994. 80-85647-39-7.
11. MAYEROVÁ, Marie a RŮŽIČKA, Jiří. 2000. *Moderní personální management.* Jinočany: H & H, 2000. 80-86022-65-X.
12. NOVÝ, Ivan a kol. 2006. *Sociologie pro ekonomy a manažery. 2. přeprac. a rozšířené vyd.* Praha: Grada, 2006. 80-247-1705-0.
13. PROVAZNÍK, Vladimír a kol. 2002. *Psychologie pro ekonomy a manažery.* Praha: Grada, 2002. 80-247-0470-6.
14. SOUŠKOVÁ, Milena a SPIRIT, Michal. 2014. *Pracovní právo pro ekonomy, vyd. 1.* Praha: Oeconomica, 2014. 978-80-245-2067-4.
15. STÝBLO, Jiří. 2003. *Personální řízení v malých a středních podnicích.* Praha: Management Press, 2003. 80-7261-097-X.

16. TOMEČKOVÁ, Iva. *Pracovní poměr: vznik, změny, skončení*. Brno: Computer Press, 2005. 80-251-0637-3.
17. VAJNER, Luděk. 2007. *Výběr pracovníků do týmu, vyd. 1*. Praha: Grada, 2007. 978-80-247-1739-5.
18. ŽUFAN, Jan. 2012. *Moderní personalistika ve službách, vyd. 1*. Praha: Wolters Kluwer, 2012. 978-80-7357-947-0.

Internetové zdroje

19. Ministerstvo práce a sociálních věcí: Příručka pro personální a platovou agendu [online]. [vid. 2017-03-18]. Dostupné z <http://www.mpsv.cz/ppropo.php?ID=IPB007>.
20. Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce [online]. HAVIT, s.r.o., 1998–2017. [vid. 2017-03-13]. Dostupné z <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/zakonik-prace/>. ISSN 1213-7235.
21. Zpravodajská povinnost. Český statistický úřad [online]. [vid. 2017-03-14]. Dostupné z https://www.czso.cz/csu/vykazy/zpravodajska_povinnost.
22. Účel statistických zjišťování. Český statistický úřad [online]. [vid. 2017-03-14]. Dostupné z https://www.czso.cz/csu/vykazy/ucel_statistickych_zjistovani.
23. Zákon č.89/1995 Sb., o státní statistické službě [online]. [vid. 2017-03-14]. Dostupné z https://www.czso.cz/csu/czso/zakon_o_statni_statisticke_sluzbe.
24. Vyhláška č. 343/2012 Sb., příloha 1 Vyhlášky. Zákony pro lidi [online]. [vid. 2017-03-14]. Dostupné z <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2012-343>.
25. Český statistický úřad: Seznam statistických zjišťování pro vybraného respondenta za zpracovatelský rok 2017, respondent AspectWorks, s.r.o. [online]. [vid. 2017-03-14]. Dostupné z https://apl.czso.cz/pll/vykwww/vyk111?xrokzpr=2017&xid_respondenti=1994757&xhledat=27374726&xtypident=-1.
26. Český statistický úřad: Seznam statistických zjišťování pro vybraného respondenta za zpracovatelský rok 2017 respondent GuideVision, s.r.o. [online]. [vid. 2017-03-14]. Dostupné z https://apl.czso.cz/pll/vykwww/vyk111?xrokzpr=2017&xid_respondenti=2086591&xhledat=03340414&xtypident=-1.
27. Postup zaměstnavatele při zaměstnávání zaměstnanců ze zahraničí. Ministerstvo práce a sociálních věcí: Integrovaný portál MPSV [online]. [vid. 2017-03-18]. Dostupné z https://portal.mpsv.cz/sz/zahr_zam/zz_zamest_cizincu/zz_ziskavani.
28. Vymezení základních pojmů. Ministerstvo práce a sociálních věcí: Integrovaný portál MPSV [online]. [vid. 2017-03-18]. Dostupné z https://portal.mpsv.cz/sz/zahr_zam/zz_zamest_cizincu/zz_vymezeni_pojmu.

29. Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů [online]. HAVIT, s.r.o., 1998–2017. [vid. 2017-03-18]. Dostupné z <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/dprij/>. ISSN 1213-7235.
30. Zákon č. 101/2000 Sb., o ochraně osobních údajů [online]. HAVIT, s.r.o., 1998–2017. [vid. 2017-03-18]. Dostupné z <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/ooou/>. ISSN 1213-7235.
31. SAP Success Factors [online]. [vid. 2017-04-08]. Dostupné z https://www.successfactors.com/en_us.html.
32. Sophia Solutions, služby a řešení pro HR, SAP Success Factors, modul Onboarding [online]. [vid. 2017-04-08]. Dostupné z http://www.sophias.cz/cz/sluzby_a_reseni/hcm/sap/onboarding.php.

Příspěvky na webových stránkách

33. ŠTOČEK, Martin. Některé výkazy nahradí administrativní data. In: *Statistika & My*, měsíčník Českého statistického úřadu, vyd. 11-12/2016 [online]. [vid. 2017-03-14]. Dostupné z <http://www.statistikaamy.cz/2016/12/nektare-vykazy-nahradi-administrativni-data/>. ISSN 1804-7149.
34. MATOLÍN, Matěj. Perfektní adaptace zaměstnanců s aplikací Trello. In: *Blog Lovec Hlav* [online]. [vid. 2017-04-08]. Dostupné z <http://lovec-hlav.cz/blog/adaptace-onboarding-aplikace/>.

