

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE



VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

NÁZEV BAKALÁŘSKÉ PRÁCE/TITLE OF THESIS

Proces a metody získávání pracovníků ve vybrané společnosti

TERMÍN UKONČENÍ STUDIA A OBHAJOBA (MĚSÍC/ROK)

Červen 2021

JMÉNO A PŘÍJMENÍ STUDENTA / STUDIJNÍ SKUPINA

Denisa Reichlová (KLZ 35)

JMÉNO VEDOUCÍHO BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Ing. Dominika Kadeřábková

PROHLÁŠENÍ STUDENTA

Odevzdáním této práce prohlašuji, že jsem zadanou bakalářskou práci na uvedené téma vypracoval/a samostatně a že jsem ke zpracování této bakalářské práce použil/a pouze literární prameny v práci uvedené.

Jsem si vědom/a skutečnosti, že tato práce bude v souladu s § 47b zák. o vysokých školách zveřejněna, a souhlasím s tím, aby k takovému zveřejnění bez ohledu na výsledek obhajoby práce došlo.

Prohlašuji, že informace, které jsem v práci užil/a, pocházejí z legálních zdrojů, tj. že zejména nejde o předmět státního, služebního či obchodního tajemství či o jiné důvěrné informace, k jejichž použití v práci, popř., k jejichž následné publikaci v souvislosti s předpokládanou veřejnou prezentací práce, nemám potřebné oprávnění.

Datum a místo: 30.4.2021 v Praze

PODĚKOVÁNÍ

Rád/a bych tímto poděkoval/-a vedoucímu bakalářské práce za metodické vedení a odborné konzultace, které mi poskytl/a při zpracování mé bakalářské práce.

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Národní 2600/9a, 158 00 Praha 5

SOUHRN

1. Cíl práce:

Hlavním cílem práce bylo popsat proces náboru a plánování lidských zdrojů ve vybrané společnosti XY a prostřednictvím kvalitativního šetření pomocí rozhovorů analyzovat náborový proces v této organizaci. Na základě získaných informací od různých skupin osob, které jsou zapojeny do náborového procesu bylo provedeno zhodnocení aktuálního průběhu výběrového řízení. Závěr práce obsahuje návrh na možná doporučení, která by mohla zvýšit efektivitu procesu náboru ve společnosti.

2. Výzkumné metody:

V teoretické části této práce jsou uvedeny základní poznatky z oboru personalistiky čerpané především z odborné literatury a elektronických článků, k jejichž popisu bylo využito metody literární rešerše. V praktické části byla použita metoda kvalitativního výzkumu, který probíhal prostřednictvím rozhovorů s manažery, novými pracovníky a nevyhovujícími uchazeči.

3. Výsledky výzkumu/práce:

Výsledkem práce bylo provést zhodnocení aktuálního průběhu výběrového řízení ve vybrané společnosti a navrhnout možnosti jeho zlepšení. Po provedení vlastního výzkumu bylo zjištěno, že současná podoba výběrového řízení je poměrně úspěšná pro hledání nových zaměstnanců a nebyly odhaleny žádné závažné nedostatky, které by měly pro firmu fatální následky. Pro vylepšení některých menších nedostatků výběrového řízení byla navržena určitá doporučení, která byla následně předložena vedení společnosti XY ke zvážení. Jedním z přijatých doporučení, které bude v budoucnu v této společnosti realizováno, je zapracování na personálním marketingu (založením kariérních stránek na firemním webu, tvorbou firemního klipu a budováním image firmy).

4. Závěry a doporučení:

Cílem této bakalářské práce bylo vytvořit popis stávajícího procesu vyhledávání, výběru a náboru zaměstnanců do vybrané společnosti. Na základě získání zpětné vazby a hodnocení od osob zapojených do výběrových řízení bylo provedeno zhodnocení efektivnosti realizace náboru ve společnosti XY. V návaznosti na tyto výsledky kvalitativního výzkumu byla doporučena taková opatření, která by po jejich implementaci měla přilákat více odbornějších kandidátů, celkově zvýšit dosah zveřejněných inzerátů a oslovovat tak ty správné uchazeče a zároveň soustavně pracovat na budování jména firmy jako stabilního zaměstnance na trhu práce.

KLÍČOVÁ SLOVA

Nábor zaměstnanců, výběr kandidátů, personální práce, plánování lidských zdrojů, řízení lidských zdrojů, lidské zdroje, výběrové řízení, péče o zaměstnance

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

SUMMARY

1. Main objective:

The main goal of this work was to describe the process of recruitment and planning of human resources in a selected company XY and through a qualitative survey (interviews) to analyse the recruitment process in this organization. Based on the information obtained from various groups of people involved in the recruitment process, was performed an evaluation of the current recruitment process. The conclusion of the thesis contains a proposal for possible improvements that could increase the efficiency of the recruitment process in the company.

2. Research methods:

The theoretical part of this work presents basic knowledge in the field of human resources sourced mainly from the literature and electronic articles, for the description of which the method of literary research was used. In the practical part, the qualitative research method was used, which was done through interviews with managers, new employees and unsuitable candidates.

3. Result of research:

The result of this work was to evaluate the current course of the recruitment process in the selected company and to suggest ways to improve it. After conducting our own research, it resulted that the current form of the selection process is relatively successful in finding new employees and no serious shortcomings, that would have fatal consequences for the company were revealed. To address some of the minor shortcomings of the tender, certain recommendations were proposed and subsequently submitted to XY's management for consideration. One of the accepted recommendations, which will be implemented in this company in the future, is the incorporation into personnel marketing (by establishing career pages on the company website, creating a company clip and building the company's image).

4. Conclusions and recommendation:

The main goal of this bachelor thesis was to evaluate the current process of advertisement, selection and recruitment of employees to the selected company. Based on obtaining feedback and evaluation from stakeholders involved in tenders, an evaluation of the effectiveness of recruitment at XY was performed. Following these results of qualitative research, measures were recommended which, after their implementation, should attract more professional candidates, increase the overall reach of published advertisements, and address the right candidates, and constantly work to build the company name as a stable employee in the labor market.

KEYWORDS

Recruitment, selection of candidates, personal work, human resources planning, human resources management, human resources, selection procedure, employee care

JEL CLASSIFICATION

M12: Personnel Management, Executives, Executive Compensation

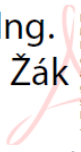
M54: Labor Management

Vysoká škola ekonomie a managementu
Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Vysoká škola ekonomie a managementu
Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

| | |
|--|---|
| Jméno a příjmení: | Denisa Reichlová |
| Studijní program: | Ekonomika a management (Bc.) |
| Studijní skupina: | KLZ 35 |
| Název BP: | Proces a metody získávání pracovníků ve vybrané společnosti |
| Zásady pro vypracování (stručná osnova práce): | 1 Úvod 2 Teoreticko-metodologická část 2.1 Získávání nových pracovníků 2.2 Metody výběru pracovníků 2.3 Metodika práce 3 Praktická část 3.1 Představení společnosti XY 3.2 Proces nábory ve společnosti XY 3.3 Zhodnocení efektivnosti výběrového řízení 3.4 Návrh na zvýšení efektivity nábory 4 Závěr |
| Seznam literatury: (alespoň 4 zdroje) | <ul style="list-style-type: none">• ARMSTRONG, M., TAYLOR, S. <i>Řízení lidských zdrojů</i>. Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.• BLÁHA, J., ČOPÍKOVÁ, A., HORVÁTHOVÁ, P. <i>Řízení lidských zdrojů – nové trendy</i>. Praha: Management Press, 2016. ISBN 974-80-7261-430-1.• KOUBEK, J. <i>Řízení lidských zdrojů</i>. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.• LOCHMANNOVÁ, A. <i>Základy personalistiky</i>. Prostějov. Computer Press, 2016. ISBN 978-80-7402-282-1. |
| Harmonogram: | <ul style="list-style-type: none">• Zpracování cílů a metodiky do 14. 2. 2021• Zpracování teoretické části do 14. 3. 2021• Zpracování výsledků do 4. 4. 2021• Finální verze do 30. 4. 2021 |
| Vedoucí práce: | Ing. Dominika Kadeřábková |

Prof. Ing. 
Milan Žák
CSc.
prof. Ing. Milan Žák, CSc.
rektor

Digitálně podepsal Prof. Ing. Milan Žák CSc.
DN: cn=Prof. Ing. Milan Žák CSc., c=CZ, o=Vysoká škola ekonomie a managementu, a.s., givenName=Milan, sn=Žák, serialNumber=CA - 10393535
Datum: 2021.01.29 10:57:35 +01'00'

V Praze dne 29. 1. 2021

Obsah

| | |
|---|-----|
| 1 Úvod | 2 |
| 2 Teoreticko-metodologická část práce | 4 |
| 2.1 Získávání nových pracovníků | 4 |
| 2.1.1 Personální práce..... | 5 |
| 2.1.2 Plánování lidských zdrojů | 6 |
| 2.1.3 Řízení lidských zdrojů..... | 7 |
| 2.2 Metody výběru pracovníků | 8 |
| 2.2.1 Vytváření a analýza pracovního místa..... | 9 |
| 2.2.2 Zdroje pracovních sil..... | 9 |
| 2.2.3 Metody získávání pracovníků..... | 10 |
| 2.3 Metodika práce..... | 12 |
| 3 Praktická část práce | 15 |
| 3.1 Představení společnosti XY | 15 |
| 3.1.1 Historie společnosti XY | 15 |
| 3.1.2 Organizační struktura | 16 |
| 3.2 Proces náboru ve společnosti XY | 16 |
| 3.2.1 Analýza pracovního místa | 17 |
| 3.2.2 Příprava a zveřejnění pracovního inzerátu | 17 |
| 3.2.3 Předvýběr uchazečů..... | 17 |
| 3.2.4 Realizace osobních pohovorů..... | 18 |
| 3.2.5 Nástup nového zaměstnance..... | 19 |
| 3.3 Zhodnocení efektivnosti výběrového řízení..... | 20 |
| 3.3.1 Rozhovory s manažery | 20 |
| 3.3.2 Rozhovory s nově nastupujícími zaměstnanci..... | 22 |
| 3.3.3 Rozhovory se zamítnutými uchazeči po 1. kole pohovoru..... | 24 |
| 3.3.4 Zhodnocení efektivnosti výběrového řízení z pohledu výše uvedených skupin | 26 |
| 3.4 Návrh na zvýšení efektivity náboru | 26 |
| 3.4.1 Personální marketing..... | 27 |
| 3.4.2 Výběrové řízení | 29 |
| 3.4.3 Onboarding a adaptace | 31 |
| 4 Závěr..... | 33 |
| Literatura | I |
| Přílohy | III |

1 Úvod

Lidské zdroje, lidský kapitál firmy, zaměstnanci, kteří ve firmě pracují – všemi těmito pojmy lze označit klíčové „bohatství“ firmy. Právě správný výběr pracovníků a následná péče o stávající zaměstnance zvyšují konkurenceschopnost dané organizace a tím se tak zvětšuje i její bohatství a zároveň je naplňována vize firmy, že může společnost stále více růst a vybudovat si své umístění na trhu. Zaměstnanci společností, kteří společně sdílí firemní budoucí vizi, disponují větší motivací k práci, jsou otevřeni různým změnám a lépe se jim tak dokážou přizpůsobit, dokážou také následně lépe porozumět rozhodnutím managementu a vedoucím pracovníkům. Pokud se o svou společnost skutečně zajímají, mohou přicházet s náměty ke zlepšení již nastavených procesů v organizaci a celkovému zefektivnění plnění pracovního plánu. V posledních letech se stále více dokazuje, že právě spokojenost zaměstnanců má významný vliv na společenskou reputaci firmy a možnost tak získat ty nejlepší talenty a kandidáty. Nábor zaměstnanců je tedy klíčový pro firmu jakékoliv velikosti.

Za úspěšnou firmu lze označit takovou firmu, která je schopna plnit své předem stanovené cíle a rozšiřovat tak svou oblast působení na trhu, úspěšně obstávat v konkurenčním boji, navyšovat obrát společnosti, získávat stále více spokojených zákazníků či klientů, ale také rozšiřovat řady svých zaměstnanců. S nárůstem společnosti úměrně roste i potřeba schopných pracovníků, kteří se budou podílet právě svým výkonem práce na dalším růstu a rozvoji společnosti.

Pro úspěšné dosahování firemní cílů je pro firmu velmi důležité hledat, získávat a udržovat si kvalitní a schopné zaměstnance. O vyhledávání a výběr nových pracovníků se stará personální oddělení společnosti. Oddělení HR se stará nejen o realizaci a průběh výběrových řízení, ale také o následný proces péče o lidský kapitál firmy. Péče o zaměstnance je zaměřuje například na adaptaci zaměstnance, zajištění jeho vzdělávání, motivace k práci, hodnocení a odměňování zaměstnanců, bezpečnost práce a ochranu zdraví při výkonu práce. Společnost, která disponuje správně sestaveným týmem pracovníků, kteří svědomitě odvádějí svou práci, která je zároveň naplňuje, vzdělává a posouvá dále v profesním životě, bude určitě úspěšnější než společnost, ve které je vysoká fluktuace zaměstnanců a na klíčových pozicích se neustále střídají noví a noví pracovníci. Pokud společnost o své zaměstnance pečuje a poskytuje jim určitou míru podpory a možností osobního rozvoje, je pracovník motivován k tomu, aby vykonával sebevědomě své pracovní úkoly.

Cílem této bakalářské práce je vytvořit popis stávajícího procesu vyhledávání, výběru a nábory zaměstnanců do vybrané společnosti. Pro získání zpětné vazby a hodnocení od osob zapojených do výběrových řízení (manažerů, nových zaměstnanců a zamítnutých uchazečů) bude realizován kvalitativní výzkum prováděný formou osobních či telefonických rozhovorů. Na základě získaných dat bude provedeno celkové zhodnocení efektivnosti realizace nábory ve společnosti XY. V případě odhalení nedostatků budou v závěru práce doporučena opatření, která by měla zefektivnit již nastavené náborové procesy v organizaci.

Pro praktickou část této bakalářské práce byla vybrána konkrétní společnost, která pro zpracování praktické části poskytla své interní informace k nábory nových pracovníků. Po předchozí domluvě s vedením společnosti není v rozsahu celé práce uváděn název firmy, je uváděna tedy pouze pod označením „společnost XY“. Společnost XY byla založena roku 2002 a po celou dobu své existence se zabývá nákupem a prodejem nové, předváděcí a použité výpočetní techniky. Jedná se o malou dynamicky se rozvíjející firmu, která má aktuálně 22 zaměstnanců.

Úvod práce poskytuje předmluvu ke zvolenému tématu a úvahu, proč je důležité se tomuto tématu věnovat a zefektivňovat využití nábory v organizacích. Práce je dále členěna na teoreticko-metodologickou část a praktickou část práce.

V teoretické části jsou definovány a vysvětleny základní pojmy související s oborem personalistiky. Kapitola s názvem získávání nových pracovníků pojednává o vývoji personální práce v historii, následně definuje pojem „plánování lidských zdrojů“ a proč právě plánování lidských zdrojů je klíčovou záležitostí pro každou společnost. Nezbytnou součástí vedení pracovníků v organizacích je také oblast řízení lidských zdrojů, které se zaměřuje na zajištění vyvážení potřeb zaměstnanců a potřeb zaměstnavatele. Je potřeba řídit lidské zdroje, aby byly ve společnosti efektivně využívány, ale zároveň je nutné je správně motivovat a vést k dosažení stanovených strategických cílů organizace.

Následující kapitola je věnována konkrétním metodám samotného výběru pracovníků, kterým předchází nejprve analýza pracovního místa pro zjištění konkrétních informací o volné pracovní pozici. Na základě provedení analýzy pracovního místa je zjištěno, jaké pracovníka a s jakými kompetencemi, dovednostmi, znalostmi bude firma potřebovat. Firmy mohou hledat pracovní síly z interních nebo externích zdrojů. Interní zdroje pracovních sil představují aktuální zaměstnanci společnosti, kteří by mohli být v případě zájmu přeřazeni na volnou pracovní pozici nebo jejich dosavadní pozice zaniká a získají tak přesunem na volnou pracovní pozici nové uplatnění ve firmě. Při výběru nových pracovníků do organizací je využíváno několik různých metod získávání pracovníků, například doporučení od současného pracovníka společnosti, inzerce prostřednictvím vyvěšení informační letáků, inzerce prostřednictvím televizních stanic, tisku nebo internetových zdrojů, dále mohou firmy navazovat spolupráci s Úřady práce nebo personálními agenturami, které zprostředkovávají náborový proces a dle zadání zaměstnavatele vyhledávají nové pracovníky. Každá výběrová metoda má své výhody a nevýhody a je tak na zvážení dané organizace, které metody jsou pro ni vhodné a které nikoliv.

Na závěr teoretické části práce jsou v rámci metodiky popsány v práci použité metody. K teoretickému popisu zvolené problematiky bylo využito metody literární rešerše z dostupných zdrojů odborné literatury a internetových článků. V praktické části byla použita metoda kvalitativního výzkumu, který probíhal prostřednictvím rozhovorů s manažery, novými pracovníky a nevyhovujícími uchazeči.

V úvodu praktické části je zahrnuto představení společnosti XY z historického hlediska vývoje firmy, dále je rozpracována organizační struktura společnosti a specifikace činností personální práce ve vybrané společnosti XY. V další kapitole je podrobně popsán celý náborový proces zaměstnanců v organizaci. Tyto informace jsou sepsány na základě interních směrnic firmy a rozhovoru s Chief Executive Officer (osoba si nepřála být jmenována), která poskytla podrobné informace k náborovému procesu. Proces náboru ve společnosti probíhá v několika na sebe navazujících fázích od analýzy pracovního místa, přípravu a zveřejnění inzerátu, předvýběru z již přihlášených uchazečů na základě zaslaného profesního životopisu. V případě předvýběru zajímavého kandidáta jsou realizovány osobní pohovory (kvůli aktuálním opatřením proti koronaviru firma přistoupila i k možnosti realizace online pohovorů) a po finálním výběru dochází k podpisu pracovní smlouvy a nástupu nového zaměstnance.

