

# **ŠKODA AUTO VYSOKÁ ŠKOLA o.p.s.**

Studijní program: B6208 Ekonomika a management

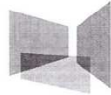
Studijní obor/specializace: 6208R190 Podniková ekonomika a řízení lidských zdrojů

## **PROCES NÁBORU VE VYBRANÉ ORGANIZACI A JEHO ZEFEKTIVNĚNÍ**

**Bakalářská práce**

**Veronika VRŇATOVÁ**

Vedoucí práce: doc. PhDr. Karel Pavlica, Ph.D.



ŠKODA AUTO Vysoká škola

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Zpracovatelka: **Veronika Vrňatová**

Studijní program: Ekonomika a management

Obor: Podniková ekonomika a řízení lidských zdrojů

Název tématu: **Proces náboru ve vybrané organizaci a jeho zefektivnění**

Cíl: Teoretickým cílem práce je podat přehled aktuálních poznatků o získávání pracovníků do organizací. Praktickým cílem je analýza existujícího systému náboru pracovníků ve vybrané organizaci a návrh opatření zaměřených na zvýšení jeho efektivity.

Rámcový obsah:

1. Úvod – vymezení a zdůvodnění cílů práce
2. Nábor pracovníků jako součást řízení lidských zdrojů
3. Metody náboru nových pracovníků
4. Charakteristika vybrané organizace
5. Empirický výzkum – analýza stávajícího systému náboru pracovníků ve vybrané organizaci
6. Vyhodnocení výsledků výzkumu a návrh opatření zaměřených na zvýšení efektivity systému náboru pracovníků ve vybrané organizaci

Rozsah práce: 25 – 30 stran

Seznam odborné literatury:

1. ARMSTRONG, M. *A handbook of human resource management practice. 10th ed.* Philadelphia: Kogan Page, 2006. ISBN 0-7494-4631-5.
2. DVOŘÁKOVÁ, Z. *Řízení lidských zdrojů.* Praha: C. H. Beck, 2012. 559 s. ISBN 978-80-7400-347-9.
3. KOCIANOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce.* Praha: Grada Publishing, a.s., 2010. 215 s. ISBN 978-80-247-2497-3.
4. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů.: Základy moderní personalistiky.* 4. vyd. Praha: Management Press, 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
5. ŠIKÝŘ, M. *Personalistika pro manažery a personalisty.* 1. vyd. Praha: GRADA, 2012. ISBN 978-80-247-4151-2.

Datum zadání bakalářské práce:

únor 2019

Termín odevzdání bakalářské práce:

prosinec 2019

L. S.



**doc. PhDr. Karel Pavlica, Ph.D.**  
Vedoucí práce



**doc. PhDr. Karel Pavlica, Ph.D.**  
Vedoucí katedry



**Mgr. Petr Šulc**  
Prorektor ŠAVŠ



**Veronika Vřiatová**  
Autorka práce

Prohlašuji, že jsem závěrečnou práci vypracoval(a) samostatně a použité zdroje uvádím v seznamu literatury. Prohlašuji, že jsem se při vypracování řídil(a) vnitřním předpisem ŠKODA AUTO VYSOKÉ ŠKOLY o.p.s. (dále jen ŠAVŠ) směrnicí OS.17.10 Vypracování závěrečné práce.

Jsem si vědom(a), že se na tuto závěrečnou práci vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., autorský zákon, že se jedná ve smyslu § 60 o školní dílo a že podle § 35 odst. 3 je ŠAVŠ oprávněna mou práci využít k výuce nebo k vlastní vnitřní potřebě. Souhlasím, aby moje práce byla zveřejněna podle § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách.

Beru na vědomí, že ŠAVŠ má právo na uzavření licenční smlouvy k této práci za obvyklých podmínek. Užiji-li tuto práci, nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, mám povinnost o této skutečnosti informovat ŠAVŠ. V takovém případě má ŠAVŠ právo ode mne požadovat příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to až do jejich skutečné výše.

V Mladé Boleslavi dne .....

Tímto bych chtěla poděkovat doc. PhDr. Karlu Pavlicovi, Ph.D. za odborné vedení závěrečné práce a poskytování cenných rad. Dále bych chtěla poděkovat rodině a přáteli, kteří mě po celou dobu podporovali.

## Obsah

Úvod.....	9
1 Nábor pracovníků jako součást řízení lidských zdrojů .....	10
1.1 Personální plánování.....	10
1.2 Úloha personálního útvaru .....	11
1.3 Definice náboru .....	12
1.4 Proces náboru pracovníků .....	13
2 Metody náboru nových pracovníků .....	15
2.1 Tvorba inzerátu .....	15
2.2 Inzerce prostřednictvím medií .....	17
2.3 Inzerce pomocí internetu.....	17
2.4 Získávání pracovníků s využitím externích služeb .....	18
2.5 Spolupráce se vzdělávacími institucemi.....	19
2.6 Spolupráce s úřady práce .....	20
2.7 Spolupráce s odbory .....	20
2.8 Doporučení uchazeče .....	21
2.9 Přímé oslovení .....	21
2.10 Nabídky uchazečů .....	21
2.11 Vývěsky.....	22
2.12 Letáky .....	22
3 Charakteristika vybrané organizace.....	23
3.1 Popis personálního oddělení společnosti.....	24
4 Empirický výzkum – analýzy stávajícího systému náboru pracovníků ve vybrané organizaci .....	26
4.1 Proces náboru.....	27
4.2 Rozdělení rolí v procesu náboru .....	29
4.3 Metody náboru pracovníků.....	30
4.4 Preferované zdroje kandidátů .....	31
4.5 Dopad aktuální situace na trhu práce na proces náboru.....	32
4.6 Předvýběr kandidátů .....	33
4.7 Výhody a nevýhody stávajícího systému.....	34
4.8 Zpětná vazba od kandidátů.....	34

4.9 Plánované změny v náborovém procesu .....	35
5 Vyhodnocení výsledků výzkumu a návrh opatření zaměřený na zvýšení efektivitu systému náboru pracovníků ve vybrané organizaci.....	36
Závěr .....	38
Seznam literatury .....	39
Seznam obrázků .....	41

## **Seznam použitých zkratek a symbolů**

GDPR General Data Protection Regulation



## Úvod

Snahou každého podniku je zajištění jeho rozvoje, který je v České republice aktuálně limitován napjatou situací na trhu práce. Míra nezaměstnanosti je v současné době 2,7 %, což je již několikátý měsíc po sobě nejnižší hodnota v rámci celé Evropské unie. Podnikatelé jsou nuceni kvůli nedostatku uchazečů o pracovní místa snižovat své nároky, a naopak se snažit o přilákání kandidátů pomocí zavádění nových benefitů a zvyšování mezd. Personální oddělení zodpovědné za nábor nových pracovníků je tedy pod velkým tlakem a musí své procesy neustále zlepšovat, aby zajistilo dostatečný počet zaměstnanců. Problematika procesu náboru je tudíž aktuálním tématem, jelikož se jedná o hlavní nástroj pro plnění cílů organizace skrze lidské zdroje.

Cílem práce je zmapování a popsání procesu náboru v konkrétním podniku a následné porovnání s odbornou literaturou, na základě které budou navržena doporučení pro zkvalitnění celého procesu.

Bakalářská práce je rozdělena do pěti kapitol. První kapitola se zabývá teoretickým vymezením samotného procesu náboru a jeho rolí v řízení lidských zdrojů. Zmiňuje také důležitý předstupeň náboru, kterým je personální plánování a činnost oddělení zodpovědného za nábor, tedy personálního oddělení.

Druhá kapitola se skládá z výčtu a představení metod náboru, které jsou zároveň zhodnoceny na základě výhod a nevýhod, které při jejich využití pro podnik plynou.

Ve třetí kapitole je představena vybraná organizace a její způsob náboru pracovníků. Dále jsou zde popsány hlavní činnosti personálního oddělení.

Čtvrtá část je tvořena výzkumným šetřením ve vybraném podniku, kde je pomocí rozhovoru zkoumán a analyzován aktuální proces náboru. Hlavní výzkumnou metodou je částečně strukturovaný rozhovor, který je veden se zástupci personálního oddělení. Doplněn je o analýzu vnitropodnikových dokumentů.

V páté kapitole jsou shrnuty výsledky výzkumu. Na jejich základě jsou navržena opatření zaměřená na zvýšení efektivity náboru v analyzované organizaci.

# 1 Nábor pracovníků jako součást řízení lidských zdrojů

V první kapitole je vymezen pojem nábor, přičemž je zároveň popsán a zařazen do kontextu celého řízení lidských zdrojů. Podrobněji je popsáno personální oddělení a jeho činnosti.

Dle Dudy (2008) je správné fungování podniku založeno na schopnosti správně zacházet se čtyřmi hlavními zdroji firmy. Jedná se o materiální, finanční, informační a lidské zdroje. Tyto základní pilíře řízení firmy je důležité neustále udržovat a propojovat. Šikýř (2012) uvádí jako nejdůležitější zdroj lidi, jelikož mají na starosti řízení všech ostatních zdrojů. Armstrong (2007) doplňuje důležitost zdrojů v získání převažující konkurenční výhody.