Seznam zpracovaných grafů

Graf 1: Počet odpovědí respondentů

Graf 2: Zdroj informací o volném pracovním místě napříč oběma společnostmi

Graf 3: Zdroj informací o pracovním místě v AW

Graf 4: Zdroj informací o pracovním místě v GV

Graf 5: Poměr počtu kol výběrových řízení v AW

Graf 6: Poměr počtu kol výběrových řízení v GV

Graf 7: Využití testu technických znalostí v AW

Graf 8: Využití testu technických znalostí v GV

Graf 9: Hodnocení obtížnosti testu v AW

Graf 10: Hodnocení obtížnosti testu v GV

Graf 11: Spokojenost s předáváním informací během výběrového řízení v AW

Graf 12: Spokojenost s předáváním informací během výběrového řízení v GV

Graf 13: Zájem o příručku v AW

Graf 14: Zájem o příručku v GV

Graf 15: Spokojenost s průběhem dne nástupu v AW

Graf 16: Spokojenost s průběhem dne nástupu v GV

Graf 17: Celkový dojem z prvního dne v AW

Graf 18: Celkový dojem z prvního dne v GV

Graf 19: Počet doporučitelů celkem

Graf 20: Počet doporučitelů v AW

Graf 21: Počet doporučitelů v GV

Graf 22: Znalost Referral Fee a názor na výši v obou společnostech

Seznam příloh

1. Specifikace úkolů, zpráv a dokumentů z analyzovaného procesu
2. Dotazník s názvem Spokojenost zaměstnanců při nástupu včetně odpovědí respondentů

Příloha č. 1

Specifikace úkolů, zpráv a dokumentů z analyzovaného procesu

Úkoly, zprávy a dokumenty jsou rozděleny řazeny podle jednotlivých oddělení, dále podle typu vstupu/výstupu na přijatou zprávu, odeslanou zprávu, úkol a dokument. Čas je dále rozlišován na tři roviny, před nástupem nového zaměstnance, v den nástupu nového zaměstnance a dny následující po nástupu.

Personální oddělení

Přijaté zprávy po nástupu

- Zpráva s elektronickou verzí předvyplněného prohlášení poplatníka daně z příjmů přijatá od mzdového oddělení.

Odeslané zprávy před nástupem

- Zpráva s termínem nástupu zaměstnance a jeho kontaktní údaje přijatá zaslaná administrativnímu oddělení, IT support oddělení, liniovému nadřízenému zaměstnance a správci systému TimeGuide pro AspectWorks nebo správci systému TimeGuide pro GuideVision.
- Zpráva o nároku na firemní mobilní telefon zaslaná administrativnímu oddělení.

Odeslané zprávy v den nástupu

- Zpráva o nástupu zaměstnance a pracovní zařazení všem zaměstnancům firem skupiny.
- Zpráva o nástupu zaměstnance, s jeho kontaktními údaji skeny pracovní smlouvy, mzdového výměru a dotazníku zaslaná mzdovému oddělení.

Úkoly před nástupem

- Příprava elektronické verze pracovní smlouvy, mzdového výměru a dotazníku.

Úkoly v den nástupu

- Podpis pracovní smlouvy, vyplnění dotazníku a podpis mzdového výměru se zaměstnancem.
- Předání originálů podepsané pracovní smlouvy, dotazníku a mzdového výměru ke skenování a archivaci administrativnímu oddělení.
- Představení zaměstnance spolupracovníkům, provedení kanceláři, předání informací o stravování apod. a jeho předání nadřízenému.

Úkoly po nástupu

- Výtisk prohlášení poplatníka daně z příjmů od mzdového oddělení, doplnění a podpis zaměstnancem.
- Převzetí zápočtového listu od zaměstnance a jeho zaslání mzdovému oddělení spolu s podepsaným prohlášením poplatníka daně z příjmů.

Dokumenty

- Elektronická verze a originál pracovní smlouvy.
- Elektronická verze a originál mzdového výměru.
- Elektronická verze a originál dotazníku.
- Originál prohlášení poplatníka daně z příjmů.

Administrativní oddělení

Přijaté zprávy před nástupem

- Zpráva s termínem nástupu zaměstnance a jeho kontaktní údaje přijatá od personálního oddělení.
- Popis předávaného technického vybavení pro přípravu předávacích protokolů přijatá od IT Support oddělení.
- Zpráva o nároku na firemní mobilní telefon přijatá od personálního oddělení.

Odeslané zprávy před nástupem

- Zpráva s termínem zdravotní prohlídky pracovněprávním lékařem zaslaná zaměstnanci.

Úkoly před nástupem

- Příprava předávacího protokolu k vybavení.
- Zajištění vstupní karty pro zaměstnance.
- Nákup mobilního telefonu a zajištění SIM karty v případě nároku.
- Zajištění termínu zdravotní prohlídky zaměstnance pracovněprávním lékařem.

Úkoly v den nástupu

- Podpis předávacích protokolů k předanému technickému vybavení.
- Předání vstupní karty a informací o provozu kanceláří a budovy.
- Provedení školení BOZP a PO a podpis protokolu se zaměstnancem.
- Sken originálu pracovní smlouvy, mzdového výměru a dotazníku, uložení na dokumentový server.

Úkoly po nástupu

- Archivace originálu pracovní smlouvy, mzdového výměru a dotazníku.

Dokumenty

- Předávací protokoly se specifikací vybavení.
- Protokol o provedení školení v oblasti BOZP a PO.

Mzdové oddělení

Přijaté zprávy v den nástupu

- Zpráva o nástupu zaměstnance, s jeho kontaktními údaji skeny pracovní smlouvy, mzdového výměru a dotazníku přijatá od personálního oddělení.

Odeslané zprávy po nástupu

- Zpráva s elektronickou verzí předvyplněného prohlášení poplatníka daně z příjmů zaslaná personálnímu oddělení.

Úkoly po nástupu

- Převzetí originálu zápočtového listu zaměstnance.
- Přihlášení zaměstnance u okresní správy sociálního zabezpečení.
- Přihlášení zaměstnance u zdravotní pojišťovny.

