

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

DIPLOMOVÁ PRÁCE



MANAGEMENT FIREM

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

NÁZEV DIPLOMOVÉ PRÁCE/TITLE OF THESIS

Proces získávání a výběr zaměstnanců v organizaci

TERMÍN UKONČENÍ STUDIA A OBHAJOBA (MĚSÍC/ROK)

Červen/2020

JMÉNO A PŘÍJMENÍ STUDENTA / STUDIJNÍ SKUPINA

Bc. Adéla Rohová / PMF11

JMÉNO VEDOUČÍHO DIPLOMOVÉ PRÁCE

Ing. Hana Urbancová, Ph.D.

PROHLÁŠENÍ STUDENTA

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

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

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

Datum a místo: 30. 4. 2020, Praha

PODĚKOVÁNÍ

Ráda bych tímto poděkovala vedoucímu diplomové práce za metodické vedení a odborné konzultace, které mi poskytl při zpracování mé diplomové práce.

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Národní 2600/9a, 158 00 Praha 5

SOUHRN

1. Cíl práce:

Hlavním cílem této diplomové práce je formulovat doporučení na zlepšení procesu získávání a výběru zaměstnanců v organizaci XYZ. Dále jsou stanoveny další tři dílčí cíle. Prvním dílčím cílem je zjistit a vyhodnotit využívané metody získávání zaměstnanců. Druhým dílčím cílem je zjistit a vyhodnotit využívané metody výběru zaměstnanců a třetím dílčím cílem je identifikovat silné a slabé stránky procesu získávání a výběru.

2. Výzkumné metody:

Teoreticko-metodologická část této diplomové práce byla zpracována na základě rešerše sekundárních zdrojů a autorka provedla komparaci jednotlivých autorů zabývajících se získáváním a výběrem zaměstnanců. Praktická část této diplomové práce byla zpracována na základě vyhodnocení primárních zdrojů. Autorka provedla dotazníkové šetření v organizaci XYZ, oslovila všechny současné zaměstnance, kteří v organizaci pracují méně než 2,5 roku a zjišťovala data o průběhu jejich výběrového řízení. Autorka dále zjišťovala, kde pracovníci zaměstnání hledali a zda uvažují nad jeho změnou. Dalším primárním zdrojem dat byl rozhovor s vedoucím pracovníkem oddělení lidských zdrojů a rešerše interních materiálů a databází organizace XYZ.

3. Výsledky výzkumu/práce:

Z provedeného výzkumu bylo zjištěno, že organizace XYZ využívá pro získávání zaměstnanců nedostatečné množství zdrojů a nemá na trhu práce silné postavení. Dvě třetiny respondentů před přihlášením do výběrového řízení nevědělo, čím se organizace zabývá. Organizace není aktivní na sociálních sítích, které mohou sloužit jako zdroj potenciálních zaměstnanců a zároveň mohou pomoci rozšířit povědomí o organizaci.

4. Závěry a doporučení:

Organizaci XYZ je doporučeno, aby místo využívání služeb personálních agentur začala více využívat interní personalisty a profesní sociální síť LinkedIn, pomocí které lze aktivně vyhledávat zaměstnance. LinkedIn je také nástrojem pro rozšíření povědomí o organizaci, které jak vyplývá z výzkumu je velmi malé. Dalším doporučením je navázání spolupráce se školami, díky které získá organizace XYZ nový zdroj potenciálních zaměstnanců. Autorka diplomové práce doporučuje pro rozšíření povědomí o organizaci vytvoření náborového videa, které bude umístěno na LinkedInu a zároveň bude cíleno na absolventy škol.

KLÍČOVÁ SLOVA

Získávání zaměstnanců, výběr zaměstnanců, výběrové řízení, lidské zdroje.

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Národní 2600/9a, 158 00 Praha 5

SUMMARY

1. Main objective:

The main objective of this diploma thesis is to formulate recommendations which could improve the selection of employees in the company XYZ. Furthermore, there are three additional objectives. The first one is to discover and evaluate current employee acquisition methods. The second is to discover and evaluate the current selection methods, and the third constituent objective is to identify the strengths and weaknesses of acquisition and selection.

2. Research methods:

The theoretical and methodological part of this diploma thesis is formed on the basis of research of secondary resources, and the author has carried out a comparison of individual authors which concern themselves with the selection of employees. The practical part of this thesis is built upon the evaluation of the primary resources. The author has acquired the data through questionnaires in the company XYZ, approached all its employees who had been working there for less than one and a half years and acquired data about the selection process. The author then sought to discover where the employees had looked for the job and if they were considering a job change. Another primary source is the interview with the senior HR officer and the research of in-house materials and databases of the XYZ company.

3. Result of research:

The research shows that the XYZ organization uses insufficient resources for the acquisition of employees and the organization's position on the market is not solid. Two thirds of respondents did not know the organization's business domain before applying for the job. The organization is not active on social media, which can be used as a source for acquisition of employees as well as the promotion of the company.

4. Conclusions and recommendation:

It can be recommended that the XYZ company starts using in-house PR employees and the vocational social network LinkedIn, which can be used to seek new employees, instead of outsourcing to PR agencies. LinkedIn is also a means for the company's self-promotion – public awareness of the company has been found to be low. The next recommendation is the establishment of a collaboration between the organization XYZ and schools, thanks to which the company can draw potential employees. The author of the diploma thesis recommends that the company make a recruitment video, which could be placed on LinkedIn to spread awareness about the company and be also targeted at university graduates.

KEYWORDS

Recruitment, selection of employees, selection procedures, human resources

JEL CLASSIFICATION

J24 Human Capital, Skills, Occupational Choice, Labor Productivity

J64 Unemployment: Models, Duration, Incidence, and Job Search

O15 Human Resources, Human Development, Income Distribution, Migration

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Jméno a příjmení:	Adéla Rohová
Studijní program:	Ekonomika a management (Ing.)
Studijní obor:	Management firem
Studijní skupina:	PMF 11
Název DP:	Proces získávání a výběr zaměstnanců v organizaci
Zásady pro vypracování (stručná osnova práce):	1 Úvod – cíl práce 2 Teoretická část 2.1 Význam lidských zdrojů 2.2 Metody získávání pracovníků 2.3 Metody výběru pracovníků 2.4 Metodika práce 3 Praktická část 3.1 Charakteristika organizace 3.2 Vyhodnocení výzkumu 3.3 Doporučení pro organizaci 4 Závěr
Seznam literatury: (alespoň 4 zdroje)	<ul style="list-style-type: none">• ARMSTRONG, M., TAYLOR, S. <i>Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy</i>. Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.• BĚLOHLÁVEK, F. <i>Jak vybrat správného člověka na správné místo: úspěšný personální výběr</i>. Praha: Grada, 2016. ISBN 978-80-247-5768-1.• KOUBEK, J. <i>Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky</i>. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.• TEGZE, J. <i>Jak hledat zaměstnance v 21. století: techniky moderního recruitmentu</i>. Praha: Grada, 2019. ISBN 978-80-271-0551-9.
Harmonogram	<ul style="list-style-type: none">• Zpracování cílů a metodiky do 01. 12. 2019• Zpracování teoretické části do 01. 02. 2020• Zpracování výsledků do 01. 04. 2020• Finální verze do 01. 05. 2020
Vedoucí práce:	Ing. Hana Urbancová, Ph.D.

prof. Ing. Milan Žák, CSc.
rektor

V Praze dne 5. 11. 2019

Prof. Ing.
Milan
Žák CSc.

Digitálně podepsal Prof.
Ing. Milan Žák CSc.
DN: cn=Prof. Ing. Milan
Žák CSc., c=CZ, o=Vysoká
škola ekonomie a
managementu, a.s.,
givenName=Milan,
sn=Žák,
serialNumber=ICA -
10393535

Obsah

1 Úvod	1
2 Teoreticko-metodologická část práce	3
2.1 Význam lidských zdrojů	3
2.2 Metody získávání pracovníků	4
2.3 Metody výběru pracovníků	10
2.4 Metodika práce	14
3 Praktická část práce	17
3.1 Charakteristika organizace	17
3.2 Vyhodnocení výzkumu	27
3.3 Doporučení pro organizaci	39
4 Závěr	48
Literatura	51
Přílohy	I
Příloha 1 Dotazník pro zaměstnance, kteří ve společnosti pracují méně než 2,5 roku.	I
Příloha 2 Rozhovor s vedoucím pracovníkem HR oddělení	IV
Příloha 3 Graf 1 Pohlaví respondentů	VI
Příloha 4 Graf 2 Věk respondentů	VII
Příloha 5 Graf 3 Nejvyšší dosažené vzdělání respondentů	VIII
Příloha 6 Graf 4 Délka pracovního poměru	IX
Příloha 7 Graf 5 Pracovní pozice	X
Příloha 8 Graf 6 Zdroje, které byli využity pro vyhledání zaměstnání	XI
Příloha 9 Graf 7 Zdroj, ze kterého se zaměstnanci dozvěděli o práci v organizaci XYZ	XII
Příloha 10 Graf 8 Povědomí o organizaci XYZ	XIII
Příloha 11 Graf 9 Rozhodující faktor při výběru zaměstnání	XIV
Příloha 12 Graf 10 Délka výběrového řízení	XV
Příloha 13 Graf 11 Výběrový test	XVI
Příloha 14 Graf 12 Proces adaptace	XVII
Příloha 15 Graf 13 Očekávání před nástupem vs. realita	XVIII
Příloha 16 Graf 14 Doporučení	XIX
Příloha 17 Graf 15 Změna zaměstnání	XX
Příloha 18 Graf 16 Počet kol pohovorů	XXI
Příloha 19 Náklady na získání zaměstnanců	XXII

Seznam použitých zkratk

BOZP.....	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
CV.....	Curriculum vitae
ČR.....	Česká republika
GDPR.....	General Data Protection Regulation
HR.....	Human Resources
IT.....	Informační technologie
MBO.....	Management by Objectives
PO.....	Požární ochrana

Seznam grafů

Graf 6 Zdroje, které byly využity pro vyhledání zaměstnání.....	28
Graf 7 Zdroj, ze kterého se zaměstnanci dozvěděli o práci v organizaci XYZ.....	29

1 Úvod

Řízení lidských zdrojů je soubor politik postupů a zásad, kde nelze využít jednoznačné vzorce či pravidla (Dvořáková, 2012, s. 4). Jedním z mnoha úkolů řízení lidských zdrojů je získávání a výběr zaměstnanců. Schopní a motivovaní lidé jsou nejdůležitějším faktorem v organizaci a jsou naprosto klíčoví pro její fungování. Z tohoto důvodu je zapotřebí mít správné lidi na správných místech. Získávání a výběr zaměstnanců tvoří důležitou část personálního řízení, kterému by mělo být věnováno dostatek času i prostředků. Podle Koubka (2015, s. 126) se jedná o důležitou fázi formování pracovní síly, která ovlivňuje úspěšnost společnosti. Ve čtvrtém čtvrtletí roku 2019 dosahovala obecná míra nezaměstnanosti v České republice pouhé 2 % (ČSÚ, 2020), což představuje pro zaměstnavatele značný problém najít vhodné a kvalifikované zaměstnance. Ti jsou mnohdy pro organizace tou hlavní konkurenční výhodou a společností se předhánějí, která jim může nabídnout atraktivnější pracovní podmínky. Zároveň přichází na trh práce nová generace tzv. mileniálů, která je všeobecně považována za neloajální vůči zaměstnavatelům (Berná, 2018).

Ministerstvo práce a sociálních věcí (2020) uvádí, že Úřad práce ČR eviduje k 31. 3. 2020 nezaměstnanost ve výši 3 %. Je pravděpodobné, že v dubnu 2020 se míra nezaměstnanosti zvýší (ČTK, 2020a). V České republice se může jednat o navýšení až o pět procentních bodů. Důvodem je probíhající pandemie koronaviru (ČT24, 2020). První případy onemocnění COVID-19 byly prokázány 1. března 2020 (MZČR, 2020) a od 12. března 2020 byl vyhlášen v České republice nouzový stav (Vláda ČR, 2020). Ve Spojených státech amerických se může v důsledku uzavřených továren a obchodů nezaměstnanost dostat až na úroveň 15 % (Řepková, 2020). Mezinárodní měnový fond předpokládá, že se kvůli koronavirové pandemii globální ekonomika sníží o tři procenta a česká ekonomika by mohla klesnout až o 6,5 procenta (ČTK, 2020b).

Bělohávek (2016, s. 13) považuje výběr, rozmisťování a rozvoj pracovníků za tři cesty, jenž vedou k obsazování míst správnými lidmi. V dnešní době je na zaměstnavatele čím dál tím více vyvíjen tlak nejen na růst mezd, ale také na nabídku benefitů. Zároveň se v posledních letech klade důraz na rovnováhu mezi časem stráveným v práci a volným časem zaměstnance. Jedná se o tzv. "work life balance". Zaměstnavatelé neustále hledají způsoby, jak uchazeče zaujmout a přilákat je do společnosti. Některé organizace využívají při vyhledávání zaměstnanců zcela nové trendy v tomto oboru, jenž se pravděpodobně postupně rozšíří. Patří mezi ně např. budování značky a její propagace či využívání umělé inteligence.

Hlavním cílem této diplomové práce je formulovat doporučení na zlepšení procesu získávání a výběru zaměstnanců v organizaci XYZ.

Dílními cíli této diplomové práce jsou:

- zjistit a vyhodnotit využívané metody získávání zaměstnanců;
- zjistit a vyhodnotit využívané metody výběru zaměstnanců;
- identifikovat silné a slabé stránky procesu získávání a výběru.

Diplomová práce je rozdělena na dvě hlavní části, a to na teoreticko-metodologickou a praktickou. První kapitolou je tento úvod, kde je definován hlavní cíl a jednotlivé dílní cíle diplomové práce. Teoreticko-metodologická část vychází z literární rešerše odborných knih a článků i internetových zdrojů. Je rozdělena do čtyř podkapitol. První podkapitola vymezuje význam lidských zdrojů v organizaci a samotný pojem „lidské zdroje“. Druhá podkapitola se zabývá metodami získávání zaměstnanců. Jednotlivé metody jsou vysvětleny a je na ně nahlíženo jak z pohledu zaměstnavatelů, tak z pohledu zaměstnanců. Jsou zde také popsány jednotlivé kroky získávání zaměstnanců a současné trendy v metodách získávání. Třetí

podkapitola je věnována výběru zaměstnanců, jejich adaptaci a v neposlední řadě informacím, jež jsou od uchazečů o práci ze strany zaměstnavatele vyžadovány. Poslední podkapitola popisuje použitou metodiku. Výzkum byl proveden pomocí dotazníkové šetření mezi zaměstnanci organizace XYZ. Dále byl proveden rozhovor s vedoucím pracovníkem oddělení lidských zdrojů a řešerše interních materiálů a databází organizace XYZ.

Praktická část je rozdělena do tří podkapitol. První podkapitola charakterizuje organizaci, ve které výzkum probíhal. Je v ní také popsán celý proces získávání a výběru zaměstnanců organizace XYZ od prvního kroku až po uončení procesu adaptace. Druhá podkapitola se zabývá vyhodnocením výsledků z provedeného dotazníkového šetření a vyhonocením rozhovoru s vedoucím pracovním oddělení lidských zdrojů v organizaci XYZ. V této podkapitole jsou identifikovány silné a slabé stránky procesu získávání a výběru v organizaci. Poslední podkapitola formuluje doporučení pro organizaci XYZ, jež vyplývají ze získaných dat. Autorka navrhla postupy, kterými lze zlepšit proces získávání a výběru zaměstnanců.

Praktická část byla zpracována na základě primárních zdrojů. Data byla získána pomocí elektronického dotazníku, který byl určen pro všechny zaměstnance organizace XYZ, kteří v ní pracují méně než 2,5 roku. Dále byla data získána z rozhovoru s vedoucím pracovníkem oddělení lidských zdrojů, který je zodpovědný za oblast lidských zdrojů v rámci celé orgnizace v České republice. Podstatným zdrojem dat byly také interní dokumenty a databáze, ke kterým dostala autorka pro zpracování této diplomové práce přístup.

Celou diplomovou práci zakončuje ve čtvrté kapitole závěr, ve kterém je závěrečné shrnutí a doporučení pro danou organizaci, jak zlepšit proces získávání a výběru zaměstnanců.

2 Teoreticko-metodologická část práce

Teoreticko-metodologická část této diplomové práce se zabývá významem lidských zdrojů v organizaci, definováním řízení lidských zdrojů, metodami získávání pracovníků a metodami jejich výběru, za využití literární rešerše sekundárních zdrojů. Na základě rešerše jsou jednotliví autoři mezi sebou porovnáváni a jednotlivé metody získávání a výběru jsou detailně popsány. Zároveň jsou zmíněny jejich výhody i nevýhody jak z pohledu zaměstnanců, tak z pohledu zaměstnavatele. V závěru této části je popsána metodika diplomové práce, která je následně aplikována v praktické části.

2.1 Význam lidských zdrojů

Trh práce podle Lipovské (2017, s. 80) zahrnuje tři účastníky, kterými jsou pracovníci, společnosti a vláda. Na tomto trhu pracovníci nabízejí pracovní sílu, kterou společnosti poptávají a vláda na tento proces dohlíží a reguluje jej. Často bývá využíván pojem „lidské zdroje“, avšak Armstrong a Taylor (2015, s. 43) upřednostňují pojem „řízení lidských zdrojů“, který nenahlíží na zaměstnance jako na nehmotný, ale jako na lidský kapitál. Tento pojem definují jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení lidí. Armstrong a Taylor (2015, s. 45) dále uvádí důležité aspekty řízení lidských zdrojů, kterými jsou: získávání, výběr a plánování lidských zdrojů, znalostní management, společenská odpovědnost a rozvoj organizace, vzdělávání, odměňování, péče o zaměstnance a poskytování dalších služeb. Jako hlavní cíl uvádí to, aby byla organizace schopna prostřednictvím lidí plnit své cíle (Armstrong a Taylor, 2015, s. 48). Mužík a Krpálek (2017, s. 35) nahlízejí na lidský kapitál jako na soubor osvojených znalostí, dovedností, schopností a motivaci jednotlivých pracovníků. Právě motivace je podstatný faktor pro jejich uplatnění na pracovním trhu. Důležitost motivace zmiňuje i Šikýř (2012, s. 32), který poukazuje na přímou závislost schopností a motivace zaměstnanců na výkon organizace. Koubek (2015, s. 15) definuje řízení lidských zdrojů jako jádro řízení organizace. Považuje jej za nejpodstatnější prvek pro její efektivní fungování a zdůrazňuje spojitost s klíčovou rolí manažerů bez ohledu na to, zda se jedná o liniové či vrcholové (Koubek, 2015, s. 29).

Zároveň (Koubek 2015, s. 16) vnímá význam lidských zdrojů jako nástroj pro to, aby byla organizace co nejvýkonnější a stále se zlepšovala. Dvořáková a kol. (2012, s. 549) formuluje řízení lidských zdrojů jako jednu z etap v řízení pracovníků v organizaci. Zároveň Dvořáková a kol. (2012, s. 531) popisuje lidský kapitál jako soubor dovedností, schopností a znalostí. Koubek (2015, s. 17-18) uvádí následujících pět hlavních úkolů, na které se musí řízení lidských zdrojů zaměřovat: správný člověk na správném místě, efektivní využívání pracovní doby a kvalifikace pracovníků, formování týmů, rozvoj pracovníků a dodržování zákonů. Armstrong a Taylor (2015, s. 48) se s těmito body ztotožňují a formulují je takto: strategické uplatnění lidských zdrojů, rozvoj firemní kultury pro dosažení vyššího výkonu zaměstnanců, zabezpečení talentovaných, loajálních a kvalifikovaných lidí, budování pevných pracovních vztahů a dodržování etiky.

Personální útvar v podniku je tvořen personalisty, kteří mají na starost péči o pracovníky. Nezabývají se jen výstupy a nástupy zaměstnanců, ale také odměňováním, vzděláváním, motivováním a celkově řízením a rozvojem lidských zdrojů (Armstrong a Taylor 2015, s. 80). Hlavními důvody personálního plánování jsou dle Armstronga a Taylora (2015, s. 264) plánování z organizačních, praktických a pragmatických důvodů. Personální plánování má za cíl zajistit dostatek pracovníků, kteří disponují potřebnými dovednostmi, pracovními zkušenostmi a znalostmi (Mužík a Krpálek, 2017, s. 134). Koubek (2015, s. 93) formuluje personální plánování neboli plánování pracovníků, jako úsilí o zajištění dostatečného počtu

pracovníků nejenom v přítomnosti, ale hlavně v budoucnosti. Podle Armstronga a Taylora (2015, s. 265) vychází plánování pracovníků z plánů organizace.