Další kapitola je zaměřena na realizaci a vyhodnocení výzkumného šetření ve společnosti XY, do kterého byli zapojeni manažeři, zaměstnanci, kteří do firmy nastoupili v posledních čtyřech měsících a uchazeči, kteří neprošli výběrovým řízením a byli zamítnuti po prvním kole pohovoru. V závěru práce jsou na základě získaných výsledků z kvalitativního výzkumu uvedena doporučení na zlepšení zjištěných nedostatků výběrového řízení a zefektivnění celého náboru. Návrhy na zlepšení je možné zařadit do těchto tří oblastí: personální marketing, výběrové řízení a onboarding a adaptace nových zaměstnanců. Závěr práce obsahuje celkové zhodnocení dosažení stanoveného cíle práce a závěrečné shrnutí navrhovaných kroků ke zlepšení náborového procesu ve společnosti XY.

2 Teoreticko-metodologická část práce

Teoretická část bakalářské práce představuje úvod do základní problematiky oboru personalistiky a lidských zdrojů. V úvodní kapitole se teoretická část práce zaměřuje na získávání nových pracovníků. V rámci této kapitoly je zahrnuta základní charakteristika základních pojmů, které se pojí právě se nábořem nových zaměstnanců do firmy. První kapitola představuje tyto pojmy: personální práce, plánování lidských zdrojů a řízení lidských zdrojů. Prezentace pojmů je podložena názory a definicemi různých autorů z dostupných literárních zdrojů.

K vyhledávání a výběru nových zaměstnanců jsou používány různé náborové metody, o nichž pojednává následující kapitola. Celý proces náboru nového pracovníka je zahájen vytvořením pracovního místa, může se jednat o zcela nově vzniklou pozici nebo se v rámci firmy nějaká pozice uvolní například odchodem současného zaměstnance. Poté následuje provedení analýzy pracovního místa, z níž následně vychází vytvoření popisu pracovní pozice. Popis pracovní pozice definuje pracovní náplň na dané pracovní pozici, přidělené pravomoci a oprávnění. Cílem je jasná definice pracovního postupu realizovaného na konkrétní pracovní pozici. Dále je nutné zvážit, ze kterých zdrojů pracovních sil bude organizace získávat. V první řadě by měla společnost zvážit možnosti obsazení pozice z interních zdrojů, tedy z řad současných kolegů. Využití interních zdrojů je více využíváno ve větších firmách, kde je snazší provést přesun daného pracovníka na jinou pozici a jeho původní pozici obsadit novým uchazečem a podobně. Malé firmy nemají velké zdroje pracovníků a v jejich organizační struktuře je pro ně typické, že každý pracovník zpracovává nějaké klíčové pracovní úkoly, ve kterých jej nemohl tak snadno někdo zastoupit. Ve třetí části jsou definovány vybrané metody získávání pracovníků, mezi ně patří například inzerce, přímé oslovení vyhlédnutého kandidáta, spolupráce s úřadem práce či personální agenturou nebo v dnešní době stále více využívané metody online náboru skrze sociální sítě Facebook či LinkedIn.

Závěrečná podkapitola teoreticko-metodologické části představuje metodiku práce. Metodika práce popisuje metody, které byly v práci využity. V teoretické části byla použita metoda literární rešerše a v praktické části pak analýza náborového procesu ve společnosti XY. Zhodnocení efektivnosti aktuálního náboru ve vybrané společnosti bylo realizováno pomocí dotazování, které probíhalo formou osobních rozhovorů i telefonickým rozhovorem.

2.1 Získávání nových pracovníků

„Rozhodování o lidech je tím nejdůležitějším. Každý si myslí, že společnost má lepší lidi, ale to jsou plané řeči. Jediná věc, kterou můžete udělat, je umístit lidi na to správné místo – a pak vám odvedou pořádnou práci.“ Alfred Pritchard Sloan

Šikýř (2014, str. 10) uvádí, že základem úspěšného řízení lidských zdrojů je zajištění dostatečného počtu schopných a motivovaných pracovníků v organizaci, kteří budou schopni plnit stanovené cíle a limity společnosti. Personální práce pokrývá všechny tyto oblasti řízení lidských zdrojů: formování pracovní síly, rozvoj zaměstnanců, motivace zaměstnanců, jejich odměňování a také vztahy mezi zaměstnanci a zaměstnavatelem. Manažeři jednotlivých oddělení se snaží vést své podřízené k dosahování plnění firemních cílů, z tohoto důvodu využívají různých metod motivace svých pracovníků.

Cílem získávání nových pracovníků je oslovit co nejvíce možných kandidátů, z nichž by byl na samotném závěru výběrového řízení vybrán ten nejvhodnější uchazeč o pracovní pozici. Nábor pracovníků může probíhat jak z vnitřních zdrojů, které představují současní zaměstnanci společnosti, tak ze zdrojů vnějších, které se nabízejí na pracovním trhu. Z rozhovoru s Chief Executive Officer společnosti XY (únor 2021) vyplynulo, že celý proces výběrového řízení ve

firmách zabere personalistům dlouhé a dlouhé hodiny. Potenciálních zaměstnanců na trhu práce je mnoho a vybrat toho nejvhodnějšího uchazeče na danou pozici není vždy úplně snadné. A obstát ve velké konkurenci je náročné i pro samotné kandidáty. Proto se personalisté často stýkají s takovým problémem, že jsou přijaté životopisy nějakým způsobem přikrášlené, a ne zcela pravdivé. Pravost těchto údajů by měli personalisté či manažeři odhalit právě na osobních pohovorech.

Koubek (2011, str. 29–30) blíže specifikuje časté problémy menších firem při získávání pracovníků. Jedním z nich může být velká finanční zátěž při platbě za inzerci, dalším problémem může být potřeba takových specializovaných pracovníků, kterých může být na pracovním trhu nedostatek. Dále je také důležité věnovat zvláštní pozornost při výběru pracovníků, protože v porovnání malé a velké korporátní firmy má špatný výběr pracovníka mnohem větší dopad na plnění stanovených cílů na menší firmu a může tak výrazně ohrozit úspěšný rozvoj firmy. Důvodem je právě ten malý počet pracovníků, kde každý plní nějaké své klíčové kompetence a pokud by došlo k výpadku jejich plnění, dojde k narušení ostatních procesů v organizaci. Proto je nutné věnovat se pečlivému výběru nové pracovní síly, aby bylo možné předejít těmto problémům a zároveň tak získávat určitou konkurenční výhodou oproti ostatním firmám v rámci stejného oboru zájmu.

V úvodu této kapitoly získávání pracovníků je zobrazen historický vývoj personální práce. Mezi jednotlivé vývojové fáze personální práce patří personální administrativa, personální řízení a řízení lidských zdrojů. Z praktického hlediska se jedná spíše o teoretické pojetí personalistiky a jejího využití v organizaci. V organizacích se zabývají personální prací především personalisté či oddělení HR, ale také samotní manažeři, kteří se věnují i řízení lidských zdrojů. Následující stať se věnuje závažnosti plánování lidských zdrojů, díky němuž si každá organizace musí stanovit, kolik zaměstnanců, na jaké pozice a kdy bude potřebovat. Třetí podkapitola charakterizuje řízení lidských zdrojů, včetně základních modelů řízení lidských zdrojů – konkrétně se jedná o model shody a Harvardský model.

2.1.1 Personální práce

Koubek (2011, str. 15) ve své publikaci uvádí, že personální práce zahrnuje v podstatě všechno, co se týká člověka a jeho práce ve firmě, včetně toho, co v životě pracovníka jeho práci ovlivňuje. Slovní spojení „personální práce“ lze také definovat jako zaměření se na člověka jako na pracovní sílu, jeho zapojování se do výkonu práce v rámci firmy a využíváním jeho schopností a dovedností ke splnění zadaných úkolů a projektů, jeho přizpůsobování se aktuálním potřebám firmy, zapojení se do vztahů v rámci pracovního kolektivu a podobně.

Mezi základní cíle personální práce lze zařadit formování pracovní síly, rozvoj zaměstnanců, jejich motivace a odpovídající systém odměňování a v neposlední řadě také i vztahy mezi zaměstnanci a zaměstnavatelem. Dle Koubka (2011, str. 15-16) se nestačí zaměřit se pouze na výběr nejvhodnějšího pracovníka na danou pozici, ale je důležité se v rámci firmy věnovat také přizpůsobování pracovních schopností člověka měnícím se požadavkům práce ve firmě. Člověk není pouze pracovní síla, ale je to osobnost, která má své vlastní potřeby, zájmy a osobní a pracovní cíle. Je tedy i v zájmu zaměstnavatele pečovat o personální a sociální rozvoj pracovníků, který se následně projevuje ve vztahu k zaměstnavateli i v jejich pracovním výkonu.

Šikýř (2012, str. 29) rozlišuje tři základní vývojové etapy personalistiky: personální administrativu, personální řízení a řízení lidských zdrojů. Historicky první koncepcí personalistiky je personální administrativa, jenž byla v organizacích využívána od desátých až dvacátých let 20. století. Šikýř (2012, str. 30) také uvádí, že lidé byli považováni za pracovní sílu a byl kladen velký důraz na dělbu práce a vyhraněnou specializaci pracovníků. Zvyšování

produktivity a efektivnosti práce bylo postaveno na zjednodušení jednotlivých pracovních úkolů.

Dle Šikýře (2012, str. 30) nastala ve čtyřicátých až padesátých letech 20. století změna v pojetí personalistiky a došlo tak k rozvoji personálního řízení, které je označováno jako druhá historická koncepce personalistiky. Lidé začali být vnímáni jako konkurenční výhoda, z tohoto důvodu bylo pro organizace důležité, aby měly dostatek schopných pracovníků. Hučka (2017, str. 279) uvádí, že dle Dvořákové (2012) byla tato vývojová etapa personálního řízení založena na formulaci poznatku, že každý dobrý pracovní výkon je založen na nutnosti disponovat vhodně vybraným, motivovaným a správně vedeným personálem. K vyhledávání nových pracovních sil a vedení stávajících zaměstnanců byli vyškoleni specializovaní pracovníci. Nábor pracovníků byl však zaměřen primárně na využívání vnitřních zdrojů pracovních sil.

Třetí vývojovou koncepcí personalistiky je řízení lidských zdrojů, které se dle Šikýře (2012, str. 31) nejvíce prosazovalo v osmdesátých až devadesátých letech 20. století. Mezi hlavní faktory, které přispěly k rozvoji personální práce lze zařadit postupně se zdokonalující výrobní technologie, zvětšující se konkurence či měnící se požadavky zákazníků. Zaměstnanci se tedy stávají největším bohatstvím každé organizace a jedině díky nim je možné zajistit dané organizaci dlouhodobou prosperitu a možnost obstát v konkurenčním boji.

2.1.2 Plánování lidských zdrojů

Armstrong a Taylor (2015, str. 270) představují personální plánování jako proces řízení lidských zdrojů, který je utvářený organizační strategií, díky níž je zajišťován adekvátní počet zaměstnanců se správnými schopnostmi a dovednostmi a tím je dosahováno krátkodobých i dlouhodobých cílů organizace.

Plánování lidských zdrojů udává, kolik lidí, pracovníků, zaměstnanců či ostatních pracovních sil potřebuje daná firma k dosažení stanovených cílů. Kociánová (2010, str. 74) uvádí, že dle Armstronga (2007) mezi typické cíle plánování lidských zdrojů patří získání a udržení si nezbytného množství pracovníků s potřebnými kompetencemi a schopnostmi. Dále je důležité předcházet situacím, ve kterých by se firma potýkala s nadbytkem či nedostatkem pracovníků a zaměřit se na vzdělávání a formování stálého týmu pracovníků, jenž budou zároveň flexibilní a ochotni se adaptovat na měnící se stav prostředí.

Plánování je v obecné rovině tvořeno vzájemnou návazností sběru informací, analýzy, stanovení prognózy a konečným vytvořením plánu. Dle Kociánové (2010, str. 75) vychází personální plánování ze dvou prognóz – prognóza potřeby pracovních sil a prognóza zdrojů pracovních sil. Prognóza pracovních sil se zaměřuje na získání informací ohledně výroby a jejího budoucího vývoje, tržních změn, pokročilého vývoje v oblasti využívaných technologií či věkové struktury pracovníků dané společnosti. Prognóza zdrojů pracovních sil sbírá informace současného stavu využívání a rozmístění zaměstnanců se zaměřením na jejich kvalifikační strukturu a potenciál rozvoje. Jednou z nejnáročnějších částí plánování lidských zdrojů je stanovení odhadu, jaké množství a jaké složení pracovníků bude potřeba v organizaci pro splnění stanovených cílů společnosti.

Koubek (2011, str. 38) ve své publikaci klade důraz na efektivní využívání lidských zdrojů v organizaci, tedy aby pracovní úkoly byly zpracovávány přiměřeným počtem pracovníků, kteří disponují dostatečnými pracovními schopnostmi. V případě, že organizace nemá dostatek pracovníků na výkon práce, pak dochází k přetížení stávajících zaměstnanců, nedodržování termínů, výše kvality a zpracovaného množství, a především tento stav vede k nespokojenosti pracovníků. V opačném případě, pokud organizace disponuje nadbytkem pracovníků, pak

dochází k nevyužívání pracovníků, zbytečným vynaložením mzdových prostředků a tento stav má vliv i na samotné pracovníky, kteří tak nemají prostor pro svůj osobní i kariérní rozvoj, mohou se obávat i propuštění pro nadbytečnost nebo si i sami najdou jiné zaměstnání. Personální plánování lidských zdrojů by mělo být prováděno systematicky, aby tak bylo předcházeno nežádoucím situacím s nedostatkem či nadbytkem pracovníků. Je potřeba reálně stanovit předpověď budoucích potřeb organizace, kolik zaměstnanců, s jakým potenciálem a schopnostmi a v jakém období bude firma potřebovat k dosažení svých cílů. Dále je důležité zvážit, zda bude organizace čerpat z vlastních zdrojů pracovníků nebo jaké další externí zdroje osloví a jakou formou.

2.1.3 Řízení lidských zdrojů

Pojem „řízení lidských zdrojů“ v průběhu postupného vývoje pojetí této problematiky nahradilo předchozí vývojovou fází označovanou jako „personální řízení“. Armstrong a Taylor (2015, str. 47) definují řízení lidských zdrojů jako strategický, integrovaný a ucelený přístup k zaměstnávání pracovníků, k jejich dalšímu rozvoji a uspokojování jejich osobních potřeb. Mezi hlavní cíle řízení lidských zdrojů je možné zařadit podporu plnění strategických cílů organizace, přispívat k rozvoji firemní kultury, dále zabezpečovat dostatek kvalitních, talentovaných a oddaných pracovníků v organizaci a snažit se vytvářet a udržovat příjemné pracovní prostředí s pozitivními vztahy v rámci celého kolektivu. Lochmannová (2016, str. 13) ve své publikaci představuje dva základní cíle řízení lidských zdrojů – jednak dosažení optimálních výsledků organizace (splnění krátkodobých i dlouhodobých cílů) a poté také snaha o přizpůsobení se organizace potřebám a požadavkům svých pracovníků.

Charakteristickým rysem řízení lidských zdrojů je úzká spolupráce personálního oddělení s manažery či vedoucími jednotlivých oddělení. Huček (2017, str. 279) uvádí, že řízení lidských zdrojů se na rozdíl od personálního řízení vyznačuje snahou o harmonické vyvážení potřeb zaměstnanců a potřeb zaměstnavatele. Lidský zdroj je chápán jako vzácný výrobní faktor, který je možné správným řízením, vedením a péčí dovést k větším výkonům, které podporují dosahování krátkodobých i dlouhodobých firemních cílů.

V oblasti řízení lidských zdrojů jsou rozlišovány dva základní modely řízení lidských zdrojů: tak zvaný model shody a Harvardský model. Huček (2017, str. 279) ve své publikaci uvádí ještě model stochastický, který obsahuje specifika americké ekonomiky, ve které je v souladu s podmínkami Spojených států amerických. Model shody definovali dle Lochmannové (2016, str. 12) představitelé Michiganské školy. Stoupenci této teorie představovali názor, že lidské zdroje organizace by měly být řízeny právě v souladu se strategií firmy. Právě v tomto souladu řízení lidských zdrojů a strategie organizace byl spatřována ona shoda, odtud pochází i samotný název modelu. Součástí tohoto modelu byly také definovány čtyři typické procesy tak zvaného cyklu lidských zdrojů – výběr pracovníků, jejich hodnocení, odměňování a rozvoj.

Z roku 1984 pochází tak zvaný Harvardský model, jehož hlavní podstatou dle Hučka (2017, str. 279) je ta skutečnost, že hlavní odpovědnost za řízení lidských zdrojů je přidělována všem manažerům či vedoucím jednotlivých úseků než pracovníkům personálního oddělení podniku. Stejný pohled na Harvardský model má také Lochmannová (2016, str. 13), která jako dva charakteristické rysy řízení lidských zdrojů uvádí větší odpovědnost liniových manažerů za snahu propojit personální politiku podniku se strategií konkurence schopnosti, a právě formulování personální politiky je posláním personálního oddělení v organizaci. Řízení lidských zdrojů je tak v rámci celé organizace v kompetenci všech manažerů i personálního útvaru. Armstrong a Taylor (2015, str. 53) navíc ještě zdůraznili, že je důležité věnovat se řízení lidských zdrojů v dlouhodobějším horizontu a změnit i náhled na pracovníky jako na potenciální aktivum než na variabilní náklady.

2.2 Metody výběru pracovníků

Proces nábory zaměstnanců do firmy sestává z několika na sebe navazujících fází, které jsou znázorněny i na obrázku č. 1. První a zároveň klíčová fáze je správně analyzovat aktuální potřeby firmy, jakého člověka je potřeba najít, na jakou pozici, jakou náplň práce bude vykonávat, jakými vlastnostmi a schopnostmi musí disponovat a podobně. Zároveň je také vhodné zvážit, které zdroje pracovních sil bude nejvhodnější oslovit. Zda na tuto obsazovanou pozici je již ve vnitřních zdrojích firmy nějaký vhodný kandidát, který by se mohl kariéerně posunout výše nebo by měl ambice přesunout se na jinou pracovní pozici. V případě malých a středních firem často nastává ten problém, že v malém kolektivu pracovníků má každý na starosti nějaké klíčové kompetence, a proto tak mnohdy není možné obsazovat nové volné pozice z vnitřních zdrojů. K oslovování vnějších zdrojů pracovních sil existuje několik využívaných metod výběru pracovníků.

Po informování skupiny vhodných a možných kandidátů o volné pracovní pozici v dané organizaci jsou pečlivě evidovány všechny došlé reakce a vyžádané osobní dokumenty uchazečů v podobě životopisů, motivačních dopisů a podobně. Poté je možné přistoupit k selekci životopisů. Záleží, na jakou pozici bylo vypsáno výběrové řízení – na nějakou odbornější pozici se mohou přihlásit pouze desítky uchazečů, na jiné pozice to mohou být klidně i stovky uchazečů. Proto je vhodné provádět třídění životopisů průběžně po celou dobu výběrového řízení. V každém případě je ideální kandidáty informovat o průběhu výběrového řízení co nejdříve, snižuje se tak možnost, že si mezi tím získají pracovní pozici v jiné společnosti.

Po provedení předvýběru uchazečů na základě zasláných životopisů může následovat jejich telefonické kontaktování, případně rovnou zaslání pozvánky k osobnímu pohovoru, která je většinou rozesílána prostřednictvím emailu. Při telefonickém kontaktování uchazeče je možné si ověřit některé základní informace jako například: o jakou pozici má uchazeč zájem, jakou práci by chtěl vykonávat, zda má pro ni ty správné předpoklady či jakou výši odměny by za odvedenou práci požadoval a podobně. První kolo pohovoru je konáno většinou s personalistou a v případě postupu do dalšího kola se již kandidát setkává s vedoucím pracovníkem daného oddělení, se svým přímým nadřízeným a případně i se zástupcem z řad vedení firmy. Po úspěšném absolvování všech kol osobních pohovorů je realizován finální výběr nejvhodnějšího kandidáta a domluvení podmínek nástupu nového kolegy do firmy. Jednotlivé fáze procesu nábory jsou blíže představeny v následujících kapitolách.

Obrázek 1: Proces získávání pracovníků



Zdroj: vlastní zpracování

2.2.1 Vytváření a analýza pracovního místa

Kociánová (2010, str. 41) uvádí, že „práci“ lze definovat jako účelnou produkci předmětů a služeb, které mají určitou hodnotu pro ostatní členy společnosti. Další možnou charakteristikou pojmu „práce“ je například souhrn pracovních činností člověka, které se zaměřují na dosažení určitého cíle. Vykonávání práce umožňuje člověku uspokojení existenčních a sociálních potřeb, posílení sebevědomí a sebedůvěry pomocí úspěchů ve vykonávané pracovní činnosti, dále může práce být i příležitostí k seberealizaci a rozvoji osobnosti.

Vytváření a analýzu pracovních míst definuje Koubek (2011, str. 17) jako definování, vytváření pracovních úkolů a s nimi spojených pravomocí a odpovědností, dále zjišťování povahy pracovní náplně, pracovních úkolů a pracovních podmínek na jednotlivých pracovních místech a z toho vycházející zpracování popisů pracovních míst.

Šikýř (2012, str. 318) ve své publikaci představuje tyto základní metody analýzy pracovních míst: analýza dokumentů, pozorování, vlastní výkon práce, dotazník nebo rozhovor. Analýza pracovního místa má několik fází, v první fázi se jedná v podstatě o sběr údajů o daném pracovním místě. Tyto údaje je možné zjistit z popisu pracovní pozice a také z osobního dotazování se u samotných vykonavatelů práce, jejich nadřízených a spolupracovníků. V dalších fázích analýzy se získání informace o tom, co zaměstnanci na dané pracovní pozici vykonávají za pracovní úkoly a činnosti. Výsledkem analýzy pracovního místa by měl být seznam požadovaných kompetencí, které jsou nezbytné pro výkon práce na této konkrétní pracovní pozici.

Důležité je popsat aktuální pracovní pozici tak, aby se v ní uchazeči hned našli, ztotožnili se s firemní kulturou a našli ve své nové práci smysl. Ze zpětné vazby od přihlášených uchazečů je patrné, že upřednostňují inzeráty, ze kterých jasně vyčtou, jaká bude jejich náplň práce. V poslední době se i firmy předhánějí v nabídce benefitů, aby nalákaly mnoho kvalifikovaných uchazečů. Mezi nejvíce požadované benefity patří v současné době nabídka flexibilní pracovní doby, výše mzdy a také přátelský tým kolegů a prostředí, ve kterém budou pracovat.

Šikýř (2012, str. 185) popisuje volné místo pracovní místo jako nově vytvořenou pracovní pozici, která vzniká například v souvislosti s plánovaným rozšířením činnosti zaměstnavatele nebo se jedná o tzv. uvolněné pracovní místo, ke kterému může dojít například z důvodu odchodu aktuálního zaměstnance nebo odchodu zaměstnankyně na mateřskou dovolenou.

2.2.2 Zdroje pracovních sil

Před samotným hledáním nového zaměstnance na konkrétní pozici by si každá společnost měla stanovit, které zdroje pracovních sil bude chtít oslovit. Obecně lze zdroje pracovních sil rozdělit na interní a externí zdroje. Při uvolnění určité pracovní pozice ve firmě nebo vzniku zcela nového pracovního místa by v první řadě měly být pečlivě zváženy interní zdroje pracovníků. Tuto skupinu vnitřních zdrojů představují stávající zaměstnanci firmy, kteří se například postupným technologickým pokrokem uvolňují ze svého pracovního vytížení, jejich dosavadní pracovní místo zaniká nebo mají vlastní zájem být přesunuti či povýšeni na novou pozici.

V porovnání se středními a velkými podniky je v malých firmách nízká pravděpodobnost najít vhodného uchazeče na danou pozici právě v rámci svých vlastních zdrojů zaměstnanců. Z tohoto důvodu je často zveřejňován pracovní inzerát a dochází tak k oslovení externích zdrojů pracovních sil. Koubek (2015, str. 128-129) ve své publikaci uvádí, že poměrnou část externích zdrojů tvoří tak zvaně volné pracovní síly na pracovním trhu. Do skupiny volných pracovních sil je možné zahrnout například nezaměstnané osoby, které jsou evidované na úřadu práce jako uchazeči o zaměstnání nebo také absolventy, kteří právě dokončili svá studia a hledají svá první

zaměstnání. Do skupiny externích zdrojů pracovních sil jsou také zahrnovány další skupiny jako například ženy vracející se do zaměstnání po mateřské dovolené, senioři či studenti, kteří chtějí pracovat i během svého studia. V neposlední řadě je nutné zmínit, že do skupiny vnějších zdrojů pracovních sil jsou zahrnováni také pracovníci jiných společností, kteří se rozhodli pro změnu pracovního místa. Na úřadu práce se mezi nezaměstnanými osobami vyskytují většinou nekvalifikovaní nebo nedostatečně kvalifikovaní pracovníci, kdežto malé a střední firmy ve většině případů potřebují najít již kvalifikované odborníky z daného oboru, proto musí hledat potenciální uchazeče mezi zaměstnanci v jiných firmách.

2.2.3 Metody získávání pracovníků

Pro realizaci úspěšného výběrového řízení s cílem obsadit volné pracovní pozice v organizaci je potřeba zacílit na tu správnou skupinu možných uchazečů a informovat je o skutečnosti, že daná organizace hledá nové pracovníky na určité pozice. Metod výběru pracovníků je několik a každá firma či organizace je volí podle toho, zda vybírá uchazeče z vlastních interních zdrojů či vnějších zdrojů a jak kvalifikovaného pracovníka vlastně potřebuje. V mnoha případech organizace přistupují ke kombinaci několik metod, aby zvýšili šanci na získání toho kandidáta, který nejlépe odpovídá hledanému profilu.

Šikýř (2012, str. 207) představuje doporučení současného pracovníka firmy jako levný a často i poměrně rychlý způsob, jak získat do organizace nového zaměstnance. Současný zaměstnanec organizace může dát zaměstnavateli tip na někoho ze svého okolí, kdo by měl zájem ucházet se o konkrétní pozici nebo může současný zaměstnanec sám informovat někoho ze svého okolí o volné pracovní pozici v jeho firmě. Podmínkou tohoto oslovení je, že musí současný zaměstnanec být o volné pracovní pozici dostatečně informován, včetně požadavků na kvalifikaci, dovednosti, zkušenosti a podobně. Koubek (2011, str. 83) mezi výhody této náborové metody zahrnuje také tu skutečnost, že doporučené osoby bývají vhodné spíše na obsazování míst s potřebou odpovídající kvalifikace či odbornosti.

Vhodnou metodou pro malé a střední firmy je dle Koubka (2015, str. 137) oslovovat uchazeče inzercí pomocí vývěsek či letáků, které lze umístit na viditelném místě ve firmě (důvodem je informovat současné zaměstnance, kteří poté mohou doporučit nějakou osobu ze svého okolí, která by byla pro danou pozici vhodná) nebo naopak na veřejném místě v okolí firmy. Jako jedna z výhod použití této metody je ta skutečnost, že na vyvěšený leták je možné vypsát spoustu důležitých informací včetně popisu pracovní pozice, požadavků na uchazeče i možné způsoby, jak se přihlásit do výběrového řízení. Tato metoda však oslovuje pouze určitou skupinu potenciálních kandidátů, především pouze z blízkého okolí firmy, a to ještě za podmínky, že si vyvěšeného inzerátu lidé všimnou. Není příliš velká pravděpodobnost najít pomocí této metody kvalifikované odborníky na specializované pozice, spíše je metoda vhodná pro nalezení pracovníků s nižší kvalifikací či absolventy po dokončení studií.

Uchazeči se mohou firmám nabízet i sami na základě vlastní iniciativy, kdy do firmy zašlou svůj profesní životopis. Koubek (2011, str. 82) však tvrdí, že se v podstatě nejedná o metodu získání nových zaměstnanců v pravém slova smyslu, proto je tato metoda označována jako pasivní metodou. Typické je to pro větší a známé firmy, které mají na trhu pověst skvělého zaměstnavatele. Uchazeči tak zasílají svůj životopis do různých společností, které jsou pro něho zajímavé a rád by v této společnosti získal nějaké zkušenosti. Ne vždy ale mohou být v souladu personální potřeby organizace a představy či kvalifikace uchazeče.

Nejrozšířenější metodou získávání pracovníků je inzerce, která může mít široké spektrum inzerčních míst, například: televizní stanice, rozhlas, regionální tiskoviny a podobně. Výhodou inzerce dle Koubka (2015, str. 138) je především oslovení poměrně širokého spektra lidí než při jiných metodách oslovování potenciálních uchazečů. Aby byl inzerát skutečně efektivní, musí

splňovat určité náležitosti a měl by být zacílen na správné skupiny lidí. Nevýhodou tohoto způsobu inzerování pracovních inzerátů je poměrně vysoká cena.

Jednou z moderních metod získávání nových pracovníků je i internetové rozhraní a dnes velmi populární sociální sítě. Pracovní inzerce na internetu je velmi hojně využívána na pracovních portálech Jobs.cz, Práce.cz, Profesia.cz či Prácezarohem. Některé z uvedených inzertních portálů umožňují inzerci zdarma, což může ušetřit určité investice do inzerce, ale zveřejněný inzerát nemusí mít takový dosah jako u placené inzerce. Kociánová (2012, str. 149) označuje jako výhodu využití internetové inzerce, někdy označované také jako e-recruitment, že jej mohou využít jak organizace, které volné místo nabízejí, tak právě jedinci, kteří hledají uplatnění na pracovním trhu. Internetové portály obsahující pracovní inzerci také disponují nastavením různých filtrů vyhledávání, například zobrazení pouze pracovní nabídky z města Praha, z oboru administrativa, s nastavenou nejnižší mzdovou hranicí a dalšími možnými požadavky na výši dosaženého vzdělání či úrovně využití cizího jazyka. Využitím sofistikovaných nástrojů a specifikací přesných kritérií může být i v podstatě automatickou cestou vybrán kandidát, který přesně anebo s největší přesností odpovídá právě hledaným vlastnostem (VOICU, Mirela-Catrinel, 2014).

Dnes již firmy disponují vlastními webovými stránkami, kde se snaží udržovat kontakt se svými zákazníky a klienty a často tedy inzerují volné pozice i na vlastním webu. Nevýhodou této inzerce je, že není cílená na určitou skupinu hledaných kandidátů a nemá takový dosah. Potenciální uchazeč si musí danou volnou pracovní pozici vyhledat sám na webu konkrétní společnosti.

Organizace mohou také navázat spolupráci s úřady práce a inzerovat tak volné pracovní pozice i prostřednictvím úřadu práce. Tato metoda inzerce je sice bezplatná pro firmu i pro úřady práce, úspěšnost obsazení však závisí na typu obsazované pozice a požadované kvalifikaci uchazečů, ale také na aktuální míře nezaměstnanosti v daném regionu. Další nevýhodou této spolupráce může být i ta skutečnost, že na úřadech práce jsou většinou evidováni již dlouhodobě nezaměstnané osoby, které je například náročné umístit na trhu práce z důvodu minimální či žádné kvalifikace. Kučerová (2021) v článku pojednává o schválení nové legislativní změny, jež vznikla s účinností od 1. března 2021 povinnost zaměstnavatelů hlásit volná pracovní místa i příslušné krajské pobočce úřadu práce. Zaměstnavatelé musí volné pracovní pozice nahlásit příslušnému úřadu práce nahlásit nejpozději do 10 kalendářních dnů.

Armstrong a Taylor (2015, str. 341) definují zprostředkovatelské nebo personální agentury jako instituce, které se zabývají zajištěním poptávky zaměstnavatelů po výběru uchazečů o zaměstnání. Klient (zaměstnavatel) si předem stanoví, jaké pracovníky hledá – na jaké pracovní pozice, jakými znalosti a kvalitami by měl vhodný uchazeč disponovat, zda by měl mít již nějaké zkušenosti z oboru a podobně. Na českém trhu je široká nabídka personálních agentur. Některé se zaměřují na nábor zaměstnanců do všech oborů, ale větší část agentur je již specializována pouze na určité obory. Nejznámějšími personálními agenturami v České republice jsou ManpowerGroup s.r.o., agentura PERSEA, agentura PLUS, Axial Personnel Agency nebo Grafton Recruitment.

Na podobném principu spolupráce fungují i tak zvaní „headhunteri“ (původně v překladu „lovení hlav“). Podstatou headhuntingu je přímé vyhledávání vyhovujícího kandidáta a jeho přímé oslovení s nabídkou práce. Standardně firmy, které hledají nového zaměstnance na určitou pozici, zveřejní nabídku práce a uchazeči se jím hlásí sami. V tomto případě ale dochází k opačnému postupu, kdy je vyhledán a osloven kandidát, který odpovídá hledanému profilu vhodného adepta na danou pracovní pozici. Touto metodou náboru je možné získat do své organizace opravdu kvalifikovaného a zkušeného odborníka. Mállokdy ale headhunter oslovuje nezaměstnaného kandidáta, ve většině případů jej tedy oslovuje s nabídkou práce v době, kdy

je kandidát zaměstnán v jiné firmě. Výhodou přímého oslovení vyhlédnutého jedince může být uspoření nemalých finančních nákladů za inzerci pracovní pozice.

V posledních letech se zvýšilo využívání sociálních sítí k náboru a pracovní inzerci. Bláha, Horváthová a Čopíková (2016, str.299) člení sociální síť na tři základní skupiny podle účelu jejich založení – sociální síť osobní, profesní a zájmové. Nejvíce využívanou skupinou jsou osobní sociální síť, které jsou nejvíce využívány k zakládání osobních, pracovních či skupinových (např. týmových) profilů. Příkladem této sociální sítě je Facebook, na němž lze založit i profesní stránku, která přináší například i výhody být s klienty a sledujícími v pravidelném kontaktu. Na podobné profesionální bázi je možné využívat i instagramový profil. Další skupinu je možné rovnou představit na příkladu profesní sociální sítě LinkedIn. Na této sociální síti se setkávají profesionálové z různých oborů a tvoří tak vzájemně propojenou síť profesních kontaktů. Podobně jako Facebook disponuje možností vytvořit si osobní profil či přímo profil určité společnosti. Díky možnosti přehledně prezentovat své získané pracovní zkušenosti či odborné znalosti je možné navazovat spolupráci či vyhledávat pracovní pozice (v případě firmy vyhledávat nové zaměstnance) prostřednictvím sociální sítě LinkedIn. Ve světě je tato sociální síť hojně využívána, ale v posledních letech si získává na oblíbenosti i v rámci České republiky. Příkladem zájmové sítě může být například Česko-slovenská filmová databáze, která umožňuje uživatelům vkládat hodnocení, diskutovat či přímo vytvářet vlastní filmotéku. Při náboru nových pracovníků jsou tedy nejvíce využívány právě již zmíněné sociální síť Facebook a LinkedIn.

Aspektem nutným ke zmínění je i možná nedůvěryhodnost veškerých online nástrojů, které nejsou zprostředkovány oficiálními úřady, například Úřadem práce. Vcelku často dochází ke zneužívání důvěřivosti zájemců o práci a vytváření falešných nabídek práce, skrze jež podvodníci sbírají data o zájemcích (osobní údaje ze životopisů, zájmů, kontaktní údaje atd.), které mohou dále zneužít, prodat či dokonce ukrást jejich identitu (Vidros S., Koliás C. a Kambourakis G., 2016). Špatná zkušenost či obava založená na informovanosti tak může způsobit nedůvěřivost některých potenciálních zájemců, která vede v neúčast na takové formě náboru zaměstnanců

2.3 Metodika práce

V teoretické části této práce je využito metody literární rešerše, tj. prostudování literárních zdrojů jako jsou odborné publikace a elektronické články. Výtahem informací z této rešerše vzniká teoretický úvod, dávající základ tématu probíranému v praktické části svůj odborný rámec a zároveň možná východiska pro optimalizaci náboru zaměstnanců. V souvislosti s tvrdými opatřeními proti koronaviru, které byly nařazeny právě na jaře roku 2021, a tedy i v souvislosti s uzavřením knihoven, bylo nutné čerpat především z dostupných online zdrojů, včetně odborné literatury a online článků.