Dokumenty

- Elektronická verze prohlášení poplatníka daně z příjmů.

IT Support oddělení

Přijaté zprávy před nástupem

- Zpráva s termínem nástupu zaměstnance a jeho kontaktní údaje přijatá od personálního oddělení.

Odeslané zprávy před nástupem

- Popis předávaného technického vybavení pro přípravu předávacích protokolů zaslaná administrativnímu oddělení.

Úkoly před nástupem

- Výběr stávajícího nebo nákup nového technického vybavení, jeho příprava a instalace.

Úkoly v den nástupu

- Předání technického vybavení zaměstnanci, nastavení uživatelských přístupů a oprávnění.

Zaměstnanec

Přijaté zprávy před nástupem

- Zpráva s elektronickými verzemi vyplněné pracovní smlouvy, mzdového výměru, dotazníku a dokumentů k BOZP a PO přijatá od personálního oddělení.

Přijaté zprávy v den nástupu

- Zpráva obsahující přístupové údaje a základní manuál pro práci se systémem přijatá od správce systému TimeGuide pro AspectWorks nebo správce systému TimeGuide pro GuideVision.

Odeslané zprávy v den nástupu

- Zpráva s elektronickými verzemi vyplněné pracovní smlouvy, mzdového výměru a dotazníku zaslaná personálnímu oddělení.

Úkoly před nástupem

- Absolvování zdravotní prohlídky pracovněprávním lékařem.

Úkoly v den nástupu

- Podpis pracovní smlouvy, dotazníku a mzdového výměru s personálním oddělením.
- Předání protokolu o zdravotní prohlídce o pracovněprávního lékaře personálnímu oddělení
- Absolvování školení BOZP a PO a podpis protokolu s administrativním oddělením.

Úkoly po nástupu

- Předání originálu zápočtového listu personálnímu oddělení.
- Doplnění a podpis prohlášení poplatníka daně z příjmů.

Dokumenty

- Originál protokolu o zdravotní prohlídce o pracovněprávního lékaře.
- Originál zápočtového listu.

Liniový nadřízený nového zaměstnance

Přijaté zprávy před nástupem

- Zpráva s termínem nástupu zaměstnance a jeho kontaktní údaje přijatá od personálního oddělení.

Úkoly před nástupem

- Rezervace zasedací místnosti pro schůzku se zaměstnancem.
- Zajištění pracovního místa novému zaměstnanci.

Úkoly v den nástupu

- Schůzka se zaměstnancem, předání informací, seznámení s pracovními úkoly.

Správce systému TimeGuide pro GuideVision

Přijaté zprávy před nástupem

- Zpráva s termínem nástupu zaměstnance GuideVision a jeho kontaktní údaje přijatá od personálního oddělení.
- Zpráva s termínem nástupu zaměstnance AspectWorks a jeho kontaktní údaje přijatá od správce systému TimeGuide pro AspectWorks.

Odeslané zprávy v den nástupu

- Zpráva s přístupovými údaji a elektronickou verzí manuálu k systému TimeGuide zaslaná zaměstnanci.

Úkoly před nástupem

- Založení účtu v systému TimeGuide pro nového zaměstnance.

Správce systému TimeGuide pro AspectWorks

Přijaté zprávy před nástupem

- Zpráva s termínem nástupu zaměstnance AspectWorks a jeho kontaktní údaje přijatá od personálního oddělení.
- Zpráva s přihlašovacími údaji nově založené účtu zaměstnance přijatá od správce systému TimeGuide pro GuideVision.

Odeslané zprávy před nástupem

- Žádost o založení účtu v systému TimeGuide pro nového zaměstnance zaslaná správci systému TimeGuide pro GuideVision.

Odeslané zprávy v den nástupu

- Zpráva obsahující přístupové údaje a základní manuál pro práci se systémem zaslaná zaměstnanci.

Příloha č. 2

Dotazník s názvem Spokojenost zaměstnanců při nástupu

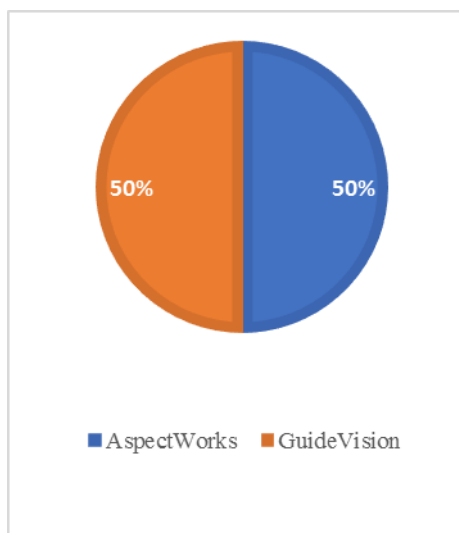
Podtitul: Jak jste byli spokojení s přístupem a procesy při nástupu do společnosti AspectWorks nebo GuideVision?

Screeningové otázky se všemi odpověďmi respondentů:

1. Ve které společnosti pracujete?

(Volba jedné z nabízených možností.)

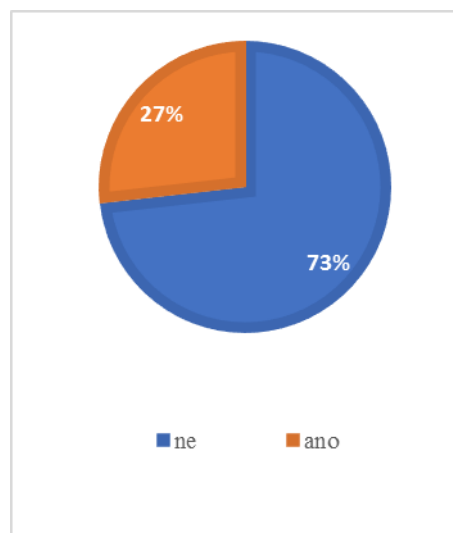
- AspectWorks
- GuideVision



2. Vedete tým, nebo máte podřízené?

(Volba jedné z nabízených možností.)