Dle Šikýře (2012, s. 50) je plánování potřeby zaměstnanců, plánování pokrytí potřeby zaměstnanců a plánování personálního rozvoje zaměstnanců součástí personálního plánování, které má za cíl dosahování strategických cílů organizace. Tuto myšlenku dále rozvíjí Koubek (2015, s. 96), který na plánování pokrytí potřeby zaměstnanců nahlíží jako na plánování pracovních míst. Personální plánování slouží k rovnováze mezi nabídkou pracovních sil a poptávkou po pracovních silách. Plánování potřeby pracovníků, plánování pokrytí potřeby pracovníků a plánování personálního rozvoje pracovníků jsou tři okruhy, do kterých personální plánování dělíme. Plánování lze také dělit podle času, a to na dlouhodobé, střednědobé a krátkodobé. Dlouhodobé zahrnuje plány na dobu 5 let a lze je nazvat také strategické. Střednědobé neboli manažerské pna dobu 1,5 – 2 roků a krátkodobé trvá půl roku až rok a lze ho považovat za operativní (Mužik a Krpálek, 2017, s. 134-135).

2.2 Metody získávání pracovníků

První informace o náboru neboli získávání pracovníků jsou známé již z doby Juliuse Caesara, který nabízel 300 sestercii za nově získaného vojáka. Caesar může být tedy s nadsázkou považován za autora prvního programu doporučení (Tegze, 2019, s. 13).

Armstrong a Taylor (2015, s. 272) definují získávání zaměstnanců jako proces vyhledávání a oslovování lidí, kteří jsou pro organizaci potřební. Součástí tohoto procesu je několik dílčích kroků. Oproti tomu Koubek (2015, s. 126) definuje získávání pracovníků jako činnost, při které jsou za krátkou dobu a za optimální náklady obsazeny volné pracovní pozice. Často je používán termín nábor pracovníků. Tracy (2015, s. 35) považuje nedostatek výkonných zaměstnanců za hlavní překážku pro získání lepších výsledků.

Podle Dvořákové a kol. (2012, s. 145) je získávání pracovníků jednou z personálních činností, která má za cíl identifikovat, přilákat a získat kvalifikovanou pracovní sílu, zatímco Bělohlávek (2016, s. 30) pokládá za cíl získávání pracovníků a mít správného člověka na správném místě. Celému procesu získávání předchází definování požadavků a kompetencí na ideálního kandidáta. Pokud by se vyskytla chyba již v tomto kroce, mohlo by dojít ke kompletnímu neúspěchu. S tím se ztotožňuje i Tracy (2015, s. 25), který poukazuje na pravidlo 10/90. To spočívá v tom, že 10 % času, který je stráven plánováním a rozmýšlením ušetří 90 % času a námahy, které jsou zapotřebí k dosažení požadovaného výsledku.

Kroky získávání pracovníků

Dvořáková a kol. (2012, s. 145) definuje proces získávání jako záležitost dvou stran, kdy na jedné straně se nachází organizace a na druhé potenciální pracovníci. Koubek (2015, s. 131) doporučuje postup procesu získávání pracovníků dodržovat, protože se díky němu dá zkrátit čas obsazení pracovního místa. Šikýř (2014, s. 96) i Koubek (2015, s. 131) se shodují na tom, že aby byl tento proces efektivní, je zapotřebí dané pracovní místo důkladně znát.

Dvořáková a kol. (2012, s. 146) rozděluje postup procesu získávání pracovníků do pěti kroků. Prvním je plánování lidských zdrojů. Jako druhý uvádí identifikaci schopností, znalostí, dovedností a dalších osobnostních charakteristik, jež jsou od kandidátů požadovány. Mimo jiné zmiňuje ještě analýzu práce. Třetím krokem je podle autorky zpracování strategie získávání. Výběr včetně vytvoření metodiky výběru je uveden jako čtvrtý krok. Ten zahrnuje

předvýběr, testování, assesment ceter a výběrový rozhovor. Posledním krokem celého procesu je hodnocení efektivnosti získávání a výběru. Oproti tomu Koubek (2015, s. 131) rozděluje tento postup detailněji do dvanácti kroků.

Prvním krokem procesu získávání pracovníků, na kterém se Dvořáková (2012, s. 146) i Koubek (2015, s. 132) shodují je **identifikace potřeby**, jenž pramení z plánů organizace a také z aktuální situace. Na druhém kroku, kterým je specifikace pracovního místa se rovněž oba autoři shodují. Jako třetí krok, uvádí navíc Koubek (2015, s. 133) zvážení alternativ jako je např. pokrytí práce formou přesčasů, částečného úvazku, dočasného úvazku či úplné zrušení pracovního místa. Dvořáková (2012, s. 146) uvádí jako třetí krok vytvoření strategie získávání, kterou Koubek (2015, s. 131) rozděluje do více kroků: *„výběr charakteristik popisu a specifikace pracovního místa, na kterých založíme získávání a pozdější výběr pracovníků; identifikace potenciálních zdrojů uchazečů; volba metod získávání pracovníků, volba dokumentů a informací požadovaných od uchazečů; formulace nabídky zaměstnání; uveřejnění nabídky zaměstnání; shromažďování dokumentů a informací od uchazečů a jednání s nimi.“*

Dle Dvořákové (2012, s. 146) je dalším krokem vytvoření metodiky výběru a samotný výběr. Koubek (2015, s. 132) tento krok definuje jako předvýběr na základě získaných dokumentů a informací. Autor jako poslední krok procesu získávání uvádí určení kandidátů, kteří jsou doporučení k výběrovým procedurám. Oproti tomu Dvořáková (2012, s. 146) definuje hodnocení efektivnosti získávání a výběru jako poslední krok celého procesu.

Dle Koubka (2015, s. 129) lze rozdělit zdroje pracovníků na vnitřní a vnější, s čímž se ztotožňují i Armstrong a Taylor (2015, s. 276). Zaměstnanci, kteří ve společnosti již pracují jsou vnitřním zdrojem pracovní síly, která je tvořena např. pracovníky, jenž jsou uspořeni v důsledku automatizace, tedy využití strojů či techniky. Další vnitřní zdroj vzniká v důsledku reorganizace podniku a následným přemístěním pracovníků. Pokud zaměstnanci nabydou dostatečné kvalifikace, může dojít k jejich přeřazení na pozici adekvátní jejich zkušenostem. Posledním vnitřním zdrojem mohou být pracovníci, kteří se na základě vlastní iniciativy rozhodli ucházet o nově vytvořenou pozici (Koubek, 2015, s. 129). Zatímco Koubek nepřikládá prioritu vnitřním zdrojům pracovníků, tak Armstrong a Taylor (2015, s. 276) doporučují v první řadě využití právě zdrojů vnitřních. Mimo jiné zmiňují možnost oslovení zaměstnanců, kteří již pro zadavatele pracovali v minulosti nebo se spolehnout na doporučení současných pracovníků na možného uchazeče. V neposlední řadě je možné využít databázi talentů, která obsahuje informace o uchazečích, jejichž profil by mohl odpovídat daným požadavkům na pracovní pozici. Bělohlávek (2016, s. 31) uvádí jako výhodu znalost organizační kultury a prostředí společnosti, zároveň lze předvídat nasazení daného zaměstnance na nové pozici. Mimo jiné může být tento způsob získávání motivující pro ostatní zaměstnance, kteří mají vidinu kariérního růstu. Koubek (2015, s. 130) navíc uvádí větší návratnost investovaných prostředků, jenž organizace vynaložila do zaměstnanců a efektivnější využití nabytých znalostí a zkušeností pracovníka v rámci organizace. Naopak upozorňuje na rivalitu mezi zaměstnanci, kteří se uchází o stejnou pracovní pozici. Dále pak na možnost vzniku situace, kdy pracovník není dostatečně kompetentní vykonávat danou práci, nebo omezení přísunu nových myšlenek, názorů a postupů zvenčí.

Zatímco vnější zdroje pracovníků jsou např. nezaměstnaní, kteří jsou evidováni na úřadech práce nebo absolventi škol a vzdělávacích institucí. Nelze ani opomenout pracovníky jiných zaměstnavatelů, jenž se rozhodnou pro změnu pracoviště (Koubek, 2015, s. 130). Armstrong a Taylor (2015, s. 276) uvádí stejné vnější zdroje jako Koubek a navíc zmiňují např. online recruitment, inzerci a sociální média. Dalším vnějším zdrojem může být kooperace

s personálními a zprostředkovatelskými agenturami. Bělohlávek (2016, s. 31) a Koubek (2015, s. 130) dodávají, že uchazeči z vnějších zdrojů bývají znalí a kvalifikovaní v příslušném oboru, navíc mohou s sebou přinést nové poznatky a zkušenosti. Koubek (2015, s. 130-131) ještě poukazuje na nižší finanční náročnost a jednodušší způsob získání vysoce kvalifikovaného uchazeče zvenčí oproti zaměstnanci, který danou kvalifikaci získal postupně v rámci působení v organizaci. Na druhou stranu je nevýhoda delší adaptační proces nových zaměstnanců, možnost vzniku konfliktu mezi novými a stávajícími pracovníky a vynaložení vyšších nákladů na inzerci.

Organizace většinou využívají více různých metod získávání pracovníků a neupínají se jen na jednu (Koubek, 2015, s. 135). Pokud se **kandidáti do společnosti hlásí sami** a o osloví ji napřímo písemně nebo osobně, jedná se o jednu z nejlevějších variant. Tato metoda má však tu nevýhodu, že uchazeči mají často zkreslenou představu o společnosti a zároveň se musí jejich posouzení věnovat příslušný zaměstnanec (Koubek, 2015, s. 135-136). Dvořáková a kol. (2012, s. 148) dodává, že tato metoda je nejčastěji využívána zájemci o administrativní a manuální práci a také absolventy. Tato metoda nebývá moc efektivní.

Druhou metodou je **doporučení** nového pracovníka současným pracovníkem. Společnost interně informuje o volné pracovní pozici a obvykle i o možnosti získat finanční odměnu za doporučení. Velkou výhodou jsou nízké náklady na obsazení dané pozice a pak také to, že se většinou jedná o vhodné a spolehlivé kandidáty (Koubek, 2015, s. 136). Tegze (2019, s. 269) považuje tuto metodu za nejvhodnější bez ohledu na to, o jaký typ společnosti se jedná a Dvořáková (2012) doplňuje, že tyto doporučení zaměstnanci bývají loajálnější, než uchazeči získání např. z inzerce. Šikýř (2012, s. 76) navíc upozorňuje na nebezpečí vzniku zájmových skupin.

Vývěsky jsou další metodou získávání pracovníků, které bývají umístěny přímo na pracovišti nebo v jeho blízkém okolí. Jedná se o detailní popis volné pozice zahrnující kontakt na kompetentní osobu, která má výběrové řízení na starost (Koubek, 2015, s. 137). Jako nevýhodu vidí Šikýř (2012, s. 76) omezené množství kandidátů, naopak výhodou této metody jsou nízké náklady a rychlost oslovení uchazečů.

Koubek (2015, s. 136) i Šikýř (2012, s. 76) se shodují na tom, že **přímé oslovení vyhlédnutého jedince** se využívá pro získání pracovníků na vyšší pozice. Podle Dvořákové (2012, s. 84) se jedná zpravidla o vysoce kvalifikované odborníky, kteří nejsou na trhu práce nijak aktivní. Krejčíková (2019) tvrdí, že kvalitní náborář se pozná podle toho, zda tímto způsobem dokáže zaměstnance získat. Zároveň upozorňuje na špatné a nevhodné oslovení, jenž by mohlo poškodit celou organizaci. Šikýř (2012, s. 76) dodává, že by mohlo dojít k narušení vztahů s konkurencí.

Pátou metodou jsou **letáky** vkládané do poštovních schránek. Tato metoda se využívá spíše pro získání pracovníků na jednoduché manuální práce a je nákladnější než např. vývěsky (Koubek, 2015, s. 137-138). Knotková (2018) upozorňuje na přehlcenost z důvodu velkého množství náborových letáků, bannerů a billboardů. Doporučuje zaměstnavatelům v těchto náborových materiálech prezentovat společnost co nejvíc otevřeně a zároveň být přiměřeně kreativní.

Inzerce ve sdělovacích prostředcích, konkrétně v televizi, tisku nebo rozhlase je zacílena na oslovení kandidátů se základním nebo středoškolským vzděláním (Dvořáková a kol., 2012, s. 147). Koubek (2015, s. 138) považuje tuto metodu získávání pracovníků za nejrozšířenější, ale zároveň také za nákladnou. Výhodou je oslovení velkého množství osob. Naopak jako

nevýhodu Tracy (2015, s. 40) uvádí nerelevantnost kandidátů, jenž na inzerát reagují. Až 85 % uchazečů neodpovídá uvedeným požadavkům a lze je na základě životopisu z výběrového řízení rovnou vyřadit. Jako další nevýhodu této metody považuje Armstrong a Taylor (2015, s. 282) to, že televize a tisk jsou oproti internetu na ústupu.

Elektronické získávání pracovníků neboli e-recruitment či také online recruitment slouží k inzerci volných pracovních pozic na internetu. Inzerce je zveřejňována na pracovních serverech nebo přímo na webových stránkách společnosti. Některé organizace mají přímo i své kariérní stránky, kde lze nalézt detailnější informace o nabízených benefitech a o podmínkách pro přijetí. Pomocí e-mailu mohou uchazeči a organizace vzájemně komunikovat (Armstrong a Taylor, 2015, s. 276-277). Podle Koubka (2015, s. 152) je výhodou této metody možnost kandidáty detailně informovat o společnosti a o samotné pracovní pozici. Zároveň je proces získávání tímto způsobem velmi rychlý.

Mezi nejvíce využívané pracovní portály v České republice patří Jobs.cz a Prace.cz (Novák, 2019). Jako riziko vidí Armstrong a Taylor (2015, s. 282) ve špatně zvoleném pracovním portálu. To potvrzuje i HR News (2019), kde poukazují na problém, kdy společnost inzeruje volnou pracovní pozici na místě, kde se daná cílová skupina uchazečů nenachází.

Společnost Forum for In-House Recruitment Managers (FIRM, 2013) uvádí ve svém průzkumu, že 94 % velkých zaměstnavatelů využívá pro získávání zaměstnanců **LinkedIn** (Armstrong, 2015, s. 278). Jedná se o profesní sociální síť, jenž slouží jako rychlý a efektivní nástroj pro vyhledávání potenciálních adeptů hledajících zaměstnání. Zároveň slouží osobám, jenž aktivně hledají práci nebo sledují nové pracovní příležitosti, které by mohly být atraktivnější než stávající zaměstnání (Tegze, 2019, s. 92). V únoru roku 2019 měl LinkedIn více než 610 milionů uživatelů po celém světě a v České republice je zaregistrováno více než 1,5 milionu profilů (Němečková, 2019). Od roku 2017 mohou uživatelé s prémiovým účtem využívat funkci „LinkedIn Open Candidates“. Díky ní mohou vidět uživatele, jenž jsou otevřeni novým pracovním nabídkám, ale zaměstnavatel těchto zaměstnanců se to nedozví (Tegze, 2019, s. 100).

Další sociální síť využívanou pro nábor zaměstnanců je **Facebook**. Jedná se o největší sociální síť na světě, která má ke čtvrtému čtvrtletí roku 2019 téměř 2,5 miliardy aktivních uživatelů měsíčně (Clement, 2020). Nejedná se o profesní sociální síť, nicméně potenciálních uchazečů se právě na Facebooku nachází mnohem více a jsou zde aktivnější než na LinkedIn. Ten většina uživatelů navštěvuje jen několikrát do měsíce, což může celkový průběh výběrového řízení prodloužit (Tegze, 2019, s. 104). Potenciálním pracovníkům dává možnost nahlédnout do pracovního prostředí společnosti (Monster, 2018). Využití Facebooku je vhodné zvážit na základě charakteru nabízené pozice a zároveň je potřeba respektovat soukromí uživatelů (Tegze, 2019, s. 105). Kadlec (2017) radí využívat sociální síť nejenom jako prostředek k oslovení vybraných uchazečů, ale také jako nástroj pro rozšíření povědomí o společnosti, vybudování komunity stálých uživatelů a zvyšování atraktivity značky. Toho lze dosáhnout nejenom sdílením textového příspěvku, ale i obrázkem a videem. Originální videa doporučuje i Keményová (2017). Ta dále upozorňuje na frekvenci příspěvků, jenž by měly být v pravidelných intervalech 1-2 za den.

Tegze (2019, s. 300) poukazuje na mladou generaci, pro kterou je e-mail považován za pomalejší a přednost dává komunikaci přes WhatsApp, Twitter, Snapchat, Facebook Messenger. Autor (Tegze, 2019, s. 299) dále upozorňuje na to, že pro mladou generaci je důležité, aby byly kariérní stránky dostupné bez problémů na mobilních telefonech. Pokud má

společnost dostatečné finanční prostředky doporučuje vytvoření vlastní mobilní aplikace. Dále také zmiňuje podstatnou roli marketingu v oblasti recruitmentu a říká, že pokud personalista dokáže v praxi využít propojení psychologie a marketingu, bude úspěšnější (Tegze 2019, s. 181). Armstrong a Taylor (2015, s. 278) i Tegze (2019, s. 181) poukazují na využívání profesní sociální sítě LinkedIn. Tu využívají hlavně větší firmy a oslovují skrz ni potenciální zaměstnance. Pro vyhledávání zaměstnanců používají recruteři i další sociální sítě jako je Facebook, Instagram nebo Twitter. Jsou nástrojem pro rychlou komunikaci s uchazeči mladé generace, která nečeká dlouho na odpověď (Tegze, 2019, s. 298). Koubek (2015, s. 142) vyzdvihuje poměrně nízké finanční náklady a urychlení celého procesu výběru. Dvořáková a kol. (2012, s. 147) spatřuje hlavní výhodu elektronického získávání v tom, že i menší společnosti dokáží oslovit větší počet možných uchazečů. Bělohlávek (2016, s. 32) zastává názor, kdy považuje výběr pracovníků za pomoci online recruitmentu za nejvíc efektivní.

Úřady práce využívají jak uchazeči o práci, tak organizace, jenž poptávají pracovníky. Zprostředkování je zcela zdarma a jedná se o výhodnou metodu pro obě strany. Nevýhodou však je ne příliš velký výběr kandidátů (Koubek, 2015, s. 139-140). Tímto způsobem se často získávají operátoři call center, administrativní a manuální pracovníci či prodejci (Armstrong a Taylor, 2015, s. 280). Úřady práce v České republice mohou uchazečům o zaměstnání pomoci vytvořit strukturovaný životopis nebo poradit, jak reagovat na inzerci. Zároveň uchazečům mohou zprostředkovat plně nebo částečně hrazenou rekvalifikaci (Freiwaldová, 2017).

Spolupráce se sdruženími odborníků, stavovskými organizacemi, vědeckými společnostmi a využívání jejich informačních systémů není příliš rozšířenou a využívanou metodou. Na druhou stranu je velmi vhodná pro získání specialistů a odborníků (Koubek, 2015, s. 139). Odborné konference mohou být zdrojem informací, ke kterým se nedá jinak dostat. Společnosti díky tomu mohou sledovat, kam bude jejich konkurence směřovat (Tegze, 2019, s. 273).

Dalším zdrojem získání pracovníků jsou různé **vzdělávací instituce**. Některé společnosti pořádají pro studenty a absolventy náborové akce (Armstrong a Taylor, 2015, s. 281). Výhodou pro organizace je selekce uchazečů, kdy škola předvybere vhodné kandidáty (Koubek, 2015, s. 138). Naopak nevýhodou může být pro společnost vysoká cena za náborovou kampaň (Armstrong a Taylor, 2015, s. 283). Spolupráce se školami může probíhat formou stáží a praxí pro studenty ve vybraných společnostech, ale i pořádáním přednášek ve školách pod vedením odborníků z praxe (LMC, 2019).