Analytická část ve svém úvodu popisuje vybranou společnost, jejíž popis je důležitý pro pochopení celku procesu náboru v kontextu s její velikostí a specializací. Následná část se věnuje podrobnému rozboru a popisu současného náborového procesu, který je bez výjimek využíván pro nábor každého z nových zaměstnanců na kterémkoliv oddělení ve společnosti. Tento proces je již zavedený a byl využit při náboru desítek zaměstnanců. Informace o aktuálním průběhu výběrového řízení a používaných postupů byly zjištěny z interních zdrojů společnosti (vnitřní směrnice, intranet společnosti) a především z rozhovoru s Chief executive officer, jenž se na realizaci výběrových řízení také podílí.

Pro zhodnocení současného procesu objektivním způsobem byla zvolena metoda polostrukturovaných rozhovorů, jimiž byly posbírány informace od všech zúčastněných subjektů, tj. od manažerů, jenž hledají své podřízené na dané oddělení; od nových zaměstnanců,

jenž byli úspěšně přijati na základě takového procesu; a v poslední řadě od zaměstnanců jejichž proces skončil negativním výsledkem – tedy nepřijetím. Požadavky manažerů stanovují prostor pro zlepšení procesu tak, aby byl proces výhodnější pro společnost, tj. aby byly během procesu náboru zjištěny či identifikovány aspekty, které doposud byly opomíjeny či na ně nebyl kladen dostatečný důraz. Zpětná vazba od úspěšně či neúspěšně vyhodnocených zájemců pak stanovuje prostor pro zlepšení jednak procesů samotného výběrového řízení, ale i souvisejících či následných kroků, jako je předání základních informací, zaškolení, začlenění do kolektivu a další. Ačkoliv zpětná vazba od nepřijatých zájemců může vyznívat jako irelevantní, není tomu tak, jelikož i jejich názor může nejen zlepšit celý proces, ale také předejít poškození jména společnosti a zároveň zajistit, že v případě opakovaného náboru nebudou předem tito kandidáti odrazeni od spolupráce s touto společností.

Wildemuth a Zhang (2009, str. 222–231) charakterizují polostrukturovaný rozhovor jako rozhovor s využitím určitých prvků ze strukturovaného rozhovoru a určitých prvků také z nestrukturovaného rozhovoru. V tomto typu rozhovoru jsou stanovené otázky, jejichž pořadí i formulace může být v průběhu rozhovoru pozměněna dle aktuálních potřeb. V porovnání se strukturovaným typem rozhovoru poskytuje polostrukturovaný rozhovor větší prostor flexibility, a naopak oproti nestrukturovanému typu rozhovoru lze konstatovat, že polostrukturované rozhovory jsou organizovanější.

V první fázi realizace výzkumné části ve společnosti XY byly předem připraveny otázky pro rozhovory. Rozhovory se skládaly z otázek volných a otázek polouzavřených. Otázky volné dávají respondentovi maximální prostor k vyjádření vlastní odpovědi. Hlavní nevýhodou použití volných otázek v kvalitativním výzkumu je to, že každý dotazovaný respondent může zvolit jakoukoli vlastní odpověď, což poté znesnadňuje vyhodnocení jednotlivých odpovědí. Proto v tomto realizovaném výzkumu byly také využívány polouzavřené otázky, u kterých jsou již předepsané nabízené varianty odpovědí i možnost doplnit vlastní odpověď.

Následně byly osloveny tři odlišné skupiny respondentů s žádostí o zodpovězení předem připravených otázek týkajících se procesu náboru ve společnosti XY. Všichni respondenti byli osloveni prostřednictvím emailu s žádostí o zapojení se do kvalitativního výzkumu. V úvodu emailu byli všichni oslovení obeznámeni, že tento kvalitativní výzkum prováděný pomocí osobních rozhovorů sloužil pouze pro účely výzkumné části této bakalářské práce a zapojení se do jeho realizace je dobrovolné. Celkový počet oslovených respondentů byl třicet osob, jež zahrnovaly již zmíněné složení všech tří skupin respondentů – manažeři, noví zaměstnanci a nepřijatí uchazeči. S uskutečněním osobních či telefonických rozhovorů souhlasilo, a nakonec se jich i zúčastnilo, celkem devatenáct respondentů. S manažery a novými pracovníky probíhaly rozhovory formou osobního rozhovoru a s nepřijatými uchazeči probíhaly formou telefonického rozhovoru. Pro osobní rozhovory byla vyhraněna zasedací místnost ve společnosti XY, kam na realizaci rozhovoru jednotlivě přicházeli manažeři a poté i pracovníci, kteří nastoupili do společnosti XY v posledních měsících. V průběhu rozhovorů byly dotazovaným respondentům pokládány otázky v pořadí, ve kterém byly připraveny. Tazatel prováděl zaznamenávání odpovědí do připravených záznamových archů. Rozhovor s každým dotazovaným trval zhruba pět až deset minut.

První skupinou dotazovaných byli manažeři, u nichž bylo cílem zjistit jejich pohled na aktuální průběh výběrových řízení. Osobních rozhovorů se zúčastnili všichni čtyři oslovení manažeři ze společnosti XY. V průběhu rozhovoru jim bylo položeno šest otázek – viz soupis rozhovorových otázek v příloze. Otázky byly zaměřeny primárně na průběh a realizaci osobních pohovorů s uchazeči, které si vedou sami manažeři a také na zpětnou vazbu ke spolupráci s personálním oddělením.

Druhou skupinou oslovených byli zaměstnanci, kteří do společnosti XY nastoupili v době posledních měsíců (konkrétně od začátku roku 2021). Do společnosti XY bylo v tomto roce přijato celkem šest pracovníků na různé pozice. Byli osloveni všichni nováčci z této firmy a všech šest je jich zúčastnilo i osobních rozhovorů. Nově přijatým pracovníkům bylo položeno osm otázek v rámci osobních pohovorů, které probíhaly také v zasedací místnosti ve společnosti XY.

Třetí oslovenou skupinou byli zamítnutí kandidáti, kteří se zúčastnili prvního kola pracovního pohovoru. Celkem bylo prostřednictvím emailu osloveno dvacet pět uchazečů z výběrových řízení na různé pracovní pozice, s telefonickým rozhovorem však souhlasilo pouze devět kandidátů. Následně byl domluven termín hovoru, který vyhovuje oběma stranám a prostřednictvím telefonního rozhovoru byly sbírány odpovědi na sedm připravených otázek.

Po nasbírání všech potřebných dat od celkem devatenácti respondentů byla získaná data přepsána z evidenčních archů do tabulky MS Excel. Přehledná evidence dat byla klíčová pro následující vyhodnocování výsledků.

3 Praktická část práce

Praktická část práce je věnována provedení zhodnocení náborového procesu ve vybrané společnosti XY a dle zjištěných výsledků následnému návrhu určitých doporučení na zlepšení náboru v dané organizaci. V úvodu kapitoly je představena vybraná společnost z historického pohledu, dále na základě organizační struktury a personální činnosti v organizaci. Další kapitola je věnována představení náborového procesu ve společnosti XY, jak proces probíhá, kdo jej má na starosti a které metody náboru jsou zde využívány. V následující kapitole jsou vyhodnocena získaná data z osobních rozhovorů, který se zúčastnili oslovení manažeři, nováčci z firmy a zamítnutí uchazeči po prvních kolech pohovorů. V návaznosti na vyhodnocení rozhovorů je provedeno zhodnocení efektivnosti náboru a poslední kapitola praktické části obsahuje konkrétní návrhy na zvýšení efektivity náboru a odstranění slabých míst při získávání a příjem zaměstnanců.

3.1 Představení společnosti XY

Vybraná a dle přání vedení firmy nejmenovaná společnost XY je firma zaměřená na maloobchod, ale i specializovaný velkoobchod s krátce použitou výpočetní technikou. Je to přímý dovozce širokého sortimentu IT zboží ze zahraničí. Společnost XY si zakládá na osobním a zároveň profesionálním přístupem ke svým zákazníkům. Pracovníci obchodního oddělení jsou proškoleni v oblasti komunikace se zákazníkem a také se skvěle orientují v nabízeném sortimentu, takže jsou vždy ochotni a připraveni zákazníkům pomoci s výběrem a doporučením dle požadavků. Společnost XY je poměrně malá dynamická firma, která se pomalu rozrůstá jak v počtu zaměstnanců, tak například i počtu přijatých objednávek nebo skladových zásobách. Díky spolupráci s předními výrobci IT techniky je schopna nabídnout svým zákazníkům prověřenou kvalitu zboží, ale také v konkurenčním srovnání jedny z nejvýhodnějších cen v České republice a na Slovensku (Intranet společnosti XY, 2021).

V rámci této kapitoly je představena historie společnosti od jejího vzniku a postupný vývoj v různých městech z Moravskoslezského kraje až do Hlavního města Prahy, kde se firmě výrazně daří. V další části je představena organizační struktura firmy. Jak již bylo zmíněno výše, společnost XY je poměrně malá firma, což je patrné právě i na organizační struktuře, kdy každá pracovní pozice je pro chod firmy něčím charakteristická a nepostradatelná. Proto je nutné klást velký důraz i na prováděné personální práce v této společnosti, které jsou důležité pro další rozvoj firmy.

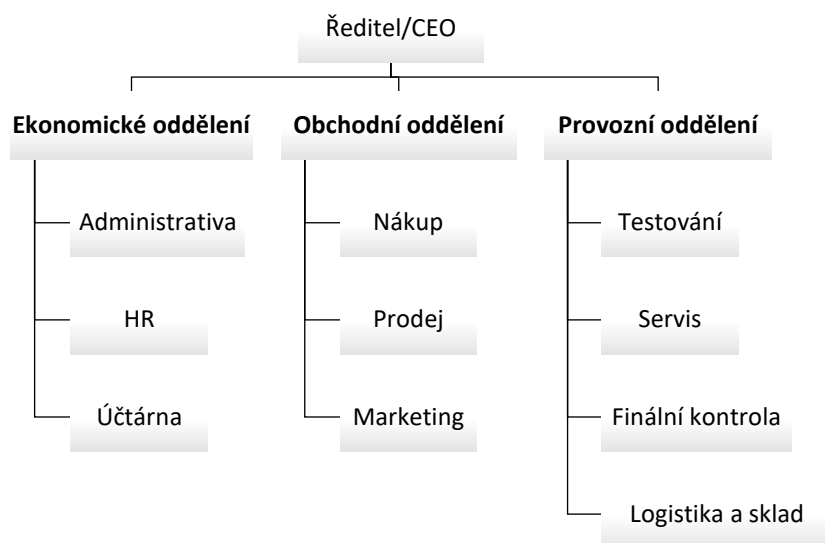
3.1.1 Historie společnosti XY

Firma XY je na trhu již od roku 2002. Po celou dobu své existence se zaměřuje na nákup a prodej nové, předváděcí a použité výpočetní techniky. Zboží nakupuje primárně v zahraničí a prodejní sortiment je velmi rozmanitý (notebooky, PC, tablety, telefony a různé další příslušenství). V roce 2017 prošla společnost restrukturalizací a jejího vedení se ujali dva společníci, kteří mají již mnohaleté zkušenosti z oboru IT. O rok později se celá společnost přestěhovala z Moravskoslezského kraje do Hlavního města Prahy. Firma zaznamenala postupný rozvoj, který se projevil především nárůstem nových zaměstnanců i zvýšením množství zboží ve skladu, proto se na podzim roku 2019 přestěhovala do větší skladové haly s kancelářskými prostory na okraji Prahy (Intranet společnosti XY, 2021).

3.1.2 Organizační struktura

Ve vedení firmy aktuálně stojí management, který se skládá ze tří osob – ze dvou jednatelů a prokuristy, který za firmu jedná. Jedná se o malou, dynamickou firmu, která se poměrně rychlým tempem rozrůstá. Na začátku roku 2020 měla firma 13 zaměstnanců, nyní začátkem roku 2021 jich je 22. Cílem firmy je vytvářet takovou organizační strukturu, aby každé oddělení mělo svého manažera, který bude daný úsek řídit, organizovat a vést ke stanoveným cílům (Příručka pro nového zaměstnance, 2021).

Obrázek 2: Organizační struktura ve firmě XY



Zdroj: vlastní zpracování

Obchodní oddělení je členěno na oblast nákupu, prodeje a marketingu. Cílovou skupinou společnosti jsou koncoví uživatelé, ale stále více rozvíjí i velkoobchodní spolupráci. Další velkou částí společnosti je provozní oddělení, které zahrnuje úseky testování zboží, servisu, finální úpravy a logistiky a skladu. Třetím hlavním oddělením je ekonomické oddělení, které má na starosti kompletní administrativu, účetnictví a také personalistiku (Příručka pro nového zaměstnance, 2021).

Základní personální činnost ve firmě má na starosti samotné vedení firmy a částečně i administrativní část ekonomického oddělení. Každé výběrové řízení je realizováno na základě těchto na sebe navazujících procesů: analýza pracovního místa, zveřejnění pracovního inzerátu na inzertních webech, předvýběr uchazečů, realizace osobních pohovorů, finální výběr uchazeče a nástup nového zaměstnance (Intranet společnosti XY, 2021).

3.2 Proces náboru ve společnosti XY

Vybraná společnost XY je malá firma, která však prochází dynamickým vývojem a postupně se rozrůstá. Firma XY hledá zaměstnance v první řadě pro rozšíření či posílení nějakého oddělení v rámci firmy. Druhotným důvodem pro hledání nových zaměstnanců je uvolnění pracovního místa z důvodu odchodu zaměstnance. V takovém případě, kdy se současný zaměstnanec rozhodne ukončit pracovní poměr, je vypsáno výběrové řízení na danou pozici, které by mělo být úspěšně dokončeno do doby, než původní zaměstnanec odejde z pracovního poměru. Samozřejmě záleží na konkrétní situaci, proto v některých případech je možné

domluvit se na odchodu dohodou, někdy to však možné není a je přistoupeno k dodržení dvouměsíční výpovědní doba (Rozhovor s Chief executive officer, 2021).

3.2.1 Analýza pracovního místa

Na základě analýzy pracovního místa jsou sestaveny pracovní úkoly, které bude nový pracovník vykonávat, dále je definována i povaha práce a umístění nového kolegy v rámci organizační struktury. Po provedení analýzy pracovního místa jsou zformulovány i požadavky na schopnosti, dovednosti a znalosti, které musí pro tuto pracovní pozici vhodný uchazeč mít. Volné pracovní místo vzniká nejčastěji buď odchodem současného pracovníka z pracovní pozice nebo z aktuální potřeby vytižnosti konkrétního oddělení firmy, které je potřeba posílit o dalšího pracovníka. Další možností může být vznik i zcela nové pozice, která se bude zcela nově utvářet. Na základě analýzy pracovního místa je sestavena pracovní náplň, kterou bude nový pracovník vykonávat a jsou tak i definovány požadavky na vhodného uchazeče (Intranet společnosti XY, 2021).

3.2.2 Příprava a zveřejnění pracovního inzerátu

Napsat zajímavý a vypovídající inzerát, to již vyžaduje určité zkušenosti a značnou míru kreativity. Pracovní inzeráty na již vytvořené pozice jsou v rámci firmy již zpracované, pouze jsou aktualizovány dle aktuální situace. V úvodu inzerátu se objevuje krátké představení firmy, aby uchazeč hned věděl, která nabízí tuto pracovní pozici. Další součástí inzerátu je samozřejmě pracovní náplň na nabízené pozici a speciální požadavky na hledaného uchazeče (například: požadovaný stupeň či obor vzdělání, jazyková znalost, praxe, specifické znalosti a dovednosti apod.). V neposlední řadě pracovní inzerát představuje i mzdové ohodnocení a nabídku benefitů, které firma nabízí. Zveřejnění inzerátů a následná evidence a třídění uchazečů probíhá prostřednictvím náborové aplikace Teamio. Nejčastěji jsou inzeráty uveřejněny na inzertních portálech Jobs.cz a Práce.cz, dále na webových stránkách firmy a prostřednictvím firemních sociálních sítí Facebook a LinkedIn. Volné pracovní pozice jsou nahlašovány také na Úřad práce, proto dochází k oslovení poměrně širokého spektra potenciálních uchazečů. Pokud je potřeba najít uchazeče na pozici, která vyžaduje odborné znalosti v oboru servisu a provádění oprav na IT zařízení, firma využívá i specializovaného inzertního portálu Jobstack.it, který se zaměřuje výhradně na oslovení odborníků z oblasti informačních technologií (Rozhovor s Chief executive officer, 2021).

3.2.3 Předvýběr uchazečů

Náborová aplikace Teamio nabízí přehlednou databázi všech uchazečů, kteří projeví zájem o danou pozici a zaslali svůj životopis zaměstnavateli. Ze všech zaslanych reakcí kandidátů dochází nejprve k tzv. předvýběru vhodných uchazečů, jenž je realizován v pravidelných intervalech, zpravidla 1x – 2x týdně podle množství reakcí na inzerát. Předvýběr uchazečů je uskutečňován na základě třídění a posuzování životopisů. Mezi nejčastější chyby, kterých se uchazeči dopouštějí při tvorbě svých životopisů je například uvádění nepravdivých informací (mnohdy jsou nepravdivé informace zahrnuty i do pracovních zkušeností), mnoho osobních informací nebo kritizování předchozích zaměstnavatelů. Velmi často se také objevují gramatické chyby v zaslanych životopisech kandidátů. V první fázi předvýběru vhodných uchazečů jsou obvykle vyřazeni zcela nevhodní uchazeči na danou pozici. Takovýmto kandidátům je zaslán informační email o jejich vyřazení z výběrového řízení pro nesplnění stanovených podmínek. probíhá na základě posouzení zaslanych životopisů. Při zahájení výběrového řízení na jakoukoli pozici jsou stanoveny požadavky na schopnosti a dovednosti, které by měl ideální nebo vhodný uchazeč splňovat pro výkon práce na dané pozici. Na základě

posouzení zaslaných životopisů jsou následně uchazeči zařazeni do následujících předvýběrových skupin: pozvat na pohovor, záloha a odmítnout. Uchazeči, kteří odpovídají profilu hledaného kandidáta jsou automaticky pozváni na pohovor. Další uchazeči, kteří nesplňují stanovené požadavky z tak velké části nebo nemají rozsáhlejší zkušenosti z požadovaného oboru apod., jsou zatím ponecháni jako záloha. V případě, že by byl nedostatek zajímavých uchazečů, byli by pozváni na pohovor i uchazeči, kteří jsou v záloze (Rozhovor s Chief executive officer, 2021).