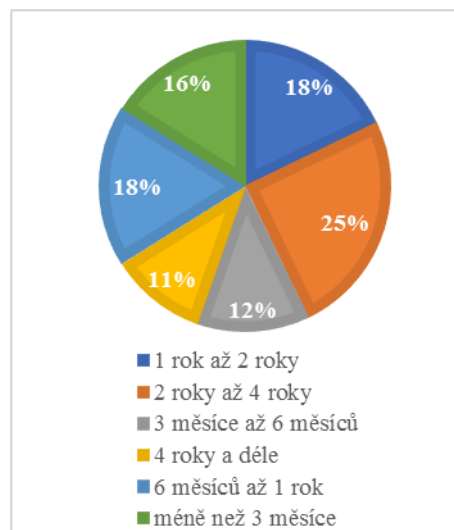
- ano
- ne



3. Jak dlouho trvá Vaše zaměstnání?

(Volba jedné z nabízených možností.)

- méně než 3 měsíce
- 3 měsíce až 6 měsíců
- 6 měsíců až 1 rok
- 1 rok až 2 roky
- 2 roky až 4 roky
- 4 roky a déle



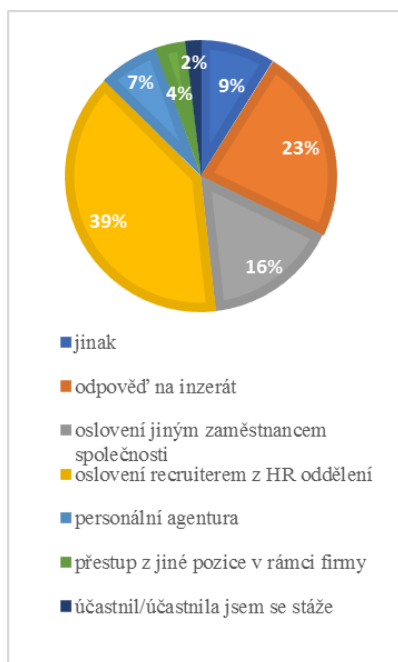
Obsahové otázky s odpověďmi respondentů rozdělených dle společností

4. Odkud jste se dozvěděl/dozvěděla o pracovním místě, které v současné době vykonáváte?

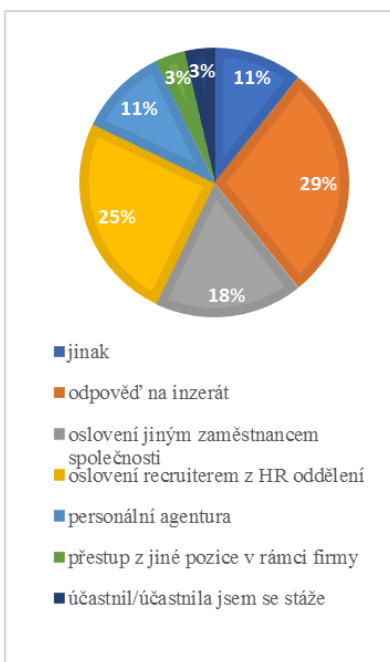
(Volba jedné z nabízených možností.)

- z vnitřních zdrojů, přestoupil/přestoupila jsem v rámci firmy z jiné pozice
- byl/byla jsem přímo oslovena recruiterem z HR oddělení
- byl/byla jsem přímo oslovena jiným zaměstnancem společnosti
- odpověděl/odpověděla jsem na inzerát
- účastnil/účastnila jsem se stáže
- přes personální agenturu
- z jiného zdroje

Celkem:



AspectWorks:



GuideVision:

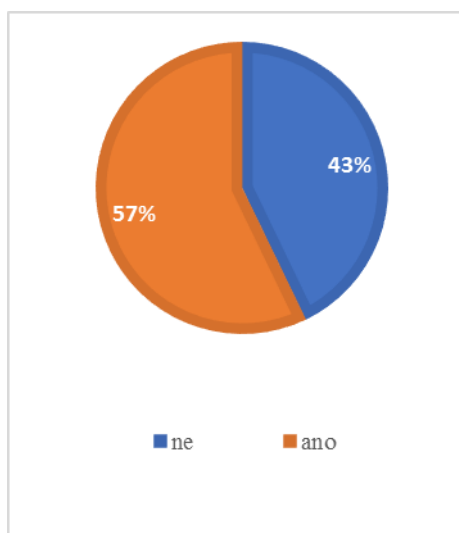


5. Byl součástí výběrového řízení na Vaši pozici test odborných znalostí?

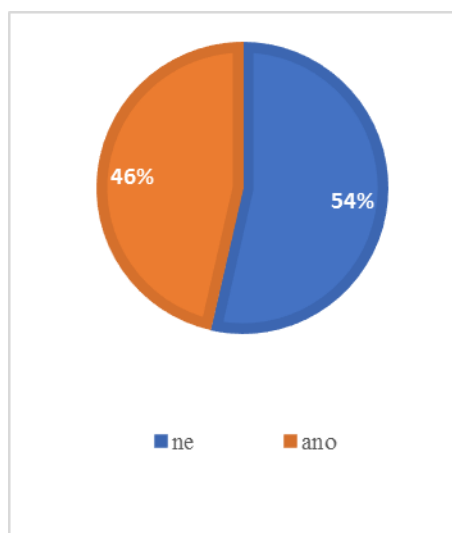
(Volba jedné z nabízených možností, v případě odpovědi „ne“ je otázka č. 6 přeskočena.)