Využívání služeb komerčních zprostředkovatelen je rozšířenou metodou. Běžně tyto firmy poskytují i výběr pracovníků, ale výsledné rozhodnutí by mělo být vždy na samotném zaměstnavateli (Koubek, 2015, s. 140). Komerční zprostředkovatelny jsou jinými slovy personální agentury. Ty zprostředkovávají práci a vyhledávají společností vhodné zaměstnance (Dvořáková a kol., 2012, s. 83). Janišová a Křivánek (2013, s. 208) rozdělují personální agentury podle zaměření:

- „- provádějí přímý výběr a zaměřují se převážně na vrcholový management (executive search neboli lidově headhunting);*
- kombinují přímý výběr prostřednictvím inzerce;*
- nabízejí kandidáty ze své databáze, a to jak na stálý pracovní poměr, tak i na dočasné projekty;*
- zaměřují se pouze na outsourcing zaměstnanců, někdy také označovaný jako personální leasing.*

V případě executive search bývají oslovováni kandidáti, jenž aktivně práci nehledají a pracují v konkurenčních společnostech na obdobných pozicích. Výhodou jsou nízké náklady na zaškolení (Janišová a Křivánek, 2013, s. 208 a možnost získat kvalifikované pracovníky (Armstrong a Taylor, 2015, s. 282). Naopak nevýhodou této metody je vysoká cena, jenž si agentury účtují (Bělohávek, 2016, s. 31). Armstrong a Taylor (2015, s. 281) tyto finanční náklady specifikují na 30-50 % z prvního ročního výdělku. Autoři zároveň doporučují pečlivý výběr takovéto personální agentury s kladnými recenzemi od jiných klientů. Kombinace přímého výběru a vyhledávání pomocí inzerce se využívá při obsazování pozic do středního managementu a na úzce specializovaná místa. V tomto případě je nejrelevantnější kandidát vybírán za pomoci diagnostických metod (Janišová a Křivánek, 2013, s. 208). Agentury zabývající se databázovým výběrem hledají vhodné uchazeče na široké spektrum pozic. Společnost zadá požadavek agentuře a ta na základě stanovených kritérií doporučuje vhodné kandidáty a v případě zájmu klienta (společnosti) zprostředkuje s kandidátem pohovor (Janišová a Křivánek, 2013, s. 208). Zaměstnanci mohou být přijímáni do trvalých i přechodných pracovních poměrů (Dvořáková, 2012, s. 83). Armstrong a Taylor (2015, s. 281) a (Dvořáková, 2012, s. 83) se shodují na tom, že při outsourcingu společnost (klient) přenechá proces získávání zaměstnanců externí dodavatelské společnosti, jenž nese za tento proces plnou zodpovědnost. Podle Šikýře (2014, s. 29) se může jednat pouze o některou z činností personálního řízení, např. zpracování mezd, získávání a výběr zaměstnanců či vzdělávání. Autor také uvádí úsporu nákladů a minimalizaci rizik neúspěchu jako jeden z důvodů využívání outsourcingu.

Armstrong a Taylor (2015, s. 280) i Koubek (2015, s. 40) se shodují na tom, že jde o efektivní, časově úsporný, ale finančně nákladný způsob získávání pracovníků. Armstrong a Taylor (2015, s. 280) dále uvádí, že se využívá hlavně na vyhledání pracovníků v oblasti administrativy. Pokud je agentura přesně a podrobně informována o tom, jaké znalosti a dovednosti by měl nový zaměstnanec mít, snižuje to riziko neúspěchu. Dvořáková (2012, s. 83) doplňuje, že jde především o vyhledávání lidí do středního managementu a na nižší pozice.

Green recruitment

Mishra, Sarkar a Singh (2012, s. 138) definují „green recruitment“ jako proces získávání zaměstnanců, který je šetrný k životnímu prostředí. Projevuje se to např. využíváním elektronické komunikace (e-maily, telefonické hovory a videohovory), která eliminuje cestování. Zároveň minimalizuje používání tištěných dokumentů. Stejně tak Rangaraju a Human Kennedy (s. 298) formulují „green recruitment“ jako náborový proces bez papírů, jehož cílem je ochrana životního prostředí. Tímto způsobem náboru se zabývá britská společnost Green Recruitment Company (2018), která byla založena v roce 2010 a působí po celém světě. Zprostředkovává získávání zaměstnanců ekologickým způsobem.

Trendy

Získávání a výběr pracovníků je podle Millera (2020) neustále se vyvíjející obor, v němž je potřeba sledovat aktuální trendy. Dříve si standardně zaměstnavatelé vybírali mezi talenty, nyní si talenty vybírají mezi zaměstnavateli. Jedním z trendů je **budování značky** a propagace jejího dobrého jména. Autor doporučuje aktivitu na relevantních kanálech, jimiž mohou být sociální sítě, aby se o společnosti mohli potenciální zaměstnanci dozvědět více informací, např. o firemní kultuře nebo zkušenostech stávajících pracovníků. Kadlec (2019a) tuto myšlenku dále rozvíjí o úzkou spojitost mezi nábořem a marketingem. Hypš (2019, s. 6) klade důraz na online

marketing a PPC reklamy. Kadlec (2019a) navíc uvádí, že oba tyto obory v dnešní době patří neodmyslitelně k sobě. Mimo jiné zmiňuje spolupráci s externími i interními influencery a poukazuje na novou generaci, pro níž je důležitý názorový postoj dané společnosti.

Dalším náborovým trendem je **využívání umělé inteligence**, která se již např. využívá pro sběr a třídění dat o potenciálních uchazečích, což usnadňuje práci personalistům (Miller, 2020). Tegze (2019, s. 18-19) se s tímto trendem ztotožňuje, ale vzápětí dodává, že umělá inteligence nedokáže zcela nahradit náborového pracovníka, protože nemá schopnost se vcítit a rozeznat potenciál. Kadlec (2019b) spatřuje potenciál umělé inteligence v robotizaci, která však může vést ke zvýšení nezaměstnanosti zejména u žen. Zastává názor, že ženy pracují na nižších pozicích, které lze jednoduše nahradit roboty. Autor stejně jako Tegze (2019, s. 18-19) upozorňuje na nenahraditelnost pozic, jenž vyžadují kreativitu a empatii. Web HR Forum (2020) uvádí, že ve Spojených státech amerických přijde o práci 1,8 milionu zaměstnanců z důvodu robotizace, zároveň

Miller (2020) dále upozorňuje na rostoucí trend kdy je dávána přednost lidem s rozvinutými „**soft skills**“ před bohatými „**hard skills**“. Zastává názor, že přizpůsobivost a komunikace jsou cennější než nabyté pracovní zkušenosti. Tuto myšlenku dále rozvíjí Kadlec (2019a), který tvrdí, že kreativní uchazeči, jenž se dokáží vcítit do ostatních, jsou žádanější.

Server LMC (2020a) informuje o rozrůstajícím trendu výběru zaměstnanců na základě genetického kódu. **Analýza DNA** odkryje fyzický i psychický stav jedince a zaměstnavatel tak má k dispozici další hodnotící kritérium. Zda se podle těchto získaných dat rozhodne kandidáta přijmout nebo odmítnout je složité prokázat.

2.3 Metody výběru pracovníků

Výběr pracovníků navazuje na proces získávání, jehož cílem je vybrat nejvhodnější uchazeče pro danou pracovní pozici (Dvořáková a kol., 2012, s. 150). Koubek (2015, s. 166) vymezuje pojem výběr pracovníků jako rozpoznání toho, který kandidát žádající o zaměstnání bude pravděpodobně tím nejvhodnějším. Takový člověk by měl být schopen začlenit se do týmu a celkového chodu organizace. Podle Armstronga a Taylora (2015, s. 286) je posouzení vhodnosti kandidátů a odhadnutí, jak budou úspěšní na daném pracovním místě cílem výběru zaměstnanců. Mužík a Krpálek (2015, s. 136) definují proces výběru jako rozpoznání nejlepšího pracovníka ze všech dostupných kandidátů, který bude nejvhodnější pro obsazovanou pracovní pozici. Podle Šikýře (2014, s. 102) se jedná o určitý postup, který posuzuje způsobilost kandidátů konat danou činnost. Koubek (2015, s. 166) upozorňuje na to, že metoda výběru, která by byla stoprocentní neexistuje. Podle Tracyho (2015, s. 17) je 95 % úspěchu společnosti dosaženo díky pracovníkům, jenž pro ni pracují.

Při výběru pracovníků se posuzuje nejenom jejich odborná způsobilost, ale také osobnostní profil (Koubek, 2015, s. 166-167). Šikýř (2016, s. 104) doporučuje při výběru využívat tzv. pozitivní přístup. Ten spočívá ve využívání předností, tzn. zjišťování jaká kritéria uchazeč splňuje a proč by měl být přijat.

Mezi jednu z nejoblíbenějších metod výběru patří **dotazník**, který je vhodný pro všechny typy pracovních pozic. V dnešní době je více využíván v elektronické než v tištěné podobě (Koubek, 2015, s. 175). Bělohávek (2016, s. 32) upřesňuje obsah dotazníku, ve kterém se nachází informace o dosaženém vzdělání, předchozí praxi, získaných schopnostech a dovednostech. Dvořáková (2012, s. 153) však poukazuje na nevýhody, jenž dotazník má.

Často bývá příliš dlouhý a odpovědi jsou příliš univerzální. Kreativní kandidáty může dotazník odradit úplně. Chládková a Bukovjan (2015, s. 76) upozorňují na nemožnost používání jednotného dotazníku pro uchazeče o pracovní místo a pro zaměstnance, se kterým je již pracovní poměr uzavřen. Autoři (Chládková a Bukovjan, 2015, s. 77) navíc varují před vyžadováním citlivých údajů, jenž by mohly být diskriminující.

Další velmi používanou metodou je zkoumání **životopisu**. Tato univerzální metoda se obvykle využívá spolu s nějakou další (Koubek, 2015, s. 175). Nejčastěji je podle životopisu proveden předvýběr a na jeho základě jsou uchazeči rozděleni na „vhodné“ a „nevhodné“. Vhodní uchazeči jsou zváni k výběrovým pohovorům k dalšímu posouzení a nevhodní uchazeči jsou slušně odmítnuti (Šikýř, 2014, s. 102-103). Podle Dvořákové (2012, s. 152) by měl být životopis přehledný a strohý a pro personalisty je relevantnější než dotazník. Chládková a Bukovjan (2015, s. 77) preferují strukturovaný životopis, ve kterém lze vyčíst potřebné informace k obsazované pozici. Dle Šikýře (2014, s. 103) by měl personalista v životopisu nalézt informace o dosaženém vzdělání, předchozích pracovních zkušenostech a jakými dovednostmi a znalostmi uchazeč disponuje.

Reference podává bývalý zaměstnavatel a mohou mít písemnou či ústní formu. Spočívají ve zhodnocení daného kandidáta, ale je potřeba brát v potaz, že nemusí být objektivní a pravdivé (Bělohlávek, 2016, s. 33). Naopak ve Spojených státech amerických je tato metoda brána jako velmi spolehlivá (Koubek, 2015, s. 183). Šikýř (2014, s. 105) dodává, že reference by měly být získávány pouze se souhlasem uchazeče. Tracy (2015, s. 63) upozorňuje na nerelevantnost doporučujících dopisů, jenž mohou být zavádějící, jelikož v některých případech je může zaměstnavatel napsat proto, aby se zaměstnance zbavil.

Velmi využívanou metodou výběru jsou **pohovory**. Jedná se o rozhovory mezi uchazeči a zaměstnavateli (Armstrong a Taylor, 2015, s. 286-287). Klíčem k úspěchu je podle Tracyho (2015, s. 46) klást dobré otázky a pozorně naslouchat. Armstrong a Taylor (2015, s. 286-287) pohovory rozdělují na strukturované a nestrukturované. Koubek (2015, s. 180) a Dvořáková (2012, s. 154) je ještě dělí i na polostrukturované. Ty jsou kombinací strukturovaných a nestrukturovaných, což vyžaduje důkladnou přípravu.

Strukturovaný pohovor je standardizován a je předem jasně daný. Všichni kandidáti jsou tázáni na stejné otázky, ve stejném pořadí a na odpovědi mají stejně času. Armstrong a Taylor (2015, s. 287) dodávají, že pokládané otázky jsou zaměřeny na chování a vlastnosti, jenž jsou potřebné na obsazovanou pozici. Zároveň Koubek (2015, s. 180) poukazuje na nutnost archivace dokumentů, jenž slouží pro případné stížnosti ze stran uchazečů.

Nestrukturované pohovory jsou opakem těch strukturovaných. Jsou při nich pokládány náhodné otázky, během kterých se snaží tazatel o uchazeči zjistit co nejvíce informací (Armstrong a Taylor, 2015, s. 288). Nejedná se o spolehlivou metodu výběru a může při ní snadno dojít k ovlivnění na základě prvního dojmu (Koubek, 2015, s. 180). Bělohlávek (2016, s. 32), Armstrong a Taylor (2015, s. 288) i Koubek (2015, s. 180) dávají přednost strukturovanému rozhovoru, oproti tomu Dvořáková (2012, s. 155) neupřednostňuje ani jednu metodu.

Koubek (2015, s. 179-180) pohovory dělí podle počtu a struktury účastníků na tzv. pohovory 1+1, postupné pohovory, skupinové pohovory a pohovory před panelem pozorovatelů. Pohovory 1+1 se využívají při výběru na méně kvalifikovanou pozici a jedná se o rozhovor uchazeče a jednoho zástupce zaměstnavatele, jímž obvykle bývá potenciální přímý nadřízený. Postupné pohovory bývají časově náročnější, jelikož se jedná o řadu pohovorů 1+1. Oproti

tomu skupinové pohovory jsou časově méně náročné, protože se jedná o rozhovor skupiny kandidátů s jedním nebo více zástupci zaměstnavatele. Pohovory před panelem posuzovatelů se využívají při obsazování více kvalifikované pozice. Ty spočívají v rozhovoru uchazeče s 3-4 lidmi, zpravidla personalistou, přímým nadřízeným a psychologem. Bláhová (2018) upozorňuje na důležitost aktivního zapojení manažerů či team leaderů při pohovorech. Měli by pečlivě naslouchat a pokládat kandidátům otázky. Konečné rozhodnutí o přijetí či nepřijetí kandidáta by měl mít vždy manažer.

Přijetí nejlepších uchazečů na zkušební dobu je dle Koubka (2015, s. 183) efektivní, ale velmi nákladnou metodou. Spočívá v přijetí více kandidátů, kteří byli úspěšní ve výběrovém řízení a v průběhu zkušební doby se zaměstnavatel rozhodne, kterého z kandidátů si ponechá. Propuštění zaměstnanci se tak dostávají do velmi prekérní situace, jelikož propuštění ve zkušební době pro ně může být při hledání nového zaměstnání až diskvalifikační. Kociánová (2010, s. 99) u této metody upozorňuje na nepřiměřenou soutěživost mezi pracovníky, což může vést ke konfliktům. Tento způsob získávání zaměstnanců doporučuje např. pro pozice prodejců.

Assessment centra neslouží jen k výběru zaměstnanců, ale také k rozvíjení a hodnocení manažerských dovedností (Koubek, 2015, s. 177). Jsou využívány spíše ve velkých společnostech při výběru manažerů či absolventů a dovolují zaměstnavatelům získat o kandidátech více informací než klasické rozhovory (Armstrong a Taylor, 2015, s. 292). Assessment centra se konají mimo pracoviště ve skupině osmi až deseti kandidátů (Šikýř, 2012, s. 89). Mezi jejich hlavní výhody patří úspora času a objektivita, jelikož v průběhu jednoho dne je možné posoudit několik kandidátů stejnými hodnotiteli a za stejných podmínek (Janišová a Křivánek, 2013, s. 205). Autoři navíc upozorňují na riziko při využití assessment centra, kterým může být nezkušenost hodnotitelů, kteří nedokáží uchazeče správně posoudit a může tak dojít k chybnému výběru. Z tohoto důvodu doporučují z počátku spolupracovat se zkušeným externím dodavatelem.

Podle Armstronga a Taylora (2015, s. 288) se k získání informací o uchazečích mohou využít i **výběrové testy**. Autoři (Armstrong a Taylor, 2015, s. 290) považují za dobrý test takový, který je spolehlivý a validní. Dle Koubka (2015, s. 175) a Šikýře (2014, s. 104) jsou testy spíše doplňkovým nástrojem pro výběr zaměstnanců. Šikýř (2014, s. 104) uvádí tři typy testů: testy **osobnosti**, testy **schopností** a testy **inteligence**. Armstrong a Taylor (2015, s. 290) ještě doplňují testy **způsobilosti**. Stejně tak Koubek (2015, s. 175-176) uvádí jako nejčastěji využívané testy **inteligence**, **schopností**, **osobnosti** a **znalostí a dovedností**. Navíc ještě zmiňuje tzv. **skupinové metody výběru pracovníků**, jenž se však používají pro výběr pracovníků na vyšší pozice.

Orientace pracovníků

Koubek (2015, s. 192) definuje orientaci pracovníků jako specifický plán vzdělávacích a adaptačních aktivit, jenž mají za cíl zrychlit a ulehčit začlenění nových pracovníků na nové pracovní místo. Šikýř (2014, s. 108) formuluje orientaci pracovníků (adaptaci) jako závěrečný krok procesu obsazování volných pracovních míst. Dle Janišové a Křivánka (2013, s. 210) proces adaptace přímo souvisí s procesem výběru zaměstnanců a v každé společnosti vypadá jinak. Mužík a Krpálek (2017, s. 138) chápou proces adaptace jako aklimatizaci daného pracovníka, na danou pracovní pozici v daném podniku.

Adaptace může probíhat formálně a neformálně. Formální adaptaci zajišťuje personální oddělení a přímý nadřízený nového pracovníka. Jedná se předem připravený a naplánovaný proces (Koubek, 2015, s. 192). Šikýř (2014, s. 109) a Koubek (2015, s. 192) se shodují na tom,

že neformální adaptace je spontánní a spočívá ve vzájemném působení nového zaměstnance a ostatních spolupracovníků. Mužik s Krápálkem (2017, s. 138) poukazují na riziko odchodu zaměstnance ve výpovědní lhůtě, jelikož takový zaměstnanec necítí zájem ze strany zaměstnavatele. S tím souhlasí i Tracy (2015, s. 83), který zastává názor, že nový pracovník potřebuje péči již od prvního dne, protože to výrazně ovlivní jeho výkony v budoucnu.

Celopodniková orientace, útvárová orientace a orientace na konkrétní pracovní místo jsou tři oblasti orientace nových zaměstnanců. Celopodniková orientace se zaměřuje na všechny pracovníky, útvárová se zaměřuje na tým či skupinu, do které pracovník patří a orientace na konkrétní pracovní místo se zaměřuje na daného pracovníka (Koubek, 2015, s. 193-194). Prvním pracovním dnem začíná adaptační proces, který probíhá na pracovišti nebo mimo něj a obvykle končí na konci zkušební doby, kdy se manažer rozhodne, zda pracovník naplňuje očekávání a ve společnosti setrvá (Šikýř, 2014, s. 109). Před uplynutím zkušební doby bývá v rámci formální adaptace pracovníka provedeno jeho hodnocení (Mužik a Krpálek, 2017, s. 138).

Tracy (2015, s. 83-84) doporučuje manažerům, aby novému zaměstnanci vysvětlili cíle společnosti, její hodnoty a vize, hned v průběhu jeho prvního pracovního dne. Zároveň mu nachystali pracovní místo, ukázali pracoviště a představili ho ostatním kolegům, což bude mít na nového pracovníka pozitivní vliv a bude se cítit vítaný. Janišová a Křivánek (2013, s. 210) uvádí stejně jako Tracy (2015, s. 84) jako jeden z prvků, jenž je v průběhu adaptace podstatný přidělení „kamaráda“, který pomáhá novému pracovníkovi se začleněním do kolektivu.

Požadované informace od uchazečů

To, jaké informace poskytne žadatel o práci potenciálnímu zaměstnavateli může hrát ve výběrovém řízení významnou roli (Koubek, 2015, s. 142). Nejčastěji kandidáti reagují na inzerci volného pracovního místa zasláním životopisu (Šikýř, 2016, s. 99). Armstrong a Taylor, 2015, s. 283) doplňují navíc žádost o zaměstnání.

Šikýř (2016, s. 99) uvádí jako nejčastěji požadované dokumenty:

- „- životopis;
- žádost o zaměstnání;
- osobní dotazník pro uchazeče o zaměstnání;
- kopie vysvědčení, diplomů, certifikátů;
- pracovní posudky;
- reference.“

Dvořáková (2012, s. 151) tyto dokumenty rozšiřuje navíc o lékařské potvrzení a přehled publikačních činností. Koubek (2015, s. 143) ještě zmiňuje průvodní dopis, který bývá vyžadován při obsazování vedoucích pozic a specializovaných míst. V něm uchazeč vysvětluje, z jakého důvodu se o danou pracovní pozici uchází. Některé firmy preferují průvodní dopis psaný rukou, nikoliv na počítači, aby mohl být grafologicky posouzen.

Koubek (2015, s. 145) rozděluje životopisy na volné, polostrukturované a strukturované. Nejčastěji bývá využíván **strukturovaný životopis** (Dvořáková, 2012, s. 152 a Šikýř, 2016, s. 99), který obsahuje téměř stejné informace jako dotazník (Koubek, 2015, s. 145). Měli by se v něm nacházet základní informace o uchazeči, informace o dosavadní praxi, vzdělání, získané znalosti a dovednosti (Šikýř, 2016, s. 99). Dvořáková (2012, s. 152) popisuje formu strukturovaného životopisu jako dvě vertikální části, kdy v levé se nachází časové období

a v pravé události, jenž se k nim vztahují. Informace ve strukturovaném životopise by měly být chronologicky seřazeny od nejnovějších po nejstarší (Šikýř, 2016, s. 99). Autor navíc dodává, že žádný univerzální strukturovaný životopis neexistuje. **Volný životopis** popisuje život kandidáta v chronologickém pořadí a má za cíl vyzdvihnout především kandidátova pozitiva. Hlavní nevýhodou je obtížné porovnávání s jinými uchazeči. Naopak díky němu lze lépe zhodnotit kandidátovu osobnost (Koubek, 2015, s. 145). **Polostrukturovaný životopis** má výhody volného životopisu, ale zároveň obsahuje biodata, jenž mohou být porovnávána s jinými kandidáty (Koubek, 2015, s. 145).