Některé literární zdroje a příručky z personalistiky doporučují uskutečnit ještě následující část předvýběru, která je realizována telefonickým rozhovorem s uchazečem. V rámci telefonního hovoru s uchazečem jsou mu představeny bližší informace, o jakou pozici se jedná a případné další podrobnosti, na které se uchazeč sám zeptá. Součástí tohoto telefonního předvýběru může být i dotaz zaměstnavatele či personalisty na možnost nástupu kandidáta či jeho mzdové očekávání. Dotaz na očekávanou mzdu je velmi důležitý, protože ne vždy se musí mzdová představa zaměstnavatele a budoucího zaměstnance setkat ve stejných číslech. V této konkrétní firmě, která byla vybrána pro tuto práci se však telefonické předvýběry nekonají. Vybraní uchazeči jsou pozváni rovnou na 1. kolo pohovoru. Tento postup při výběrovém řízení je nastaven z toho důvodu, že se jedná o poměrnou malou firmu a na pozice se nehlásí tolik uchazečů, aby bylo nutné realizovat ještě předvýběrové kolo po telefonu.

3.2.4 Realizace osobních pohovorů

Po posouzení zaslání životopisu a předvýběru uchazeče do prvního kola, je vybraného kandidátovi zaslána emailem pozvánka na pohovor. V této pozvánce je uvedena pozice, o kterou se kandidát uchází, dále je v pozvánce uvedený termín a čas pohovoru a potřebné informace k realizaci pohovoru. V případě setkání na osobní schůzce je uvedena adresa firmy, na kterou se má pozvaný kandidát dostavit. V závěru emailové pozvánky vždy personalista žádá o potvrzení navrhovaného termínu pohovoru. V případě, že navržený termín uchazeči nevyhovuje, je na základě časových možností obou stran domluven náhradní termín pracovního pohovoru. Na prvním kole pohovoru v této firmě XY se uchazeč setká zpravidla s personalistou. Před koronavirovým obdobím probíhaly pohovory výhradně formou osobního setkání přímo ve firmě. Od první vlny koronaviru zahrnuje firma i možnost online pohovorů. Důvodem je omezení setkávání se v rámci společnosti a ochrana zdraví jak kandidátů, tak personalistů a manažerů ve firmě, kteří jsou na pohovorech také přítomni. Online pohovory jsou realizovány prostřednictvím komunikačních aplikací (například Skype, MS Teams) a online formě pohovoru je přizpůsoben i průběh pohovoru. Součástí prvního kola pracovního pohovoru na některé pracovní pozice, na kterých je vyžadována již určitá úroveň odbornosti a znalostí z oboru, je test odbornosti. Tento test má ověřit určité základní znalosti z oblasti IT a dalších k pozici vztahujících se oborů, má pouze orientační charakter. Personalista a příslušný manažer oddělení si na základě vyhodnocení vyplněného testu udělají nějakou představu o znalostech uchazeče, s čím se již ve své praxi setkal, v čem se orientuje a ve kterých oblastech se objevují například nějaké nedostatky. Po vyplnění testu (v papírové či online podobě) se personalista dotazuje na věci k životopisu uchazeče (dosažené vzdělání, pracovní zkušenosti, možnost nástupu do zaměstnání, bydliště a délka doby dojíždění do místa výkonu práce, mzdové očekávání apod.). V závěru pohovoru je kandidát informován ohledně dalšího postupu výběrového řízení (Rozhovor s Chief executive officer, 2021).

Vyhodnocení a zpětná vazba z prvního kola pohovoru je kandidátům zasílána emailem nejpozději do 1 týdne od realizace prvního kola pohovoru. Vybraní uchazeči jsou pozváni na druhé kolo osobního pohovoru, který se koná v prostorách firmy a setkají se zde již s přímým nadřízeným z daného oddělení. Před konáním druhého kola pohovoru manažer oddělení obdrží od personalisty veškeré získané informace z prvního kola výběrového řízení, například:

vyplněný test odbornosti k vyhodnocení, informace o dosavadní praxi uchazeče, jeho představě o hledaném zaměstnání, zda uchazeč vyhovuje profilu hledaného pracovníka a podobně. Ve druhém kole se manažer zaměřuje také na osobní rozhovor s uchazečem, během kterého se může doptávat na zkušenosti ze získané praxe více do hloubky a získat tak svůj osobní názor na daného uchazeče. Dále je druhé kolo zaměřeno i na ověření základních dovedností práce s počítačem, například: pokud se jedná o administrativní pozici, kde je nutná práce s textovými editory, kandidát zpracovává zadané úkoly ve Wordu či Excelu, další částí může být i testování psaní všemi deseti. V náboru na obchodní pozici mohou být součástí druhého kola i modelové situace, kdy jako obchodník má poradit zákazníkovi s výběrem a doporučením zboží, vyřešit jeho stížnost na zboží a přijmout reklamaci a podobně (Rozhovor s Chief executive officer, 2021).

Třetí kolo výběrového řízení je realizováno formou pracovní zkoušky, která zpravidla trvá 3-4 hodiny, případně celý pracovní den. Během tohoto dne na zkoušku si uchazeč zkouší pracovní náplň po praktické stránce. Praxe probíhá již přímo na pracovišti na konkrétním oddělení a po celou dobu se mu věnuje jeho budoucí nadřízený. Uchazeči jsou zadávány pracovní úkoly, které mají ověřit jeho schopnosti a dovednosti zadaný úkol vyřešit. Z opačného pohledu i pro uchazeče je to velmi cenná zkušenost, kdy si může práci přímo vyzkoušet a může si tak vytvořit bližší představu o tom, jak bude vypadat jeho typický pracovní den, jaké úkoly po něm budou požadovány, v jakých interních systémech bude pracovat apod. Během tohoto zkušebního dne je většinou realizována i finální schůzka s ředitelem firmy. Po absolvování „zkušebního dne“ uchazeč hodnotí vyzkoušenou práci ze svého pohledu, zda je to v souladu s jeho požadavky a očekáváním o hledané pozici. Pokud se obě strany, tedy zaměstnavatel i kandidát, dohodnou na nástupních podmínkách, dochází k přípravě a následného podpisu pracovní smlouvy (Rozhovor s Chief executive officer, 2021).

3.2.5 Nástup nového zaměstnance

Při nástupu vybraného uchazeče do zaměstnání je nutné zajistit přípravu a podpis vstupních personálních dokumentů. Dle vnitřní firemní směrnice (INS-02, 2019), která je zaměřena na podrobný postup při nástupu či odchodu zaměstnance, jsou připravovány k podpisu tyto základní dokumenty: vstupní dotazník, pracovní smlouva, mzdový výměr a souhlas se zpracováním osobních údajů. Přípravu těchto administrativních dokumentů má na starost personalista či administrativní oddělení. Na základě vyplnění osobních a kontaktních údajů do vstupního dotazníku je následně připravena pracovní smlouva, která obsahuje zákonné náležitosti: údaje o zaměstnavateli, údaje o zaměstnanci, délka trvání pracovní smlouvy, druh činnosti, místo pracoviště, mzda, datum podpisu smlouvy. Pracovní smlouva je vždy tvořena ve dvou stejných vyhotoveních, z nichž jedna kopie je předána zaměstnanci a druhé vyhotovení si ponechává zaměstnavatel.

Po nástupu nového zaměstnance je důležité dbát na jeho rychlou adaptaci a zapadnutí do kolektivu. Cílem adaptačního procesu je již od prvního dne v novém zaměstnání formování pocitu sounáležitosti a vytváření vztahů se spolupracovníky. Tento přístup k uvítání nového kolegy může přispět ke zmírnění jeho stresu a nejistoty během prvních dnů na novém pracovišti. První pracovní den ráno se novému zaměstnanci věnuje nejprve personalista. Při nástupu obdrží nový kolega příručku pro zaměstnance a potřebné pomůcky či věci potřebné k výkonu práce (notebook, příslušenství, mobilní telefon, klíče apod.). Po příchodu na pracoviště se první den ujímá nového kolegy personalista, který mu představí celou společnost. Zaměstnanec se tedy dozví se nějaké další podrobnosti o založení a rozvoji firmy, které tak doplní informace získané během samotných pohovorů, dále jsou mu představeny stanovené firemní cíle, na jejichž dosažení pracuje soustavně celý firemní tým. Dále je mu představena organizační struktura firmy, aby se mohl lépe orientovat v situacích, na koho se obrátit s příslušným dotazem či s kým

bude pravidelně spolupracovat. Poté je nový kolega seznámen s ostatními spolupracovníky, aby nedocházelo k situacím, kdy by nevěděl, s kým vlastně ve firmě spolupracuje. Poté je také nový zaměstnanec proškolen v oblasti bezpečnosti práce a ochrany zdraví při práci. Na závěr úvodního představení je také nový kolega seznámen s používáním docházkového systému a poté je již předán na příslušné oddělení, kde se již bude zaučovat v pracovní náplni (Rozhovor s Chief executive officer, 2021).

3.3 Zhodnocení efektivnosti výběrového řízení

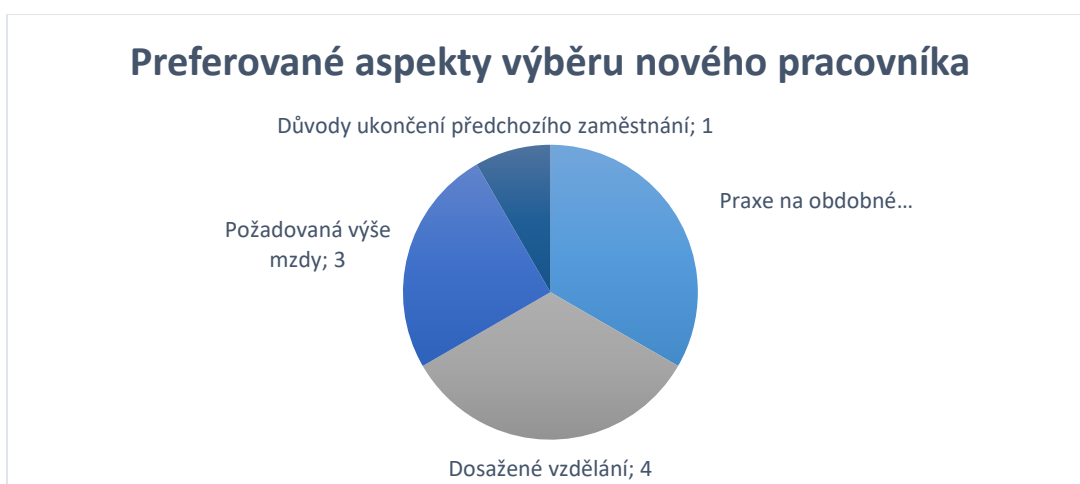
Cílem této bakalářské práce je provést zhodnocení efektivnosti výběrového řízení realizovaného ve společnosti XY a v případě potřeby navrhnout odpovídající opatření na zvýšení efektivnosti nábory. Pro vyhodnocení efektivnosti výběrového řízení byly osloveny tři různé skupiny osob, které při nábory do organizace zaujímají odlišné pozice a dívají se tak na daný proces výběrového řízení ze zcela odlišného pohledu.

První skupinou oslovených respondentů byli manažeři či vedoucí jednotlivých oddělení. Ve společnosti XY jsou aktuálně čtyři manažeři na těchto vedoucích pozicích v rámci oddělení obchodu, administrativy, marketingu a skladu (servis a logistika).

3.3.1 Rozhovory s manažery

První otázka byla zaměřena zjištění, jaké tři hlavní aspekty jsou pro manažery klíčové při výběru nového člena do týmu. Tato otázka byla otevřená a manažeři na ní odpovídali vlastními slovy. Pro vyhodnocení byly poté jejich původní odpovědi zahrnuty do skupin jednotlivých aspektů, které jsou uvedeny v grafu č. 1. Pro všechny čtyři oslovené manažery je základním výběrovým aspektem praxe na obdobné či stejné pozici a úroveň dosaženého vzdělání. U vyjmenování třetího aspektu se poté preference jednotlivých manažerů mírně odlišují – tři z dotázaných uvedli uchazečem požadovanou nebo očekávanou výši mzdy a pro jednoho z manažerů hraje při výběru pracovníka podstatnou roli i důvody, proč kandidát ukončil spolupráci s předchozím zaměstnavatelem či zaměstnavateli.

Graf 1: Jaké tři hlavní aspekty jsou pro Vás klíčové při výběru nového pracovníka?



Zdroj: vlastní zpracování

V rámci druhé otázky měli dotazovaní manažeři uvést 3 vlastnosti, na které kladou největší důraz při výběru nového pracovníka a jakými vlastnostmi by měl disponovat ten ideální kandidát. Získané odpovědi jsou přehledně zaznamenány v grafu 2. Ve společnosti XY má

každý na starosti nějaký svůj úsek nebo své pracovníky úkoly, za které si nese zodpovědnost. V případě, že dojde k nějakému pochybení na straně pracovníka, měl by být schopen se k dané chybě přiznat, snažit se ji napravit a zapracovat na tom, aby k dané chybě nedocházelo opakovaně. Z toho také vyplývá, že všichni čtyři oslovení manažeři požadují od kandidátů na pracovní pozice zodpovědnost. Druhou nejvíce vyhledávanou vlastností je ochota učit se novým věcem a dovednostem a sebevzdělávat se, ať již pouze v rámci své pracovní náplně nebo i mimo pracovní dobu ve volném čase, například čtením literatury, internetových článků, sledováním novin a podobně. Pokud má zaměstnanec o vykonávanou práci opravdový zájem, je ochoten věnovat určitý čas a úsilí i osobnímu rozvoji. Díky získanému přehledu v daném oboru se poté může pracovník podílet například na nastavování a zkvalitňování dílčích procesů na konkrétních oddělení, což by mohlo výrazně ovlivnit jeho práci a práce všech ostatních kolegů. Pro dva z dotázaných manažerů je při výběru důležitý i týmový duch, což je také velmi důležitá vlastnost pro pracovní kolektiv. Správný tým by měl být charakterizován týmovou soudržností, protože pokud firma pracuje jako jeden tým lze konstatovat, že bude lépe dosahovat stanovených cílů než v případě, když by si každý pracovník odpracoval „to své“ a nehleděl na výsledky a úspěchy týmu. Po jedné odpovědi byly zmíněny ještě tyto vlastnosti: upřímnost, dochvilnost a samostatnost. Některé pozice vyžadují spíše týmovou spolupráci, na které se podílí hned několik kolegů, ale některé pracovní činnosti vyžadují i schopnost samostatné práce a samostatného splnění úkolu. Upřímnost je určitě také důležitá vlastnost, která by se měla na pracovišti vyskytovat, jak ve směru od zaměstnance k zaměstnavateli, tak i v opačném směru. Pozdní příchody pracovníků nejsou zcela v souladu s dobrými výsledky týmu a firmy, proto je důležité také dodržovat nastavená pravidla a pracovní dobu.

Graf 2: Jaké tři vlastnosti jsou pro Vás nejdůležitější při výběru nového pracovníka?



Zdroj: vlastní zpracování

Při výběrovém řízení ve společnosti XY je také kladen velký důraz na složení týmu, aby nový kandidát zapadl do kolektivu a byl schopen spolupracovat s ostatními kolegy. Tři ze čtyř dotázaných manažerů uvedli, že je pro ně velmi důležité, aby vybraný kandidát bez problému zapadl do týmu ostatních kolegů a na pracovišti panovala příjemná přátelská atmosféra namísto, aby se řešili nějaké osobní neshody. Pro čtvrtého dotázaného není tento výběrový aspekt tak prioritní.

Další část rozhovoru byla směřována na průběh osobního kola pohovoru, které vede právě manažer daného oddělení. Otázka se zaměřovala na použití modelových situací nebo příkladů z praxe během osobního pohovoru. Zde opět záleží na povaze obsazované pozice. Například na

pozici obchodníka je na pohovoru možné využití modelových situací v podobě zákazník – prodejce a uchazeč zkouší reagovat na „zákazníkovy“ požadavky. U kancelářských či více administrativních pozic je možné zkoušet základní dovednosti v textových editorech (Word, Excel apod.) nebo psaní všemi deseti prsty. Při výběrovém řízení na pozici na servisním oddělení je možné vyzkoušet základní diagnostiku zboží nebo jeho naprogramování či servis. Tři ze čtyř dotázaných manažerů uvedli, že tyto praktické zkoušky aplikují pouze v případě, že je pro ně uchazeč dostatečně zajímavý. Čtvrtý manažer při výběrových řízeních tyto příklady z praxe či modelové situace vůbec nevyužívá.

Ve většině výběrových řízení ve společnosti XY jsou realizována první kola pohovorů s personalistou a následující druhá kola pohovorů si již vede sám manažer či vedoucí oddělení. Na tento postup navazovala další otázka v rozhovorech s manažery, zda se domnívají, že kandidáti na prvním kole dostanou veškeré potřebné informace o pozici, firmě či postupu výběrového řízení nebo se na druhých kolech doptávají samotných manažerů. V tomto případě se shodli všichni čtyři dotázaní manažeři, že uchazeči dostávají od personalistů kompletní informace o celém průběhu výběrového řízení, o volné pozici a náplni práce, o firmě a prodávaném sortimentu a podobně.