- ne
- ano

AspectWorks:



GuideVision:

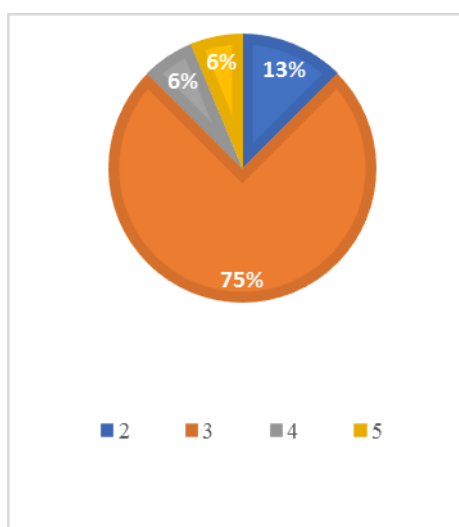


6. Jak byste ohodnotil/ohodnotila úroveň testu odborných znalostí?

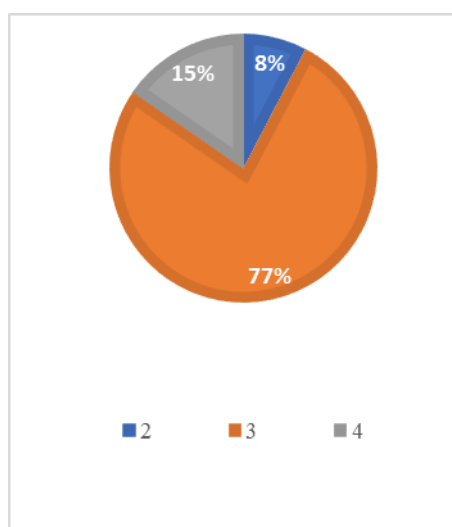
(Lineární stupnice s hodnocením v rozmezí 1 až 5.)

- 1: velmi lehký
- 5: neadekvátně náročný

AspectWorks:



GuideVision:



7. Které osoby byly přítomny na pohovoru v průběhu výběrového řízení? Můžete vybrat více možností.

(Více voleb z nabízených možností.)

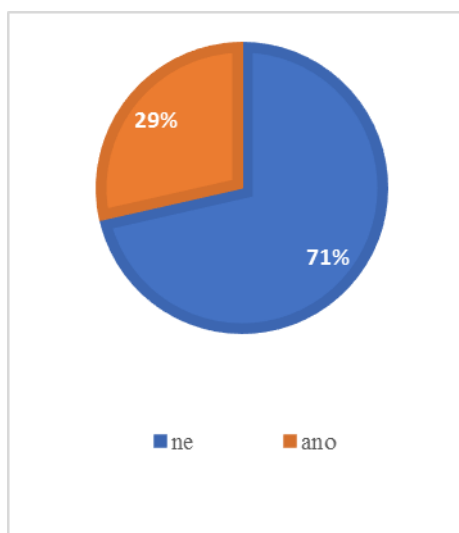
Počet z Které osoby byly přítomny na pohovoru v průběhu výběrového řízení? Můžete vybrat více možností.		
Popisky řádků	AspectWorks	GuideVision
HR manager	1	3
HR manager, pracovník z vyšší úrovně organizační struktury než přímý nadřízený	5	5
HR manager, přímý nadřízený	7	4
HR manager, přímý nadřízený, pracovník z vyšší úrovně organizační struktury než přímý nadřízený	1	
HR manager, recruiter, pracovník z vyšší úrovně organizační struktury než přímý nadřízený	1	1
HR manager, recruiter, přímý nadřízený, pracovník z vyšší úrovně organizační struktury než přímý nadřízený	1	
Pracovník z vyšší úrovně organizační struktury než přímý nadřízený	2	1
Přímý nadřízený	1	
Přímý nadřízený, pracovník z vyšší úrovně organizační struktury než přímý nadřízený	1	
Recruiter	4	7
Recruiter, kolega /kolegyně		1
Recruiter, pracovník z vyšší úrovně organizační struktury než přímý nadřízený	3	4
Recruiter, přímý nadřízený	1	2
Celkový počet	28	28

8. Následovalo druhé kolo pohovoru?

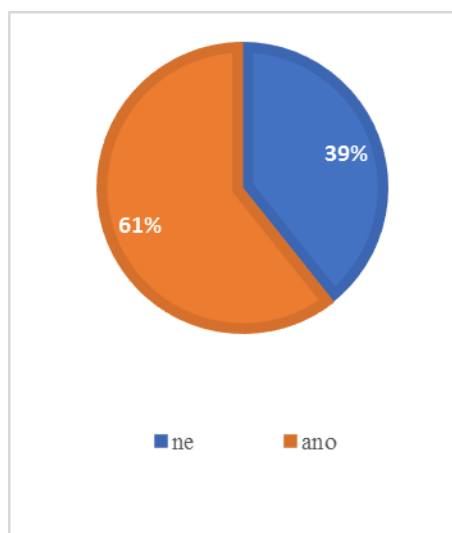
(Volba jedné z nabízených možností, v případě odpovědi „ne“ je otázka č. 9. přeskočena.)

- ne
- ano

AspectWorks:



GuideVision:



9. Které osoby byly přítomny na druhém pohovoru v průběhu výběrového řízení? Můžete vybrat více možností.

(Více voleb z nabízených možností.)

