

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Bakalářská práce

Vyhledávání a výběr zaměstnanců ve vybrané společnosti

Marie Dastychová

© 2021 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Marie Dastychová

Hospodářská politika a správa
Podnikání a administrativa

Název práce

Vyhledávání a výběr zaměstnanců ve vybrané společnosti

Název anglicky

Recruitment and Selection of Employees in Selected Company

Cíle práce

Hlavním cílem bakalářské práce je na základě analýzy zhodnotit systém vyhledávání a výběru zaměstnanců v podmínkách konkrétní společnosti a v případě zjištěných nedostatků navrhnout vhodná opatření.

Metodika

Práce se skládá ze dvou částí – teoretické a praktické. Teoretická část bude zpracována na základě analýzy sekundárních zdrojů. Praktická část bude zpracována na základě výstupů z kvalitativního výzkumu.

Harmonogram:

Syntéza výchozí znalostní báze: 11/2019 – 08/2020

Kvalitativní výzkum: 09/2020 – 11/2020

Agregace poznatků: 12/2020 – 02/2021

Odevzdání práce na katedru: 03/2021

Doporučený rozsah práce

40-50 stran

Klíčová slova

vyhledávání zaměstnanců, externí zdroje, interní zdroje, výběr zaměstnanců, metody výběru

Doporučené zdroje informací

- ARMSTRONG, M., TAYLOR, S. Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 9788024752587.
- DALE, M. Vybíráme zaměstnance: základní znalosti personalisty. Brno: Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1522-0.
- DVOŘÁKOVÁ, Z. Řízení lidských zdrojů. Praha: C. H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-347-9.
- KOCIANOVÁ, R. Personální řízení: východiska a vývoj. 2. přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-3269-5.
- KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.
- LUSSIER, R. N., HENDON, J. R. Human Resource Management: Functions, Applications, Skill Development. Los Angeles: SAGE Publications, Inc., 2012. ISBN 1412992427.
- SNELL, S., BOHLANDER, G. Managing Human Resources. Manson: Cengage Learning, 2012. ISBN 978-1-111-53282-6.
- ŠIKÝŘ, M. Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů. Praha: Grada Publishing, 2014. ISBN 978-80-247-5212-9.
- VOJTOVIČ, S. Koncepce personálního řízení a řízení lidských zdrojů. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3948-9.
-

Předběžný termín obhajoby

2020/21 LS – PEF

Vedoucí práce

doc. Ing. Martina Fejfarová, Ph.D.

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 13. 2. 2020

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 18. 2. 2020

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 29. 05. 2020

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci „Vyhledávání a výběr zaměstnanců ve vybrané společnosti“ jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího bakalářské práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autorka uvedené bakalářské práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 14.3.2021

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala doc. Ing. Martině Fejfarové, Ph.D., která mi jakožto vedoucí bakalářské práce poskytla cenné rady a odborné vedení při zpracovávání a tvorbě celé práce. Zároveň bych ráda poděkovala členům personálního oddělení za cennou a ochotnou spolupráci, kterou mi poskytli při psaní této práce.

Vyhledávání a výběr zaměstnanců ve vybrané společnosti

Abstrakt

Bakalářská práce se zabývá tématem lidských zdrojů, konkrétně se zaměřuje na vyhledávání a výběr zaměstnanců ve vybrané společnosti. Hlavním cílem práce je zhodnotit proces vyhledávání a výběru zaměstnanců v konkrétní společnosti a na základě šetření navrhnout vhodná opatření či vylepšení u částí procesu, kde došlo ke zjištění nedostatků. Práce je rozdělena na část teoretickou a část praktickou. V teoretické části jsou uvedené poznatky, které jsou získány z odborné literatury, týkající se problematiky lidských zdrojů. V praktické části jsou rozebrány poznatky ohledně vyhledávání a výběru zaměstnanců, které byly získány vlastním pozorováním ve společnosti, rozhovory s náborovými pracovníky, analýzou dokumentů a dotazníkovým šetřením. Tímto postupem se analyzuje vyhledávání a výběr zaměstnanců v konkrétní společnosti a navrhnou se vhodná vylepšení náborových procesů.

Klíčová slova:

vyhledávání zaměstnanců, externí zdroje, interní zdroje, výběr zaměstnanců, metody výběru

Recruitment and Selection of Employees in Selected Company

Abstract

This bachelor thesis deals with the topic of human resources, specifically focuses on recruitment and selection of employees in a selected company. The main aim of the thesis is to evaluate the process of recruitment and selection of employees in a specific company and, based on the survey, to propose appropriate precautions or improvements for those parts of the process where deficiencies have been identified. The thesis is divided into theoretical and practical part. In the theoretical part are given the knowledge, which are obtained from the literature concerning human resources. The practical part discusses the findings concerning the search and selection of employees, which were obtained by own observation in the company, interviews with recruiters, document analysis and questionnaire survey. This procedure analyzes the search and selection of employees in a specific company and propose appropriate improvements to the recruitment processes.

Keywords:

Recruiting, external sources, internal sources, staff selection, selection methods

Obsah

1 Úvod.....	11
2 Cíl práce a metodika	12
2.1 Cíl práce	12
2.2 Metodika	12
3 Teoretická východiska	14
3.1 Řízení lidských zdrojů.....	14
3.1.1 Úloha náborového útvaru.....	15
3.1.2 Personální činnosti	16
3.1.3 Základ pracovního místa.....	17
3.2 Zdroje uchazečů	18
3.3 Získávání uchazečů	19
3.4 Výběr zaměstnanců	22
3.4.1 Proces výběru zaměstnanců	22
3.4.2 Metody výběru zaměstnanců	23
4 Vlastní práce	27
4.1 Charakteristika společnosti	27
4.1.1 Personální oddělení.....	28
4.1.2 Útvar pro nábor a vzdělávání.....	28
4.1.3 Ostatní útvary.....	31
4.2 Vyhledávání a výběr zaměstnanců.....	31
4.2.1 Vyhledávání uchazečů	32
4.2.2 Výběr zaměstnanců.....	34
4.3 Vlastní šetření.....	37
4.3.1 Vyhodnocení dotazníkového šetření.....	37

4.3.2	Rozhovor s týmem náborářů.....	43
4.3.3	Vlastní pozorování.....	44
5	Výsledky a řešení.....	47
5.1	Zhodnocení výsledků	47
5.2	Navrhované řešení.....	48
6	Závěr.....	52
7	Seznam použitých zdrojů	54
8	Přílohy	56

Seznam obrázků

<i>Obrázek 1</i> – <i>Struktura respondentů v absolutním a relativním vyjádření.....</i>	<i>38</i>
<i>Obrázek 2</i> – <i>Četnost odpovědí vystavení inzerátu na externích stránkách</i>	<i>39</i>
<i>Obrázek 3</i> – <i>Efektivnost webových stránek podle náborářů</i>	<i>40</i>
<i>Obrázek 4</i> – <i>Pořadí procesů na zlepšení dle respondentů</i>	<i>43</i>

1 Úvod

Lidské zdroje jsou nedílnou součástí každé společnosti, ať už velké nebo malé. Útvar pro řízení lidských zdrojů může mít různou podobu, ale cíl by měl mít vždy stejný. Cílem by mělo být co nejefektivnější hospodaření se zdroji, které má společnost k dispozici. V závislosti na řízení tohoto odvětví se odvíjí úspěšnost společnosti a i výhody, které má oproti konkurenci. Zaměstnanci jsou totiž velice důležití pro rozvoj společnosti, přináší nové nápady, a pokud jsou ve společnosti spokojeni, přináší to užitek i společnosti. Každá společnost spravuje lidské zdroje jiným způsobem, který si sama vytvoří a naplňuje. Metodu pro řízení lidských zdrojů tudíž ovlivňuje více faktorů, jako například velikost společnosti, odvětví, v jakém společnost podniká, či v jaké oblasti společnost zrovna hledá své zaměstnance.

Řízení lidských zdrojů má mnoho částí. Vše začíná tím, že společnost nabízí pracovní místo, ke kterému stanoví požadavky, které by měl uchazeč splňovat. Pomocí těchto požadavků poté dochází k výběru vhodného nového zaměstnance. Společnost by měla vytvořit zajímavou nabídku, aby přilákala dostatečný počet uchazečů, ze kterých může vybírat či může náborář sám vyhledávat vhodné uchazeče.

Když je dostatečný počet zájemců u nabízené pozice, přistupuje se k dalšímu okruhu úkonů, které mají za úkol z kandidátů vybrat jednoho, který se na nabízené pracovní místo hodí nejvíce. Zde se mohou aplikovat různé metody. Od prvotního třídění přihlášek a životopisů, až po pohovory či různé testy. Personalista, který má na starost tento výběr v útvaru lidských zdrojů, by se měl snažit najít uchazeče, který nejlépe odpovídá stanoveným požadavkům a zároveň by měl vybrat takového uchazeče, který by na pracovním místě přinesl co největší užitek. Proces, kterým uchazeči prochází při výběru je tedy velice důležitý, protože pomocí výsledků z aplikovaných metod se budou uchazeči porovnávat a bude se vybírat nejvhodnější kandidát. Čím pečlivěji se budou zaměstnanec vybírat, tím více by se pak měla vyplatit následná spolupráce, protože pokud bude spokojený zaměstnanec, bude to mít kladný vliv na jeho práci a tím i na společnost.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Hlavním cílem bakalářské práce je, na základě vlastní analýzy, zhodnotit proces vyhledávání a výběru zaměstnanců ve vybrané společnosti.

Cíle práce zahrnují:

- zpracování literární rešerše k dané problematice neboli zpracování celkového přehledu o tom, jak probíhá proces vyhledávání a výběru zaměstnanců;
- charakteristiku vybrané společnosti a personálního oddělení;
- popis současného způsobu vyhledávání a výběru zaměstnanců ve společnosti;
- návrh, realizaci a vyhodnocení šetření provedeného ve společnosti;
- návrh řešení pro zefektivnění procesu vyhledávání a výběru zaměstnanců.

2.2 Metodika

Tato bakalářská práce se zabývá tématem vyhledávání a výběru zaměstnanců ve vybrané společnosti, kde hlavní náplní práce oddělení lidských zdrojů je vyhledávání a výběr zaměstnanců. Zde se snaží obsadit pracovní místo vhodným kandidátem v co nejkratším možném čase. Proces náboru, zaměřený na obsazení pracovního místa, ovlivňují různé faktory. Vliv má velikost společnosti, lokalita výkonu práce, náplň práce či mzdové ohodnocení zaměstnance.

Bakalářská práce se skládá ze dvou částí. První je teoretická část, která se věnuje literární rešerši, jejímž cílem bylo na základě analýzy odborné literatury shromáždit poznatky o problematice vyhledávání a výběru zaměstnanců. Vybraná literatura zahrnovala problematiku z oblasti lidských zdrojů, personálních činností, vyhledávání a výběru zaměstnanců. Druhá část práce se skládá z vlastní práce, kde byly zdrojem vlastní poznatky, které byly zjištěny při šetření ve společnosti. Pro šetření bylo využito následujících technik sběru dat:

- analýza dokumentů;
- dotazníkové šetření;
- rozhovor s pracovníky náborového týmu;
- pozorování.

Kromě studia problematiky lidských zdrojů z literatury, bylo nutné ke zmapování celého procesu vyhledávání a výběru zaměstnanců se obeznámit i se strukturou a procesy, které jsou ve společnosti aktuálně využívány. Na základě analýzy dokumentů a zjevného pozorování bylo vytvořeno dotazníkové šetření, pokrývající celý proces náboru zaměstnanců. Toto dotazníkové šetření probíhalo v prosinci roku 2020 a obsahovalo 25 otázek. Otázky, které byly zodpovídaný, je možné nalézt v příloze 1 této práce. Dotazník obsahoval otázky identifikační, u kterých došlo k ověření pracovní pozice respondenta a délce působení pracovníků v oblasti lidských zdrojů. Dále dotazník obsahoval otázky uzavřené, polootevřené a otevřené. U uzavřených otázek respondenti vybírali z již definovaných odpovědí. U otázek polootevřených měli možnost výběru odpovědi a možnost doplnění vlastní možnosti či poznámky. Otázky otevřené umožňovaly doplnit případný vlastní názor či doplnění otázky předchozí. Účelem šetření bylo podrobně zmapovat proces vyhledávání a výběru zaměstnanců ve společnosti z pohledu respondentů a taktéž podrobně prozkoumat procesy pro další práci s daty s výběrovým řízením spojené. Dotazníkové šetření mělo za úkol identifikovat slabá místa v procesech. Šetření mělo návratnost 100 % a zúčastnilo se 12 vybraných respondentů z personálního oddělení, kteří mají na starost vyhledávání a výběr zaměstnanců. Tito respondenti zastávají následující pracovní pozice:

- jedna brigádnická pozice;
- dva vedoucí týmu;
- devět náborářů.

Pro doplnění poznatků získaných z dotazníkového šetření proběhlo setkání s jedním týmem náborářů z personálního oddělení, kde bylo využito semistrukturovaného rozhovoru. Otázky využití při tomto rozhovoru jsou uvedeny v příloze 2. Zde byly doplněny, upřesněny či ověřeny poznatky získané z dosavadního šetření. Došlo k uvedení konkrétních příkladů ze strany náborářů a tím pádem k upřesnění problematických procesů a výsledků z dotazníku.

Součástí praktické části práce je identifikace nedostatků a v případě potřeby navržení vhodných opatření či vylepšení procesu na základě analýzy získaných dat.

3 Teoretická východiska

3.1 Řízení lidských zdrojů

Obecně lze říct, že útvar zabývající se řízením lidských zdrojů má na starost zaměstnávání a řízení lidí v různých společnostech (Armstrong a Taylor, 2015). Většina dostupných zdrojů interpretuje řízení lidských zdrojů v tomto smyslu. Podle Kociánové (2012) je personální řízení specifickou oblastí, která má i své odborníky, je důležitá pro řízení společnosti a také se určitou částí vměšuje do okruhu práce každého vedoucího pracovníka, protože cílem je co největší využití potenciálu lidí.

Obdobné vysvětlení tohoto pojmu je také pojetí podle Šikýře (2014), kde je popsáno ve dvou významech: „*V prvním významu označuje personální práci, respektive personalistiku, která se zabývá řízením a vedením lidí v organizaci. Ve druhém významu označuje současné pojetí personální práce a současné přístupy k řízení a vedení lidí v organizaci*“. U Kociánové (2012) lze nalézt další dělení, kde autorka popisuje řízení lidských zdrojů jako „tvrdé“ či „měkké“. V prvním případě se jedná o faktory, které jsou neosobní, zaměřené na formální pravidla a normy. Naopak v druhém případě, se popis setkává s řízením zaměřeným na lidi, a to konkrétně na mezilidské vztahy či třeba motivaci u zaměstnanců.

Řízení lidských zdrojů je pro společnosti velice důležité, spokojení a dobře organizovaní zaměstnanci mohou totiž mít velký vliv na prosperitu společnosti (Dvořáková, 2012). Obdobného názoru je i Vojtovič (2011), který říká, že „*koncepte řízení lidských zdrojů vychází z předpokladu, že lidské vědomosti a schopnosti jsou hlavním zdrojem prosperity a hledání konkurenčních výhod, hlavním výrobním kapitálem, jměním organizace a ne její nákladovou položkou*“.

Pro společnost je také důležité, aby útvar pro řízení lidských zdrojů uměl předpovědět i budoucí požadavky na zaměstnance a jaký počet zaměstnanců je pro fungování společnosti optimální, tudíž vytvářet určitý plán k řízení lidských zdrojů (Snell, 2012).

3.1.1 Úloha náborového útvaru

Náborový útvar má za úkol spravovat lidské zdroje ve společnosti a má tak hlavní roli v získávání pracovníků. Za základní cíl by se dal považovat rozvoj akceschopnosti společnosti, kterého lze dosáhnout pomocí kvalifikovaných, spokojených zaměstnanců, kteří pomohou k trvalé konkurenční výhodě (Armstrong a Taylor, 2015). Náplní práce je hledání a selekce vhodných zaměstnanců, ale i následné zabezpečování jejich spokojenosti v organizaci. Pokud je vztah zaměstnance a organizace z obou stran kladný, je vztah výhodný pro obě strany. Cestou neustálého zlepšování by měla být společnost schopna neustále zlepšovat svůj výkon (Koubek, 2015). Podle Šikýře (2014) každá společnost potřebuje dostatečný počet schopných a spokojených zaměstnanců, protože tato kritéria budou určovat výkon lidí a tím i výkon společnosti. Šikýř (2014) tedy říká, že *„schopnosti a motivace lidí určují výsledky práce a chování lidí, které určují výsledky podnikání a hospodaření organizace. Prostřednictvím účelného řízení a vedení lidí je možné účinně ovlivňovat schopnosti, motivaci a výkon lidí i výkon organizace“*.

Počet personalistů ve společnosti je velkou částí určen její velikostí, většinou je třeba pouze jeden personalista na přibližně 100 až 150 pracovníků. V menších společnostech většinou není třeba mít experta na náborové procesy, a tak se role personalisty často slučuje i s jinou funkcí (Dvořáková, 2012). Potřeby společnosti tedy určují činnost personalistů a tyto činnosti se mění a přizpůsobují v závislosti na tom, v jakých podmínkách společnost momentálně funguje, a to bez rozdílu, ať už se jedná o vliv vnitřních či vnějších faktorů (Kociánová, 2012). U Kociánové (2012) se uvádí určitý možný střet zájmů, který se vyskytuje v náborovém útvaru. Střet pojednává o tom, že personalista by měl prosazovat zájmy zaměstnance, ale také zároveň i zájmy společnosti, takže se potřeby zaměstnance a potřeby společnosti dostávají do konfliktu.

Práce náboráře tedy v kostce zahrnuje všechno, co je nutné pro přilákání lidí k práci pro společnost, od vhodného výběrového procesu až po vybrání nejvhodnějšího kandidáta a jeho následnou adaptaci ve společnosti. Aby bylo možné vybrat nejvhodnějšího zaměstnance, je nutné dobře rozumět obsazovaným pozicím, a tudíž práce náboráře vyžaduje velký rozhled a dobrou orientaci v pozicích ve společnosti (Lussier, 2017).

3.1.2 Personální činnosti

Řízení lidských zdrojů se plní pomocí personálních činností. Personální činnosti se mohou lišit podle toho, co daná společnost potřebuje pro své fungování a je na rozhodnutí dané společnosti, jak si rozdělí dané činnosti. Autoři různých publikací mohou nazývat tyto činnosti různě a stejně tak se může lišit jejich počet a rozdělení, avšak jejich smysl je vždy stejný. Například rozdělení personálních činností podle Koubka (2015) je shrnuto do 14 bodů, které mají následující znění:

- vytváření a analýza pracovních míst;
- personální plánování;
- získávání, výběr a přijímání pracovníků;
- hodnocení pracovníků;
- rozmísťování pracovníků a ukončování pracovního poměru;
- odměňování;
- vzdělávání pracovníků;
- pracovní vztahy;
- péče o pracovníky;
- personální informační systém;
- průzkum trhu práce;
- zdravotní péče o pracovníky;
- činnosti zaměřené na metodiku průzkumů, zjišťování a zpracování informací;
- dodržování zákonů v oblasti práce a zaměstnávání pracovníků.

V případě porovnání výše uvedených bodů se seznamem od jiného autora, je možné tedy dojít k jistým menším rozdílům. Činnosti podle Dvořákové (2012) se dělí do 13 bodů a mají trochu jiné znění, ale jejich smysl je stejný. Šikýř (2014) rozděluje tyto činnosti ještě do menšího počtu bodů a podle něj tyto činnosti „*umožňují systematicky získávat, využívat a rozvíjet odpovídající počet schopných a motivovaných lidí*“.

Každá z personálních činností je velice důležitá, ale z hlediska tématu práce se následující text věnuje procesu oslovení uchazečů a výběru zaměstnanců, kde je možné se setkat s různými metodami. Avšak ještě je důležité zmínit úplný začátek, který vede

k vytvoření pracovního místa. Tímto úplným začátkem je důvod vzniku pracovního místa a jeho popis. Tyto dvě věci budou vždy tvořit základ pro iniciaci náborového procesu, protože bez těchto předpokladů by nebylo možné následné oslovení uchazečů a výběr konkrétních zaměstnanců.

3.1.3 Základ pracovního místa

Vznik pracovního místa

Pracovní místa má společnost definována pomocí strategie a plánování řízení lidských zdrojů, které si vytvořila a podle Vajnera (2007) může být otevření pracovní pozice následující důvody:

- odchod zaměstnance do důchodu;
- odchod na mateřskou dovolenou;
- vypršení pracovní smlouvy;
- výpověď;
- smrt;
- požadavky pracovních týmů;
- změna strategie společnosti.

Volné pracovní místo tedy může vzniknout dvěma způsoby. Prvním je otevření nové pracovní pozice v důsledku změny strategie či nedostatečnou kapacity stávajícího týmu. Druhou možností je uvolnění stávající pracovní pozice například v důsledku odchodu stávajícího zaměstnance (Šikýř, 2014).

Popis pracovního místa

Popis nebo jinak řečeno specifikace pracovního místa je základ, ze kterého se poté odvozují požadavky na hledaného pracovníka. Jedná se o systematický proces, kde se pojednává o základních pohybech, přes rozsah a obsah práce až k celkovému popisu pracovního místa (Koubek, 2015). Podle Armstronga a Taylora (2015) pracovní místo představuje soubor povinností a úkolů, které slouží k plnění požadavků práce. Klíčový popis pracovního místa autoři Armstrong a Taylor (2015) dělí na tři části. První částí je obsah práce neboli úkoly, které má zaměstnanec povinnost plnit. Druhá je autonomie práce, tedy přidělená odpovědnost. A poslední část se týká pracovních vztahů.

3.2 Zdroje uchazečů

Uchazeče o pracovní místa lze získat z vnitřních či vnějších zdrojů. Každý okruh potenciálních kandidátů má své výhody i nevýhody. Podle Koubka (2015) je získávání pracovníků v dnešní době dokonalý metodologický postup, který přináší výhody při jeho dodržování. Klíčová je perfektní znalost nabízených pracovních míst, ke které je možné se dostat pomocí pečlivé analýzy. V závislosti na tom, kde se potenciální zaměstnanci hledají, bude se uplatňovat adekvátní metoda jejich oslovení (Šikýř, 2014). Často se společnosti snaží obsadit volné místo pomocí výběru z vnitřních zdrojů, a pokud nedorazí k vhodnému obsazení místa, tak až poté se snaží kandidáta hledat ve vnějších zdrojích (Dessler, 2012).

Vnitřní zdroje

Při výběru uchazeče z vnitřních zdrojů patří mezi výhody, že uchazeč již zná společnost a také se tím tedy společnosti vyplácí, co do zaměstnance investovala za dobu jeho působení ve společnosti. Naopak za nevýhodu lze považovat absenci nových nápadů (Koubek, 2015).

Pokud se náborář snaží oslovit kandidáta z vnitřních zdrojů, zvolí například inzerci na intranetu společnosti, jeho přímé oslovení či se ho pokusí oslovit elektronickou poštou v rámci společnosti (Šikýř, 2014).

Vnější zdroje

Při zaměření hledání uchazečů ve vnějších zdrojích je naopak možné očekávat nové a inovativní nápady, které potenciální zaměstnanec přinese do společnosti a zároveň se společnosti dostane nové škály schopností, které může uchazeč nabídnout. Jako nevýhodu lze považovat nutnou adaptaci nového zaměstnance či dražší získávání tohoto zaměstnance (Koubek, 2015).

V případě nutnosti upoutání pozornosti uchazeče z vnějších zdrojů, lze vyvěsit inzerát na různé internetové portály, pověřit nalezením vhodného uchazeče agenturu nebo kandidáta mimo společnost přímo oslovit (Šikýř, 2014).

Ostatní zdroje

Třetí, ne vždy využívanou či zvláště oddělenou skupinou mohou být pracovníci z doplňkových zdrojů. Uchazeči spadající do této skupiny jsou například studenti, rodiče na mateřské dovolené či důchodci (Koubek, 2015).

3.3 Získávání uchazečů

Šikýř (2016) tvrdí, že „*účelem získávání zaměstnanců je oslovit a přilákat v odpovídajícím čase a s přiměřenými náklady dostatek vhodných uchazečů o zaměstnání, kteří splňují nezbytné požadavky na zaměstnance*“ a že „*podstatou získávání zaměstnanců je navázání komunikace mezi zaměstnavatelem (poptává práci) a potencionálními uchazeči o zaměstnání (nabízejí práci)*“. Formulace a uveřejnění nabídky je základem pro získání pozornosti uchazeče, proto by měla obsahovat přehledné a přesné informace ohledně nabízené práce, aby si uchazeči vytvořili základní přehled o požadavcích na pracovní místo (Šikýř, 2016). Existují různé metody získávání uchazečů a Kociánová (2010) uvádí například následující metody:

- inzerát zveřejněný v médiích;
- inzerát vystavený na internetu;
- využití personální agentury;
- spolupráce se školami;
- využití úřadu práce;
- doporučení uchazečů;
- aktivní vyhledání a oslovení uchazeče.

Autoři Matějka a Vidlař (2007) rozčlenili možnosti na ještě kratší a obecnější seznam, který se skládá pouze ze tří možností:

- zveřejnění nabídky pracovního místa nejvhodnějším způsobem, kde počkáme na příchozí reakce od uchazečů;
- uchazeče přímo oslovím;
- vyberu uchazeče již v existující databázi společnosti.

Inzerát

Inzerát je nejobvyklejší způsob uveřejnění nabídky na pracovní místo, a i přes rozvoj moderních prostředků je stále velice důležitý. Měl by přilákat uchazeče a udržet jeho zájem tak, aby uchazeč na inzerát odpověděl. Nejdůležitější pro oslovení uchazeče je výstižný a chytlavý titulek a následně stručně vypsane požadavky (Armstrong a Taylor, 2015).

Podle Armstronga a Taylora (2015) by měla struktura inzerátu vypadat následovně:

- výstižný titulek;
- společnost;
- pracovní místo;
- požadavky na uchazeče;
- mzda a zaměstnanecké výhody;
- místo výkonu práce;
- pokyny pro uchazeče.

Po vytvoření odpovídajícího inzerátu dochází k jeho uveřejnění na odpovídajících místech. Příkladem jsou sdělovací prostředky jako letáky, vývěsky či uveřejnění inzerátu v online prostředí (Koubek, 2015).

Online nábor

Online nábor funguje s pomocí internetu a umožňuje snazší komunikaci s uchazeči. Velice důležité jsou tedy webové stránky společností, které obsahují aktuálně volné pozice a další nezbytné informace týkající se společnosti (Armstrong a Taylor, 2015).

K oslovení uchazeče je možné využít také sociální sítě, jako například LinkedIn (Armstrong a Taylor, 2015). I tyto média jsou důležitým kanálem pro rozšíření možnosti nalezení kandidáta a podle Bělohávkova (2016) je adekvátním příkladem také Facebook, kde jsme schopni oslovit mladší uchazeče, kteří mají bližší vztah k technologiím, a i proto je důležité zvážit, jaký informační kanál využijeme. V dnešní době je využívání nových technologií velice důležité, Tegze (2019) uvádí pro vyhledávání zaměstnanců stejně jako další autoři LinkedIn a Facebook, ale zároveň uvádí i další jako Google, Twitter, GitHub a další moderní prostředky k oslovení uchazečů.

Agentura

V přístupu k novým uchazečům může také pomoci zprostředkovatelská agentura, která se přímo zaměřuje na hledání zaměstnanců (Armstrong a Taylor, 2015). Záleží, čím se konkrétní agentura zabývá, protože tyto agentury se mohou zaměřovat na obsazování běžných pozic, hledání specialistů, manažerů či mohou zprostředkovávat pouze dočasné obsazení místa, kde se jedná pouze o dočasné působení uchazeče na pracovním místě (Kociánová, 2010).

Školy

K nalezení nových zaměstnanců je také možné využít spolupráci se školami. Jde o výhodnou spolupráci, jak pro školu, tak pro společnost. Škola získává přístup k odborníkům z praxe, kteří mohou vystoupit před studenty a poskytnout náhled do reálného vykonávání práce. Zároveň se studenti mohou uplatnit při praxích, kde se do spolupracující firmy podívají a společnost tím získává přehled o tom, jak by se studenti mohli v následné spolupráci uplatnit (Bělohávek, 2016). Tímto způsobem lze dosáhnout nalezení uchazeče s potřebným zaměřením. Pomocí různých programů, které mohou společnosti nabídnout pro studenty a absolventy, si tak lze připravit budoucího zaměstnance ke spolupráci (Kociánová, 2010).