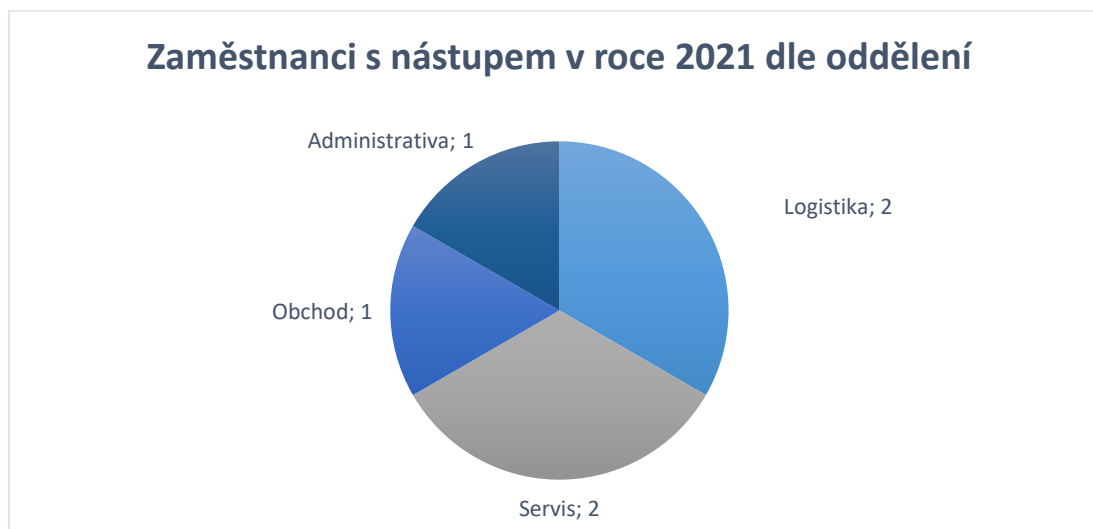
Závěrečná otázka dávala prostor manažerům navrhnout případné potřebné zlepšení celého procesu výběrových řízení ve společnosti. Jedním z návrhů bylo například založení kariérních stránek, kde bude prezentovaná firma, což by mohlo přilákat do firmy kvalifikovanější kandidáty. Jako další návrh zlepšení bylo zlepšení spolupráce HR oddělení a manažerů a jejich vzájemné předávání kvalitní zpětné vazby ohledně výběrových řízení (aktuálních i plánovaných), nových kolegů, kteří nastoupili a zaučují se ve firmě a podobně. Další dva dotázaní manažeři neměli žádný konkrétní námět na zlepšení proces výběrového řízení ve společnosti.

3.3.2 Rozhovory s nově nastupujícími zaměstnanci

Dále do kvalitativního výzkumu v rámci společnosti byli zapojeni kolegové z různých oddělení, kteří byli přijati do pracovního poměru od začátku roku 2021. Bylo osloveno celkem 6 nových kolegů, kteří nastoupili do pracovního poměru ve společnosti XY v průběhu ledna až března 2021. Osobních rozhovorů zúčastnilo všech 6 pracovníků. Jejich odpovědi byly vyhodnoceny v následující části. Otázky se opět zaměřovaly na zhodnocení náborového procesu, tentokrát ze strany uchazeče, který byl úspěšně přijat na danou pracovní pozici a na následující adaptační proces ve společnosti XY.

První dvě otázky byly obecnějšího charakteru – na jakém oddělení kolegové pracují a jak dlouhou dobu již ve firmě působí. Graf 3 představuje jednotlivá oddělení, na která nastoupili noví kolegové v průběhu ledna až března 2021. Oddělení logistiky a servisního oddělení rozšířili dva kolegové, po jednom novém zaměstnanci pak přibýlo na administrativním oddělení a oddělení obchodu. Dle výše uvedené organizační struktury společnosti XY vyplývá, že byla novými kolegy posílena, rozšířena či nějakým způsobem obměněna všechna oddělení ve firmě. Ze šesti nových kolegů zapojených do této výzkumné části jsou 2 pracovníci, kteří jsou ve společnosti XY méně než jeden měsíc a další čtyři pracovníci jsou v pracovním poměru v rozmezí dvou až tří měsíců.

Graf 3: Noví zaměstnanci s nástupem v roce 2021 dle jednotlivých oddělení



Zdroj: vlastní zpracování

Následující část rozhovoru se již zaměřovala na samotný průběh výběrového řízení ve společnosti XY. Otázka č. 3 zjišťovala, z jakého zdroje se kandidáti dozvěděli o volné pracovní pozici. Společnost XY inzeruje volná pracovní místa na portálech pracovních inzerce, vlastních webových stránkách, sociální síti Facebook a spolupracuje i s příslušnou pobočkou Úřadu práce. V průzkumu mezi novými pracovníky společnosti byla zjištěna stoprocentně jednotná odpověď – všichni dotazovaní pracovníci se dozvěděli o volné pracovní pozici na pracovních portálech Jobs.cz nebo Práce.cz.

Ve čtvrté otázce měli dotazovaní ohodnotit komunikaci s personalistou ze společnosti XY, který s nimi byl v kontaktu během celého průběhu výběrového řízení (včetně pozvánek na pohovory, instrukcí o průběhu jednotlivých kol pohovorů, místě konání pohovorů a podobně). V této otázce se opět shodli všichni dotázaní pracovníci, že jim v rámci celého výběrového řízení byly sděleny veškeré potřebné informace v přehledné a srozumitelné podobě. Někteří z dotázaných kladně hodnotili i rychlou zpětnou vazbu, kterou obdrželi do několika dní ode dne konání pohovoru. Další otázka byla navazující na toto téma – zda jako uchazeči získali během výběrového řízení všechny potřebné informace, aby si vytvořili představu o volné pracovní pozici a celkovou představu o firmě, firemní kultuře a pracovním prostředí. Pět ze šesti dotázaných odpovědělo, že během průběhu výběrového řízení byli naprosto spokojeni se získáním veškerých informací a pouze jeden pracovník uvedl, že byl spíše spokojen, ale musel se doptat během pohovoru na nějaké konkrétní informace, které pro něj byly stěžejní pro výběr nové pracovní pozice.

Zajímavé zjištění přineslo i vyhodnocení otázky, zdali se pracovníci setkali s nějakým nesouladem informací, které získali během výběrového řízení a s informacemi, které získali po jejich nástupu na pracovní pozici. Pouze jeden z dotázaných uvedl kladnou odpověď, ale po bližší identifikaci, v čem shledával nejasné předání informací, bylo vyrozuměno, že se jednalo o drobnou nejasnost, kterou způsobila nízká míra předávání podrobnějších informací mezi manažerem oddělení a personalistou. Došlo tak k situaci, kdy na pohovoru jak personalista i manažer prezentovali stejnou záležitost, ale trochu jiným způsobem, což vedlo ke zmatení nového kolegy v týmu. Dalších pět dotázaných pracovníků neshledali po svém nástupu žádnou nejasnost v získaných informacích.

Po finálním rozhodnutí při výběru kandidáta je zpravidla realizována osobní schůzka kandidáta s vedením společnosti XY, kde dochází k projednání nástupních podmínek a v případě oboustranné spokojenosti i podpis pracovní smlouvy. Zároveň nový člen týmu obdrží příručku pro nového zaměstnance. Další otázka byla tedy cílena právě na příručku pro nováčky. Polovina dotázaných pracovníků, tedy tři dotázaní, uvedli, že jsou s příručkou spokojeni, je pro ně přehledná a přínosná a pomohla jim v prvotní orientaci v organizaci. Další tři oslovení kandidáti jsou s příručkou také spokojeni, ale zároveň uvedli některé náměty na její zlepšení a doplnění. Jedním ze zmiňovaných námětů bylo například přidání možnosti stravování v dostupném okolí firmy. Firma se nachází v průmyslové oblasti, kde jsou v blízkém okolí dostupné pouze kantýny a jedna restaurace. V době koronavirové je samozřejmě jejich provoz omezen, ale funguje alespoň výdej jídel po předchozí objednávce.

Poslední otázka byla zaměřena na zhodnocení, jaký přínos pro nové pracovníky měla úvodní schůzka s personalistou, který jim představil firmu, procesy probíhající ve firmě a ostatní kolegy v rámci schématické organizační struktury a následně i osobně. Všichni dotázaní pracovníci se shodli, že pro ně toto úvodní představení bylo přínosné a díky němu se pak lépe zorientovali při zaškolovacím procesu, s kým spolupracovat, na koho se obrátit a uvedli také, že se cítili mnohem komfortněji, když již od prvních dnů věděli, koho potkávají na chodbách.

3.3.3 Rozhovory se zamítnutými uchazeči po 1. kole pohovoru

Třetí pozorovanou skupinou jsou kandidáti, kteří byli na základě zaslání životopisu a případně i motivačního dopisu pozváni do prvního kola pohovoru, přičemž po prvním kole pohovoru byly zamítnuty a nepostoupili tak do dalšího výběrového kola. Písemnou formou prostřednictvím emailu bylo osloveno dvacet pět kandidátů z výběrových řízení na různé pozice, kteří byli zamítnuti hned po prvním kole pohovoru. Po prvním kole pohovoru probíhá vyhodnocení a výběr vhodných uchazečů, kteří jsou následně pozváni do druhého kola. Ze skupiny dvaceti oslovených kandidátů jich devět souhlasilo s krátkým telefonickým rozhovorem, během kterého jim bylo za účelem výzkumné části bakalářské práce položeno sedm otázek (volné i polouzavřené). Na základě ochrany osobních údajů byla získaná data pro následné vyhodnocení evidována anonymně.

První otázka pro nevybrané kandidáty byla totožná s otázkou pro skupinu nových zaměstnanců, kteří byli úspěšně přijati do pracovního poměru ve společnosti XY a dotazovala se kandidátů, z jakého zdroje se dozvěděli o volné pracovní pozici ve společnosti XY, kam zaslali svůj životopis. Sedm z dotazovaných se o inzerátu dozvěděli také na portálu pracovní inzerce (Jobs.cz, Práce.cz a podobě), další kandidát reagoval na pracovní nabídku prostřednictvím sociální sítě Facebook a poslední z dotázaných byl doporučen od současného zaměstnance. Ze získaných dat je tedy možné konstatovat, že jednoznačně největší dosah má placená a cílená inzerce na pracovních portálech. Společnost XY zaznamenává i pomalý nárůst zájmu uchazečů i na sociální síti Facebook, kde se hlásí více a více uchazečů. V malé míře je ve společnosti XY využívána i metoda doporučení kandidáta od současného pracovníka, v případě tohoto dotázaného nebylo možné se dohodnout z důvodu možnosti pozdějšího nástupu uchazeče.

Následující otázka zjišťovala, za jak dlouhou dobu po odeslání životopisu byl uchazeč kontaktován zaměstnavatelem s pozvánkou k osobnímu pohovoru? Dotázaní uvedli přibližně, za jak dlouhou dobu se jim zaměstnavatel ozval a získané odpovědi byly zařazeny do následujících skupin. Pět oslovených osob uvedlo, že byli zaměstnavatelem kontaktováni zhruba do jednoho týdne od zaslání životopisu. Zbývající čtyři respondenti odpověděli, že obdrželi pozvánku k pohovoru cca do dvou týdnů po odeslání životopisu. Z rozhovoru s Chief executive officer (2021) také vyplynulo, že je důležité vybrané kandidáty kontaktovat co

nejdříve, protože se pak zvyšuje pravděpodobnost, že se pohovoru zúčastní a nepřijmou mezi tím již jinou pracovní nabídku.

Další otázka je navázána na aktuální koronavirové období, kdy díky vládním nařízením byly povoleny pouze nezbytné cesty z domova a bylo výrazně omezené setkávání osob. Uchazeči byli osloveni, zda jim zaměstnavatel nabídl i možnost realizovat pohovor online formou. Zde došlo ke stoprocentní shodě, všem dotázaným byla nabídnuta volba mezi osobním pohovorem realizovaným přímo ve firmě (samozřejmě za dodržení všech hygienických podmínek a opatření) nebo online formou prostřednictvím komunikační aplikace Skype. Možnost výběru formy pohovoru v době již zmíněných vládních opatření hodnotili dotázaní velmi kladně, protože si mohli sami zvolit, zda chtějí absolvovat cestu na osobní pohovor do dané organizace a zároveň si tak prohlédnout okolní lokalitu, prostředí společnosti a podobně nebo zda chtějí absolvovat první kolo online formou. Pouze dva z nich uvedli, že nejsou tak zdatní s výpočetní technikou, aby se mohli připojit do online pohovoru na základě zasláného odkazu na online schůzky. Společnost XY se tedy přizpůsobila aktuálním opatřením a vycházela kandidátům vstříc při realizaci pohovorů v této nelehké době. Dotázaní uchazeči také uvedli, že k oběma variantám pohovoru obdrželi ze strany zaměstnavatele plně dostačující a přehledné informace.

Jaké aspekty jsou nejdůležitější pro kandidáty při hledání zaměstnání? Respondenti mohli uvést tři odpovědi. Pro většinu oslovených, konkrétně pro osm respondentů, hraje nejdůležitější dojezdová doba do nového zaměstnání. Do práce jezdí lidé většinou 5x týdně a na cestě do zaměstnání stráví často i několik desítek minut denně. Dalším důležitým aspektem pro výběr nového zaměstnání je i nabízená odměna/mzda za odvedenou práci a případná možnost bonusů, tato odpověď byla zaznamenána sedmkrát. Šesti z dotázaných záleží i na nabídce možných benefitů, které společnost nabízí, pro tři respondenty je důležité i složení pracovního kolektivu a příjemná pracovní atmosféra na pracovišti. Nejméně častou odpovědí je pak náplň práce, která je důležitá pouze pro dva dotázané a pro jednoho respondenta je také klíčové prostředí firmy. Nejdůležitějšími aspekty při hledání zaměstnání jsou dle realizace těchto rozhovorů vzdálenosti a délka dojezdu do zaměstnání, výše mzdy a možnost finančních bonusů a také nabídka benefitů, kterými se firmy mnohdy snaží uchazeče nalákat do jejich firmy. Další otázka byla navázána na tuto otázku a dotazovala se, jaké z uvedených aspektů splňovala právě společnost XY? Nejvýraznější odpovědí opět byla lokalita pracoviště a možnost dojezdu do firmy, protože je dobře dostupná automobilem i MHD, v blízkosti firmy se nachází vlakové nádraží i zastávku autobusů i tramvají. Dále společnost XY zaznamenala spokojenost i s očekávanou výší mzdy a moderním a příjemným prostředím firmy.

Na otázku, zda uchazeči získali na prvním kole pohovoru kompletní představu o dané pozici, většinou uváděli kladné odpovědi, že na prvním kole obdrželi všechny potřebné informace. Pouze dva z dotázaných projevíli zájem nahlédnout do náplně práce i prakticky v rámci pohovoru, aby jasně věděli, jakou práci budou vykonávat. Praktické zobrazení náplně práce je ve společnosti XY zahrnuto v rámci druhých kol pohovorů.

Na závěr každého pohovoru informuje personalista či manažer daného kandidáta o dalším průběhu výběrového řízení, tedy i do jaké doby obdrží vyhodnocení z prvního kola. Poslední otázka ověřovala zkušenosti dotázaných, zda opravdu obdrželi informaci od zaměstnavatele do slíbeného termínu? Osm z dotázaných odpovědělo, že slíbená lhůta odpovědi do sedmi dnů byla zaměstnavatelem dodržena a devátý respondent uvedl, že mu vyhodnocení z prvního kola pohovoru přišlo cca do osmi či devíti dnů ode dne konání pohovoru.

3.3.4 Zhodnocení efektivnosti výběrového řízení z pohledu výše uvedených skupin

Z výše uvedených výsledků rozhovorů vyplynulo, že manažeři potřebují při realizaci výběrových řízení mít i potřebnou podporu od personálního oddělení, které realizuje osobní pohovory, informuje uchazeče a případně realizuje i první kola pohovorů. Na tomto poté mohou manažeři stavět další výběrové kolo, které již bývá praktičtěji zaměřeno na dovednosti kandidátů. Dotázaní manažeři hodnotí aktuální průběh výběrových řízení poměrně kladně, navrhovaná zlepšení jako například tvorba kariérních stránek na webu firmy je určitě skvělým nápadem, který stojí za zvážení a který může přilákat nové kvalifikované pracovníky. Společnost XY se snaží usilovně pracovat i na uvítání a zaučení nováčků a usnadnit jim tak jejich začlenění do pracovní kolektivu. Proto zjištěné výsledky o spokojenosti nových kolegů s výběrovým řízením a jejich adaptací po nástupu do zaměstnání přináší potěšení především personalistům i manažerům. S vedením byly projednány i návrhy nováčků na doplnění a vylepšení příručky pro nového zaměstnance, které budou určitě do interního dokumentu zapracovány. Velmi pozitivním zjištěním je i poměrně úspěšná snaha zaměstnavatele dodržovat slíbené termíny o informování uchazeče. Právě i toto dodržení slíbené doby dělá zaměstnavateli dobré jméno na pracovním trhu. Společnosti XY v dodržování těchto termínů, do kdy je potřeba dát jakému kandidátovi zpětnou vazbu pomáhá již zmíněna aplikace Teamio, která právě hlídá včasné termíny odpovědí.

Po pozorování a provedení výzkumných rozhovorů s manažery, novými kolegy v týmu a zamítnutými uchazeči po prvním kole je možné konstatovat, že výběrová řízení jsou v současné podobě poměrně úspěšná. Vybraná společnost je poměrně malá firma a celý proces výběrových řízení si zvládá realizovat sama a obsazovat pracovní pozice bez pomoci personálních agentur. Na všechny pracovní pozice mají dostatečný počet odpovědí a jsou schopni z nich vybrat vhodného kandidáta. Chief executive officer (2021) také v rozhovoru uvedla, že se snaží se svými spolupracovníky velmi věnovat výběrovým řízením a kladou důraz na výběr kvalitních „nováčků“ tak, aby plnili minimálně základní předpoklady, které od pozic požadují. Ale zároveň si ve společnosti XY uvědomují, že před sebou mají ještě mnoho věcí, na kterých je potřeba do budoucna zapracovat.

Aktuálně ve firmě funguje v rámci výběrového řízení tzv. „zkušební den“, který obvykle trvá 2-3 hodiny. Během této doby se uchazeči věnuje většinou manažer daného oddělení, který mu blíže představuje náplň práce, seznamuje ho s interním firemním systémem nebo ostatními používanými technologiemi ve firmě. Tato fáze výběrového řízení je důležitá pro manažera, který tak má možnost blíže poznat kandidáta na pozici do jeho týmu, zároveň si ověří, jak je třeba kandidát vnímavý a chápavý při zaučování. I pro samotného kandidáta je to velmi cenná zkušenost, kdy má jasný náhled do náplně práce, kterou by měl na své pozici vykonávat a získá tak ucelenou představu o své nové pracovní pozici. Díky tomu si může sám zhodnotit, zda je to ta práce, kterou chce vykonávat nebo kterou hledal. Společnost má s touto krátkou zkouškou velmi dobré zkušenosti, a proto by ji určitě chtěli ponechat i nadále jako součást finálního výběru uchazeče v rámci výběrového řízení. Tento zkušební den je realizován zpravidla jako třetí kolo výběrového řízení a obvykle je spojen i s finální schůzkou s vedením společnosti.

3.4 Návrh na zvýšení efektivity náboru

Po provedení výzkumné části ve společnosti XY byly navrženy následující kroky ke zlepšení efektivity náboru, které byly předloženy vedení firmy k projednání. Jednotlivé body byly detailně prodiskutovány a zváženy, zda přinesou určité zlepšení v náborové oblasti. Níže popsané konkrétní návrhy na zefektivnění procesu náboru, které byly vedením společnosti schváleny a postupně budou zapracovány do již fungujícího systému náboru nováčků do firmy.

1. Personální marketing

- Dlouhodobé budování image firmy jako zaměstnavatele
- Představení firmy formou videa
- Reference od současných i bývalých zaměstnanců
- Kariérní stránky na firemním webu

2. Výběrové řízení

- Zkvalitnění a aktualizace inzerátů
- Zlepšení procesu ověřování odborných předpokladů
- Z větší části zapojit manažery do výběrového řízení

3. Onboarding a adaptace

- Vylepšení příručky pro nové zaměstnance
- Lepší podpora nováčků ze strany HR

V následující části kapitoly pojednávající o návrhu na zvýšení efektivity náboru je zahrnuto podrobné vysvětlení a konkretizace jednotlivých nábor zkvalitňujících postupů. Jsou zde uvedeny i konkrétní příklady, na kterých je prezentována možnost dosáhnout stanoveného zlepšení a efektivnosti náborového procesu ve společnosti XY.

3.4.1 Personální marketing

Personální marketing ve své podstatě zahrnuje celý personální cyklus od náboru nových zaměstnanců, včetně jejich nástupu do zaměstnání a celého působení ve společnosti až po samotný odchod zaměstnance z firmy. Jinými slovy se dá personální marketing představit právě jako budování dobrého jména firmy a také budování značky zaměstnavatele na trhu práce. Cílem je vybudovat a udržovat dobré povědomí o dané firmě jako zaměstnavateli. Právě zaměstnanci, ač už současní i ti, kteří firmu již opustili, jsou tou nejlepší reklamou, díky níž se šíří různé informace a v zájmu zaměstnavatele je především ta kladná reklama. V případě, že některá firma má na trhu práce ne úplně dobré jméno, nemusí celý nábor zachránit ani sebelepší pracovní inzerát.

Cílem tohoto návrhu zlepšení procesu náboru ve společnosti XY je zaměřit se na dlouhodobé budování image firmy jako skvělého zaměstnavatele. Snažit se být atraktivním zaměstnavatelem pro stávající zaměstnance, ale i pro ty potenciální nové kolegy, které je nutné oslovit a zaujmout právě na trhu práce. Zapracování na personálním marketingu společnosti lze dosáhnout i využitím následujících postupů: používáním internetových nástrojů a prezentace firmy na sociálních sítích. Příspěvky na internet a sociální sítě by měly prezentovat život v organizaci. To lze prezentovat například formou fotografií a videí ze života firmy, z teambuildingů, od aktuálních zaměstnanců, sdílení různých úspěchů zaměstnanců a firmy.

V budoucnu by se společnost XY chtěla postupně více zaměřit i na tvorbu videa z firmy, jak se zpracovává daný produkt, jak spolupracují týmy z jednotlivých oddělení a podobně. Obecně lze tedy konstatovat, že je potřeba veřejně sdílet sociální život ve firmě a firemní kulturu, což přispěje k budování image firmy ve společnosti a může tak oslovit nové a kvalifikované uchazeče, kteří pro firmu budou opravdu chtít pracovat. Tato firemní videa či krátké klipy jsou dnes hojně využívány v menších i větších firmách, které se zaměřují na pestrou škálu oborů a produktů. Cílem firemního videa je originálním a zajímavým způsobem oslovit potenciální

uchazeče, kteří by se mohli ucházet o pracovní pozice v dané firmě a následně v ní i pracovat. Krátké firemní video by poskytlo potenciálním uchazečům náhled do tak zvaného zákulisí firmy – naskytne jim pohled do prostředí společnosti, pracovního kolektivu, firemní kultury a také vykonávané práce.

Součástí návrhu zefektivnění doposud nastavených náborových procesů a zlepšení personálního marketingu, konkrétně tedy budováním jména firmy jako skvělého zaměstnavatele, bylo i nacenění této služby a poté její předložení vedení firmy k projednání o případné realizaci firemního videa. Byla vytvořena nezávazná poptávka s předběžným popisem požadavků právě pro vytvoření takového firemního klipu. Po konzultaci s vedením společnosti XY byla tato poptávka zaslána do předem vybrané reklamní agentury.

Zadání pro reklamní agenturu znělo na kalkulaci dvou variant propagačního videa dle jejich doporučení a zkušeností s možností jej libovolně umisťovat v internetovém prostoru.

1) Kalkulace na natáčení propagačního videa s neomezenou licencí k užití

Délka videa: 30 s

Formát: MPEG2 – Full HD

Zvuk: podkres z audiobanky v ceně

Časový rozsah: 8 hodin

Požadavky: 1 pracovník společnosti pro zajištění prostor a koordinaci ostatních zaměstnanců; na každém oddělení cca 1 hodina spolupráce všech zaměstnanců

Cena: 28 490,- Kč bez DPH

2) Kalkulace na natáčení propagačního videa s neomezenou licencí k užití

Délka videa: 2 min (120 s)

Formát: MPEG2 – Full HD

Zvuk: podkres z audiobanky + profesionální voiceover dle textu zadavatele – 30 s

Časový rozsah: 16 hodin (2 pracovní dny)

Komparz: Reklamní agentura zajistí 2 komparzisty pro hereckou simulaci prodeje zákazníkům; včetně zajištění práv k užití; 3 hodiny

Požadavky: 1 pracovník společnosti pro zajištění prostor a koordinaci ostatních zaměstnanců; na každém oddělení cca 1 hodina spolupráce všech zaměstnanců

Cena: 51 750,- Kč bez DPH

Další možností, jak přispět ke zlepšení veřejného mínění o konkrétní firmě, jsou i reference od zaměstnanců stávajících, ale i bývalých. Právě zaměstnanci jsou nositelé informací o firmě, vidí do interních procesů a ví, jak to ve firmě chodí. Proto je důležité pečovat v první řadě o aktuální zaměstnance, zajímat se o jejich potřeby, zda jsou spokojeni na aktuální pracovní pozici a zda nejsou ve firmě nějaké neřešené problémy, které by přispívaly k jejich nespokojenosti. Stejně tak je důležité při odchodu zaměstnanců zjišťovat zpětnou vazbu, proč odcházejí, jak byli ve firmě spokojeni/nespokojeni a s čím konkrétně. Získat zpětnou vazbu je pro zaměstnavatele důležité, díky tomuto zjištění může promyslet nějaké následné kroky, které by mohly zabránit odchodu dalších pracovníků ze stejných či podobných důvodů.

Jeden z dotázaných manažerů v průběhu výzkumného rozhovoru uvedl jako návrh na zlepšení vytvoření kariérních stránek na webových stránkách firmy. Aktuálně jsou na webových stránkách firmy zveřejňované pouze volné pracovní pozice se základním popisem náplně práce a požadavků na kandidáty. Cílem zlepšení by mělo být vypracování kariérních stránek, kde budou kvalitně a zajímavou formou zpracované inzeráty na volné pracovní pozice. V ideálním případě na firemní kariérní stránky by mělo být odkazováno již v inzerátech na pracovních portálech a sociálních sítích. Webové kariérní stránky kandidátům přinesou potřebné informace a také možnost nahlédnout do firmy, na pracovní postupy, dosažené úspěchy, možnost podpory vzdělávání či pohodovou a přátelskou atmosféru na pracovišti v rámci celé firmy.

3.4.2 Výběrové řízení

Aktuálně jsou zveřejňovány předem připravené inzeráty, které obsahují úvodní popis a představení zaměstnavatele. Následně je stručně popsána náplň práce, kterou bude mít nový kolega na starosti v rámci své pracovní pozice. V inzerátu jsou také uvedeny požadavky, které by měli kandidáti z větší části splňovat – například určité speciální dovednosti, znalosti či řidičská oprávnění a podobně. V neposlední řadě jsou uchazeči v inzerátu seznámeni se mzdovým rozmezím a nabízenými benefity a bonusy. Cílem vylepšení tohoto procesu je provést určité sjednocení inzerátů na všechny pozice a psát je všechny stejným stylem (například zda uchazečům prostřednictvím inzerátu tykat či vykat). Dalším krokem by měla být aktualizace a zkvalitnění popisů náplně práce, aby odpovídaly aktuálním pracovním úkolům na dané pracovní pozici.

Do budoucna by bylo ideální zkvalitnit také zkoušení uchazečů na všech hledaných pozicích v oblasti odborných předpokladů. Je to klíčové pro složení týmu, jehož členové budou disponovat odbornými znalostmi a přehledem v daném oboru. V případě, že na daném oddělení ve společnosti XY bude alespoň jeden „odborník“ s odbornými předpoklady, několikaletými zkušenostmi a přehledem v dané problematice, je vysoká pravděpodobnost, že by mohl své zkušenosti předávat méně zkušeným kolegům nebo nováčkům.

Dalším cílem v procesu výběrových řízení je větší zapojení manažerů do výběrového řízení, k čemuž ve společnosti XY v poslední době částečně dochází. Jak již bylo zmíněno výše v kapitole o představení vybrané společnosti, společnost XY je malá firma, která nemá vyčleněno samostatné personální oddělení, na kterém by pracovalo několik samostatných personalistů. Pracovníci, kteří mají na starosti oblast HR a péče o zaměstnance se primárně starají o organizaci výběrových řízení (tedy o sepsání inzerátu, jeho zveřejnění na pracovních portálech a sociálních sítích, předvýběr uchazečů, pozvání na osobní či online pohovory). Proto dalším krokem pro zkvalitnění náborového procesu je větší zapojení manažerů do samotného náboru, kdy dojde k užší spolupráci manažerů s HR. Manažer by měl HR oddělení poskytnout jasnou představu, jaké uchazeče hledá do svého týmu, jaké by měl mít předpoklady a znalosti, jaké osobnostní rysy by měl v ideálním případě mít a podobně. Také v průběhu výběrového řízení by měla probíhat kvalitní zpětná vazba mezi personalistou a manažerem. Samozřejmostí je i dodání zpětné vazby od manažera k HR po nástupu nového kolegy, důvodem je vyhodnocení, zda byl proveden správný výběr. Tato zpětná vazba může mít příznivý vliv na realizaci dalších výběrových řízení na podobné pozice.

Jak již bylo popsáno výše v kapitole popisující aktuální proces náborového procesu ve společnosti XY je využíváno základních služeb platformy Teamio, která v rámci nabízených tarifů umožňuje komplexní proces náboru, tj. mimo doporučení, talent poolu a kariérních stránek, především zveřejňování inzerátů s nabídkou na různé pracovní portály. Vzhledem k obecné známosti a referencím využívá společnost XY především inzerci na portál Jobs.cz a

Práce.cz. V následující části této kapitoly je porovnávána současná služba platformy Teamio se srovnatelnou službou portálu LinkedIn, spolu se všemi specifickými parametry i následným závěrem porovnání.

Teamio.cz je online personální platforma, která usnadňuje práci personalistům tím, že tvoří jednotné místo pro zveřejňování inzerátů na různé pracovní portály, šetří jejich čas automatizací některých procesů, baví je a stará se o dobrou image společnosti tím, že na žádného zájemce nezapomene (Teamio – brand manual, 2021). Relevantní částí jejich nabídky pro toto porovnání je zveřejňování inzerátu, a to především na portál Jobs.cz. Například zveřejnění jednoho inzerátu ve variantě „Standard“, který zahrnuje jedenkrát týdně topování inzerátu do vyšších pozic při vyhledávání a zároveň může být prodloužena jeho doba platnosti – činí 8400,- Kč za měsíc. Varianta „Light“, která neobsahuje topování a možnost prodloužení vychází na 6900,- Kč (Teamio – ceník, 2021). Ceny obou těchto variant jsou stejné jako přímo z portálu Jobs.cz, výhoda je jen v jednotné správě (Jobs.cz – ceník, 2021).

LinkedIn nebo také nazývaný „LINKÁČ“ je největší profesní síť na světě. Je velmi podobná Facebooku, pouze s tím rozdílem, že na LinkedIn tak úplně nepatří fotky z osobního života. Místo přátelství se tu navazují spíše profesní vztahy, zaznamenávají se kariérní úspěchy a profil zde obecně slouží spíše jako takové on-line CV. Zcela jednoznačně tak je vidět obrovský rozdíl mezi inzerčním serverem a profesní sociální sítí. Nejedná se tedy o pouhé zobrazení inzerátu (poptávky po pracovní síle) a prostou reakci na ní, ale o velmi sofistikovanou síť, ve které je možné pracovníky vyhledávat dle jejich zaměření, zkušeností, doporučení, ale i na základě sociálních spojení. Takovéto vyhledávání ovšem více spadá do proaktivního způsobu hledání nových zaměstnanců, tak zvaného headhuntingu (tyto služby je možné využívat přihlášením k měsíčním platbám dle různých tarifů umožňujících provádět různá hledání a v různé četnosti) (LinkedIn, 2021).

a) Ekonomické porovnání 1

Pro účely tohoto porovnání jsou však jakékoliv takovéto funkce vynechány a jsou srovnávány pouze ty porovnatelné funkce/nástroje, tedy vystavení inzerátů, jejich zobrazení a možnost na ně odpovědět. Právě ve vystavování inzerátů zaujímá portál LinkedIn jinou politiku a umožňuje zveřejnit samotný inzerát zdarma, avšak jeho zobrazování si již nechává proplatit formou nastavení denních rozpočtů, které se postupně čerpají zobrazováním či proklikáváním jednotlivým uživatelům. Pro účely porovnání nákladů obou vybraných nástrojů byly určeny stejné parametry. Sledované období je jeden rok, přičemž společnost hledá 10 zaměstnanců – vystaví tedy 10 inzerátů a každého zaměstnance nalezne během jednoho měsíce (není tedy nutné dále prodloužovat platnost inzerátů). Dle interní statistiky společnosti XY (2021) je průměrně 100 zájemců o jedno nabízené pracovní místo.

Dle ceníku služeb Teamio (2021) je cena za využití služby Teamio pro 10 inzerátů je 50 900,- Kč bez DPH a vzhledem k nastavení parametrů, tedy irelevantnosti toho, zdali odpoví 10 či 1000 zájemců, je tato částka již konečná. Kalkulace ceny na portálu LinkedIn je poněkud komplikovanější, jelikož celý reklamní systém funguje na principu aukce, a tedy určitého systému – kdo dá víc, bude více vidět. Tímto mechanismem je udržována přiměřená cena za shlédnutí či prokliknutí odkazu v přibližné tržní hodnotě pouze s nepatrnými výkyvy. Průměrná cena za jeden proklik byla dle reklamní agentury (ze zkušenosti jejich klientů) vykalkulována na 7 USD (LinkedIn stále nemá českou měnu) za proklik, to znamená kliknutí na nabídku práce (Proficio, 2021). Počítejme, že každý takový proklik se promění v odeslaný zájem o nabídku práce. Kalkulace je tedy následující: 10 (počet hledaných zaměstnanců) x 7 (cena za proklik) x 100 (počet zaslaných odpovědí/životopisů). Celková částka činí 7 000 USD, což při průměrném kurzu činí 150 000,- Kč. Tato částka je tak takřka trojnásobná oproti částce služby Teamio.

b) Ekonomické porovnání 2

Pro účely tohoto porovnání byly využity stejné parametry pouze s tím rozdílem, že průměrně odpoví na inzerát pouze 10 zájemců. Částka za službu Teamio zůstává stejná, jelikož cena za vystavení inzerátů je fixní bez ohledu na počet přihlášených zájemců. Částka za službu na portálu LinkedIn se rovná 10 (počet hledaných zaměstnanců) x 7 (cena za proklik) x 10 (počet zaslaných odpovědí/životopisů). Celková částka tak činí 700 USD, což činí přibližně 15 000,- Kč. Tato částka je tak přibližně třetinová oproti částce služby Teamio.

Ekonomické porovnání dvou uvedených příkladů poukazuje na velmi rozdílné náklady obou porovnávaných služeb, a to především dle počtu zájemců. V obecné rovině tak lze konstatovat, že méně kvalifikované pracovní pozice, jenž zpravidla mají mnohem vyšší počet zájemců, je vhodnější hledat skrze nástroj s fixními náklady (Teamio). Pracovní pozice předpokládající odbornou kvalifikaci a zkušenosti naopak mohou očekávat mnohem menší zájem, a tudíž využití nástroje portálu LinkedIn se jeví jako zcela vyhovující, a zároveň i méně nákladným.

Pro zohlednění využití vhodného nástroje je potřeba také vzít v potaz návštěvníky či uživatele těchto portálů. Zatímco služba využívaná nástrojem Teamio – tedy Jobs.cz je služba plošně známá a nepotřebující žádnou registraci či tvorbu speciálních profilů, tak portál LinkedIn je v tomto ohledu zcela opačný. Pro řádné fungování je nutné se zaregistrovat, vytvořit si profil, vypsát veškeré své zkušenosti, vzdělání apod. a následně požádat o nabízenou pracovní pozici. Důležitým aspektem je také stále absence některých překladů a nutnost chápat principy fungování. Všechny tyto aspekty tak dávají příčinu tomu, že služba LinkedIn není v České republice prozatím plošně využívána a využívá ji spíše vzdělanější odborná veřejnost, tj. většinou kandidáti na výše postavené pozice (CEO, CFO, právníci, specialisté). Pro správný výběr vhodné služby je tak potřeba důkladného promyšlení strategie a zvážení kritérií na kandidáta na volné pracovní místo.