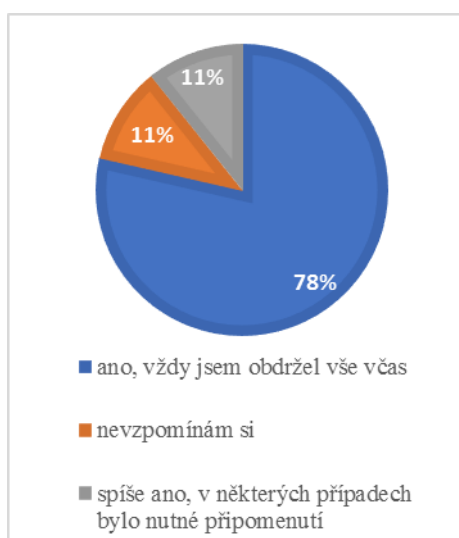
Popisky řádků	AspectWorks	GuideVision
HR manager	1	1
HR manager, kolega /kolegyně, přímý nadřízený	1	
HR manager, pracovník z vyšší úrovně organizační	4	8
HR manager, přímý nadřízený	1	2
HR manager, přímý nadřízený, pracovník z vyšší úrovně	1	
Pracovník z vyšší úrovně organizační struktury		2
Přímý nadřízený		1
Recruiter, pracovník z vyšší úrovně organizační struktury		1
Recruiter, přímý nadřízený		2
Celkový počet	8	17

10. Pokud Vám v průběhu výběrového řízení bylo něco slíbeno (potvrzení e-mailem, dokument, vyjádření apod.), obdržel/obdržela jste je ve slíbeném termínu?

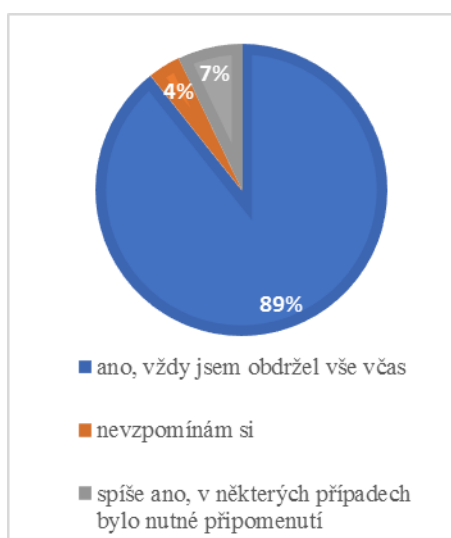
(Volba jedné z nabízených možností.)

- ano, vždy jsem obdržel vše včas
- spíše ano, v některých případech bylo nutné připomenutí
- ne, ve většině případů bylo nutné připomenutí
- nevzpomínám si

AspectWorks:



GuideVision:

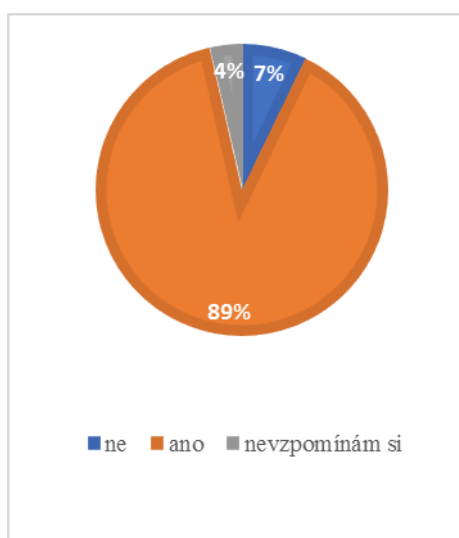


11. Byly Vám hned první den předány všechny slíbené pracovní prostředky potřebné k výkonu práce, které jste potřeboval/potřebovala?

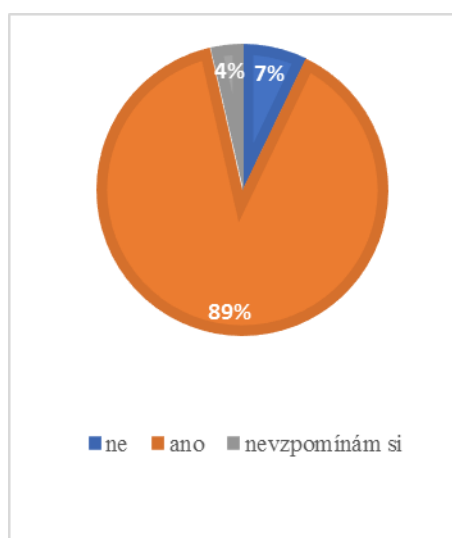
(Volba jedné z nabízených možností, po volbě „ne“ následuje otázka č. 12, v ostatních případech je přeskočena.)

- ano
- ne
- nevzpomínám si

AspectWorks:



GuideVision:



12. Na jaké slíbené pracovní prostředky jste musel/musela čekat?

- vlastní text respondenta

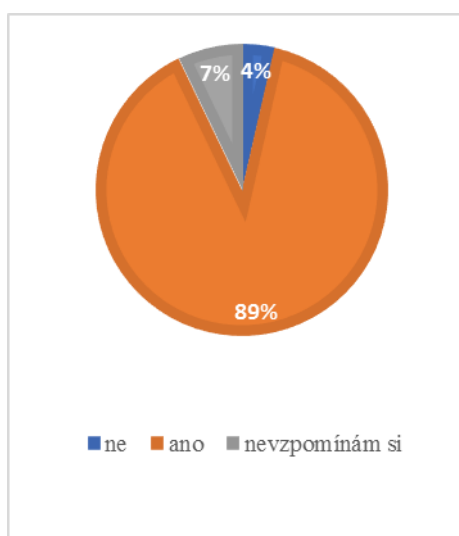
Popisky řádků	AspectWorks	GuideVision
Monitor s HD rozlišením	1	
Pořádný notebook	1	
Telefon, přístupy do systému		1
Telefon		1
Celkový počet	2	2

13. Byly Vám hned první den předány všechny dokumenty a informace, které jste během dne nástupu nebo krátce po něm potřeboval/potřebovala?