Úřad práce

Na úřadu práce se nachází databáze volných pracovních míst, které jsou spíše zaměřené na nabídku práce, která nevyžaduje vzdělání z vysoké školy, a tudíž je pozice často nabídkou práce z veřejného sektoru či se jedná o práci pro neziskovou organizaci (Dale, 2007). Celkově však tato metoda funguje dobře pro obě strany, ať už pro společnost či pro uchazeče o zaměstnání. Výhodné je, že tato metoda je levná, ale zároveň jsou zde k nalezení omezené zdroje uchazečů, protože mnoho uchazečů dává přednost jiné formě hledání práce (Koubek, 2015).

Doporučení

Dale (2007) uvádí, že pomocí doporučení lze ušetřit na náborovém procesu, a to za pomoci stávajících zaměstnanců dotazem, zda neznají někoho, kdo by se na nabízenou pozici hodil a měl by o ni zájem. Doporučení může fungovat ve více podobách, a to tak, že zaměstnanec doporučí vhodného uchazeče o práci nebo naopak doporučí sám nabízenou pozici uchazeči (Kociánová, 2010). Aby společnosti podporovali systém doporučení přes zaměstnance a tím ušetřili, často vytváří systém odměňování, který aktuální zaměstnance motivuje k doporučení potenciálního uchazeče a nabízení aktuálně volných pozic společnosti (Dale, 2007).

Aktivní oslovení

Aktivní vyhledání uchazeče v internetové databázi či konkrétní sledování určitého oboru může přinést výsledky v podobě úspor, protože není nutné vystavení inzerce, ale pouze oslovení určitého kandidáta. Podle Koubka (2015) je tato metoda výhodná,

protože právě dochází k úsporám za inzerování a oslovení uchazeči odpovídají potřebám nabízeného pracovního místa jak z hlediska odbornosti, tak z hlediska osobního profilu.

3.4 Výběr zaměstnanců

Pro výběr zaměstnanců se používají různé metody, ale každá metoda má svůj specifický postup, který začíná přilákáním a oslovením potenciálních zaměstnanců. Pro stanovení vhodné metody u výběru konkrétního zaměstnance musíme rozhodovat například podle toho, jaké místo obsazujeme či dalších kritérií (Šikýř, 2016).

Cílem je vybrání vhodného zaměstnance a podle Bělohlávka (2016) „*chceme vybrat člověka, který bude na svém místě opravdovým přínosem pro činnost organizace a současně se bude cítit spokojený a motivovaný k efektivnímu vykonávání své práce*“. Bělohlávek (2016) uvádí, k jakému cíli by se měl tedy výběr zaměstnance dostat a tento cíl rozčlenil do několika bodů:

- vyřazení nevhodných kandidátů;
- vybrání pracovníka, který bude na pracovní pozici úspěšně pracovat a naplňovat cíle spojené s prací;
- výběr pracovníka, který se vhodně začlení do společnosti;
- vybrání takového pracovníka, aby se začlenil do pracovního týmu;
- a zároveň by vybraný pracovník měl v práci tíhnout k seberealizaci a dalšímu pracovnímu rozvoji.

Šikýř (2016) popisuje cíl jako snahu zaměstnavatele obsadit nabízené pracovní místo, které vzniklo otevřením nové pracovní pozice či uvolněním stávajícího místa z důvodu odchodu zaměstnance.

3.4.1 Proces výběru zaměstnanců

Tento proces začíná prozkoumáváním informací, které nám uchazeči poskytnou odpovědí na nabídku zaměstnání a životopisem. Obdržené reakce musíme zpracovat a roztrždit (Armstrong a Taylor, 2015). Podle Koubka (2015) existuje několik bodů, kterým bychom se měli věnovat před samotným výběrem konkrétního zaměstnance:

- stanovení požadavků nabízeného pracovního místa;
- podle čeho budeme posuzovat způsobilost uchazeče vůči pracovnímu místu;
- stanovení kritérií pro úspěšnost na tomto místě;

- stanovit si, podle čeho budeme předvídat výkon uchazeče na požadovaném místě;
- stanovit kritéria, podle kterých posoudíme, jak se uchazeč hodí do pracovního týmu;
- stanovit metody výběru;
- vyřešit problém získávání dostatečně podrobných, objektivních a přiměřených informací.

A také si tedy při výběru zaměstnance pokládá tři základní otázky.

- zda uchazeč může vykonávat práci;
- zda ji chce vykonávat;
- a zda zapadne do pracovního týmu.

V návaznosti na to také Koubek (2015) říká, že „zejména první dvě otázky musejí být zodpovězeny kladně, jinak je uchazeč nepřijatelný“.

Bělohlávek (2016) rozčlenil proces výběru zaměstnance do pěti bodů a říká, že k „úspěšnému výběru je třeba zvládnout několik etap výběrového řízení:

- *stanovení požadavků;*
- *získání lidí ze zdrojů;*
- *určení nástrojů;*
- *vlastní diagnostika;*
- *rozhodování o uchazečích“.*

Podle Šikýře (2016) je důležité v tomto procesu dodržovat určitá pravidla:

- uchazečům poskytují kompletní srozumitelné, jasné a pravdivé informace;
- uchazeče hodnotím pouze podle nezbytných požadavků;
- uchazeče nediskriminuji v jeho právu na nabízenou pozici.

3.4.2 Metody výběru zaměstnanců

Různé metody výběru zaměstnanců pomohou odhalit důležité informace o uchazeči, například odbornost, osobní charakteristiky, dosavadní pracovní zkušenosti nebo speciální schopnosti uchazeče (Vajner, 2007).

Zkoumání životopisu

Existuje metoda, která se téměř vždy kombinuje s dalšími. Touto metodou je zkoumání životopisu. Pokud se tedy využije tento způsob posouzení kandidáta,

tak je to často první setkání s profilem tohoto uchazeče. Je to totiž univerzální způsob posouzení kandidáta (Koubek, 2015). I podle Šikýře (2014) „*hodnocení životopisu uchazeče představuje základní a univerzální metodu výběru zaměstnanců*“. Životopis se ve většině případů rozkládá na jedné až dvou stranách, měl by to být základní přehled o uchazeči a být sepsán tak, aby přilákal zaměstnavatele (Dale, 2007).

Pohovor

Nejběžnější metodou výběru zaměstnanců je pohovor. Hlavní funkcí pohovoru je získat představu o případné budoucí spolupráci s uchazečem. Jednou z výhod pohovoru je setkání tváří v tvář s uchazečem, kde máme možnost s uchazečem vše podrobněji rozebrat a lépe odvodit průběh možné budoucí spolupráce (Armstrong a Taylor, 2015). I podle Koubka (2015) je pohovor nejpoužívanější metodou a podle jeho názoru i rozhodující metodou většiny personalistů. Považuje ji za klíčovou a má tři cíle:

- získat dodatečné a hlubší informace o uchazeči;
- informovat uchazeče o společnosti a práci v ní;
- posoudit osobnost uchazeče.

Zároveň se v poslední době mluví ještě o jednom dalším cíli, a to o cíli vytvořit přátelské vztahy mezi uchazečem a společností. Pohovory můžeme rozčlenit různým způsobem. Existuje dělení podle typu pohovoru:

- pohovor 1 na 1 – jeden uchazeč a jeden představitel organizace;
- pohovor před komisí – pohovor se uskutečňuje v počtu 3-4 osob;
- postupný pohovor – to je série pohovorů v podobě 1 na 1, které následují po sobě.

Koubek (2015) uvádí další dělení, které se řídí podle formy pohovoru:

- nestrukturovaný pohovor – volně plynoucí;
- strukturovaný pohovor;
- polostrukturovaný pohovor.

Podle Šikýře (2014) je osobní setkání ve formě pohovoru výsledkem úspěšného předběžného výběru, kterým uchazeč prošel, a k setkání se tedy dostávají uchazeči, kteří splňují kritéria potřebné pro vykonávání nabízené práce. Stejného názoru je i Matějka a Vidlař (2007), kteří také považují pohovor za typickou metodu využívanou pro druhé kolo náborového procesu.

Struktura pohovoru je také důležitá a Vajner (2007) uvádí, že by struktura měla vypadat následovně:

- uvítání uchazeče;
- představení náboráře a popřípadě i dalších přísedících;
- vytvoření příjemné atmosféry;
- popsat uchazeči průběh pohovoru;
- pohovor;
- prezentace nabízené pracovní pozice;
- otázky;
- ukončení pohovoru.

Výběrové testy

Další metodou jsou výběrové testy, které jsou dobrým ukazatelem schopností, znalostí a osobnosti uchazeče. Lze je tedy rozčlenit na testy inteligence, osobnosti, schopností a způsobilosti. Kombinací těchto různých testů se nabízí možnost získat důležité informace o uchazeči. Zároveň ale záleží také na tom, jakým způsobem dojde ke zpracování výsledků. Při tomto zpracování se využívají určité normy neboli skóre, kterého uchazeč dosáhl vůči skupině, na které byl test standardizován. Poté se využívá skóre kritérií, kde dochází k porovnání výsledků uchazečů (Armstrong a Taylor, 2015). Podle Bělohlávka (2016) tato metoda patří mezi nejvýznamnější přínosy, které nám psychologie poskytla, protože pomocí nich lze předpovědět, jak bude zaměstnanec ve své práci úspěšný.

Vzorky práce

Pomocí této metody se zjišťuje, jak by mohl uchazeč vykonávat přidělenou práci na určité pracovní pozici. Může k tomu posloužit zpracování tabulky či schéma programu, kde je po uchazeči žádáno, aby názorně ukázal, jak by řešil daný úkol (Bělohlávek, 2016).

Assessment centra

Podle Pechové a Šiškové (2016) se jedná o systematický výběrový nástroj, který pomáhá odhalit schopnosti uchazečů, kteří se na setkání dostavili a ucházejí se o nabízenou práci. Assessment centra jsou další metodou využívanou pro výběr zaměstnanců. Tato metoda se aplikuje na skupinu uchazečů a často probíhá jeden až dva dny. Během tohoto období se náboráři snaží získat co nejkomplexnější pohled

na kandidáty, a tak posoudit jejich vhodnost na nabírané pozice. Tento způsob výběru zaměstnanců v sobě kombinuje více částí. Součástí jsou pohovory, testy, skupinové úlohy, interakce uchazečů mezi sebou a slouží k měření výkonu. Často je možné se s touto metodou setkat ve velkých společnostech, kde se assessment centra využívají při výběru mezi absolventy či výběru na manažerské pozice (Armstrong a Taylor, 2015). Tato metoda využívá vhodné struktury metod, které se využívají při výběru zaměstnanců, a tudíž je možné kombinovat více metod v rámci jedné události. Stále platí, že při této metodě jsou kandidáti podrobováni skupinovým i individuálním úkolům, které mají za úkol nasimulovat různé situace. A to ať vybíráme nového zaměstnance či se snažíme vybrat vhodného kandidáta na manažerskou pozici (Koubek, 2015).

Reference

Podle Bělohlávka (2016) jsou reference „ústním či písemným vyjádřením jiných osob (bývalých nadřízených, známých odborníků) o člověku. Mohou a nemusejí být objektivní; zkreslení může vzniknout, protože se referující snaží svého problémového pracovníka zbavit nebo mu prostě nechce uškodit. Reference může být hodnotná, pokud víme, že ji podává osoba známá, na kterou se lze spolehnout“. Pomocí referencí je možné ověřit praxi uchazeče, který se hlásí, ale určitým nedostatkem je to, že je nejisté, zda se na podanou informaci lze naprosto spolehnout, záleží totiž, kdo informaci poskytuje (Dale, 2007).

Hodnocení 360°

Tato metoda nalézá využití při výběru uchazeče, který se vybírá v rámci společnosti. Toto hodnocení totiž spočívá v tom, že uchazeče hodnotí nadřízený, spolupracovníci, podřízení, zákazníci a také uchazeč hodnotí sám sebe. Díky tomuto přístupu lze získat velký přehled o schopnostech uchazeče, protože je možné získat informace o zvládnutí různých situací, přístupu k práci a dalších oblastech (Bělohlávek, 2016). Lussier (2012) tvrdí, že tato metoda dává nejuvěrnější profil kandidáta, takže je velice výhodná, bohužel je velice časově náročná a drahá, proto se nevyužívá tak často.

4 Vlastní práce

Praktická část bakalářské práce byla založena na poznacích získaných od společnosti, která pro zpracování této práce zůstává anonymní. Tato společnost působí na českém trhu, je vedena v obchodním rejstříku a má sídlo na území České republiky. Pro potřeby této práce bude využito označení společnosti krycím názvem ABC a.s., aby společnost mohla zůstat anonymní, protože si nepřála být jmenována.

4.1 Charakteristika společnosti

Společnost ABC a.s. poskytuje kvalitní produkty a služby pro své zákazníky. Těmito zákazníky mohou být jak právnické, tak fyzické osoby. Kvalitní služby přizpůsobené svým zákazníkům může poskytovat na základě svých dlouholetých zkušeností, které získala během dlouhého působení na českém trhu. Díky tomu, že je společnost orientována na spokojenost zákazníků, může z jejich zpětné vazby čerpat důležité informace pro budoucí působení na trhu a stávat se tak ještě přívětivější a atraktivnější volbou na českém trhu. Tudíž své nové služby a produkty upravuje aktuálním potřebám trhu a využívá ke své atraktivnosti i velké množství spokojených zákazníků. Tyto dlouholeté zkušenosti čerpá z více než desetiletého působení na trhu. I když společnost ABC působí v České republice již řadu let, její příchod na český trh se uskutečnil rozšířením působení zahraniční společnosti, která si tímto počínáním rozšířila působnost své značky a začala si budovat jméno i na území České republiky.

ABC a.s. je kapitálovou společností, konkrétněji spadá, jak je již zřejmé z názvu, mezi akciové společnosti. Struktura společnosti ABC tudíž zahrnuje představenstvo, generálního ředitele a pak rozdělení na jednotlivé divize. Její ekonomické působení se týká oblasti finančnictví a pohybuje se na českém bankovním trhu.

Společnost ABC se u nás stala úspěšnou a díky tomu jí bylo umožněno růst i v podobě počtu lidí, které pro společnost pracují. Aktuální počet zaměstnanců je vyšší než několik stovek, a tak se společnost ABC jeví i jako stabilní a atraktivní zaměstnavatel. Mezi úvazky můžeme nalézt HPP, DPČ i DPP. Díky této rozmanitosti je možné zaměstnancům nabídnout i rozvoj, který by u menších společností nemusel být možný. Vzhledem k velikosti se společnost ABC snaží angažovat i v řadě prospěšných aktivit pro veřejnost.

4.1.1 Personální oddělení

Personální oddělení ve společnosti je velice rozsáhlé, a to z důvodu velkého počtu zaměstnanců, o které se stará. Aby byly zabezpečeny všechny nutné procesy, je oddělení aktuálně rozděleno na šest částí. V posledním roce prošlo oddělení velkými organizačními změnami a došlo k přerozdělení agendy. Před změnou se oddělení skládalo podle náplně práce z pěti úvarů a oproti novému, níže uvedenému rozdělení, bylo rozděleno následovně:

- nábor;
- vzdělávání;
- mzdová účtárna;
- benefity;
- systémy.

Následující rozdělení je aktuální podle organizační struktury společnosti ABC a je upravené na míru vzhledem k její velikosti:

- tři útvary pro nábor a vzdělávání;
- útvar pro analytiku a odměňování;
- útvar pro značku a procesy;
- útvar pro systémy.

Pod těmito šesti týmy se skrývá následující agenda:

- nábor a vzdělávání;
- benefity, data a mzdová účtárna;
- procesy, značka a digitalizace;
- správa systémů.

4.1.2 Útvar pro nábor a vzdělávání

Jak již bylo zmíněno, ve společnosti ABC se nachází tři týmy, které mají na starost oblast náboru a vzdělávání. Jejich oblast působení je rozdělena podle organizační struktury, aby každá část společnosti měla dostatečnou podporu. Tato část personálního oddělení má momentálně za úkol zabezpečovat celkový proces náboru. Od komunikace s manažerem o otevření nové pozice, či její nové obsazení až po výsledné obsazení vhodným kandidátem, u kterého potom následně dochází i k zabezpečování jeho rozvoje v rámci vzdělávání. Tato část oddělení je momentálně nejvíce důležitá pro téma této práce.

Práce náboráře by se tedy dala rozčlenit do několika bodů, které je nutno zabezpečit u každého náboru. Členění může být různé, ale vždy musí zabezpečit ty stejné procesy vedoucí k obsazení pozice. Kroky, kterými musí náborář projít, jsou následující:

- komunikace s manažerem;
- inzerát a jeho vystavení;
- třídění životopisů;
- výběrový proces;
- nabídka práce;
- organizace nástupu;
- péče o nového zaměstnance.

Komunikace s manažerem o pracovní pozici

Aby bylo možné hledat adekvátního nového zaměstnance, je nutné se nejdříve sejit s manažerem, ke kterému se hledá do týmu nová posila. Určí se, zda se jedná o novou pozici, či se bude obsazovat pozice po jiném zaměstnanci nebo zástup za zaměstnance na mateřské a rodičovské dovolené. Následně se stanoví, jaké dovednosti se budou hledat u uchazeče, aby došlo k obsazení pozice adekvátním novým zaměstnancem.

Sestavení inzerátu a jeho následné vystavení

Po schůzce s manažerem je tedy možné zpracovat inzerát na míru daným požadavkům, aby mohl být nalezen vhodný kandidát. Podle toho, jaký kandidát je hledán, je možné také určit, kde nejlépe vystavit nový inzerát, aby oslovil vhodné uchazeče s požadovanými dovednostmi.

Selekce došlých životopisů či aktivně vyhledaných kandidátů

Po vystavení inzerátu se čeká na nové reakce od uchazečů, které následně náborář třídí podle požadavků na pozici. Pokud není dostatek uchazečů, hledají náboráři aktivně nové uchazeče sami a ty následně oslovují.

Výběrový proces

Když je dostatek kandidátů, může se přejít ke konkrétnímu výběru. Nejčastěji se ve výběrovém řízení jedná o různé formy pohovoru, kde je aplikováno jedno či více kol v závislosti na nabízené pracovní pozici. Pokud je výběrové řízení jednokolové, většinou se využívá pohovor, kde je přítomný kandidát, náborář a možný budoucí nadřízený.

V případě potřeby může být připojen i test na prověření znalostí uchazeče. Když se ve výběrovém řízení vybere vhodný kandidát, je možné přistoupit k nabídce konkrétnímu kandidátovi, pokud ne, je nutné začít výběrové řízení znova.

Nabídka vybranému kandidátovi

Po výběrovém řízení dochází většinou k poradě náboráře a manažera, kde se vybere nejvhodnější kandidát. Při tomto setkání se zároveň domluví detaily nabídky práce, která se poté prezentuje uchazeči. Informace se týkají datumu nástupu, výše mzdy či dalších důležitých informací.

Zabezpečení nástupu

Pokud kandidát nabídku přijme, je nutné zabezpečit, aby byl kandidát informován, co vše si musí připravit na nástup a kdy k němu dojde. Poté co náborář obdrží od pověřené osoby týmu nástupní dokumenty, zabezpečí jejich podepsání a nástup nového zaměstnance. K nástupům nejčastěji dochází v první pracovní den v měsíci. Pokud je velký počet nově nastupujících zaměstnanců, je možné zabezpečit další nástup pro více lidí v půlce měsíce, či ve velice výjimečných případech i v jiné dny. Avšak zpravidla se snaží držet maximálně dva nástupní dny, aby byl dostatek času na zpracování dokumentů a přípravu techniky.

Péče o zaměstnance

Po nástupu je náborář kontaktem pro zaměstnance, pokud zaměstnanec potřebuje cokoli s personálním oddělením vyřešit. Náborář zároveň ke konci zkušební doby zjišťuje jak spokojenost nového zaměstnance v práci, tak i spokojenost manažera s novým zaměstnancem. Tyto rozhovory se provádějí, aby se předešlo případným problémům a zjistila se spokojenost jak nového zaměstnance, tak i manažera a zda došlo k naplnění představy ohledně prováděné práce. Pomocí této zpětné vazby se pak může zlepšit a upravit náborový proces v případě zjištění nedostatků.

Výše uvedená činnost je základní náplní práce náboráře, samozřejmě se mohou vyskytnout i další pracovní úkoly spojené s těmito procesy, ale ty si většinou žádají individuální řešení.

4.1.3 Ostatní útvary

Útvar pro analytiku a odměňování

Tento tým má za úkol zpracování celé mzdové agendy, správu benefitů a zároveň se zde tvoří různé reporty, se kterými se ve společnosti dále pracuje. Reporty se využívají k vyhodnocování různých ukazatelů, či ke kontrole údajů a dalších faktorů. Útvar má velice blízko k procesu náboru nových zaměstnanců. Ve chvíli, kdy má náborář potvrzenou nabídku na práci od uchazeče, totiž manažer zadává požadavek na nového zaměstnance, který se zpracovává právě v tomto týmu. Po zpracování požadavku, kde došlo k přípravě veškerých nástupních dokumentů, se dokumenty následně předají náboráři, který zabezpečí jejich podpis a připojí dokumenty obdržené od uchazeče. Poté veškeré dokumenty opět odevzdá tomuto týmu.

Útvar pro značku a procesy

Zde dochází k práci na zjednodušování, modernizaci a digitalizaci procesů spojených s personálním oddělením a systémů určených pro správu tohoto procesu. Zároveň se tento tým stará o to, aby byla společnost ABC pro případné kandidáty atraktivním zaměstnavatelem. Tým má také na starosti vstupní školení pro nové zaměstnance, část vzdělávání či zabezpečuje další důležité procesy pro náboráře.

Útvar pro systémy

Tato část personálního oddělení se stará o funkčnost interního systému ve společnosti, který se využívá pro zaznamenávání procesu výběru zaměstnanců a jejich následného vzdělávání. V systému se vypisují požadavky na nové pozice, inzeráty a zaznamenávají se zde i příchozí reakce kandidátů tak, aby měl o procesu náborář co nejlepší přehled.

4.2 Vyhledávání a výběr zaměstnanců

Následující část bakalářské práce se věnuje popisu procesu vyhledávání a výběru zaměstnanců ve společnosti ABC. Proces plánování pracovních míst a jejich následné obsazování je přizpůsobováno aktuálním potřebám, aby bylo dosaženo požadovaných výsledků. Konkrétní metody hledání a výběru zaměstnanců během výběrového řízení ve společnosti ABC jsou rozepsány níže v této kapitole.

Plánování pracovních míst

Při plánování pracovních míst se dbá na to, aby společnost disponovala dostatečným množstvím lidských zdrojů, jak kvantitativně, tak kvalitativně. Důležité je, aby byla tato kritéria splněna, aby mohla společnost ABC dosáhnout svých cílů.

Na počet pracovních míst má vliv několik faktorů. Mezi ně se řadí regulátor daného odvětví, strategické plánování a operativní plánování. Vytvoření či zrušení pracovního místa musí projít přes schvalovací proces.

Strategické plánování

Během roku dochází k dohodě s manažery týmu, kolik je potřeba pracovních míst v jejich týmu, aby bylo zabezpečeno vykonání přidělené agendy. Během těchto setkání se rozhoduje o nutnosti navýšení či snížení počtu pracovních míst v rámci týmu. Požadavky na počty pracovních míst následně musí projít schválením, které má na starost vedení společnosti, a to vše v souladu s nařízeními ze strany regulátoru, který působí v tomto odvětví.

Operativní plánování

Operativní plánování je navázáno na množství práce, které je třeba udělat. Může se stát vlivem změny trhu či restrukturalizace organizační struktury, že je v určitých týmech třeba více pracovníků pro dokončení práce a není možné počkat na další velké strategické plánování, které probíhá pouze jednou ročně. V návaznosti na to tudíž může vzniknout požadavek na navýšení počtu pracovních míst.

4.2.1 Vyhledávání uchazečů

K vyhledání uchazečů je možné využít několik zdrojů. Je možné zpracovat došlé odpovědi, které do společnosti ABC dorazily v reakci na vystavený inzerát. Zároveň se ale využívá aktivní vyhledávání či spolupráce s personálními agenturami.

Inzerát

K oslovení uchazečů se primárně využívá inzerát, se kterým se dále pracuje. Strukturu inzerátu využívanou ve společnosti ABC je možné nalézt v příloze 3. Inzerát obsahuje úvodní odstavec, náplň práce, požadavky na kandidáta a informace o tom, co společnost může zaměstnanci nabídnout (Společnost ABC, 2021). Inzerát se vystaví na interní stránky společnosti, kde se dává prostor zaměstnancům, kteří by chtěli změnit

své působení, či by chtěli nabízenou pozici doporučit známému. V případě doporučení a následného nástupu nového zaměstnance, se doporučující zaměstnanec může těšit na odměnu. Dále dochází k uveřejnění inzerátu na externí internetové stránky, jako jsou jobs.cz, práce.cz, LinkedIn či další. Zde se čeká na nové reakce od uchazečů mimo společnost a následně dochází ke zpracování došlých životopisů. Zdroje kandidátů mohou být tudíž následující:

- stávající zaměstnanci;
- uchazeči doporučení zaměstnanci;
- externí odpovědi.

Aktivní vyhledávání

V případě nedostatku uchazečů náborář začne sám aktivně vyhledávat vhodné uchazeče a následně je osloví. K tomuto řešení často dochází u složitějších pozic, kde pracovní pozice vyžaduje už určité pokročilé znalosti, či je momentálně na trhu málo volných uchazečů, kteří hledají aktivně nové pracovní uplatnění. Zdroje kandidátů mohou být v tomto případě následující:

- interní databáze společnosti;
- životopisy.cz;
- databáze jobs.cz;
- LinkedIn;
- specifické stránky zaměřené na obor nabízené práce.

Personální agentury

Může se stát, že je nutné zaplnit velice specifickou pracovní pozici, u které je nutné velké množství dovedností na vysoké úrovni. Pokud u této pozice nemáme reakce a není možné najít v žádné databázi vhodného kandidáta, který by splňoval podmínky na obsazení pozice, náborář si může zařídit pomoc od personální agentury. Podle oboru pak agentura ze své databáze může nabídnout relevantní uchazeče, kteří splňují nutné dovednosti. Podle oboru se totiž náborář může obrátit i na agenturu, která působí pouze v určitém odvětví, a tudíž má přístup do unikátní databáze uchazečů. K této volbě při obsazení pozice dochází jen v malém procentu případů, avšak v některých případech je to nutné a nevyhnutelné.

4.2.2 Výběr zaměstnanců

Předvýběr

Než se v procesu náboru dojde ke konkrétním metodám výběru zaměstnanců, je nutné aplikovat na došlé reakce od uchazečů ještě předvýběr. V tomto procesu se projdou všechny došlé životopisy a na základě informací v životopisech, či doplňujících otázek obsažených v přihlašovacím formuláři, dojde k jejich první selekci ohledně vhodnosti uchazečů. Otázky, které mohou uchazeči vyplnit, jsou uvedeny v příloze 4. Z tohoto předvýběru se poté uchazeči, kteří nejlépe vyhovují podmínkám nabízené pozice, dostanou ve výběrovém řízení dále. Podání životopisu je možné několika způsoby. Možné je se přihlásit pomocí externí internetové stránky či přihlášení přes stránky společnosti ABC. V některých případech uchazeč zasílá email přímo náboráři. Nejlepší volbou je podání přihlášky přes oficiální stránky společnosti, či pomocí jiné internetové stránky, která uchazeče přesměruje taktéž na tyto oficiální stránky. Při vyplnění formuláře na přihlášení do výběrového řízení je žádáno přiložení životopisu či odkazu na profil kandidáta na stránce LinkedIn. Uchazeči, jak již bylo uvedeno, jsou rovněž požádáni o vyplnění několika doplňujících připojených otázek. Vyplnění těchto doplňujících otázek je dobrovolné, avšak pokud je uchazeč vyplní, je možné, že tím usnadní práci náboráře a oběma ušetří čas strávený ve výběrovém procesu, protože na jejich základě může dojít k prvotnímu třídění.

Pokud došlý životopis prošel prvotním tříděním, ale ne všechny informace jsou dostatečně specifikovány, aby mohlo být rozhodnuto o dalším postupu, přistupuje se ještě k telefonickému rozhovoru. Ten se provádí pro doplnění nebo ověření znalostí a praxe, či nejasných údajů v životopisu. Pokud kandidát projde i tímto kolem, je následně pozván k pohovoru. Otázky, které se při telefonickém rozhovoru pokládají, je možné nalézt v příloze 5.

Výběrové řízení

K výběru zaměstnanců se využívají různé metody. Dříve se často využívaly assessment centra, ale dochází k útlumu využívání této metody a využívá se tedy spíše výjimečně. Nejčastěji se využívají různé formy pohovorů, které mohou mít různý počet kol. Počet kol je závislý na složitosti obsazované pozice a nejčastěji dochází k využití jednoho či dvou kol. Ve výjimečných případech je možné využít i vyšší počet.

Vzhledem k dnešní situaci se momentálně využívají různé formy a počty kol pohovorů kombinované s online prostředím. Momentálně se využívá nejčastěji dvoukolových pohovorů, kde se první kolo uskuteční v online prostředí a druhé kolo se pak koná formou fyzického setkání. Jiná kombinace online formy s tou klasickou je také možná a tvoří se vždy na základě potřeb konkrétní pozice.

Součástí výběrového řízení mohou být i různé testy, které ověří, jak je kandidát vhodný na vybranou pozici. Nejčastěji se jedná o testy s úkoly, které přímo souvisí s náplní nabízené práce, kde je možné ověřit kandidátovy znalosti, ale zároveň i kandidát vidí, s jakými úkoly se může v budoucnu potýkat. Testy totiž často tvoří samotní manažeři, či členové týmu.

Jednokolový pohovor

Jde o nejčastěji využívanou formu setkání. Zde se pohovoru účastní kandidát, náborář a manažer. V závislosti na pozici je možné, že součástí je také test, který ověří vhodnost znalostí či dovedností kandidáta na nabízenou pozici. V případě velkého zájmu ze strany uchazečů se přihlíží k výsledkům testů. Využívá se nejčastěji na obsazení brigádnické či juniorní pozice.

Dvoukolový pohovor

Dvoukolový pohovor je druhý nejčastější využívanou formou, kde během prvního kola dochází k setkání kandidáta, náboráře a v některých případech i manažera. Pokud se náboráři kandidát na nabízenou pozici zamlouvá a kandidátovi vyhovuje popis nabízené práce, přistupuje se ke druhému kolu. V druhém kole se kandidát setkává s potenciálním nadřízeným, či pokud byl manažer přítomný u prvního kola, tak dochází k setkání se členem týmu, či s nadřízeným manažera. Druhé setkání slouží k ujasnění představy ohledně nabízené pozice. Výhodou tohoto setkání je, že si kandidát může udělat lepší představu o nabízené práci a týmu, do kterého by patřil. Zároveň manažer si vytvoří lepší představu o tom, jak bude také kandidát zapadat do jeho týmu.

Pohovor s více koly

Pohovor s více koly se začal využívat častěji z důvodu většího fungování ve virtuálním světě. Nejčastěji se skládá ze tří kol, ale počet kol není omezený a může se přizpůsobit různým okolnostem. Pokud se náborář rozhodne jít touto cestou, první kolo je většinou koncipováno online formou, kde dojde k prvnímu setkání a náboráře

a kandidáta, ve druhém kole dochází k online setkání s potenciálním nadřízeným a pokud je spokojenost na všech stranách, tak až poté dojde k finálnímu osobnímu setkání, či se může přidat další kolo, kde dojde k testování znalostí uchazeče.

Online pohovory

V dnešní době se tato metoda využívá více a častěji než dříve. Všechna kola pohovorů mohou být uskutečněna v online prostředí, či může dojít ke kombinaci online a osobního setkání. Využívání setkání v online prostředí vyžaduje doba, ale také se díky této možnosti je možné dostat k dalším kandidátům, kteří by jinak byli nedostupní. Náborář se tudíž dostává k reakcím od kandidátů, kteří se nachází i jinde, než je centrála společnosti ABC a teprve plánují stěhování na nové místo blíže umístění nabízené pozice. Takto je možné zaujmout i cenné uchazeče, kteří se stěhují podle nabízené práce, která je pro ně atraktivní. Zároveň je tato forma pohovorů méně časově náročná a v dnešním světě, kde téměř každý vlastní chytrý telefon i vcelku nenáročná. V tomto případě dochází k přesunutí celého výběrového procesu, či jeho části, do online prostředí a kandidát se tak reálně může setkat s novým nadřízeným až při nástupu do nového zaměstnání.

Výběr zaměstnance

Zpravidla je každý uchazeč vyrozuměn o výsledku výběrového řízení. Uvádí se lhůta 14 dnů, ale náboráři se snaží vyrozumět uchazeče se zpětnou vazbou v co nejkratší době. Na konečném rozhodnutí se podílí náborář a manažer, ke kterému se vybírá nový zaměstnanec do týmu.

Vybranému uchazeči se tedy prezentuje nabídka práce a v případě přijetí jsou s uchazečem dohodnuty podmínky a termín nástupu na nabízenou pozici. Poté dochází k zadání nového zaměstnance do interního systému a ke zpracování agendy s tím spojené. V případě nenastoupení zaměstnance je nutné začít celý proces znovu.

4.3 Vlastní šetření

V následující části práce jsou uvedeny výsledky vlastního šetření, které proběhlo ve vybrané společnosti ABC. K dosažení důkladného zmapování procesů bylo využito dotazníkového šetření, analýzy dokumentů, rozhovoru se zaměstnanci a vlastního pozorování celého procesu náboru.

Dotazník byl proveden s cílem získat bližší informace ohledně celého procesu náboru. V návaznosti na výsledky získané z dotazníku došlo ještě k rozhovoru s náborovým týmem a bylo provedeno vlastní šetření k doplnění získaných výsledků.

4.3.1 Vyhodnocení dotazníkového šetření

Sběr dat byl proveden pomocí internetové stránky „Survio“, která nabízí možnost vytvoření dotazníku v elektronické podobě. Dotazník byl zaslán členům personálního oddělení ve společnosti ABC k vyplnění. Dotazníkové šetření proběhlo v průběhu prosince roku 2020.

Respondenti

Otázky, týkající se respondentů:

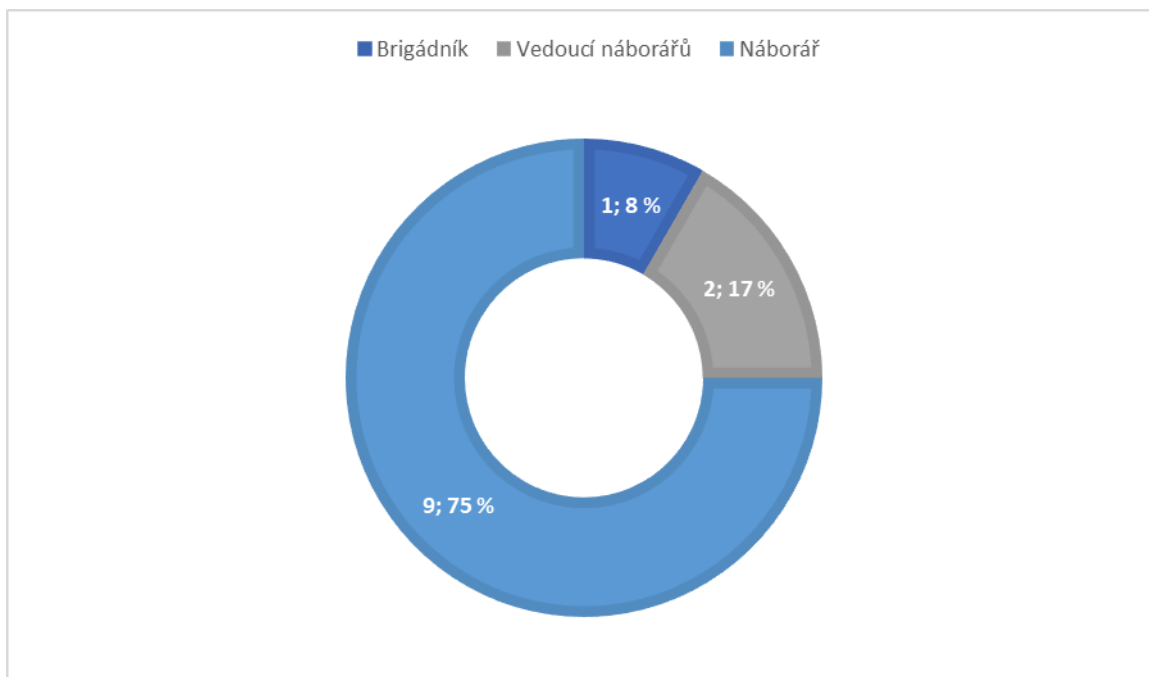
- jaká je vaše pracovní pozice;
- jak dlouho pracujete v oblasti lidských zdrojů.

Dotazník vyplnilo 12 respondentů, kteří jsou součástí personálního oddělení. Všichni tito respondenti se pohybují v oblasti lidských zdrojů po dobu od dvou do třinácti let. Pozice, na kterých tito zaměstnanci pracují, byly následující:

- brigádník na personálním oddělení;
- náborář personálního oddělení;
- vedoucí týmu náborářů.

Procentuální zastoupení pozic respondentů je možné naléznou na obrázku 1.

Obrázek 1 – Struktura respondentů v absolutním a relativním vyjádření



Zdroj: vlastní zpracování

Formulář na nové pracovní místo

Otázky, které se věnovaly této části procesu:

- je formulář na vypsání nové pracovní pozice vyhovující;
- obsahuje formulář na nové pracovní místo adekvátní počet informací;
- co by mohlo být na formuláři být zlepšeno (vyberte 1-2 možnosti);
- je schvalovací proces na požadavek na nový nábor vyhovující;
- pokud ne, запиšte proč.

Většinový názor na tento formulář je, že je převážně vyhovující a obsahuje dostatečné množství důležitých informací. Schvalovací proces je také převážně vyhovující, ale jako zbytečné vyplývá množství schvalovacích úrovní, kvůli kterým trvá schvalovací proces dlouho.

Další otázka se zaměřovala na to, co by mohlo být na formuláři zlepšeno. Zjištěné výsledky jsou následující. Čtyři respondenti uvedli, že by mělo být zjednodušeno zadávání. Tři odpovědi byly přiřazeny k lepší informovanosti manažerů o správnosti vyplnění formuláře a zároveň také rozdělení požadavku na vystavení inzerce a schvalování. Momentálně totiž jeden formulář obsahuje jak vystavení inzerce, tak i jeho

schvalovací proces. Zároveň se označovaly i odpovědi ohledně zjednodušení schvalovacího procesu a vzhledu požadavku.

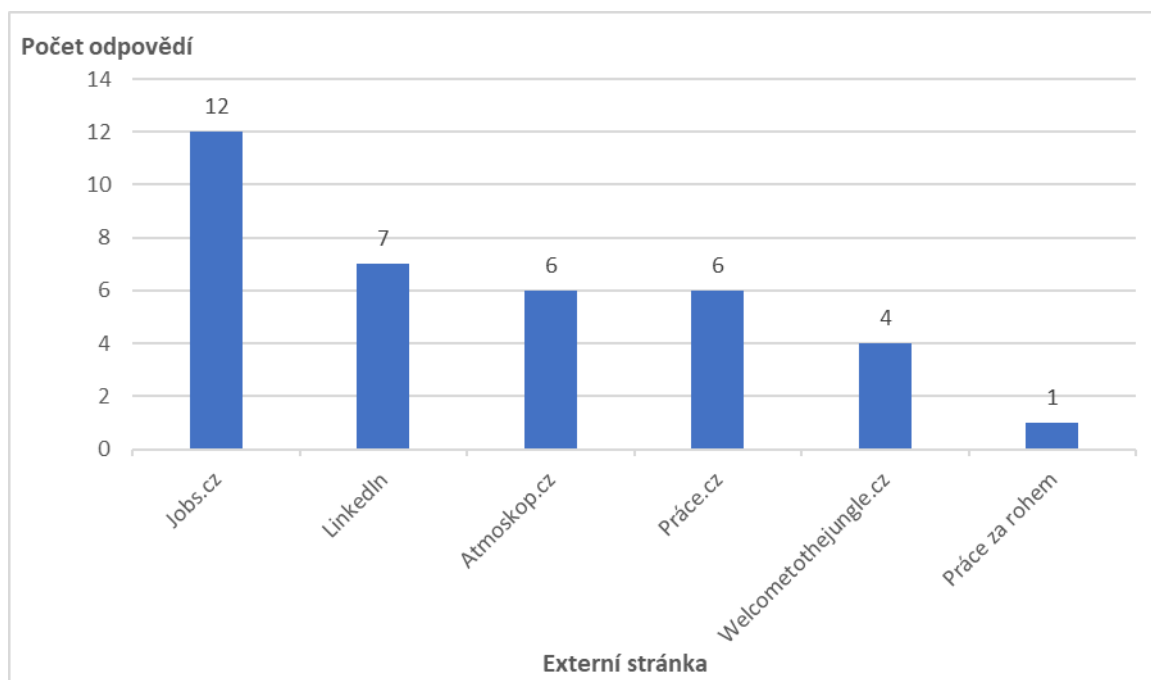
Vystavení inzerátu

Otázky věnované tématu vystavení inzerátu:

- jaké způsoby vystavení inzerátu využíváte nejčastěji;
- využíváte pro získávání kandidátů i tištěné zdroje (noviny a další);
- pokud ano, jaké tištěné zdroje využíváte;
- jaké externí stránky na vystavení inzerátu nejčastěji využíváte (vyberte 3-4 možnosti);
- jaké webové stránky jsou podle vás nejefektivnější (vyberte maximálně 3).

Podle odpovědí dochází k vystavení inzerátu ve většině případů interně i externě. K využití tištěných zdrojů dochází naprosto výjimečně, a pokud k tomu dojde, jedná se o tištěné letáky s konkrétními nabídky práce. Na obrázku 2 je zobrazeno, na jakých stránkách náboráři vystavují nabídky práce a kolikrát byla odpověď vybrána. Každý mohl zaškrtnout tři až čtyři možnosti. Z dvanácti respondentů všichni vystavují na internetovém portále Jobs.cz. Dalšími hojně využívanými portály jsou LinkedIn, Atmoskop.cz a Práce.cz. Dalšími hojně využívanými portály jsou LinkedIn, Atmoskop.cz a Práce.cz.