3.4.3 Onboarding a adaptace

Nový zaměstnanec při nástupu do společnosti obdrží od zaměstnavatele příručku pro nové zaměstnance, která obsahuje základní informace o firmě, představení organizační struktury, jednotlivých oddělení a činností, které má každé oddělení na starosti. Dále jsou v ní prezentovány základní provozní informace (šatní skříňky, kuchyňky, toalety, docházkový systém, možnosti benefitů a podobně). Cílem zaměstnavatele je do budoucna příručku vylepšit o nové a důležité informace a rozšířit o další oblasti. Na základě vyhodnocení rozhovorů s aktuálními novými pracovníky ve společnosti XY došlo ke zjištění, že by noví kolegové uvítali například informace o možnostech stravování v okolí, což je určitě velmi dobrý nápad na doplnění příručky pro zaměstnance.

Po nástupu nového zaměstnance se mu většinou věnuje přímo jeho nadřízený, který má určitý plán zaškolení (jaké činnosti a kdy se bude nový kolega učit atd.). Dalším námětem na zlepšení adaptace a zaškolení pracovníka je zajištění, aby mu při zaškolování byly vysvětlovány i souvislosti k předcházejícím a navazujícím procesům. Je to důležité pro to, aby pracovník věděl, proč má vykonávat určitou práci, co vše ta konkrétní pracovní činnost může ovlivnit a proč je důležité ji zodpovědně splnit. Díky tomu bude mít větší přehled na procesy, které ve firmě probíhají na oddělení, kde zaměstnanec pracuje i na ostatních odděleních, se kterými spolupracuje.

Další návrh na zlepšení již nastaveného procesu ve firmě je větší podpora nových kolegů ze strany HR. V současné chvíli tato podpora po nástupu a ve zkušební době neprobíhá v takovém

množství, jak by bylo žádané. Je to z toho důvodu, jak již bylo zmíněno výše, že HR oddělení nezahrnuje samostatné personalisty, kteří se zaměřují pouze na oblast personalistiky a péče o zaměstnance, ale starají se v organizaci i o jiné záležitosti mimo HR. Zároveň je to také ovlivněno současnou koronavirovou situací, kdy na jaře loňského roku byl zaveden i dvousměnný provoz z důvodu omezení jakéhokoliv kontaktu mezi kolegy v pracovním týmu. Dnes společnost XY funguje standardně v jednosměnném provozu, ale stále je dodržováno pravidlo minimálního setkávání na pracovišti, což má samozřejmě vliv i na adaptaci nových kolegů. Proto cílem zlepšení je být více v kontaktu s nováčky, ptát se jich, jak se jim daří první dny v nové práci, zda mají všechno, co potřebují ke své práci a zda mají kompletní informace k pracovní náplni, zaškolení a podobně. Před koronavirovou krizí bylo běžné, že se pořádaly různé společné akce (posezení, bowling, paintball atd.) mimo pracovní dobu, které jsou zaručeně skvělou součástí adaptace nových pracovníků. Mají tak možnost poznat své kolegy mimo práci, z jiného pohledu, dále mají možnost poznat více i kolegy z jiných oddělení, se kterými nejsou třeba v denním pracovním kontaktu nebo se blíže seznámit i s vedením firmy mimo pracoviště.

4 Závěr

Získávání a výběr nových pracovníků do organizace patří k ústředním činnostem každého personálního oddělení nebo pracovníků, kteří mají nábor v organizacích na starosti. Mnoho firem si již plně uvědomuje potřebu stoprocentně fungujícího týmu složeného z kvalifikovaných pracovníků, kteří disponují potřebnými znalostmi a dovednostmi pro plnění stanovených strategických cílů firmy.

Hlavním cílem této práce bylo popsat proces náboru a plánování lidských zdrojů ve vybrané společnosti XY. Následně bylo prostřednictvím kvalitativního šetření pomocí osobních i telefonických rozhovorů zjištěna zpětná vazba od osob, které se v různých pozicích účastnily výběrových řízení. Jednalo se o manažery, kteří se ve společnosti v tuto chvíli zapojují minimálně, to znamená že se účastní až druhých kol pohovorů s kandidáty, kteří prošli předvýběrem a prvním kolem s personalistou. Z tohoto důvodu je i jedním z návrhů na zefektivnění procesu a zvýšení šance na výběr a přijetí opravdu po všech stránkách nejvhodnějšího kandidáta, ještě více zapojit manažery do celého procesu výběrového řízení. V prvotní fázi si sám manažer stanoví, jakého pracovníka do týmu vlastně potřebuje. Na základě úzké spolupráce s personalistou nebo personálním oddělením bude zrealizováno výběrové řízení. Sám manažer by se mohl starat například i o předvýběr zajímavých uchazečů na základě zaslaných životopisů, protože pro něj mohou být zajímaví jiní uchazeči než třeba pro personalistu. Následně se personální oddělení postará o naplánování a realizaci výběrového řízení, stejně tak jako to nyní ve společnosti XY probíhá. Z důvodu velké časové náročnosti výběrového řízení (o některé nabízené pozice je velký zájem a je tak realizováno poměrně mnoho prvních kol) bývají první kola realizována přímo personalisty, druhá kola už jsou pak vedena přímo manažerem, který se zaměřuje na ověření schopností a dovedností uchazeče. V úspěšnosti výběrových řízení je také vhodné, že při výběrových řízeních se s uchazeči neschází pouze manažer, ale i jiní pracovníci firmy, tedy personalista či zástupce vedení firmy. Každý si o daném uchazeči udělá svou vlastní představu, každý z nich se může zaměřovat na jiné detaily a podobně.

Pro možnost hodnocení a získání zpětné vazby i od druhé zúčastněné strany, tedy od samotných kandidátů, kteří se účastnili osobních pohovorů, byly osloveny další dvě skupiny respondentů. Jednou z nich byli noví zaměstnanci společnosti XY, kteří nastoupili do firmy v průběhu posledních měsíců a druhou oslovenou skupinou byli uchazeči, kteří byli pozváni do prvního kola pohovoru a po jeho proběhnutí byli bohužel z různých důvodů zamítnuti. Na základě získaných odpovědí si společnost XY ověřila, zda poskytuje uchazečům informace v dostatečné míře a včas je informuje o průběhu výběrového řízení. Nebyl prováděn plošný výzkum, do kterého by byly zapojeni všichni přihlášení uchazeči na volné pracovní pozice ve společnosti XY, ale pro kvalitativní výzkum byl osloven pouze reprezentativní vzorek v podobě zúčastněných respondentů. Z oslovených manažerů se zúčastnili všichni, stejně tak u nových pracovníků ve společnosti XY se osobních rozhovorů zúčastnili všichni. U skupiny zamítnutých uchazečů po prvním kole už ta úspěšnost zapojení se do realizovaného výzkumu nebyla bohužel tak vysoká, zúčastnilo se pouze 36 % z oslovených kandidátů.

Po provedení vlastního výzkumu bylo zjištěno, že současná podoba výběrového řízení je poměrně úspěšná pro hledání nových zaměstnanců a nebyly odhaleny žádné závažné nedostatky, které by měly pro firmu fatální následky. Při analýze procesu výběrového řízení byly odhaleny i nějaké drobné nedostatky (například při dodržování doby informovanosti kandidátů s výsledky z pohovorů nebo vzniku nejasných informací, které uchazeč obdrží na

pohovoru), které však mohly být způsobeny nějakým aktuálním nedopatřením, ale určitě je vhodné v budoucnu podobným situacím předcházet.

V návaznosti na tyto výsledky kvalitativního výzkumu byla doporučena taková opatření, která by po jejich implementaci měla přilákat více odbornějších kandidátů, celkově zvýšit dosah zveřejněných inzerátů a oslovovat tak ty správné uchazeče a zároveň soustavně pracovat na budování jména firmy jako stabilního zaměstnance na trhu práce. Tyto návrhy a doporučení byly následně předány vedení firmy k posouzení a projednání. S velmi kladnou reakcí se setkal návrh právě na vytvoření firemního videa, které by poté bylo prezentováno na webových stránkách firmy, sociálních sítích a případně i na dalších možných komunikačních kanálech. Firemní klip je určitě skvělým nástrojem k udržení kroku s moderní dobou a oslovením širokého okruhu potenciálních kandidátů, kteří si tak lépe vytvoří představu o činnostech realizovaných ve společnosti XY a video může mít určitě skvělý přínos i pro zákazníky, ať už stávající nebo zcela nové, protože tak například uvidí proces zpracování produktu ve společnosti XY a seznámí se tak s procesy, které probíhají před tím, než se zákazníkovi dostane objednaný produkt do rukou. V návrhu doporučení byla připojena i nezávazná poptávka na cenovou kalkulaci v nejmenované reklamní agentuře. Dle získaných informací od vedení společnosti XY byly následně osloveny další reklamní agentury právě s poptávkou na tvorbu firemního klipu, čímž vznikne cenové porovnání od různých poskytovatelů a společnost XY se bude moct rozhodnout pro nejlepší nabídku, která bude nejlépe splňovat jejich požadavky.

V rámci návrhu zlepšení bylo provedeno i porovnání dvou inzertních platforem Teamio.cz a LinkedIn, které je možné využít pro oslovování kandidátů při inzerci volné pracovní pozice. Ekonomické porovnání, které bylo provedeno na dvou uvedených příkladech rozdílných v počtu přihlášených uchazečů, poukazuje na velmi rozdílné náklady obou porovnávaných služeb závislých zejména na počtu zájemců. Je možné říci, že pracovní pozice, na které jsou hledáni spíše méně kvalifikované pracovní síly, zpravidla disponují mnohem vyšším počtem zájemců, proto je vhodnější hledat uchazeče skrze inzertní portál s fixními náklady, v tomto případě tedy pomocí Teamio.cz. Pracovní pozice, pro které je podmínkou mít již odbornou kvalifikaci v určitém oboru a zkušenosti, naopak mohou očekávat mnohem menší zájem, a tudíž využití nástroje portálu LinkedIn se jeví jako zcela vyhovující, a zároveň i méně nákladným.

Literatura

Primární zdroje

ARMSTRONG, M., TAYLOR, S. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2015. 270 s. ISBN 978-80-247-5258-7

BLÁHA, J., ČOPÍKOVÁ, A., HORVÁTHOVÁ, P. *Řízení lidských zdrojů – nové trendy*. Praha: Management Press, 2016. 432 s. ISBN: 974-80-7261-430-1

DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2012. 592 s. ISBN 978-80-7400-347-9

HUČKA, M. *Modely podnikových procesů*. Praha: C. H. Beck, 2017. 512 s. ISBN 978-80-7400-468-1

KOCIÁNOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010. 224 s. ISBN 978-80-247-6933-2

KOCIÁNOVÁ, R. *Personální řízení: východiska a vývoj*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2012. 152 s. ISBN 978-80-247-7640-8

KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4. vyd., Praha: Grada Publishing, a.s., 2011. 288 s. ISBN 978-80-247-7083-3

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5. vyd., Praha: Management Press, 2015. 400 s. ISBN 978-80-7261-288-8

LOCHMANNOVÁ, A. *Základy personalistiky*. Prostějov. Computer Press, 2016. 108 s. ISBN 978-80-7402-282-1

ŠIKÝŘ, M. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2014. 200 s. ISBN 978-80-247-5212-9

ŠIKÝŘ, M. *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2012. 208 s. ISBN 978-80-247-7914-0

WILDEMUTH, B. M. a ZHANG, Y. *Unstructured Interviews*. WILDEMUTH, B. M. *Applications of social research methods to questions in information and library science*. Westport, CT: Libraries Unlimited, 2009, str. 222–231. ISBN 9781591585039

Internetové zdroje

KUČEROVÁ, D. Podnikatel.cz: Od 1. března mají zaměstnavatelé hlásit volná pracovní místa úřadům práce [online]. 25.2.2021 [cit. 2021-4-1]. Dostupné z: https://www.podnikatel.cz/clanky/od-1-brezna-zamestnavatele-hlasi-volna-pracovni-mista-uradum/?utm_source=newsletter-html-d&utm_medium=text&utm_campaign=2021-02-25

LINKEDIN [online]. [cit. 2021-5-1]. Dostupné z: www.linkedin.com

JOBS.CZ: Aktuální ceny služeb – Jobs.cz [online]. [cit. 2021-4-28]. Dostupné z: <https://firmy.jobs.cz/cenik>

PROFICIO: Průvodce propagací na LinkedInu [online]. [cit. 2021-4-27]. Dostupné z: <https://proficio.cz/pruvodce-propagaci-na-linkedinu>

TEAMIO: Brand manual [online]. [cit. 2021-4-28]. Dostupné z: <https://www.teamio.com/cz/brand/>

TEAMIO: Ceník služeb [online]. 1.4.2021 [cit. 2021-4-27]. Dostupné z: https://www.teamio.com/cz/brandhttps://www.teamio.com/cz/data/cenik_lmc2021.pdf?2021-04-09

VIDROS, S., KOLIAS, C. a KAMBOURAKIS, G. *Online recruitment services: another playground for fraudsters* [online]. 2016, 2016(3), 8-13 [cit. 2021-4-29]. ISSN 13613723. Dostupné z: doi:10.1016/S1361-3723(16)30025-2

VOICU, M.-C. *Using Online Questionnaires in the Employee Recruitment Activity*. *Procedia – Social and Behavioral Sciences* [online]. 2014, 124, 34-42 [cit. 2021-4-29]. ISSN 18770428. Dostupné z: doi: 10.1016/j.sbspro.2014.02.457

Interview

CEO, 2021. Interview s vedením společnosti o nábore pracovníků do firmy. Praha, 10.3.2021

Interní dokumenty firmy

Interní firemní směrnice INS-02, 2019. Směrnice zaměřena na podrobný postup při nástupu či odchodu zaměstnance. Praha, 13.4.2021

Intranet společnosti, 2021. Dostupný z vnitřní počítačové sítě společnosti XY. Praha, 10.4.2021

Příručka pro nové zaměstnance, 2021. Praha, 12.4.2021

Přílohy

Příloha č. 1: Otázky připravené pro rozhovory s manažery

- I. Jaké 3 aspekty jsou pro Vás klíčové při výběru nového člena do týmu?
 - Požadovaná/očekávaná výše mzdy
 - Dosažené vzdělání
 - Praxe na obdobné pozici
 - Znalost cizích jazyků
 - Jiné
- II. Z následujících vlastností vyberte 3, které jsou pro Vás nejdůležitější při výběru nového zaměstnance? Lze využít i možnosti jiné a doplnit svou vlastní odpověď.
 - Zodpovědnost
 - Dochvilnost
 - Pečlivost
 - Týmový hráč
 - Komunikativnost
 - Samostatnost
 - Upřímnost
 - Ochota učit se, sebevzdělávat se
 - Schopnost se přizpůsobit
 - Jiné
- III. Je pro Vás při výběru nového kolegy podstatné i to, jak zapadne do týmu mezi ostatní spolupracovníky?
- IV. Využíváte při pohovorech s uchazeči modelové situace či příklady z praxe?
- V. Domníváte se, že jsou uchazeči informováni o pracovní pozici a průběhu výběrového řízení dostatečně již na prvním kole pohovoru. Svou odpověď zdůvodněte.
- VI. Domníváte se, že je v současné chvíli potřeba zefektivnit či zlepšit náborový proces ve společnosti XY? Pokud ano, co byste udělali pro jeho zefektivnění?

Příloha č. 2: Otázky připravené pro rozhovory s nově přijatými pracovníky

- I. Na jakém oddělení ve firmě pracujete?
 - Logistika
 - Servis
 - Obchod
 - Administrativa/účetní
- II. Jak dlouho již ve firmě pracujete?
 - Méně než 1 měsíc
 - 2–3 měsíce
 - 4–5 měsíců
- III. Z jakého zdroje jste se dozvěděli o volné pracovní pozici v této firmě?
 - Portál pracovní inzerce
 - Firemní web
 - Firemní sociální sítě (FB, Instagram)
 - Úřad práce
 - Ucházel/a jsem se o pozici sám/sama
 - Jiné
- IV. Jak byste ohodnotili komunikaci personálního oddělení v průběhu výběrového řízení, včetně pozvánky na pohovor, instrukce o průběhu jednotlivých kol pohovorů, o místě konání pohovoru apod.?
- V. Získali jste během výběrového řízení veškeré potřebné informace o pozici, náplni práce, firmě, nástupních podmínkách, průběhu výběrového řízení apod.?
- VI. Setkali jste se po svém nástupu s nějakými informacemi, které nebyly v souladu s informacemi obdrženými na pohovorech?
- VII. Před Vaším nástupem jste obdrželi příručku pro nového zaměstnance. Je podle vás příručka přehledná a přínosná pro nového zaměstnance?
- VIII. Ocenili jste po svém nástupu do práce úvodní představení firmy a kolegů a seznámení se s provozními informacemi ve firmě?

Příloha č. 3: Otázky připravené pro rozhovory s uchazeči zamítnutými po prvním kole pohovoru

- I. Z jakého zdroje jste se dozvěděli o volné pracovní pozici v této firmě?
- II. Za jak dlouhou dobu Vás kontaktoval zaměstnavatel s informacemi o průběhu výběrového řízení po odeslání Vašeho životopisu?
- III. Byla Vám nabídnuta možnost realizovat pohovor osobní i online formou kvůli nařízeným opatřením proti koronaviru?
- IV. Jaké aspekty jsou pro Vás klíčové při hledání zaměstnání?
 - Dojezdová vzdálenost/doba do zaměstnání
 - Mzda, bonusy
 - Nabídka benefitů
 - Prostředí firmy, firemní zázemí
 - Tým spolupracovníků
 - Náplň práce
 - Jiné
- V. Které z těchto aspektů splňovala právě společnost XY?
- VI. Získali jste na 1. kole pohovoru kompletní představu o dané pozici? Nechyběli Vám žádné informace?
- VII. Obdrželi jste od zaměstnavatele vyhodnocení výběrového řízení do doby, která Vám byla slíbena?