Osobní dotazník slouží k získání informací o uchazeči a Chládková a Bjukovan (2015, s. 76-77) zaměstnavatelům doporučují zahrnout do něj základní osobní údaje, státní příslušnost, dosaženou pracovní kvalifikaci a další údaje, jenž mohou mít vliv na ověření relevantnosti kandidáta. Autoři (Chládková a Bjukovan, 2015, s. 74) zároveň upozorňují na zákaz vyžadování informací, jenž nesouvisí s výkonem práce. Šikýř (2016, s. 100) poukazuje na získané dokumenty a informace od uchazečů, jenž byli ve výběrovém řízení neúspěšní. Tyto dokumenty nemohou společnosti bez jejich souhlasu nadále uchovávat. Koubek (2015, s. 143-144) rozděluje osobní dotazníky na dva typy. Prvním jsou jednoduché dotazníky, jenž obsahují pouze stručná fakta. Druhým typem jsou otevřené dotazníky, ve kterých se mohou kandidáti detailněji vyjádřit o svých pracovních zkušenostech či jakých největších úspěchů se jim podařilo dosáhnout. Podle Dvořákové (2012, s. 153) mají osobní dotazníky řadu nevýhod. Autorka uvádí např. jejich velký rozsah a neatraktivitu pro kreativní jedince.

Tato teoreticko-metodologická část diplomové práce, jenž se zabývá především metodami získávání pracovníků a metodami jejich výběru je východiskem pro zpracování praktické části. Autorka porovnála výhody a nevýhody jednotlivých metod a porovnála autory odborných knih a článků. V této kapitole je také vymezen význam lidských zdrojů a samotný pojem „lidské zdroje“. Autorka popsala jednotlivé kroky získávání pracovníků a současné trendy v oblasti získávání. Zmíněna je také adaptace zaměstnanců a informace, jež zaměstnavatelé od nových zaměstnanců při výběru vyžadují. V následující podkapitole je detailně popsána metodika, která byla v praktické části aplikována.

2.4 Metodika práce

Teoreticko-metodologická část této diplomové práce byla zpracovávána od začátku února 2020 do poloviny dubna 2020. Autorka provedla rešerši sekundárních zdrojů a využila českou i zahraniční literaturu. Čerpala z literárních pramenů, které nebyly vydány před rokem 2010, tzn. nebylo využito zdrojů starších 10 let. Dále byly použity odborné časopisy v tištěné podobě, ale především byly využity články z internetových HR portálů a jiných elektronických zdrojů. Informace o aktuálních trendech v oblasti získávání zaměstnanců získala autorka ze zahraničních internetových stránek. Teoreticko-metodologická část byla zpracována na základě porovnávání jednotlivých autorů a jejich názorů v oblasti získávání a výběru zaměstnanců. Vzhledem k probíhající pandemii koronaviru SARS-CoV-2, který způsobuje onemocnění COVID-19 bylo v úvodu této diplomové práce krátce nastíněno, jaký dopad to může mít na trh práce nejen v České republice, ale i ve světě. Tato data byla čerpána z aktuálních dostupných internetových zdrojů.

Dotazníkové šetření je primárním zdrojem dat pro zpracování praktické části. Dotazník byl vytvořen elektronicky pomocí aplikace Google formuláře. Tato aplikace pro tvorbu dotazníků byla autorkou zvolena, protože s ní má pozitivní zkušenosti. Dotazník byl určen pro všechny současné zaměstnance organizace XYZ, kteří ve ní pracují méně než 2,5 roku. Jedná se o řadové

zaměstnance i vedoucí pracovníky. Jejich pracovní poměr tedy začal v období 1. listopadu 2017 až 1. dubna 2020. Zahrnuti byli rovněž zaměstnanci, kterým ještě neuplynula zkušební doba. Důvodem pro výběr tohoto časového kritéria byla relevantnost odpovědí respondentů. Zaměstnanci, kteří v organizaci pracují déle než zmíněných 2,5 roku by si nemuseli pamatovat průběh výběrového řízení a data by mohla být zavádějící. Organizace působí v České republice od roku 2001 a oslovit všechny zaměstnance by bylo zavádějící. Celkem se jedná o 67 zaměstnanců (respondentů), kteří úspěšně absolvovali výběrové řízení v organizaci XYZ a jsou současnými zaměstnanci této organizace. Jmenný seznam těchto lidí včetně firemních e-mailových adres byl autorce poskytnut oddělením lidských zdrojů. Zaměstnanci, jejichž pracovní poměr u organizace XYZ začal v průběhu posledních 2,5 let, ale zároveň v této době byl i ukončen nebyli do dotazování zahrnuti. Celkem pracovníků, kteří v období od 1. listopadu 2017 do 1. dubna 2020 do organizace nastoupili a zároveň pracovní poměr i ukončili bylo 6. Sběr dat probíhal v období od 15. dubna 2020 do 17. dubna 2020. Poprvé byl dotazník rozeslán na firemní e-mailové adresy 15. dubna 2020 v odpoledních hodinách. Podruhé byl dotazník přeposlán s urgencí v pátek 17. dubna 2020 v ranních hodinách. Dotazování zaměstnanci byli e-mailem informováni o tom, za jakým účelem byl dotazník vytvořen a dále byli informováni o anonymizaci získaných dat. Oddělení lidských zdrojů informovalo autorku této práce o tom, že by mělo zájem výsledky dotazníkového šetření a následná doporučení získat. Dotazník vyplnilo v průběhu tří dnů celkem 48 respondentů, což představuje úspěšnost 71,64 %. Celkem se dotazník skládá ze 17 otázek a na jeho konci byl ponechán prostor pro připomínky a postřehy respondentů. Povinných otázek bylo 15 a nepovinná otázka byla 1. Jedná se o otázku č. 16, jenž se vztahuje k otázce č. 15, jak je uvedeno v Příloze 1.

Respondenty lze charakterizovat podle pěti identifikačních otázek. První otázka rozdělila respondenty na muže a ženy. Jak je znázorněno v Grafu 1, dotazník vyplnilo 15 mužů (31 %) a 33 žen (69 %). Respondenti byli rozděleni do pěti věkových skupin, které jsou znázorněny v Grafu 2. Největší zastoupení má věková skupina 26-35 let, jenž tvoří 21 lidí (44 %). Shodné zastoupení má věková skupina zaměstnanců mladších 25 let a ve věku 36-45 let. Konkrétně se jedná o 12 lidí (25 %) v každé ze skupin. Nejmenší skupinu tvoří zaměstnanci starší 46 let, kteří jsou 3 (6 %). Třetí identifikační otázka se týkala nejvyššího dosaženého vzdělání (Graf 3). Pouze 1 zaměstnanec (2 %) má nejvyšší dosažené vzdělání vyšší odborné. Na druhém místě se nachází středoškolské vzdělání. Tuto skupinu tvoří 12 odpovědí (25 %). Vysokoškolské (bakalářské) vzdělání uvedlo jako své nejvyšší dosažené 15 respondentů (31 %). Největší skupinu tvoří 20 respondentů (42 %), kteří mají vysokoškolské (magisterské) vzdělání. Dotazování zaměstnanci byli dále rozděleni podle délky pracovního poměru (Graf 4). Nejmenší skupinu tvoří 12 respondentů (25 %), kteří v organizaci XYZ pracují méně než půl roku. V rozmezí půl roku až jednoho roku pracuje v organizaci 16 respondentů (33 %). 20 respondentů (42 %) pracuje v organizaci déle než jeden rok a méně než 2,5 roku. Poslední identifikátorem byla pracovní pozice zaměstnanců (Graf 5). Zaměstnanci byli rozděleni do dvou skupiny na řadové a vedoucí pracovníky. 42 respondentů (87,5 %) zastává pozici řadového pracovníka. Jedná se o specialisty a asistenty. Oproti tomu 6 respondentů (12,5 %) zastává manažerskou pozici. Může se jednat o: manažera, assistant manažera nebo team leadera.

Rozhovor s manažerem oddělení lidských zdrojů (Respondent 1) je dalším primárním zdrojem dat pro zpracování praktické části. Rozhovor se uskutečnil 14. dubna 2020 v ranních hodinách, probíhal telefonicky a trval 21 minut. Rozhovor byl naplánovaný jako osobní schůzka v prostorách organizace XYZ. Kvůli omezení provozu kanceláří, které vedení organizace XYZ doporučilo v souvislosti s prevencí před šířením koronaviru, proběhl rozhovor telefonicky. Přepis rozhovoru je uveden v Příloze 1. Respondent 1 pracuje v organizaci XYZ jako Assistant

Manager necelých 9 let. Je zodpovědný za oddělení lidských zdrojů v rámci všech poboček organizace v České republice. Rozhovor zahrnoval 18 otázek. Každá nově obsazovaná pozice musí být mimo řadu dalších lidí schválena právě Respondentem 1. Zároveň Respondent 1 ze své pozice Assistant Manager úzce komunikuje s regionálním oddělením lidských zdrojů, jenž se nachází v Belgii a má velký vliv na personální procesy v rámci českých poboček. Tato osoba je mimo jiné odpovědná za získávání a výběr zaměstnanců v organizaci XYZ a byla tak nejvíc kompetentním člověkem z dané organizace pro zodpovězení těchto otázek.

Další primární data pro zpracování praktické části byla získána z interních materiálů a databází organizace XYZ, ke kterým měla autorka po dobu zpracovávání diplomové práce přístup. Jedná se o prezentace využívané při vstupních školení nových zaměstnanců, přehledy recruitmentu, seznam zaměstnanců a mnoho dalších dokumentů, které obsahují důvěrné informace o organizaci XYZ.

3 Praktická část práce

Praktická část této diplomové práce vychází z teoretických východisek předchozí kapitoly a byla zpracována na základě vyhodnocení primárních zdrojů. Zabývá se představením organizace XYZ, popisem procesu získávání a výběru zaměstnanců v organizaci, vyhodnocením dotazníkového šetření, jenž bylo v organizaci provedeno a vyhodnocením rozhovoru s vedoucím pracovníkem oddělení lidských zdrojů. Zároveň jsou v této kapitole vyhodnoceny využívané metody získávání a výběru zaměstnanců, které organizace XYZ využívá. V závěru této kapitoly jsou formulována doporučení pro organizaci v oblasti získávání a výběru zaměstnanců, která vychází z provedeného výzkumu.

3.1 Charakteristika organizace

Organizace XYZ je součástí nadnárodní japonské korporace a byla založena v polovině 20. století. Jedná se o obchodní korporaci, která působí v průmyslovém sektoru, zabývá se obchodem, logistikou a spolupracuje s firmami po celém světě. V České republice působí od roku 2001 a v jejím čele stojí Branch Manager. Organizace je rozdělena do šesti divizí: logistika, logistika a obchod s autodíly, obchod s chemikáliemi, obchod se stroji, obchod s železnými a neželeznými materiály a obchod s elektronickými komponenty. Mimo to organizace XYZ zajišťuje i pojištění pro průmyslové podniky (XYZ, 2015).

Historie této japonské korporace však sahá až do roku 1948. Organizace XYZ v roce 1964 zahájila vývoz automobilů do Dominikánské republiky. V 80. letech rozšířila své podnikání o zámořskou výrobu. V roce 2000 byla organizace zaměřena na trhy v jihovýchodní Asii a obchodovala s papírem, potravinami, kaučukem, chemikáliemi atd. (XYZ, 2015).

Jedním z cílů organizace je poskytovat zákazníkům služby a výrobky s vysokou užitnou hodnotou a naplňovat princip neustálého zlepšování s ohledem na životní prostředí a jeho ochranu. V rámci environmentální politiky se organizace XYZ účastní aktivit zaměřených na snížení dopadu na životní prostředí a aplikuje tzv. kaizeny (neustálé zlepšování). Organizace XYZ má zavedený a certifikovaný systém řízení ochrany životního prostředí podle normy ISO 14001:2015, který je popsán v Manuálu environmentálního managementu. Dále má také organizace XYZ zavedený a certifikovaný systém řízení kvality dle normy ISO 9001:2015. Tento systém je detailně popsán v Manuálu kvality organizace. Oba tyto manuály mají všichni zaměstnanci organizace k dispozici. Organizace XYZ využívá také metodu PDCA. Tato metoda je založena na neustále se opakujícím procesu: naplánuj, proved', ověř, jednej. Metoda PDCA má za cíl zlepšování procesů kvality.

K 15. dubnu 2020 je v organizaci zaměstnáváno 261 lidí ve 4 pobočkách (XYZ, 2020a). Centrála organizace se nachází v centru Prahy, jedna pobočka se nachází na okraji hlavního města a další dvě pobočky jsou umístěny mimo Prahu. Japonská firemní kultura je v organizaci patrná na první pohled. Všichni zaměstnanci mají povinnost dodržovat pravidla formálního dress code. Hierarchie uvnitř organizace je striktní a jasně definovaná. V pražské kanceláři pracuje i několik zahraničních zaměstnanců, a tak má anglický jazyk mimo českého jazyka poměrně silné zastoupení v komunikaci. Všichni zaměstnanci jsou povinni řídit se dle Příručky po zaměstnanci. Jedná se o soubor vnitřních předpisů, který je v rozsahu 47 stran a je uložen na interním sdíleném disku organizace. Tato příručka zahrnuje kromě obecných zásad a pravidel také obecné zásady chování na pracovišti a týmovou spolupráci. Dále je v ní popsána nekuřácká politika, pracovní doba a její rozvržení, odměňování a zaměstnanecké benefity, zdravotní péče a bezpečnost a ochrana zdraví při práci, ochrana osobních údajů, disciplinární řízení, pravidla oblékání či zásady používání služebních vozidel (XYZ, 2019).

Japonská firemní kultura je velmi specifická a oproti jiným kulturám se v mnoha ohledech liší. Zaměstnanci japonských společností bývají ke svému zaměstnavateli velmi loajální. Japonci ctí tradice a dodržují kulturní zvyklosti. V organizaci XYZ je běžným zvykem, že si zaměstnanci mezi sebou tykají bez rozdílu, zda se jedná o regionálního manažera nebo administrativního asistenta. Čeští a japonští pracovníci se mezi sebou vzájemně oslovují s koncovkou -san za jménem jak v písemné, tak v ústní komunikaci. Japonci jsou také známí tím, že v práci tráví dlouhé hodiny. Čeští pracovníci naopak čím dál více vyhledávají rovnováhu mezi osobním životem a prací. Jedná se tzv. work life balance. Organizace XYZ má zavedenou flexibilní pracovní dobu, která umožňuje zaměstnancům přizpůsobit si čas v práci osobnímu životu a naopak. Na druhou stranu však nepodporovala a neumožňovala práci z domova, tzv. home office. S příchodem koronavirové pandemie a v rámci prevence před onemocněním COVID-19 toto omezení zrušila a 90 % zaměstnanců vykonává práci z domu. Organizace XYZ běžně využívá aplikace umožňující skupinové videohovory jako je např. Cisco WebEx či Microsoft Teams. Zaměstnanci se tak velmi rychle přizpůsobili a do kanceláří dochází pouze v nezbytně nutných případech. Jedním z takových případů je např. nástup nového zaměstnance a podpis pracovní smlouvy. Dva noví pracovníci nastupovali do organizace XYZ 1. dubna 2020 a jejich první pracovní den probíhal za velmi přísných hygienických podmínek. Všichni zaměstnanci (včetně těch nových) museli dodržovat rozestupy v délce nejméně 2 m. a mít zakrytá ústa a nos. Přestože podání ruky je (nejen) při přivítání nového zaměstnance na pracovišti samozřejmostí, za těchto okolností se pracovníci pouze mírně uklonili. Při pozdravu se Japonci klaní a míra úklonu se odvíjí od úcty k druhé osobě.

Oddělení lidských zdrojů nacházející se v pražské pobočce, má šest zaměstnanců na hlavní pracovní poměr a dva brigádníky, jenž vypomáhají převážně s administrativou. Za chod celého oddělení je odpovědný Assistant Manager, který má pět podřízených. Těmi jsou tři HR Specialisté a dva brigádníci.

První HR Specialista je odpovědný primárně za mzdovou agendu. Jeho hlavní část pracovní náplně tvoří spolupráce s mzdovou účetní a příprava všech podkladů ke mzdám. Organizace nemá obsazenou pozici mzdové účetní, ale tyto služby zajišťuje pro organizaci externí společnost. Další náplní práce tohoto HR Specialisty je správa docházkového systému. Do docházkového systému se v organizaci XYZ kromě evidence příchodů a odchodů zaměstnanců také plánují dovolené, zadávají sick-days, evidují přesčasy, pracovní neschopnosti a ošetřovné na člena rodiny. Na konci měsíce je třeba zkontrolovat docházku u každého zaměstnance. Po zadání všech výše uvedených informací do docházkového systému a schválení ze strany oddělení lidských zdrojů je docházka zaměstnance odeslána jeho přímému nadřízenému, který ji zkontroluje a schválí. Kromě podkladů ke mzdám a docházkového systému je tento HR Specialista zodpovědný za benefiční systém v organizaci.

Druhý HR Specialista je primárně odpovědný za vzdělávání. Ve spolupráci s manažery jednotlivých oddělení vytváří plány vzdělávání, které mohou být společná pro celou organizaci, jednotlivé divize či oddělení, případně individuální pro konkrétního zaměstnance. Poté co jsou nastaveny plány vzdělávání komunikuje s lektory a vyjednává ceny za školení. Tento HR Specialista také školí vstupní HR školení po nástupu nového zaměstnance. Organizace XYZ poskytuje svým zaměstnancům školení zaměřené na tzv. „hard skills“ i „soft skills“. Podporuje je v doplnění odborných znalostí a pomáhá rozvíjet manažerské schopnosti. Organizace XYZ na vzdělávání vynakládá nemalé finanční prostředky, které však považuje jako investici do svých zaměstnanců. Kromě zmíněných školení umožňuje organizace XYZ svým zaměstnancům prohloubit své jazykové znalosti. Kurz probíhá formou e-learningu. Prozatím je

pro zaměstnance připraven kurz anglického jazyka, ale připravuje se možnost kurzu češtiny pro cizince a také kurz japonštiny.

Třetí HR Specialista se primárně věnuje náboru, nástupům a výstupům zaměstnanců. Tento pracovník na základě podkladů od vedoucích pracovníků jednotlivých oddělení vytváří inzerci pracovních nabídek a uveřejňuje ji na internetových pracovních portálech www.jobs.cz a www.prace.cz. Dále provádí selekci zaslaných životopisů a následné telefonické prescreeningy s uchazeči. Tento HR Specialista se pak účastní osobních pohovorů s kandidáty. Poté vytváří pracovní smlouvy a připravuje samotný nástup nového zaměstnance. Součástí příprav na nástup nového zaměstnance je např. objednání budoucího zaměstnance na lékařskou prohlídku u smluvního poskytovatele pracovnělékařských služeb, podpis všech potřebných nástupních dokumentů a informování externí mzdové účetní o novém nástupu. Tento HR specialista má na starost také zpracování odchodů zaměstnanců.

Ostatní členové týmu se na náboru zaměstnanců rovněž podílejí, ale není to jejich hlavní agenda. Dva brigádníci, jenž jsou studenti vysokých škol vypomáhají s administrativou, správou osobních složek zaměstnanců, nástupy a výstupy, recruitmentem a jinými úkoly, které jim jsou přiděleny. Mimo jiné se podílejí na tvorbě firemního časopisu, který vychází čtvrtletně, a aktualizaci firemních nástěnek. Na nástěnkách jsou uveřejňovány výpisy aktuálních volných pozic, plánovaná školení, které mají v organizaci XYZ probíhat a informace o personálních změnách.

Dva členové HR oddělení spadají přímo pod samotného Branch Managera a pracují samostatně. Jeden člověk má na starost japonské expaty a zabývá se veškerou agendou s nimi spojenou. Pomáhá jim s vyřízením potřebných dokladů a protože ovládá japonštinu, je díky tomu komunikace s českými úřady snazší. Druhý člověk pracuje přímo pro regionální oddělení lidských zdrojů a samotné agendě v rámci českého oddělení se nevěnuje. Assistant manager zodpovídá za celé oddělení a má také mimo jiné na starost vyslání zaměstnanců do zahraničních poboček organizace.

Všichni pracovníci oddělení se osobně setkávají na pravidelném pondělním dopoledním meetingu, který trvá cca hodinu. V rámci této schůzky seznámí každý zaměstnanec ostatní kolegy s úkoly, na kterých aktuálně pracuje a čím se v následujícím týdnu bude zabývat. Tímto postupem se všichni zaměstnanci informují o aktuálních úkolech a své časové vytíženosti. Na základě těchto informací lze zefektivnit práci oddělení lidských zdrojů tím, že velmi vytížený zaměstnanec deleguje část své agendy na některého z méně vytížených kolegů či brigádníků, který je schopen danou agendu převzít. Dále jsou na tomto meetingu zmíněny nenadálé situace, které v předchozím týdnu nastaly a je třeba na ně reagovat. Může se jednat například o výpověď některého ze zaměstnanců, důležitá návštěva z centrály organizace či nemoc některého z kolegů. Vzhledem k okolnostem a opatřením kvůli koronavirové pandemii je chod oddělení lidských zdrojů částečně omezen. Pravidelné týdenní schůzky jsou realizovány online pomocí aplikace Microsoft Teams. Všichni pracovníci oddělení lidských zdrojů v průběhu panujících opatření vykonávají svou práci z domu. Brigádník (HR Assistant) dojíždí do kanceláře 2x týdně, aby vyzvedl poštu, případně vyřešil úkoly, které nelze z domu vykonat.

Získávání a výběr zaměstnanců v organizaci XYZ

Získávání a výběr zaměstnanců v organizaci XYZ zajišťuje oddělení lidských zdrojů. Touto agendou se zpravidla zabývají tři personalisté (Respondent 1) a pokud je potřeba, vypomáhají s nábořem i asistenti (brigádníci). Ti mohou provádět předvýběr uchazečů, účastnit se pohovorů i pomáhat s přípravou samotného nástupu nového zaměstnance. Vždy záleží na dohodě

s vedoucím oddělení lidských zdrojů. Nábor zaměstnanců je primární agendou pouze jednoho personalisty a ten za něj také zodpovídá. Další dva personalisté, jak již bylo zmíněno výše, mají primární agendu jinou, ale v případě potřeby s náborem vypomáhají. Jelikož se jedná o japonskou korporaci, schvalovací procesy trvají poměrně dlouho. Netýká se to jen lidských zdrojů, ale všech oddělení. I získávání a výběr zaměstnanců obnáší řadu schvalovacích procesů.

Celý proces získávání nových zaměstnanců je popsán v interním dokumentu organizace (XYZ, 2020b) a začíná prvotním požadavkem manažera oddělení. Ten vyplní elektronický formulář, ve kterém uvede název pracovní pozice, důvod potřeby nového pracovníka do svého týmu a zda se jedná o zástup (např. mateřská dovolená), či o úplně novou pracovní pozici. V případě nově vytvořené pracovní pozice je nutné specifikovat, co bude mít nový zaměstnanec na starost a za co bude odpovídat. Dále je nutné uvést jakou mzdu pro nového pracovníka manažer požaduje, jestli se jedná o pracovní poměr na dobu určitou nebo neurčitou, případně brigádu. V tomto případě by se jednalo o spolupráci formou dohody o provedení práce nebo dohody o pracovní činnosti.

Ohledně nástupní mzdy se obvykle manažer oddělení radí s HR Specialistou a zjišťuje, jaká je pro danou pracovní pozici aktuální průměrná mzda na trhu práce. Mzdové náklady jsou v kompetenci oddělení, do kterého bude nový zaměstnanec vyhledáván. Dále manažer specifikuje požadované datum nástupu. Ostatní požadavky konzultuje napřímo s oddělením lidských zdrojů osobně či telefonicky a není nutné je do formuláře uvádět. Jakmile je formulář manažerem nahrán do interního systému, je nutné, aby ho schválilo oddělení lidských zdrojů. Toto schvalovací právo má pouze manažer oddělení lidských zdrojů, který všechny tyto žádosti eviduje a archivuje v interním systému. Následně se žádost přesouvá k Branch Managerovi (nejvyšší představitel organizaci XYZ v České republice). Za předpokladu, že i jím je žádost schválena, čeká se na vyjádření regionálního evropského oddělení lidských zdrojů. V případě, že byla žádost některým ze schvalovatelů zamítnuta, je následný postup individuální. Důvodem pro zamítnutí může být např. vysoká požadovaná mzda. V momentě, kdy je nábor schválený, může se začít s přípravou inzerce a hledáním nového zaměstnance.

Před zahájením inzerce nové pozice se sejde manažer (nebo jím pověřená osoba) se zástupcem oddělení lidských zdrojů a upřesní si požadavky na základě kterých HR Specialista připraví inzerát. Schůzka probíhá zpravidla osobně v prostorách kanceláře oddělení lidských zdrojů. Vzhledem k předmětu schůzky a probírání důvěrných informací jako je mzda budoucího zaměstnance není u rozhovoru nikdo jiný přítomen (kromě pracovníků oddělení lidských zdrojů). Tato osoba se bude přímo podílet na výběrovém řízení. Zároveň je důležité, aby personalista věděl, jaké znalosti, dovednosti a vlastnosti by měl ideální kandidát mít. K tomu je využíván popis pracovní pozice, jenž je vytvořen pro každého zaměstnance organizace XYZ. Popis pracovní pozice zahrnuje obecné informace o pozici, jako je její název, oddělení a umístění v organizační struktuře. Popis také obsahuje požadovanou úroveň vzdělání a hlavní oblasti, za které bude zaměstnanec zodpovědný. Součástí popisu pracovní pozice je výčet znalostí, dovedností a kompetencí, které jsou pro danou pozici vyžadovány.

Následně personalista vypracuje inzerát (XYZ, 2020b), který dá manažerovi ke schválení a pokud s jeho zněním souhlasí, lze zahájit nábor. Součástí inzerátu je vždy název pracovní pozice a velmi stručné představení organizace XYZ. V první třetině inzerátu je v odrážkách specifikována náplň práce a úkoly, jenž bude mít nový zaměstnanec na starost. Především tuto část vytváří manažer oddělení a personalista mu spíše pomáhá s formální úpravou textu. Následuje část inzerátu, která má za cíl uchazeči vysvětlit, co mu práce v organizaci XYZ

přinese. Zároveň je zde také zmíněno, že se jedná o práci v korporátním prostředí, což může být pro některé uchazeče pozitivní, ale pro některé naopak negativní faktor.

V další části inzerátu jsou specifikovány požadavky na danou pracovní pozici. Většina požadavků se pro každou pozici liší, ale některé jsou na všechny pracovníky stejné. Mezi shodné požadavky patří např. MS Office – především pokročilá znalost Excelu. Velký důraz je kladen na znalost anglického jazyka, jelikož organizace XYZ má dodavatele i zákazníky rozprostřené po celém světě. Zároveň v organizaci pracuje řada zahraničních zaměstnanců, kteří nemluví česky a angličtina se tak stává komunikačním jazykem číslo jedna. Dalším požadavkem, jenž je společný pro téměř všechny pracovní pozice v organizaci XYZ je řidičský průkaz skupiny B. Ten je vyžadován především kvůli přejezdům mezi pobočkami organizace XYZ. Zaměstnanec má k tomuto účelu možnost zapůjčit si některý z firemních vozů.

Další požadavky se liší podle náplně práce. Osobnostní požadavky na uchazeče vychází z charakteru pozice, tzn. zda se jedná o řadového nebo vedoucího zaměstnance. Poslední část inzerátu zahrnuje benefity, jenž organizace svým zaměstnancům nabízí. Patří mezi ně týden dovolené navíc, 5 sick days ročně, flexibilní pracovní doba, stravenky, Cafeteria systém, možnost dalšího vzdělávání, příspěvek na penzijní pojištění a další. Na samotném konci je uvedena adresa místa výkonu práce, případně další doplňující informace. Např. požadované datum nástupu či zda se jedná o pracovní poměr na dobu určitou nebo neurčitou. Výše mzdy není v inzerátech organizací XYZ uváděna. Na jednu stranu by zveřejnění výše mzdy mohlo oslovit a přilákat více uchazečů, na druhou stranu by to mohlo ohrozit a narušit vztahy v organizaci (XYZ, 2020b).

Inzerce je zveřejňována na pracovních portálech Jobs.cz a Práce.cz, které patří pod stejnou skupinu LMC s.r.o., stejně tak jako organizací využívaná náborová aplikace Teamio. Díky tomuto propojení je celý proces přijímání pracovníků mnohem plynulejší a rychlejší. Zároveň patří tyto dva portály mezi nejrozšířenější na českém trhu. V roce 2019 na Jobs.cz odpovědělo na jeden nebo více inzerátů 333 349 lidí, na prace.cz to bylo dokonce 345 053 lidí (LMC, 2020b). Oproti tomu portál Startupjobs.cz, který se sice částečně soustředí na jinou cílovou skupinu, ale i přes to je považován za konkurenční, měl pouze 77 150 uchazečů reagující na alespoň jeden inzerát (startupjobs.cz, 2020).

HR Specialista, popřípadě brigádník, který má výběrově řízení na starosti, zapisuje informace týkající se daného náboru do excelovské tabulky, která je k těmto účelům určena (XYZ, 2020c). Je potřeba vyplnit název pracovní pozice, jméno manažera oddělení, jenž má nábor na starost, jméno personalisty, který je za nábor zodpovědný, schválenou mzdu, důvod náboru, druh pracovního poměru a jeho délku (doba určitá nebo neurčitá). Dále je nutné vyplnit data: datum schválení náboru, datum začátku inzerce na pracovních portálech a datum plánovaného nástupu. Poslední položkou, která se před zahájením inzerování vyplňuje je cena inzerátu. Díky těmto údajům lze průběžně sledovat vynaložené náklady na inzerci za určité časové období.

Inzerce jedné pozice stojí 3 655 Kč na měsíc. Informace o nově otevřené pozici je zasílána všem současným pracovníkům organizace XYZ e-mailem, včetně upozornění na možnost získat finanční odměnu za doporučení nového pracovníka. Odměna za doporučení je stanovena na 15 000 Kč za jednoho kandidáta. Inzerát je HR Assistantem vyvěšen na firemní intranet a nástěnku, která se nachází na chodbě v prostorách kanceláří. Je zde také uvedena osoba, jenž má danou pracovní pozici na starost a kterou je možné za tímto účelem kontaktovat. Znění inzerátu určené pro současné zaměstnance i pro uchazeče na internetových pracovních portálech je totožné. Informace o volných pracovních pozicích je zadávána i úřadu práce.

Organizace tuto možnost využívá pouze jako doplňkovou, protože uchazeči z úřadu práce obvykle nemají dostatečné vzdělání, jenž je požadováno. (XYZ, 2020b).

Organizace XYZ využívá náborovou aplikaci Teamio, která slouží ke správě veškerých výběrových řízení (Respondent 1). Cena náborové aplikace je 3 333 Kč měsíčně pro všechny personalisty s možností zapojit do výběrového řízení i manažery (XYZ, 2020b). Důvodem výběru této aplikace byla nejen příznivá cena, ale také propojení s pracovními portály Jobs.cz a Prace.cz, které organizace XYZ při náboru využívá. Konkurenční náborová aplikace Datacruit stojí 1690 Kč měsíčně, ale za tuto cenu nabízí pouze jeden přístup pro jednoho uživatele (datacruit.com). Další náborovou aplikací, která poskytuje obdobné služby je např. Recruitis. Měsíční cena je 4 000 Kč (pro-personalistsy.cz, 2018), což je o 8 004 Kč ročně více než stojí organizaci XYZ aplikace Teamio.

Všechny reakce a zaslané životopisy jsou tak uloženy na jednom přehledném místě. Každé výběrové řízení má přiřazeného personalistu, který je za daný nábor odpovědný a manažera, se kterým na výběrovém řízení spolupracuje. Pokud uchazeč reaguje na inzerce na internetových pracovních portálech Jobs.cz a Prace.cz, automaticky se jeho reakce zobrazí v aplikaci. Teamio umožňuje kontaktovat kandidáty e-mailem přímo z aplikace pomocí přednastavených šablon. Jestliže je kandidát doporučen některým ze současných zaměstnanců, lze ho rovněž k náboru v aplikaci přiřadit. Personalista pravidelně kontroluje reakce uchazečů a provádí prvotní předvýběr. Při něm prochází průvodní dopisy a životopisy a vybírá vhodné uchazeče.

Personalista se při selekci životopisů zaměřuje na posouzení biodat. Důležitost je kladena především na předchozí pracovní zkušenosti, jenž jsou předpokladem pro vykonávání dané pracovní pozice. Dále zkoumá dosažené vzdělání, ale i školy, které uchazeč nedokončil. Důraz je kladen také na mezery v životopise. Ty mohou být způsobeny neúspěchem, nezaměstnaností nebo je zkrátka uchazeč do životopisu zapomněl zapsat. Jazykové znalosti si personalisté ověřují v průběhu telefonického prescreeningu i na samotném pohovoru. Organizace XYZ ve svých inzerátech nijak neupřesňuje, jaký typ životopisu preferuje. Kandidáti tak zasílají strukturované, polostrukturované i volné životopisy. Nejčastěji uchazeči využívají strukturované životopisy.

Kandidátům, jejichž profil nejvíce odpovídá požadavkům na pracovní pozici, personalista telefonuje a zjišťuje od nich informace, které nenalezl v zaslaných dokumentech. Jedná se o tzv. telefonický prescreening, který trvá cca 10-15 minut. Obvykle zjišťuje, proč chce kandidát změnit zaměstnání, kdy by mohl nastoupit a jaké má finanční očekávání. Zajímá se i o případné časové mezery a jiné nesrovnalosti v životopisu. Pokud si personalista není jistý úrovní anglického jazyka na základě získaných údajů v životopisu, na malou chvíli přejde do komunikace v angličtině. Díky tomu je možné si znalost jazyka alespoň částečně ověřit. Dle charakteru pozice mohou být ověřovány konkrétní znalosti počítačových programů atd. Samotný telefonický rozhovor mnohdy o kandidátovi prozradí spoustu informací. Často se stává, že uchazeči telefon nezvedají, V takovém případě se personalista pokouší s uchazečem spojit pomocí sms zprávy nebo pomocí e-mailu. Jestliže i v těchto případech je kontaktování neúspěšné, nelze s takovým kandidátem ve výběrovém řízení nadále pokračovat.

Veškeré získané informace zapisuje personalista do poznámek k danému kandidátovi v aplikaci Teamio. V té lze také zaznamenat kontakt s daným uchazečem a díky tomu je patrné, který uchazeč byl již kontaktován anebo který čeká dlouhou dobu na vyjádření. Pokud v průběhu 10 dnů od reakce na inzerát není kandidát ze strany organizace informován, aplikace na tento fakt upozornění. Jestliže na volnou pracovní pozici reaguje uchazeč, který již v minulosti reagoval

na jinou pracovní pozici, aplikace Teamio na to personalistu rovněž upozornění. Zároveň mu ukáže všechny poznámky, které si v minulosti personalisté k danému člověku poznamenali a měl by zde také nalézt informaci, z jakého důvodu byl na předchozí pozici zamítnut. Mohlo se jednat o důvod, který se s postupem času mohl pravděpodobně změnit, jako např. vysoké finanční očekávání, nedostatek zkušeností či dal uchazeč přednost jiné pracovní nabídce. Pokud byl uchazeč zamítnut z důvodů, které se pravděpodobně stále nezměnili, jako je např. nedostavení se k pohovoru, arogantní chování či chybějící potřebné osobnostní rysy, zaznamenání této poznámky z předchozího výběrového řízení velmi usnadní práci. Pokud personalista obsazuje novou pracovní pozici, může díky databázi uchazečů, kteří reagovali v minulosti snadněji a rychleji najít vhodného kandidáta.

Personalisté se řídí pravidlem, že všichni uchazeči by měli být kontaktováni maximálně do dvou týdnů od zaslání životopisu. To lze v náborové aplikaci graficky sledovat. Každý personalista v organizaci vidí procento uchazečů, kteří dostali odpověď na zasláný životopis včas, tzn. do dvou týdnů. Zpracovatelem osobních údajů, jenž kandidáti ve svých životopisech poskytli skrz internetové pracovní portály je společnost LMC, která je provozovatelem náborové aplikace Teamio. Zaměstnavatel (organizace XYZ) je poté správcem těchto osobních údajů (Teamio, 2019).

Nejvhodnější profily uchazečů zasílá personalista manažerovi ke zhodnocení a poté vybrané kandidáty pozve k osobnímu pohovoru. Velmi se personalistům i manažerům osvědčila funkce hodnocení kandidátů v náborové aplikaci tzv. „palec nahoru“ a „palec dolů“. Pokud si manažer přeje uchazeče pozvat na pohovor, využije v aplikaci Teamio možnost kliknout na „palec nahoru“, jestliže uchazeče na osobní pohovor pozvat nechce, přidělí mu tzv. „palec dolů“. Manažer má možnost k uchazečům napsat i svou vlastní poznámku, např. co se mu nelíbí, jakou informaci by chtěl ověřit.

Pokud není k dispozici dostatek relevantních kandidátů, je do náboru po jednom měsíci internetové inzerce zapojena personální agentura. Organizace XYZ spolupracuje se třemi agenturami, s nimiž má smluvně dohodnuté podmínky, za kterých spolupráce probíhá. Jedná se o personální agentury HR Direct, Manpower a Comac Jobs. Prvním krokem, který je nutný, aby personalista udělal je informování personální agentury o volné pracovní pozici. Pracovník agentury potřebuje znát co nejpodrobnější a nejdetailnější informace o pozici, aby mohl začít hledat vhodného kandidáta. S uchazeči z personálních agentur probíhá komunikace vždy přes kontaktní osobu z agentury. V tomto případě personalista neprovádí telefonický předvýběr, ale dostává veškeré informace již z agentury. Jestliže personalita potřebuje další doplňující data, vyžaduje je od kontaktní osoby z agentury, nikoliv od samotného uchazeče. Personální agentury obvykle organizaci XYZ zasílají profily kandidátů včetně jejich osobnostních charakteristik. Někteří kandidáti mohou perfektně splňovat všechny požadavky, jenž jsou uvedeny v inzerátu, ale může se stát, že osobnost kandidáta se liší od představy manažera. To se snadno může stát i u kandidátů, kteří reagovali na inzerci přes pracovní portály. Organizace XYZ se tomu snaží předcházet osobními pohovory, při kterých je přítomen nejen HR Specialista, ale i manažer, případně další členové oddělení (týmu) do kterého se nový zaměstnanec hledá. Přestože je organizace XYZ velkou korporací, její atmosféra se dá považovat spíše za rodinnou.

V momentě, kdy má manažer vybrané uchazeče, se kterými by se rád osobně setkal, domluví personalista osobní pohovor. Na základě časových možností všech zúčastněných (zpravidla manažer a personalista, který má výběrové řízení na starosti) je domluven s uchazečem konkrétní termín pohovoru. Ten probíhá obvykle formou osobního setkání. Kandidát je nejprve

o datu pohovoru informován telefonicky a následně je mu zaslána pozvánka na e-mail. Ta kromě data, času a místa pohovoru obsahuje mapu, jenž je přiložena v příloze, s detailním popisem, jak se dostat do organizace XYZ. Pokud se uchazeč k osobnímu pohovoru nedostaví, ale rádně se omluví, je s ním domluven nový termín pohovoru. Jestliže se kandidát k pohovoru nedostaví bez omluvy a následně organizaci XYZ nijak nekontaktuje a není možné se s uchazečem spojit ani ze strany organizace, je s takovým člověkem výběrové řízení ukončeno. Personalista tyto informace zadá do náborové aplikace Teamio pro případ, že by se kandidát v budoucnu chtěl ucházet o jinou pracovní pozici. Takový člověk rozhodně není profesionální a spolehlivý (XYZ, 2020b).

Osobní pohovory probíhají v prostorách organizace XYZ. Jsou k tomu využívány zasedací místnosti, které jsou situovány v blízkosti firemní recepce. Je tomu tak z důvodu, aby mohl recepční po příchodu kandidáta pohodlně usadit a nemusel s ním procházet až na druhý konec kanceláří. Tyto zasedací místnosti jsou zároveň více reprezentativní oproti těm, které využívají zaměstnanci k neformálním schůzkám. Organizace XYZ využívá nestrukturované pohovory, které trvají přibližně jednu hodinu. Pohovor začíná představením personalisty a manažera. První část pohovoru je vedena personalistou, který nejprve zjišťuje, zda si uchazeč o organizaci zjistil, čím se zabývá. V případě, že to uchazeč neví, tak personalista organizaci představí a vysvětlí, čím se zabývá. Následně dá prostor kandidátovi, aby se představil a shrnul svou profesní kariéru. Personalista si v průběhu pohovoru dělá poznámky, které po skončení zadá do náborové aplikace Teamio. Personalista také zjišťuje, co kandidát od nové práce očekává, co ho baví, čemu se chce v budoucnu věnovat atd. V druhé části pohovoru manažer představí pracovní pozici a podrobně vysvětlí náplň práce. Platové podmínky a benefity, jenž organizace XYZ nabízí jsou zmíněny v závěru. Zároveň je na konci pohovoru kandidát informován, do kdy dostane telefonické vyjádření o výsledku výběrového řízení.

Pokud je součástí výběrového řízení znalostní test, pohovor trvá cca hodinu a půl. Test bývá kandidátem vyplňován na konci osobního pohovoru. Organizace nemá pro testování uchazečů plošně nastavená pravidla, znalostní testy jsou tedy v kompetenci oddělení, do kterého bude nový zaměstnanec nastupovat. Manažer oddělení definuje požadovanou úroveň znalostí a dovedností, které jsou na pozici potřebné a sám (nebo jím pověřená osoba testy vyhodnocuje). Nejčastěji bývá ověřována a testována úroveň znalosti Excelu. Tento test je zaměřen na vytvoření kontingenčních tabulek a použití funkcí, které buď při své práci nový zaměstnanec využívat.

Při obsazování vedoucích pozic je v rámci výběrového řízení prováděna psychodiagnostika pomocí online testu. Ten zajišťuje externí společnost TCC. Vyplnění testu trvá 10–15 minut a obsahuje 36 otázek. Cílem testování je sledování míry preferencí různých manažerských stylů a jejich kombinací. Zároveň identifikuje oblasti, ve kterých bude rozvoj potenciálního zaměstnance rychlý a efektivní a naopak ve kterých bude rozvoj trvat déle a jestli vůbec je kandidát na pozici vhodný. Cena jednoho testu je 200 Kč a je nákladem oddělení, do kterého se nový zaměstnanec hledá (ttconline.cz).

Od března 2020 probíhají pohovory v organizaci XYZ pouze formou videohovorů pomocí aplikace Cisco WebEx. Důvodem je probíhající pandemie a opatření zamezující šíření koronaviru. Není tedy možné, aby mohl uchazeč přijít do prostor organizace XYZ. Velká většina zaměstnanců organizace pracuje z domova a v kanceláři se vyskytují minimálně. Uchazeči dostávají v e-mailové pozvánce odkaz přes který se připojí k videohovoru. Zaměstnanci organizace XYZ využívali videohovory i v minulosti pro komunikaci s kolegy

z jiných poboček, a tak pro ně tato forma není novinkou a přechod byl plynulý a bez problémů (XYZ, 2020b).

Pokud uchazeč postoupí do druhého kola výběrového řízení, zástupce oddělení lidských zdrojů již nebývá přítomen. Naopak je u pohovoru člověk, jenž bude s novým zaměstnancem úzce spolupracovat. Případně se může jednat i o pracovníka, právě za kterého se nový zaměstnanec hledá. Ten může kandidátovi nejdetailněji popsat danou pracovní pozici a zodpovědět na toto téma případné dotazy. Někdy se konají i třetí kola výběrového řízení, ale to už je velmi individuální (XYZ, 2020b). V září 2019 se manažeři účastnili interního školení, které bylo zaměřeno na roli manažerů při výběrovém řízení. Školení probíhalo pod vedením HR Specialisty, který má v organizaci získávání a výběr zaměstnanců na starost. Trvalo 3 hodiny a manažeři byli detailně seznámeni s tím, jak je jejich role v tomto procesu důležitá. Většina zastávala názor, že tento proces je výhradně odpovědností personalistů a nevidí důvod, proč by se tím měli aktivně zabývat. Bylo jim vysvětleno, že je nutné brát výběrového řízení nových pracovníků jako prioritu. Trh práce je velmi rychlý a dynamický a ti nejlepší uchazeči mohou velice rychle přijmout pracovní nabídku u jiné organizace. Díky vyhodnocení zpětné vazby po skončení školení bylo zjištěno, že ho manažeři hodnotili velmi pozitivně a přínosně. Z tohoto důvodu se personální oddělení rozhodlo toto školení uskutečnit znovu i v roce 2020 a je tedy naplánováno na září (XYZ, 2020h).

Jestliže má manažer vybraného uchazeče, kterého chce přijmout, telefonicky personalista kandidáta informuje, že o něj má organizace XYZ zájem. Pokud uchazeč pracovní nabídku telefonicky potvrdí, personalista mu ji zašle e-mailem a požaduje od něj závazné písemné potvrzení o jejím přijetí. Pracovní nabídka (XYZ, 2020d) obsahuje: název pracovní pozice, název oddělení, datum nástupu, dobu trvání pracovního poměru, délku zkušební doby, výši mzdy a výčet benefitů. Dokument je ve formátu pdf a je zasílán zaheslovaný. Heslo je z bezpečnostních důvodů kandidátovi zasláno sms zprávou na mobilní telefon. Pokud uchazeč písemně nabídku potvrdí, může personalista začít připravovat nástupní dokumenty a zadat informace do interních tabulek a databází. Zároveň o přijetí nabídky informuje manažera oddělení a personalista ostatní neúspěšné kandidáty informuje o nepřijetí. Uchazeči, kteří se účastnili osobního pohovoru jsou zamítnuti telefonicky. Uchazeči, se kterými proběhl pouze telefonický prescreening a ti, kteří nebyli jinak kontaktováni jsou zamítnuti e-mailem (XYZ, 2020b).

Aby mohl personalista připravit pracovní smlouvu, potřebuje znát datum narození a adresu trvalého pobytu nového zaměstnance. Z tohoto důvodu mu e-mailem zašle k vyplnění osobní dotazník. Ten zahrnuje osobní data, jako je jméno a příjmení, datum narození, trvalá adresa, kontaktní údaje, informace o nejvyšším dosaženém vzdělání a případná jiná osvědčení. Spolu s osobním dotazníkem je uchazeči zaslán také dokument, který popisuje, jak bude s poskytnutými osobními údaji nakládáno v souladu s GDPR.

Před podpisem smlouvy je nezbytné, aby nový zaměstnanec absolvoval vstupní lékařskou prohlídku u smluvního poskytovatele pracovnělékařských služeb. Poté už záleží na dohodě mezi zaměstnavatelem a novým zaměstnancem, zda podepíše pracovní smlouvu v den nástupu nebo dříve. V souvislosti s koronavirovou pandemií byly dočasně zrušeny vstupní lékařské prohlídky a noví zaměstnanci tak musí vyplnit čestné prohlášení. Svým podpisem tak nový zaměstnanec potvrzuje, že je zdravotně způsobilý a nemá příznaky virového infekčního onemocnění. Jakmile to bude situace umožňovat, zaměstnanec bude zaměstnavatelem vyslán na lékařskou prohlídku ke smluvnímu lékaři (XYZ, 2020b).

V den nástupu nového zaměstnance do společnosti jsou podepisovány nástupní dokumenty. Zaměstnanec je s dostatečným předstihem e-mailem informován, jaké dokumenty bude muset doložit. Je vyžadován k nahlédnutí občanský průkaz, kartička zdravotní pojišťovny a řidičský průkaz. Personalista zkontroluje platnost dokladů a ověří, zda se jedná skutečně o člověka, za kterého se dotyčný vydává. Dále je vyžadován doklad o nejvyšším dosaženém vzdělání. Stačí pouze kopie, originál není nutné dokládat. Pokud má již zaměstnanec k dispozici zápočtový list od předchozího zaměstnavatele, personalista si udělá jeho kopii a originál vrátí zaměstnanci. Pokud ho ještě dotyčný nemá k dispozici, lze jej doložit dodatečně. Jestliže byl zaměstnanec hlášen na úřadu práce, doloží potvrzení o evidenci. Zaměstnanec vyplňuje hlášení pro mzdové účely a prohlášení poplatníka daně z příjmů fyzických osob ze závislé činnosti pro dané zdaňovací období, jestliže bude uplatňovat slevu na dani. V případě, že by zaměstnanec nastoupil v průběhu měsíce (nenastoupil by první den v měsíci) a chtěl uplatnit slevu na dani je nutné, aby také vyplnil čestné prohlášení, kde svým podpisem potvrdí, že v daném měsíci neuplatňoval slevu na dani u jiného zaměstnavatele. Zaměstnanec byl již při zaslání osobního dotazníku informován o zpracování osobních údajů, proto je při nástupu požádán, aby toto potvrzení stvrdil i svým podpisem. Pokud nebyla ještě podepsána pracovní smlouva, tak je podepsána spolu s ostatními nástupními dokumenty (XYZ, 2020b).

Proces adaptace je v organizaci XYZ formální. Je zajišťován personálním oddělením a přímým nadřízeným nového pracovníka. Každý nový zaměstnanec má vlastní „Plán zpracování nového zaměstnance“, který byl vypracován personalistou a nadřízeným daného pracovníka. Tento plán je rozdělen do čtyř částí. První část zahrnuje nastavení cílů a postup adaptace. Druhá část obsahuje průběžné hodnocení adaptace a rozhovor s nadřízeným po prvním odpracovaném měsíci. Ve třetí části jsou naplánovaná veškerá školení, která bude nový zaměstnanec absolvovat. Poslední čtvrtá část plánu je hodnotící. Na konci zkušební doby je uskutečněn rozhovor s HR Specialistou a nový zaměstnanec adaptaci hodnotí (Respondent 1). Zároveň nadřízený nového pracovníka poskytne zpětnou vazbu na jeho proces zaškolení HR Specialistovi.

První pracovní den absolvuje nový zaměstnanec vstupní školení, které trvá cca 4 hodiny. Školitelem je HR Specialista, který se v organizaci XYZ zaměřuje na vzdělávání. Novému zaměstnanci je v jeho průběhu představena společnost, její hodnoty a vize. Seznámí se s organizační strukturou a japonskou firemní kulturou. HR Specialista má mimo jiné za úkol vysvětlit, jakým způsobem funguje docházkový systém a kde jsou v prostorách kanceláří umístěny docházkové terminály na zaznamenávání příchodů a odchodů (XYZ, 2020e). Součástí vstupního školení je i prohlídka kanceláří a představení nového kolegy současným zaměstnancům.

Manažer oddělení seznámí pracovníka s pracovním místem, které pracovník HR oddělení předchozí den nachystal. Druhá část vstupního školení probíhá cca o týden později. Školitelem je stejný HR Specialista, který školil první část, ale v průběhu školení je přítomen i zástupce IT oddělení, účetního oddělení a recepce. Každý z nich má připravenou vlastní prezentaci a vysvětlí, s čím se na dané oddělení bude v průběhu své práce obracet. Kvůli koronavirové pandemii jsou všechna prezenční školení zrušena. Noví zaměstnanci tak absolvují vstupní HR školení online v omezeném rozsahu. Školení probíhá s HR Specialistou pomocí aplikace Microsoft Teams. Druhá část vstupního školení, která je se zástupci účetního oddělení, IT oddělení a recepce probíhá rovněž v online prostředí (XYZ, 2020e).

Na pracovním stole má zaměstnanec první pracovní den připravený počítač, mobilní telefon, kalendář, zápisník, kancelářské potřeby, láhev na vodu, čokoládu a uvítací kartičku se svým

jménem (Respondent 1). Povinností nového zaměstnance je absolvování povinného zákonného školení BOZP a PO v průběhu prvního pracovního dne. Školení je formou e-learningu a zajišťuje ho společnost CIVOP (XYZ, 2020b). Po skončení školení je zaměstnanec povinen vytisknout prezenční listinu o absolvování školení a podepsanou ji předat pracovníkovi personálního oddělení. V průběhu následujících dnů a týdnů bude nový zaměstnanec proškolen na ISO 9001 a ISO 14 001 (Respondent 1).

Každý zaměstnanec organizace XYZ má vytvořenou vlastní osobní složku v elektronické i papírové podobě. Pracovní smlouvy, dodatky a lékařské posudky jsou evidovány v papírových osobních složkách v prostorách kanceláře personálního oddělení. Jelikož se jedná o velmi citlivé údaje, dokumenty jsou navíc uzamčeny a klíče k nim mají pouze pracovníci HR oddělení. Ostatní dokumenty, jako jsou např. osobní dotazníky, souhlasy se zpracováním osobních údajů, skeny zápočtových listů atd. jsou evidovány v elektronických osobních složkách. K těm mají rovněž přístup pouze pracovníci HR oddělení.

3.2 Vyhodnocení výzkumu

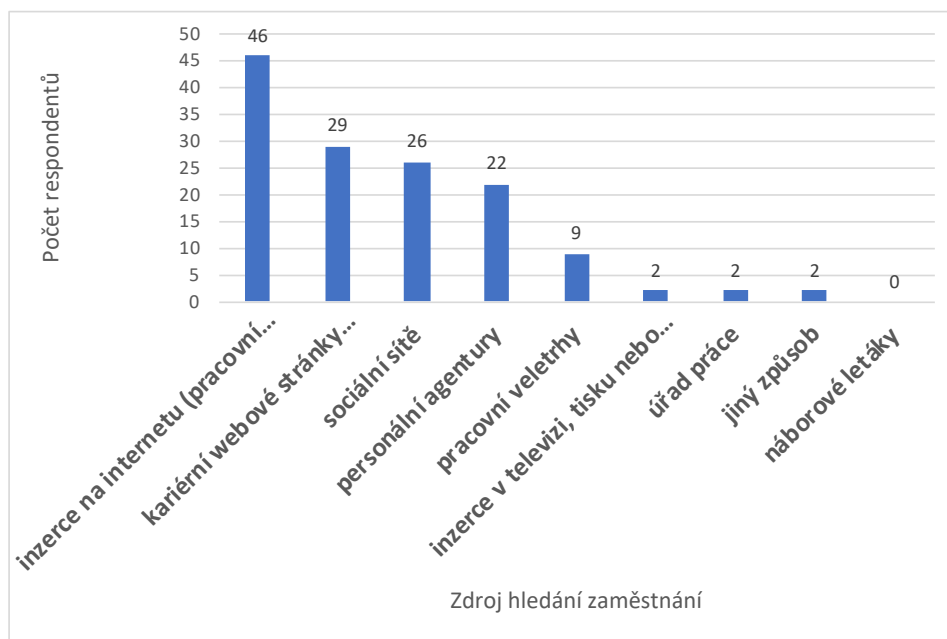
Hlavním cílem této diplomové práce zaměřené na proces získávání a výběr zaměstnanců je formulovat doporučení na zlepšení těchto procesů v organizaci XYZ, která je obchodní korporací, působící v průmyslovém sektoru. Autorka provedla dotazníkové šetření (Příloha 1) a oslovila zaměstnance organizace XYZ, kteří zde pracují méně než 2,5 roku. Celkem bylo osloveno všech 67 zaměstnanců. Jedná se o všechny, kteří začali v organizaci pracovat v období od 1. listopadu 2017 do 1. dubna 2020. Zahrnuti do dotazníkového šetření byli i ti zaměstnanci, kterým ještě neskončila zkušební doba. Důvodem pro výběr tohoto vzorku zaměstnanců byla validita respondentů. Do dotazníkové šetření však nebyli zahrnuti zaměstnanci, kteří v období od 1. listopadu 2017 do 1. dubna 2020 v organizaci začali pracovat, ale zároveň v tomto období ukončili pracovní poměr. Celý dotazník je složen ze 17 otázek a zaměstnancům byl zaslán e-mailem. Dotazník vyplnilo 48 zaměstnanců, z nich bylo 15 mužů a 33 žen. Úspěšnost vyplnění dotazníku je 71,64 %. Respondenti byli kromě pohlaví také rozdělení podle věku, nejvyššího dosaženého vzdělání, délky pracovního poměru a typu pracovní pozice. Největší věkovou skupinou zaměstnanců jsou pracovníci ve věku 26-35 let, jenž tvoří 21 lidí (44 %). Shodné zastoupení má věková skupina zaměstnanců mladších 25 let a ve věku 36-45 let. Konkrétně se jedná o 12 lidí (25 %) v každé ze skupin. Nejméně zaměstnanců tvoří skupina pracovníků starší 46 let, kteří jsou v organizaci 3 (6 %). Zaměstnanci byli dále rozdělení podle dosaženého vzdělání. Největší skupinu tvoří 20 respondentů (42 %), kteří mají vysokoškolské (magisterské) vzdělání. Vysokoškolské (bakalářské) vzdělání uvedlo jako své nejvyšší dosažené 15 respondentů (31 %). Pouze středoškolské vzdělání má 12 respondentů (25 %). Jeden (2 %) respondent uvedl vyšší odborné vzdělání jako nejvyšší dosažené. Pracovníci organizace XYZ byli také rozdělení podle toho, zda jsou řadoví nebo vedoucí zaměstnanci. Šest respondentů (12,5 %) zastává v organizaci vedoucí pozici a 42 respondentů (87,5 %) zastává řadovou pozici.

V dotazníku byli respondenti tázáni, kde před nástupem do organizace XYZ hledali zaměstnání, tzn. jaké zdroje pro vyhledání práce využili. Bylo možné vybrat jeden i více zdrojů, jenž při vyhledávání využili, případně napsat jiný způsob, který v nabízených možnostech nebyl. Jak uvádí Graf 6, který je přiložen v Příloze 8, naprostá většina respondentů (95,8 %) uvedla, že zaměstnání hledala pomocí inzerce na internetových pracovních portálech. Konkrétně tento způsob zvolilo 46 respondentů. Pouze dva respondenti tuto možnost nevyužili. Jako jediný zdroj vyhledávání uvedlo internetové pracovní portály 6 respondentů. Jako druhý nejčastější způsob vyhledávání byly zvoleny kariérní webové stránky jednotlivých organizací. Ty navštívilo 29 respondentů (60,4 %). Zároveň však všichni zaměstnanci, kteří vyhledávali

zaměstnání na kariérních stránkách využili současně vyhledávání na internetových pracovních portálech. Hledání práce skrz sociální sítě využilo 26 respondentů (54,2 %) a 3 z nich ani jiný způsob vyhledávání nevyužilo. Zaměstnání si hledalo pomocí personální agentury 22 respondentů (45,8 %). Pracovní veletrhy navštívilo 9 respondentů (18,8 %). Shodný počet dotazovaných (4 %) hledalo zaměstnání přes úřad práce, inzerci v televizi, tisku nebo rozhlasu či jiným způsobem. Jako jiný způsob bylo uvedeno doporučení a inzerci na školní nástěnce. Žádný z respondentů nevyužil při hledání práce náborové letáky.

Z dotazníkového šetření bylo zjištěno, že 29 respondentů hledalo práci na kariérních internetových stránkách jednotlivých společností a 19 z nich k tomu zároveň využilo sociální sítě. 26 respondentů hledalo práci na sociálních sítích a 19 z nich zároveň navštívilo kariérní webové stránky jednotlivých společností. Z těchto výsledků je vidět provázanost a interakce mezi sociálními sítěmi a webovými stránkami. 24 respondentů, kteří hledali zaměstnání na sociálních sítích zastává v organizaci XYZ řadovou pozici. Pouze 2 respondenti, jenž tento způsob využili vykonávají pozici vedoucího pracovníka. 9 respondentů uvedlo, že si zaměstnání hledalo na pracovních veletrzích. 8 z těchto lidí byli mladší 35 let. Lidé, kteří si hledali práci na veletrzích zároveň tento způsob kombinovali se sociálními sítěmi a kariérními webovými stránkami.

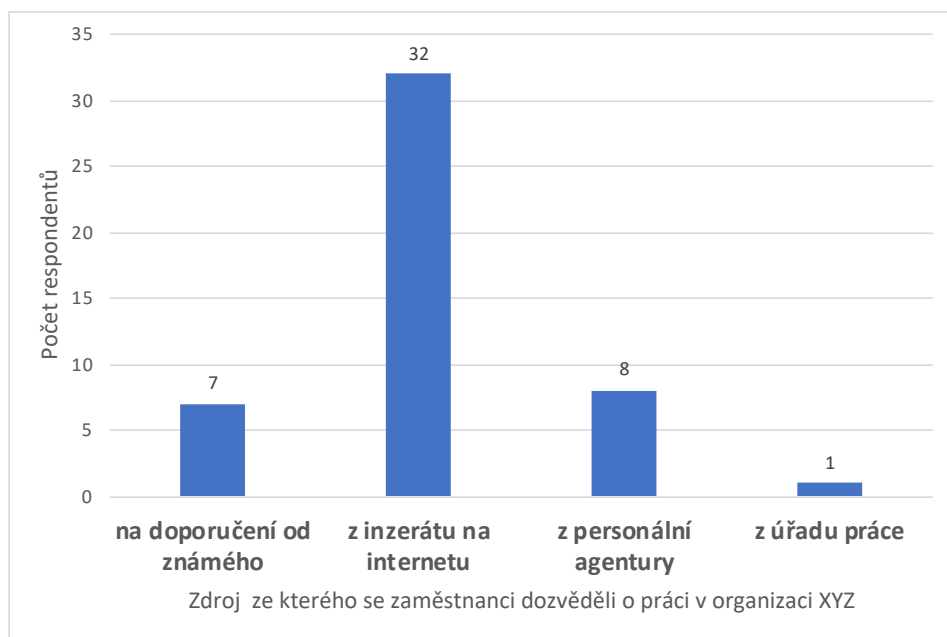
Graf 6 Zdroje, které byly využity pro vyhledání zaměstnání



Zdroj: vlastní zpracování

Sedmá otázka dotazníkového šetření (Příloha 1) měla za cíl zjistit, jakým způsobem, se zaměstnanci o práci v organizaci XYZ dozvěděli. Jak je uvedeno v Příloze 9, v Grafu 7, 32 zaměstnanců (66,7 %) se o práci v organizaci XYZ dozvědělo díky inzerci na internetových pracovních portálech. Tento výsledek koresponduje s předchozí otázkou, ze které bylo zjištěno, že nejvíce respondentů hledalo práci právě na těchto portálech. Oproti tomu pouze 8 respondentů (16,7 %) získalo práci v dané organizaci přes personální agenturu a 7 respondentů (14,6 %) uvedlo, že se o nabídce práce dozvědělo díky doporučení od známého, který v organizaci pracuje. Pouze 1 pracovník (2 %) se o práci v organizaci XYZ dozvěděl z úřadu práce. Respondenti měli možnost z nabízených variant odpovědí vybrat „jiný způsob“ a zároveň uvést, o jaký způsob se jedná. Žádný z dotazovaných tuto možnost nevybral.