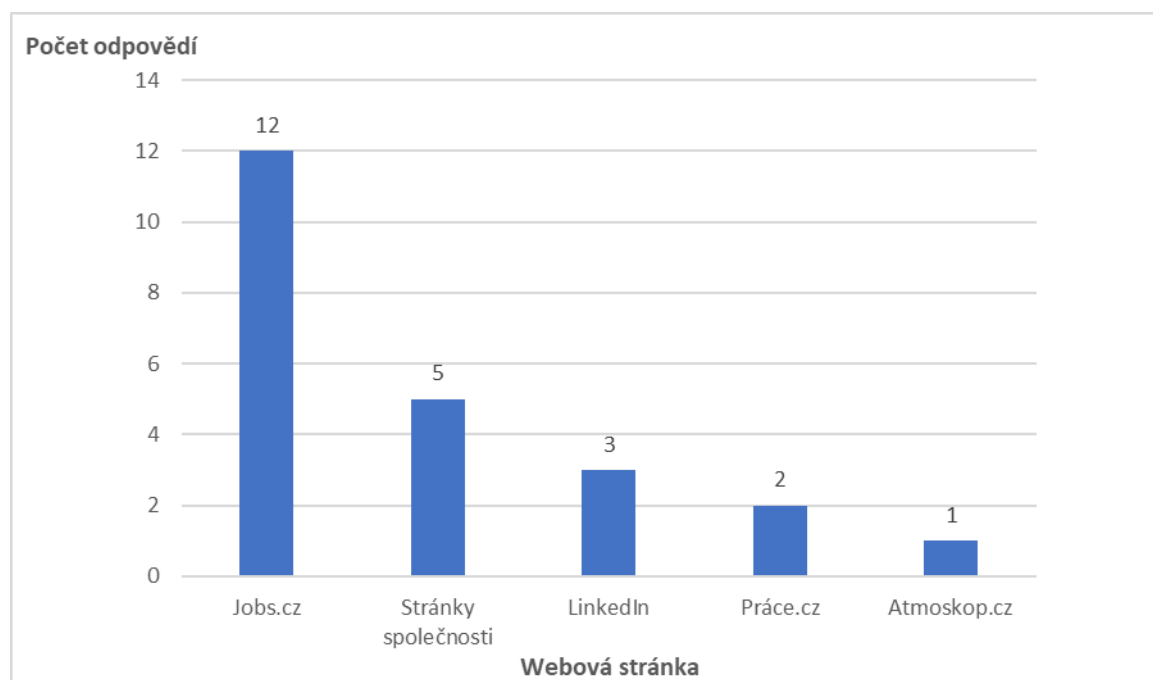
Obrázek 2 – Četnost odpovědí vystavení inzerátu na externích stránkách



Zdroj: vlastní zpracování

Na obrázku 3 je vyobrazeno, jakou mají určité stránky dle náborářů efektivnost. Každý měl možnost zaškrtnout jednu až tři možnosti. Všichni pozorují, že stránky Jobs.cz přinášejí nejvíce reakcí od uchazečů. Tudiž, jak je vidět i z předchozího grafu se vždy, pokud se pozice vystavuje externě, využívá stránek Jobs.cz, které jsou považovány za neefektivnější.

Obrázek 3 – Efektivnost webových stránek podle náborářů



Zdroj: vlastní zpracování

Reakce

Otázky k zjištění odpovědí na vypsané inzeráty:

- jaký je průměrný počet reakcí od začátku roku 2020;
- jsou reakce u nově vystavených inzerátů v roce 2020 adekvátní.

Při zjišťování četnosti odpovědí na vystavené inzeráty byly odpovědi následující. Nejčastější odpovědí bylo, že většinou se na vystavený inzerát přihlásí mezi 10 až 30 uchazečů. Tuto odpověď zvolilo 7 respondentů, další 4 respondenti uvádějí dokonce zájem dokonce 30 až 100 reakcí uchazečů. Zároveň ale také jedna z označených odpovědí uvádí pouze 3 až 10 reakcí na vystavený inzerát. Pokud se zaměříme na adekvátnost přihlášených uchazečů, a ne na jejich množství, docházíme k výsledku, který se blíží rozdělení téměř půl na půl. Pět respondentů uvádí, že reakce jsou spíše adekvátní, šest uchazečů uvádí spíše neadekvátní reakce a jeden, že reakce nejsou adekvátní.

Obsazení pozice

Otázky týkající se obsazování pozic:

- v jakých případech u vás dochází nejčastěji k aktivnímu vyhledávání;
- v jakých případech u vás dochází nejčastěji ke spolupráci s personální agenturou;
- seřaďte následující odpovědi podle toho, jak nejčastěji dochází k obsazení pozice (1 – nejčastější obsazení, 6 – nejméně časté).

Nejčastějším důvodem aktivního vyhledávání je nedostatek kandidátů, kdy je nutné aktivně kandidáty oslovit. Zároveň se tato možnost obsazení pozice uplatňuje u obsazení expertní či vyšší pozice. Pokud se jedná o spolupráci s personální agenturou, pět náborářů tuto formu obsazení pozice nevyužívá, s počtem dvou odpovědí je využití při nedostatku kandidátů a obsazení vyšší pozice a po jednom hlase se objevilo využití agentury při obsazení expertní pozice, při obsazování vysokého počtu pracovních míst ale zároveň i nic z výše uvedených. K obsazení pozice dochází nejčastěji v tomto pořadí:

- externí odpověď;
- obsazení pozice stávajícím zaměstnancem;
- doporučení;
- interní databáze;
- aktivní vyhledávání;
- dosazení kandidáta personální agenturou.

Výběrové řízení

Otázky využití pro proces výběrového řízení:

- jakou formu výběrového řízení využíváte nejčastěji (vyberte 1 možnost);
- využíváte při výběrovém řízení testy;
- jaké testy využíváte při výběrovém řízení;
- seřaďte následující kritéria podle důležitosti při výběrovém řízení (1 – nejdůležitější, 8 – nejméně důležité);
- jsou kandidáti, kteří úspěšně prošli předvýběrem k pozici adekvátní.

Ve formě výběrového řízení dochází k naprosté shodě, kdy je využívání dvoukolového pohovoru v naprosté většině případů. Na otázku ohledně využívání testů bylo odpovídáno převážně záporně, ale i tak se najdou případy, kdy je testů využíváno.

Konkrétně se nejčastěji jedná o tematicky zaměřené testy podle oboru práce či o testy analytické. Při řazení důležitosti kritérií u uchazečů ve výběrovém řízení bylo pořadí následující:

- osobnost;
- motivace;
- praxe;
- vystupování uchazeče;
- reference;
- vzdělání;
- vzhled uchazeče;
- první dojem.

Kandidáti, kteří prošli předvýběrem, jsou spíše adekvátní. Tudiž výběrový proces je dle hodnocení náborářů spíše vyhovující.

Formulář na přijetí nového zaměstnance

Otázky zaměřené na formulář na přijetí nového zaměstnance:

- je formulář na přijetí nového zaměstnance vyhovující;
- co by mohlo být na formuláři zlepšeno (vyberte 1–2 možnosti).

Tento formulář je spíše vyhovující, ale podle odpovědí respondentů by mohl být více uživatelsky přívětivý. Konkrétně se jedná o zjednodušení jeho zadávání, vzhled a menší počet políček k povinnému vyplnění. Zároveň by mohla být rozšířena informovanost o jeho správném vyplnění.

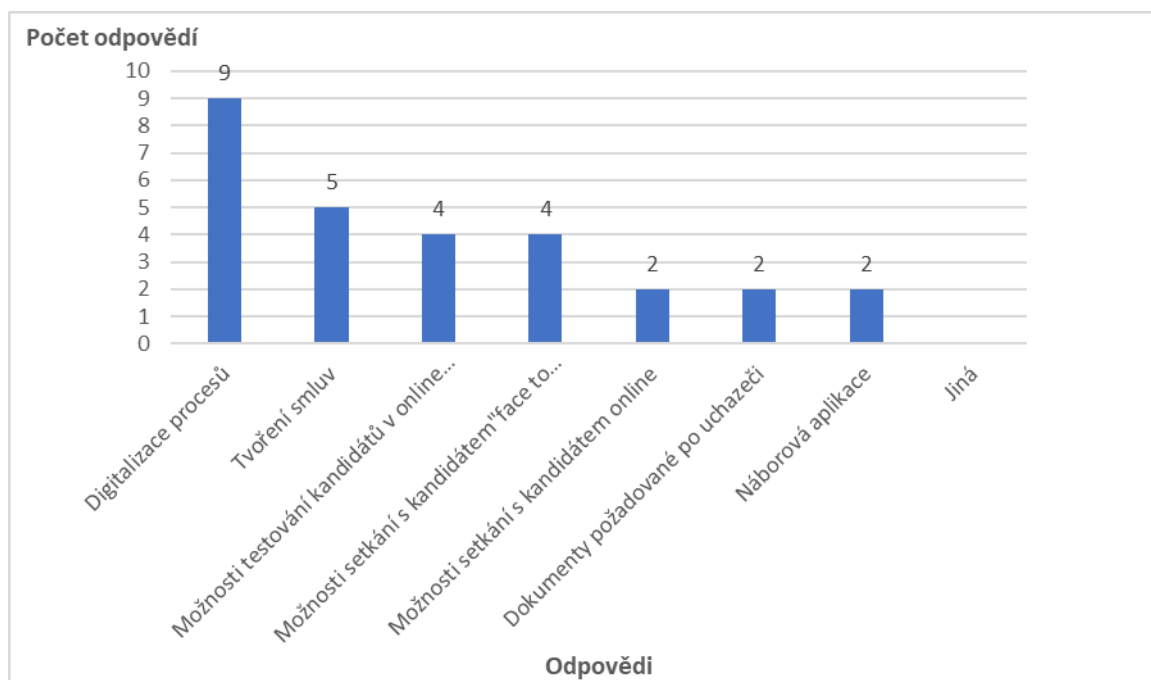
Celkový proces náboru

Na tuto část se zaměřovala následující závěrečná otázka dotazníku. Co by se mohlo při procesu nástupu zlepšit? Na obrázku 4 je možné vidět, v jakém pořadí se odpovědi umístili a kolikrát byly vybrány. Seznam možných odpovědí je následující:

- digitalizace procesů;
- možnosti setkání s kandidátem v online prostředí;
- možnosti testování kandidátů v online prostředí;
- možnosti setkání s kandidátem face to face;
- tvoření smluv;

- náborová aplikace;
- dokumenty požadované po uchazeči;
- jiné (vyplňte).

Obrázek 4 – Pořadí procesů na zlepšení dle respondentů



Zdroj: vlastní zpracování

4.3.2 Rozhovor s týmem náborářů

Pro upřesnění výsledků pro následné zpracování návrhů na zlepšení proběhla ještě schůzka s jedním z náborových týmů, která proběhla v lednu 2021. Tým se skládal z vedoucího týmu a dvou náborářů. Nezávisle na dotazníku bylo tázáno, které části náborového procesu by mohly být zlepšeny, protože způsobují komplikace při zpracování náboru. Pro tento rozhovor byly tázány otázky následujícího charakteru:

- jaké oblasti procesu by bylo třeba zefektivnit;
- které konkrétní nástroje si žádají změnu;
- jakou změnu by náboráři uvítali;
- doplňující otázky ke zjištěným informacím.

Na základě rozhovorů se členy týmu bylo zjištěno a potvrzeno několik informací. Z rozhovoru vyplynulo, že následující čtyři body jsou hlavním důvodem pro zpomalení procesu náboru:

- zadávání inzerce;
- informovanost manažerů o procesech;
- náborová aplikace;
- digitalizace dokumentů.

Jedním z hlavních problémů, které mají vliv na časovou náročnost práce, je duplicitní zadávání při vystavování inzerátů. Zde je nutné vyplnit informace o inzerátu v interním systému a následně stejné a další informace vyplnit v externím systému pro vystavení na inzerátu na pracovních portálech. Další zmiňovaný problém je neinformovanost manažerů o procesech, které souvisí s nábořem. Častým problémem tedy je absence informačních materiálů, kde by bylo možné postupy dohledat, a tudíž si proces vyžaduje spolupráci náboráře i jen jako instruktora postupu. Náborová aplikace zajišťuje pro kandidáty důležité informace a zajišťuje určité zjednodušení procesů. Avšak absence některých možností přiřazení informací opět vrací proces na náboráře. Zde by tudíž bylo vítané podrobnější zpracování. Posledním bodem pro zjednodušení procesů je jejich digitalizace, která je pro náboráře aktuální hlavně v poslední době z důvodů práce vzdáleně.

4.3.3 Vlastní pozorování

Pro úplné doplnění informací z předchozího šetření proběhlo ještě vlastní pozorování, aby mohlo dojít k adekvátnímu doporučení na zefektivnění procesů.

Formulář na nové pracovní místo

Při bližším zkoumání tohoto formuláře bylo zjištěno, že schvalování má zbytečně moc úrovní přes interní systém, kde se může velice protáhnout doba schvalování, a tudíž se může velice zpomalit celý proces, než se inzerát vystaví. Požadavek zadá manažer, kde vyplní základní informace o pozici a pošle ho ke schválení personálnímu oddělení. Požadavek dále zpracuje náborář, kde doplní další informace a zadá nové schvalovací kolečko podle umístění pracovní pozice a přichází tedy druhé schvalování. Schvalování, které zadává náborář, má většinou tři úrovně a často je nutná urgence všech zúčastněných tohoto procesu. V návaznosti na tento proces se pak dále pracuje s tímto

formulářem i pro účely vystavení inzerce. Při této aktivitě je nutné projít velké množství stran digitálního formuláře a vyplnit nutné informace. V závěrečném okně dochází ke generování odkazu, který se využívá pro vystavení v portálu Teamio, který slouží pro externí inzerci.

Vystavení inzerátu

Text inzerátu je nutné vyplnit v interním systému specifickým způsobem, aby měly všechny inzeráty stejný vzhled a členění. Poté dochází k zadávání inzerce přes portál Teamio, kde se opět zadávají důležité informace k pozici a zároveň se vyplní ještě jednou text inzerátu a poté se zde zveřejní. Až průchodem vyplnění inzerce na obou stránkách dojde k uveřejnění inzerátu na externí stránky.

Reakce

Při bližším zkoumání reakcí na vystavené inzeráty bylo zjištěno, že počet a adekvátnost reakcí odpovídá výsledkům z dotazníkového šetření. Při přihlášení na pozici je uchazeči zobrazen krátký dotazník k vyplnění, který je dobrovolný a uchazeč ho vyplní, pouze pokud má zájem. Tento seznam otázek poté může pomoci náboráři s tříděním uchazečů. Otázky, které má možnost uchazeč vyplnit v odpovědním formuláři, mají nastínit, zda se očekávání uchazeče schází s požadavky na nabízenou pozici. Oblasti se týkají:

- mzdy;
- možnosti nástupu do zaměstnání;
- kde se uchazeč dozvěděl o pracovní pozici;
- kontaktní informace;
- souhlas GDPR.

Tyto otázky jsou součástí odpovědního formuláře, ke kterému je možné připojit životopis či odkaz na profil na stránce LinkedIn. První dvě otázky slouží k porovnání požadavků uchazeče s požadavky manažera, který nabírá nového člena týmu. Avšak vyplnění těchto dvou informací je dobrovolné, a tudíž ne vždy se může jimi náborář řídit. Díky tomu je možné rychlé porovnání a tím pádem i rozhodnutí o další spolupráci s uchazečem. Třetí otázka slouží k reportování, jaká stránka byla úspěšná pro informování o nové pracovní pozici. Na tomto základě je pak možné zjistit efektivnost jednotlivých stránek pro vystavení inzerátu.

Výběrové řízení

Počet kol výběrového řízení odpovídá složitosti obsazované pozice. Brigádnické, administrativní či podobné pozice často procházejí pouze jedním kolem výběrového řízení, na jehož základě se vybere vhodný kandidát. Složitější pozice, například z oblasti internetových technologií, se většinou uskutečňují pomocí dvoukolového výběrového řízení. Pokud se obsazuje složitá či velice specifická pozice, dochází k upravení výběrového řízení na míru a počet kol se může ještě zvýšit.

V rámci testování uchazečů dochází k využívání analytických testů či tematicky zaměřených testů, pokud si manažer přeje znalosti či dovednosti uchazečů ověřit. Tematicky zaměřené testy tvoří často manažer či člen týmu, který hledá nového kolegu. Tímto způsobem je zaručeno, že test bude co nejděleji určovat, zda se kandidát na pracovní místo hodí. S přesunem do online prostředí se od používání testů lehce ustoupilo.

Celkový proces náboru

Při procházení celého náborového procesu bylo zjištěno, že je, vzhledem k dnešní situaci na trhu je vysoce využíváno online prostředků během celého procesu náboru zaměstnanců. Tudiž lepší digitální fungování procesů je velice důležité a preferované na zlepšení.

Prostředky, využívané pro toto fungování, jsou aplikace vyvinuté pro online setkávání, zde tedy stačí uchazeči připojit se přes odkaz, který obdrží emailem. V případě nefunkčnosti se náborář snaží být kreativní a může si tedy pomoci i mobilními aplikacemi, aby mohlo setkání proběhnout v plánovaném čase. Poté, co je uchazeč vybrán za budoucího zaměstnance, je zadán do náborové aplikace, kde nalezne důležité informace. Náborová aplikace funguje pro usnadnění sdílení informací mezi náborářem a uchazečem.

5 Výsledky a řešení

5.1 Zhodnocení výsledků

Při zjišťování procesu vyhledávání a výběru zaměstnanců ve vybrané společnosti bylo zjištěno následující:

- společnost využívá metody uvedené v odborné literatuře;
- počet uchazečů je na dobré úrovni;
- kvalita uchazečů je vyhovující;
- požadavky na uchazeče jsou adekvátní vzhledem k obsazované pozici;
- inzeráty jsou dobře psané a tudíž efektivní;
- výběrové řízení až na výjimky splňuje stanovené cíle v adekvátním časovém horizontu;
- zdlouhavé procesy by potřebovaly usnadnit, aby mohl být nábor rychleji zpracovaný a jednodušší pro správu náboráře.

Z výsledků shromážděných pro tuto práci bylo zjištěno, že pro vyhledávání zaměstnanců se využívají ověřené metody, které se přizpůsobují charakteru pracovní pozice, kterou je zrovna potřebné obsadit. Nejvíce využívanou a zároveň také nejefektivnější stránkou pro získávání kandidátů je internetový portál Jobs.cz, který zajišťuje největší přísun uchazečů. Další hojně využívanou stránkou jsou webové stránky společnosti a portály jako práce.cz, atmoskop.cz a LinkedIn. Všechny tyto stránky ve většině případů zajistí adekvátní počet uchazečů pro obsazení pozice.

Celkový proces vyhledávání a výběru zaměstnanců má u každé pozice v režii náborář, který provází manažera procesem od začátku až do konce. Díky tomu má náborář vždy aktuální informace. Z dotazníkového šetření vyplývá, že proces je vyhovující, ale k vylepšení procesu by byla ideální digitalizace procesů, automatizace procesů a celkové zjednodušení ohledně zadávání a schvalování. Dnešní digitální doba má velice velký vliv na nástroje využívané v tomto oboru, a tudíž je kladen velký důraz na modernizaci procesů.

5.2 Navrhované řešení

Na základě provedeného šetření jsou navržena řešení, které by mohla být použita, ke zlepšení procesů v oblasti nábora zaměstnanců ve společnosti. Navrhovaná zlepšení by měla pomoci uspořit hlavně čas, který je u některých úkonů zbytečně zdlouhavý.

Schvalovací proces

Schvalovací proces je v mnoha případech důvodem zpomalení vystavení inzerce. Nejdříve zadá požadavek manažer, pak požadavek pošle k doplnění a schválení náboráři a následně dochází k dalšímu schvalovacímu procesu, kde dochází ke schválení ve třech úrovních.

Z poznatků, které se týkají tohoto procesu, vyplývá, že by bylo ideální zimplementovat schvalování již při prvotním vytvoření požadavku. Podle názvu pozice a hierarchickému umístění manažera by mohl systém automaticky přiřadit odpovídající schvalovatele a poté by tudíž mohl náborář s požadavkem po prvotním schvalování rovnou pracovat.

Tato změna by vyžadovala zásah administrátora, který by upravil políčka formuláře na nový nábor. Úkolem administrátora by bylo v technickém pozadí aplikace formulář upravit, aby se uživatelům zobrazila nová políčka. Nová políčka by nabízela na výběr adekvátní osoby ke schválení podle nadřazeného a automaticky by podle výběru jednoho jména přiřadila všechny důležité osoby. Úprava aplikace by mohla administrátorovi zabrat dva dny a testování funkčnosti této úpravy by mohlo v ideálním případě zabrat tři dny. Tudíž čas, který by musel administrátor této činnosti věnovat, by mohlo být v rozsahu pěti pracovních dní. Společnost by tudíž musela na tuto činnost alokovat zaměstnance na pět pracovních dní a náklady by tudíž byly ve výši mzdy zaměstnance za tuto dobu.

Dle informací na trhu je průměrná mzda na pozici systémového administrátora v rozmezí 32 000 Kč až 74 000 Kč (Profesia CZ, 2021b). Pokud se bude předpokládat mzda administrátora jako hodnota 50 000 Kč a bude se předpokládat 22 pracovních dní v měsíci, vychází náklady na zavedení řešení do procesu 11 364 Kč z hlediska účasti zaměstnance či dodavatele na dobu pěti dní.

Duplicita vystavení inzerátu

Značným zpomalením procesu vystavení inzerátu je jednoznačně nutnost vyplnění textu inzerátu na interních a externích stránkách. Vzhledem k tomu, že externí stránky po otevření odkazu přesměrují na stránky společnosti, bylo by ideální, zda by se nenašel proces, u kterého by nebylo nutné vyplňovat text inzerátu dvakrát.

Toto vylepšení by vyžadovalo naprogramovat systém, aby automaticky promítal text inzerátu dál na externí stránky, či formulář na vystavení inzerce na externích stránkách automaticky vyplnil, podle údajů, které již byly zadány do interního systému. Tato činnost by vyžadovala účast programátora, který by byl schopný naprogramovat export informací z interního systému do externího systému dodavatele. Napsání adekvátního programu by mohlo zabrat přibližně pět dní a jeho následná implementace do práce by mohla zabrat od jednoho do pěti dní. Délka implementace by závisela na tom, jak moc by se poté musel ještě kód upravovat, aby byla zajištěna jeho funkčnost dle plánu.

Dle informací na trhu je průměrná mzda na pozici programátora v rozmezí 34 000 Kč až 87 000 Kč (Profesia CZ, 2021a). Pokud bude předpokládaná mzda programátora mít hodnotu 60 000 Kč a bude se předpokládat 22 pracovních dní v měsíci, vychází náklady na zavedení řešení do procesu 27 273 Kč z hlediska účasti zaměstnance či dodavatele na dobu deseti dní.

Brožura pro manažery

Častým problémem u procesu nábory je neznalost na straně manažerů, ať už kvůli tomu, že se setkávají s procesem nábory poprvé z pohledu manažerské role či neznalosti systému pro zadávání požadavků, z důvodu jeho řídkého využívání z jejich strany. Proto by bylo výraznou úsporou, kdyby se zvětšila informovanost manažerů pomocí různých návodů a zjednodušilo se schvalování celého procesu.

Tomuto problému by bylo možné předejít vytvořením podrobného manuálu, který by si manažer mohl stáhnout z interních stránek či by ho poskytl náborář na požádání. Tento návod by popisoval celý proces krok za krokem a byl by doplněn o názorné ukázky v podobě obrázků interního systému. Návod zahrnuje následující témata:

- popis celého procesu výběrového řízení;
- dílčí komunikaci s náborářem;
- návod na zadání požadavku na nový nábor;

- jak vypadá inzerát;
- jaké informace náboráři dodat pro vytvoření inzerátu;
- zadání nástupu nového zaměstnance.

Výše uvedená témata byla vytvořena na základě vlastního šetření a všechny kroky návodu je možné najít v příloze 6. Tento návod vyžaduje pouze grafickou úpravu do barev ladící ke společnosti a doplnění odpovídajících obrázků interního systému, aby byla zajištěna co největší přesnost a efektivnost během procesu.

Náborová aplikace

Během roku 2020 se do náborového procesu začlenila aplikace, která pomáhá s náborovým procesem. V této aplikaci kandidáti naleznou důležité informace před nástupem do zaměstnání, a tudíž by tento proces měl usnadnit komunikaci mezi náborářem a budoucím zaměstnancem. V současné situaci existují možnosti na přidělení informací pro nové zaměstnance na HPP, DPČ a DPP. Avšak i když je mnoho informací k nalezení zde, náborář se stále nevyhne emailové komunikaci, přes kterou musí zaslat oficiální nabídku a osobní dotazník.

To, co v aplikaci chybí a bylo by ideální do aplikace naimplementovat je vytvoření vlákna informací pro vracející se maminky z mateřské dovolené. Taková možnost prozatím chybí a její vytvoření by usnadnilo náborářům komunikaci přes email. Následně by bylo velkým usnadněním, kdyby se v aplikaci mohl vyplnit osobní dotazník, který momentálně zajišťuje náborář další mailovou komunikací s uchazečem a následným předáním odpovědným osobám, poté co mu dotazník pošle kandidát zpátky.

Implementace těchto řešení si vyžaduje čas pracovníka, který má v aplikaci práva administrátora. V závislosti na složitosti přidávaných úkolů je pak úkol adekvátně časově náročný. Vytvoření vlákna úkolů a informací pro vracející se maminky je méně časově náročná část a její implementace by mohla být nasazena během jednoho dne, kdy administrátor vytvoří adekvátní stránky informací pro přiřazení a nahraje příslušné dokumenty k nahlédnutí či vyplnění. Tudíž cena za zavedení tohoto úkolu by byla cena odpovědného pracovníka na jeden den. V druhém případě, kdy by se jednalo o nahrání osobního dotazníku, by byla náročnost závislá na tom, co vše by následně měla aplikace s dotazníkem za úkol provést. V případě pouhého nahrání dokumentu pro vyplnění

a následné uložení a zaslání náboráři uchazečem, by časové vytížení bylo malé. Vyhotovení by se mohlo pohybovat v horizontu do jedné hodiny práce.

V případě, že by měl program dotazník automaticky poslat na odpovědné osoby či přímo do interního systému, by byla časová náročnost větší a vyžadovala by i zásah dodavatele v rámci programování a interního IT oddělení společnosti. Cenová náročnost tohoto řešení by byla počítána dle cenové nabídky dodavatele. Tato cenová informace však musí být z hlediska citlivosti údajů v této práci anonymizována.

6 Závěr

Oblast lidských zdrojů je neustále se rozvíjející odvětví a je nutné, aby docházelo k aktualizaci procesů pro efektivní fungování ve prospěch společnosti. S neustálým rozvojem technologií je důležité sledovat trendy v oblasti vyhledávání a výběru zaměstnanců, protože toto odvětví se často musí přizpůsobovat situaci na trhu a podle toho přizpůsobovat svou strategii.

Zajišťování dostatku adekvátních zaměstnanců je hlavní agendou personalistů a je to prací velice důležitou. Tito zaměstnanci totiž poté zabezpečují naplnění cílů společnosti, které jsou pro úspěšné fungování na trhu důležité. Abychom získali tyto adekvátní zaměstnance, je nutné mít efektivní náborový proces, který zajistí nábor odpovídajících uchazečů. Proces náboru je koncipován tak, aby byly zjištěny schopnosti a dovednosti uchazečů hlásících se na pracovní pozice a v závislosti na těchto zjištěních vyřazení nevhodní uchazeči. Pro úspěšný nábor je nutné zvolit správnou cestu při vyhledávání a výběru zaměstnance podle toho, jaká pozice se zrovna obsazuje. Důležité je, aby personalista získal adekvátní informace o náplni práce od manažera a v návaznosti na to sepsal odpovídající inzerát, který osloví ty správné kandidáty a tento inzerát uveřejnil na správné místo. Nejsilnější vliv na vyhledávání uchazečů má situace na trhu práce, a i od toho se tedy potom odvíjí složitost a délka obsazení nové pozice. Výběrový proces ve společnosti splňuje svůj účel a je efektivní, snaží se brát v potaz potřeby jak kandidátů, tak potřeby společnosti. Metody využívané při výběru jsou vyhovující, ale i tak se naleznou pozice, kde dochází k nedostatku uchazečů buď kvůli úzké specializaci, nebo z důvodu velkého množství míst k obsazení. Nedostatek kandidátů v těchto případech je způsoben situací na trhu či mzdovými podmínkami.

Proces výběru zaměstnanců ve společnosti využívá vhodné metody, které vedou k obsazení pracovního místa adekvátním zaměstnancem. Vzhledem k množství pozornosti, která je procesu věnována, dochází k důrazu na návratnost nákladů a času, které jsou vynaloženy při procesu náboru. Samozřejmě množství věnovaného času závisí na složitosti obsazované pozice, a čím složitější pozice, tím více času, aktivity náboráře či manažera si proces žádá. Vzhledem ke zpětným vazbám od zaměstnanců a manažerů se tato činnost vyplácí a dochází ke spokojenosti jak na straně uchazeče, tak na straně společnosti.

Podle uskutečněného šetření bylo zjištěno, že i když je proces zdlouhavější, zajišťuje nábor zaměstnanců tak, že se plní očekávané cíle všech zúčastněných ze strany společnosti. Pro efektivní nábor je samozřejmě důležitá spolupráce všech článků tohoto procesu, jak manažerů, tak i náborářů. Výsledkem této spolupráce je efektivní nábor nových zaměstnanců pro společnost. Procesy náboru a činnost týmů personálního oddělení s dalšími faktory přispívají k atraktivnosti společnosti jako zaměstnavatele na trhu.

7 Seznam použitých zdrojů

Knižní zdroje:

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání*. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.

BĚLOHLÁVEK, František. *Jak vybrat správného člověka na správné místo: úspěšný personální výběr*. Praha: Grada, 2016. Manažer. ISBN 978-80-247-5768-1.

DALE, Margaret. *Vybíráme zaměstnance: základní znalosti personalisty*. Brno: Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1522-0.

DESSLER, Gary. *Human resource management*. 13th ed. Pearson. 2012. ISBN 13:978-0-13-266821-7.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Řízení lidských zdrojů*. V Praze: C.H. Beck, 2012. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-347-9.

KOČIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3.

KOČIANOVÁ, Renata. *Personální řízení: východiska a vývoj*. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2012. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-3269-5.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.

LUSSIER, Robert N. a John R. HENDON. *Human Resource Management: Functions, Applications, Skill Development*. Los Angeles: SAGE Publications, Inc., 2012. ISBN 1412992427.

LUSSIER, Robert N. a John R. HENDON. *Human Resource Management: Functions, Applications, Skill Development*. 3th ed. Los Angeles: SAGE Publications, Inc., 2017. ISBN 1506360327.

MATĚJKA, Marek a Pavel VIDLAŘ. *Vše o přijímacím pohovoru: jak poznat druhou stranu*. 2., přeprac. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1972-6.

PECHOVÁ, Jana a Veronika ŠÍŠOVÁ. *Assessment centrum: moderní nástroje výběru zaměstnanců*. Praha: Management Press, 2016. ISBN 978-80-7261-452-3.

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

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

SNELL, Scott a George W. BOHLANDER. *Managing Human Resources*. Manson: Cengage Learning, 2012. ISBN 978-1-111-53282-6.

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

VAJNER, Luděk. *Výběr pracovníků do týmu*. Praha: Grada, 2007. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1739-5.

VOJTOVIČ, Sergej. *Koncepce personálního řízení a řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3948-9.

Elektronické zdroje:

Interní stránky ABC. *Intranet ABC* [online]. Praha: Společnost ABC, 2021 [cit. 2021-01-05].

Programátor Informační technologie. *Platy.cz* [online]. Praha: Profesia CZ, spol., 2021a [cit. 2021-03-05]. Dostupné z: <https://www.platy.cz/platy/informacni-technologie/programator>

Systémový administrátor Informační technologie. *Platy.cz* [online]. Praha: Profesia CZ, spol., 2021b [cit. 2021-03-05]. Dostupné z: <https://www.platy.cz/platy/informacni-technologie/systemovy-administrator>

8 Přílohy

Příloha 1 – Dotazník pro zaměstnance personálního oddělení

Příloha 2 – Otázky použité při rozhovoru s náboráři

Příloha 3 – Struktura inzerátu

Příloha 4 – Formulář na přihlášení do výběrového řízení

Příloha 5 – Otázky při rozhovoru s kandidátem přes telefon u předvýběru

Příloha 6 – Návod pro manažery

Příloha 1 – Dotazník pro zaměstnance personálního oddělení

1. Jaká je vaše pracovní pozice?
2. Jak dlouho pracujete v oblasti lidských zdrojů?
3. Je formulář na vypsání nové pracovní pozice vyhovující?
 - i. Ano
 - ii. Spíše ano
 - iii. Spíše ne
 - iv. Ne
4. Obsahuje formulář na nové pracovní místo adekvátní počet informací?
 - i. Ano
 - ii. Spíše ano
 - iii. Spíše ne
 - iv. Ne
5. Co by mohlo být na formuláři být zlepšeno? (vyberte 1 - 2 možnosti)
 - i. Vzhled požadavku
 - ii. Měl by obsahovat více povinných políček k vyplnění
 - iii. Měl by obsahovat méně povinných políček k vyplnění
 - iv. Informovanost manažerů o správnosti vyplnění formuláře
 - v. Zjednodušení zadávání
 - vi. Zjednodušení schvalování
 - vii. Oddělit zadávání inzerce a schvalovacího procesu
 - viii. Jiná:
6. Je schvalovací proces na požadavek na nový nábor vyhovující?
 - i. Ano
 - ii. Spíše ano
 - iii. Spíše ne
 - iv. Ne
7. Pokud ne, запиšte proč:
8. Jaké způsoby vystavení inzerátu využíváte nejčastěji?
 - i. Inzerát pouze na externích stránkách
 - ii. Inzerát pouze na interní stránce
 - iii. Inzerát na interní a externích stránkách

9. Využíváte pro získávání kandidátů i tištěné zdroje (noviny a další)?
- i. Ano
 - ii. Spíše ano
 - iii. Spíše ne
 - iv. Ne
10. Pokud ano, jaké tištěné zdroje využíváte?
11. Jaké externí stránky na vystavení inzerátu nejčastěji využíváte? (vyberte 3-4 možnosti)
- i. Jobs.cz
 - ii. Práce.cz
 - iii. Atmoskop.cz
 - iv. LinkedIn
 - v. Práce za rohem
 - vi. welcometothejungle.cz
 - vii. Stránky určené danému odvětví
 - viii. Jiné (vyplňte):
12. Jaké webové stránky jsou podle vás nejefektivnější? (Vyberte maximálně 3)
- i. Stránky společnosti
 - ii. Jobs.cz
 - iii. Práce.cz
 - iv. Atmoskop.cz
 - v. LinkedIn
 - vi. Práce za rohem
 - vii. Welcometothejungle.cz
 - viii. Stránky určené danému odvětví
 - ix. Jiné (vyplňte):
13. Jaký je průměrný počet reakcí od začátku roku 2020?
- i. Obrovský zájem – u každé pozice nad 100 reakcí
 - ii. Velký Zájem – u každé pozice 30-100 reakcí
 - iii. Zájem – u každé pozice 10-30 reakcí
 - iv. Malý zájem – u každé pozice 3-10 reakcí
 - v. Velice malý zájem – žádná až 3 reakce

14. Jsou reakce u nově vystavených inzerátů v roce 2020 adekvátní?
- i. Ano
 - ii. Spíše ano
 - iii. Spíše ne
 - iv. Ne
15. V jakých případech u vás dochází nejčastěji k aktivnímu vyhledávání?
- i. Při obsazování vyšších pozicí
 - ii. Při obsazování expertních pozicí
 - iii. Při pozicích s velkým počtem míst k obsazení
 - iv. Hledání kandidátů do databáze
 - v. Při nedostatku kandidátů
 - vi. Nic z výše uvedeného
16. V jakých případech u vás dochází nejčastěji ke spolupráci s personální agenturou?
- i. Při obsazování vyšších pozicí
 - ii. Při obsazování expertních pozicích
 - iii. Při pozicích s velkým počtem míst k obsazení
 - iv. Při nedostatku kandidátů
 - v. S personální agenturou nespolupracuji
 - vi. Nic z výše uvedených
17. Seřad'te následující odpovědi podle toho, jak nejčastěji dochází k obsazení pozice:
(1 - nejčastější obsazení, 6 – nejméně časté)
- i. Aktivní vyhledávání
 - ii. Doporučení
 - iii. Externí odpovědi
 - iv. Interní databáze
 - v. Obsazení pozice stávajícím zaměstnancem
 - vi. Dosazení kandidáta personální agenturou
18. Jakou formu výběrového řízení využíváte nejčastěji? (vyberte 1 možnost)
- i. Jednokolový pohovor
 - ii. Dvoukolový pohovor
 - iii. Vícekolový pohovor
 - iv. Assessment centrum
 - v. Jiné (vyplňte):

19. Využíváte při výběrovém řízení testy?

- i. Ano
- ii. Spíše ano
- iii. Spíše ne
- iv. Ne

20. Jaké testy využíváte při výběrovém řízení?

- i. Testy Inteligence
- ii. Tematicky zaměřené – podle obsazované pozice
- iii. Testy Pozornosti
- iv. Analytické testy
- v. Kombinace testů
- vi. Jiné (vyplňte):
- vii. Testy nevyužívám

21. Seřad'te následující kritéria podle důležitosti při výběrovém řízení?

(1 – nejdůležitější, 8 – nejméně důležité)

- i. Vzdělání
- ii. Praxe
- iii. Motivace
- iv. Osobnost
- v. Reference
- vi. Vystupování uchazeče
- vii. Vzhled uchazeče
- viii. První dojem

22. Jsou kandidáti, kteří úspěšně prošli předvýběrem k pozici adekvátní?

- i. Ano
- ii. Spíše ano
- iii. Spíše ne
- iv. Ne

23. Je formulář na přijetí nového zaměstnance vyhovující?

- i. Ano
- ii. Spíše ano
- iii. Spíše ne
- iv. Ne

24. Co by mohlo být na formuláři zlepšeno? (vyberte 1–2 možnosti)
- i. Vzhled požadavku
 - ii. Měl by obsahovat více povinných políček k vyplnění
 - iii. Měl by obsahovat méně povinných políček k vyplnění
 - iv. Informovanost manažerů o správnosti vyplnění
 - v. Zjednodušení zadávání
 - vi. Jiné (vyplňte):
25. Co by se mohlo při procesu nástupu zlepšit? (vyberte maximálně 3)
- i. Digitalizace procesů
 - ii. Možnosti setkání s kandidátem v online prostředí
 - iii. Možnosti testování kandidátů v online prostředí
 - iv. Možnosti setkání s kandidátem face to face
 - v. Tvoření smluv
 - vi. Náborová aplikace
 - vii. Dokumenty požadované po uchazeči
 - viii. Jiné (vyplňte):

Příloha 2 – Otázky použité při rozhovoru s náboráři

Položené otázky byly následující:

- co je potřeba zefektivnit v rámci procesu;
- které úkoly zpomalují proces;
- proč je schvalovací proces tak dlouhý;
- jaká by byla vítaná změna v oblasti náboru;
- co chybí v náborové aplikaci.

Příloha 3 – Struktura inzerátu

Název společnosti logo
Název pracovní pozice
Úvodní text
Náplň práce
Požadavky na kandidáta
Informace o společnosti a benefity
Kontakt na náboráře

Příloha 4 – Formulář na přihlášení do výběrového řízení

Otázka	Odpověď
Jaké je vaše finanční očekávání?	
Kdy můžete nastoupit do zaměstnání?	
Kde jste se o této pracovní pozici dozvěděli?	
Zde uveďte vaše telefonní číslo:	
Souhlas se zpracováním osobních údajů.	
Příložení životopisu / Odkaz na LinkedIn	

Příloha 5 – Otázky při rozhovoru s kandidátem u předvýběru

Při rozhovoru po telefonu se využívají následující otázky podle profilu uchazeče:

- je zájem o pracovní pozici stále aktuální;
- proč kandidáta tato pozice zaujala;
- proč si vybral právě tuto společnost;
- důvod odchodu z předchozího zaměstnání či z jakého důvodu hledá nové pracovní uplatnění;
- kdy může nastoupit na nové pracovní místo;
- jaká je jeho představa mzdy;
- jaká je představovaná náplň práce;
- kam by chtěl směřovat rámci karierního postupu;
- jak často je možná docházka – v případě brigád.

Příloha 6 – Návod pro manažery

Průběh výběrového řízení – návod pro manažery

Právě jste se domluvil s nadřízeným o obsazení nové pozice a nevíte si rady s náborovým procesem? Připravili jsme si pro vás průvodce náborovým procesem, abychom vás obeznámili s procesem a informacemi, co je nutné zadávat během tohoto procesu.

Vše začíná požadavkem na nový nábor. Otevřete si náš interní systém a v menu klikněte na možnost nábora. Následně se objeví formulář, kde je nutné vyplnění základních informací kvůli identifikaci konkrétní pozice a vyplnění základních informací pro vypsání pozice. Po odeslání požadavku dojde ke zpracování náborářem, který doplní detailnější informace ohledně pozice a přiřadí pozici schvalovací kolečko. Následně prosím komunikujte s náborářem, který je k vám přiřazen podle organizační struktury, a dolad'te vytvoření inzerátu.

Jak by měl vypadat inzerát a co by měl obsahovat? Struktura našeho inzerátu je složená z názvu, úvodního odstavce, náplně práce, požadavků na uchazeče a co nabízíme my jako zaměstnavatel. Tudíž informace, které náborář potřebuje pro vytvoření inzerátu je popis práce a jaké dovednosti jsou k této práci zapotřebí. Po ukončení schvalování a odsouhlasení inzerátu je tedy možné vystavení inzerátu náborářem.

Následně dojde ke sběru reakcí od uchazečů či aktivnímu vyhledávání uchazečů, pokud se neobdrží dostatečné množství reakcí. Došlé reakce od uchazečů náborář protřídí a následně vyhovující životopisy zpřístupní k náhledu nabírajícímu manažerovi, tedy vám. Reakce je možné nalézt v interním systému v sekci můj nábor. Následně komunikujte s náborářem, které kandidáty pozvat či zamítnout a vybrané kandidáty náborář pozve na setkání dle vašeho kalendáře. S náborářem si vyjasněte průběh pohovoru, a co se chcete z pohovoru o kandidátovi dozvědět. V tuto chvíli budou následovat jednotlivá setkání. Poté vyhodnot'te jednotlivé kandidáty s náborářem a vyberte finálního kandidáta, kterému dá náborář nabídku.

Komunikaci s uchazečem v tuto chvíli zabezpečuje náborář a až kandidát nabídku potvrdí, náborář vás osloví se zadáním požadavku na nástup nového zaměstnance a případně zadání požadavku na přidělení techniky. Požadavek je možné naleznout v požadavkové databázi pod názvem nástup nového zaměstnance. Zde se zadají povinné údaje, které jste o kandidátovi obdrželi s pomocí náboráře. Přibližně týden před nástupem nového

zaměstnanec vás náborář osloví ohledně přebrání kandidáta první den v zaměstnání, kde si nového zaměstnance vyzvednete, uvedete ho do týmu, provedete po pracovišti a v tuto chvíli máte hotovo. Gratulujeme k úspěšnému výběrovému řízení a náboru nového člena týmu.