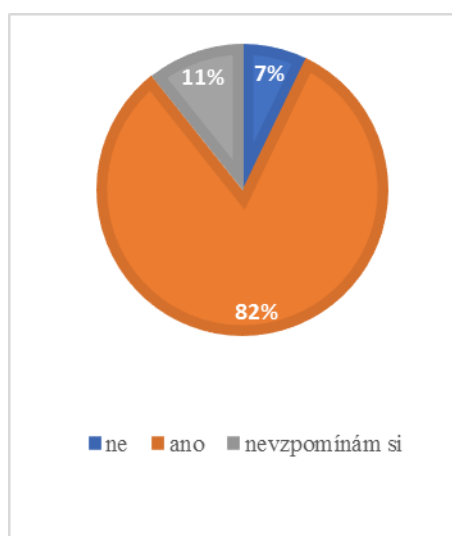
(Volba jedné z nabízených možností, po volbě „ne“ následuje otázka č. 14., v ostatních případech je přeskočena.)

- ano
- ne
- nevzpomínám si

AspectWorks:



GuideVision:



14. Na jaký dokument či informaci jste musel/musela čekat?

- vlastní text respondenta

Popisky řádků	AspectWorks	GuideVision
Popis struktury/hierarchie společnosti a řízení včetně některých procesů.	1	
Pozvánku na interní akci :)		1
Přístupové údaje do emailu, sharepointu apod.		1
Celkový počet	1	2

15. Ocenil/ocenila byste manuál pro nováčka, kde by byly shrnuté všechny informace, které jste první den dostal/dostala a netýkaly se výhradně náplně práce? Např. informace k standardní pracovní době, dovolené, stravování v okolí, jak žádat o nové technické prostředky, kancelářské vybavení, nejčastější otázky, kdo je kdo v organizaci a podobně?

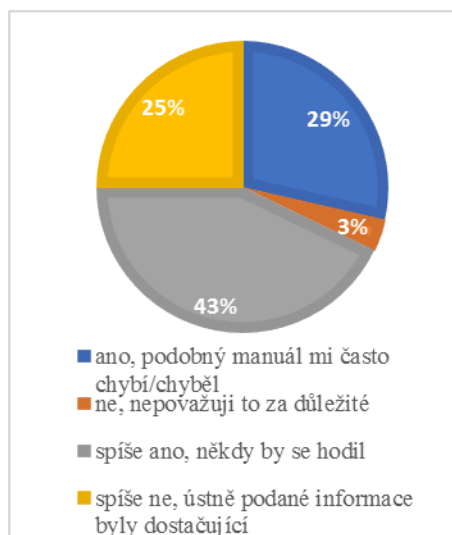
(Volba jedné z nabízených možností, po volbě „ne“ a „spíše ne“ je následující otázka přeskočena.)

- ne, nepovažuji to za důležité
- spíše ne, ústně podané informace byly dostačující
- spíše ano, někdy by se hodil
- ano, podobný manuál mi často chybí/chyběl

AspectWorks:



GuideVision:



16. Jaké informace Vám chyběly?

- vlastní text respondenta

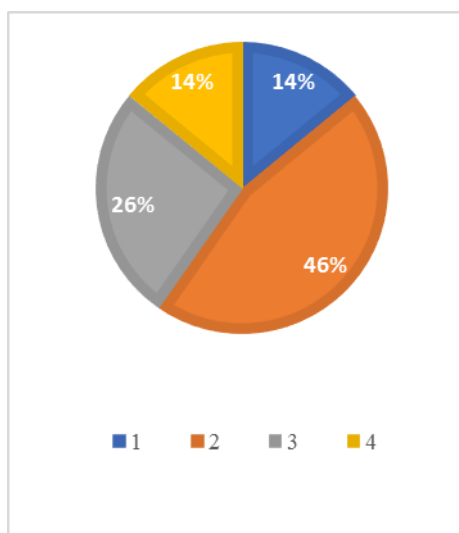
Popisky řádků	AspectWorks	GuideVision
Detailní popis vykazování činnosti	1	
Evidence dovolených		1
Fungování kantýny, otevírací doba budovy	1	
Informace k cestovním příkazům, organizační struktura, kdo je kdo včetně odpovědností		1
Informace o benefitech		1
Informace o méj pozici a vykonávané práci, popis pozice byl hodně strohý. Dále pak manuál toho, jak postupovat.	1	
Informace o stravenkách ve zkušební době	1	
Informace technického rázu, wifi, počítač, přístupy, SN dev instance atp.		1
Interní směrnice		1
Jak žádat o dovolenou, jak se dostat na intranet, zda si mohu zažádat, jak to funguje s obědy, jak dlouhá je pauza na oběd apod.		1
Kdo je kdo	1	
Kdo je kdo, kde jsou ostatní aktuálně na projektu	1	
Kdo je kdo, žádost o technické prostředky, kdo můj přímý nadřízený		1
Kdo je můj přímý nadřízený	1	
Ne jaké, ale aktuálnost informací	2	
Nechyběly, všechny informace byly předány ústně dostal pouze ústně, ale manuál by se následně hodil.	1	
Některé informace organizačního charakteru		1
Už nevím	3	2
Organizační struktura		1
Organizační struktura, benefity, možnosti pozic na projektech		1
Popis většiny procesů		1
Téměř žádné. Veškeré informace jsem obdržel v manuálu		1
Ucelená hlavní stránka, vykazovací proces		1
Vyložení žádné, ale bylo potřeba hledat ve více zdrojích		1
Zadávání dovolené, vykazování volna, interní systémy AW	1	
Základní procesy – jejich popis chybí částečně i dnes		1
Zejména technické vybavení		1
Celkový počet	16	20

17. Jak byste celkově zhodnotil/zhodnotila průběh prvního dne?

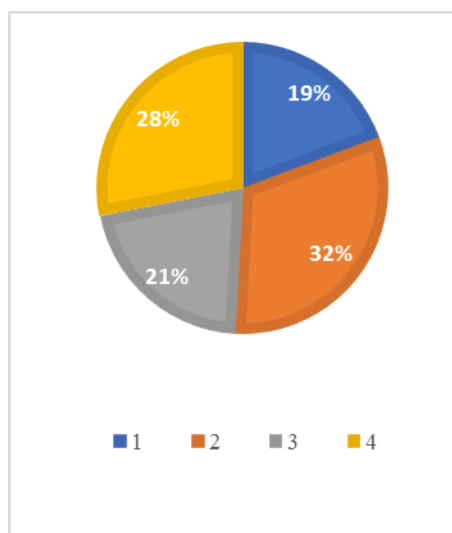
(Lineární stupnice s hodnocením v rozmezí 1 až 5.)