Graf 7 Zdroj, ze kterého se zaměstnanci dozvěděli o práci v organizaci XYZ



Zdroj: vlastní zpracování

V osmé otázce dotazníku (Příloha 1) bylo zjišťováno povědomí o předmětu činnosti organizace XYZ. Respondenti měli vyjádřit míru souhlasu s výrokem: Předtím, než jsem v organizaci XYZ začal/a pracovat, věděl/a jsem, čím se tato organizace zabývá. Jak ukazuje Graf 8 v Příloze 10, pouhých 6 respondentů (12,5 %) odpovědělo ano, tzn. že věděli, čím se organizace zabývá. 10 dotazovaných (20,8 %) spíše vědělo, čím se organizace XYZ zabývá. Oproti tomu 19 respondentů (39,6 %) to spíše nevědělo a 13 respondentů (27,1 %) to nevědělo vůbec. Z toho vyplývá, že pouhá třetina respondentů věděla nebo spíše věděla, čím se organizace XYZ zabývá. Značný vliv na povědomí o organizaci mají současní zaměstnanci, protože polovina zaměstnanců, která věděla, čím se organizace zabývá byla na doporučení od známého. Naopak personální agentury podle získaných dat dostatečně neinformují uchazeče o tom, čím se organizace XYZ zabývá. 5 z 8 zaměstnanců, jenž získali zaměstnání v organizaci XYZ přes personální agenturu nevědělo, čím se organizace zabývá.

Graf 9 v Příloze 11 zachycuje, co bylo pro respondenty při výběru zaměstnání rozhodující. Na výběr měli: vyšší mzdy, benefity, samotnou náplň práce, firemní kulturu, lokalitu pracoviště, anebo mohli napsat vlastní odpověď. Mohlo být vybráno více možností. Pro 37 respondentů (77,1 %) byla samotná náplň práce rozhodujícím faktorem při výběru zaměstnání. Jako rozhodující faktor zvolilo vyšší mzdy 31 respondentů (64,6 %). O 3 respondenty méně, tj. 28 lidí (58,3 %) vybralo lokalitu pracoviště. Benefity byly pro 21 respondentů (43,8 %) rozhodujícím faktorem a oproti tomu firemní kulturu vybralo 12 respondentů (25 %). Pouze 1 člověk vybral možnost napsat vlastní odpověď. Jako rozhodující faktor uvedl zázemí velké společnosti. Pro 18 (37,5 %) respondentů nebyla výše mzdy rozhodujícím faktorem při výběru zaměstnání. Jednalo se o 14 žen všech věkových kategorií a 4 muže. Pro 23 (47,9 %) respondentů byla důležitá samotná náplň práce zároveň s lokalitou pracoviště.

Jak je uvedeno v Grafu 10 (Příloha 12), desátá otázka se týkala délky výběrového řízení. Respondenti měli na výběr 4 možnosti. Spíše jako krátké označilo výběrové řízení v organizaci XYZ 18 respondentů (37,5 %). Téměř shodně měla odpověď spíše dlouhé. Konkrétně zastává tento názor 17 respondentů (35,4 %). 10 lidí (20,8 %) ze 48 hodnotí výběrové řízení jako krátké a oproti tomu 3 respondenti (6,3 %) hodnotí výběrové řízení jako dlouhé.

V Příloze 13 jsou zaměstnanci rozděleni na ty, kteří měli jako součást výběrového řízení test (znalostní, osobnostní). Jak znázorňuje Graf 11, pouze 13 respondentů (27,1 %) uvedlo, že test byl součástí výběrového řízení. S testem se v průběhu výběrového řízení v organizaci XYZ nesešlo 35 respondentů (72,9 %). Pouze 3 zaměstnanci, kteří měli jako součást výběrového řízení test byli vedoucí pracovníci. Zbylých 10 lidí byli řadoví pracovníci, z toho lze usuzovat, že se jednalo o testy znalostní, nikoliv osobnostní. Psychodiagnostika bývá v organizaci prováděna zaměstnancům na vedoucích pozicích.

Následující otázka byla zaměřena na proces adaptace. Zaměstnanci byli tázáni, jak by svůj proces adaptace v organizaci XYZ ohodnotili. Jak uvádí Graf 12 (Příloha 14), nikdo z dotazovaných nebyl s tímto procesem nespokojen a pouze 4 respondenti (8,3 %) uvedli, že byli spíše nespokojeni. Tito spíše nespokojeni byli 2 muži a 2 ženy. Spíše spokojeno bylo 17 respondentů (35,4 %). Spokojeno bylo s procesem adaptace v organizaci XYZ 27 respondentů (56,3 %). Z 27 spokojených respondentů uvažují o změně zaměstnání 2 pracovníci.

Graf 13 v Příloze 15 ukazuje, do jaké míry se očekávání zaměstnanců před nástupem do organizace XYZ shoduje s realitou. Očekávání s realitou se shoduje u 18 respondentů (37,5 %) a 25 respondentů (52,1 %) uvedlo, že se očekávání s realitou spíše shoduje. Oproti tomu se očekávání pouze 4 respondentů (8,3 %) spíše neshoduje s realitou a očekávání jednoho respondenta (2,1 %) se neshoduje vůbec. Všichni zaměstnanci, kteří odpovědi, že se jejich očekávání shoduje s realitou zároveň také odpověděli, že o změně zaměstnání neuvažují.

V Grafu 14 (Příloha 16) je zachyceno, zda by respondenti doporučili práci v organizaci XYZ svému známému. 17 respondentů (35,4 %) by tak učinilo a svému známému by práci u zaměstnavatele XYZ doporučilo. 28 respondentů (58,3 %) by spíše doporučilo práci v dané organizaci. Žádný z dotazovaných nevedl, že by jako zaměstnavatele společnost XYZ nedoporučil. 3 respondenti (6,3 %) by spíše nedoporučili práci v této organizaci.

Další otázka měla za cíl zjistit, zda dotazovaní zaměstnanci uvažují o změně zaměstnání. Jak ukazuje Graf 15 v Příloze 17 o změně zaměstnání uvažují 4 respondenti (8,3 %). Ostatních 44 respondentů (91,7 %) o změně svého zaměstnavatele neuvažuje. Na tuto otázku navazovala nepovinná otázka, která byla určena pouze pro respondenty, jenž uvedli, že uvažují o změně zaměstnání. Ti byli požádáni, aby napsali, proč o změně uvažují. Na otázku odpověděli pouze 2 respondenti, přestože o změně uvažují 4 respondenti. Jedním důvodem je nespokojenost s korporátním prostředím. Tento zaměstnanec také uvedl, že mu nevyhovuje velmi dlouhý rozhodovací proces, kdy každé rozhodnutí musí projít přes několik různých úrovní schvalování. Druhý respondent uvedl kariérní posun jako důvod toho, proč uvažuje nad změnou zaměstnání. Odpověď navíc doplnil o informaci, že na jeho pozici na zkrácený úvazek bude nastupovat nový zaměstnanec na plný úvazek. Pro všechny 4 zaměstnance, jenž nad změnou práce uvažují je důležitým faktorem při výběru zaměstnání samotná náplň práce a pro 3 z nich lokalita pracoviště.

Poslední otázka dotazníkového šetření se zabývala počtem kol pohovorů, jenž zaměstnanci v průběhu výběrového řízení v organizaci XYZ absolvovali. V Grafu 16 v Příloze 18 je vidět, že 12 respondentů (25 %) se účastnilo pouze jednoho kola pohovoru. Nejvíce respondentů uvedlo, že se účastnili dvou kol výběrového řízení v organizaci XYZ. Konkrétně se jedná o 29 lidí (60,4 %). Šest respondentů (12,5 %) absolvovalo tři kola pohovorů a pouze 1 respondent (2,1 %) se účastnil dokonce čtyř kol pohovorů výběrového řízení v organizaci XYZ. Tento respondent zastává vedoucí pozici a zároveň uvedl, že délka jeho výběrového řízení byla dlouhá. Tento pracovník mimo jiné uvažuje o změně zaměstnání.

Z rozhovoru (Příloha 2) s vedoucím oddělení lidských zdrojů (Respondent 1) bylo zjištěno, že organizace XYZ získává nové zaměstnance nejvíce z inzerce na internetu. Což potvrzuje i dotazníkové šetření a Graf 7 v Příloze 9. Organizace využívá internetové pracovní portály

www.jobs.cz a www.prace.cz. Dalším způsobem získávání, jenž organizace využívá je spolupráce s personálními agenturami. Ty organizace oslovuje v případě, že nemá dostatek uchazečů z internetové inzerce po jednom měsíci inzerování na pracovních portálech. Nevýhodou personálních agentur oproti inzerce na pracovních portálech je vysoká cena. Agentury si za vyhledání kandidáta účtují 2,5násobek měsíční hrubé mzdy (XYZ, 2020b). Doporučení nového zaměstnance stávajícím zaměstnancem je rovněž využíváno. Zaměstnanec, který doporučí nového pracovníka má možnost získat finanční odměnu, která je ve výši 15 000 Kč. První část je vyplacena po skončení zkušební doby a druhá část je vyplacena po prvním odpracovaném roce doporučeného zaměstnance. Tato metoda bývá zpravidla velice spolehlivá, protože současný pracovník se nechce zaručit za nekvalifikovaného a nespolehlivého člověka.

Organizace XYZ vůbec nevyužívá sociální síť. Na profesní síti LinkedIn nemá ani vytvořený profil (stránku). Na sociálních sítích Facebook a Instagram rovněž nemá žádný účet. Důvodem je podle Respondenta 1 to, že sociální síť se neslučuje s firemní kulturou organizace. Organizace XYZ má na svých webových stránkách (xyz.com) velmi strohou kariérní sekci. Ta je společná pro všechny evropské pobočky a není cílena výhradně na jednu danou zemi. Na této stránce tedy není možné nalézt výpis volných pracovních pozic. Uchazeč o práci má pouze možnost vybrat zemi, ve které by chtěl pracovat, divizi a obor, jenž ho zajímá. Zároveň kandidát může přiložit svůj životopis, průvodní dopis a vyplnit své kontaktní údaje.

Náklady vynaložené na nábor zaměstnanců

Náklady vynaložené na nábor zaměstnanců vychází z dat získaných organizací XYZ a z výsledků dotazníkového šetření. V období od 1. listopadu 2017 do 1. dubna 2020 získala organizace XYZ celkem 67 zaměstnanců, kteří zároveň v tomto období neukončili svůj pracovní poměr. Pracovníků, kteří v období od 1. listopadu 2017 do 1. dubna 2020 do organizace nastoupili a zároveň svůj pracovní poměr i ukončili bylo 6. Polovina z nich byla získána z personální agentury a druhá polovina byla získána z inzerce na internetových pracovních portálech. Těchto šest zaměstnanců nebylo do výpočtů zahrnuto. Dotazníkového šetření se zúčastnilo 48 zaměstnanců. Na základě dat, jenž byla od těchto respondentů obdržena, bylo zjištěno, že 32 zaměstnanců bylo získáno z internetové inzerce na pracovních portálech, 8 zaměstnanců z personálních agentur, 7 zaměstnanců na doporučení současnými pracovníky a jeden zaměstnanec byl získán z úřadu práce (Příloha 9).

Všechny pracovní pozice byly nejprve inzerovány na internetových pracovních portálech www.jobs.cz a www.prace.cz. Následně byly inzeráty zveřejněny na firemním intranetu a rozeslány e-mailem. Zároveň byly vytištěny a vyvěšeny na nástěnkách v prostorách organizace XYZ. Informace o volných pracovních pozicích dostal i úřad práce. Průměrně se do výběrového řízení na každou pracovní pozici přihlásilo 32 uchazečů a průměrná doba obsazení volné pozice byla 1,3 měsíce (Respondent 1). Cena inzerátu, který je na pracovním portálu zveřejněn po dobu jednoho měsíce činí 3 655 Kč.

Jak ukazuje tabulka v Příloze 19, celkové průměrné náklady na získání 48 zaměstnanců za sledované období byly 1 338 725 Kč. Průměrné celkové náklady na internetovou inzerce za sledované období, ze které bylo získáno 32 zaměstnanců činily 173 264 Kč. Tato suma se skládá z ceny jednoho inzerátu vynásobené průměrnou délkou obsazení pozice a počtem získaných zaměstnanců tímto způsobem. K tomu jsou navíc přičteny průměrné náklady na selekci životopisů a telefonický prescreening, který provádí HR Specialista. Jedná se o 3 hodiny vynásobené průměrnou hodinovou mzdou tohoto zaměstnance, která činí 221 Kč, a to celé je vynásobeno počtem zaměstnanců. Průměrný náklad na získání jednoho pracovníka z internetové inzerce byl 5 415 Kč (Příloha 19).

Služeb personální agentury využívá organizace XYZ v případě, že se v průběhu jednoho měsíce, kdy byla internetová inzerce zveřejněna nepodařilo volnou pracovní pozici obsadit. Průměrné celkové náklady na získání zaměstnanců pomocí personální agentury činily za sledované období 1 029 240 Kč. Tato suma se skládá ze součtu: ceny jednoho inzerátu vynásobené počtem zaměstnanců a průměrnou hrubou měsíční mzdou těchto zaměstnanců vynásobené jejím 2,5násobkem, což je částka, kterou si za obsazení pracovní pozice účtuje personální agentura. Průměrná hrubá měsíční mzda těchto 8 pracovníků byla 50 000 Kč/os. Náklady na selekci životopisů a telefonický prescreening jsou již zahrnuty ve službách poskytujících personální agenturou. Průměrný náklad na získání jednoho pracovníka z personální agentury je ve výši 128 655 Kč (Příloha 19).

Organizace inzeruje všechny volné pracovní pozice na internetových pracovních portálech a na firemním intranetu. Inzeráty jsou rovněž zveřejňovány na firemních nástěnkách v prostorách organizace XYZ. 7 zaměstnanců bylo ve sledovaném období získáno na základě doporučení od současných pracovníků organizace XYZ. Každý pracovník získal za doporučení finanční odměnu ve výši 15 000 Kč. Celkové průměrné náklady na získání těchto zaměstnanců činily 131 359 Kč. Tato suma je složena ze součtu: ceny sedmi inzerátů a nákladů na selekci životopisů a telefonický prescreening. Tato činnost trvala v průměru půl hodiny, tzn. průměrná hrubá mzda HR Specialisty za 0,5 hod. vynásobená sedmi zaměstnanci, kteří byli tímto způsobem získáni. Průměrný náklad na získání jednoho pracovníka díky doporučení byl 4 862 Kč (Příloha 19).

Jeden zaměstnanec byl získán z úřadu práce. Průměrná cena za zprostředkování zaměstnance přes úřad práce byla 4 862 Kč. Tato částka zahrnuje inzerci na internetových pracovních portálech a náklady na selekci životopisů a telefonický prescreening. Organizace XYZ zveřejňuje všechny volné pracovní pozice na pracovních portálech a současně je zadává i úřadu práce. Nevýhodou uchazečů získaných touto metodou je často nedostatečná kvalifikace. Naopak výhodou je, že inzerce prostřednictvím úřadu práce není zpoplatněna.

Silné a slabé stránky procesu získávání a výběru zaměstnanců

Získávání a výběr zaměstnanců v organizaci XYZ zajišťuje oddělení lidských zdrojů. Nábor zaměstnanců je primární agendou jednoho personalisty a ten za něj také zodpovídá. Ostatní členové personálního oddělení mu dle potřeby s nábory vypomáhají. Jelikož se jedná o japonskou korporaci, schvalovací procesy trvají poměrně dlouho. Netýká se to jen lidských zdrojů, ale všech oddělení. I získávání a výběr zaměstnanců obnáší řadu schvalovacích procesů. Na základě provedeného dotazníkového šetření, rozhovoru s vedoucím pracovníkem oddělení lidských zdrojů a interních dat organizace XYZ byly identifikovány silné a slabé stránky procesu získávání a výběru zaměstnanců. Tato data byla dále využita při zpracování doporučení pro organizaci XYZ.

Silné stránky procesu získávání a výběru zaměstnanců

Jednou ze silných stránek organizace XYZ je proces adaptace nových pracovníků. Adaptace zaměstnanců přímo souvisí s procesem výběru a v organizaci XYZ probíhá formálně. Každý zaměstnanec má vytvořený Popis pracovní pozice. Organizace má propracovaný plán adaptace a využívá „Plán zapracování nového zaměstnance“. Tento plán připravuje HR Specialista spolu s přímým nadřízeným nového zaměstnance ještě přes jeho nástupem. Z dotazníkového šetření (Příloha 14) bylo zjištěno, že 91,7 % respondentů bylo s adaptací v organizaci spokojeno nebo spíše spokojeno. Nikdo z dotazovaných nevedl, že by byl s procesem adaptace nespokojen a pouze 4 respondenti uvedli, že byli spíše nespokojeni.

Respondent 1 také uvádí, že organizace XYZ má pozitivní ohlasy na připravené pracovní místo nového zaměstnance. Organizace tím dává najevo, že je pro ně nový pracovník důležitý a záleží jí na tom, aby se od začátku nového pracovního poměru cítil dobře. Většinou noví pracovníci nastupují první pracovní den v měsíci. HR Assistant tento den informuje všechny zaměstnance a zašle jim e-mailem personální oznámení ve kterém jsou uvedeny personální změny. V oznámení jsou zahrnuty odchody zaměstnanců z předchozího měsíce a nové nástupy. Jestliže noví zaměstnanci souhlasili s poskytnutím a zveřejněním své fotografie, je součástí informativního e-mailu. V průběhu prvního pracovního dne je nový zaměstnanec seznámen se svými kolegy a HR Specialista mu ukáže prostory kanceláře.

V rámci adaptace absolvují zaměstnanci vstupní HR školení, které je rozděleno do dvou částí. Po skončení obou částí je pracovníkům zaslán hodnotící formulář, který má za cíl získat zpětnou vazbu nejen na celkový průběh akce, ale i na školitele. Průměrné hodnocení vstupních školení za kalendářní rok 2019 bylo 1,1, přičemž 1 je nejlepší a 4 je nejhorší. Proces adaptace má příznivý vliv na fluktuaci zaměstnanců, která byla v organizaci XYZ v roce 2019 podle Respondenta 1 8,6 %. Proces adaptace je v organizaci XYZ formálně ukončen rozhovorem zaměstnance s HR Specialistou na konci zkušební doby, která trvá u řadových zaměstnanců 3 měsíce, u vedoucích zaměstnanců 6 měsíců. V rámci tohoto rozhovoru vyplní HR Specialista formulář „Hodnocení zkušební doby“, který má poté zaměstnanec uložen ve své elektronické osobní složce. V průběhu rozhovoru je zaměstnancem hodnocena komunikace s oddělením lidských zdrojů před nástupem, první pracovní den v organizaci a vstupní školení. Zaměstnanec dále hodnotí Plán zapracování, spokojenost s pracovním místem a celkové prostředí pracoviště a zda odpovídá náplň práce jeho očekáváním. Z dotazníkového šetření bylo mimo jiné zjištěno, že se očekávání shoduje nebo spíše shoduje s realitou u 89,6 %. Dalším z bodů hodnocení je spokojenost s IT vybavením, které zaměstnanec ke své práci denně využívá. Poslední část hodnocení je shrnutí dvou věcí, které jdou pracovníkovi nejlépe, dvě věci, které jsou pro něj naopak nejhorší a na co se chce zaměřit v rámci rozvoje. HR Specialista zjišťuje, kde zaměstnanec cítí své silné a slabé stránky a jaký celkový dojem z uplynulé zkušební doby má.