Řízení lidských zdrojů lze chápat jako proces, který má na starosti řízení té nejcennější části organizace a tím jsou lidé spolu s jejich dovednostmi, znalostmi a schopnostmi. Pro organizaci jsou lidské zdroje nepostradatelnou součástí, jelikož svým působením přispívají k plnění stanovených cílů (Armstrong, 2007).

Činnost spojená s vedením a organizováním lidských zdrojů se nazývá personální práce a zabývá se vším, co je spojené s člověkem v pracovním procesu daného podniku, tedy: *„jeho získávání, formování, fungování, využívání, jeho organizování a propojování jeho činností, výsledků jeho práce, jeho pracovních schopností a pracovního chování, vztahu k vykonávané práci, organizaci, spolupracovníkům a dalším osobám, s nimiž se v souvislosti se svou prací stýká, a rovněž jeho osobního uspokojení z vykonávané práce, jeho personálního a sociálního rozvoje.“* (Koubek, 2007, str. 13)

## 1.1 Personální plánování

Plánování zaměstnanců představuje první stupeň celého procesu náboru pracovníků. Hlavním úkolem personálního plánování je naplňování cílů organizace pomocí zajišťování potřebného počtu zaměstnanců v průběhu času.

Personální plánování definuje Šikýř (2012) jako:

- Plánování potřeby zaměstnanců, které představuje plánování krátkodobé a dlouhodobé poptávky firmy po nových zaměstnancích. Poptávka se odvíjí od předpokládaného hospodářského výsledku firmy.

- Plánování pokrytí potřeby zaměstnanců, které obsahuje předpověď, jaký počet zaměstnanců bude mít podnik v krátké a dlouhé době k dispozici z vnitřních a vnějších zdrojů. Na základě této analýzy je možné předvídat, zda bude mít podnik k dispozici dostatečný počet zaměstnanců pro uspokojení plánovaných potřeb firmy.
- Plánování personálního rozvoje zaměstnanců, které se zaměřuje na plánování zaměstnanecké kariéry a nahrazování manažerských pozic. Kariérní plán zahrnuje konkrétní možnost postupu zaměstnance spolu s jeho budoucím rozvojem. Obsazování manažerských pozic je nejčastěji realizováno skrze vnitřní lidské zdroje podniku.

Pro stanovení přesného počtu zaměstnanců, které bude firma v čase potřebovat, je nutné vycházet z předem naplánovaného objemu výroby. Tento plán obsahuje celkový předpokládaný počet pracovníků, které bude nutné zajistit pro plnění cílů organizace současně s plánem, jaký počet lidí bude možné doplnit z vnitřních zdrojů. Při odečtení počtu vnitřních pracovníků od počtu celkové potřeby zaměstnanců je výsledkem tzv. odhad čisté potřeby lidských zdrojů. Čistá potřeba může nabývat tří hodnot, být nulová, kladná nebo záporná. Při nulové hodnotě se předpokládá, že pracovníci z vnitřních zdrojů zaplní všechna pracovní místa. Kladná hodnota představuje nedostatek zaměstnanců a záporná hodnota značí naopak přebytek zaměstnanců (Koubek, 2007)

Takto systematický postup při plánování zaměstnanců umožňuje vedení firmy se s dostatečným předstihem připravit na případný nedostatek zaměstnanců.

## **1.2 Úloha personálního útvaru**

Personální útvar má pro organizaci klíčový význam, jelikož má na starosti veškerou činnost spojenou s lidskými zdroji. Základním úkolem útvaru je přispívat k plnění cílů organizace skrze zaměstnance. Personální útvar zajišťuje podpůrnou, konzultační a informační činnost v oblasti personálních aktivit, a to jak pro zaměstnance, tak i pro vedoucí pracovníky (Armstrong, 2007)

Dalšími úkoly personálního útvaru jsou dle Koubka (2007):

- Monitorování situace na trhu práce, sbírání informací relevantních pro vytváření personálních strategií.

- Vedení a podpora vedoucích pracovníků při činnostech, které se vztahují k personálním aktivitám.
- Zajištění potřebných dokumentů a administrativy spojené s personálním plánováním v souladu s legislativními zákony země.
- Dozor nad plněním personální strategie.

Zástupci personálního útvaru by se měli účastnit pravidelných jednání s vrcholovým managementem, aby měli neustálý přehled o aktuální situaci a plánech firmy do budoucna. Následně takto formulované firemní strategii přizpůsobí personální činnosti a informují vedení o průběhu procesů.

### **1.3 Definice náboru**

Hlavním tématem této práce je nábor, proto je důležité daný termín nejprve vysvětlit. V praxi se využívání termínu nábor a získávání pracovníků příliš nerozlišuje na rozdíl od některé odborné literatury, kde je získávání pracovníků považováno za obecnější pojem.

Koubek (2007) uvádí jako rozdíl zdroje, ze kterých jsou pracovníci získáváni. Nábor definuje jako získávání pracovníků zaměřené na vnější zdroje, zatímco získávání pracovníků zahrnuje také vnitřní zdroje. Dále uvádí důležitost náboru z pohledu podniku, jenž bude přímo ovlivněn kvalitou zaměstnanců, kteří budou svojí činností přispívat ke zvyšování konkurenceschopnosti a plnění cílů firmy.

Dvořáková (2012) se naopak zaměřuje na nábor jako na proces, který má přilákat a získat co největší počet kvalifikovaných pracovníků bez rozlišování mezi vnitřními a vnějšími zdroji. Za důležitý předpoklad uvádí nalezení shody mezi potřebami zaměstnance a potřebami podniku, která může být usnadněna přesně definovanými požadavky na pracovníka a podrobným popisem pracovního místa spolu s firemní kulturou.

Cílem náboru je získat potřebné pracovníky s odpovídajícími znalostmi a schopnostmi v určeném čase na konkrétní pracovní místa. Potřeba hledání pracovníka vychází z personálního plánování podniku (Horalíková, 2004).

## 1.4 Proces náboru pracovníků

Koubek (2007) doporučuje v procesu náboru dodržovat dnes již vypracovaný postup, který přispěje k rychlejšímu obsazení volného pracovního místa. Základem pro efektivní využití tohoto postupu je výborná znalost obsazovaného místa spolu s personálním plánem. Postup náboru se dle Koubka (tamtéž, str. 131-132) skládá z dvanácti po sobě jdoucích kroků:

1. *„identifikace potřeby získávání pracovníků,*
2. *popis a specifikace obsazovaného pracovního místa,*
3. *zvážení alternativ,*
4. *výběr charakteristik popisu a specifikace pracovního místa, na kterých založíme získávání a pozdější výběr pracovníků,*
5. *identifikace potenciálních zdrojů uchazečů,*
6. *volba metod získávání pracovníků,*
7. *volba dokumentů a informací požadovaných od uchazečů,*
8. *formulace nabídky zaměstnání,*
9. *uvěřejnění nabídky zaměstnání,*
10. *shromažďování dokumentů a informací od uchazečů a jednání s nimi,*
11. *předvýběr uchazečů na základě předložených dokumentů a informací,*
12. *sestavení seznamu uchazečů, kteří by měli být pozváni k výběrovým procedurám.“*

Dvořáková (2012) mezi systém náboru zařazuje také testování uchazečů, pohovor a konečné vyhodnocení efektivnosti celého procesu. Armstrong (2006) dále doplňuje hlavní cíl náboru, jímž by mělo být získání potřebného počtu zaměstnanců, kteří jsou potřeba pro naplnění požadavků lidských zdrojů.

Pro ulehčení výběru vhodného zaměstnance je pro podnik nejdůležitější se jako první činnost pokusit o co nejpřesnější vymezení volné pracovní pozice a nároků na hledaného pracovníka. Čím více času je věnováno popisu náplně práce volné pozice, tím je celý proces náboru výrazně zjednodušen. Při vytváření popisu náplně práce je dobré spolupracovat společně se stávajícím zaměstnancem na dané

pozici, jelikož se popis v interních směrnicích může lišit od reálně vykonávané práce. Podpůrnou metodou může být také pozorování výkonu práce. Detailní a odpovídající popis pracovního místa je přínosem také pro kandidáty o pracovní pozici, jelikož si mohou rozmyslet, zda je tato pozice pro ně vhodná a zda bude náplň práce vyhovovat jejich požadavkům. Tímto se lze vyhnout a předejít případným nedorozuměním, kdy si zaměstnanec po nástupu do práce uvědomí, že náplň práce neodpovídá popisu, a tudíž mu nevyhovuje, případně ho ani nebaví. Dalším krokem je často podání výpovědi ze strany kandidáta a pro podnik se jedná o spuštění nového náborového procesu. Dobrá znalost pracovní pozice je tedy ušetřením času nejen pro podnik, ale také pro kandidáty (Stýblo, Urban, Vysokajová, 2009).

## 2 Metody náboru nových pracovníků

Při náboru zaměstnanců je cílem podniku oslovit co největší množství potenciálních kandidátů z vnitřních a vnějších zdrojů. Zvolení vhodné metody je klíčové pro úspěšnost celého procesu a je tedy potřeba věnovat tomuto výběru dostatečné množství času. Pro zvolení správné metody získávání pracovníků je důležité se zamyslet nad následujícími otázkami:

- 1) Chce podnik získávat pracovníky z vnitřních nebo vnějších zdrojů?
- 2) Jaké jsou nároky na pracovníky (znalosti, zkušenosti, jiné speciální dovednosti)?
- 3) Jaká je aktuální situace na trhu práce?
- 4) Jaké má podnik finanční možnosti pro získávání pracovníků?
- 5) Je důležité mít pozici co nejdříve obsazenou nebo je možnost delšího výběru? (Koubek, 2007)

Důležitou roli při výběru metody má také velikost podniku, kdy zpravidla menší organizace upřednostňují méně nákladné způsoby získávání pracovníků. Z tohoto důvodu nemusí být malé podniky při nabízení práce konkurenceschopné a jsou ve velké nevýhodě. Koubek (1996) navrhuje doplnění pracovní síly v menších podnicích o ženy v domácnosti, důchodce a studenty. Na výběr je velké množství metod, a proto se podniky většinou neomezují pouze na jeden způsob, ale pro větší efektivitu využívají i několik metod současně.

### 2.1 Tvorba inzerátu

Inzerát na volnou pracovní pozici by měl obsahovat důležité údaje pro uchazeče zahrnující informace o organizaci, popis pracovního místa, nároky na uchazeče (kvalifikace, zkušenosti), finanční ohodnocení a zaměstnanecké benefity, místo výkonu práce a způsob přihlášení se do výběrového řízení (Armstrong, 2007).

Při psaní inzerátu je nutné dbát na zákony dané země, v České republice se jedná o zákon č. 198/2009 Sb., o rovném zacházení a o právních prostředcích ochrany před diskriminací (antidiskriminační zákon). Antidiskriminační zákon stanovuje zákaz diskriminace z důvodu:

- rasy,

- etnického původu,
- národnosti,
- pohlaví,
- sexuální orientace,
- věku,
- zdravotního postižení,
- náboženského vyznání, víry.

V kontextu psaní inzerátu je důležité zmínit, že nejčastějšími důvody diskriminace v inzerátech je pohlaví a věk. Je tedy potřeba se v inzerátech vyvarovat zmiňování preferovaného pohlaví nebo věku zaměstnance, pokud se nejedná o výjimky stanovené zákonem. Tyto výjimky se týkají povolání, která mohou kvůli specifčnosti práce vyžadovat určité pohlaví nebo věk. Častým příkladem diskriminujících označení v inzerátech na základě pohlaví jsou názvy zaměstnání jako například „učitel“ nebo „asistentka“. V tomto případě je lepší použít neutrální výraz, uvést názvy pro obě pohlaví nebo na konci názvu použít zkratku „m/ž“, která označuje vhodnost pozice jak pro muže, tak pro ženy (Armstrong, 2007).

V inzerátu je také důležité zmínit dokumenty, které od uchazečů požadujeme. Dle Šikýře (2012) se jedná o informace, které jsou potřeba:

- k identifikaci a navázání kontaktu s uchazečem (jméno, příjmení, telefonní číslo, email),
- k posouzení kvalifikace, praxe, znalostí a dovedností,
- k plnění povinností, které ukládá zákon (např. státní příslušnost při zaměstnávání cizinců).

Jiné osobní údaje by neměly firmy od uchazečů požadovat. Často se objevují dotazy na počet dětí, plánování rodiny, rodinný nebo zdravotní stav. Tyto otázky jsou považovány za diskriminační a je zakázáno, aby na ně zaměstnavatel požadoval odpověď (Foot, Hook, 2002).

S osobními údaji také souvisí jejich zpracování a uchovávání, které podléhá obecnému nařízení o ochraně osobních údajů známé pod názvem GDPR. Při



přijímání životopisů je nutností mít od kandidáta potvrzený souhlas se zpracováním údajů a také přesné vymezení doby, po kterou tento souhlas platí. Po uplynutí této doby musí dojít k vymazání uchovávaných údajů o kandidátovi.

Dle Armstronga (2007) má dobrý inzerát za úkol splnit tři hlavní cíle:

- upoutat pozornost (inzerát musí vynikat mezi ostatními nabídkami zaměstnání),
- vytvářet a udržovat zájem (forma sdělení informací v inzerátu musí být zajímavá a originální),
- stimulovat akci (inzerát by měl být nejenom zajímavě napsaný, aby upoutal pozornost, ale měl by také uchazeče po přečtení podnítit k přihlášení do výběrového řízení).

## **2.2 Inzerce prostřednictvím medií**

Jednou ze základních metod, jak inzerovat volná pracovní místa je skrze média. Do této kategorie lze zahrnout veškeré druhy sdělovacích prostředků jako například televize, rádio nebo tiskoviny. Inzerce může být zacílena regionálně, celostátně nebo také mezinárodně (Kociánová, 2010). Podnik se může rozhodnout inzerovat sám, nebo pověřit inzercí profesionální agenturu. Společnosti zabývající se inzercí mají dostatečné zkušenosti a mohou s ohledem na specifikace podniku zajistit nejvhodnější typ nabídky.

Hlavní výhodou této metody nábory je rychlost, jakou se informace o volném pracovním místě dostane k potenciálním uchazečům. Další výhodou je velký počet lidí, ke kterým se nabídka práce dostane (Koubek, 2007).

Nevýhodou je vysoká cena za inzerci a je proto důležité vyhodnotit odezvy, které inzerát přinesl, a rozhodnout, zda je tato metoda dostatečně efektivní.

## **2.3 Inzerce pomocí internetu**

Inzerování na internetu neboli e-recruitment je v dnešní době velmi často využívanou metodou. Za účelem nabízení volných pracovních míst byly vytvořeny řady internetových stránek a mobilních aplikací. Tyto stránky slouží nejenom firmám, ale také uchazečům o zaměstnání, kteří mohou nahrát své životopisy do interní databáze a organizace si vhodné uchazeče následně oslovují samy. Mezi

nejznámější stránky patří Jobs.cz, Práce.cz nebo Teamio.cz. Velké podniky mají také mnohdy své vlastní internetové stránky, kde pravidelně aktualizují nabídku volných pracovních míst. Na firemních kariérních stránkách si mohou uchazeči navíc udělat celkový dojem o společnosti a zjistit více potřebných informací (Kociánová, 2010).

Výhodou inzerátů na internetu je menší finanční náročnost oproti inzerci v médiích. Firmy mohou také uvést více informací týkajících se pracovního místa, pracovní náplně a požadavků na kandidáty. Elektronické přihlašování do výběrových řízení je velkým usnadněním pro podniky, jelikož se dnes již běžně používají elektronické formuláře nebo dotazníky pro uchazeče, které zjednoduší předvýběr. Celý proces se tedy výrazně časově zkracuje, a tudíž i zpětná vazba pro kandidáty je doručována v kratší době.

Z důvodu oblíbenosti této metody je zásadní nevýhodou velké množství žádostí, které musí personalisté protřídit a vybrat pouze uchazeče, kteří splňují požadavky.

## **2.4 Získávání pracovníků s využitím externích služeb**

Další z moderních metod je využití služeb externích firem. Úroveň takto poskytovaných služeb se na trhu velmi liší. Jelikož některé agentury poskytují služby zahrnující celý proces až po výběr pracovníka, je důležité věnovat dostatek času společnosti, která bude tuto službu zajišťovat. Agentury dostupné na trhu se odlišují dle služeb, které poskytují. Dle Dvořákové (2012) se jedná o tyto typy:

- **Zprostředkovatelný práce**, které nejčastěji zajišťují pracovníky pro dělnické práce a nižší pozice. Tyto pozice zahrnují administrativní a asistentské činnosti nebo nejnižší postavené vedoucí práce. Dále tyto agentury také využívají své interní databáze uchazečů, které obsahují zaslané životopisy od uchazečů.
- **Agentury na vyhledávání a výběr**, které jsou využívány převážně pro obsazování volných míst ve středním managementu. Služby, které poskytují, zahrnují proces od inzerce až po výběr vhodného kandidáta. Je možné využít pouze některé části z daného procesu. Mnohé z agentur doplňují své databáze také o publikované seznamy absolventů z vybraných školských institucí.

- **Outplacementové společnosti**, které se zabývají zejména poradenskými a zprostředkovatelskými službami u vyšších manažerských pozic. Outplacement je služba, která je nabízena jako podpora propuštěným zaměstnancům. Poradenské služby zahrnují rady týkající se rad při hledání pracovních míst, tvorby životopisu nebo přípravy na pohovor.
- **Headhuntingové společnosti**, které se specializují na vrcholový management. Pro výběr nevyužívají inzerci, ale přímé oslovování a interní databáze.

Mezi hlavní výhody využití externích poskytovatelů služeb patří jejich zkušenosti s inzercí, testováním a pohovory. Tyto společnosti mívají také často své vlastní databáze uchazečů a mají celkový přehled o situaci na trhu práce (Koubek, 2007).

Nevýhodou této metody je její vysoká finanční náročnost. Ceny za poskytované služby se stanovují různými způsoby. Může se jednat o paušální sazbu za získání kandidáta, procentuální podíl z roční mzdy nebo násobek měsíční mzdy.

## 2.5 Spolupráce se vzdělávacími institucemi

Volné pracovní pozice jsou často vhodné i pro absolventy, tudíž se firmy zaměřují také na navazování kontaktů se vzdělávacími institucemi, odkud mohou následně uchazeče získat. Podle požadovaného vzdělání se firmy zaměřují na konkrétní typy škol. Nejčastěji se jedná o vysoké školy nebo odborná učiliště (Koubek, 2007). Důležitou částí pro přilákání absolventů je pořádání kariérních dnů na školách, kde mají firmy možnost se prezentovat a současně navázat první kontakt s případnými kandidáty. Metodami pro přilákání budoucích absolventů jsou například odborné stáže nebo další talentové programy (Kociánová, 2010). Nabídky stáží jsou nejlepším řešením jak pro firmy, tak pro studenty, jelikož si obě strany mohou vyzkoušet vzájemnou spolupráci a následně na ni navázat trvalým zaměstnáním. Pro studenty je také výhodou, že mohou za dobu studia absolvovat stáže v různých oborech, a tudíž si ujasnit, jakým směrem se při hledání zaměstnání ubírat.

Firmy tuto metodu využívají z důvodu nízké finanční náročnosti, jelikož školy často samy studenty doporučují na základě jejich výsledků nebo oboru studia.

Nevýhodou jsou malé nebo nulové zkušenosti absolventů, což je důležité zohlednit při výběru pozice. Dalším problémem jsou pro firmy případné nástupy absolventů,

jelikož závěrečné zkoušky se konají pouze několikrát do roka a je tedy potřeba počítat s tím, že student nebude moci ihned nastoupit a bude potřeba počkat s obsazením pozice až dokončí studium (Koubek, 2007).

## **2.6 Spolupráce s úřady práce**

Úřady práce je možné využít nejen jako uchazeč o zaměstnání, ale také jako společnost hledající nové pracovníky. Mezi služby, které úřad práce poskytuje, patří ([https://portal.mpsv.cz/sz/obecne/cinnosti\\_up](https://portal.mpsv.cz/sz/obecne/cinnosti_up)):

- Informace týkající se pracovních příležitostí, které zahrnují seznamy volných pracovních míst, situaci na trhu práce nebo nabídku dalšího vzdělávání.
- Poradenské služby, které zahrnují pomoc s výběrem vhodného zaměstnání a následné doporučení rekvalifikace.
- Zprostředkování rekvalifikačních kurzů.
- Vyhledávání a doporučování vhodných uchazečů na volná pracovní místa.
- Příspěvky v rámci politiky zaměstnanosti.

Všechny poskytované služby jsou bezplatné, a tudíž je tato metoda velmi levná. Další výhodou je možný předvýběr uchazečů od úřadu práce, který porovná požadavky na pracovníka s databází životopisů.

Tento typ metody se spíše hodí pro vyhledávání na pracovní místa s menšími kvalifikačními nároky, jelikož osoby, které jsou evidovány na úřadu práce, mají s nalezením zaměstnání z nějakého důvodu problémy (Koubek, 2007).

## **2.7 Spolupráce s odbory**

V některých státech mají svou tradici také odbory, které se v rámci svých činností zaměřují také na pomoc s hledáním volných pracovních míst pro své nezaměstnané členy. Organizace se tedy při obsazování míst mohou obrátit na odbory, čímž přispívají také k udržování dobrých vztahů. Hlavní podmínkou pro využití této metody je existence odborového informačního systému, který obsahuje databázi členů hledajících zaměstnání (Koubek 2007).

Výhodou této metody je možnost vyhledávat zaměstnance podle požadovaných kritérií.

## **2.8 Doporučení uchazeče**

Metodou náboru nemusí být pouze aktivní vyhledávání pracovníků, je možné také využít stávající zaměstnance, kteří mohou hledaného uchazeče doporučit. V některých organizacích se k takovému účelu využívají online informační systémy, přes které lze doporučit uchazeče pomocí vyplnění formuláře a vložení životopisu. Tento způsob je v mnoha ohledech výhodný, jelikož usnadňuje personalistům čas s předvýběrem a uchazeči tak obdrží rychleji zpětnou vazbu. Součástí těchto doporučovacích systémů bývá také finanční ohodnocení pracovníka, který úspěšného kandidáta doporučil. Důležitým předpokladem pro zajištění funkčnosti této metody je dostatečná informovanost stávajících zaměstnanců o volných pracovních místech (Koubek, 2007).

## **2.9 Přímé oslovení**

Při využití metody přímého oslovení je důležité neustále udržovat přehled o nových talentech v různých odvětvích a na různých pracovních pozicích. Takto vyhlédnuté potenciální kandidáty je následně možné oslovit s nabídkou volné pracovní pozice.

Mezi výhody této metody patří dle Koubka (2007) oslovení kandidáta, který již má potřebné dovednosti a znalosti. Odpadá tedy nutnost předvýběru, zpravidla následuje osobní pohovor, na kterém si obě strany ujasní, zda si vyhovují také podmínkami spolupráce a při vzájemném souhlasu následuje podepsání smlouvy. Tato metoda je nejčastěji využívána pro obsazování vedoucích pozic.

Na rozdíl od jiných metod náboru, kdy se aktivně vyhledávají uchazeči, kteří hledají práci, v tomto případě jsou oslovováni kandidáti, kteří zaměstnání mají a často pracují pro konkurenční firmy. Pokud tedy dojde k přebrání pracovníka jiné organizaci, je důležité počítat s možným zhoršením vzájemných vztahů (Koubek, 2007).

## **2.10 Nabídky uchazečů**

Organizace, které si již mezi uchazeči vybudovaly pověst dobrého zaměstnavatele, mají výhodu v tom, že se jim uchazeči nabízejí sami. Kandidáti organizacím zasílají své životopisy místo toho, aby se hlásili na konkrétní místo a v případě vhodné pracovní pozice je personální útvary následně kontaktují (Koubek, 2007).

Velkou nevýhodou je dle Kociánové (2010) příliš velký počet životopisů, které jsou do organizací zasílány a může tedy dojít k zahlcení personálního oddělení.

### **2.11 Vývěsky**

Pro hledání vhodných kandidátů je také možnost využít vývěsní tabule, a to jak v organizaci, tak mimo ni. Vývěsky se nejčastěji umísťují na místa, kudy prochází velké množství lidí. Pro zvýšení úspěšnosti této metody je nutné uvést na vyvěšované inzeráty relevantní informace týkající se volného pracovního místa. Jedná se o popis pracovního místa, požadové dovednosti a znalosti a kontakt, na který se obrátit při zájmu o pozici.

Výhodou této metody je její nízká finanční náročnost a také velký okruh lidí, ke kterým se nabídka dostane. Vývěsky jsou často využívány ve vzdělávacích institucích, kam firmy zvěřejňují volná pracovní místa, která jsou vhodná také pro absolventy (Kociánová, 2010).

### **2.12 Letáky**

Letáky s nabídkou volných pracovních míst jsou distribuovány mezi obyvatele pomocí poštovních služeb nebo přímo najatých jedinců, kteří osobně letáky roznáší. Jedná se o aktivní metodu inzerování, a tudíž je větší šance, že lidé na nabídku zareagují. Inzerce pomocí letáků má výhodu v tom, že je možné ji zacílit na konkrétní region. Oproti vývěskám jsou letáky finančně náročnější metodou. Pomocí této metody se nejčastěji získávají zaměstnanci pro méně kvalifikovaná pracovní místa (Koubek, 2007).

### 3 Charakteristika vybrané organizace

Na přání podniku bude zachována jeho anonymita a nebude uváděn jeho název. Subjekt je akciovou společností a je součástí korporátní společnosti, která se skládá z pěti podniků rozdělených podle výrobních programů.

Vedení společnosti je zajištěno výkonným výborem, který tvoří prezident společnosti, generální ředitel, finanční ředitel, předsedové divizí a hlavní viceprezident pro firemní funkce.

Korporátní společnost působí na světovém trhu pod vlastní značkou, která existuje déle než 100 let a zastřešuje celou skupinu. Postupně je doplňována o značky dceřiných společností po celém světě.

Specializuje se na plastová inženýrská řešení, která se uplatňují v různých odvětvích, a to v automobilovém průmyslu, lékařství, letectví, námořním vybavení, stavebnictví, při výrobě obráběcích strojů, v zemědělství, železniční dopravě a dalších.

Mezi prvky produktového portfolia patří:

- automobilové těsnící profily,
- řemeny,
- brzdové podložky,
- hadice pro tankování letadel,
- hadice pro čištění kanalizací,
- kola a pneumatiky pro tažná vozidla,
- námořní pryžové, pěnové a pneumatické blatníky,
- těsnění pro tunely,
- těsnící profily pro fasády, dveře a ventilační systémy,
- těsnící kroužky,
- pneumatiky,
- gumové podlahové krytiny pro výrobní závody a zdravotnictví,
- gumárenské směsi,

- kolejové tlumiče, antivibrační systémy,
- pneumatické pružiny,
- válečky pro bankomaty, tiskárny a parkovací automaty.

Korporátní společnost zaměstnává celkem 16500 pracovníků ve 46 zemích světa.

Podíl zaměstnankyň se zvyšuje, nyní je ve věkové kategorii 30-39 let 30 % a v kategorii 20-29 let 51 %.

Subjekt vznikl v roce 1999 spojením dvou samostatných firem, v ČR má 6 výrobních závodů. Členem korporátní společnosti se stal v roce 2016.

Celá společnost se řídí jednotným firemním principem vyjádřeným mottem: „Usilujeme o to, a to je to, za co stojíme.“

Vizí společnosti je být první volbou zákazníka ve vybraných produktech a přidávat hodnotu prostřednictvím fungujících inovativních řešení.

Z pohledu strategie se společnost zaměřuje na zajištění vedoucí pozice ve vybraných oblastech. To znamená, že hledá mezery, kde by mohla získat výrazné postavení na trhu, zejména použitím vlastních znalostí a řešení.

Z pohledu společenské odpovědnosti má společnost jasně vytyčené cíle: chránit přírodní zdroje, nulovou toleranci vůči korupci a přispívat k lepší společnosti. Zaměřuje se na čtyři oblasti, které považuje za základní: dodržování předpisů, zdroje, sociální angažovanost a rozmanitost. Každý rok je vytyčen v těchto oblastech konkrétní cíl, který je po ukončení období analyzován, vyhodnocen a výsledek zveřejněn.

### **3.1 Popis personálního oddělení společnosti**

Činnosti spadající do řízení lidských zdrojů zabezpečuje v organizaci personální oddělení, které je rozděleno na čtyři části. Jedná se o nábor, péči o personál, vzdělávání a mzdovou účtárnu. Každá část má na starosti jiné personální činnosti a společně přispívají k plnění personální strategie firmy.





**Obr. 1 Organizační struktura personálního oddělení**

Proces získávání pracovníků, který je popisovaný v bakalářské práci, zajišťuje ve zkoumané firmě náborové centrum, kde pracují čtyři personalisté. Do hlavních činností, které pracovníci náboru zajišťují, patří:

- nábor nových zaměstnanců a spolupráce s agenturami práce,
- správa nabídky volných pracovních míst na webových stránkách a ostatních inzertních portálech,
- vyhledávání interních a externích uchazečů, správa databáze uchazečů o zaměstnání,
- ověřování odborných a osobních předpokladů uchazečů,
- porovnávání předpokladů uchazečů s požadavky na pracovní místo,
- zajišťování poradenství pro zaměstnance týkající se pracovních míst,
- administrativa spojená s interními personálními procesy,
- spolupráce se školami při nabízení programů pro studenty.

## 4 Empirický výzkum – analýzy stávajícího systému náboru pracovníků ve vybrané organizaci

Pro sběr dat byla zvolena kombinace dvou metod. První metodou je polostrukturovaný rozhovor, který se dle Hendla (2005) vyznačuje předem stanoveným účelem dotazování a sestavenými otázkami, které tvoří základ celého rozhovoru. Stanovené otázky je ale možné při rozhovoru doplňovat dalšími dotazy na základě situace a odpovědí respondentů. I z tohoto důvodu je použitý typ kvalitativního výzkumu považován za pružný. Kvalitativní výzkum slouží jako prostředek pro zkoumání interpretací jednotlivých účastníků.

Při výzkumu je také důležité se zaměřit na sběr a analýzu všech dat, které mohou přispět k zodpovězení výzkumných otázek (Hendl, tamtéž). Z tohoto důvodu byla hlavní výzkumná metoda doplněna analýzou vnitropodnikových dokumentů, kterými jsou:

- hlášení o volných pracovních pozicích,
- inzeráty na volné pracovní pozice,
- interní předpisy týkající se procesu práce personálního oddělení.

Výzkumné rozhovory se konaly v sídle společnosti vždy s každou osobou zvlášť, jednalo se tedy o individuální rozhovor, který byl z důvodu časové úspory nahráván a následně přepisován. Při rozhovoru byly pokládány tyto otázky:

1. Jak probíhá proces náboru v organizaci?
2. Jaké jsou jednotlivé fáze tohoto procesu?
3. Kdo je zapojen do procesu náboru?
4. Jaké je rozdělení rolí v celém procesu?
5. Jaké metody náboru pracovníků využíváte?
6. Upřednostňujete interní/externí zdroje kandidátů? Proč?
7. Jaké konkrétní dopady má aktuální situace na trhu práce na proces náboru?
8. Jak probíhá předvýběr kandidátů?
9. Jaké vidíte výhody/nevýhody stávajícího systému?
10. Jaká je zpětná vazba od kandidátů?

## 11. Plánujete nějaké změny v náborovém procesu v organizaci?

Rozhovor byl veden se dvěma personalistkami a vedoucím personálního oddělení. Tito respondenti byli pro rozhovor zvoleni, protože náplň jejich práce se přímo týká zkoumaného procesu a mohou o něm tudíž poskytnout nejvíce informací.

### 4.1 Proces náboru

Prvním krokem celého náborového procesu je vznik potřeby obsadit volné pracovní místo. Pracovní místo může být volné z různých důvodů, které uvádí personalistka A jako například: *„...odchod na mateřskou dovolenou, podání výpovědi, vyslání zaměstnance do zahraničí nebo pracovní povýšení.“* Personalistka B dodává: *„Pracovní místo může také nově vzniknout, manažer si o něj musí požádat a potom to musí projít schvalovacím procesem.“*

Po uvolnění pracovního místa následuje opatření a aktualizace všech potřebných údajů, které s pracovním místem souvisí. Za dodání potřebných dokumentů je zodpovědný vedoucí oddělení. Konkrétně se jedná o popis pracovního místa, požadavky na znalosti kandidáta, mzdové ohodnocení, datum nástupu a výčet poskytovaných zaměstnaneckých výhod. Takto sestavené informace tvoří text inzerátu o volném pracovním místě a jsou nazývány jako dokument o hlášení volného pracovního místa, které je vytvořené v elektronické podobě. Po jeho zhotovení je hlášení vedoucím vytištěno, podepsáno, naskenováno a zasláno na oddělení péče o personál. Zde je vytištěno, podepsáno, naskenováno a zasláno na oddělení péče o personál, kde je hlášení znovu vytištěno, podepsáno, naskenováno a zasláno na nábor. Na náboru je hlášení vytištěno a přepisováno do inzerátu.

Důležitým předpokladem pro určení vhodné metody náboru jsou finanční možnosti firmy, které více popisuje vedoucí: *„Nejdříve nám musí dát vědět, do jakého budgetu se máme vejít a my na základě toho vybereme, kde to budeme inzerovat. Když hledáme manažery, tak máme v zásadě volnější ruku, než když to jsou nižší pozice.“* Výběr konkrétní metody je následně v kompetencích vedoucího personálního oddělení, který informaci předá personalistce.

Následuje zveřejnění inzerátu pro interní zaměstnance. Pokud pozice není obsazena, přistupuje se k externímu zveřejnění po dobu tří týdnů, kdy mají kandidáti možnost zaslat své životopisy na personální oddělení. Nabízená pozice je

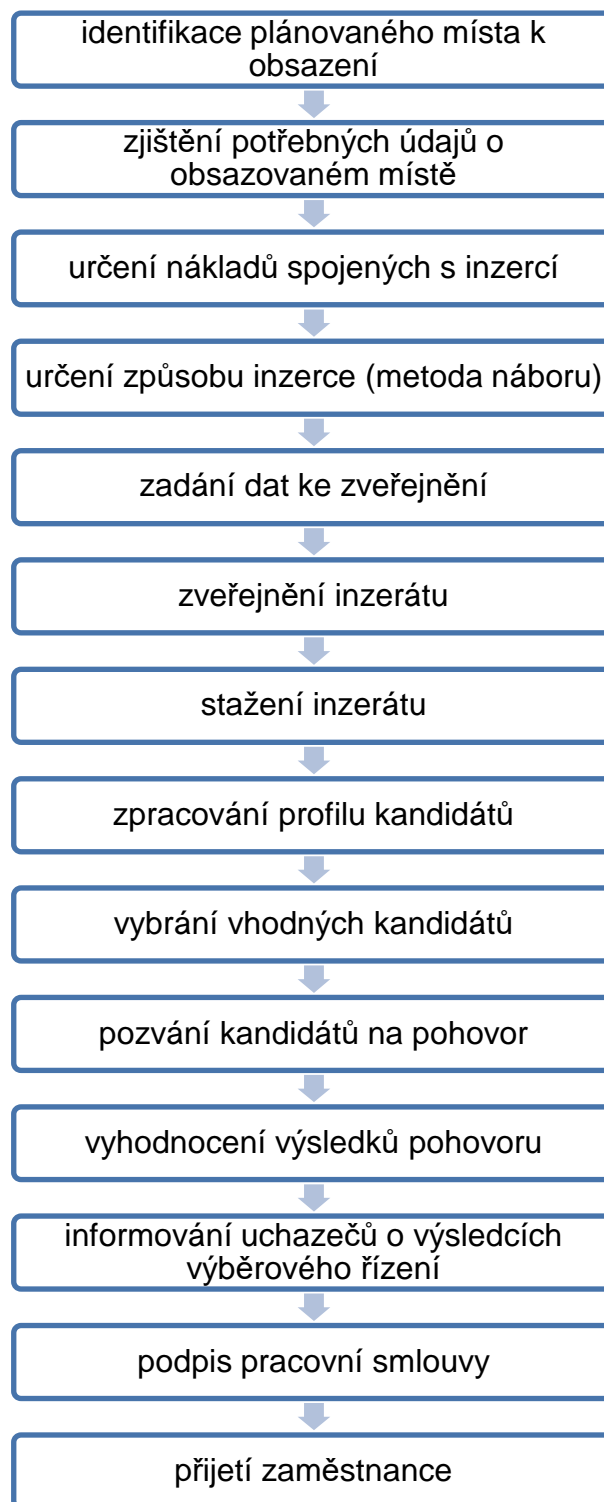
zveřejněna pomocí vybraných metod náboru. Cílem inzerátu je zajistit co největší zájem o nabízenou pozici a získat co největší výběr vhodných kandidátů.

Po uplynutí doby vyhrazené pro přihlášení kandidátů dochází ke stažení inzerátu a začíná předvýběr. V první fázi personalista provádí třídění životopisů, kdy dochází k ověřování, zda jsou profily kandidátů v souladu s požadavky na danou pracovní pozici.

Následuje druhá fáze předvýběru, a to krátký telefonický rozhovor, který podává bližší informace o dané pozici, ověřuje detailněji znalosti a schopnost kandidáta a zodpovídá dotazy kandidátů. Úkolem personalisty v této fázi je posouzení vhodnosti kandidáta. Pokud kandidát splňuje požadavky, je jeho životopis poslán vedoucímu, pod kterého organizačně spadá obsazované pracovní místo. Vedoucí dle vlastního uvážení vybere profily uchazečů, kteří jsou následně pozváni na osobní pohovor.

Pohovor je poslední fází, kdy vedoucí pracovník posuzuje vhodnost kandidáta pro danou pozici v konkrétním oddělení a zároveň má kandidát možnost vyjádřit souhlas či nesouhlas s vykonáváním dané pozice za stanovených podmínek. Průběh pohovoru popisuje personalistka A: *„Pohovor vždy probíhá za účasti personalisty a vedoucího, který bude mít nového zaměstnance v týmu...pohovor vede z největší části personalista a vedoucí se potom spíše doptává na věci, které ho ještě zajímají nebo jsou pro tu pozici specifické.“*

Na pohovor jsou všichni kandidáti zváni v krátkém časovém období a teprve po proběhnutí všech pohovorů dochází k vybrání nejvhodnějšího uchazeče. Následuje informování kandidátů o průběhu výběrového řízení. Konkrétní formu zpětné vazby zmiňuje personalistka: *„Pokud kandidáta nevybereme, pošleme jenom obecný email, že jsme upřednostnili jiné uchazeče. U vybraného kandidáta oznamujeme úspěšnost zatelefonováním, při kterém také ověřujeme, zda jeho zájem o pozici stále trvá.“* Při souhlasu kandidáta následuje podepsání pracovní smlouvy. Dle rozhovoru je možné zobrazit fáze náboru na následujícím obrázku.



**Obr. 2** Fáze náborového procesu

## 4.2 Rozdělení rolí v procesu náboru

Procesu náboru se dle personalistky B účastní tři zaměstnanci podniku: „*Jako první jde o vedoucího, pod kterého ta pozice spadá, dalšími jsou personalistky, které mají na starosti vše okolo náboru, a jako poslední jsou zapojené personalistky z péče o*

*zaměstnance, které s vybraným uchazečem řeší pracovněprávní věci. Samozřejmě je zapojen také samotný kandidát.“*

Personalista má v tomto procesu roli organizátora a poradce. Přijímá požadavky od cílového útvaru a jeho výstupem je výběr vhodných kandidátů, který následně předkládá vedoucímu pracovníkovi, jenž je odpovědný za volné místo. Personalistka A doplňuje: *„Dalo by se říci, že jsme hlavně k ruce vedoucímu, pokud potřebuje nějak poradit, a to děláme vlastně v průběhu celého náboru. Často jde také o to, jaké formuláře má vyplnit nebo kam žádost o místo poslat.“* Personalista tedy funguje i jako podpora vedoucího pracovníka, a to již od samotného počátku celého náborového procesu přes realizace předvýběru kandidátů až po účast na samotném pohovoru s kandidáty. Konečné rozhodnutí ve výběrovém řízení však zůstává v kompetenci vedoucího pracovníka.

### **4.3 Metody náboru pracovníků**

Z analýzy procesu náboru plyne, že první metodou je vždy využití interního systému a vývěsných tabulí, které se nacházejí v areálu podniku. K přihlášení na pozici mají v této fázi přístup pouze stávající zaměstnanci podniku.

Další metodou, která je využívána, jsou webové stránky organizace. Tuto metodu přibližuje vedoucí: *„Všechny pozice se externě vystavují na náš web, kde máme speciální záložku s názvem kariéra. Tady je možné si najít všechny aktuálně obsazované pozice.“*

Mezi nejčastější metody je možné zahrnout inzerci jak na sociálních sítích, tak na pracovních portálech. Jako konkrétní příklady zmiňuje vedoucí: *„...LinkedIn, Facebookové stránky podniku, Jobs.cz a Práci za rohem.“* LinkedIn je v porovnání s ostatními metodami nejdražší, a tudíž je používán spíše pro obsazování vyšších pozic. Naopak méně kvalifikované pozice jsou vystavovány mimo jiné také na úřadě práce.

Personalistka B uvádí další metodu, která je však využívána zřídka. Jedná se o: *„...vyhledávání kandidátů a následné oslovování neděláme moc často, protože na to bohužel není čas. Co se týče ale úspěšnosti této metody, tak většinou kandidát oslovený napřímo má o pozici větší zájem.“*

Vedoucí doplňuje poslední využívanou metodu: „*Již několik let spolupracujeme s vysokými a středními školami, kam jezdíme na kariérní dny a nabízíme studentům placenou praxi při studiu.*“ Aktuálně vykonává ve firmě praxi patnáct stážistů, kteří jsou rozmístěni na jednotlivá oddělení podle studovaného oboru. Firma v této spolupráci vidí možnost, jak získat nové zaměstnance, jelikož je velmi časté, že studenti vykonávají ve firmě praxi a po ukončení školy je jim nabídnuta pozice na hlavní pracovní poměr. Do budoucna je snaha ze strany podniku o navýšení počtu stážistů.

#### **4.4 Preferované zdroje kandidátů**

Ve vybrané organizaci jsou volné pozice primárně nabízeny interním zaměstnancům přes vnitropodnikový informační systém, ve kterém se nachází odkaz na aktuálně vystavené volné pracovní pozice. Vedoucí doplňuje: „*Pozice se vystaví na čtrnáct dní pouze pro interní zaměstnance a až pokud se mezi nimi nenajde nebo nepřihlásí nikdo vhodný, tak je pozice vystavovaná externě.*“ Přednost v obsazování pozic interními zaměstnanci je dle vnitropodnikových dokumentů také jedním z benefitů firmy. Personalistka B tento benefit rozporuje: „*Praxe je sice taková, že se nejdříve můžou hlásit interní zaměstnanci, ale reálně si většina vedoucích stejně nikoho interního nevybere.*“ Důvody, proč k tomuto jednání dochází, personalistka nezná a nechce si je domýšlet. Odpověď dalších dvou respondentů tento problém nezmiňuje.

Z obsazování pozic vlastními zaměstnanci plynou pro firmu hlavně výhody, které zmiňuje vedoucí: „*Hlavní výhodou vidím ve znalosti podnikových procesů, díky čemu odpadá nutnost zaměstnance seznamovat s tím, jak to ve firmě chodí. V zaměstnance, kteří už tu pracují, je obecně větší důvěra, protože si můžu ověřit, jak pracoval.*“ Pro podnik představují interní zaměstnanci tedy určitou záruku spolehlivosti. Další výhodou je výrazné zjednodušení celého náborového procesu, a tedy i snížení nákladů, které jsou na celý proces vynaloženy.

V podniku je uplatňováno pravidlo obsazování vedoucích pozic, které zmiňuje vedoucí: „*Když obsazujeme pozici vedoucích, tak se téměř ve všech případech snažíme o povýšení interního zaměstnance.*“ Takto nastavený kariérní růst přispívá k motivaci interních zaměstnanců.

Přestože firma preferuje interní zdroje, větší počet přijatých zaměstnanců je z externích zdrojů. Personalistka uvádí: „*Některé pozice jsou tak specifické svými požadavky, že bychom takového zaměstnance ani u nás nenašli. To, že nabíráme více zaměstnanců z externích zdrojů, vidím jako znak, že jsou u nás lidé na pozicích spokojení a nemají potřebu je měnit.*“ Výhody externích zdrojů plynou pro podnik právě ze skutečnosti, že přijímají člověka, který nezná firemní procesy a může přinést podniku nové „know-how“ nebo zcela jiný pohled na řešenou věc, což může být na některých pozicích velkým přínosem.

#### **4.5 Dopad aktuální situace na trhu práce na proces náboru**

Aktuální situace na trhu práce není ani pro popisovaný podnik příliš příznivá, jak uvádí vedoucí: „*Od začátku tohoto roku je výrazně menší počet lidí, kteří se hlásí, takže určitě jsou větší problémy pozice obsadit.*“ Personalistka B doplňuje: „*Nejde ani tak o problém, že by bylo málo kandidátů, ale spíš je problém, že ti, co se hlásí, nesplňují požadavky, které jsou na tu pozici potřeba.*“ Lze tedy konstatovat, že pro daný podnik je těžší nalézt kandidáty, kteří profilově odpovídají předem stanoveným nárokům, jež jsou pro vykonávání pozice nezbytné.

Z tohoto důvodu dochází v podniku ke snižování nároků na jednotlivé pozice. Více tento postup popisuje personalistka B: „*Pokud se nám stane, že se nepřihlásí nikdo, kdo by splňoval všechny požadavky a vedoucí na její obsazení spěchá, tak se snažíme společně s ním zjistit, kde by se dalo slevit a třeba místo úrovně angličtiny C1 vyžadovat jenom komunikativní znalost.*“ Kritéria, která byla předem stanovena, je tedy možné z důvodu vysoké potřeby obsadit místo pozměňovat až na nejnižší možné požadavky, bez kterých by vykonávání pozice nebylo možné.

Další možný způsob, jak se podnik snaží v době nízké nezaměstnanosti zajistit kandidáty a zároveň udržet stávající zaměstnance, je skrze zlepšování a zařazování nových firemních benefitů. Konkrétní příklad uvádí v odpovědi vedoucí: „*...neustále se snažíme se zaměstnanci komunikovat a zjišťovat, jaké benefity by chtěli. Probíhá každoroční vyplňování dotazníku, ze kterého se potom snažíme ty benefity vybírat. V průběhu tohoto roku jsme začali s home-office, který zatím testujeme. Dále bych také zmínil zavedení pružné pracovní doby s možností si hodiny napracovat*“ Personalistka vedoucího doplňuje: „*Většina uchazeče se mě při telefonním*



*pohovoru hned ptá na benefity a pokud pro ně nejsou zajímavé, tak ten zájem už takový není.“*

Pro zaplnění volných pracovních míst se firma také rozhodla využít celkem početnou skupinu uchazečů, konkrétně žen na rodičovské dovolené, kterým nabízí administrativní pozice na poloviční úvazky.

#### **4.6 Předvýběr kandidátů**

Předvýběr kandidátů provádí personalista zodpovědný za nábor dle zadaných kritérií. Kritéria jsou závislá převážně na druhu pracovního místa a za jejich vymezení je plně zodpovědný příslušný vedoucí oddělení. Je tedy úkolem každého vedoucího, aby měl tyto dokumenty zpracované.

Předvýběr je v podniku rozdělen do dvou fází. V první fázi personalistka provádí třídění životopisů, kdy dochází k ověřování, zda jsou profily kandidátů v souladu s požadavky na danou pracovní pozici. Hodnocené požadavky uvádí personalistka B: *„Na pozici je vždy požadovaný určitý stupeň dokončeného vzdělání, délka praxe v oboru, úroveň jazyka a dosavadní pracovní zkušenosti.“* Pokud kandidát kritéria splňuje je postoupen do druhé fáze předvýběru. V opačném případě je vyřazen z výběrového řízení a o této skutečnosti je skrze emailovou zprávu informován.

V druhé fázi předvýběru je s kandidátem veden krátký telefonický rozhovor. Personalistka B obsah rozhovoru přibližuje: *„...vybraným kandidátům zavoláme s tím, že jim sdělujeme bližší informace o dané pozici, ověřujeme detailněji znalosti a schopnosti kandidáta a zodpovídáme případné jejich dotazy.“* Ověřováním znalostí je konkrétně myšleno jazykové testování, které má za úkol porovnat, zda uvedená úroveň cizího jazyka v životopise odpovídá skutečné znalosti. Dle personalistky A se jedná o: *„krátký pohovor v požadovaném jazyce kdy se zeptám na základní otázky týkající se kandidáta, jeho předešlých pracovních zkušeností a představách o práci u nás.“*

Na přání vedoucího oddělení je také možné doplnit předvýběr o prověření referencí na vybraného kandidáta. Prověřování probíhá vždy telefonickou formou a se souhlasem uchazeče, který personalistce zprostředkuje spojení s kontaktní osobou pro referenci.

#### 4.7 Výhody a nevýhody stávajícího systému

V otázce výhod náborového systému se odpověď vedoucího a personalistky rozporuje. Vedoucí vidí výhodu v těsné komunikaci mezi personalistou a vedoucím, která přispívá k efektivitě celého procesu. Personalistka naopak tuto komunikaci vidí jako nevýhodu, z důvodu, který zmiňuje: „...*také se mi často stává, že je velmi těžké se s vedoucím spojit a když už se mi to povede, tak mi potom nereaguje na zasláné životopisy, takže se ten proces občas hodně protáhne.*“ Důvod pro rozdílná tvrzení vyplývá z náplně práce respondentů, jelikož personalistka je s vedoucím v přímém kontaktu a má tedy přesnější informace na rozdíl od vedoucího personálního oddělení, který tuto činnost nevykonává.

Nevýhodu systému zmiňují obě personalistky shodně. Personalistka A uvádí: „*Uvítala bych, kdyby byla nějaká systematická databáze externích kandidátů, kteří se nám hlásí na pozice.*“ Personalistka B dodává: „*Máme interní systém, do kterého se automaticky nahrávají všechny životopisy. Nedá se v něm ale vyhledávat a je potřeba každý životopis jeden po druhém otevřít.*“ Tento typ evidence externích uchazečů je dle odpovědí velmi neefektivní a nesplňuje funkce, pro které byl do firmy zaveden.

#### 4.8 Zpětná vazba od kandidátů

Zpětná vazba je v podniku zjišťována na konci každého výběrové řízení prostřednictvím elektronického dotazníku, který je kandidátům rozeslán. Pro podnik je zpětná vazba velmi důležitá, jak uvádí vedoucí: „*Každý feedback, který obdržíme je pro nás důležitý, hlavně ty negativní, protože se potom můžeme zaměřit na jejich zlepšení. Vedení firmy důsledně vyžaduje, abychom se každou zpětnou vazbu zabývali a dávali nápady na vylepšení.*“ Personalistka A tvrzení potvrzuje: „*Celkově musíme na každý email, který přijde od kandidátů odpovědět, tedy i pokud si lidé na něco stěžují.*“

Kandidáti dávají nejčastěji pozitivní zpětnou vazbu, konkrétně zmiňují příjemnou atmosféru při pohovorech a profesionální přístup personalistů.

Negativní zpětná vazba se také objevuje, pokud je někdo nespokojený, jedná se především o dlouhou čekací dobu na informace o výsledcích výběrové řízení. Tento problém zmiňuje vedoucí: „*Pokud vím, lidé si nejčastěji stěžují, že trvá dlouho, než od nás dostanou informaci, jestli byli vybráni nebo ne.*“ Personalistka B dodává

důvod: „*Někdy se nám přihlásí desítky lidí a nám trvá opravdu dlouho, než vůbec uděláme předvýběr.*“

Další typy stížností se týkají nesdělení konkrétního důvodu pro zamítnutí uchazeče. K tomuto problému se vyjadřuje personalistka A: „*Co se týká zpětné vazby z naší strany, tak my pouze informujeme, že jsme je nevybrali. Konkrétní důvody neuvádíme, protože to není v našich časových možnostech a pokud je zamítli vedoucí, tak my ty důvody ani neznáme.*“

#### **4.9 Plánované změny v náborovém procesu**

Personalistky o plánovaných změnách žádné aktuální informace nemají. Obě shodně uvedly, že odpověď na tuto otázku bude znát vedoucí personálního oddělení, který v rámci porad s ostatními odděleními tyto procesní změny plánuje a až následně je předává již odsouhlasené svým podřízeným.

Vedoucí zmínil projekt, který je v konečné fázi schvalování a bude zaveden od nového roku. Jedná se o systém doporučení známého do podniku. Pokud bude doporučený kandidát vybrán a setrvá v zaměstnání minimálně jeden rok, bude zaměstnanci firmy, který ho doporučil, vyplacena odměna ve výši deseti tisíc korun. Vedoucí doplňuje očekávaný přínos projektu: „*Tento doporučovací systém už dneska není nic nového, mají ho hlavně velké firmy. Stejně jako ostatní si od toho slibujeme, že se nám povede obsadit více pozic a vlastně přehodíme tu práci vyhledat vhodného kandidáta na zaměstnance firmy, kterého za to potom oceníme.*“ Nový projekt bude do firmy zaveden na testovací období o délce jednoho roku. Po uplynutí doby bude vyhodnocena efektivita projektu a bude rozhodnuto, zda v něm bude firma pokračovat. Další výhodu projektu zmiňuje vedoucí: „*Já v tom ještě vidím ten předpoklad, že pokud někdo někoho doporučí, tak ho bude už znát a bude tedy vědět, jestli je ten člověk spolehlivý.*“

## **5 Vyhodnocení výsledků výzkumu a návrh opatření zaměřený na zvýšení efektivity systému nábory pracovníků ve vybrané organizaci**

Po srovnání teoretické části, která byla vytvořena na základě odborné literatury a praktického výzkumného šetření, jež se týkalo konkrétního procesu nábory ve vybraném podniku autorka dospěla k závěru, že u většiny procesů jsou uplatňovány postupy, které jsou v souladu s doporučovými postupy v odborné literatuře. Přesto je možné v podniku identifikovat některá slabá místa, kde by v rámci zlepšení náborového procesu bylo možné doporučit určité změny.

Z podrobně popsaného náborového procesu podniku je patrné, že než se hlášení o volném pracovním místě dostane na nábor a je vyvěšeno, přechází několikrát z elektronické podoby do papírové, což je velmi neefektivní z důvodu časové náročnosti a možné chybovosti. Řešením by byla digitalizace hlášení, ke kterému by byly podpisy připojovány elektronicky a nebylo by nutné hlášení pokaždé tisknout. Tato inovace by byla velmi přínosná pro všechna oddělení, přes která musí hlášení o volném pracovním místě projít. Přínosem by bylo ušetření času, minimalizovalo by se riziko chyb a bylo by možné se více věnovat jiné práci.

Při obsazování pozic mají personalistky k dispozici také metodu využití databáze kandidátů, kam jsou nahrávány všechny životopisy, které byly na personální oddělení zaslány. Personalistky tuto metodu ale nevyužívají, jelikož se v databázi nedá vyhledávat podle zadaných kritérií a je nutné procházet každý životopis zvlášť. Návrhem řešení je tedy zavedení nového systému databáze nebo úprava stávajícího. Motivací k této změně by podniku mohly být výhody v podobě nulových nákladů na inzerci a možnosti nalézt kandidáta, který přesně odpovídá požadavkům.

Neúspěšní kandidáti ve výběrovém řízení jsou informováni o této skutečnosti pouze stručným emailem, který často přijde až po dlouhé době a ani neobsahuje informace o důvodech zamítnutí. Podnik z tohoto důvodu následně dostává negativní zpětnou vazbu od kandidátů a je velmi pravděpodobné, že takto nespokojení uchazeči se již o pracovní pozici znovu ucházet nebudou. Navíc hrozí riziko, že budou podnik kritizovat před dalšími subjekty – známými, kolegy i jinými firmami. Pro firmu by byla škoda, pokud by tímto způsobem přišla o kvalitní kandidáty. Návrhem řešení je být v telefonickém kontaktu s kandidátem a v případě větší časové prodlevy

výběrového řízení ho o této skutečnosti informovat, aby měl kandidát přehled, zda je stále součástí výběrového řízení. Současně s pravidelnou komunikací s kandidáty je návrhem také informovat kandidáty o důvodech nepřijetí, na základě kterých se mohou uchazeči zaměřit na své slabé stránky nebo přehodnotit svůj profesní profil a hlásit se do výběrového řízení na lépe odpovídající pozice.

## Závěr

V bakalářské práci je analyzován proces náboru ve vybrané organizaci, která se zabývá vývojem a výrobou širokého spektra plastových dílů pro různá využití. V teoretické části jsou popsány důležité pojmy a procesy související s nábořem. V praktické části je zahrnut popis podniku, představení personálního oddělení společně s jeho organizační strukturou, proces náboru doplněný o citace z rozhovoru a závěrečné zhodnocení spolu s navrhovanými zlepšeními.

Cílem práce bylo popsat proces náboru a na základě jeho zhodnocení navrhnout doporučení pro zvýšení efektivity. V praktické části byla nejprve vymezena metodologie kvalitativního výzkumu, konkrétně tedy polostrukturovaný rozhovor a analýza vnitropodnikových dokumentů. V návaznosti na získání informací o náborovém procesu pomocí rozhovoru s personalistkami a vedoucím personálního oddělení byla v závěru práce navržena následující opatření:

- Digitalizovat hlášení o volném pracovním místě a zavést elektronické podpisy pro potřeby podepisování interních dokumentů.
- Implementovat nový systém, který nahradí stávající databázi životopisů a zajistí funkční vyhledávání podle specifických kritérií.
- Zlepšit komunikaci s kandidáty, která přispěje ke snížení jejich nespokojenosti při déle trvajícím výběrovém řízení. Zároveň s komunikací podávat uchazečům informace o důvodech jejich nepřijetí.

Společnost má již dlouholetou historii a zároveň silné postavení nejenom na českém trhu. Jednou z firemních zásad je snaha se neustále zlepšovat a vyvíjet, tudíž je velmi pravděpodobné, že se bude firma snažit nalézet optimální řešení také pro zlepšení procesů v oblasti náboru nových zaměstnanců. Podniku byl výstup z rozhovorů sdělen a zároveň byla doporučena optimální řešení.

## Seznam literatury

ARMSTRONG, Michael. *A handbook of human resource management practice*. Philadelphia: Kogan Page, 2006. ISBN 0-7494-4631-5.

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

DUDA, Jiří. *Řízení lidských zdrojů*. Ostrava: Key Publishing, 2008. ISBN 978-80-87071-89-2.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. BECK, 2012. ISBN 978-80-7400-347-9.

FOOT, Margaret, Caroline HOOK. *Personalistika*. Praha: Computer Press, 2002. ISBN 80-7226-515-6.

HENDL, Jan. *Kvalitativní výzkum: Základní teorie, metody a aplikace*. Praha: Portál, 2016. ISBN 978-80-262-0982-9.

HORALÍKOVÁ, Marie. *Personální řízení – vybrané otázky*. Praha: Česká zemědělská univerzita v Praze, 2004. ISBN 80-213-0647-5.

KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.

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

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů.: Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.

*Ministerstvo práce a sociálních věcí* [online]. Praha: Ministerstvo práce a sociálních věcí, 2010 [2019-8-21]. Dostupné z: [https://portal.mpsv.cz/sz/obecne/cinnosti\\_up](https://portal.mpsv.cz/sz/obecne/cinnosti_up).

STÝBLO, Jiří, Jan URBAN a Margerita VYSOKAJOVÁ. *Personalistika*. Praha: Wolters Kluwer, 2009. ISBN 978-80-7357-429-1.

ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-4151-2.

Zákon 198/2009 Sb. ze dne 16. září 2009, o rovném zacházení a právních prostředcích ochrany před diskriminací a o změně některých zákonů (antidiskriminační zákon).



## **Seznam obrázků**

Obr. 1 Organizační struktura personálního oddělení.....	25
Obr. 2 Fáze náborového procesu.....	29

## ANOTAČNÍ ZÁZNAM

<b>AUTOR</b>	Veronika Vrňatová		
<b>STUDIJNÍ PROGRAM/OBOR/SPECIALIZACE</b>	6208R190 Podniková ekonomika a řízení lidských zdrojů		
<b>NÁZEV PRÁCE</b>	Proces náboru ve vybrané organizaci a jeho zefektivnění		
<b>VEDOUCÍ PRÁCE</b>	doc. PhDr. Karel Pavlica, Ph.D.		
<b>KATEDRA</b>	KRLZ - Katedra řízení lidských zdrojů	<b>ROK ODEVZDÁNÍ</b>	2019
<b>POČET STRAN</b>	43		
<b>POČET OBRÁZKŮ</b>	2		
<b>POČET TABULEK</b>	0		
<b>POČET PŘÍLOH</b>	0		
<b>STRUČNÝ POPIS</b>	<p>Cílem bakalářské práce je popsat, analyzovat a následně navrhnout vhodná opatření pro zlepšení procesu náboru pracovníků ve vybrané organizaci. V teoretické části jsou vysvětleny pojmy týkající se procesu náboru a metod náboru pracovníků. Praktická část práce obsahuje popis vybrané společnosti a popis činností personálního oddělení. Pomocí rozhovoru s personalistkami a vedoucím je popsán a analyzován stávající proces náboru ve firmě. Na základě porovnání tohoto procesu náboru s postupy uvedenými v odborné literatuře je následně navrženo několik řešení pro zefektivnění celého procesu. Konkrétně se jedná o: digitalizaci hlášení o volném pracovním místě, implementaci nového systému pro uchovávání životopisů a zlepšení komunikace s uchazeči o zaměstnání.</p>		
<b>KLÍČOVÁ SLOVA</b>	Řízení lidských zdrojů, volné pracovní místo, nábor, personalista, náborář, kandidát		

## ANNOTATION

<b>AUTHOR</b>	<b>Veronika Vřňatová</b>		
<b>FIELD</b>	<b>6208R190 Business Administration and Human Resources Management</b>		
<b>THESIS TITLE</b>	<b>Recruitment process in a selected company and its improvement</b>		
<b>SUPERVISOR</b>	<b>doc. PhDr. Karel Pavlica, Ph.D.</b>		
<b>DEPARTMENT</b>	<b>KRLZ - Department of Human Resources Management</b>	<b>YEAR</b>	<b>2019</b>
<b>NUMBER OF PAGES</b>	<b>43</b>		
<b>NUMBER OF PICTURES</b>	<b>2</b>		
<b>NUMBER OF TABLES</b>	<b>0</b>		
<b>NUMBER OF APPENDICES</b>	<b>0</b>		
<b>SUMMARY</b>	<p>The aim of the bachelor thesis is to describe, analyze and propose suitable measures for improving the recruitment process in a selected company. The theoretical part explains the concepts related to the recruitment process and recruitment methods. The practical part contains a description of the selected company and a description of the activities of the personnel department. The interview with the personnel officers and manager describes and analyzes the current recruitment process in the company. Based on the comparison of this recruitment process with the procedures stated in literature, several solutions are proposed to make the whole process more efficient. Specifically: digitization of job vacancy reports, implementation of a new system for keeping the CVs and improvement of communication with the candidates.</p>		
<b>KEY WORDS</b>	<b>Human resource management, vacancy, recruitment, personnel officer, recruiter, candidate</b>		