- 1: perfektní organizace, jednotlivé schůzky a činnosti na sebe navazovaly
- 5: chaos, buď na mě neměl nikdo čas, nebo přišlo několik lidí najednou

AspectWorks:



GuideVision:

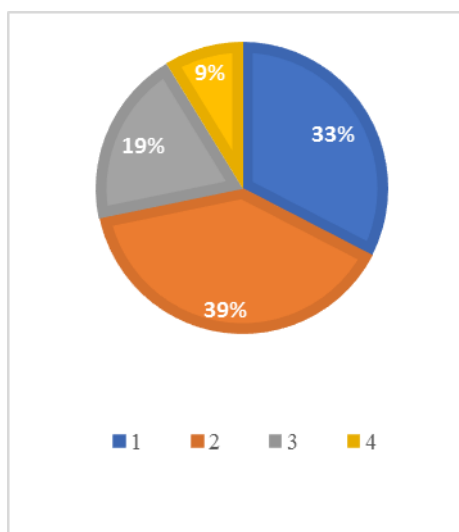


18. Jak byste zhodnotil/zhodnotila celkový dojem z prvního dne?

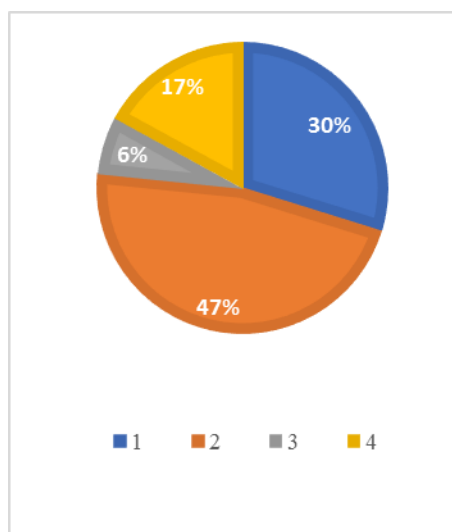
(Lineární stupnice s hodnocením v rozmezí 1 až 5.)

- 1: příjemný tým, dobrá nálada, dá se říct, že jsem se na další dny těšil/těšila
- 5: první den hrůza, ale postupně se dojem zlepšoval

AspectWorks:



GuideVision:

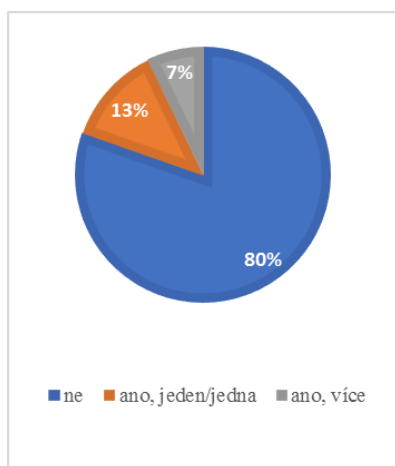


19. Byl některý z Vašich kolegů či kolegyně přijat na základě Vašeho osobního doporučení, tzn. zprostředkoval/zprostředkovala jste kontakt mezi ním a HR oddělením?

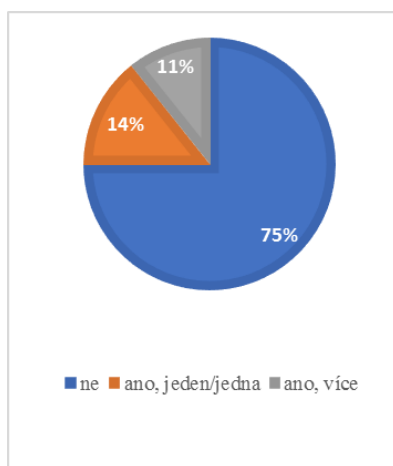
(Volba jedné z nabízených možností.)

- ne
- ano, jeden/jedna
- ano, více

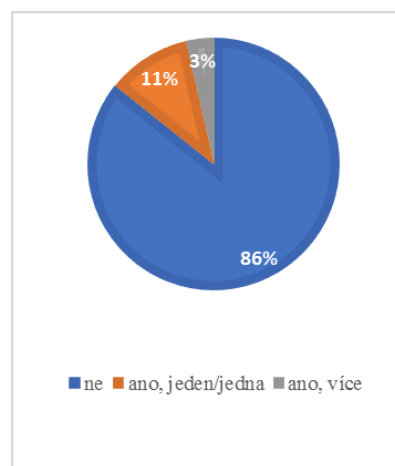
Celkem:



AspectWorks:



GuideVision:



20. Znáte odměnu za doporučení nového zaměstnance, Referral Fee? Je pro Vás její výše dostatečně motivující k tomu, abyste do firmy doporučil/doporučila někoho ze svých známých?

(Volba jedné z nabízených možností.)

- ne, o odměně vůbec nevím
- něco jsem zaslechl/zaslechla, ale neznám její výši
- ano, ale výši odměny považuji za nízkou
- ano, výši odměny považuji za dostatečně motivující

Celkem:

AspectWorks:

GuideVision:

