

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

DIPLOMOVÁ PRÁCE



MANAGEMENT FIREM

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Národní 2600/9a, 158 00 Praha 5

NÁZEV DIPLOMOVÉ PRÁCE/TITLE OF THESIS

Proces získávání a výběru zaměstnanců ve společnosti Unipetrol, a.s.

TERMÍN UKONČENÍ STUDIA A OBHAJOBA (MĚSÍC/ROK)

Červen/2021

JMÉNO A PŘÍJMENÍ STUDENTA / STUDIJNÍ SKUPINA

Tereza Bohuslavová / PMF 14

JMÉNO VEDOUCÍHO DIPLOMOVÉ PRÁCE

PhDr. Marcela Pališková, Ph.D.

PROHLÁŠENÍ STUDENTA

Odevzdáním této práce prohlašuji, že jsem zadanou diplomovou práci na uvedené téma vypracovala samostatně a že jsem ke zpracování této diplomové práce použila pouze literární prameny v práci uvedené.

Jsem si vědoma 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 užila, 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: 25. dubna 2021, Most

PODĚKOVÁNÍ

Ráda bych tímto poděkovala vedoucí diplomové práce PhDr. Marcela Pališkové, Ph.D. za metodické vedení a odborné konzultace, které mi poskytla při zpracování mé diplomové práce.

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Národní 2600/9a, 158 00 Praha 5

SOUHRN

1. Cíl práce:

Hlavním cílem práce je posoudit personální procesy získávání a výběru zaměstnanců ve společnosti ORLEN Unipetrol a navrhnout doporučení, která povedou k jejich zlepšení. Prvním dílčím cílem je identifikace silných a slabých stránek nastavených procesů získávání a výběru. Druhým dílčím cílem je vyhodnotit správnost používaných metod získávání a výběru zaměstnanců.

2. Výzkumné metody:

Teoreticko-metodologická část byla zpracována na základě rešerše odborné literatury. Praktická část obsahuje popis výzkumného šetření a vyhodnocení primárních zdrojů. Byla využita kvantitativní metoda dotazníkového šetření, jehož cílovou skupinu tvořili zaměstnanci společnosti ORLEN Unipetrol, kteří zde pracují méně než 3 roky. Tímto způsobem byla zjišťována a sbírána data o průběhu jejich výběrového řízení. Dalším primárním zdrojem dat byl strukturovaný rozhovor s vedoucím pracovníkem oddělení lidských zdrojů. V závěru byla provedena komparace výsledků dotazníkového šetření a rozhovoru, která vedla ke stanovení návrhů a doporučení pro zlepšení současného procesu získávání a výběru zaměstnanců. Kromě kvantitativních a kvalitativních metod byla použita rovněž metoda deskripce nastavení stávajících personálních procesů získávání a výběru ve vybrané společnosti a srovnání takto získaných informací s teoretickými východisky.

3. Výsledky výzkumu/práce:

Z provedeného výzkumu bylo zjištěno, že organizace využívá všechny metody získávání zaměstnanců, které definuje teorie řízení lidských zdrojů. Nejeftivnější metodou získávání je doporučení pracovníka. Organizace má kvalitně zpracované kariérní webové stránky a kvalitní inzerci volných pracovních pozic, která obsahuje veškeré důležité informace. Silnými stránkami v procesu získávání a výběru zaměstnanců je využívání metod Assessment Centra a spolupráce se školami. Slabá stránka v procesu získávání je nedostatečné využívání sociálních sítí. Slabými stránkami jsou také nízká kvalita uchazečů a nedostatečná informovanost kandidátů o budoucí pracovní pozici.

4. Závěry a doporučení:

Organizaci ORLEN Unipetrol je doporučeno, začít více využívat sociální sítě a vytvořit si účet na profesní síti LinkedIn, pomocí které lze aktivně vyhledávat nové zaměstnance. Dalším doporučením je rozšíření metod výběru zaměstnanců o osobní dotazník pro uchazeče a zkoumání referencí. Autorka doporučuje, navázat spolupráce se středními školami, díky které získá ORLEN Unipetrol nový zdroj potenciálních zaměstnanců. Pro spolupráci bylo doporučeno několik konkrétních středních škol, které se nachází v blízkosti organizace.

KLÍČOVÁ SLOVA

Získávání zaměstnanců, výběr zaměstnanců, lidské zdroje

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Národní 2600/9a, 158 00 Praha 5

SUMMARY

1. Main objective:

The main objective of this Diploma Thesis is to assess the processes of recruitment and selection of employees in the company ORLEN Unipetrol and to propose recommendations that will lead to their improvement. The first partial objective is to identify the strengths and weaknesses of the employee's acquisition and selection processes. The second partial objective is to evaluate the correctness of the used methods of recruitment and selection of the employees.

2. Research methods:

The theoretical and methodological part was elaborated based on a research of a specialized publications. The practical part consists of a description of the survey research and evaluation of the primary resources. The chosen methodology was based on quantitative approach, the chosen method was a questionnaire. The target group consisted of the employees of ORLEN Unipetrol, who have been working in the Company for less than 3 years. The relevant data was collected via questionnaire, the main objective of the questionnaire was to collect data about the selection procedure. Another primary resource was a structured interview with a human resources manager. The conclusion is based on comparison of the questionnaire results and interview. The recommendations and proposals for the improvement of the current processes of recruitment and selection of the employees are based on the comparison. In addition to chosen quantitative and qualitative methods, the descriptive method was used to state the existing processes of the acquisition and selection of the employees in the selected company and comparison of the outcomes with the theoretical basis.

3. Result of research:

The research revealed that the organization uses all methods of recruitment, which are defined by the theory of human resource management. The most effective method of obtaining the new employees is the recommendation of the current employee. The organization has a well-designed career website and high-quality job advertisement, which contains all important information. The main strengths in the process of recruiting and selecting employees are the use of the methods such as Assessment Center and cooperation with schools. The weakness in the process is the insufficient use of social networks. Weaknesses are also the poor quality of candidates and insufficient information of candidates about their future job position.

4. Conclusions and recommendation:

It is recommended to ORLEN Unipetrol to start using social networks more and create an account on the professional LinkedIn network, which can be used to actively search for the new employees. Another recommendation is to extend the methods of selecting employees with a personal questionnaire for candidates and examine the candidate's references. The author recommends establishing cooperation with secondary schools, where ORLEN Unipetrol will acquire a new source of potential employees. Several specific secondary schools located near the organization were recommended for cooperation.

KEYWORDS

Recruitment, selection of employees, human resources

JEL CLASSIFICATION

J24 Human Capital, Skills, Occupational Choice, Labor Productivity
J64 Unemployment: Models, Duration, Incidence, and Job Search
O15 Human Resources, Human Development, Income Distribution, Migration

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Jméno a příjmení:	Tereza Bohuslavová
Studijní program:	Ekonomika a management (Ing.)
Studijní skupina:	PMF 14
Název DP:	Proces získávání a výběru zaměstnanců ve společnosti Unipetrol, a.s.
Zásady pro vypracování (stručná osnova práce):	1 Úvod 2 Teoreticko-metodologická část 2.1 Získávání a výběr zaměstnanců v systému ŘLZ 2.2 Proces získávání zaměstnanců 2.3 Proces výběru zaměstnanců 2.4 Metodika práce 3 Praktická část 3.1 Představení společnosti Unipetrol 3.2 Získávání a výběr zaměstnanců ve společnosti 3.3 Výzkumné šetření 3.4 Výsledky šetření a doporučení 4 Závěr
Seznam literatury: (alespoň 4 zdroje)	<ul style="list-style-type: none">• ARMSTRONG, M., TAYLOR, S. <i>Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy</i>. Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.• BĚLOHLÁVEK, F. <i>Jak vybrat správného člověka na správné místo: úspěšný personální výběr</i>. Praha: Grada, 2016. ISBN 978-80-247-5768-1.• KOUBEK, J. <i>Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky</i>. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.• MUŽÍK, J. et al. <i>Lidské zdroje a personální management</i>. Praha: Academia, 2017. ISBN 978-80-200-2773-3.
Harmonogram:	<ul style="list-style-type: none">• Zpracování cílů a metodiky do 10. 12. 2020• Zpracování teoretické části do 31. 01. 2021• Zpracování výsledků do 31. 03. 2021• Finální verze do 01. 05. 2021
Vedoucí práce:	PhDr. Marcela Pališková, Ph.D.

prof. Ing. Milan Žák, CSc.
rektor

V Praze dne 1. 12. 2020

Prof. Ing.
Milan
Žák CSc.

Digitálně podepsal Prof. Ing.
Milan Žák CSc.
DN: cn=Prof. Ing. Milan Žák
CSc., o=CZ, ou=Vysoká škola
ekonomie a managementu,
st_governance-milan,
o=VŠEM, serialNumber=CZ-
1018035
Datum: 2020.12.02 17:14:48
+01'00'

Obsah

1 Úvod	4
2 Teoreticko-metodologická část práce	6
2.1 Získávání a výběr zaměstnanců v systému řízení lidských zdrojů.....	6
2.1.1 Strategické řízení lidských zdrojů	8
2.1.2 Proces obsazování volných pracovních pozic	9
2.2 Proces získávání zaměstnanců	13
2.2.1 Vnitřní a vnější zdroje získávání pracovníků	15
2.2.2 Metody získávání zaměstnanců	16
2.2.3 Dokumenty požadované od uchazečů	20
2.2.4 Formulace nabídky zaměstnání	21
2.2.5 Uveřejnění nabídky zaměstnání	22
2.2.6 Předběžný výběr vhodných uchazečů.....	23
2.2.7 Nové trendy v procesu získávání.....	23
2.2.8 Faktory ovlivňující získávání pracovníků	24
2.2.9 Personální marketing	25
2.3 Proces výběru zaměstnanců	25
2.3.1 Kritéria výběru zaměstnanců	26
2.3.2 Metody výběru zaměstnanců	27
2.3.3 Závěrečné rozhodnutí o výběru uchazeče	30
2.4 Metodika práce.....	30
3 Praktická část	33
3.1 Představení společnosti Unipetrol.....	33
3.2 Získávání a výběr zaměstnanců ve společnosti.....	34
3.2.1 Metody získávání zaměstnanců	35
3.2.2 Nabídka pracovního místa	36
3.2.3 Zdroje informací o uchazečích	36
3.2.4 Metody výběru zaměstnanců	37
3.2.5 Potvrzení nabídky zaměstnání	38
3.2.6 Tréninkové centrum.....	39
3.3 Výzkumné šetření	40
3.3.1 Dotazníkové šetření	40
3.3.2 Rozhovor s vedoucím pracovníkem HR.....	46
3.4 Výsledky šetření a doporučení.....	47
3.4.1 Vyhodnocení využívaných metod získávání zaměstnanců.....	47

3.4.2	Vyhodnocení využívaných metod výběru zaměstnanců.....	48
3.4.3	Silné stránky procesu získávání a výběru zaměstnanců	49
3.4.4	Slabé stránky procesu získávání a výběru zaměstnanců.....	49
3.4.5	Doporučení	50
4	Závěr.....	52
	Literatura	54
	Přílohy	I

Seznam obrázků

Obrázek 1 Model strategického řízení lidských zdrojů.....	9
Obrázek 2 Pracovní místo jako základní organizační jednotka	13
Obrázek 3 Referral program v praxi	17
Obrázek 4 Prověřované informace o uchazečích na sociálních sítích	19
Obrázek 5 Proces výběru zaměstnanců	26

Seznam tabulek

Tabulka 1 Příklad struktury životopisu	21
Tabulka 2 Validita metod výběru pracovníků dle M. Smithe	30

1 Úvod

Diplomová práce na téma získávání a výběr zaměstnanců ve společnosti ORLEN Unipetrol se zabývá používanými metodami pro efektivní získávání a výběr pracovníků. Řízení lidských zdrojů je důležitá součást podnikového managementu. Zahrnuje řadu činností, kterými jsou plánování lidských zdrojů, získávání a výběr zaměstnanců, přijímání a adaptace zaměstnanců, jejich rozmístování, vzdělávání a rozvoj, motivace, odměňování a řada dalších. Kvalita nastavení personálních činností získávání a výběru zaměstnanců přímo ovlivňuje kvalitu lidského kapitálu ve společnosti, a tedy výkonnost zaměstnanců a následně i celé organizace.

Každá společnost by měla neustále zlepšovat nástroje a metody používané při řízení lidských zdrojů, neboť jedním z hlavních úkolů tohoto řízení je dosáhnout identifikace zaměstnanců s firemními cíli a hodnotami. Soulad osobních a podnikových hodnot se pak pozitivně promítá do spokojenosti a angažovanosti zaměstnanců. Získání schopných a spokojených zaměstnanců patří mezi klíčové činnosti firmy, a z toho důvodu by mu měla být věnována mimořádná pozornost. Proces získávání a výběru by měli mít na starosti zkušení personalisté, kteří dobře zvládají postupy a metody. Použití vhodných metod získávání a výběru má velký vliv na konečný výsledek celého výběrového řízení. Nevhodně použité metody získávání a chybná formulace nabídky práce vede k přilákání uhazečů, jejichž kompetence neodpovídají požadavkům obsazovaného pracovního místa. Chybné nastavení výběru včetně volby nevhodných metod neumožňuje identifikovat a vybrat nejvhodnějšího uchazeče. Chyby v celém procesu obsazování pracovních míst mohou vést až k narušení fungování organizace, nehledě ke ztrátě finančních prostředků a času.

Řízení lidských zdrojů může být definováno jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace má – lidí, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení požadovaných podnikových cílů. Význam této oblasti podnikového managementu zejména v posledních letech významně vzrostl. Zaměstnavatelé se dlouhodobě musí vyrovnávat se situací na trhu práce, především s nízkou zaměstnaností (do období před pandemií), a tedy s nedostatkem volné pracovní síly, s nesouladem poptávky a nabídky co do požadovaných znalostí a dovedností pracovníků a s nedostatkem tzv. talentovaných jedinců (jedinců s rozvojovým potenciálem). V oblasti řízení lidských zdrojů proto vznikla řada nových přístupů, jak oslovit vhodné zájemce, jak je získat a poté stabilizovat v rámci organizace. Některé firmy využívají při náborech zaměstnanců zcela nové trendy, patří mezi ně například využívání umělé inteligence nebo budování značky zaměstnavatele. V tomto kontextu získávání a výběr zaměstnanců nabývá na významu.

Hlavním cílem této diplomové práce je posoudit personální procesy získávání a výběru zaměstnanců ve společnosti ORLEN Unipetrol a navrhnout doporučení, která povedou k jejich zlepšení. Prvním dílčím cílem je identifikace silných a slabých stránek nastavených procesů získávání a výběru. Druhým dílčím cílem je vyhodnotit správnost používaných metod získávání a výběru zaměstnanců.

Diplomová práce je rozdělena na dvě hlavní části, teoreticko-metodologickou a praktickou.

Teoretická část práce je vytvořena na základě rešerše odborné literatury, a to včetně komparace jednotlivých autorů na zkoumanou problematiku. Byly využity zdroje jak české, tak zahraničních provenience; odborné publikace a články včetně internetových zdrojů, které se zabývají oblastí HR. Teoretická část je rozdělena do čtyř podkapitol. První podkapitola vymezuje pojem a význam lidských zdrojů, objasňuje strategické řízení lidských zdrojů a přibližuje proces obsazování volných pracovních míst. Druhá podkapitola se věnuje celkovému procesu získávání zaměstnanců včetně vysvětlení jednotlivých kroků a metod získávání pracovníků. V neposlední řadě jsou specifikovány moderní trendy a přístupy v této

oblasti. Třetí podkapitola zahrnuje proces výběru zaměstnanců včetně definování metod výběru. V poslední podkapitole této části je vysvětlena použitá metodika.

Praktická část je rozdělena do čtyř podkapitol. Nejprve je blíže představena a charakterizována společnost ORLEN Unipetrol. Poté následuje popis současného nastavení personálních procesů získávání a výběru zaměstnanců ve firmě. Třetí podkapitola se věnuje použitým metodám výzkumu a popisuje celkový průběh výzkumného šetření. V rámci tohoto šetření byla použita kombinace kvalitativních a kvantitativních metod výzkumu, a to dotazníkového šetření a strukturovaného rozhovoru. Cílovou skupinou dotazníkového šetření byli zaměstnanci vybrané společnosti. Detailnější informace a pohled v širších souvislostech pak poskytly výsledky strukturovaného rozhovoru s vedoucím pracovníkem oddělení lidských zdrojů. V závěru kapitoly jsou shrnuty výsledky výzkumného šetření. Jsou definovány silné a slabé stránky personálních procesů získávání a výběru zaměstnanců a následně formulována doporučení, jejichž realizace v praxi by mohla vést k jejich optimálnějšímu nastavení.

V závěru diplomové práce jsou stručně shrnuta základní zjištění a navržená doporučení týkající se personálních procesů získávání a výběru zaměstnanců pro společnost ORLEN Unipetrol.

2 Teoreticko-metodologická část práce

Teoreticko-metodologická část této diplomové práce obsahuje prameny odborné literatury, které slouží jako podklad a východisko pro praktickou část práce. Tvoří teoretický rámec zkoumané problematiky. Zabývá se významem lidských zdrojů v organizaci, definováním řízení lidských zdrojů, strategickým řízením lidských zdrojů, procesem získávání zaměstnanců a procesem jejich výběru. Na základě rešerše jsou mezi sebou porovnávány názory a přístupy jednotlivých autorů ke zkoumané problematice. V závěru této části je popsána metodika diplomové práce, která je následně aplikována v praktické části.

2.1 Získávání a výběr zaměstnanců v systému řízení lidských zdrojů

Lidské zdroje představují klíčovou část zdrojů každé organizace. Jejich struktura a kvalita přímo ovlivňuje, jak efektivně budou využívány ostatní zdroje organizace, tj. zdroje materiální a finanční. Řízení lidských zdrojů je proto zásadní pro správné fungování společnosti a dosahování cílů, jež si firma stanovila. Uvádí se mnoho interpretací a definic pojmu „řízení lidských zdrojů“. Všichni autoři se však shodují, že řízení lidských zdrojů je soubor aktivit, jejichž cílem je sladit veškeré personální činnosti se strategickými cíli organizace. Často bývá využíván pojem „lidské zdroje“, avšak Armstrong (2015, s. 43) upřednostňuje pojem „řízení lidských zdrojů“, který nenahlíží na zaměstnance jako na nehmotný, ale jako na lidský kapitál. Řízení lidských zdrojů chápe jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení lidí. Jako hlavní cíl uvádí to, aby byla organizace schopna prostřednictvím lidí plnit své cíle (Armstrong, 2015, s. 48). S lidskými zdroji, tj. zaměstnanci organizace, je spojen lidský kapitál. Mužík (2017, s. 35) nahlíží na lidský kapitál jako na soubor osvojených znalostí, dovedností, schopností a motivaci jednotlivých pracovníků. Právě motivace je podstatný faktor pro jejich uplatnění na pracovním trhu. Koubek (2015, s. 15) definuje řízení lidských zdrojů jako jádro řízení organizace. Považuje jej za nejpodstatnější prvek pro její efektivní fungování a zdůrazňuje spjitost s klíčovou rolí manažerů (Koubek, 2015, s. 29).

Řízení lidských zdrojů tvoří tu část způsobu řízení, která se zaměřuje na vše, co se týká člověka v pracovním procesu, tedy jeho získávání, formování, fungování, využívání, jeho organizování a propojování jeho činností, výsledků jeho práce, jeho pracovních schopností a pracovního chování, vztahu k vykonané práci, organizaci a spolupracovníkům, a rovněž jeho osobního uspokojení z vykonávané práce, jeho personálního a sociálního rozvoje (Koubek 2015, s. 11). Na řízení lidských zdrojů se podílí nejen HR pracovníci, ale také vedoucí pracovníci. Jejich hlavním úkolem je odpovídat za kvalitu zaměstnanců, správné rozmístění zaměstnanců, výkon a motivaci (Janišová, 2013, s. 491).

Podle Koubka (2015, s. 11) může jakákoliv organizace fungovat, pokud se využívají tyto čtyři zdroje:

- hmotné;
- kapitálové;
- sdělovací;
- lidské.

Koubek (2015, s. 17-18) uvádí pět hlavních úkolů, na které se musí řízení lidských zdrojů zaměřovat:

- správný člověk na správném místě;
- efektivní využívání pracovní doby a kvalifikace pracovníků;
- formování týmů;

- rozvoj pracovníků;
- dodržování pracovních zákonů.

S těmito úkoly souhlasí i Armstrong (2015, s. 48) a definuje je jako strategické řízení lidských zdrojů, rozvoj firemní kultury pro dosažení vysokého výkonu zaměstnanců, zajištění kvalifikovaných pracovníků, vytváření příznivých pracovních podmínek a budování důvěry a prosazovat etický přístup k řízení.

Řízení lidských zdrojů se dle Armstronga (2015, s. 48) zaměřuje na:

- zodpovědný přístup k požadavkům společnosti;
- rozvoj a zvýšení efektivity podniku;
- sledování podnikových cílů;
- seberealizaci a spokojenost pracovníků.

Řízení lidských zdrojů se zabývá všemi činnostmi, které souvisí se zaměstnáváním a řízením pracovníků ve společnosti. Do těchto činností se řadí činnosti spojené se strategickým řízením lidských zdrojů. Dále sem patří řízení lidského kapitálu, řízení znalostí, společenská odpovědnost společnosti a její rozvoj, zabezpečování lidských zdrojů, jako je plánování, získávání a výběr zaměstnanců nebo řízení talentů, řízení pracovního výkonu a odměňování zaměstnanců, vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, pracovní vztahy, péče o zaměstnance a poskytování služeb zaměstnancům (Armstrong, 2015, s. 45). Cílem řízení lidských zdrojů je dosáhnout silné role firemního kolektivu v rozvoji podniku (Vochozka a Váchal, 2013, s. 287).

Dle Šikýře (2014, s. 20-22) zahrnuje řízení lidských zdrojů 7 následujících personálních činností, které se ve velké míře shodují s činnostmi podle Armstronga (2015, s. 45):

- **Vytváření a analýza pracovních míst** – specifikace pracovních míst, vymezení pracovních úkolů, požadavky na pracovní výkon.
- **Plánování lidských zdrojů** – plánování potřeby, plánů personálních činností.
- **Obsazování volných pracovních míst** – získávání vhodných kandidátů, přijímání vybraných kandidátů, výběr nejvhodnějších kandidátů, obsazování pracovních míst v organizaci, adaptace zaměstnanců.
- **Hodnocení zaměstnanců a řízení pracovního výkonu** – řízení zaměstnanců k požadovanému výkonu a k vykonávání sjednané práce pomocí poskytování zpětné vazby.
- **Odměňování zaměstnanců** – motivace zaměstnanců k nejlepšímu výkonu a ocenění skutečného výkonu zaměstnanců.
- **Péče o zaměstnance** – pracovní prostředí, pracovní vztahy, bezpečnost a ochrana zdraví při práci, pracovní doba.
- **Využívání personálního informačního systému** – zpracování údajů potřebných k plnění povinností, které vyplývají ze zabezpečování personální práce a pracovních předpisů v organizaci.

Výše uvedené personální činnosti se řadí mezi hlavní personální činnosti v organizaci. V praxi jsou doplněny o další, které mají vliv na konečnou podobu personální práce. Jsou to především činnosti zaměřené na oblast sociálního rozvoje, tj. poskytování sociálních služeb a aktivit ve volném čase, průzkum trhu práce a organizace interní mobility (Dvořáková a kol., 2012, s. 20).

Personální řízení prošlo historicky třemi vývojovými etapami, a to od personální administrativy přes personální řízení až po řízení lidských zdrojů (Kociánová, 2010, s. 11-13).

Období personální administrativy trvalo do 60. let minulého století. Personální práce byla zaměřena především na zajištění nezbytné personální agendy a těch personálních činností, které vyplývaly pro zaměstnavatele ze zákona. Jednalo se například o vedení mzdového účetnictví, vedení evidence zaměstnanců pro účely zdravotního a sociálního zabezpečení, povinná školení o bezpečnosti práce či vedení výkaznictví pro potřeby statistického úřadu. Charakter personální práce byl tedy především operativní. Současně byly jasně vymezeny role manažerů a personalistů. Manažeři rozhodovali o tom, koho a kdy přijat, popř. propustit a úkolem personalistů bylo zařídit, aby uvedené procesy proběhly v souladu s právními předpisy (Dvořáková a kol., 2012, s. 5). Od druhé poloviny 60. let se začíná situace postupně měnit. Jak v oblasti teorie, tak praxe začíná převažovat myšlenka, že dobře vybraní, motivovaní a organizovaní zaměstnanci mohou pozitivně ovlivnit prosperitu podniku. Personální řízení postupně vstupuje do druhé etapy, která je označována jako personální řízení. Obsah personalistiky se rozšiřuje zpočátku především o kolektivní vyjednávání. Tento vývoj se odrazil také v organizaci personální práce; vznikají personální útvary, často přímo podřízené generálnímu řediteli, a vedoucí personálního útvaru se stává součástí vrcholového vedení podniku (Dvořáková a kol., 2012, s. 5-6). Od 80. let se v praxi začalo hovořit o řízení lidských zdrojů. Výraz „lidské zdroje“ vyjadřuje rostoucí vzácnost tohoto výrobního faktoru (Dvořáková a kol., 2012, s. 6), který zásadně ovlivňuje využívání dalších zdrojů podniku, a to finančních a materiálních. Lidské zdroje jsou cennou a podstatnou hodnotou pro organizaci. Díky vynaloženým pracovním silám zdrojů lze dosahovat cílů organizace.

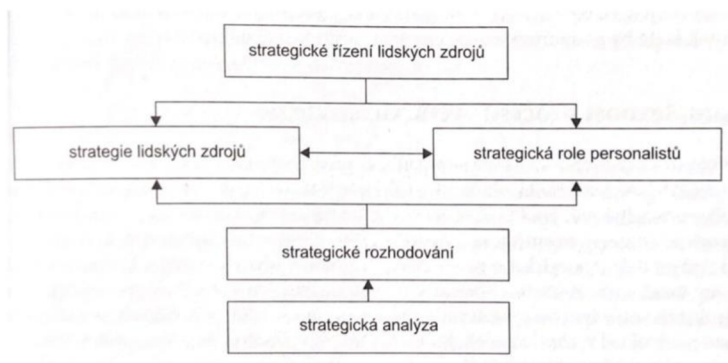
2.1.1 Strategické řízení lidských zdrojů

Nejprve je třeba objasnit, co je to vlastně strategické řízení obecně. Fotr a kol. (2017, s. 19-20) považuje strategické řízení za komplex znalostí a zkušeností, které v podniku tvoří rovnováhu mezi potřebami dneška a zítřka. Na tuto myšlenku navazuje částečně Červený a kol. (2016, s. 1-2), který upozorňuje, že organizace musí řešit rozhodovací úlohy, které mají za úkol efektivně alokovat své zdroje a následně zajistit firmě prosperitu v konkurenčním prostředí. Je nutno podotknout, že bez komplexního strategického řízení, není možné vést úspěšně podnik a vytyčit strategické cíle k jeho úspěchu. Strategické řízení je třeba chápat tak, že firma stanovuje svoji budoucnost plánovaným procesem dle jasně definovaných kroků, které zakládá na stanovených cílech a výstupech analýz, jež jsou naplňovány činnostmi firmy (Souček, 2015, s. 5-6). Strategické řízení lidských zdrojů podle Janišové (2013, s. 521-522) spočívá v zajištění čtyř základních oblastí:

- získat a udržet si kvalitní zaměstnance;
- efektivně využívat znalosti a dovednosti svých zaměstnanců k zajištění firemní hodnoty;
- rozvíjet kritické dovednosti do budoucna;
- sledovat efektivitu nákladů na lidské zdroje.

„Strategické řízení lidských zdrojů je praktickým vyústěním personální strategie organizace. Je to konkrétní aktivita, konkrétní úsilí, směřující k dosažení cílů obsažených v personální strategii“ (Koubek, 2015, s. 24). S touto definicí se ztotožňuje i Armstrong (2015, s. 60-61), který uvádí, že *„strategické řízení lidských zdrojů určuje, jakým způsobem bude dosahováno strategických cílů organizace prostřednictvím lidí v souladu s vytvořenými a uplatňovanými strategiemi, politikami a postupy v řízení lidských zdrojů“*. Strategické řízení lidských zdrojů nezahrnuje jen strategii lidských zdrojů, ale také strategickou úlohu personalistů v organizaci. To celé ovlivňuje strategické rozhodování vycházející ze strategické analýzy (viz Obrázek 1).

Obrázek 1 Model strategického řízení lidských zdrojů



Zdroj: Armstrong (2015, s. 61)

Pro strategické řízení lidských zdrojů je charakteristické používání plánování, logicky promyšlený přístup k řízení procesů HR a přizpůsobení všech HR aktivit podnikové strategii. Díky měnící se úloze řízení lidských zdrojů pozorujeme v podnicích podstatné změny v přístupu k lidským zdrojům. Je to „*přístup k rozhodování o záměrech a plánech podniku, který se týká charakteru zaměstnávání lidí a strategie, politiky a praxe získávání, vzdělávání a rozvoje pracovníků, řízení pracovního výkonu, odměňování a pracovních vztahů*“ (Armstrong, 2015, s. 39). Pro strategické řízení lidských zdrojů je charakteristické používání plánování, logicky promyšlený přístup k řízení procesů lidských zdrojů a přizpůsobení všech HR aktivit podnikové strategii. Cílem strategického řízení lidských zdrojů je zabezpečit kvalifikované, motivované a loajální pracovníky, které jsou nepostradatelní za cestou k dosažení konkurenční výhody (Armstrong, 2015, s. 76).

2.1.2 Proces obsazování volných pracovních pozic

Získávání a výběr zaměstnanců jsou součástí procesu obsazování volných pracovních míst. Ten zahrnuje následující kroky: plánování lidských zdrojů, analýzu pracovních míst, získávání a výběr zaměstnanců, přijímání a adaptaci. Teprve po realizaci všech uvedených personálních činností je nový zaměstnanec připraven tak, aby mohl podávat požadovaný pracovní výkon.

Z textu je patrné, že ještě před zahájením získávání a výběru musí personalisté realizovat řadu nezbytných kroků. Získávání a výběr musí vycházet z potřeb podniku, je tedy výsledkem plánování lidských zdrojů a analýzy pracovních míst.

Plánování lidských zdrojů

Personální plánování louží k realizaci cílů podniku tím, že předvídá vývoj, stanovuje cíle a realizuje opatření směřující k současnému a perspektivnímu zajištění podniku adekvátní pracovní silou (Koubek, 2015, s. 93). Současně uspokojuje specifické potřeby zaměstnanců tím, že umožňuje plánovat personální rozvoj pracovníků, kariéru i následnictví ve vyšších pozicích (Šikýř, 2014, s. 307). Personální plánování se tedy zabývá předvídaním, kolik pracovních sil bude potřeba a jaké zdroje bude potřeba pokrýt. Když se předpokládá nedostatek nebo naopak nadbytek lidí, plánování lidských zdrojů umožňuje provádět opatření, která nepříznivé důsledky zmírní.

Dle Koubka (2015, s. 93) jsou cíle personálního plánování takové, aby organizace disponovala pracovními silami:

- v potřebném množství;
- s potřebnými znalostmi, dovednostmi, zkušenostmi;
- motivovanými;

- flexibilními a připravenými na možné změny
- optimálně rozmístěnými do pracovních míst
- ve správném čase
- s přiměřenými náklady.

Z časového hlediska lze personální plánování rozdělit do tří úrovní. Dlouhodobé plány nazývané též strategické jsou vytvářeny s perspektivou 5 let, zpravidla jsou vytvářeny top managementem. Střednědobé plány neboli manažerské či taktické jsou vytvářeny na dobu maximálně 2 let. Krátkodobými neboli operativní plány lze řešit situaci v horizontu do 1 roku (Mužík, 2017, s. 54).

Vždy je nutné, dodržovat zásady, aby bylo plánování lidských zdrojů efektivní:

- znalost a respektování strategií firmy;
- časové sladění cyklu plánování činnosti firmy a cyklu personálního plánování;
- personální plánování jako celoorganizační záležitost (Koubek, 2015, s. 95).

Proces plánování lidských zdrojů zahrnuje: plán organizace, odhady budoucích činností, plánování scénářů, sběr dat, analýzu, odhady poptávky po práci, odhady nabídky práce, odhady budoucích požadavků, plánování činností, realizaci, sledování a vyhodnocování (Armstrong, 2015, s. 271). Kvalita plánování závisí na kvalitě prognóz.

V podnikové praxi se lze setkat se třemi hlavními oblastmi personálního plánování, kterými jsou:

- plánování potřeby zaměstnanců (tzv. poptávka) - zpracovává se nedostatek zaměstnanců na jednotlivých odděleních podložený v předem stanoveném plánu pozic;
- plánování pokrytí potřeby zaměstnanců (tzv. nabídka) – zahrnuje předvídaní pracovních sil v organizaci i mimo ni;
- plánování personálního rozvoje zaměstnanců – toto plánování zvyšuje atraktivitu organizace a omezuje nežádoucí odchody zaměstnanců (Šikýř, 2014, s. 307).

Nejobtížnější fází personálního plánování je stanovení perspektivní potřeby pracovníků, tj. odhad perspektivního množství a struktury pracovních míst, které jsou nezbytné ke splnění plánovaných úkolů (Koubek, 2015, s. 102). Jednodušší fází je odhad možností pokrytí potřeby zaměstnanců (spolehlivější informace o zaměstnancích v organizaci). Poté následuje porovnání výsledků obou druhů odhadů. Z toho vyplývá korekce výrobních plánů, případně hledání jiných řešení, které povedou k jejich realizaci, protože potřebu lidských zdrojů nelze reálně pokrýt pracovními zdroji (Koubek, 2015, s. 102). Součástí procesu je také kontrola a vyhodnocení plánů. Plánování by mělo umět poskytnout dostatečný prostor pro přizpůsobivou reakci na požadavky trhu (Koubek, 2015, s. 102).

Předvídaní a odhady potřeby pracovníků výrazně působí a budou ještě intenzivněji ovlivňovat trh práce. Dvě nejčastěji používané metody pro zjištění potřebného množství pracovníků vyplývají jednak z výrobních plánů organizace, z výkonových norem a z modelu využívání pracovní doby. V metodách jsou zahrnuty i časy nepřítomnosti zaměstnanců na pracovišti.

- **Metoda intuitivní** – uplatňuje odhady a předvídaní, založené na dokonalé znalosti vazeb mezi úkoly, technologiemi a pracovní kapacitou. Tato metoda se často používá ve veřejné správě.

- **Metoda kvantitativní** – jedná o metodu založenou na přesných číslech, výpočtech a matematických propočtech. Metoda využívá například výkonové normy nebo normy obsluhy. Používá se k odhadu potřeb pracovníků v dělnických profesích (Koubek, 2015, s. 102).

Správný odhad potřeby pracovníku může velmi usnadnit práci s výběrem a začleněním nových pracovníků do procesu.

Analýza pracovních míst

Podle Armstronga (2015, s. 679) se jedná o proces shromažďování, získávání a zpracovávání informací všech pracovních míst ve firmě, pro možnost vytváření popisů pracovních míst. Jedná se o základní část úspěšného výběru zaměstnance, protože výsledkem jsou nezbytný popis a specifikace pracovního místa, které jsou důležité i pro ostatní personální činnosti. (Dvořáková a kolektiv, 2012, str. 142) Tak aby organizace měla podklady pro získávání, rozvoj, vzdělávání a hodnocení práce a efektivního řízení pracovního výkonu (Armstrong, 2015, s. 679). Výchozími předpoklady pro efektivní zvládnutí činností souvisejících s výběrem, rozmisťováním, eventuálně propuštěním zaměstnanců je rozhodnutí o náplni práce obsazovaného pracovního místa, případně o změně náplně práce a souvisejících kompetencí v případě přesunu pracovníků na jiná pracovní místa nebo jejich propuštění. Definování pracovních úkolů a vytváření pracovních míst je podle Šikýře (2016, s. 277) spojeno s hledáním odpovědí na otázky:

- **Proč** je potřeba obsadit pracovní místo?
- **Jaké** jsou pracovní úkoly?
- **Kde** se má práce vykonávat?
- **Kdy** se má práce vykonávat?
- **Kdo** má práci vykonávat?
- **S kým** se má práce vykonávat?
- **Za kolik** se má práce vykonávat?

Odpovědi na tyto otázky závisí na podmínkách a pořadavcích firmy a určují její přístup k vytváření pracovních míst.

Na základě analýzy pracovních míst získáváme informace, které se vztahují k danému pracovnímu místu. Tyto informace můžeme rozdělit do dvou skupin, a to na popis pracovního místa a specifikaci pracovního místa.

Popis pracovního místa

Armstrong (2015, s. 198) definuje pracovní místo jako organizační jednotku, kterou tvoří skupina určitých pracovních úkolů a povinností, které je třeba plnit. Pracovní místo určuje roli a postavení zaměstnance v organizaci (Šikýř, 2016, s. 267). Popis pracovního místa v moderním řízení organizací se používá pro účely výběru pracovníků, aby se na jedné straně pokusili určit nejlepšího uchazeče na pracovní pozici a na druhé straně přilákali uchazeče se správnými charakteristikami. Správný popis pracovní pozice přitahuje ty správné kandidáty. Měl by uchazečům poskytnout dostatečně realistickou představu o pracovním místě. Koubek (2015, s. 90) dodává dále také požadavky, jež jsou kladeny na pracovníka. V ideálním případě podnik disponuje aktuálními popisy, které mohou být ihned využity. Pokud nicméně neodpovídají skutečné povaze práce, musí být provedena analýza pracovního místa (Koubek, 2015, s. 90).

Kociánová (2010, s. 52) vytváření pracovního místa vnímá jako proces, který plynule navazuje na předcházející činnost specialisty na lidské zdroje, analýzu pracovního místa. Proces vytváření pracovního místa se dělí na dva kroky: vytvoření popisu pracovního místa a vytvoření kvalifikačního profilu. Prvním krokem je popis pracovního místa. Jedná se o dokument, který

popisuje základní údaje a data o pracovním místě, jeho zařazení do organizační struktury, pracovních podmínkách apod. Struktura informací se může samozřejmě napříč organizacemi lišit. Obvykle má následující podobu:

- název pracovního místa;
- přímý nadřízený;
- počet podřízených;
- zastupování;
- vztahy k jiným pracovním místům;
- účel pracovního místa;
- popis povinností;
- odpovědnosti a pravomoci;
- očekávané výsledky;
- předpisy pro vykonávání práce;
- technické prostředky nezbytné k práci;
- pracovní podmínky a rizika (Kociánová, 2010, s. 53).

Druhým krokem je sestavení kvalifikačního profilu, který vzniká na základě vytvoření popisu pracovního místa. Obsahem mohou být tyto skutečnosti:

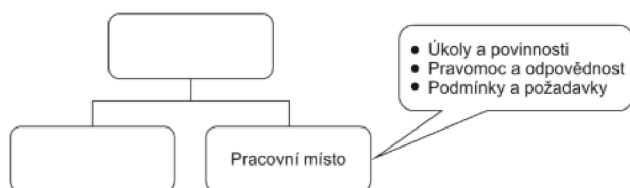
- dosažené vzdělání;
- jiné odborné vzdělání;
- jazykové dovednosti;
- praxe a zkušenosti;
- specifické znalosti a dovednosti;
- osobnostní předpoklady;
- fyzické předpoklady;
- další specifické požadavky (Kociánová, 2010, s. 54).

Šikýř (2016, s. 298) uvádí, že výsledkem procesu analýzy pracovního místa je jeden dokument s názvem popis a specifikace pracovního místa. Rozlišuje termíny popis pracovního místa a specifikace pracovního místa. Specifikaci pracovního místa autor definuje jako parametry zaměstnance odvozené od požadavků na pracovní místo. Jeho součástí jsou:

- dosažené vzdělání;
- dosavadní praxe;
- specifické znalosti a dovednosti;
- očekávané chování;
- motivace;
- předpoklady (Šikýř, 2016, s. 301).

K vytvoření specifikace pracovního místa se využívá buď kompetenční model organizace, nebo kompetence pracovníků. Je potřeba aktualizovat popis a specifikace pracovních míst, protože dochází k vnějším a vnitřním změnám (Kociánová, 2010, s. 52-53). Jak změny uvnitř podniku (např. změna výrobního programu, fúze podniků), tak změny v podnikovém okolí (posun v preferencích zákazníků, vliv ekonomického cyklu) mění požadavky na pracovní místa (jejich popis a specifikaci). Stávající pracovní místa mohou zaniknout nebo se určitým způsobem upravit, v důsledku toho pak dochází k posunu i v požadavcích na zaměstnance.

Obrázek 2 Pracovní místo jako základní organizační jednotka



Zdroj: Šikýř (2016, s. 266)

„Popis pracovního místa/profil pracovní role vymezuje celkový účel pracovního místa/pracovní role, vztahy nadřízenosti a podřízenosti pracovního místa/pracovní role a hlavní oblasti výsledků pracovního místa/pracovní role. Pro účely získávání zaměstnanců se popis pracovního místa/profil pracovní role doplňuje informacemi o pracovních podmínkách (mzda, zaměstnanecké výhody nebo pracovní doba), o zvláštních požadavcích (měnící se místo výkonu práce, cestování nebo obtížný pracovní režim) nebo o příležitostech ke vzdělávání, rozvoji a kariéře. Takto připravený popis pracovního místa/profil pracovní role je východiskem pro zpracování specifikace požadavků na zaměstnance“ (Armstrong, 2015, s. 273).

2.2 Proces získávání zaměstnanců

Získávání zaměstnanců lze považovat společně s navazujícím procesem výběru za klíčové personální činnosti při obsazování volných pracovních míst. Dle Koubka (2015, s. 126) je cílem získávání pracovníků obsadit volné pracovní pozice, a to při optimálních nákladech a včas. Oproti tomu Armstrong (2015, s. 272) definuje získávání zaměstnanců jako proces vyhledávání a oslovování potenciálních zaměstnanců, kteří jsou pro podnik potřební. Podle Měrtlové (2014, s. 49) je úkolem získávání zaměstnanců získat určitý počet uchazečů, kteří později projdou procesem výběrového řízení, ve kterém bude vybrán nejvhodnější uchazeč na pracovní místo. Tento proces tedy spočívá ve vyhledávání vhodných pracovních zdrojů, informování o volných pracovních místech v podniku, nabízení volných pracovních míst, v jednání s uchazeči o zaměstnání a získávání potřebných informací o uchazečích. Cílem získávání pracovníků je zajištění takového toku informací mezi organizací a uchazečem, aby potenciální zájemci o zaměstnání reagovali na volné pracovní pozice ve firmě (Koubek, 2015, s. 127). Bělohávek (2016, s. 30) považuje za cíl procesu získávání, vybrat do organizace vhodného zaměstnance, který bude motivovaný a bude efektivně vykonávat svou práci.

Šikýř (2016, s. 95) definuje získávání zaměstnanců jako personální proces, který tvoří několik kroků:

- stanovení požadavků na zaměstnance;
- stanovení metod získávání zaměstnanců;
- identifikace zdrojů získávání zaměstnanců;
- výběr vhodných kandidátů o práci;
- zveřejnění a formulace nabídky práce;
- posudek variantního obsazování volného pracovního místa;
- stanovení požadovaných dokumentů od uchazečů o práci.

Koubek (2015, s. 131), na rozdíl od Šikýře, uvádí, že proces získávání pracovníků zahrnuje tyto na sebe navazující kroky:

- **Zjištění potřeby získávání zaměstnanců** – identifikace potřeby musí proběhnout včas, nejlépe s dostatečným předstihem, než bude nového zaměstnance potřeba.

- **Popis volného pracovního místa** – charakteristika obsazovaného pracovního místa je součástí nabídky o zaměstnání. Uchazeči o práci umožňuje, rozhodnout se, zda se o aktuální místo ucházet či nikoliv.
- **Zvážení možných variant** – řízení lidských zdrojů klade důraz na snižování nákladů práce, proto je nutné zvážit následující alternativy:
 - a) zrušení pracovního místa;
 - b) rozdělení práce mezi jiná pracovní místa;
 - c) práce přesčas;
 - d) práce na částečný úvazek;
 - e) dočasný pracovní poměr;
 - f) DPP, DPČ;
 - g) práce na plný úvazek.
- **Volbu popisu a specifikaci pracovního místa** – je nutné zvolit takový popis pracovního místa, který poskytne uchazeči jasné a srozumitelné informace o daném místě.
- **Identifikaci potenciálních zdrojů uchazečů** – organizace se rozhodne, zda při získávání využije vnitřní nebo vnější zdroje.
- **Volbu metod získávání zaměstnanců** – metod získávání existuje celá řada a organizace většinou využívá více možností.
- **Volbu dokumentů požadovaných od uchazčů** – nejčastějšími pořadovanými dokumenty jsou doklady o vzdělání a praxi, životopis, reference z předchozího zaměstnání, případně výpis z rejstříku trestů nebo motivační dopis.
- **Formulaci nabídky práce** – připravuje se na základě charakteristiky a specifikace pracovního místa. Věnuje se pozornosti i tomu, zda jsou pracovníci získávání z vnitřních nebo vnějších zdrojů, k obtížnosti získání pracovníků, k volbě metod získávání a k volbě požadovaných dokumentů od uchazečů.
- **Zveřejnění nabídky práce** – během tohoto období se kandidáti ucházejí o volné pracovní místo, organizace s nimi jedná a shromažďuje potřebné dokumenty.
- **Shromáždování dokumentů od uchazečů a práce s nimi** – tento krok je velmi důležitý v celém procesu, neboť jednání s kandidáty rozhoduje o tom, zda se z těchto kandidátů stanou skuteční uchazeči o zaměstnání.
- **Předvýběr** – na základě předložených dokumentů se vyberou vhodní kandidáti, kteří jsou následně zařazeni do procesu výběru.
- **Sestavení seznamu uchazečů k výběru** – závěrečný krok procesu získávání zaměstnanců. Za ideální počet uchazečů, kteří budou pozváni k závěrečnému výběru se považuje pět až deset na jedno pracovní místo.

Dle Koubka (2015, s. 156-157) by měla každá společnost dodržovat následující pravidla bez ohledu na jejich firemní politiku:

- Organizace by měla informovat o volných pracovních místech předně své vlastní pracovníky a až poté využít vnější zdroje.
- Při využívání vnějších zdrojů by společnost neměla vystupovat anonymně.
- Organizace by měla každého uchazeče informovat o charakteristice volného pracovního místa, požadavcích na pracovní dovednosti zaměstnance i o základních pracovních podmínkách, které jsou s daným místem spojené.
- Organizace by měla každého uchazeče o zaměstnání informovat o situaci, v jaké fázi procesu získávání a výběru se momentálně nachází.

- Organizace by se měla snažit získat potencionální zaměstnance pouze na základě jejich dovedností vykonávat danou práci.
- Organizace by neměla klamat, přehánět či lhát při nabízení volných pracovních míst.
- Organizace by neměla nikoho diskriminovat na základě pohlaví, věku, barvy pleti či náboženství.

2.2.1 Vnitřní a vnější zdroje získávání pracovníků

Získávání pracovníků znamená nejen získávání z externích zdrojů, ale také možnost přesunu současných zaměstnanců na jiné pozice v rámci firmy. V tomto případě se hovoří o vnitřních zdrojích. Získávání z vnitřních a vnějších zdrojů lze podle potřeby kombinovat.

Vnitřní zdroje

Je možné zvážit obsazení pracovního místa současným pracovníkem. Pokud umožníme pracovníkovi přechod na lepší pracovní místo, může to být motivací pro ostatní zaměstnance a také signál toho, že si zaměstnavatel váží svých pracovníků (Bělohlávek, 2016, s. 31).

Dle Koubka (2015, s. 129) tvoří vnitřní zdroje zaměstnanců:

- zaměstnanci, kteří chtějí dobrovolně přeložit na nové pracovní místo v rámci organizace;
- zaměstnanci „uspořeni“ v důsledku technického rozvoje;
- zaměstnanci, kteří jsou uvolněni při ukončení činnosti nebo jinými organizačními změnami;
- zaměstnanci, kteří zvládnou složitější práci, než kterou vykonávají na stávajícím pracovním místě.

Mezi hlavní výhody získávání pracovníků z vnitřních zdrojů patří zejména (Dvořáková a kol., 2012, s. 149).

- podpora motivace a spokojenosti svých zaměstnanců;
- posilování organizační kultury;
- nižší náklady na vzdělávání a rozvoj zaměstnanců;
- snižování fluktuace zaměstnanců.

Vnější zdroje

V ideálním případě by organizace měla vnější zdroje využívat až v případě, že zdroje vnitřní jsou nedostačující a nedokážou pokrýt aktuální potřebu. Mezi vnější zdroje můžeme zařadit téměř všechny osoby v produktivním a důchodovém věku. Koubek (2015, s. 129-130) považuje za hlavní vnější zdroje:

- volné pracovní síly na trhu práce (uchazeči registrovaní na úřadu práce);
- absolventy škol;
- zaměstnance jiných organizací rozhodnutí změnit zaměstnavatele.

Koubek (2015, s. 130) dále uvádí také doplňkové vnější zdroje, mezi něž zahrnuje:

- ženy v domácnosti;
- důchodce;
- studenty;
- pracovní zdroje v zahraničí.

Získávání pracovníků z vnějších zdrojů se může organizaci vyplatit, neboť noví pracovníci mohou do společnosti přinést nový pohled, nové myšlenky či jiné řešení problémů. Na rozdíl od obsazování pracovních míst z vnitřních zdrojů je obsazování ze zdrojů vnějších spojeno s mnohem vyššími náklady. Získávání, následující výběr, přijímání a adaptace nového pracovníka jsou časově i finančně poměrně náročné. Přitom výsledek všech personálních činností nemusí být vždy uspokojivý. Nemusí se vždy podařit přijmout vhodného zaměstnance.

2.2.2 Metody získávání zaměstnanců

Volbu metod ovlivňuje několik základních faktorů, především jakou pracovní pozici je nutno obsadit a jaké jsou finanční prostředky, které podnik může vynaložit. Organizace využívají zpravidla kombinaci několika metod získávání pracovníků a nesoustředí se pouze na jednu (Koubek, 2015, s. 135).

Šikýř (2016, s. 96) poukazuje především na následující metody získávání zaměstnanců:

- uchazeč se sám nabídne;
- doporučení současného pracovníka;
- úřad práce;
- inzerce;
- letáky, vývěsky;
- sociální sítě;
- e-recruitment;

Prestížní organizaci s dobrou pověstí, zajímavou a dobře placenou pracovní nabídkou se může stát, že se jim **uchazeči nabízejí sami**. Kandidáti ji osloví napřímo osobně nebo písemně. Tato metoda výrazně šetří náklady. Avšak tato metoda nebývá moc efektivní. Nepravidelné nabídky ze strany uchazečů mohou narušovat práci personalistů, neboť musí být vždy připraveni reagovat na nabídky a jednat s uchazeči, aby to nenarušilo dobrou pověst organizace (Koubek, 2015, s. 136).

Zejména v posledních letech se velmi oblíbenou a efektivní metodou získávání stalo **doporučení současného pracovníka** (referral program). Referral program je způsob nábory zaměstnanců založený na principu sdílení a doporučování volných pracovních míst stávajícími zaměstnanci. Za doporučení náleží zaměstnanci finanční, jiná hmotná nebo i nehmotná odměna na základě preferencí organizace a především pracovníků (Referral program, 2020). Podle výzkumu Jobvite Index zůstává v organizaci 46 % zaměstnanců získaných prostřednictvím doporučovaných programů tři roky a déle. Zároveň z výzkumu vyplynulo, že doporučení jsou 5x účinnější než všechny ostatní zdroje získávání pracovníků (Jobvite, 2017). Níže je vyobrazeno schéma, jak referral program funguje v praxi (viz Obrázek 3).

Obrázek 3 Referral program v praxi



Zdroj: Referral program (2020)

Tegze (2019, s. 269) posuzuje metodu doporučení jako nejvhodnější pro všechny typy společnosti. Výhodou jsou jako u předchozí metody nízké náklady na získávání. Bělohlávek (2016, s. 32) konstatuje, že tato metoda přináší obvykle velmi dobré výsledky, jelikož současný zaměstnanec by nedoporučil nevhodného zaměstnance, za kterého by se musel stydět.

Dle Koubka (2015, s. 136) je další metodou **přímé oslovení vybraného pracovníka**, které se využívá především pro získávání vedoucích pracovníků. Tato metoda opět šetří náklady, jelikož není třeba inzerce či jiných zprostředkovatelských institucí. Koubek (2015, s. 136) spatřuje nevýhodu v tom, že napřímo oslovený pracovník si více uvědomuje svou cenu a své postavení, a může začít diskutovat o své mzdě. S touto nevýhodou se ztotožňuje i Janišová (2013, s. 599), která vysvětluje, že napřímo oslovený pracovník často neuvažuje o změně zaměstnání, ale po oslovení většinou zájem získá, protože má příležitost, vyjednat si lepší pracovní podmínky.

Poměrně často využívanou metodou pro získávání zaměstnanců je **headhunting**. Tento pojem míní cílené aktivní oslovování potenciálních zájemců o volnou pracovní pozici, kteří nejsou bez zaměstnání a v mnoha případech dosud neuvažovali o změně (Experis, 2020). Jedná se o metodu získávání z vnějších zdrojů. Headhunterské firmy nabízejí širokou škálu odborníků a mají přehled o řadě vhodných uchazečů, proto jsou jejich služby často využívány, i přesto, že jsou drahé (Bělohlávek, 2016, s. 31).

Relativně nízkonákladovou metodou je informování o volných místech na **vývěskách**. Vývěsky jsou umístěny přímo na pracovišti, aby měli současní zaměstnanci přehled o volných pracovních místech. Mohou být také umístěny mimo pracoviště, aby k nim měla přístup i veřejnost. Koubek (2015, s. 137) vidí nevýhodu v tom, že tato metoda osloví jen omezený počet uchazečů a není příliš vhodná pro obsazování vyšších pracovních pozic.

Další metodou jsou **letáky** vkládané do poštovních schránek. Výhody jsou podobné jako u vývěsek, i když je tato metoda poněkud dražší. Tato metoda je vhodná spíše k získávání pracovníků pro méně kvalifikovanou práci a její efektivita závisí na množství letáků, které se vloží do poštovních schránek (Koubek, 2015, s. 137).

Oblíbenou a velmi používanou metodou je **spolupráce se školami**. Jedná se o velmi výhodnou záležitost jak pro školu, tak pro organizaci. Školy získávají přístup k praxi, k přednáškám praktiků před studenty či odborné stáže. Firmy mohou naopak využít hlubších teoretických znalostí ze strany pedagogů (Bělohlávek, 2016, s. 32). Výhodou je, že organizace má možnost vyhlédnutého studenta lépe poznat a má o něm více informací než o jiném uchazeči o zaměstnání.

Nejrozšířenější metodou získávání pracovníků je **inzerce** ve sdělovacích prostředcích. Inzeráty v televizi, rozhlasu a v tisku mohou mít regionální ale také mezinárodní záběr dle toho, jak obtížné je najít požadovaného pracovníka (Koubek, 2015, s. 138). Dle Armstronga (2015, s. 279) je cílem inzerce, stimulovat odpovědi, upoutat pozornost, udržovat a vzbudit zájem a zajistit uchazeče. Za nevýhodu považuje Koubek (2015, s. 138) vysoké náklady na inzerci. Naopak Armstrong (2015, s. 282) spatřuje nevýhodu v tom, že tisk a televize jsou oproti internetu na ústupu.

Rozvoj informačních technologií umožnil značné rozšíření tzv **e-recruitmentu** neboli elektronického získávání zaměstnanců, kdy je volná pracovní pozice inzerována na internetu. Inzerce je umístěna na webových stránkách společnosti nebo na pracovních portálech. Mezi nejvyužívanější pracovní portály patří dle Nováka (2019) Jobs.cz a Prace.cz. Na těchto tradičních platformách si uživatel může najít volné pracovní pozice podle různých kritérií – např. podle konkrétní pozice, podle města, typu úvazku, mzdy, vzdělání apod. Výhoda těchto stránek tkví v jejich návštěvnosti a oblíbenosti, která je v Česku podle IVITERA a.s. (2016) na velmi vysoké úrovni. Nevýhodou může být špatně zvolený pracovní server. Organizace může inzerovat volné pracovní místo na serveru, kde se požadovaná cílová skupina uchazečů nenachází (HR News, 2019). V rámci e-recruitmentu jsou využívány sociální sítě, především LinkedIn, Facebook nebo Twitter. V průzkumu Jobvite se ukázalo, že 87 % zaměstnavatelů používá pro nábor do společnosti sociální síť LinkedIn, více než polovina (55 %) používá Facebook a 47 % využívá k náboru sociální síť Twitter (Jobvite, 2011). Dle Bělohlávka (2016, s. 32) je dnes výběr pomocí sociálních sítí velmi efektivní, neboť se ve svých okruzích cíleně zaměřují na různá profesní témata. Avšak musíme dobře zvážit, kterou sociální síť zvolíme. Například Facebook osloví spíše mladší a počítačově gramotnou generaci. Jedná se o největší sociální síť na světě, která má ke čtvrtému čtvrtletí roku 2019 téměř 2,5 miliardy aktivních uživatelů měsíčně (Clement, 2020). I přesto, že nejde o profesní sociální síť, potenciálních uchazečů se právě na Facebooku nachází mnohem více a jsou zde aktivnější než na LinkedIn. Ten většina uživatelů navštívuje jen několikrát do měsíce, což může celkový průběh výběrového řízení prodloužit (Tegze, 2019, s. 104). Využití Facebooku je vhodné zvážit na základě charakteru nabízené pozice a zároveň je potřeba respektovat soukromí uživatelů (Tegze, 2019, s. 105). Tegze (2019, s. 300) poukazuje na mladou generaci, pro kterou je e-mail považován za pomalejší a přednost dává komunikaci přes WhatsApp, Twitter, Snapchat, Facebook Messenger. Autor (Tegze, 2019, s. 299) dále upozorňuje na to, že pro mladou generaci je důležité, aby byly kariérní stránky dostupné bez problémů na mobilních telefonech. Pokud má společnost dostatečné finanční prostředky doporučuje vytvoření vlastní mobilní aplikace. Dále také zmiňuje podstatnou roli marketingu v oblasti recruitmentu a říká, že pokud personalista dokáže v praxi využít propojení psychologie a marketingu, bude úspěšnější (Tegze 2019, s. 181).

Výhody využívání sociálních sítí

- možnost budování značky a vytváření dobrého jména organizace;
- zrychlení firemní komunikace;

- podpora úsilí o otevřené inovace (vytváření komunikačních kanálů se zákazníky);
- užitečný nástroj při náboru potenciálních zaměstnanců (Horváthová, s. 312, 2016).

Nevýhody využívání sociálních sítí

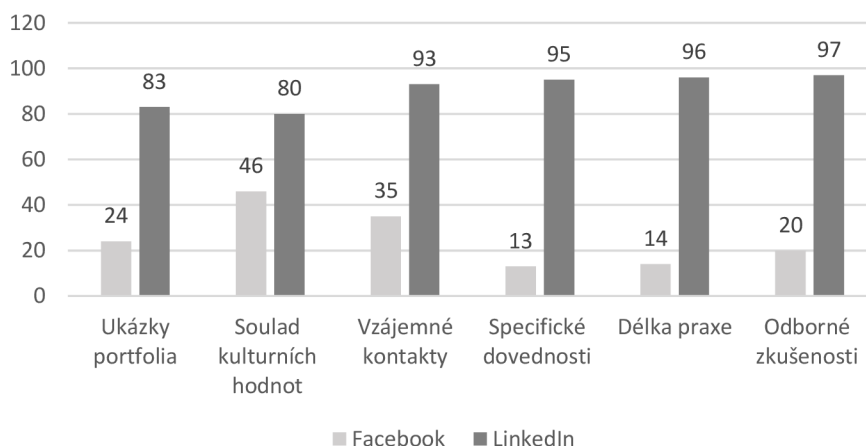
- obava poškození pověsti organizace;
- riziko vnějšího narušení počítačových sítí organizace;
- nebezpečné chování pracovníků;
- falešné profily (Horváthová, s. 312, 2016).

Mezi nejpoužívanější platformy sociálních médií, které využívají zaměstnavatelé ke kontrole uchazečů, patří:

- LinkedIn – 87 %
- Facebook – 43 %
- Twitter – 22 %
- Blog – 11 %
- Instagram – 8 %
- Youtube – 6 %
- Snapchat – 3 % (Jobvite Recruiter Nation Report 2016)

Obrázek 4 znázorňuje, jaké informace o uchazečích jsou personalisty nejvíce prověřované na sociálních sítích typu Facebook a LinkedIn. Na sociální profesní síti LinkedIn jsou nejvíce prověřované informace týkající se odborných zkušeností, délky praxe, specifických dovedností a vzájemných kontaktů. Na sociální síti Facebook jsou informace ověřovány v menší míře. Nejvíce jsou kontrolovány informace, které se týkají souladu kulturních hodnot.

Obrázek 4 Prověřované informace o uchazečích na sociálních sítích



Zdroj: Jobvite, Social Recruiting Survey Infographic (2014)

Personalisté ihned vyloučí uchazeče, pokud na jejich profilech na sociálních médiích naleznou skutečnosti, jako je provokativní nebo nevhodný obsah, alkohol a drogy nebo špatné komunikační dovednosti (Careerbuilder).

Spolupráce s úřady práce slouží jak pro uchazeče o práci, tak organizacím poptávající pracovníky. Úřad práce eviduje osoby, které jsou nezaměstnané, a pomáhá jim nalézt nové pracovní uplatnění. V některých případech může zaměstnavatel obdržet i příspěvek na zaměstnávání určitého pracovníka (Koubek, 2015, s. 140). Zprostředkování je zcela zdarma

a jedná se o výhodnou metodu pro obě strany. Nevýhodou však je ne příliš velký výběr kandidátů (Koubek, 2015, s. 139-140). Tímto způsobem se často získávají operátoři call center, administrativní a manuální pracovníci či prodejci (Armstrong a Taylor, 2015, s. 280). Úřady práce v České republice mohou uchazečům o zaměstnání pomoci vytvořit strukturovaný životopis nebo poradit, jak reagovat na inzerci.

2.2.3 Dokumenty požadované od uchazečů

Jedná se o krok v procesu získávání zaměstnanců, který může ovlivnit úspěšnost dalších etap výběru. Požadované dokumenty poskytují informace a důležité údaje o uchazečích a umožňují vybrat toho nejvhodnějšího kandidáta na dané pracovní místo.

Šikýř (2016, s. 361) považuje za běžně požadované dokumenty:

- životopis;
- žádost o zaměstnání;
- osobní dotazník;
- kopie vysvědčení, diplomů;
- pracovní posudky
- reference

Koubek (2015, s. 143) udává další dokumenty, o kterých Šikýř nehovoří. Je to motivační dopis, výpis z rejstříku trestů, lékařské zprávy o zdravotním stavu a zápočtový list.

Životopis

Životopis neboli Curriculum vitae (CV) je v mnoha případech nejčastěji požadovaným dokumentem. Údaje v něm obsažené charakterizují a identifikují uchazeče a umožňují posoudit jejich způsobilost vykonávat požadovanou práci (Šikýř, 2016, s. 361). Nejčastěji je podle životopisu proveden předvýběr a na jeho základě jsou uchazeči rozděleni na „vhodné“ a „nevhodné“. Vhodní uchazeči jsou pozváni k výběrovým pohovorům k dalšímu posouzení a nevhodní uchazeči jsou slušně odmítnuti (Šikýř, 2014, s. 102-103). Při posuzování obdržených životopisů by se měla věnovat pozornost i k nejruznějším detailům, které je nutno posléze ověřit při pohovoru, pokud bude uchazeč k dalším výběrovým procedurám pozván (Janišová, 2013, s. 577).

Koubek (2015, s. 145) uvádí tři základní typy životopisů:

Volný životopis neboli životopis slohového typu – uchazeč si ho sestavuje sám a tradičně má podobu chronologického popisu jeho života. V současnosti již není příliš využíván. Volný životopis nahradil motivační dopis, který se zasílá společně s jiným typem životopisu.

Polostrukturovaný životopis – uchazeč zde musí uvést informace, které vyžaduje organizace, aby posoudila jeho způsobilost. Dále záleží na uchazeči, jak tyto informace dále doplní.

Strukturovaný životopis – je nejčastější forma životopisu. Uchazeč dostane detailní pokyny, co a v jakém pořadí má být uvedeno. Výhodou u tohoto typu je přehledná struktura a čistý design, ve kterém se personalista snadno zorientuje. Strukturovaný profesní životopis stačí ve většině případů zaměstnavateli předložit v rozsahu na jeden list A4. Příliš rozsáhlý životopis může být pro personalistu nezajímavý. Nejjednodušší způsob, jak napsat životopis a na nic důležitého nezapomenout, je použít předem připravený vzor, který si uchazeč může najít na internetu.

Tabulka 1 zobrazuje příklad, jak by měl vypadat strukturovaný životopis v praxi.

Tabulka 1 Příklad struktury životopisu

<p>Základní osobní údaje</p> <p>Jméno, příjmení, titul</p> <p>Adresa, telefon, e-mail</p>
<p>Údaje o dosaženém vzdělání</p> <p>Od (měsíc/rok) do (měsíc/rok), seříděno od nejaktuálnějšího</p> <p>Škola, obor, způsob ukončení</p>
<p>Údaje o dosavadní praxi</p> <p>Od (měsíc/rok) do (měsíc/rok), seříděno od nejaktuálnějšího</p> <p>Zaměstnavatel, pracovní místo, pracovní náplň</p>
<p>Údaje o specifických znalostech a dovednostech</p> <p>Jazyky, počítače, řidičské oprávnění apod.</p>
<p>Datum, podpis</p>

Zdroj: Šikýř (2016, s. 363)

Motivační dopis

Motivační neboli průvodní dopis posílá uchazeč společně se životopisem. Dopis by neměl být příliš dlouhý a měl by uchazeče představit v několika řádcích. U personalisty by měl dopis vzbudit zájem, poznat uchazeče osobně. Portál Jobs.cz doporučuje, psát méně o sobě, a více se zaměřit na potenciálního zaměstnavatele (Jobs.cz, 2018). V průvodním dopise může personalista vyčíst i úroveň verbální komunikace (Dvořáková, 2012).

2.2.4 Formulace nabídky zaměstnání

Nabídka zaměstnání je nejběžnějším a nejdůležitějším prostředkem navázání komunikace mezi zaměstnavatelem a potenciálními uchazeči o zaměstnání během obsazování pracovních míst (Šikýř, 2016, s. 369). Zpracovává se na základě popisu a specifikace pracovního místa. Pracovní místo reprezentuje organizační jednotku, kterou tvoří jednotlivé pracovní úkoly a povinnosti, které je nutno plnit (Armstrong, 2015, s. 192). Jeho popis je důležitým vymezením vztahu zaměstnance ke společnosti. Přihlíží se k tomu, zda se zaměstnanci získávají z vnitřních nebo vnějších zdrojů, k volbě metod získávání pracovníků a k volbě dokumentů požadovaných od uchazečů (Koubek, 2015, s. 147). Nejprve je nutné definovat, jaké pracovníky zaměstnavatel hledá, aby byla oslovena správná cílová skupina. Aby inzerát oslovil správné uchazeče, poskytl jim všechny potřebné informace a byl ve skutečnosti levnější, měl by dle Šikýře (2016, s. 372) obsahovat následující položky:

- název pracovního místa;
- charakteristika práce a organizace;
- místo výkonu práce;
- požadavky na zaměstnance (dosažené vzdělání, praxe, dovednosti apod.);
- podmínky výkonu práce (pracovní podmínky, odměňování);
- dokumenty požadované od uchazečů;
- pokyny pro uchazeče o zaměstnání (jak se o zaměstnání ucházet).

Podle Koubka (2015, s. 148-149) je inzerát efektivní v případě, kdy jsou dodrženy následující zásady:

- v inzerátu jsou obsaženy všechny výše uvedené náležitosti;
- inzerát by měl být umístěn ve vhodném sdělovacím prostředku;
- organizace by měla zvolit vhodnou formu inzerátu;
- organizace by si měla vést záznamy o svých inzerátech;
- měla by se analyzovat efektivnost inzerování;
- odmítnutí uchazeči by měli být včas a slušným způsobem informováni;
- organizace by měla vystupovat v inzerátu neanonymně;
- organizace nesmí v inzerátu diskriminovat (na základě věku, pohlaví, náboženství apod.).

Podle Janišové (2013, s. 538) zahrnuje popis pracovního místa následující skutečnosti:

- název pracovní pozice;
- účel pracovní pozice;
- náplň práce;
- zařazení v organizační struktuře;
- měřitelné parametry výkonu;
- požadované dovednosti a znalosti;
- pracovní podmínky;
- pracovní pomůcky (pokud je to nutné).

Neexistuje žádné jednotné řešení, jak vytvořit dokonalý popis pracovního místa, tak aby zaujal všechny uchazeče (Tegze, 2018, s. 1254).

Tegze (2018, s. 1256) uvádí několik zásad, které je třeba dodržovat při vytváření pracovního inzerátu:

- **Nabídku tvořit pro lidi** – nesrozumitelné výrazy, kterým rozumí pouze zaměstnanci ve firmě, mohou kandidáty spíše odradit. Zvolení osobnějšího oslovení působí na uchazeče lépe než zvolení všeobecného oslovení.
- **Srozumitelný jazyk** – není vhodné používat zkratky nebo termíny z firmy, protože může výt pro uchazeče nesrozumitelný.
- **Ani krátké, ani dlouhé** – není možný popis pracovního místa ve dvou větách. Zároveň uchazečovo pozornost je omezená, a proto není vhodné vytvořit celostránkový podrobný inzerát plný odborných výrazů.
- **Opakované použití popisu práce** – s vývojem firmy se musí obměňovat i způsob inzerce. Není doporučeno, využívat v průběhu let stále stejný inzerát.
- **Každá lokalita je jiná** – než firma vstoupí na nový trh, měla by se zajímat o charakteristiky místa a o to, jaké inzeráty prezentuje na daném trhu konkurence. Touto neznalostí se může firma dostat do nevýhody.
- **Kontaktní údaje** – uvedením kontaktu do organizace se zvyšuje počet reakcí a uchazeči ocení možnost osobního kontaktu.
- **Gramatika a pravopis** – před zveřejněním inzerátu je nutné, zkontrolovat gramatickou stránku. Text by měl být stručný a bez pravopisných chyb.

2.2.5 Uveřejnění nabídky zaměstnání

Po formulaci nabídky následuje fáze zveřejnění nabídky pracovního místa na určité období, ve které se uchazeči mohou hlásit do výběrového řízení. Období uveřejnění nabídky by mělo být

přiměřeně dlouhé, v případě, že obsazení dané pozice je žádoucí co nejdříve, můžeme dobu, ve které se uchazeči mohou hlásit, zkrátit. Kratší doba se nejčastěji objevuje u méně kvalifikovaných prací, neboť v případě kvalifikovanějších pracovníků by kratší doba zveřejnění nabídky mohla být spíše odrazující, je totiž třeba myslet na dobu, ve které musí přijetí nabídky zvážit (Koubek, 2015, s. 153). Je vhodné, uveřejnit pracovní nabídku více způsoby, například kombinovat vybrané metody získávání pracovníků. (Koubek, 2015, s. 153).

2.2.6 Předběžný výběr vhodných uchazečů

Hlavním důvodem pro používání předvýběru je, že životopis většinou není schopný odpovědět na všechny otázky relevantní k potřebám inzerované pozice, případně je nutné údaje poskytnuté v životopise ověřit či detailněji rozvést a pochopit jejich vztah k inzerované pozici. Předvýběr také umožňuje porovnat kandidáty, kteří se jeví rovnocenně na základě poskytnutých životopisů. Předvýběr tedy pomáhá ověřit první dojmy, zkušenosti, znalosti, ale i osobnost uchazeče a jeho vystupování. Personalista může kontaktovat uchazeče telefonicky k doplnění informací, které se nedočel v doložených dokumentech (Koubek, 2015, s. 154).

Koubek (2015, s. 154) zde řadí uchazeče do tří skupin:

- **Velmi vhodní** – kandidáti jsou pozváni přímo k výběrovému řízení.
- **Vhodní** – organizace nedosáhla požadovaného počtu vhodných uchazečů a může pozvat tyto kandidáty k výběrovým procedurám.
- **Nevhodní** – organizace kontaktuje uchazeče o jejich neúspěchu s poděkováním za jejich zájem o práci.

2.2.7 Nové trendy v procesu získávání

V posledních letech se stal **LinkedIn** pro spoustu organizací jedním z hlavních zdrojů získávání nových zaměstnanců. Je stále jedním z nejlepších zdrojů o firmách a o uchazečích o zaměstnání. Na trhu již existuje několik aplikací, které mohou LinkedIn nahradit a usnadit zaměstnavatelům hledání nových kandidátů (Tegze, 2019):

- **Talentwunder** – jedná se o specializovaný vyhledávač, který umožňuje přístup k více než 1 miliardě profilů z více než 30 sítí a platforem důležitých pro nábor zaměstnanců jako jsou Facebook, LinkedIn, Twitter a spousta dalších. Systém taky poskytuje informace o tom, jak moc je uchazeč otevřen nové pracovní zkušenosti (Talentwunder, 2020).
- **Hiringsolved** – aplikace, která umožňuje nalézt kandidáty s profilem na internetu. Díky využití umělé inteligence se systém naučí, jak recruiteři v dané organizaci pracují a jaké kandidáty přiřazují ke svým pozicím. Systém začne automaticky navrhnout další vhodné kandidáty z této databáze (Hiringsolved, 2020).
- **Amazinghiring** – webová aplikace, která pomáhá získávat nové technické talenty. Aplikace také pokrývá „pasivní kandidáty“, kteří nezveřejňují životopisy na pracovních serverech. Díky aplikaci nepotřebují náboráři specifické znalosti pro zdroje technických specialistů. Stačí pouze nastavit počáteční parametry, aby dosáhli shody (Amazinghiring, 2020).

Všechny výše zmíněné systémy mohou sloužit jako náhrada za LinkedIn nebo se stát novým zdrojem pro získávání nových zaměstnanců. Každá z těchto aplikací má své výhody i nevýhody a záleží na tom, jaké zaměstnance aktuálně firma hledá. Společnou výhodou všech systémů je výrazné usnadnění a zefektivnění hledání uchazečů (Tegze, 2019). Kadlec (2019) vidí budoucnost umělé inteligence v robotizaci, která však může vést ke zvýšení nezaměstnanosti

zejména u žen. Dle něj většinou pracují ženy na nižších pozicích a je možné je jednoduše nahradit roboty.

Novým trendem v procesu získávání zaměstnanců je **chatbot**, což je moderní počítačový program určený ke komunikaci s lidmi. Chatboti nacházejí využití v marketingu, ale také v HR odvětví, kde se používají pro získávání a nábor zaměstnanců (Medium, 2020). Chatboti zvládnout například:

- jednoduché a rychlé provedení nástupním procesem;
- představení týmu kolegů;
- seznámení se zaměstnaneckými benefity (Medium, 2020).

Chatbota využila například internetová kosmetická firma Notino při realizaci kampaně „narozeninové přání“. Na Facebooku byla nastavena kampaň s přáním všechno nejlepší k narozeninám cílená na uživatele, kteří budou mít v brzké době narozeniny. Kromě přání obsahoval příspěvek také informaci o dárku, který uživatel získá po kliknutí na tlačítko. Poté se spustil v Messengeru chatbot, který uživateli předal dárek ve formě slevového kupónu na nákup v e-shopu Notino. Účelem této kampaně byla podpora prodeje, což se úspěšně podařilo. Notinu se díky chatbotovi podařilo získat více než 73 000 nových uživatelů do „Messenger databáze“, které může nyní využít pro rozesílání pravidelných nabídek (Ko-bot, 2020).

2.2.8 Faktory ovlivňující získávání pracovníků

Proces získávání zaměstnanců je založen na toku informací mezi organizací a potenciálními zájemci, což zahrnuje jak současné pracovníky ve firmě, tj. vnitřní pracovní síly, tak uchazeče mimo firmu, tj. vnější zdroje pracovní síly. Proces získávání pracovníků může být ovlivněn mnoha faktory, mezi které patří například samotná nabídka práce inzerovaná danou organizací, kdy míra odezvy na nabídku zaměstnání může být nižší v důsledku špatně formulovaného obsahu, případně nevhodného způsobu informování o volném pracovním místě, nebo může být způsobena vnitřními podmínkami organizace či vnějšími podmínkami (Koubek, 2015, s. 127). Podmínky získávání pracovníků se tedy dělí na vnitřní a vnější. Vnitřní podmínky jsou takové, které může do jisté míry sama organizace ovlivnit. Tyto podmínky se dělí na ty, které souvisí s určitým pracovním místem a podmínkami na straně organizace (Kociánová, 2010, s. 80).

Mezi vnitřní podmínky získávání pracovníků související s určitým pracovním místem lze zařadit (Koubek, 2015, s. 128):

- povahu práce;
- postavení pracovního místa v hierarchii funkcí organizace;
- požadavky na pracovníka týkající se vzdělání, schopností aj.;
- rozsah pravomocí, povinností a odpovědnosti;
- organizace práce a pracovní doby;
- místo výkonu práce;
- pracovní podmínky – odměna, pracovní prostředí a jiné zaměstnanecké výhody.

Mezi podmínky vztahující se k organizaci lze dle Koubka (2015, s. 128) zařadit následující:

- význam a úspěšnost organizace;
- prestiž organizace;
- dobré jméno organizace;
- úroveň odměňování v porovnání s ostatními organizacemi;
- úroveň péče o pracovníky v porovnání s ostatními organizacemi;
- možnost vzdělávání a rozvoje;
- mezilidské vztahy a sociální klima;

- umístění organizace a životní prostředí v jejím okolí.

K dalším faktorům, které mají vliv na míru odezvy potenciálního uchazeče na nabídku práce patří i vnější podmínky. To jsou takové podmínky, které organizace nemůže nijak ovlivnit a je pro ně typická proměnlivost. Koubek (2015, s. 128-129) řadí mezi vnější podmínky získávání pracovníků tyto skutečnosti:

- demografické podmínky;
- ekonomické podmínky;
- sociální podmínky;
- technologické podmínky;
- sídelní podmínky;
- politicko-legislativní podmínky.

2.2.9 Personální marketing

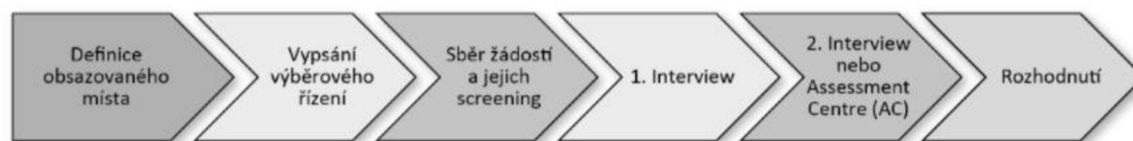
Personální marketing se zaměřuje na marketingové využití v personální oblasti, jedná se o udržení a zformování úsilí potřebného pro pracovní síly organizace, které se opírá o vytváření dobré zaměstnavatelské pověsti výzkumu trhu práce a organizace. V tomto případě se vyzdvihují zaměstnavatelské kvality organizace (Koubek, 2012, s. 160).

Koubek (2012, s. 157) uvádí, že personální marketing je vhodným nástrojem pro získávání pracovníků a jejich stabilizaci v organizaci. Personální práce je více zaměřena na zvyšování spokojenosti, zlepšování rozvoje pracovníků a kvalitu pracovního života. Výhodou personálního marketingu je, že zlepšuje vztahy na pracovišti mezi zaměstnavatelem a zaměstnanci. Veškeré procesy spojené s personálním marketingem zlepšují pověst zaměstnavatele a díky tomu je snadnější proces získávání zaměstnanců. Dle Kociánové (2010, s. 89) je personální marketing v současné době přirovnáván jako ekvivalent získávání pracovníků. Prezentování organizace má významný vliv na vylepšení image organizace, která je prezentována na trhu práce, jako například sponzoring, mediální politika, způsob jednání s uchazeči o zaměstnání, způsoby získávání zaměstnanců a spolupráce se školami. V současné době pro personální marketing přináší nové příležitosti sociální sítě. Sociální sítě slouží pro zaměstnavatele jako komunikační nástroj s veřejností a také slouží jako zdroj získávání znalostí a informací, které se dají použít pro vzdělávání a získávání zaměstnanců (Šikýř, 2016, s. 98). Cílem personálního marketingu je dle Dvořákové (2012, s. 71) prezentovat potenciálního zaměstnavatele jako zaměstnavatele velmi kvalitního, aby pro něj chtěli všichni potenciální uchazeči o práci pracovat. Cílem tedy není jen přilákat ty správné zaměstnance, ale také si dobré zaměstnance udržet. Tím snahy personálního marketingu nekončí, zároveň zaměřuje svůj zájem i dovnitř organizace. Zjednodušeně, personální marketing je novým pojetím zaměstnanecké politiky (Dvořáková, 2012, s. 71).

2.3 Proces výběru zaměstnanců

Výběr zaměstnanců navazuje na získávání zaměstnanců, jehož cílem je vybrat nejvhodnějšího uchazeče o zaměstnání, který nejlépe splňuje požadovaná kritéria pro výkon dané práce i funkční postup v organizaci (Šikýř, 2016, s. 383). S touto definicí se ztotožňuje i Mužík (2017, s. 136), který definuje proces výběru jako rozpoznání nejlepšího pracovníka ze všech dostupných kandidátů, který bude nejvhodnější pro obsazovanou pracovní pozici. Janišová (2013, s. 561) konstatuje, že výběr pracovníků se zaměřuje na vytvoření atraktivních podmínek, aby firma získala dostatek vhodných uchazečů o zaměstnání, správnou selekci uchazečů a následně závěrečný výběr nejvhodnějšího kandidáta. Celý tento proces je graficky zobrazen níže (viz Obrázek 5).

Obrázek 5 Proces výběru zaměstnanců



Zdroj: Janišová (2013, s. 561).

Stále více firem vylepšuje svůj proces výběru zaměstnanců. Podle Janišové (2013, s. 564) má přijetí kvalitních zaměstnanců, kteří budou naplňovat vizi společnosti spoustu výhod:

- jednodušší adaptace nového zaměstnance do týmu;
- větší pravděpodobnost spokojenosti nového zaměstnance;
- vyšší loajalita spokojeného zaměstnance.

Vybraný uchazeč by měl také přispívat k vytváření mezilidských vztahů v týmu a organizační kultury (Koubek, 2015, s. 166). Neexistuje jediná správná metoda výběru zaměstnanců, která by stoprocentně zaručovala, že vybraný uchazeč bude právě tím nejvhodnějším, který bude zcela plnit pracovní úkoly či vykazovat pracovní chování, jaké organizace vyžaduje (Koubek, 2015, s. 166). Tracy (2015, s. 17) uvádí, že až za 95 % úspěchu vděčí organizace svým zaměstnancům.

Při posuzování uchazečů je doporučeno využívat pozitivní přístup, který zajistí, že budou vybráni ti nejschopnější pracovníci (Šikýř, 2016, s. 386). Tento přístup se orientuje na požadavky uchazeče, které splňuje a proč by organizace měla daného uchazeče přijmout. Nezaměřuje se na požadavky uchazeče, které nesplňuje.

2.3.1 Kritéria výběru zaměstnanců

Kritéria se musí řádně posoudit, aby byla srozumitelná. Dělení kritérií napomáhá usnadňovat výběr uchazečů o zaměstnání. Podle Urbana (2013, s. 37) je důležité stanovit, které požadavky jsou opravdu nezbytné a které spíše žádoucí, to znamená takové, které může nový zaměstnanec získat až v průběhu vykonávání práce nebo nahradit jinými požadavky. Hlavním úkolem výběru je porovnat kompetence uchazeče s požadavky práce a role, a zároveň posoudit jeho vhodnosti. Koubek (2015, s. 170) popisuje tři druhy kritérií výběru:

- **Celopodniková kritéria** – nebývají obvykle přímo uváděna (např. hodnoty kultury organizace). Uchazeč by měl být ochotný přijmout firemní kulturu a dále ji rozvíjet a zachovávat ji. Tato kritéria se týkají cenných a důležitých vlastností, kterých si organizace váží.
- **Týmová kritéria** – jedná se o vlastnosti, které jsou potřebné pro týmovou práci. Je důležité, aby uchazeč zapadl svými charakteristikami do daného kolektivu.
- **Kritéria pracovního místa** – týká se specifikace pracovního místa. Klade důraz na schopnosti a dovednosti uchazeče.

Dle Šikýře (2016, s. 389) zahrnují kritéria výběru pracovníků nezbytné a ostatní požadavky na zaměstnance. Organizace si požadavky volí podle svých potřeb (dosažené vzdělání, praxe, zvláštní dovednosti apod.) a podle právních předpisů (bezúhonnost, zdravotní způsobilost apod.). Při hledání kritérií výběru zaměstnanců by mělo platit pravidlo, že zvolená kritéria budou odpovídat požadavkům pracovního místa i záměrům organizace (Saksová, Šimková, 2013, s. 80). Zároveň kritéria výběru nesmějí diskriminovat určitou skupinu uchazečů například podle pohlaví, národnosti, barvy pleti apod.

Problémy mohou nastat zejména při posuzování míry vhodnosti každého kandidáta, jakým způsobem zaměstnavatel určí, který kandidát je vhodný či nevhodný na obsazované pracovní místo. Proto je nutné, nejprve definovat následující body před samotným výběrem pracovníků Koubek (2015, s. 167-169):

- **Stanovení požadavků na pracovní pozici** – stupeň a obor vzdělání, jiné formy vzdělání (kurzy, zkoušky), délka odborné praxe.
- **Posouzení odborné způsobilosti zaměstnanců** – výuční list/maturita, vysokoškolský diplom, dokumenty o absolvování kurzů, státních zkouškách, řidičský průkaz, doklady dokládající praxi (pracovní smlouvy).
- **Stanovení kritérií pracovního výkonu** – z popisu pracovního místa, který poskytuje instrukce, jak vykonávat danou práci efektivně
- **Stanovení faktorů k predikci efektivního pracovního výkonu** – dosavadní praxe, pracovní posudky, vzdělání).
- **Stanovení týmových, celopodnikových kritérií a kritérií pracovního místa** – vyhází se z povahy práce na pracovní pozici a z povahy pracovních a sociálních kontaktů zaměstnance s ostatními lidmi. Práce může vyžadovat důkladnost, spolehlivost, ochotu spolupracovat apod.
- **Stanovení faktorů a metod k predikci charakteristik osobnosti** – k identifikaci faktorů se využívají různé testy (testy osobnosti, assessment centra, testy inteligence apod).
- **Získání objektivních a věrohodných informací** – tyto informace by měly poskytnout odpovědi na otázky:
 - o Může kandidát vykonávat danou práci?
 - o Chce kandidát vykonávat danou práci?
 - o Zapadne kandidát do pracovního týmu a organizace?

U prvních dvou otázek je nutné, aby odpověď byla kladná, jinak je daný kandidát nevhodný pro danou pracovní pozici.

2.3.2 Metody výběru zaměstnanců

Nejčastější metodou výběru pracovníků je **výběrový pohovor** (Bělohlávek, 2016, s. 52). Klíčem k úspěchu je podle Tracyho (2015, s. 46) klást dobré otázky a pozorně naslouchat. Personalista musí odhadnout přednosti kandidáta, zachytit jeho slabé stránky a posoudit, zda je právě tento uchazeč nejvhodnější pro dané pracovní místo. Pohovory se dělí na strukturované a nestrukturované (Armstrong, 2015, s. 286). Koubek (2015, s. 180) je navíc dělí na polostrukturované, které jsou kombinací strukturovaných a nestrukturovaných pohovorů a vyžadují důkladnou přípravu. Hlavním cílem pohovoru je osobní poznání uchazeče a k tomu pomáhají některé výhody rozhovoru (Křížek, Neufus 2014, s. 111):

- přímý kontakt;
- vzájemné poskytnutí informací;
- posouzení komunikačních schopností a chování;
- objasnění nepřesností;
- zhodnocení celkového dojmu.

Strukturovaný pohovor je nejefektivnější metodou výběru, protože je připravený předem a otázky pro uchazeče jsou předem definovány. Tento typ pohovoru je nejoblíbenější technikou rozhovorů, které často využívá až 74 % personalistů (LinkedIn Global Recruiting Trends, 2018). Všichni uchazeči jsou tázáni na stejné otázky, ve stejném pořadí a na odpovědi mají stejně času. To zaručuje vysokou objektivitu této výběrové metody. Cílem je získat komplexní

profil o zkušenostech a charakteristikách daného kandidáta. Pro tento typ pohovoru má personalista předem připraven seznam otázek, které bude klást. Podle Bělohlávka (2016, s. 58) by měla struktura pohovoru vypadat takto:

- **Prvotní navázání kontaktu** – neformální dotaz (např. na cestu uchazeče).
- **Představení organizace** – popis pracovního místa, pracoviště apod.
- **Otázky na dosavadní pracovní pozice** – personalista zjišťuje informace o bývalých zaměstnáních uchazeče, aktivity, které vykonával v minulosti.
- **Názory, postoje** – osobní schopnosti uchazeče, názor na vedení lidí apod.
- **Dotazy** – upřesnění problematiky pracoviště
- **Závěr pohovoru** – poděkování s upřesněním, kdy bude uchazeč informován o výsledku výběrového řízení.

Nestrukturované pohovory jsou opakem těch strukturovaných. Jsou při nich pokládány náhodné otázky, během kterých se snaží dotazovatel o uchazeči zjistit co nejvíce informací (Armstrong, 2015, s. 288). Tento typ vychází vždy z momentální situace a odpovědí kandidáta. Probíhat může v několika kolech s personalistou nebo s potenciálním přímým nadřízeným uchazeče. Koubek (2015, s. 180) a Armstrong (2015, s. 288) se shodují na tom, že strukturovaný pohovor lépe předpovídá budoucí výkon uchazeče, a proto ho upřednostňují před nestrukturovaným typem pohovoru. Až 61 % zaměstnanců ve výzkumu uvedlo, že realita jejich nového zaměstnání se liší od očekávání stanovených během procesu pohovoru (Glassdoor, 2013).

Základní a univerzální metoda, která je často využívána, je **hodnocení životopisu** uchazeče. Tato metoda patří také mezi oblíbené metody výběru zaměstnanců ve firmách. Používá se společně s jinou metodou výběru (Koubek, 2015, s. 175). Tato metoda odhaluje, zda jsou kandidáti vhodní a měli by být pozváni k dalším výběrovým procedurám. Chládková (2015, s. 77) upřednostňuje strukturovaný typ životopisu, ve kterém může personalista lépe vyčíst potřebné informace k obsazované pozici.

Další metoda, kterou organizace využívají pro výběr zaměstnanců se nazývá **testy pracovní způsobilosti**. Koubek (2015, s. 175) a Šikýř (2016, s. 407) se shodují na tom, že jsou tyto testy spíše doplňkovým nástrojem výběru zaměstnanců. Zároveň žádný z testů nedokáže předvídat, jak kvalitní a efektivní bude uchazeč v novém zaměstnání (Šikýř, 2016, s. 407).

Šikýř (2016, s. 408) rozděluje testy do tří skupin:

- **Testy inteligence** – slouží k posouzení duševní schopnosti uchazečů. Prověřují znalosti a schopnosti z oblasti verbální, numerické a logické inteligence, prostorové představivosti a vnímání.
- **Testy osobnosti** – umožňují prozkoumat a odhadnout charakteristické rysy, silné stránky a talent uchazeče. Testování probíhá formou dotazníku, kdy je zjišťována celková struktura osobnosti uchazeče.
- **Testy schopností** – používají se k posouzení schopností a dovedností uchazeče, které jsou důležité pro pracovní výkon. Testy probíhají formou hraní rolí, kdy uchazeč dostane úkol, který musí ve stanoveném čase splnit. Kontroluje se nejen rychlost splnění, ale také způsob nakládání s informacemi nebo schopnost rozhodovat se.

Koubek (2015, s. 176) dále uvádí další typy testů, které Šikýř nezmiňuje:

- **Testy znalostí a dovedností** – testování prověřuje, jakými znalostmi a dovednostmi uchazeč disponuje. Test může probíhat formou ukázky pracovního postupu.
- **Skupinové metody** – uchazeči zde pracují v týmu, kdy musí vyřešit modelovou situaci či učinit rozhodnutí. Přihlíží se k tomu, jak se jednotlivci zapojili do daného problému a čím konkrétně přispěli. Tento typ testování se většinou používá pro obsazování manažerských pozic.

Jednou z oblíbených metod výběru pracovníků je **dotazník**. Elektronické dotazníky jsou v dnešní době upřednostňovány před tištěnými (Koubek, 2015, s. 175). Dotazník poskytuje informace o stupni vzdělání, pracovních zkušenostech, předchozí praxi apod. Použití dotazníku je vhodné ve všech případech a zpravidla se tento dotazník zakládá do osobního spisu zaměstnance a je zdrojem informací evidence zaměstnanců (Koubek, 2015, s. 175). Dvořáková (2012, s. 153) upozorňuje na jeho nevýhody, kterými mohou být přílišná rozsáhlost, obtížné vyhodnocení a univerzálnost odpovědí.

Assessment centre je další poměrně oblíbená metoda výběru pracovníků. Tato metoda využívá k výběru, hodnocení a vzdělávání pracovníků, kdy se posuzuje jejich pracovní výkon a rozvojový potenciál (Šikýř, 2016, s. 410). Jedná se o skupinovou metodu, které se účastní optimální počet šesti lidí, ale přijatelná skupina je od čtyř do osmi uchazečů (Bělohlávek, 2016, s. 146). Pozvaní uchazeči následně řeší skupinové i individuální úkoly, při nichž jsou pozorováni a posuzováni vedoucími pracovníky nebo zkušenými psychology (Koubek, 2015, s. 177). Assessment centre probíhá zpravidla mimo pracoviště a trvá obvykle jeden až dva dny (Šikýř, 2016, s. 410). Jsou využívány spíše ve větších společnostech při výběru pro manažerské pozice. Umožňují zaměstnavatelům získat o uchazečích více informací než klasické rozhovory (Armstrong, 2015, s. 292). Dle HR News (2019) je vhodné, zařadit do AC programu i nějaké outdoorové herní aktivity nebo jiný odlehčující typ aktivit. Uchazeči se tak budou chovat mnohem přirozeněji a uvolněně.

Z metody assessment centre vychází metoda **development centre**. Tato centra slouží spíše k posouzení potenciálu a k zařazování uchazečů na místa, která jejich potenciálu nejvíce vyhovují (Bělohlávek, 2016, s. 146). V praxi bývají obě tyto metody spojovány, a kromě výběrového rozhodnutí bývají navrhovány i další vzdělávací intervence (Bělohlávek, 2016, s. 146).

Zkoumání referencí z předchozích zaměstnání, že školy nebo od osob, které uchazeče znají, je poměrně často využívanou metodou výběru zaměstnanců (Koubek, 2015, s. 183). Šikýř (2016, s. 412) upozorňuje na to, že reference lze zkoumat jen se souhlasem uchazeče. Reference spočívají ve zhodnocení daného kandidáta, ale je potřeba brát v potaz, že nemusí být objektivní a pravdivé (Bělohlávek, 2016, s. 33). Podle Koubka (2015, s. 183) je tato metoda velmi oblíbená v USA, kde zaměstnavatelé považují reference za jeden z nejspolehlivějších zdrojů o uchazečích. Doporučující dopisy však mohou být nespolehlivé, jelikož v některých případech je může zaměstnavatel napsat jen proto, aby se zaměstnance zbavil (Tracy 2015, s. 63). Šikýř (2016, s. 413) ve své publikaci uvádí, že „*při žádostech o vedoucí nebo důvěrné místo zaměstnavatel někdy požaduje reference čili doporučení. Firma se chce dodatečnými informacemi pojistit o odborných schopnostech a charakterových vlastnostech uchazeče. Lidé, kteří podávají reference, musí být schopni poskytnout na základě své odbornosti kvalifikovaný posudek a musí být důvěryhodní*“.

Tabulka 2 Validita metod výběru pracovníků dle M. Smithe

Metoda výběru	Validita
Astrologie	0,00
Grafologie	0,00
Reference	0,13
Nestrukturovaný pohovor	0,31
Test osobnosti	0,38
Životopis	0,40
Assessment centre	0,41
Test schopností	0,54
Ukázka práce	0,55
Strukturovaný pohovor	0,62

Zdroj: Koubek (2015, s. 184)

Údaje z Tabulky 2 svědčí o tom, že nejvyšší validitu mají metody jako strukturovaný pohovor, ukázka práce nebo test schopností. Naproti tomu nulovou validitu mají metody výběru jako astrologie nebo grafologie. Validita je měřena pomocí korelačního koeficientu, který udává vztah mezi skóre dosaženým uchazečem při použití dané metody a skóre dosaženým uchazečem při hodnocení jeho pracovního výkonu (Koubek, 2015, s. 183-184). Metody, které mají validitu alespoň 0,40, jsou považovány za dostatečně validní a mohou být použity pro výběr zaměstnanců i samostatně (Koubek, 2015, s. 184).

2.3.3 Závěrečné rozhodnutí o výběru uchazeče

Po ukončení všech výběrových metod nastává poslední a nejdůležitější fáze, a to samotné rozhodnutí o výběru uchazeče. Při výběru správného uchazeče je důležité vědět, že nejlepší neznamená nejvhodnější. Uchazeč musí být také přizpůsobivý, odpovídat hodnotám firemní kultury nebo mít jiné vlastnosti, kterou jsou pro podnik důležité. Je třeba počítat i s tím, že se lidé ucházejí o pracovní místa i v jiných společnostech, tudíž se nakonec můžou rozhodnout, že přijmou jinou pracovní nabídku. Do doby přijetí nabídky uchazečem je dobré udržovat aktivní vztahy i s ostatními účastníky výběrového řízení. Pokud kandidát pracovní nabídku přijme, je nutné o výsledku výběrového řízení informovat ostatní kandidáty, a zároveň jim poděkovat za účast. Závěrečné rozhodnutí o přijetí má v kompetenci manažer, který je potenciálním nadřízeným uchazeče (Bělohlávek, 2016, s. 414). Janišová (2013, s. 565) upozorňuje na dopady nesprávného výběru zaměstnanců:

- vysoké náklady na získání, adaptaci a trénink zaměstnance;
- náklady obětované příležitosti v důsledku nízkého pracovního výkonu zaměstnance;
- ztráta příležitosti získat správného pracovníka;
- ztráta motivace ostatních pracovníků.

2.4 Metodika práce

Text diplomové práce je rozdělen do dvou částí – teoreticko-metodologické a praktické. Práce byla zpracovávána od prosince 2020 do poloviny dubna 2021. Teoreticko-metodologická část byla vytvořena na základě rešerše odborné literatury, monografií a článků, a to jak české, tak zahraniční. Kromě knižních a časopiseckých zdrojů byly použity také zdroje internetové, zaměřené na oblast HR. Informace o aktuálních trendech byly získávány především ze zahraničních internetových portálů. Cílem této části bylo shrnout hlavní teoretická východiska

zkoumané problematiky a porovnat názory jednotlivých autorů na otázky z oblasti řízení lidských zdrojů, zejména pak z oblasti získávání a výběru zaměstnanců. Všechny použité zdroje jsou řádně citovány a uvedeny na konci v seznamu literatury. Text tvoří teoretický rámec pro praktickou část.

Hlavním cílem práce je posoudit personální procesy získávání a výběru zaměstnanců ve společnosti ORLEN Unipetrol a navrhnout doporučení, která povedou k jejich zlepšení. Prvním dílčím cílem je identifikace silných a slabých stránek nastavených procesů získávání a výběru. Druhým dílčím cílem je vyhodnotit správnost používaných metod získávání a výběru zaměstnanců.

K dosažení stanovených cílů práce byla zvolena kombinace několika výzkumných metod. Tento přístup umožňuje získat dostatek relevantních informací, na jejichž základě lze poté identifikovat silné a slabé stránky zkoumaných personálních procesů.

Hlavní metodou v rámci výzkumného šetření bylo dotazníkové šetření, tedy kvantitativní forma výzkumu, která umožňuje oslovit velké množství respondentů a získat tak rychle přesná data. Dotazník byl určen pro zaměstnance společnosti ORLEN Unipetrol, kteří ve společnosti pracují kratší dobu než 3 roky. Jedná se o operátory výroby i ostatní zaměstnance na jiných pracovních pozicích. Zahrnuti byli zaměstnanci, kterým začal pracovní poměr od ledna 2018 do ledna 2021. Do dotazníkového šetření byli zařazeni i pracovníci, kterým ještě neskončila zkušební doba. Důvodem pro výběr tohoto vzorku byla validita a relevantnost odpovědí respondentů. Pracovníci s delším pracovním poměrem by si výběrové řízení pamatovat a odpovědi a data by tak mohla být zkreslená. Dotazník byl odeslán elektronicky 8. března 2021 na e-mailové adresy zaměstnanců. Z důvodu ochrany osobních dat zaměstnanců byl dotazník rozeslán zaměstnancům organizace vedoucím pracovníkem HR. Zaměstnanci byli informováni, za jakým účelem je dotazník vytvořen a byli ubezpečeni o anonymizaci získaných informací. Respondenti mohli odpovídat od 8. března 2021 do 15. března 2021. Poté byly všechny vyplněné dotazníky zaslány zpět autorce práce vedoucím zaměstnancem oddělení lidských zdrojů. Osloveno bylo celkem 242 zaměstnanců. Návratnost dotazníku činila 73,1 %; to znamená, že dotazník vyplnilo a odeslalo zpět celkem 177 zaměstnanců. Dotazník obsahuje 20 uzavřených otázek. Jeho úplné znění je uvedeno v Příloze 3.

Respondenty je možné charakterizovat podle čtyř identifikačních otázek. V rámci první otázky bylo zjišťováno genderové rozdělení zaměstnanců. Z celkového množství respondentů bylo 132 mužů (74,6 %) a 45 žen (25,4 %). Dále byli respondenti rozdělení podle věku. Největší skupinu tvoří 61 zaměstnanců ve věku mezi 26-35 let (34,4 %). Menší zastoupení 41 osob má věková skupina 36-45 let (23,2 %). 40 respondentů je ve věku 25 let a méně (22,6 %). Nejméně početnou skupinu 35 pracovníků jsou osoby ve věku 46 let a více (19,8 %). Třetí identifikační otázka se týkala délky pracovního poměru respondentů. 64 pracovníků (36,1 %) pracují v organizaci 1-2 roky. 57 zaměstnanců (32,2 %) pracují ve firmě 2-3 roky. Nejméně zastoupenou skupinou 56 zaměstnanců (31,6 %) tvoří pracovníci s délkou pracovního poměru méně než 1 rok. Dále byli respondenti rozdělení do dvou skupin, a sice na operátory a ostatní zaměstnance. Na pracovní pozici operátor pracuje 58 zaměstnanců (32,8 %). Více než polovina 119 pracovníků zastává jinou pracovní pozici (67,2 %).

Kromě dotazníkového šetření byla také využita kvalitativní metoda výzkumu, a to strukturovaný rozhovor s vedoucím pracovníkem oddělení lidských zdrojů. Tato metoda umožňuje postihnout vzájemné souvislosti zkoumaných jevů. Rozhovor byl naplánován jako osobní schůzka v prostorách organizace ORLEN Unipetrol. Kvůli omezení provozu kanceláří doporučilo vedení organizace v souvislosti s prevencí před šířením koronaviru, aby byly rozhovorové otázky zaslány elektronicky. Přepis rozhovoru je obsažen v praktické části diplomové práce. Vedoucí pracovník HR, se kterým byl rozhovor uskutečněn, pracuje ve

společnosti 5 let. Nejprve 1,5 roku působil jako Senior specialista v oddělení business partnerů a poslední 3,5 roku je HR business partnerem pro oblast financí / nákupu / logistiky a několika dceřiných společností skupiny ORLEN Unipetrol. Tento vedoucí pracovník je také odpovědný za získávání a výběr zaměstnanců v organizaci, a proto byl vybrán pro zodpovězení otázek. Rozhovor se skládá z 15 otevřených otázek.

V neposlední řadě byla využita metoda deskripce současných postupů získávání a výběru zaměstnanců. Data pro zpracování popisu byla získána z interních materiálů od vedoucího HR pracovníka, do kterých bylo po dobu zpracování praktické části nahlíženo. Konkrétně se jedná o směrnice, přehledy recruitmentu, seznam zaměstnanců a řadu dalších dokumentů, které obsahují důvěrné informace o společnosti ORLEN Unipetrol.

Kombinace využitých metod umožnila získat dostatek relevantních informací potřebných k formulování vhodných doporučení pro zkvalitnění procesu získávání a výběru zaměstnanců.

3 Praktická část

Praktická část této diplomové práce byla zpracována na základě vyhodnocení primárních zdrojů. Nejprve je představena společnost Unipetrol a poté je popsán proces získávání a výběru zaměstnanců v organizaci. Potřebné informace a data ke zpracování byla získána z interních materiálů společnosti ORLEN Unipetrol. Dalším zdrojem primárních dat byl provedený kvantitativní výzkum, a to formou dotazníkového šetření mezi vybranými zaměstnanci podniku. Zároveň byl uskutečněn a vyhodnocen strukturovaný rozhovor s vedoucím pracovníkem oddělení lidských zdrojů. V závěru jsou identifikovány silné a slabé stránky zkoumaných personálních procesů, tj. získávání a výběru zaměstnanců, a formulována doporučení pro společnost ORLEN Unipetrol.

3.1 Představení společnosti Unipetrol

Historie organizace sahá až do roku 1939, kdy byla zahájena první výstavba chemické továrny STW (Sudetenländische Treibstoffwerke AG, Oberleutensdorf) v Záluží u Litvínova. V roce 1983 byla dokončena výstavba Nové Rafinérie Litvínov – NRL. Společnost byla založena roku 1995 Fondem národního majetku. Šlo o jeden z privatizačních kroků českého petrochemického průmyslu (Unipetrol, 2021).

Od 1. ledna 2021 je změněn název společnosti Unipetrol na ORLEN Unipetrol. Tento název bude užíván v této části diplomové práce. Změna názvu je faktickým dokončením plné příslušnosti k nadnárodní skupině ORLEN, která je největší společností ve střední a východní Evropě. Skupina ORLEN do Unipetrolu vstoupila v roce 2005 jako majoritní akcionář a v říjnu roku 2018 se stala jeho jediným, stoprocentním vlastníkem (Unipetrol, 2021).

ORLEN Unipetrol je akciová společnost zaměřená na zpracování ropy, výrobu, distribuci a prodej pohonných hmot a petrochemických produktů – zejména plastů a hnojiv. Společnost působí v Záluží u Litvínova, Praze, Neratovicích, Kralupech nad Vltavou, Pardubicích, Kolíně a Brně. Rafinérská a petrochemická skupina ORLEN Unipetrol je významnou součástí českého průmyslu. V České republice je vlastníkem největší sítě čerpacích stanic Benzina ORLEN. Organizace patří mezi 10 největších českých firem dle tržeb (Czechtop100.cz, 2018). Organizace s téměř pěti tisíci zaměstnanci patří mezi nejlépe hodnocené zaměstnavatele v České republice. Svědčí o tom výsledky soutěže Sodexo Zaměstnavatel roku 2019, kde obsadila firma 3. místo v celostátním žebříčku v kategorii do 5 000 zaměstnanců. (Zaměstnavatelroku, 2019). V rámci studie TOP Zaměstnavatelé obdržela firma 2. místo v kategorii energetika, plynárenství a petrochemický průmysl pro rok 2021 (Topzaměstnavatele.cz, 2021). Poslání (mise) organizace zní: „*Zpracováním přírodních zdrojů přinášíme silnou budoucnost.*“ (Unipetrol, 2021). Cíli společnosti jsou:

- strategické řízení rozvoje pro skupinu společností;
- koordinace a obstarávání záležitostí společného zájmu skupiny společností;
- zajišťování financování a rozvoj systémů financování ve společnostech, které jsou součástí koncernu;
- rozvoj lidských zdrojů a systémů řízení lidských zdrojů ve společnostech, které jsou součástí koncernu;
- správa, nabývání a nakládání s majetkovými účastmi a ostatním majetkem (Stanovy ORLEN Unipetrol, 2021).

Na základě rozhovoru s vedoucím pracovníkem oddělení lidských zdrojů bylo zjištěno, že na HR oddělení ve společnosti ORLEN Unipetrol pracuje v současné době 51 zaměstnanců, kteří mají na starosti 3 550 zaměstnanců v rámci skupiny. Celé oddělení lidských zdrojů je rozděleno

do 7 odborů v čele s personálním ředitelem (Příloha 1). Jedním z nich je odbor odměňování, který je zaměřen na pravidla odměňování a správu benefitů. Další je odbor administrativy, jež se věnuje správě pracovních právních dokumentů. Odbor zpracování mezd se zabývá výpočty a vyplácením mezd. Dalším odborem je nábor, který nabírá nové zaměstnance a věnuje se HR marketingu. Odbor vzdělávání připravuje a realizuje zákonné a individuální školení. Trénink a rozvoj operátorů má na starost útvar s názvem Tréninkové centrum. Posledním odborem je HR Business partner, který komunikuje s ostatními útvary a koordinuje všechny činnosti.

Meetingy širšího HR vedení probíhají každé ráno za účasti personálního ředitele, vedoucího HR Business partnerů a tréninkového centra, čtyř business partnerů, vedoucího odměňování, vedoucího administrativy, vedoucího mzdové účtárny a vedoucího náboru a vzdělávání. Probírají se veškerá témata, která jsou právě aktuální a dotýkají se celého týmu (např. novinky, nařízení, nová legislativa, aktuální projekty, organizační změny, COVID atd.) (Směrnice, 2020).

3.2 Získávání a výběr zaměstnanců ve společnosti

Ve společnosti ORLEN Unipetrol je cílem získávání a výběru zaměstnanců vybrat správné zaměstnance na správná pracovní místa, tj. dosáhnout toho, aby byli získáni vhodní zaměstnanci, kteří splňují okamžité i dlouhodobé požadavky společnosti při současném zohlednění potřeb a hodnot těchto osob (Směrnice získávání a výběr zaměstnanců, 2019).

Před zahájením personálních procesů získávání a výběru zaměstnance příslušný vedoucí zaměstnanec založí a spustí proces schválení požadavku prostřednictvím elektronické aplikace pro schválení náborového procesu na dané pracovní místo v aplikaci Obsazení pracovního místa. Ve společnostech, kde nejsou používány elektronické aplikace, dochází ke schválení požadavku písemnou formou způsobem uplatňovaným v dané společnosti. Po dokončení schvalovacího procesu je zahájeno výběrové řízení pro získání a výběr zaměstnanců. Specifikace požadavků na pracovní funkci a na uchazeče o dané pracovní místo vychází z popisu pracovní funkce, v rámci schválené organizační struktury a rozpočtu. Pro specifikaci požadavků na proces získávání a výběru zaměstnance příslušný vedoucí zaměstnanec použije šablonu inzerátu (Příloha 2) a vyplněnou ji pošle příslušnému vedoucímu do odboru náboru a vzdělávání. Podle typu pracovní funkce a naléhavosti požadavku vedoucí odboru náboru a vzdělávání doporučí způsob vyhledávání a cílovou skupinu potenciálních uchazečů. V rámci skupiny Unipetrol je uplatňován vnitřní trh práce (Směrnice získávání a výběr zaměstnanců, 2019).

Zaměstnanci mají možnost ucházet se o volná pracovní místa zveřejňovaná interně dostupnou a transparentní formou (internet, webová stránka společnosti). Nabídka na obsazení volného pracovního místa je transparentní a podle principu rovných příležitostí je zveřejňována na internetu a webové stránce společnosti nebo dalšími způsoby používanými ve společnosti. V případě, že se do výběrového řízení přihlásí interní kandidát, je o této skutečnosti povinen sám písemně (např. emailem) informovat svého stávajícího vedoucího zaměstnance ve chvíli, kdy je přizván k výběrovému pohovoru, nejpozději po absolvování výběrového pohovoru, pokud má i po jeho absolvování zájem ve výběrovém řízení dále pokračovat. Poté o této skutečnosti stávající vedoucí zaměstnanec informuje písemně (např. emailem) stávajícího ředitele příslušné jednotky či úseku. O splnění této povinnosti oba informují příslušného zaměstnance personálního úseku, který dané výběrové řízení koordinuje. Účast interního kandidáta ve výběrovém řízení pokračuje po obdržení stanoviska stávajícího ředitele. V případě, že požadavky na obsazovanou pozici jsou splněny jak interním, tak externím kandidátem, při výběru dává společnost většinou přednost stávajícímu zaměstnanci společnosti,

případně zaměstnanci skupiny Unipetrol (v návaznosti na řízení kariéry a plán nástupnictví) (Směrnice získávání a výběr zaměstnanců, 2019).

Konečné rozhodnutí o výsledku výběrového řízení pak učiní příslušný odpovědný jednatel či člen představenstva po obdržení stanoviska personálního ředitele ORLEN Unipetrol.

Personální úsek je také povinen v rámci získávání vhodných kandidátů, informovat o zpracování osobních údajů, které jsou nezbytné pro realizaci výběrového řízení, a to vhodnou formou dle zvoleného způsobu vyhledávání kandidátů.

3.2.1 Metody získávání zaměstnanců

Způsob získávání vhodných kandidátů doporučuje podle typu pracovní funkce a naléhavosti požadavku vedoucí odboru náboru a vzdělávání. Případnou specializovanou náborovou kampaň musí schválit personální ředitel skupiny Unipetrol. Obvyklé pořadí způsobů vyhledávání kandidátů používané ve skupině Unipetrol je následující:

- výběr uchazečů z interně dostupných zdrojů (v návaznosti na řízení kariéry a plán nástupnictví);
- nabídka volného pracovního místa na vnitřním trhu práce společnosti (internet a webové stránky společnosti, firemní vývěsky atd.);
- reference, doporučení vhodných uchazečů;
- zveřejnění nabídky volného pracovního místa na vybraných personálních portálech;
- specializované náborové kampaně se zaměřením na konkrétní oblast podnikání nebo region;
- veletrhy pracovních příležitostí a prezentační akce pořádané pro studenty středních a vysokých škol i širokou veřejnost;
- zveřejnění nabídky na úřadu práce;
- spolupráce s vybranými personálními agenturami na základě platné smlouvy ve společnosti;
- vyhledání vhodných uchazečů na externích personálních portálech / sociálních sítích;
- speciální formy výběru (executive search / headhunting) specializovanými agenturami na základě platné smlouvy ve společnosti (Směrnice získávání a výběr zaměstnanců, 2019).

Vzhledem k velikosti a rozmanitosti společnosti se využívají všechny metody získávání zaměstnanců. Vedoucí pracovník HR oddělení společnosti ORLEN Unipetrol uvedl, že nejvíce využívanou metodou získávání zaměstnanců je online inzerování volných pracovních pozic. Všechny volné pracovní pozice se inzerují na webových stránkách organizace v sekci kariéra. Uchazeč si v této sekci může zadat obor a lokalitu, ve které by chtěl pracovat. Následně se může podívat na aktuální volná pracovní místa. Po rozkliknutí vybrané pracovní pozice se objeví veškeré potřebné informace, které by měl mít uchazeč o pracovní místo k dispozici. Jedná se o informace spojené s náplní práce, požadavky, které by měl uchazeč splňovat, znalosti a dovednosti požadované organizací a informace o tom, co společnost může nabídnout danému kandidátovi. U každé volné pracovní pozice je uveden kontakt na HR pracovníka. Dále je možné zaslat strukturovaný životopis prostřednictvím uvedeného tlačítka „Odpovědět“, kde se automaticky načte formulář, kde uchazeč vyplní požadované informace a své kontaktní údaje. Ve formuláři je také možné zaškrtnout souhlas, aby uchazeče společnost kontaktovala i s nabídkou jiného pro něj vhodného pracovního místa. Tím může uchazeč zvýšit svou šanci na uplatnění v budoucnu a stát se členem týmu. Společnost inzeruje také volné pracovní pozice na pracovních portálech Jobs.cz a Práce.cz. Po rozkliknutí nabídky práce se uchazeč ocitne opět na kariérních stránkách společnosti s uvedením veškerých detailů. Pro získávání zaměstnanců

na specifictější pozice, jako je například inženýr řídicích systémů, výzkumný a vývojový pracovník, projektový manažer a další, využívá organizace pracovní portál Welcome to the Jungle. Na tomto portálu uvádí firma informace týkající se roku založení, počtu zaměstnanců, ročního obrátu a koho hledají do svého týmu. V sekci „Tým“ si může uchazeč prohlédnout videa vybraných současných pracovníků společnosti, kteří hovoří o práci v Unipetrolu. V sekci „Nabídky práce“ jsou k dispozici specifické volné pracovní pozice s jejich detailními popisy. Po stisknutí tlačítka „Reagovat na nabídku“ bude uchazeč opět přesměrován na kariérní stránky společnosti, kde se mu zobrazí formulář k vyplnění. Autorka kladně hodnotí kariérní webové stránky organizace, které jsou velice přehledně zpracované.

K získávání zaměstnanců jsou využívány i sociální sítě Facebook, Instagram a Twitter, kde odkazují na kariérní stránky společnosti. U dělnických pozic je využívána také forma offline inzerce. Tyto pracovní pozice jsou inzerovány například na úřadu práce nebo na firemních vývěskách.

Společnost ORLEN Unipetrol úzce spolupracuje se vzdělávacími institucemi. Mají partnerské střední školy a vlastní pobočku Vysoké školy chemicko-technické přímo v areálu společnosti (Rozhovor s vedoucím HR). V roce 2002 zahájila firma spolupráci s VŠCHT v Praze. V roce 2015 bylo založeno Univerzitní centrum VŠCHT Praha – Unipetrol Litvínov. Toto spojení umožňuje ověřit si nabyté teoretické znalosti rovnou v praxi. Unipetrol navyšuje vysokoškolské studijní příležitosti v Ústeckém kraji, a pomáhá tak k budování atraktivitu a konkurenceschopnosti tohoto kraje (VŠCHT, 2020). Vedoucí pracovník HR oddělení konstatoval, že do budoucna je snaha, posunout spolupráci se školami tak daleko, že to ostatní metody získávání zaměstnanců předčí.

Z rozhovoru s vedoucím pracovníkem HR bylo zjištěno, že ve společnosti ORLEN Unipetrol RPA je aktuálně volných 20 pracovních pozic, na které hledají cca 60 uchazečů. V rámci celé skupiny ORLEN Unipetrol je momentálně k dispozici 31 volných pracovních pozic, na které je potřeba získat cca 100 uchazečů.

3.2.2 Nabídka pracovního místa

Nabídka volné pracovní pozice ve společnosti ORLEN Unipetrol obsahuje následující skutečnosti:

- název pracovní pozice;
- charakteristika pracovní náplně;
- požadavky na zaměstnance – vzdělání, znalosti, dovednosti, praxe;
- podmínky výkonu práce – pracovní doba, odměňování, možnosti a příležitosti
- pokyny pro uchazeče – jak se o dané pracovní místo ucházet (včetně kontaktní osoby);
- dokumenty požadované od uchazečů – životopis (případně výpis z rejstříku trestů nebo výpis z evidenční karty řidiče), při nástupu doklad o dosaženém vzdělání a zápočtový list;
- místo výkonu práce;
- datum nástupu do práce – dohodou (Nabídka práce ORLEN Unipetrol, 2020).

Všechny tyto skutečnosti korespondují s teorií řízení lidských zdrojů. Nabídka pracovního místa obsahuje všechny důležité aspekty, které by měl mít uchazeč k dispozici.

3.2.3 Zdroje informací o uchazečích

Podle typu obsazované pracovní pozice jsou ve společnosti ORLEN Unipetrol obvykle používány tyto zdroje informací o uchazečích:

- analýza životopisu;
- metoda výběru založená na individuálním výběrovém pohovoru podle požadavků na volné pracovní místo;
- testování dovedností, psychometrické testy, psychologické testy, testy manažerských schopností (na základě speciálních požadavků prostřednictvím schváleného smluvního dodavatele společnosti);
- Assessment Centre (metoda skupinového výběru na základě speciálních požadavků prostřednictvím schváleného smluvního dodavatele společnosti) – používá se u dělnických (operátorských) pozic (Směrnice získávání a výběr zaměstnanců, 2019).

3.2.4 Metody výběru zaměstnanců

Vedoucí pracovník HR oddělení uvedl, že standardní metodou pro výběr zaměstnanců je ve společnosti ORLEN Unipetrol **analýza životopisu**. Organizace preferuje strukturovaný typ životopisu, ve kterém se personalista lépe orientuje. Tato metoda odhalí vhodné uchazeče, kteří jsou následně pozváni k výběrovému pohovoru.

Při obsazování pracovních funkcí dělník, technicko-administrativní pracovník a manažerských pozic je standardním postupem výběr zaměstnance formou **výběrového pohovoru** vedeného vedoucím příslušného organizačního útvaru za přítomnosti zaměstnance personálního úseku, který dané výběrové řízení koordinuje. V souladu s principy vnitřního trhu práce je ve společnosti preferováno obsazení pracovního místa zaměstnancem, který je pro tuto pracovní činnost připravován jako personální náhrada, před výběrem externího kandidáta. Do výběrových řízení na vedoucí pracovní místa jsou tak zahrnuti zaměstnanci z plánu nástupnictví, s nimiž je veden výběrový pohovor. Na základě požadavku vedoucího zaměstnance je výběrové řízení organizačně zajištěno personálním úsekem. V případě potřeby zajišťuje vedoucí zaměstnanec ve spolupráci s personálním úsekem testování požadovaných způsobilostí (odborné, jazykové znalosti). Obsazování pracovních funkcí ředitelů společnosti/jednotky/úseku je zajišťováno vedením společnosti ve spolupráci s personálním úsekem. Kandidát obvykle absolvuje pohovor s vedoucím odboru nábory a vzdělávání, HR business partnerem (hlavní kontaktní osoba v oblasti personalistiky) nebo s personálním ředitelem společnosti, a dále s příslušným nadřízeným manažerem, s jednatelem nebo generálním ředitelem dané společnosti, případně se segmentovým ředitelem. Doporučuje se, aby kandidát absolvoval externí **Assessment Centre** (Směrnice získávání a výběr zaměstnanců, 2019).

Personální úsek poskytuje administrativní podporu a metodiku k vedení výběrového pohovoru k podpoře včasného rozhodnutí o výběru kandidáta. Povinností vedoucího zaměstnance je definovat a personálnímu úseku předat případné speciální požadavky na uchazeče vyplývající z pracovní funkce, včetně požadavku na předložení výpisu z trestního rejstříku, pokud se jedná o požadavek nezbytný a relevantní vzhledem k výkonu práce. Jako forma výběrového pohovoru je doporučován částečně strukturovaný pohovor založený na předem připravené sadě otázek nebo dotazníku. Směr rozhovoru musí být přizpůsoben aktuální situaci a úrovni pracovního místa. Při agenturním zaměstnávání je standardním postupem výběr dočasně přiděleného zaměstnance formou výběrového pohovoru vedeného vedoucím příslušného organizačního útvaru nebo externí agenturou práce. Personální úsek pomáhá s koordinací administrativního procesu (Směrnice získávání a výběr zaměstnanců, 2019).

Proces výběru zaměstnanců je ukončen přijetím potvrzené nabídky zaměstnání. Personální úsek zajistí zahájení nástupního procesu vybraného kandidáta do společnosti podle naléhavosti požadavku, zpravidla nejméně 3 týdny před předpokládaným nástupem do společnosti tak, aby

byly dodrženy všechny zákonné i interní předpisy týkající se nástupu včetně vstupní lékařské prohlídky. Příslušný vedoucí zaměstnanec je povinen před vznikem pracovního poměru zkontrolovat, zda je pro dané pracovní místo vytvořen a zaktualizován popis pracovní funkce, a s tímto popisem pracovní funkce seznámit zaměstnance nejpozději v den jeho nástupu do zaměstnání. S vybraným kandidátem je uzavřen pracovní poměr na dobu určitou, zpravidla v délce trvání 1 roku s 3měsíční zkušební dobou. Vedení společnosti může v případě změny podmínek, které vedly k zahájení procesu získávání a výběru zaměstnanců, rozhodnout o zastavení procesu, aniž by byl vybrán příslušný kandidát (Směrnice získávání a výběr zaměstnanců, 2019).

Autorka doporučuje využívat i další metody výběru zaměstnanců, které organizace vůbec nevyužívá. Zkoumání referencí z předchozích zaměstnání nebo osobní dotazník mohou být vhodnou doplňující metodou výběru pracovníků.

Doporučení vhodného uchazeče stávajícím zaměstnancem

Je-li v daném výběrovém řízení vybrán uchazeč, kterého doporučil stávající zaměstnanec společnosti, může doporučující zaměstnanec získat odměnu, pokud budou splněny následující podmínky:

- vybraný kandidát musí v rámci výběrového pohovoru sdělit jméno, příjmení a osobní číslo zaměstnance, který jej do daného řízení doporučil;
- vybraný kandidát je na dané pracovní místo přijat a ve zkušební době nedojde k ukončení jeho pracovního poměru, respektive jeho pracovní poměr trvá po dobu 12 měsíců a dále pokračuje;
- doporučující zaměstnanec je v době výplaty odměny zaměstnancem společnosti ORLEN Unipetrol a není ve výpovědní lhůtě (Směrnice získávání a výběr zaměstnanců, 2019).

V případě splnění těchto podmínek získá doporučující zaměstnanec po uplynutí zkušební doby odměnu za doporučení v celkové hodnotě 7 500 Kč, která je složena z nepeněžního plnění ve formě předplacené Grand karty Benzina s kreditem 2 500 Kč a současně z finanční odměny ve výši 5 000 Kč. Pokud setrvá doporučený zaměstnanec ve společnosti 12 měsíců a jeho pracovní poměr bude nadále pokračovat, bude zaměstnanci vyplacena další finanční odměna ve výši 10 000 Kč. Výplata odměny za doporučení náležející zaměstnanci personálního úseku podléhá dodatečnému schválení personálního ředitele (Směrnice získávání a výběr zaměstnanců, 2019).

3.2.5 Potvrzení nabídky zaměstnání

Po ukončení výběrových procedur je zaměstnanci zasláno potvrzení nabídky zaměstnání. Tento dokument slouží k potvrzení pracovních podmínek, jako je datum nástupu do práce, délka trvání pracovního poměru (na dobu určitou nebo neurčitou), místo výkonu práce, základní mzda a mzda po uplynutí zkušební doby, týdenní pracovní doba, pohyblivá složka mzdy a pracovní pomůcky (notebook, mobilní telefon).

Součástí této nabídky je také následující souhrn benefitů:

- dovolená – 5 týdnů za kalendářní rok;
- dotované stravování za každý odpracovaný den;
- pracovní volno s náhradou mzdy nad rámec zákonného nároku dle pravidel platné kolektivní smlouvy;
- příspěvek na dětskou rekreaci, školy a školy v přírodě;

- odměny dárcům krve;
- odměny při pracovních výročí;
- nákupy u nasmlouvaných partnerů se slevou (Nabídka práce ORLEN Unipetrol, 2020).

Po uplynutí zkušební doby je možnost volitelných zaměstnaneckých benefitů, které zahrnují:

- penzijní připojištění;
- životní pojištění;
- menu (flexipassy – zdraví, kultura, sport);
- možnost tankovat v síti čerpacích stanic Benzina za výhodnější ceny;
- multisport karta za výhodných podmínek (Nabídka práce ORLEN Unipetrol, 2020).

Po podpisu tohoto dokumentu oběma stranami je zaměstnanci následně zaslána pracovní smlouva, která obsahuje další práva a povinnosti.

3.2.6 Tréninkové centrum

Zaměstnanci společnosti jsou rozděleny do dvou kategorií – operátoři (obsluha venkovního zařízení) a ostatní zaměstnanci. Ostatní zaměstnanci mají zpravidla individuální adaptační plán. Operátoři procházejí po nástupu do zaměstnání intenzivním školením v rámci tréninkového centra, kde by měli získat přehled o všech chemických procesech, výrobních zařízeních, postupech a bezpečnostních zásadách. Vyhodnocení vybraných životopisů od kandidátů, kteří se ucházejí o pracovní pozici operátor, provádí pověřený zaměstnanec tréninkového centra dle zadání náborové inzerce a interních požadavků společnosti. Výběrové řízení probíhá formou Assessment centra, kdy výběrovou komisi tvoří zaměstnanci tréninkového centra. Do pracovního poměru mohou být přijati pouze ti uchazeči, kteří úspěšně absolvovali výběrové řízení. O výsledcích jsou poté kandidáti informováni pověřeným zaměstnancem TC (Tréninkové centrum Unipetrol RPA, 2020).

Celková doba zácviku v TC činí šest měsíců. Zahrnuje teoretickou přípravu formou školení, praktický trénink na Cvičné a Destilační jednotce, odborné stáže na vybraných pracovištích společnosti a praktický zácvik na jednotce, kam bude operátor v zácviku přiřazen. Teoretická příprava i praktický trénink probíhají v čase od 7:00 do 15:00 hod. Celkový rozsah teoretické přípravy a praktického tréninku na Cvičné a Destilační jednotce jsou dva měsíce. Teoretická příprava v TC probíhá za účelem osvojení si teoretických znalostí a dovedností potřebných pro výkon operátorské pozice. Školení se skládá ze čtyř výukových modulů vedených interními lektory a školiteli TC, které jsou zakončeny dotazníky pro ověření získaných znalostí. Každý modul obsahuje cyklus přednášek na témata související s pracovní náplní operátora ve výrobě. Oblasti teoretické přípravy zahrnují personální modul, BOZP a PO, operátor v praxi a technologické procesy. Pro úspěšné absolvování dotazníků je nutné dosáhnout 70 % správných odpovědí. Úspěšné splnění teoretické přípravy je nezbytnou podmínkou pro navazující praktický trénink. Nesplnění tohoto požadavku může být důvodem k rozvázání pracovního poměru se zaměstnancem. Teoretickou přípravu v tréninkovém centru zajišťují vybraní interní lektori a školitelé TC, kteří zodpovídají za přípravu školících materiálů, včetně závěrečných dotazníků. V rámci teoretické přípravy se zaměstnanci účastní i exkurzí po areálu společnosti (Tréninkové centrum Unipetrol RPA, 2020).

Praktický trénink je nedílnou součástí výcviku v TC a navazuje na teoretické výukové moduly. Jeho účelem je příprava operátora v zácviku na budoucí povolání. První část praktického výcviku probíhá na Cvičné jednotce, kde se operátor naučí orientovat v chemické technologii, kontrolu a obsluhu výrobního zařízení, identifikaci a správný popis závad a netěsností, najíždění a odstavování celé Cvičné jednotky i jednotlivých jejích technologických a strojních částí

včetně přípravy zařízení do opravy. Dále se naučí obsluhovat a ovládat Cvičnou jednotku z řídicího systému na velínu. Praktický trénink vedou školitelé TC. Tento trénink je zakončen souhrnným dotazníkem a praktickou zkouškou. Pro úspěšné absolvování tréninku je nutno dosáhnout 70 % správných odpovědí. Úspěšné splnění praktického tréninku na Cvičné jednotce je nezbytnou podmínkou pro navazující výcvik na Destilační jednotce a účast na odborných stážích v areálu společnosti. Druhá část praktického tréninku probíhá na Destilační jednotce, kde operátoři v závěru využijí nabyté teoretické znalosti i praktické zkušenosti. Trénink na Destilační jednotce vedou pověřeni zaměstnanci z úseku rozvoje, technologií a efektivity ve spolupráci se školiteli TC. V závěru odborných stáží se operátoři na týden vrátí do TC, kde se znovu zúčastní tréninku na Cvičné jednotce. Mají zde možnost, zopakovat si všechny nabyté znalosti a zkušenosti. Poté proběhne závěrečné vyhodnocení celého výcviku (Tréninkové centrum Unipetrol RPA, 2020).

Společnost ORLEN Unipetrol má povinnost ověřovat znalosti svých zaměstnanců. Cílem je prověřit vědomosti operátorů z dosažených kompetencí. Operátorovi je v dostatečném předstihu oznámen termín, na nějž bude pozván k ověření znalostí. Ověřování znalostí organizuje specialista tréninkového centra v předem domluveném termínu. Operátor má k dispozici souhrn otázek, které mají prověřit jeho znalosti z různých oblastí (technologie výroby, specifikace produktů a surovin, realizace znalostí BOZP a PO atd.). Každá otázka je komisí ohodnocena v rozsahu 0–20 %. Za úspěšné ověření znalostí je považováno, jestliže operátorův výsledek dosáhne minimálně 90 %. Celková doba ověřování by neměla překročit limit 20 minut. Operátoři, kteří při ověření neuspěli, mají možnost se po dvou měsících od posledního ověřování, přihlásit k opravným zkouškám. Pokud by byl i druhý pokus neúspěšný, je danému zaměstnanci tato kompetence odebrána a je zařazen do příslušného kompetenčního stupně dle kolektivní smlouvy, a to až na dobu šesti měsíců. Po této době má zaměstnanec prostřednictvím svého nadřízeného možnost, přihlásit se ke zkoušce z odebrané kompetence. Po úspěšném složení zkoušky je mu daná kompetence přiznána a je opět zařazen do původního kompetenčního stupně (Tréninkové centrum Unipetrol RPA, 2020).

Tréninkové centrum je dle autorky velice užitečné, protože noví zaměstnanci zde mají možnost připravit se na budoucí povolání. Pracovníci mohou také detailně poznat fungování organizace a seznámit se s pravidly bezpečnosti práce. Mohou si vyzkoušet pracovní činnost přímo v provozu a zjistit tak, zda jim budoucí pracovní pozice vyhovuje.

3.3 Výzkumné šetření

Pro získání potřebných informací byla nejprve využita kvantitativní metoda dotazníkového šetření, jehož cílová skupina byli zaměstnanci firmy ORLEN Unipetrol. Dále byl uskutečněn rozhovor s vedoucím pracovníkem HR pro doplnění potřebných informací a dat. Tyto metody byly následně zkomparovány a na základě shromážděných dat, byly formulovány slabé a silné stránky v procesu získávání a výběru zaměstnanců. Dále byla navržena doporučení pro organizaci vedoucí ke zlepšení procesu získávání a výběru pracovníků.

3.3.1 Dotazníkové šetření

Ve společnosti ORLEN Unipetrol bylo provedeno dotazníkové šetření (Příloha 3). Osloveni byli zaměstnanci společnosti, kteří zde pracují 3 roky a méně, tzn. od ledna 2018 do ledna 2021. Zahrnuti do dotazníkového šetření byli i ti pracovníci, kterým ještě neuplynula zkušební doba. Důvodem pro výběr tohoto vzorku byla validita odpovědí respondentů. Zaměstnanci, kteří ve společnosti pracují déle, by si nemuseli výběrové řízení pamatovat a odpovědi by mohly být zkreslené. Dotazník se skládá z 20 otázek a byl zaslán zaměstnancům e-mailem. Celkově bylo osloveno 242 zaměstnanců, z nichž dotazník vyplnilo 177 respondentů. Návratnost

dotazníkového šetření byla 73,1 %. Zaměstnanci byli rozděleni podle pohlaví, věku, délky pracovního poměru a podle typu pracovní pozice.

Celkem bylo zpracováno 177 dotazníků. Shromážděné informace byly zpracovány do přehledných grafů.

Otázka 1. Jaké je Vaše pohlaví?

Jak ukazuje Graf 1 (Příloha 4), dotazníkového šetření se zúčastnilo celkem 132 mužů (74,6 %) a 45 žen (25,4 %). Soubor respondentů nebyl genderově vyvážený z toho důvodu, že v odvětví rafinerie a petrochemie pracují z přirozených důvodů spíše muži.

Otázka 2. Kolik je Vám let?

Druhým sledovaným demografickým ukazatelem byl věk respondentů. Největší věkovou skupinou pracovníků jsou zaměstnanci ve věku 26-35 let, kterou tvoří 61 pracovníků (34,4 %). Menší zastoupení má věková skupina 36-45 let, jenž tvoří 41 zaměstnanců (23,2 %). Téměř srovnatelné množství respondentů se pohybuje ve věkovém rozmezí 25 let a méně, tj. 40 osob (22,6 %). Nejméně početnou skupinou zaměstnanců jsou respondenti ve věku 46 a více let. Tuto skupinu tvoří celkem 35 pracovníků (19,8 %). Věkové složení respondentů je pro větší přehlednost graficky znázorněno v Příloze 5 (Graf 2).

Otázka 3. Jak dlouho ve společnosti pracujete?

V této otázce byli zaměstnanci rozděleni podle toho, jak dlouho ve společnosti ORLEN Unipetrol pracují. Nejvíce početnou skupinu tvoří zaměstnanci, kteří ve firmě pracují 1-2 roky. Je to celkem 64 osob (36,1 %). O něco méně respondentů je ve společnosti zaměstnáno 2-3 roky, tj. 57 pracovníků (32,2 %). Téměř shodnou skupinou zaměstnanců s délkou trvání pracovního poměru méně než jeden rok, jsou respondenti, jenž tvoří 56 lidí (31,6 %).

Otázka 4. Na jaké pracovní pozici pracujete?

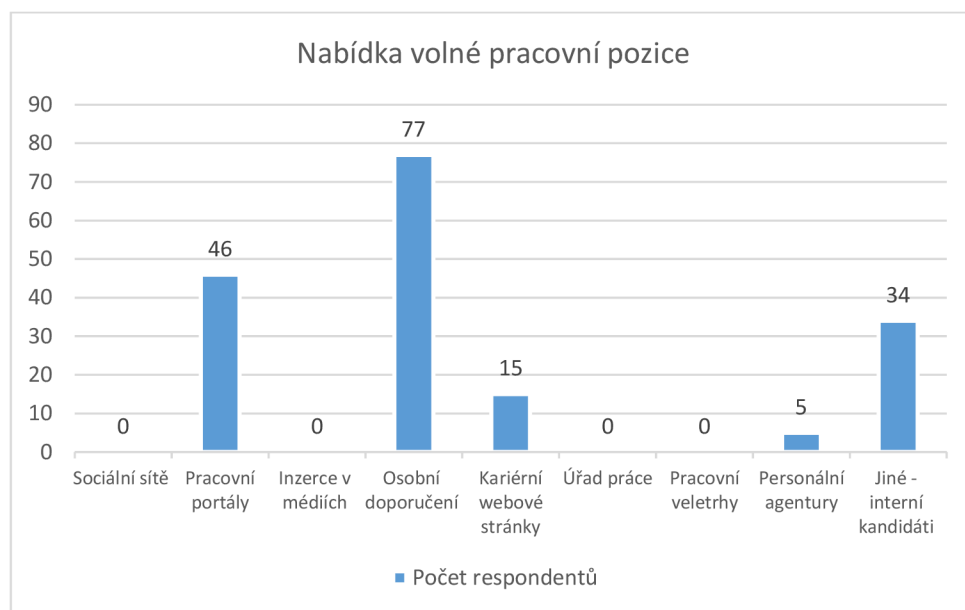
Ve čtvrté otázce byli pracovníci rozděleni podle typu pracovní pozice na operátory a zaměstnance pracujících na jiných pracovních pozicích. Na pozici operátor pracuje v současné době 58 zaměstnanců (32,8 %). Více než polovina zaměstnanců pracuje na jiné pracovní pozici, než je operátor. Tuto skupinu tvoří 119 osob (67,2 %).

Otázka 5. Jak jste se dozvěděl/a o volné pracovní pozici?

V dotazníku byli respondenti tázáni, jak se dozvěděli o volném pracovním místě ve společnosti ORLEN Unipetrol. Téměř polovina dotázaných, tj. 77 lidí (43,5 %), se o volné pracovní pozici dozvěděla na základě osobního doporučení od stávajících zaměstnanců. 46 pracovníků (25,9 %) uvedlo, že volnou pracovní pozici našli na pracovních portálech. Třetí nejpočetnější skupinu tvoří respondenti, kteří uvedli, že se o pracovní pozici dozvěděli z jiných zdrojů. Konkrétně se jedná o interní kandidáty, kteří již na nějaké pracovní pozici ve společnosti pracovali a byli osloveni s nabídkou jiného pracovního místa v rámci organizace. Tuto možnost uvedlo celkem 34 respondentů (19,2 %). 15 zaměstnanců (8,5 %) uvedlo, že volnou pracovní pozici našlo na kariérních stránkách společnosti. Pouze 5 respondentů (2,9 %) našlo volné pracovní místo prostřednictvím personálních agentur. Žádný z respondentů nenašel volnou pracovní pozici na

sociálních sítích, na úřadu práce, na pracovním veletrhu ani nezaznamenal inzerci v rádiu, televizi nebo tisku.

Graf 5 Využití zdroje při hledání pracovního místa

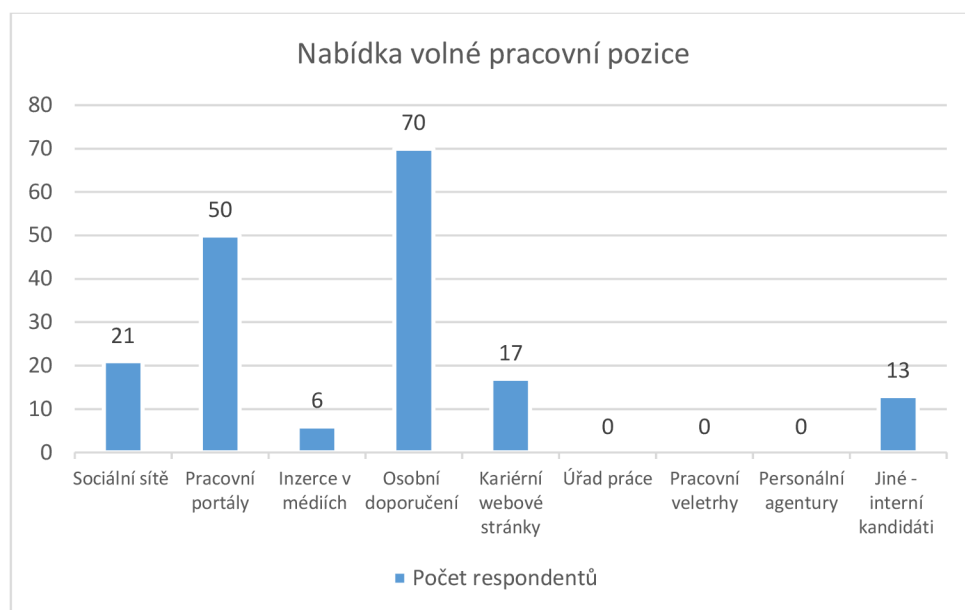


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka 6. Jakou nabídku pracovní pozice preferujete?

Dalším ukazatelem jsou nabídky pracovních pozic, které respondenti nejvíce preferují. Každý respondent mohl uvést pouze jednu preferovanou možnost. Nejpreferovanější formou nabídky pracovní pozice je pro 70 zaměstnanců (39,5 %) osobní doporučení od stávajících zaměstnanců. Druhou nejpočetnější skupinu tvoří 50 respondentů (28,3 %), kteří odpověděli, že preferují nabídku pracovního místa na pracovních portálech (Jobs.cz, Práce.cz a jiné). Celkem 21 osob (11,9 %) uvedlo inzerci na sociálních sítích jako jejich preferenci nabídky práce. Jako čtvrtou možnost preferuje 17 pracovníků (10,7 %) nabídku pracovní pozice na kariérních webových stránkách organizace. Zbýlý počet respondentů odpovídal takto: nabídka volné pracovní pozice v rámci organizace – interní kandidáti 13 zaměstnanců (7,3 %), inzerci v médiích (rádio, televize, tisk) 6 osob (3,4 %). Nikdo z respondentů neuvedl jako preferenci nabídku pracovního místa úřad práce, pracovní veletrhy ani personální agentury.

Graf 6 - Preferovaná nabídka volné pracovní pozice kandidáty



Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka 7. Jaké informace obsahovala inzerce pracovního místa?

Graf 7 v Příloze 8 zachycuje, zda inzerce pracovního místa obsahovala všechny potřebné informace. Respondenti měli na výběr z těchto možností: popis práce, název pracovního místa, podmínky přijetí, požadované znalosti a dovednosti, místo výkonu práce, informace, jak se ucházet o volné pracovní místo, dokumenty požadované od uchazečů a jiné, kde mohli respondenti doplnit další informace. Jak ukazuje Graf 7 (Příloha 8), všichni oslovení zaměstnanci uvedli, že inzerce pracovního místa obsahovala všechny uvedené informace. 10 zaměstnanců (5,6 %) navíc v položce jiné uvedlo, že inzerce obsahovala také datum nástupu do práce, což není povinná informace u nabídky pracovního místa.

Otázka 8. Byly informace v inzerci pracovního místa dostačující?

Z Grafu 8 (Příloha 9) je patrné, že informace ohledně volného pracovního místa byly dostačující, neboť všech 177 respondentů (100 %) odpovědělo ano.

Otázka 9. Pokud jste v předchozí otázce odpověděl/a ne, které informace Vám konkrétně chyběly?

V předchozí otázce odpověděli všichni zaměstnanci, že byli zcela spokojeni s informacemi, které obsahovala inzerce pracovního místa. Z toho vyplývá, že v inzerci žádné důležité informace nechyběly.

Otázka 10. Jaké dokumenty od Vás společnost požadovala?

Graf 9 v Příloze 10 zachycuje, jaké dokumenty byly společností vyžadovány od uchazečů. Na výběr bylo ze 6 možností, přičemž bylo možné označit více odpovědí. Všech 177 respondentů (100 %) uvedlo, že byl po nich požadován životopis. Druhá nejpočetnější skupina zaměstnanců

150 osob (85 %) odpověděla, že bylo nutné předložit dokumenty potvrzující vzdělání. Menší skupiny pracovníků (8,5 %, 14,1 % a 9,6 %) uvedly, že musely doložit motivační dopis, dokumenty potvrzující praxi a pracovní posudky.

Otázka 11. Jak jste byl/a přijat/a při své první návštěvě ve společnosti?

Zde měli respondenti na výběr z pěti možností, jak byli přijati vedením společnosti při své první návštěvě. Jak je vidět v Grafu 10 v Příloze 11, celkem 95 pracovníků (53,7 %) bylo přijato velmi přívětivě. Přívětivě hodnotí svou návštěvu 61 zaměstnanců (34,5 %). Zbýlých 21 respondentů (11,8 %) hodnotí svou první návštěvu ve firmě neutrálně. Nikdo se nesetkal s nepřívětivým jednáním.

Otázka 12. Která věc na Vás působila negativně při první návštěvě?

Jak je patrné z Grafu 11 (Příloha 12), celkem 161 respondentů (90,9 %) uvedlo, že při své první návštěvě ve společnosti nezaznamenali žádný negativní faktor. 14 pracovníků (7,9 %) se setkala s nedostatečnou organizací a pouze ve dvou případech (1,2 %) byla zaznamenána neprofesionalita.

Otázka 13. Byl součástí výběrového řízení pracovní pohovor?

V této otázce byli zaměstnanci tázáni, zda podstoupili v rámci výběrového řízení pracovní pohovor. Všichni respondenti odpověděli shodně, že součástí výběrového řízení byl pracovní pohovor. Ve společnosti ORLEN Unipetrol je pracovní pohovor nedílnou součástí výběrového řízení.

Otázka 14. Jak byste zhodnotil/a délku pohovoru? Máte pocit, že s Vámi personalista hovořil přiměřeně dlouhou dobu?

Jak je uvedeno v Grafu 13 v Příloze 14, tato otázka se týkala délky trvání pracovního pohovoru. Zde měli respondenti na výběr z pěti možností. 95 respondentů (93,7 %) se domnívá, že s nimi personalista hovořil dostatečně dlouhou dobu. Pouze 2 respondenti (1,2 %) uvedli, že s nimi personalista spíše nehovořil dostatečně dlouho. 9 zaměstnanců (5,1 %) nedokáže délku pracovního pohovoru posoudit. Nikdo neodpověděl, že by byl pracovní pohovor rozhodně nedostatečně dlouhý.

Otázka 15. Dostalo se Vám dostatečné množství informací o budoucí pracovní pozici?

V patnácté otázce bylo zjišťováno, zda byli zaměstnanci dostatečně informováni o budoucí pracovní pozici. Jak zachycuje Graf 14 v Příloze 15, více než polovina respondentů (68,4 %) uvedla, že dostala dostatečné množství informací o své budoucí pracovní pozici. Celkem 56 zaměstnanců (31,6 %) jsou toho názoru, že nebyli dostatečně informováni o budoucí pracovní pozici.

Otázka 16. Jak detailně Vás seznámil personalista s dalším průběhem přijímacího řízení?

V této otázce měli respondenti na výběr ze čtyř možností: velmi detailně, dostatečně, jen zběžně a vůbec. 102 zaměstnanců (57,6 %) bylo seznámeno s dalším průběhem přijímacího řízení velmi detailně. 51 respondentů (28,8 %) uvedlo, že byli personalistou obeznámeni dostatečně.

Jen zběžně bylo seznámeno s dalším průběhem 24 osob (13,6 %). Nikdo neodpověděl, že by nebyl vůbec informován.

Otázka 17. Jak jste byl/a celkově spokojen/a s přijímacím řízením ve společnosti Unipetrol?

V této otázce byla zjišťována celková spokojenost uchazečů s přijímacím řízením ve společnosti. Jak ukazuje Graf 16 (Příloha 17), 132 respondentů (74,6 %) uvedlo, že byli velmi spokojeni s výběrovým řízením. 45 zaměstnanců (25,4 %) odpovědělo, že byli spokojeni částečně. Nikdo z dotazovaných nevedl, že byl nespokojen či velmi nespokojen.

Otázka 18. Bylo Vaše očekávání před nástupem do společnosti shodné s realitou?

Graf 17 v Příloze 18 zobrazuje, do jaké míry se očekávání zaměstnanců před nástupem do zaměstnání shoduje s realitou. Očekávání s realitou se shoduje 131 respondentů (74,1 %) a 46 respondentů (25,9 %) je toho názoru, že se očekávání neshodovalo s realitou. Tato menší skupina zaměstnanců uvedla důvody, v čem se realita lišila od očekávání. Nejčastějšími důvody jsou: náročná práce v provozu a ovládání technologií, psychicky náročná práce na velině a dodržování přísných bezpečnostních opatření.

Otázka 19. Jak byste ohodnotil/a Váš proces adaptace?

Tato otázka byla zaměřena na proces adaptace. Respondenti byli tázáni, jak by svůj proces adaptace ve společnosti ORLEN Unipetrol ohodnotili. Jak uvádí Graf 18 (Příloha 19), celkem 120 zaměstnanců (67,8 %) bylo s procesem velmi spokojeno. 49 pracovníků (27,7 %) byla spíše spokojena. Oproti tomu pouze 8 respondentů (4,5 %) bylo s procesem jejich adaptace nespokojeno. Nikdo neodpověděl, že byl s procesem adaptace velmi nespokojen.

Otázka 20. Doporučil/a byste svému známému práci ve společnosti ORLEN Unipetrol?

V poslední otázce bylo zjišťováno, zda by současní zaměstnanci doporučili práci svému známému ve společnosti ORLEN Unipetrol. Tato otázka souvisí s celkovou spokojeností zaměstnanců v organizaci. Jak zachycuje Graf 19 v Příloze 20, 110 respondentů (62,1 %) by práci rozhodně doporučilo. 62 zaměstnanců (35,1 %) by spíše doporučilo práci v této společnosti. 5 respondentů (2,8 %) by práci spíše nedoporučilo. Žádný ze zaměstnanců nevedl, že by jako jako zaměstnavatele ORLEN Unipetrol rozhodně nedoporučil.

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že organizace má propracovaný proces získávání a výběru pracovníků. Inzerce pracovního místa obsahuje všechny důležité náležitosti, které by měl uchazeč o volné pracovní místo znát. Respondenti byli s informacemi, které obsahovala inzerce pracovní pozice, spokojeni a uvedli, že jim žádné informace nechyběly. Bylo zjištěno, že organizace vyžaduje od uchazečů jen malé množství dokumentů. Organizace na uchazeče působí velice profesionálně, jak bylo zjištěno z odpovědí na otázky č. 11 a č. 12. Z otázky č. 15 vyplynulo, že téměř třetina zaměstnanců nebyla dostatečně informována o budoucí pracovní pozici. Na tuto skutečnost navazuje otázka č. 18, kde bylo zjištěno, že u čtvrtiny zaměstnanců se neshodovalo očekávání před nástupem do firmy s realitou. Z dotazníku vyplývá, že zaměstnanci organizace jsou velmi loajální, jelikož většina z nich by doporučila firmu ORLEN Unipetrol jako zaměstnavatele svému známému.

3.3.2 Rozhovor s vedoucím pracovníkem HR

Jako doplňková výzkumná metoda byla použita metoda kvalitativního šetření prostřednictvím strukturovaného rozhovoru s vedoucím pracovníkem oddělení lidských zdrojů. Strukturovaný rozhovor je tvořen 15 otevřenými otázkami, na které vedoucí pracovník HR odpovídá. Otázky byly dopředu známé a závazné. Výhodou je rychlost a jednoduchost vyhodnocení.

1. Jak dlouho ve společnosti pracujete a jak dlouho zastáváte pozici HR Business Partnera?

Ve společnosti pracuji 5 let, nejprve jsem 1,5 roku působil jako Senior specialista v oddělení business partnerů a posledních 3,5 let jsem HR business partnerem pro oblast financí / nákupu / logistiky a několika dceřiných společnostech skupiny Orlen Unipetrol.

2. Jaké jsou nejvyužívanější metody pro získávání zaměstnanců?

Vzhledem k velikosti a rozmanitosti naší společnosti využíváme všechny metody získávání zaměstnanců. Nejčastější je stále tradiční cesta online inzerce. Další rozšířenou metodou získávání je doporučení. Naší snahou však je posunout spolupráci se školami tak daleko, že to ostatní cesty předčí.

3. Využíváte pro získávání zaměstnanců sociální sítě? Pokud nevyužíváte tak proč?

Ano, využíváme Facebook, Instagram a Twitter.

4. Kde inzerujete volné pozice?

Takřka všechny pozice máme na našich kariérních stránkách a na jobs.cz, pro specifitější pozice využíváme další kanály – welcome to the jungle nebo ostatní portály. U dělnických pozic inzerujeme také offline.

5. Jaké informace standardně obsahuje inzerce pracovního místa?

V každé inzerci uvádíme všechny důležité náležitosti: Název pracovní pozice, popis pracovní pozice, podmínky přijetí, znalosti a dovednosti požadované od kandidátů, místo výkonu práce, informace, jak se mohou kandidáti o volnou pozici ucházet, požadované dokumenty. Zřídka je uvedeno i datum nástupu do práce.

6. Jaké jsou nejvyužívanější metody pro výběr zaměstnanců?

Standardem je analýza životopisu, po které následuje osobní pohovor, někdy s testováním tvrdých znalostí kandidáta. U dělnických (operátorských) pozic jsme přidali také Assessment Centrum.

7. Jaké dokumenty požadujete od uchazečů v rámci výběrového řízení?

Standardem je pouze životopis. Někdy však také výpis z rejstříku trestů nebo výpis z evidenční karty řidiče. Při samotném nástupu pak doklad o dosaženém vzdělání.

8. Jaký typ pohovorů pro výběr zaměstnanců využíváte?

Je to individuální v závislosti na požadavcích jednotlivých vedoucích a preferencích náboráře. Nejčastější je polo-strukturovaný osobní rozhovor (v době koronavirové online rozhovor). Někdy doplněno také o případové studie (zpravidla na čerpacích stanicích Benzina).

9. Jak dlouho v průměru trvá obsazení volného pracovního místa?

Průměr se pohybuje okolo 5 týdnů

10. Jaká je ve firmě fluktuace?

Relativně malá – okolo 5,5 % ročně včetně přirozené fluktuace

11. Využíváte pro výběr zaměstnanců i Assessment Centra?

U operátorských pozic ano. Zpravidla obsazujeme nižší desítky operátorských pozic najednou, zrychlíme tím proces a pozorujeme, jak jsou schopni kandidáti reagovat, logicky uvažovat a pracovat v týmu.

12. Jaké má firma podle Vás silné stránky v oblasti získávání a výběru zaměstnanců?

Tradice, stabilita, nadstandardní finanční ohodnocení, v některých případech také výhodná lokalita. Díky tomu jsme v ojedinělé pozici, která nám dovoluje také velmi úzkou spolupráci se vzdělávacími institucemi – máme partnerské střední školy a vlastní pobočku VŠCHT v areálu (zaměstnanost absolventů je téměř 100 %). V neposlední řadě, máme takřka neomezené finanční prostředky pro nábor zaměstnanců.

13. Jaké má firma podle Vás slabé stránky v oblasti získávání a výběru zaměstnanců?

Pověst těžkého chemického průmyslu, která s sebou někdy přináší obavy zaměstnanců.

14. Kolik máte momentálně volných pracovních pozic?

20 pozic v Orlen Unipetrol RPA, na které hledáme cca 60 kandidátů,

31 pozic v rámci celé skupiny ORLEN Unipetrol, na které hledáme cca 100 kandidátů.

15. Hlásí se Vám dostatek uchazečů? Pokud ne, tak v čem vidíte problém?

Ano, uchazečů se hlásí dost. Problém je spíše v kvalitě uchazečů.

3.4 Výsledky šetření a doporučení

Prvním dílčím cílem byla identifikace silných a slabých stránek nastavených procesů získávání a výběru. Druhým dílčím cílem bylo vyhodnotit správnost používaných metod získávání a výběru zaměstnanců.

Na základě komparace výsledků dotazníkového šetření a rozhovoru byly vyhodnoceny využívané metody získávání a výběru zaměstnanců. Zároveň byly definovány silné a slabé stránky procesu získávání a výběru zaměstnanců ve společnosti ORLEN Unipetrol.

3.4.1 Vyhodnocení využívaných metod získávání zaměstnanců

Vedoucí pracovník HR v rozhovoru uvedl, že mezi nejvyužívanější metody získávání pracovníků patří online inzerce na pracovních portálech a doporučení. Tato skutečnost vyplývá i z dotazníkového šetření, kde bylo zjištěno, že 77 zaměstnanců (43,5 %) se o volné pracovní pozici dozvědělo prostřednictvím doporučení od stávajícího pracovníka. Je to dáno tím, že organizace má efektivně nastavený systém motivace zaměstnanců pro ty, kteří do organizace doporučí kvalitního pracovníka, který ve firmě setrvá déle než 3 měsíce. Po uplynutí 12měsíčního pracovního poměru doporučeného zaměstnance náleží zaměstnanci, který pracovníka doporučil další peněžitá odměna. Teorie říká, že tento způsob získávání bývá nejúčinnější a přináší velmi dobré výsledky. Výhodou této metody jsou nízké náklady na získávání pracovníků.

Druhá největší skupina 46 respondentů (25,9 %) byli zaměstnanci, kteří se o volném pracovním místě dozvěděli prostřednictvím online inzerce na pracovních portálech. Organizace využívá

pro inzerci internetové pracovní portály jako Jobs.cz a Práce.cz. Tyto pracovní portály patří podle Nováka (2019) k nejvyužívanějším. Na těchto tradičních platformách si uživatel může najít volné pracovní pozice podle různých kritérií – např. podle konkrétní pozice, podle města, typu úvazku, mzdy, vzdělání apod. Výhoda těchto stránek tkví v jejich návštěvnosti a oblíbenosti, která je v Česku podle IVITERA a.s. (2016) na velmi vysoké úrovni. Pro specifitější pracovní pozice využívá firma kariérní portál Welcome to the Jungle. Na tomto portálu firma prezentuje nejen volnou pracovní pozici, ale i firemní kulturu a audiovizuální obsah, kterým se snaží organizaci více přiblížit potenciálním uchazečům o zaměstnání.

Další početnou skupinou bylo 34 zaměstnanců (19,2 %), kteří se o volné pracovní pozici dozvěděli z vnitřních zdrojů – interní kandidáti. Tato metoda byla zjištěna jako třetí nejvíce využívaná. Získávání pracovníků z vnitřních zdrojů může být motivací pro ostatní zaměstnance a také signál toho, že si zaměstnavatel váží svých pracovníků. Tato metoda získávání přináší firmě mnoho výhod. Může to být snižování fluktuace zaměstnanců, nižší náklady na vzdělávání a rozvoj zaměstnanců nebo posilování organizační kultury.

Méně početnou skupinu tvořilo 34 pracovníků (8,5 %), kteří se o volném pracovním místě dozvěděli na kariérních webových stránkách organizace. Organizace má velmi přehledně zpracované webové stránky. V sekci kariéra si může uchazeč rozkliknout volné pracovní místo, kde jsou uvedeny všechny potřebné informace (náplň práce, požadavky na uchazeče, ohodnocení a nabídka benefitů, jakým způsobem se lze ucházet o dané pracovní místo apod.). Stránky jsou též pravidelně aktualizovány, nechybí na nich důležité informace o společnosti, mnoho obrázků včetně areálu společnosti, a na internetu jsou dobře dohledatelné. Tato metoda závisí na tom, kolik a jakých uchazečů se dostane na kariérní webové stránky společnosti.

Nejmenší skupinou bylo 5 osob (2,8 %), které se o volné pracovní pozici dozvěděly prostřednictvím personálních agentur.

3.4.2 Vyhodnocení využívaných metod výběru zaměstnanců

Standardní metodou pro výběr zaměstnanců ve společnosti ORLEN Unipetrol je analýza životopisu. Tato metoda patří mezi oblíbené a osvědčené metody výběru zaměstnanců ve firmách. Umožňuje odhalit vhodné a nevhodné kandidáty, kteří budou následně pozváni k dalším výběrovým procedurám. Metoda hodnocení životopisu patří v organizaci mezi doplňkové metody. Na základě této metody jsou pozváni vybraní uchazeči na výběrový pohovor. Pracovní pohovor absolvovují všichni kandidáti, neboť tato metoda je nedílnou součástí výběru zaměstnanců ve firmě. Výběrový pohovor probíhá v organizaci kvalitně a na profesionální úrovni. Jak bylo zjištěno z dotazníkového šetření, uchazeči byli s pracovním pohovorem spokojeni, byly jim poskytnuty potřebné informace a zároveň byli seznámeni s dalším průběhem výběrového řízení. Nikdo z dotázaných nevedl, že by byl s přijímacím pohovorem nespokojen. V případě potřeby je součástí pracovního pohovoru testování požadovaných způsobilostí (odborné, jazykové znalosti), které zajišťuje vedoucí zaměstnanec ve spolupráci s personálním úsekem.

V rámci výběru pracovníků je využívána metoda Assessment Centra. Vedoucí pracovník HR uvedl, že se tato metoda využívá pro výběr desítek operátorských pozic najednou, což umožňuje šetřit čas. Tato metoda má vyšší validitu oproti jiným metodám, a to proto, že každá kompetence je pozorována během Assessment Centra vícekrát. K výhodám patří i možnost pozorování kandidátů v interakci s druhými, což jiná metoda výběru neumožňuje. AC umožňuje ověřit nejen tvrdé kompetence uchazečů, ale i soft skills (např. komunikační schopnosti).

3.4.3 Silné stránky procesu získávání a výběru zaměstnanců

Mezi silné stránky procesu získávání zaměstnanců patří dostatečné a efektivní využívání metod získávání pracovníků. Organizace využívá všechny metody získávání, které definuje teorie řízení lidských zdrojů. Metoda doporučení funguje ve firmě velmi efektivně. Společnost má efektivně nastavený systém motivace pracovníků pro ty, kteří do firmy doporučí vhodného zaměstnance, který ve firmě setrvá alespoň 3 měsíce. Tento systém je třeba vyzdvihnout jako silnou stránku.

Další silnou stránkou v procesu získávání a výběru pracovníků je obsah inzerce volné pracovní pozice. Inzerce pracovní nabídky obsahuje všechny potřebné náležitosti, které jsou pro uchazeče důležité. Všechny informace, které se nacházejí v inzerci pracovního místa společnosti ORLEN Unipetrol se shodují s teorií řízení lidských zdrojů. Vyplývá to z dotazníkového šetření, kde všichni respondenti uvedli, že informace v inzerci pracovního místa byly dostačující.

Využívání Assessment Centra je jednou ze silných stránek procesu výběru pracovníků. Jak bylo zjištěno z rozhovoru, tato metoda se využívá pro výběr nižší desítky operátorských pozic najednou. Výhodou je zrychlení procesu a poskytování cenných informací o kandidátech. Pozorovatelé zjistí, jak jsou schopni kandidáti reagovat, logicky uvažovat a pracovat v týmu. Je to účinná metoda, která dokáže rozpoznat uchazečovi přednosti a slabiny lépe než pracovní pohovor.

Další silnou stránku, kterou je třeba podtrhnout, je loajalita zaměstnanců. Ve firmě se pohybuje fluktuace okolo 5,5 % ročně, což je považováno za optimální míru. Tradice, stabilita, nadstandardní finanční ohodnocení a výhodná lokalita jsou možné příčiny loajality zaměstnanců. 172 ze 177 dotázaných uvedlo, že by organizaci doporučilo nebo spíše doporučilo svému známému jako zaměstnavatele.

Výhodou procesu získávání zaměstnanců je také spolupráce se školami. Organizace má vlastní pobočku Vysoké školy chemicko-technické přímo v areálu firmy. Tato metoda je velice efektivní a nízkonákladová, jelikož studenti získají po dobu studia potřebné dovednosti a znalosti o firmě. Zároveň je možnost navázání potřebných kontaktů. Společnost ORLEN Unipetrol uvádí, že je zaměstnanost absolventů téměř 100 %.

3.4.4 Slabé stránky procesu získávání a výběru zaměstnanců

Slabou stránkou v procesu získávání zaměstnanců je nedostatečné využívání sociálních sítí. V rozhovoru vedoucí zaměstnanec HR uvedl, že pro získávání zaměstnanců je využíváno sociálních sítí typu Facebook, Instagram a Twitter. Toto tvrzení se neshoduje s výsledky dotazníkového šetření. Nikdo z respondentů neuvedl, že našel inzerci pracovního místa na sociálních sítích. Tato metoda je v současné době velmi moderní a efektivní. Dle průzkumu serveru Jobvite z roku 2012 používá sociální sítě pro recruitment téměř 90 % zaměstnavatelů. Jobvite podněcuje společnosti, aby využily potenciál pro sociální recruitment svých zaměstnanců. Zaměstnanci tak sdílejí nové pracovní příležitosti na svých sociálních sítích.

Další slabá stránka, která byla definována, je nízká úroveň uchazečů, kteří často nesplňují požadované kompetence. Tato informace byla zjištěna z rozhovoru s vedoucím pracovníkem HR. Může to být způsobeno nedostatečným počtem dokumentů, které organizace vyžaduje od uchazečů. Po uchazečích je ve všech případech vyžadován životopis. 150 (85 %) respondentů uvedlo, že od nich byly požadovány dokumenty potvrzující vzdělávání. Pouze okolo 10 % respondentů sdělilo, že byl potřeba motivační dopis, dokumenty potvrzující praxi nebo pracovní posudky. Reference od předchozích zaměstnavatelů nebyly v žádném případě vyžadovány. Vedoucí HR konstatoval, že zřídka je vyžadován také výpis z rejstříku trestů nebo výpis

z evidenční karty řidiče. Nikdo z dotázaných tyto dokumenty neuvedl jako potřebné k výběrovému řízení. Důvodem nižší kvality uchazečů může být také situace na trhu práce, kdy se zaměstnavatelé dlouhodobě potýkají s nedostatkem volné pracovní síly, a to na všech úrovních vzdělání. Současně se projevuje velký nesoulad mezi poptávkou a nabídkou co do požadovaných znalostí a dovedností pracovníků.

Slabou stránku vidí autorka v nedostatečné informovanosti kandidátů o budoucí pracovní pozici. Bylo zjištěno, že u čtvrtiny zaměstnanců se neshodovalo očekávání před nástupem do zaměstnání s realitou.

3.4.5 Doporučení

Na základě identifikace slabých stránek společnosti ORLEN Unipetrol bylo navrženo několik doporučení, která povedou ke zkvalitnění procesu získávání a výběru zaměstnanců. Doporučení také vychází ze zpracovaného dotazníkového šetření, které bylo v organizaci uskutečněno a zúčastnili se ho zaměstnanci společnosti s délkou trvání pracovního poměru kratší než 3 roky. Doporučení vychází rovněž ze strukturovaného rozhovoru s vedoucím pracovníkem HR oddělení, který odpovídal na předem dané otázky. Doporučení byla také tvořena na základě informací z interních materiálů společnosti, do kterých bylo nahlíženo. V neposlední řadě byly pro formulaci doporučení využity informace z odborné literatury.

Prvním doporučením pro organizaci je začít více využívat sociální sítě jako metodu pro získávání zaměstnanců. Vedoucí pracovník sice v rozhovoru uvedl, že jsou sociální sítě při nábore využívány, ale nikdo z dotázaných nenašel inzerci volné pracovní pozice na sociálních sítích. Bylo zjištěno, že jako třetí nejpreferovanější nabídku práce zvolili respondenti právě sociální sítě. Z toho vyplývá, že tato skupina zaměstnanců se pohybuje na sociálních sítích a zároveň na nich hledá zaměstnání. Autorka doporučuje vytvořit účet na profesní sociální síti LinkedIn. V roce 2019 měla tato sociální síť více než 1 700 000 uživatelů (LinkedIn, 2019). Zároveň nejvíce zastoupenou skupinou jsou zde lidé mezi 25-34 lety (LinkedIn, 2019). Tento věk se shoduje s nejpočetnější skupinou respondentů. Dále bylo zjištěno, že organizace nevyužívá aktuální trendy, jako je například využívání umělé inteligence (chatbot). Chatbot je moderní počítačový program určený ke komunikaci s lidmi. Chatboti se využívají v HR odvětví, kde se používají pro zjednodušení a zrychlení procesu získávání a výběru zaměstnanců. Toto doporučení vychází z informace, která byla zjištěna v rozhovoru s vedoucím HR a sice, že organizace má takřka neomezené finanční prostředky na nábor zaměstnanců. Dalším doporučením v oblasti sociálních sítí je, využívat placenou propagaci příspěvků se zaměřením na konkrétní cílovou skupinu uživatelů, které slouží jako inzerce volné pracovní pozice.

Dalším doporučením, které povede se zkvalitnění procesu výběru zaměstnanců je, využívat dotazník jako metodu výběru zaměstnanců. Bylo zjištěno, že organizace od kandidátů vyžaduje pouze životopis a dokumenty potvrzující vzdělání. Pouze malé procento respondentů uvedlo, že byla potřeba doložit dokumenty o dosavadní praxi, pracovní posudky nebo motivační dopis. Podle vedoucího pracovníka oddělení lidských zdrojů je problém v nedostatku kvalitních uchazečů. Autorka doporučuje využití dotazníku pro uchazeče, který poskytne personalistům podrobnější informace o uchazeči, např. detailní popis předchozích pracovních zkušeností, zahraniční zkušenosti, ochotu dále se vzdělávat a rozvíjet, atd.

Autorka navrhuje rozšířit metody výběru pracovníků o zkoumání referencí z předchozích zaměstnání, ze školy nebo od osob, které uchazeče znají. Tato metoda může odhalit kvalitní a nekvalitní uchazeče. Zkoumání referencí jako metodu výběru však lze využít jen se souhlasem uchazeče.

Na základě rozhovoru, kdy vedoucí zaměstnanec uvedl, že pověst těžkého chemického průmyslu s sebou přináší obavy potenciálních zaměstnanců, bylo definováno další doporučení. Zároveň 46 respondentů (25,9 %) uvedlo, že práce se neshodovala s jejich očekáváním. Důvody byly: náročná práce v provozu a ovládání technologií, psychicky náročná práce na velině a dodržování přísných bezpečnostních opatření. Autorka doporučuje, aby se těmito tématům personalisté více věnovali při přijímacím pohovoru a připravili uchazeče na to, co budoucí pracovní pozice obnáší. Struktura pohovoru by také měla být tvořena tak, aby uchazeč odhalil, jakou má pracovní minulost, jakou má motivaci, a jaké vyznává hodnoty. Tímto způsobem lze porovnat, zda jsou hodnoty společnosti a uchazeče v souladu. Pokud tomu tak nebude, lze konstatovat, že kandidát není na danou pracovní pozici vhodný.

Dalším návrhem je navázání spolupráce se středními školami. Společnost ORLEN Unipetrol již spolupracuje s Vysokou školou chemicko-technickou, kde má vlastní pobočku přímo v areálu společnosti. Organizace dále pojí partnerství se Střední školou Educhem v Meziboří a se Školou Humanitas v Litvínově. Vedoucí pracovník HR v rozhovoru potvrdil, že snahou organizace je, posunout spolupráci se školami tak daleko, že to předčí všechny ostatní metody získávání zaměstnanců. První výrobní areál společnosti ORLEN Unipetrol se nachází v Záluží u Litvínova. Z tohoto důvodu je prvním doporučením navázání spolupráce se středními školami technického zaměření v Mostě a Litvínově. První školou je Střední škola technická v Mostě. Tato škola nabízí obory jako elektrotechnika, strojní mechanik, operátor skladování a další. Obory jsou zakončeny maturitní zkouškou nebo výučním listem. Další školou, se kterou autorka doporučuje navázat spolupráci, je Střední průmyslová škola v Mostě, která nabízí studijní obory strojírenství (síťový analytik ve strojírenství a strojírenství s využitím výpočetní techniky) a technické lyceum. Tyto obory jsou zakončeny maturitní zkouškou. Další škola, která nabízí technické zaměření a mohla by tak být pro organizaci zajímavá, je Střední průmyslová škola Strojírna Litvínov s obory strojírenství a strojní mechanik. Studenti těchto oborů mají navíc zajištěnou odbornou praxi a výcvik v reálném prostředí s využitím moderních postupů a přístrojů. Společnost má další výrobní areál v Kralupech nad Vltavou. V tomto městě se zároveň nachází Střední odborná škola a Střední odborné učiliště. Tato škola nabízí čtyřleté obory zakončené maturitní zkouškou, a to informační technologie, chemik operátor a mechanik elektrotechnik. Zároveň je zde možnost tříletého oboru zakončeného závěrečnou zkouškou. Mezi tyto obory patří elektromechanik pro zařízení a přístroje a strojní mechanik. Organizace může díky spolupráci se školami získat připravené budoucí zaměstnance, kteří budou ochotni a nadšení k výkonu budoucí pracovní funkce. Spolupráce se školami je efektivním propojením vzdělávacího systému a výrobní podnikovou sférou, která přináší výhody všem stranám. Odborníci Unipetrolu podporují studenty svými zkušenostmi z praxe při psaní závěrečných maturitních prací. Studenti se navíc mohou zapojit do výzkumu nebo absolvovat odborné praxe a brigády. Školy mohou využívat materiální pomoc, například dodávky chemického skla, vyřazovaných počítačů a některých chemikálií (Unipetrol, 2019). Doporučením pro HR pracovníka, který má na starost spolupráce se školami, je, aby zajistil v partnerské škole možnost uveřejnění volných pracovních pozic na nástěnkách škol. Organizace tak může informovat studenty o svých volných pracovních místech a možnostech uplatnění, a získat tak potenciální uchazeče o zaměstnání.

4 Závěr

Cílem této diplomové práce bylo posoudit personální procesy získávání a výběru zaměstnanců ve společnosti ORLEN Unipetrol a navrhnout doporučení, která povedou k jejich zlepšení. Prvním dílčím cílem byla identifikace silných a slabých stránek nastavených procesů získávání a výběru. Druhým dílčím cílem bylo vyhodnotit správnost používaných metod získávání a výběru zaměstnanců. Na základě vyhodnocení současných metod získávání a výběru zaměstnanců a definování silných a slabých stránek bylo navrženo několik doporučení pro organizaci, které se týkají zlepšení procesů získávání a výběru zaměstnanců.

Diplomová práce je rozdělena na teoreticko-metodologickou část a praktickou část. Teoretická část práce byla vytvořena na základě rešerše odborné literatury, a to včetně komparace jednotlivých autorů na zkoumanou problematiku. Teoreticko-metodologická část byla rozdělena do 4 okruhů. První okruh vymezuje pojem a význam lidských zdrojů, objasňuje strategické řízení lidských zdrojů a přibližuje proces obsazování volných pracovních míst. Druhá podkapitola se věnuje celkovému procesu získávání zaměstnanců včetně vysvětlení jednotlivých kroků a metod získávání pracovníků. V neposlední řadě jsou specifikovány moderní trendy a přístupy v této oblasti. Třetí podkapitola zahrnuje proces výběru zaměstnanců včetně definování metod výběru. Na závěr teoreticko-metodologické části je podrobně popsána použitá metodika práce.

Praktická část práce byla zpracována na základě vyhodnocení primárních zdrojů. K dosažení stanovených cílů práce byla zvolena kombinace několika výzkumných metod. V organizaci ORLEN Unipetrol bylo provedeno dotazníkové šetření, tj. kvantitativní forma výzkumu, kterého se zúčastnilo 177 zaměstnanců z 242 dotazovaných. Kromě dotazníkového šetření byla také využita kvalitativní metoda výzkumu, a to strukturovaný rozhovor s vedoucím pracovníkem oddělení lidských zdrojů. Dotazník vyplnilo 132 mužů (74,6 %) a 45 žen (25,4 %). Respondenti byli rozděleni podle pohlaví, věku, délky pracovního poměru a podle typu pracovní pozice. Vyhodnocení získaných dat bylo provedeno s použitím absolutní a relativní četnosti.

Z provedeného výzkumu bylo zjištěno, že organizace využívá dostatečné množství metod pro získávání zaměstnanců. Z dotazníkové šetření vyplynulo, že respondenti se o volné pracovní pozici v organizaci dozvěděli prostřednictvím 5 různých zdrojů. Téměř polovina dotázaných, tj. 77 osob (43,5 %), se o volné pracovní pozici dozvěděla na základě osobního doporučení od stávajících zaměstnanců. 46 pracovníků (25,9 %) uvedlo, že volnou pracovní pozici našli na pracovních portálech. Třetí nejpočetnější skupinu tvoří respondenti, kteří uvedli, že se o pracovní pozici dozvěděli z jiných zdrojů. Konkrétně se jedná o interní kandidáty, kteří již na nějaké pracovní pozici ve společnosti pracovali a byli osloveni s nabídkou jiného pracovního místa v rámci organizace. Tuto možnost uvedlo celkem 34 respondentů (19,2 %). 15 zaměstnanců (8,5 %) uvedlo, že volnou pracovní pozici našlo na kariérních stránkách společnosti. Zbýlých 5 respondentů (2,9 %) našlo volné pracovní místo prostřednictvím personálních agentur. Respondenti byli dále tázáni, jakou nabídku pracovní pozice preferují. Nejpreferovanější formou nabídky pracovní pozice bylo pro 70 zaměstnanců (39,5 %) osobní doporučení od stávajících zaměstnanců. Druhou nejpočetnější skupinu tvořilo 50 respondentů (28,3 %), kteří odpověděli, že preferují nabídku pracovního místa na pracovních portálech (Jobs.cz, Práce.cz a jiné). Celkem 21 osob (11,9 %) uvedlo inzerci na sociálních sítích jako jejich preferenci nabídky práce.

Prvním doporučením pro organizaci je začít více využívat sociální sítě jako metodu pro získávání zaměstnanců. Nikdo z dotázaných nenašel inzerci volné pracovní pozice na sociálních sítích. Bylo zjištěno, že jako třetí nejpreferovanější nabídku práce zvolili respondenti právě sociální sítě. Z toho vyplývá, že tato skupina zaměstnanců se pohybuje na sociálních

sítích a zároveň na nich hledá zaměstnání. Autorka doporučuje vytvořit účet na profesní sociální síti LinkedIn. Dalším doporučením v oblasti sociálních sítí je využívat placenou propagaci příspěvků se zaměřením na konkrétní cílovou skupinu uživatelů, které slouží jako inzerce volné pracovní pozice. Toto doporučení vyplývá z rozhovoru, kde bylo zjištěno, že má organizace takřka neomezené finanční prostředky na nábor zaměstnanců.

Bylo zjištěno, že organizace vyžaduje od uchazečů malé množství dokumentů. Ve většině případů je vyžadován pouze životopis a dokumenty potvrzující vzdělání. Autorka doporučuje využití dotazníku pro uchazeče jako doplňkovou metodu výběru pracovníků, který poskytne personalistům podrobnější informace o uchazeči, např. detailní popis předchozích pracovních zkušeností, zahraniční zkušenosti, ochotu dále se vzdělávat a rozvíjet, apod.

Organizace nevyužívá všechny metody výběru pracovníků. Autorka navrhuje rozšířit metody výběru pracovníků o zkoumání referencí z předchozích zaměstnání, ze školy nebo od osob, které uchazeče znají. Tato metoda pomůže lépe odhalit nekvalitní uchazeče.

Na základě výzkumu bylo zjištěno, že pověst těžkého chemického průmyslu přináší často obavy potenciálních zaměstnanců. Zároveň z dotazníkového šetření vyplynulo, že u čtvrtiny respondentů se práce neshodovala s očekáváním. Na základě tohoto zjištění bylo formulováno doporučení, aby se personalisté více věnovali popisu budoucí pracovní pozice při přijímacím pohovoru a připravili uchazeče na to, co budoucí pracovní pozice obnáší. Struktura pohovoru by také měla být tvořena tak, aby uchazeč odhalil, jakou má pracovní minulost, jakou má motivaci, a jaké vyznává hodnoty.

Další doporučení, které autorka navrhla, je spolupráce se středními školami v blízkosti organizace. Z rozhovoru bylo zjištěno, že organizace do budoucna plánuje spolupráci se školami jako hlavní metodu získávání zaměstnanců. Školy jsou zdrojem potenciálních zaměstnanců a na základě uzavřené spolupráce může organizace ovlivnit vzdělávání v dané instituci. Díky tomu budou absolventi lépe odpovídat konkrétním potřebám zaměstnavatele a studenti se na své povolání budou moci připravovat nejen teoreticky, ale také prakticky.

Kombinace výzkumných metod umožnila získat dostatek relevantních informací, které byly použity k identifikaci silných a slabých stránek. V závěru byla navržena doporučení, jejichž realizace by v praxi umožnila sledované personální procesy zefektivnit. Lze konstatovat, že cíl práce, stejně jako dílčí cíle, byl naplněn.

Literatura

Primární zdroje

- ORLEN UNIPETROL. *Tréninkové centrum*. 2020.
- ORLEN UNIPETROL. *Směrnice*. 2020.
- ORLEN UNIPETROL. *Nabídka práce*. 2020.
- ORLEN UNIPETROL. *Inzerát*. 2020.
- ORLEN UNIPETROL. *Organizační struktura HR*. 2020.
- ORLEN UNIPETROL. *Stanovy společnosti*. 2021.

Monografie

- ARMSTRONG, M., TAYLOR, S. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*: 13. vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.
- BĚLOHLÁVEK, F. *Jak vybrat správného člověka na správné místo: úspěšný personální výběr*. Praha: Grada, 2016. ISBN 978-80-247-5768-1.
- ČERVENÝ, R., HANZELKOVÁ A. a KEŘKOVSKÝ, M. *Korporátní strategie: krok za krokem*. Praha: C.H. Beck, 2016. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-620-3.
- DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-347-9.
- FOTR, J., VACÍK, E., ŠPAČEK M. a SOUČEK I. *Úspěšná realizace strategie a strategického plánu*. Praha: Grada Publishing, 2017. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-0434-5.
- HORVÁTHOVÁ, P., BLÁHA, J., ČOPÍKOVÁ, A. *Řízení lidských zdrojů: nové trendy*. Praha: Management Press, 2016. ISBN 978-80-7261-430-1.
- CHLÁDKOVÁ, A., BUKOVJAN P. *Personalistka: dvanáctero správného vedení personální agentury*. Praha: Wolters Kluwer a.s., 2015. ISBN 978-80-7478-692-1.
- JANIŠOVÁ, D., KŘIVÁNEK, M. *Velká kniha o řízení firmy: praktické postupy pro úspěšný rozvoj*. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4337-0.
- KOCIANOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3.
- KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 5. vydání. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.
- KŘÍŽEK, F., NEUFUS, J. *Moderní hotelový management: nové trendy a metody v řízení hotelů, aktualizované informace o hotelovém provozu a jeho organizaci, optimalizace provozu s ohledem na ekologii a etiku, praktické příklady a fotografická příloha*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-4835-1.
- MĚRTLOVÁ, Libuše. *Řízení lidských zdrojů a lidského kapitálu firmy*. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2014. ISBN 978-80-7204-907-3.
- MUŽÍK, J. a KRPÁLEK, P. *Lidské zdroje a personální management*. Praha: Academia, 2017. ISBN 978-80-200-2773-3.

SAKSLOVÁ, V., ŠIMKOVÁ, E. *Základy řízení lidských zdrojů: systematický přehled základní personální problematiky*. Vyd. 4., aktualiz. a rozš. Hradec Králové: Gaudeamus, 2013. ISBN 978-80-7435-331-4.

SOUČEK, Z. *Strategie úspěšného podniku: symbióza kreativity a disciplíny*. Praha: C.H. Beck, 2015. ISBN 978-80-7400-572-5.

ŠIKÝŘ, M. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-5212-9.

ŠIKÝŘ, M. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada, 2016. ISBN 978-80-247-5870-1.

TEGZE, J. *Jak hledat zaměstnance v 21. století: techniky moderního recruitmentu*. Praha: Grada, 2019. ISBN 978-80-271-0551-9.

TRACY, B. *Zaměstnejte ty nejlepší lidi a udržte si je: 21 jednoduchých, osvědčených a ihned použitelných technik*. Praha: Synergie, 2015. ISBN 978-80-7370-433-9.

URBAN, J. *Management lidských zdrojů*. Praha: Ústav práva a právní vědy, 2013. Právo - edice pro právo a management. ISBN 978-80-905247-4-3.

VÁCHAL, J., VOCHOZKA, M. *Podnikové řízení*. Praha: Grada, 2013. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4642-5.

Internetové zdroje

AMAZINGHIRING. *About Us. The AmazingHiring Team* [online], 2020 [cit. 2021-02-26]. Dostupné z WWW: <https://amazinghiring.com/about/>.

CAREERBUILDER. *More Than Half of Employers Have Found Content on Social Media That Caused Them Not to Hire a Candidate, According to Recent CareerBuilder Survey* [online], 2018 [cit. 2021-02-29]. Dostupné z WWW: <http://press.careerbuilder.com/2018-08-09-More-Than-Half-of-Employers-Have-Found-Content-on-Social-Media-That-Caused-Them-NOT-to-Hire-a-Candidate-According-to-Recent-CareerBuilder-Survey>.

CLEMENT, J. *Number of Facebook users worldwide 2008–2019* [online], 2020 [cit. 2021-01-04]. Dostupné z WWW: <https://statista.com/statistics/264810/number-of-monthly-activefacebook-users-worldwide/>.

CZECHTOP100. *Žebříčky. 100 nejvýznamnějších* [online], 2018 [cit. 2021-03-04]. Dostupné z WWW: <https://www.czechtop100.cz/cs/projekty/zebricky/100-nejvyznamnejsich>.

ČSÚ. *Zaměstnanost, nezaměstnanost* [online], 2020 [cit. 2021-03-29]. Dostupné z WWW: https://www.czso.cz/csu/czso/zamestnanost_nezamestnanost_prace.

EXPERIS. *Headhunting a současná situace na trhu vysoce kvalifikovaných odborníků* [online], 2021 [cit. 2021-02-24]. Dostupné z WWW: <https://www.experis.cz/experis/headhunting-a-soucasna-situace-na-trhu-vysoce-kvalifikovanych-odborniku/>.

GLASSDOOR. *6 In 10 Employees Say Job Realities Different Than Expected. Glassdoor Survey* [online], 2013 [cit. 2021-02-28]. Dostupné z WWW: <https://www.glassdoor.com/employers/blog/6-in-10-employees-say-job-realities-different-than-expected-glassdoor-survey/>.

HIRINGSOLVED. *Attract, Engage, and Hire Talent in One Platform* [online], 2020 [cit. 2021-02-26]. Dostupné z WWW: <https://hiringsolved.com/product/>.

HR NEWS. *26 predikcí českého naboru, které musíte znát – Recruitment* [online], 2019 [cit. 2021-01-12]. Dostupné z WWW: <https://www.hrnews.cz/lidske-zdroje/nabor-id-2698717/26-predikci-ceskeho-naboru-ktere-musite-znat-recruitment-3-4-id-3678597>.

IVITERA a.s. *Online trh práce v ČR 2/2: Kde se vyplatí inzerovat pracovní pozice. Management news* [online], 2016 [cit. 2021-01-29]. Dostupné z WWW: <https://www.managementnews.cz/manazer/rizeni-firmy-id-147972/online-trh-prace-v-cr-2-2-kde-se-vyplati-inzerovat-pracovni-id-2840646>

JOBS.CZ. *Takhle vypadá motivační dopis, který opravdu zaujme* [online], 2018 [cit. 2021-01-29]. Dostupné z WWW: <https://www.jobs.cz/poradna/personalistka-takhle-piste-motivacni-dopis/>.

JOBVITE. *Jobvite Index Shows Hiring Patterns in LinkedIn, Facebook and Twitter* [online], 2011 [cit. 2021-02-23]. Dostupné z WWW: <https://www.jobvite.com/blog/jobvite-news-and-reports/jobvite-index-shows-hiring-patterns-in-linkedin-facebook-twitter/>.

JOBVITE. *The 2014 Social Recruiting Survey Infographic* [online], 2014 [cit. 2021-02-26]. Dostupné z WWW: <https://www.jobvite.com/blog/jobvite-news-and-reports/2014-social-recruiting-survey-infographic/>.

JOBVITE. *Jobvite Recruiter National Report* [online], 2016 [cit. 2021-02-26]. Dostupné z WWW: <https://www.jobvite.com/wp-content/uploads/2016/09/RecruiterNation2016.pdf>.

KADLEC, J. *26 predikcí českého naboru, které musíte znát – Pracovní trh (1/4)* [online], 2019 [cit. 2021-01-14]. Dostupné z WWW: <https://www.hrnews.cz/lidske-zdroje/naborid-2698717/26-predikci-ceskeho-naboru-ktere-musite-znat-pracovni-trh-1-id-3672447>.

KO-BOT. *Případová studie: Notino – Přání k narozeninám* [online], 2020 [cit. 2021-02-26]. Dostupné z WWW: <https://ko-bot.cz/blog/pripadova-studie-notino-prani-k-narozeninam/>.

LINKEDIN. *Global Recruiting Trends* [online], 2018 [cit. 2021-02-28]. Dostupné z WWW: <https://business.linkedin.com/content/dam/me/business/en-us/talent-solutions/resources/pdfs/linkedin-global-recruiting-trends-2018-en-us2.pdf>.

MEDIUM. *HR 21. století? Zapojte chatbota při naboru nových zaměstnanců. Funguje to* [online], 2020 [cit. 2021-02-26]. Dostupné z WWW: <https://medium.com/@kobotagency/hr-21-stolet%C3%AD-zapojte-chatbota-p%C5%99i-n%C3%A1boru-nov%C3%BDch-zam%C4%9Bstnanc%C5%AF-funguje-to-9ec471fb5665>.

NOVÁK, O. *Kde lidé skutečně hledají práci?* [online], 2019 [cit. 2021-01-04]. Dostupné z WWW: <https://www.lmc.eu/cs/magazin/data-a-pruzkumy/kde-lide-skutecne-hledaji-praci/>.

ORLENUNIPETROL. *O nás* [online], 2021 [cit. 2021-03-04]. Dostupné z WWW: <https://www.orlenunipetrol.cz/cs/ONas/Stranky/default.aspx>.

REFERRALPROGRAM. *Jak referral program funguje* [online], 2020 [cit. 2021-01-12].

Dostupné z WWW: <http://referral-program.cz/>.

TALENTWUNDER. *Recruit. Finden Und Gefunden Werden* [online], 2020 [cit. 2021-02-26]. Dostupné z WWW: <https://talentwunder.com/>.

TEGZE. *3 Apps That Could Replace LinkedIn* [online], 2019 [cit. 2021-02-26]. Dostupné z WWW: <https://tegze.eu/3-aplikace-pro-hledani-kandidatu/>.

TOPZAMESTNAVATELE. *Výsledky ročníku 2021* [online], 2021 [cit. 2021-03-04]. Dostupné z WWW: <https://www.topzamestnavatele.cz/>.

UNIPETROL. Unipetrol předal stipendia studentům Educhemu v Meziboří, [online]. 2019 [cit. 2021-03-29]. Dostupné z WWW: https://www.unipetrol.cz/cs/Media/TiskoveZpravy/Stranky/20190926_TZ_Educhem_stipendia.aspx.

VSCHT. *Univerzitní centrum VŠCHT Praha* – Unipetrol má nového partnera [online], 2020 [cit. 2021-03-10]. Dostupné z WWW: <https://www.vscht.cz/popularizace/media/tiskove-zpravy/2020/univerzitni-centrum-vscht-praha-unipetrol-ma-noveho-partnera-vyuku-zde-zapocne-fakulta-strojni-cvut>.

ZAMESTAVATELROKU. Zaměstnavatel roku do 5000 zaměstnanců [online], 2019 [cit. 2021-03-04]. Dostupné z WWW: <https://zamestnavatelroku.klubzamestnavatele.cz/vysledky/>.

Seznam příloh

Příloha 1 Organizační struktura HR oddělení	I
Příloha 2 Inzerát	II
Příloha 3 Dotazníkové šetření	III
Příloha 4 Graf 1 - Rozdělení respondentů dle pohlaví	VII
Příloha 5 Graf 2 - Rozdělení respondentů dle věku	VIII
Příloha 6 Graf 3 - Doba trvání pracovního poměru respondentů	IX
Příloha 7 Graf 4 - Rozdělení respondentů dle typu pracovní pozice	X
Příloha 8 Graf 7 - Obsah inzerce pracovního místa	XI
Příloha 9 Graf 8 - Spokojenost respondentů s informacemi v inzerci pracovního místa	XII
Příloha 10 Graf 9 - Požadované dokumenty od uchazečů	XIII
Příloha 11 Graf 10 - Hodnocení první návštěvy uchazeče	XIV
Příloha 12 Graf 11 - Negativa při první návštěvě společnosti	XV
Příloha 13 Graf 12 - Pracovní pohovor jako součást výběrového řízení	XVI
Příloha 14 Graf 13 - Spokojenost s délkou trvání pracovního pohovoru	XVII
Příloha 15 Graf 14 - Dostatečné množství informací o pracovním místě	XVIII
Příloha 16 Graf 15 - Seznámení s dalším průběhem přijímacího řízení	XIX
Příloha 17 Graf 16- Spokojenost uchazečů s přijímacím řízením	XX
Příloha 18 Graf 17 - Shoda očekávání a reality	XXI
Příloha 19 Graf 18 - Spokojenost zaměstnanců s procesem adaptace	XXII
Příloha 20 Graf 19 - Doporučení práce ve společnosti	XXIII

Příloha 2 Inzerát

Odstartujte svou kariéru s Unipetrolelem. Rádi Vás přivítáme ve svých řadách.

Právě teď hledáme do svého týmu spolehlivou, samostatnou, iniciativní a motivovanou osobnost na pracovní místo

XXXX

CO U NÁS BUDETE DĚLAT?

- Xxxx
- Xxxx
- Xxxx
- Xxxx
- Xxxx
- Xxxx
- Xxxx

CO BYSTE MĚL/A ZNÁT A MÍT?

- Xxxx
- Xxxx
- Xxxx
- Xxxx
- Xxxx
- Xxxx
- Xxxx

CO VÁM ZA TO NABÍDNEME?

- Zajímavou pracovní příležitost v mezinárodní skupině
- Příležitost účastnit se zajímavých projektů
- Možnost osobního i profesního růstu
- Odpovídající mzdové ohodnocení
- Široký balíček zaměstnaneckých benefitů

MÍSTO VÝKONU PRÁCE: xxxx

DATUM NÁSTUPU: xxxx (nejlépe k xx.xx.xxxx/ihned/dohodou)

Svůj strukturovaný životopis zašlete emailem na xxxx.xxxx@unipetrol.cz.

Splňujete-li uvedené požadavky, budeme Vás kontaktovat s termínem konání výběrového řízení.

Přihlášením do výběrového řízení berete na vědomí povinnosti interního kandidáta vyplývající z čl. 4.2.5 směrnice S911 Získávání a výběr zaměstnanců.*

* platí pouze pro inzeráty vyvěšené interně (intranet, firemní vývěsky)

Zdroj: Směrnice získávání a výběr zaměstnanců (2019)

Dotazníkové šetření

Vážení zaměstnanci, buďte prosím tak laskaví a vyplňte níže uvedený dotazník. Vaše odpovědi jsou anonymní a budou použity v rámci mé diplomové práce. Cílem je získat podněty, které mohou vést ke zkvalitnění procesu získávání a výběru nových zaměstnanců.

- 1) Jaké je Vaše pohlaví?**
 - a) Muž
 - b) Žena

- 2) Kolik je Vám let?**
 - a) Méně než 25 let
 - b) 26-35 let
 - c) 36-45 let
 - d) 46 let a více

- 3) Jak dlouho ve společnosti Unipetrol pracujete?**
 - a) méně než rok
 - b) 1-2 roky
 - c) 2-3 roky

- 4) Na jaké pracovní pozici pracujete?**
 - a) Operátor
 - b) Jiná pracovní pozice

- 5) Jak jste se dozvěděl/a o volné pracovní pozici?**
 - a) Internet – sociální sítě
 - b) Inzerce na pracovních portálech (Jobs.cz, Práce.cz)
 - c) Inzerce v rádiu, televizi nebo tisku
 - d) Osobní doporučení
 - e) Kariérní webové stránky společnosti
 - f) Úřad práce
 - g) Pracovní veletrhy
 - h) Personální agentury
 - i) Jiné:

- 6) Jakou nabídku pracovní pozice preferujete?**
 - a) Internet – sociální sítě
 - b) Inzerce na pracovních portálech (Jobs.cz, Práce.cz)
 - c) Inzerce v rádiu, televizi nebo tisku
 - d) Osobní doporučení
 - e) Kariérní webové stránky společnosti
 - f) Úřad práce
 - g) Pracovní veletrhy
 - h) Personální agentury
 - i) Jiné:

7) Jaké informace obsahovala inzerce pracovního místa?

- a) Popis práce
- b) Název pracovního místa
- c) Podmínky přijetí
- d) Požadované dovednosti a znalosti
- e) Místo výkonu práce
- f) Informace, jak se ucházet o volné místo
- g) Dokumenty požadované od uchazečů
- h) Jiné:

8) Byly informace v inzerci pracovního místa dostačující?

- a) Ano
- b) Ne

9) Pokud jste v předchozí otázce odpověděl/a ne, které informace Vám konkrétně chyběly?

- 1) Popis práce
- 2) Název pracovního místa
- 3) Podmínky přijetí
- 4) Požadované dovednosti a znalosti
- 5) Místo výkonu práce
- 6) Informace, jak se ucházet o volné místo
- 7) Dokumenty požadované od uchazečů
- 8) Jiné:

10) Jaké dokumenty od Vás společnost požadovala?

- a) Životopis
- b) Motivační dopis
- c) Dokumenty potvrzující vzdělání
- d) Dokumenty o dosavadní praxi
- e) Pracovní posudky
- f) Jiné:

11) Jak jste byl/a přijat/a při své první návštěvě ve společnosti?

- a) Velmi přívětivě
- b) Přívětivě
- c) Neutrálně
- d) Nepříliš přívětivě
- e) Velmi nepřívětivě

12) Která věc na Vás působila negativně při první návštěvě?

- a) Nedostatečná organizace
- b) Neprofesionalita

- c) Nevhodné jednání
- d) Nedostatek informací
- e) Firemní kultura
- f) Nezaznamenal/a jsem nic negativního

13) Byl součástí výběrového řízení pracovní pohovor?

- a) Ano
- b) Ne

14) Jak byste zhodnotil/a délku pohovoru? Máte pocit, že s Vámi personalista hovořil přiměřeně dlouhou dobu?

- a) Rozhodně ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Rozhodně ne
- e) Nedokážu posoudit

15) Dostalo se Vám dostatečné množství informací o budoucí pracovní pozici?

- a) Ano
- b) Ne (doplňte chybějící informace):

16) Jak detailně Vás seznámil personalista s dalším průběhem přijímacího řízení?

- a) Velmi detailně
- b) Dostatečně
- c) Jen zběžně
- d) Vůbec

17) Jak jste byl/a celkově spokojen/a s přijímacím řízením ve společnosti Unipetrol?

- a) Velmi spokojen/a
- b) Částečně spokojen/a
- c) Nespokojen/a
- d) Velmi nespokojen/a

18) Bylo Vaše očekávání před nástupem do společnosti shodné s realitou?

- a) Ano
- b) Ne (v čem se realita lišila od očekávání):

19) Jak byste ohodnotil/a Váš proces adaptace?

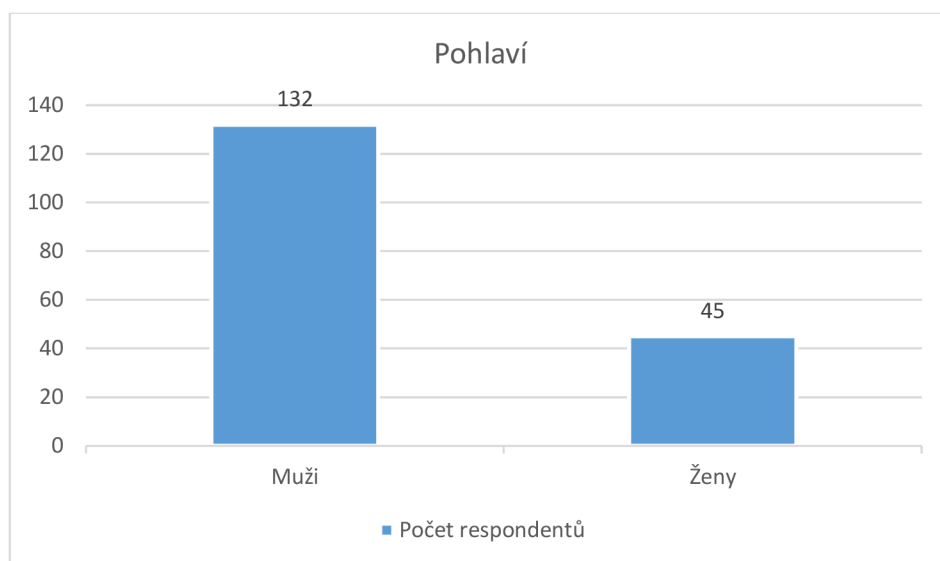
- a) Velmi spokojen/a
- b) Částečně spokojen/a
- c) Nespokojen/a
- d) Velmi nespokojen/a

20) Doporučil/a byste svému známému práci ve společnosti ORLEN Unipetrol?

- a) Rozhodně ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Rozhodně ne

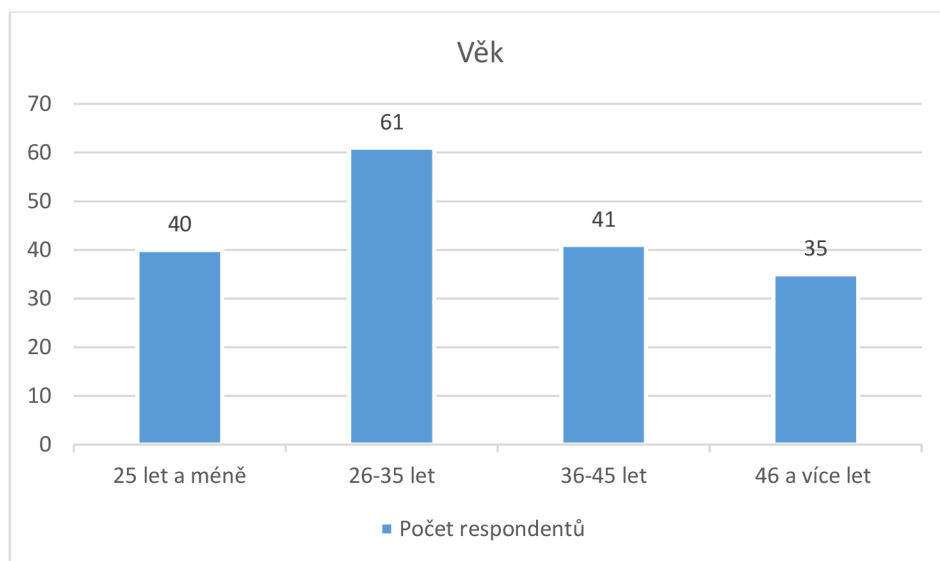
Zdroj: Vlastní zpracování

Příloha 4 Graf 1 - Rozdělení respondentů dle pohlaví



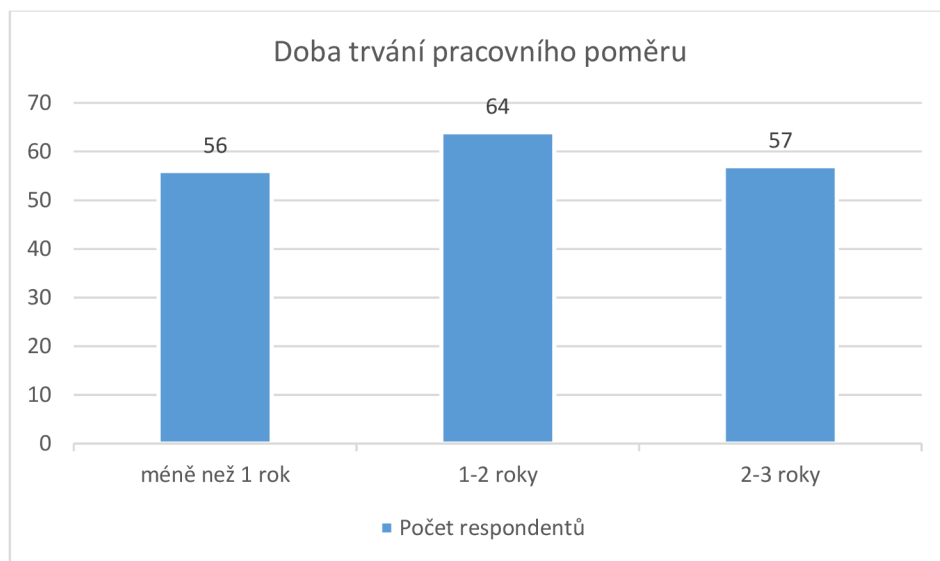
Zdroj: Vlastní zpracování

Příloha 5 Graf 2 - Rozdělení respondentů dle věku



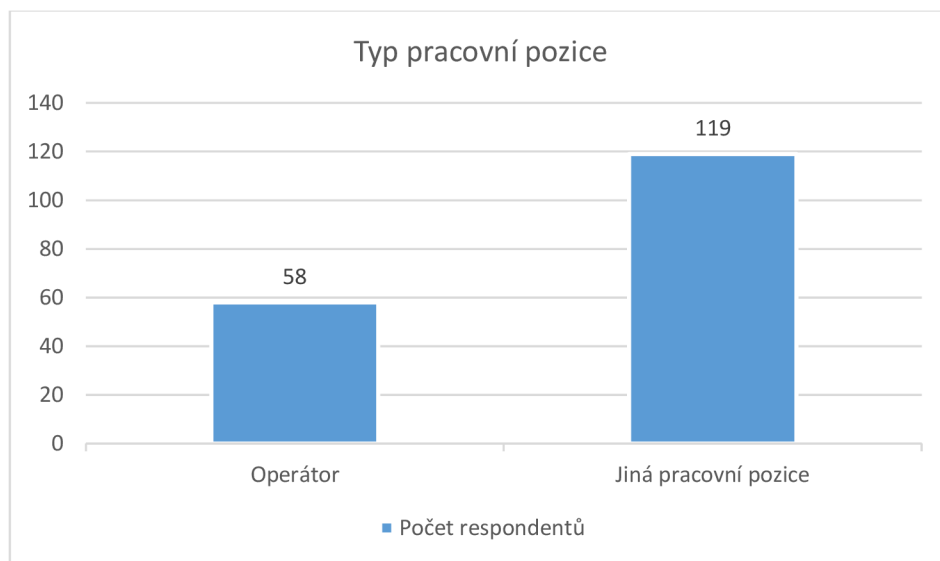
Zdroj: Vlastní zpracování

Příloha 6 Graf 3 - Doba trvání pracovního poměru respondentů



Zdroj: Vlastní zpracování

Příloha 7 Graf 4 - Rozdělení respondentů dle typu pracovní pozice



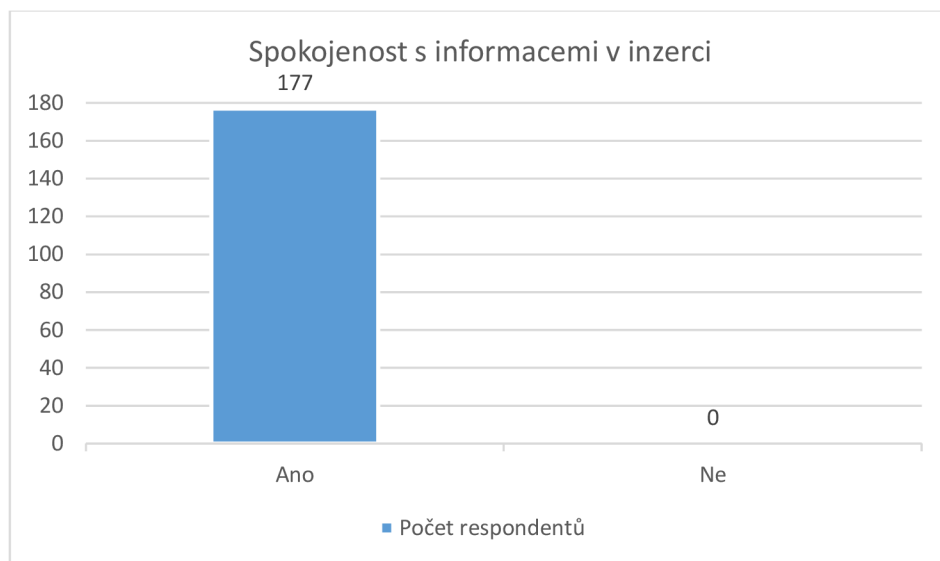
Zdroj: Vlastní zpracování

Příloha 8 Graf 7 - Obsah inzerce pracovního místa



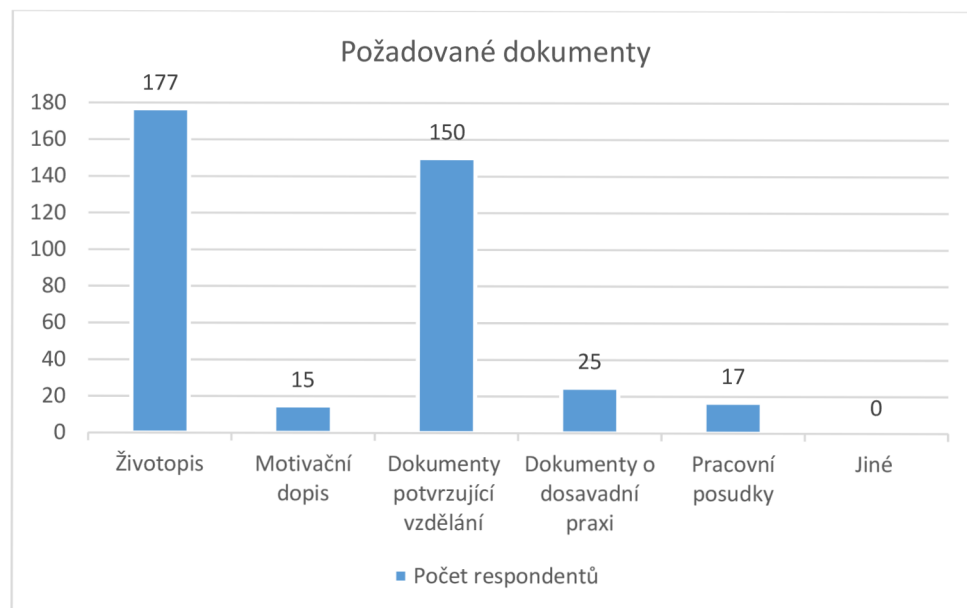
Zdroj: Vlastní zpracování

Příloha 9 Graf 8 - Spokojenost respondentů s informacemi v inzerci pracovního místa



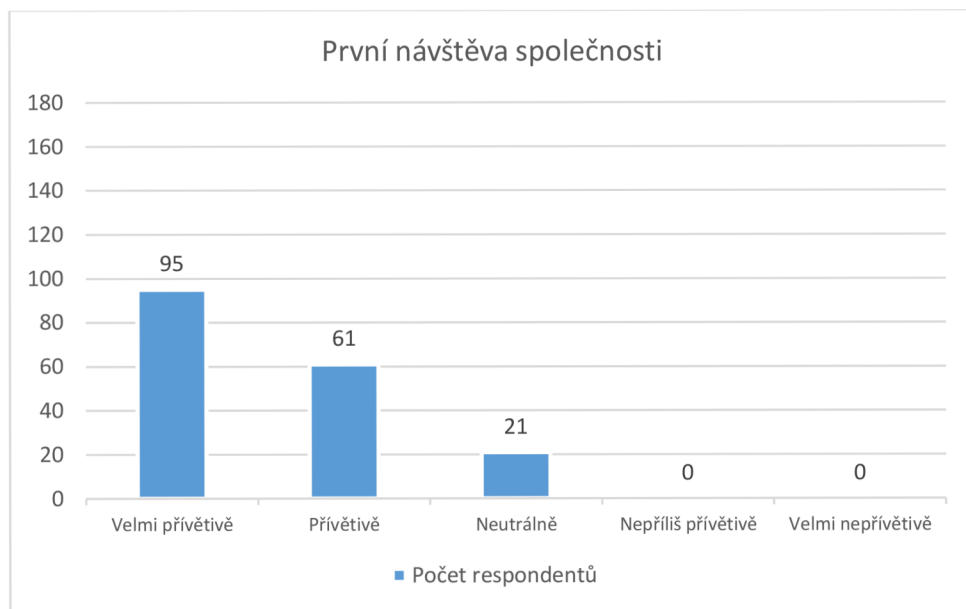
Zdroj: Vlastní zpracování

Příloha 10 Graf 1 - Požadované dokumenty od uchazečů



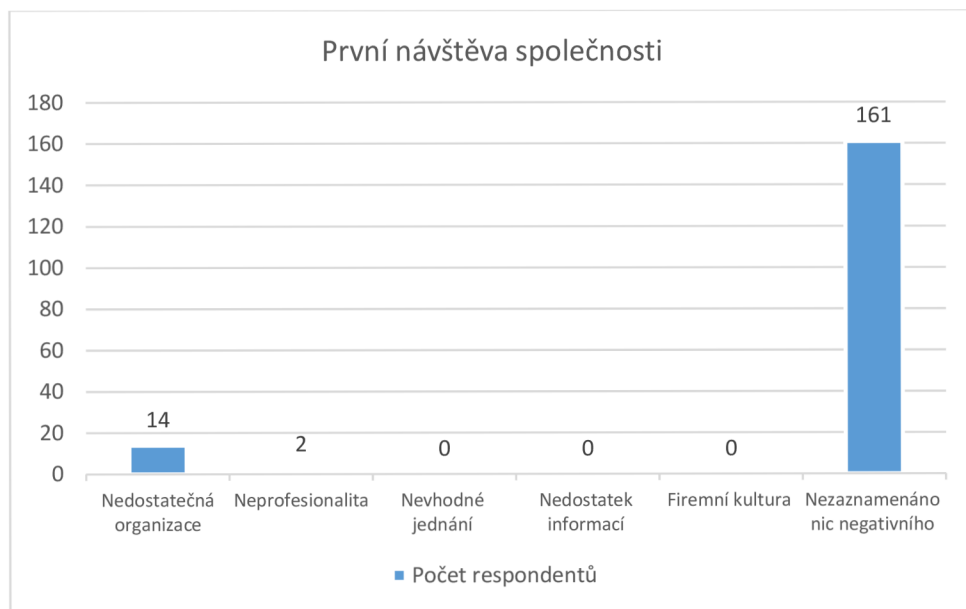
Zdroj: Vlastní zpracování

Příloha 11 Graf 10 - Hodnocení první návštěvy uchazeče



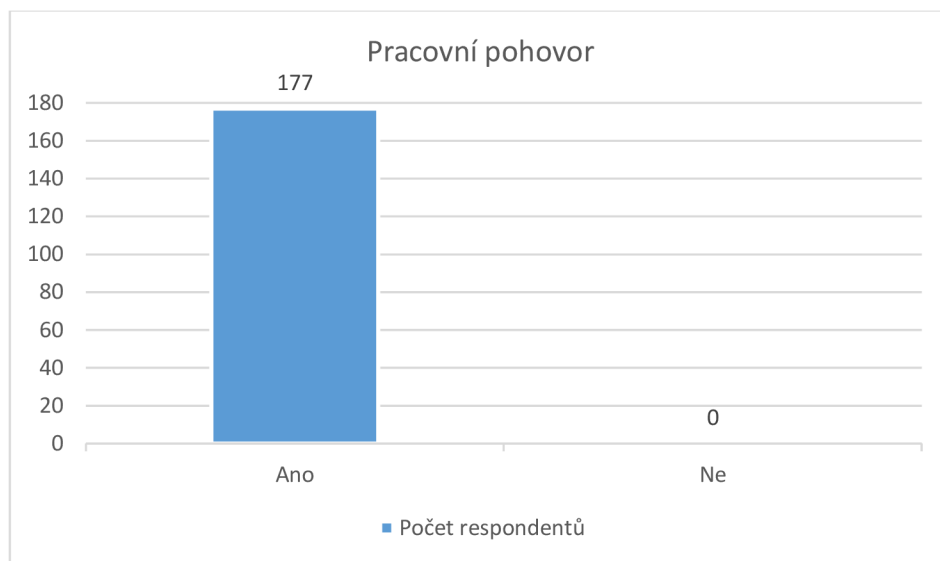
Zdroj: Vlastní zpracování

Příloha 12 Graf 11 - Negativa při první návštěvě společnosti



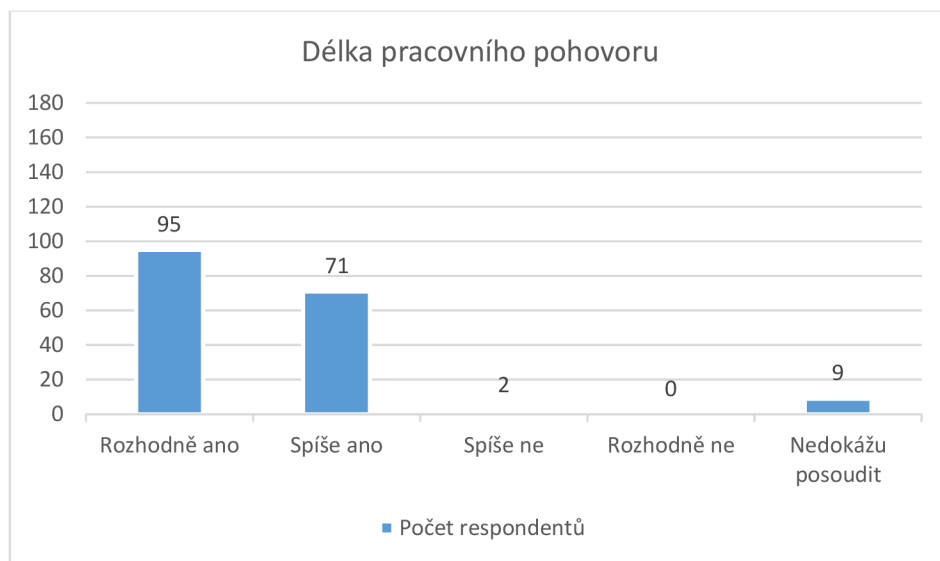
Zdroj: Vlastní zpracování

Příloha 13 Graf 2 - Pracovní pohovor jako součást výběrového řízení



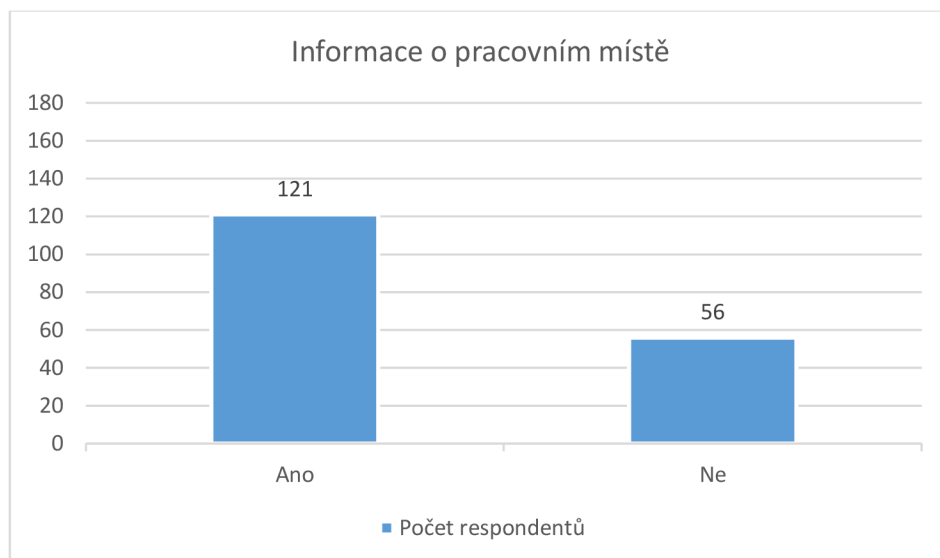
Zdroj: Vlastní zpracování

Příloha 14 Graf 13 - Spokojenost s délkou trvání pracovního pohovoru



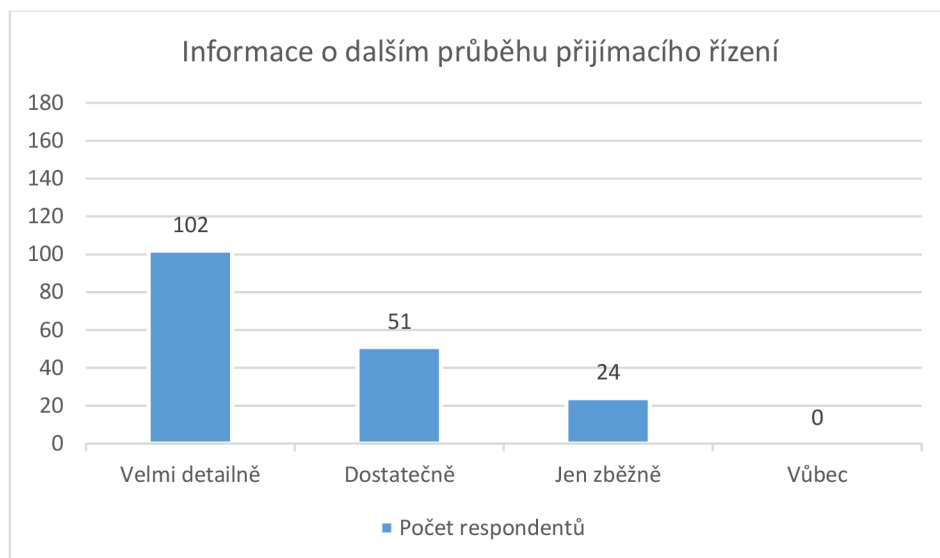
Zdroj: Vlastní zpracování

Příloha 15 Graf 3 - Dostatečné množství informací o pracovním místě



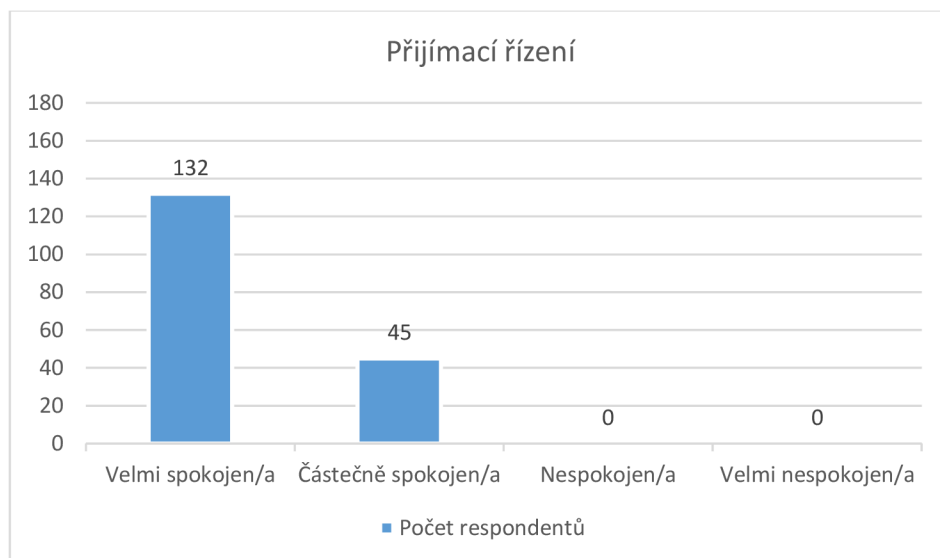
Zdroj: Vlastní zpracování

Příloha 16 Graf 15 - Seznámení s dalším průběhem přijímacího řízení



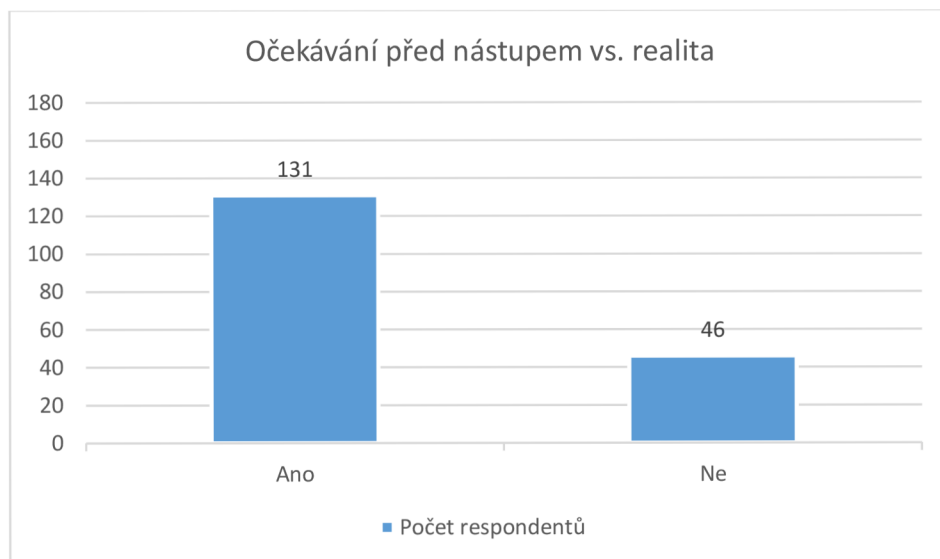
Zdroj: Vlastní zpracování

Příloha 17 Graf 16- Spokojenost uchazečů s přijímacím řízením



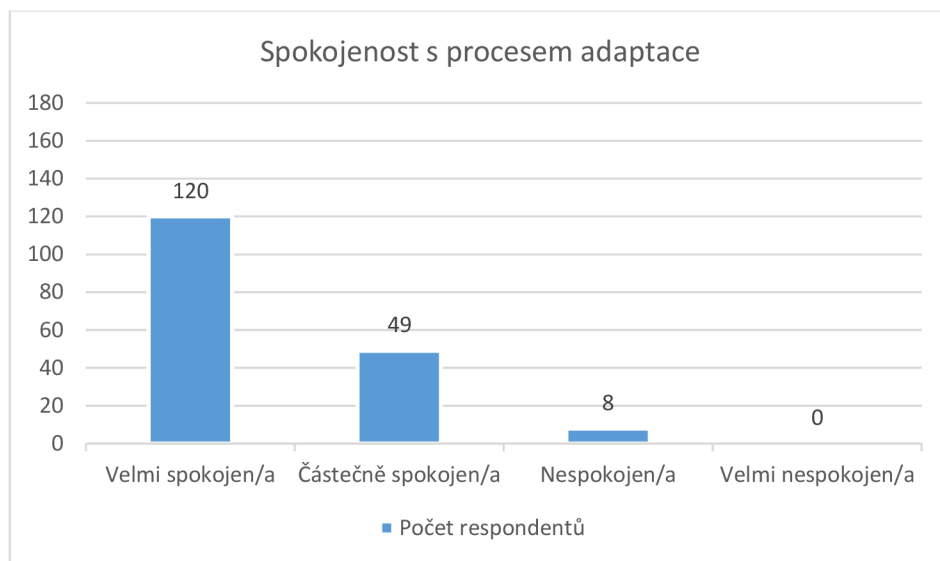
Zdroj: Vlastní zpracování

Příloha 18 Graf 17 - Shoda očekávání a reality



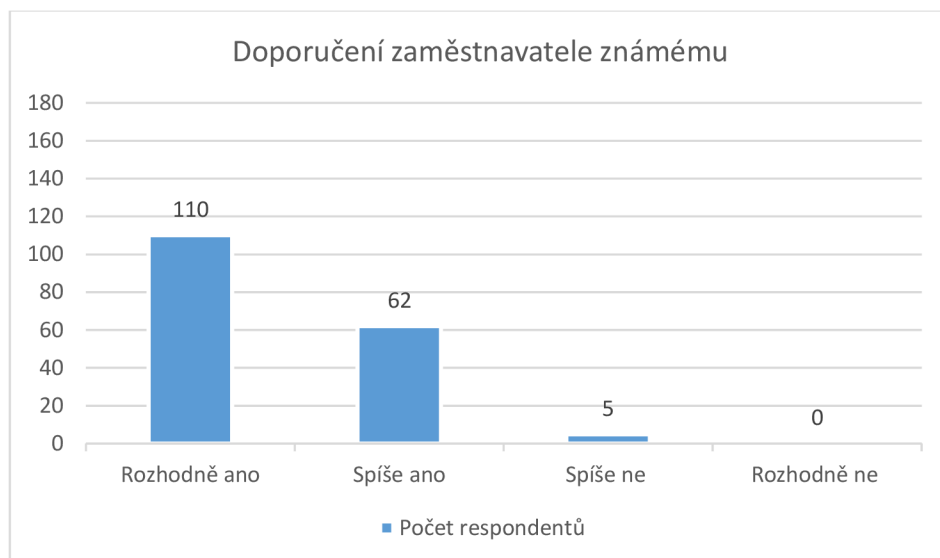
Zdroj: Vlastní zpracování

Příloha 19 Graf 18 - Spokojenost zaměstnanců s procesem adaptace



Zdroj: Vlastní zpracování

Příloha 20 Graf 19 - Doporučení práce ve společnosti



Zdroj: Vlastní zpracování