Spolupráce s manažery je další silnou stránkou v procesu získávání a výběru zaměstnanců, jež byla identifikována. Manažeři jsou do výběru zaměstnanců aktivně zapojeni. Mají možnost se podílet na přípravě inzerce a účastní se osobních pohovorů. Právě manažeři mají poslední slovo a rozhodují o tom, jakého kandidáta přijmou do svého týmu. Personální oddělení uchazeče vybírá a doporučuje na základě kritérií, jež má od manažerů k dispozici a na základě popisu práce, ale finální rozhodnutí je vždy na nich. Organizace XYZ nevybírá zaměstnance pouze na základě profesních znalostí a zkušeností, ale také na základě jejich osobnosti tak, aby byl tým funkční a panovala v něm přátelská atmosféra. Toto kritérium při výběru pracovníků personalisté vždy zahrnují, i když není, jak ho příliš relevantně změřit. Manažeři měli možnost v roce 2019 absolvovat školení zaměřené na důležitost jejich zapojení do procesu výběru zaměstnanců. Na školení jim bylo vysvětleno, jakou funkci v průběhu výběrového řízení zastává personalista. Manažer je však ten, který nejlépe zná náplň práce, kterou bude nový zaměstnanec vykonávat a jaké vlastnosti a dovednosti jsou potřebné. Po pozitivní zpětné vazbě na toto interní školení bude znovu uskutečněno i v roce 2020 a bude určeno především pro ty manažery, kteří se nemohli v minulosti zúčastnit či pro manažery, kteří tuto pozici zastávají nově. Organizace XYZ své vedoucí zaměstnance podporuje ve vzdělávání a rozvoji manažerských dovedností. V průběhu roku pořádá několik interních školení zaměřených na vedení týmů a zlepšení komunikace. Pokud má zaměstnanec zájem o účast na externím školení, které si sám vyhledá, je nutné schválení Branch Managera (XYZ, 2020h).

Další silnou stránkou organizace XYZ je bezesporu **loajalita zaměstnanců**. Přestože organizace XYZ je velkou mezinárodní korporací, tak zde panuje přátelská a rodinná atmosféra. Organizace XYZ působí v České republice od roku 2001 a k 15. dubnu 2020 zaměstnává 261 zaměstnanců. K tomuto datu bylo v organizaci 63 zaměstnanců, kteří zde pracují déle než 10 let, což je téměř čtvrtina (24,1 %) (XYZ, 2020g). V roce 2019 byla míra fluktuace 8,6 % (Respondent 1) a z dotazníkového šetření (Příloha 17) vyplynulo, že 44 respondentů (91 %) neuvažuje o změně zaměstnání. Zároveň 93,7 % respondentů by doporučilo nebo spíše doporučilo svému známému práci v organizaci XYZ (Příloha 16). Na loajalitu zaměstnanců organizace XYZ má vliv japonská kultura, která je tímto typická. Jak také zmiňuje Respondent 1, pracovníci se setkávají i neformálně mimo organizaci ve svém volném čase. Zde je opět provázanost na význam manažerů při průběhu výběrového řízení. Autorka z interních dokumentů organizace zjišťovala, jakým způsobem zaměstnavatel své zaměstnance hodnotí, motivuje a odměňuje.

Organizace XYZ umožňuje svým zaměstnancům flexibilní pracovní dobu. Ta se skládá z pevné a pružné části. Díky tomu si mohou zaměstnanci lépe organizovat svůj volný čas a přizpůsobit ho vlastním potřebám. Pevná část pracovní doby je od 9:00 h. do 15:30 h. V tento čas mají povinnost vykonávat práci z kanceláře, pokud se nedomluví se svým nadřízeným jinak nebo pokud nejsou na pracovní cestě. Jejich příchod do kanceláře může být v čase od 7:00 h. do 9:00 h. a odchod může být v čase 15:30 h. až 20:00 h. V tuto dobu jsou kanceláře přístupné. Někteří pracovníci dávají přednost brzkému příchodu a dřívějšímu odchodu nebo naopak. Záleží na individuálních potřebách daného zaměstnance.

Zaměstnanci organizace XYZ mají nárok na 25 dní řádné dovolené a 5 dní zdravotního volna, tzv. sickdays. Dny zdravotního volna mohou pracovníci čerpat až po uplynutí zkušební doby a mohou si vybrat, zda chtějí čerpat celý den nebo pouze půl den. Zaměstnavatel navíc poskytuje zvláštní den klidu, který je 31. prosince a zaměstnanci ho mají standardně proplacený. Všichni zaměstnanci mají nárok na jednu stravenku na každý pracovní den v rámci měsíce při odpracování minimálně 3 hodin. Stravenky jsou v hodnotě 110 Kč a zaměstnanec si přispívá 45 % z této částky. Zaměstnanci si mohou vybrat, zda chtějí stravenky dostávat v papírové podobě nebo elektronické formou stravenkové karty. Zaměstnavatel přispívá svým zaměstnancům benefičními body na účet u společnosti Benefity.cz. Tyto benefiční body mohou pracovníci uplatnit u více než 11 000 společností od lékáren, přes cestovní kanceláře až po fitness centra. Organizace XYZ si váží dlouhodobě spolupracujících zaměstnanců a za jejich věrnost je odměňuje. Za každý odpracovaný rok se zaměstnancům zvyšuje počet získaných bodů, jenž mohou uplatnit. Po odpracovaném 10. roce má zaměstnanec nárok na roční jednorázovou ve výši 10 000 benefičních bodů za každý další odpracovaný rok. Z těchto bodů si mohou zaměstnanci uhradit MultiSport kartu, díky které mohou využít více než 2 600 sportovišť v České republice i na Slovensku. Organizace XYZ také podporuje své zaměstnance, kteří projeví zájem o program penzijního připojištění a přispívá jim 3 % z jejich hrubé mzdy. Podmínkou pro získání tohoto příspěvku je uzavření pracovní smlouvy na dobu neurčitou, délka pracovního poměru musí být nejméně 12 měsíců a příspěvek zaměstnance musí být minimálně 1,5 % jeho hrubé mzdy.

Hodnocení zaměstnanců organizace XYZ probíhá metodou MBO (Management by Objectives). Hodnocení pomocí této metody je zaměřeno na výsledek. Zaměstnanci se tak přímo podílejí na plnění celopodnikových cílů, což zvyšuje jejich loajalitu. Organizace XYZ využívá personální informační systém Cornestone, ve kterém si zaměstnanci své roční cíle nastavují. HR Specialista, který se v organizaci věnuje vzdělávání pořádá na začátku roku školení, kde radí a vysvětluje, jakým způsobem si cíle nastavovat.

Větší změna v loajalitě zaměstnanců možná nastane s příchodem generace Y na pracovní trh. Generace tzv. mileniálu je sice motivovaná, ale oproti generaci X, nemá problém bez delšího

rozmýšlení změnit zaměstnání (Berná, 2018). Organizace XYZ je svým širokým spektrem činností, kterými působí po celém světě velmi unikátní. Nelze přímo určit, kdo je konkurentem této organizace. Manažerské pozice zastávají zkušení pracovníci, kteří v organizaci působí několik let. Lze předpokládat, že současná koronavirová pandemie bude mít za následek rostoucí nezaměstnanost. V této situaci může být zázemí velké korporace určitým benefitem, který zaměstnanci možná doposud nedokázali dostatečně docenit. Organizace v současné situaci nemá v plánu propouštět a rušit některá pracovní místa. Záleží ovšem na možném vývoji celé situace. Je ale velmi pravděpodobné, že se míra zaměstnanců, kteří uvažují o změně zaměstnání nezvýší.

Slabé stránky procesu získávání a výběru zaměstnanců

Na základě rozhovoru s vedoucím pracovníkem oddělení lidských zdrojů, dat získaných z provedeného dotazníkového šetření a interních dat organizace XYZ byly identifikovány slabé stránky procesu získávání a výběru zaměstnanců. Ze slabých stránek organizace vychází doporučení pro organizaci, jenž je navrženo v následující kapitole.

Hlavním nedostatkem, který byl zjištěn je **využívání nedostatečného množství zdrojů získávání zaměstnanců**. Organizace XYZ se potýká s nedostatečným počtem uchazečů, kteří reagují na volné pracovní pozice (Respondent 1). Za sledované období od 1. listopadu 2017 do 1. dubna 2020 byl průměrný počet reakcí na jednu inzerovanou pozici 32 (XYZ, 2020f). Nejvyužívanějším zdrojem hledání zaměstnanců je v organizaci XYZ inzerce na pracovních portálech www.jobs.cz a www.prace.cz. Tímto způsobem bylo získáno 32 zaměstnanců (66,7 %). Z personální agentury bylo doporučeno a získáno 8 zaměstnanců (16,7 %). 7 pracovníků (14,6 %) bylo doporučeno současným zaměstnancem organizace. Pomocí úřadu práce byl získat pouze 1 zaměstnanec (2,1 %). Z těchto výsledků lze konstatovat, že organizace XYZ využívá pouze 4 zdroje získávání zaměstnanců. Z dotazníkového šetření bylo také zjištěno, že současní zaměstnanci hledali zaměstnání pomocí 9 různých zdrojů (Příloha 8).

Zároveň bylo zjištěno, že nejdražším způsobem získávání zaměstnanců v organizaci XYZ je doporučení personální agenturou. Vyhledání jednoho takového kandidáta stojí organizaci průměrně 128 655 Kč. Naopak nejlevnějším aktuálně využívaným způsobem je získání zaměstnance přes úřad práce, nicméně tento způsob se organizaci příliš neosvědčil. Za 2,5 roku byl tímto způsobem získán pouze jeden pracovník.

Nejen že organizace XYZ nevyužívá žádný z aktuálních trendů, jako je např. využívání umělé inteligence v oblasti získávání zaměstnanců, ale nevyužívá ani sociální sítě. Z dotazníkového šetření (Příloha 8) bylo zjištěno, že 26 respondentů (54,2 %) vyhledávalo práci právě na sociálních sítích. Z toho vyplývá, že více než polovina cílové skupiny organizace XYZ se pohybuje na sociálních sítích a zároveň na nich hledá zaměstnání. Přestože profesní sociální síť LinkedIn měla podle Němečkové (2019) v únoru 2019 v České republice zaregistrovaných více než 1,5 milionu profilů, organizace XYZ nevyužívá ani ten, ani Facebook a Instagram. Organizace je tak odkázána primárně na reakce uchazečů z internetových pracovních portálů. Poměrně novou sociální sítí je Business Animals, která shlukuje obchodníky. Tato sociální síť má více než 60 000 uživatelů a její uživatelé sdílejí zkušenosti z oblasti obchodu. Komunikace na sociálních sítích probíhá neformálně a poměrně osobně, což se příliš neslučuje s formální japonskou organizační kulturou. Na druhou stranu by prezentace japonské firemní kultury a nahlédnutí do samotné organizace mohlo být pro potenciální zaměstnance atraktivní. Sociální sítě umožňují placenou propagaci svých příspěvků, která je zaměřená na konkrétní cílovou skupinu. Další sociální sítí, která není v oblasti získávání zaměstnanců příliš rozšířená je Twitter. Pracovní nabídky lze na Twitteru vyhledat pomocí klíčových slov a pokud uchazeč sleduje profil organizace, může snadno a rychle objevit nabídku volné pracovní pozice.

Personalisté vůbec aktivně nové zaměstnance nevyhledávají. Řada studentů má povinné absolvování školní odborné praxe. Organizace nevyužívá ani inzerci na nástěnkách a internetových stránkách středních a vysokých škol, kde by mohla oslovit potenciální zaměstnance. Příležitost získat nové zaměstnance z řad studentů středních odborných škol nebo z vysokých škol je levným zdrojem uchazečů. Inzerce může být sdílena např. ve skupinách na Facebooku. Pracovní portál jenprace.cz má na své facebookové stránce více než 200 000 sledovatelů (uživatelů, kteří stránku sledují). Tento pracovní portál spravuje i facebookovou stránku „Práce a Brigády“, která má více než 600 000 sledovatelů.

Z dotazníkového šetření bylo rovněž zjištěno, že 29 respondentů (60,4 %) vyhledávalo zaměstnání skrz internetové kariérní stránky jednotlivých společností (Příloha 8). Organizace XYZ má sice vlastní webové stránky, ale nejsou přeloženy do českého jazyka a jsou společné pro všechny evropské pobočky. Kariérní sekce na internetových stránkách tak není cílena na konkrétní země. Chybí na nich výpis pracovních pozic a ani po grafické stránce nejsou příliš atraktivní. Podle Koubka (2015, s. 135-136) je způsob, kdy se kandidáti do společnosti hlásí sami a napřímo ji oslovují nejlevnější variantou získávání zaměstnanců. Tu ale organizaci XYZ vůbec nevyužívá. Kariérní stránky lze provázat s pracovním portálem www.jobs.cz, takže reakce uchazečů je možné shromáždit na jednom místě v náborové aplikaci Teamio. Tu organizace XYZ využívá, nicméně vzhledem k úplné absenci kariérních stránek bez této možnosti. Spousta zaměstnavatelů využívá také kariérní stránky k propagaci, pomocí které chce ukázat, že je atraktivním zaměstnavatelem. Tuto možnost však organizace XYZ rovněž nevyužívá.

Kariérní veletrhy představují další zdroj získání zaměstnanců. Z dotazníkového šetření bylo zjištěno, že 9 respondentů (18,8 %) hledalo zaměstnání na veletrzích pracovních příležitostí. Jednalo se o 5. nejpoužívanější zdroj. Účast na veletrhu je pro organizaci příležitost poznat kandidáty osobně a dozvědět se o nich mnohem víc, než se o nich dá zjistit z jejich profesního životopisu. Jedním z největších veletrhů pracovních příležitostí je v České republice Professia days. Ten není vymezen na konkrétní cílovou skupinu a je určen takřka všem. V roce 2019 se pražského veletrhu Professia day zúčastnilo více než 6 500 návštěvníků a 130 vystavovatelů. Brněnský festival Professia day navštívilo 1 600 návštěvníků a 56 vystavovatelů.

Oproti tomu veletrh JobChallenge, který probíhá v Brně je určen pro studenty a absolventy. Studenti, kteří veletrh navštíví získají větší povědomí o trhu práce a nabízených možnostech. Veletrh FOR JOBS, který probíhá v Praze má zároveň nový koncept FOR INDUSTRY. Ten je zaměřen na organizace a uchazeče z oborů jako je logistika, strojírenství či automotive. Není cílen pouze na studenty, ale je určen pro vedoucí pracovníky, manažery, studenty i obchodníky. V rámci veletrhů jsou součástí programu i přednášky, workshopy nebo kariérní poradenství. Organizace má také možnost porovnat náborové aktivity jiných firem. Některé vysoké školy pořádají vlastní pracovní veletrhy. Jedním takovým je Veletrh pracovních příležitostí na České zemědělské univerzitě. Ten je pořádán Provozně ekonomickou fakultou a je určen pro studenty a absolventy univerzity a pro zástupce mezinárodních firem.

Není jasné, zda budou moct být veletrhy v roce 2020 realizovány a případně za jakých hygienických podmínek. I přes toto omezení kvůli vládním opatřením doporučuje autorka zvážit možnost propagace na kariérních veletrzích v budoucnu. Jedná se o další ze způsobů, jak oslovit potenciální zaměstnance.

Další slabou stránkou je **povědomí o organizaci XYZ** na trhu práce. Z dotazníkového šetření (Příloha 10) bylo zjištěno, že 32 respondentů (66,7 %) nevědělo nebo spíše nevědělo, čím se organizace zabývá. Oproti tomu to vědělo pouze 6 respondentů (12,5 %) a spíše to vědělo 10 respondentů (20,8 %). Organizace XYZ není aktivní na žádné sociální síti. To bylo zmíněno již v souvislosti s využitím nedostatečného množství zdrojů získávání zaměstnanců, ale úzce to

souvisí i s povědomím o organizaci XYZ. Organizace je velmi uzavřená a nedává moc možností, jak by do ní lidé zvenčí mohli nahlédnout. Pomocí sociální sítě LinkedIn by organizace mohla nejen získat nové zaměstnance, ale také rozšířit povědomí o své činnosti a být více vidět.

Organizace XYZ nemá vlastní internetové stránky v českém jazyce. Podle Slačákové (2018) může být důvodem, proč někteří kandidáti nezareagují na inzerci na pracovním portálu návštěva webových stránek organizace. Internetové stránky organizace XYZ jsou společné pro všechny pobočky v Evropě, což může být pro potenciální uchazeče o zaměstnání matoucí. Organizace XYZ nemá rozdělené kariérní sekce podle jednotlivých zemí a nenabízí na nich výpis volných pracovních pozic. Uchazeč tak může pouze zaslat svůj profesní životopis s průvodním dopisem a vybrat preferenci, ve které pobočce by chtěl nalézt uplatnění. Lokální kariérní stránky by pro organizaci měly význam, pokud by byly propojeny s internetovými stránkami pro české pobočky. Z tohoto důvodu autorka diplomové práce nenavrhuje vytvoření kariérních internetových stránek, ale vytvořit profil (stránku) na LinkedInu. Na českém trhu nabízí tvorbu internetových stránek spousta společností. Mimo jiné i společnost LMC, která provozuje náborovou aplikaci Teamio, jež organizace XYZ řadu let využívá a je s ní velmi spokojená. Teamio poskytuje vytvoření kariérních stránek v barvách a designu organizace za cenu základní varianty od 65 000 Kč za rok (teamio.cz). V porovnání s LinkedIn se jedná o velmi nákladnou záležitost a lze předpokládat, že náklady by byly reálně ještě mnohem vyšší. Zdroje získávání zaměstnanců a propagace organizace spolu úzce souvisí a často se velmi protínají. Rozšíření zdrojů získávání a rozšíření povědomí o organizaci budou mít na nárůst reakcí na volné pracovní pozice pozitivní vliv.

Další slabou stránkou, jež byla identifikována je **nejednotnost při výběrovém řízení** nových zaměstnanců. V rámci inzerce není jasně definováno, jaký typ životopisů je organizací XYZ vyžadován. Přestože strukturovaný životopis patří mezi nejpoužívanější, nikde není určeno, jaký typ životopisu mají uchazeči zaslat. Personalisté se tak mohou setkat se strukturovanými, polostrukturovanými a volnými životopisy. Pokud by personalisté do inzerátů nabízených pracovních pozic zahrnuli jednu větu na konec a požádali kandidáty o zaslání strukturovaného životopisu, usnadnilo a urychlilo by jim to fázi předvýběru. Mohli by díky tomu porovnávat stejné dokumenty a nezdržovalo by je to v prováděném předvýběru. Organizace XYZ nemá jasně stanovená pravidla na průběh výběrového řízení a ani počet kol, které uchazeči absolvují. Z dotazníkového šetření bylo zjištěno, že zaměstnanci organizace XYZ absolvovali 1, 2, 3 nebo 4 a více kol výběrového řízení. Chybí však nastavení jednotných pravidel, např. určitý počet kol pro vedoucí zaměstnance a určitý počet kol pro řadové zaměstnance. Zároveň z dotazníku vyplývá, že všichni zaměstnanci, kteří ohodnotili výběrové řízení jako krátké nebyli vedoucími pracovníky. Ze všech 10 zaměstnanců, kteří označili výběrové řízení za krátké, absolvovalo 6 pracovníků pouze 1 kolo výběrového pohovoru. 2 pracovníci se zúčastnili 2 kol pohovoru a další 2 pracovníci se zúčastnili dokonce 3 kol pohovoru. Pracovníci, jež absolvovali 3 kola pohovoru přesto označili výběrové řízení za krátké a nevykonávají pozici vedoucího pracovníka.

Do prvního kola pohovoru jsou pozváni uchazeči, jež byli předvybráni na základě posouzení životopisu a telefonického prescreeningu. Obvykle se prvních kol pohovorů účastní personalista, který má dané výběrové řízení na starost a manažer oddělení, do kterého se nový pracovník hledá. Do druhého kola jsou pozváni jen ti nejlepší kandidáti, mezi kterými se zaměstnavatel rozhoduje. Není pravidlem, aby se druhých kol účastnili i personalisté. Většinou bývá personalista přítomen pouze u prvního kola. 3 kola pohovorů proběhla u 6 zaměstnanců (12,5 %) organizace XYZ. Nikdo z nich neuvažuje o změně zaměstnání a u všech se očekávání před nástupem do organizace spíše shoduje s realitou. Pouze jeden z těchto zaměstnanců je vedoucí pracovník, ostatní jsou řadoví zaměstnanci. 2 kola pohovorů proběhla u 29

zaměstnanců (60,4 %). Pouze jeden z těchto respondentů uvažuje o změně zaměstnání. Ze zmíněných 29 zaměstnanců, kteří se účastnili 2 kol výběrového řízení ho za krátké nebo spíše krátké označilo 14 respondentů. Za dlouhé nebo spíše dlouhé ho označilo 15 respondentů. Přestože by se na první pohled mohlo zdát, že zkrácení výběrového řízení ušetří organizaci XYZ náklady na nábor, nemusí tomu tak být. Více kol pohovorů je organizací využíváno, aby předešla případnému neúspěchu kandidáta.

Pracovníci personálního oddělení mají zpracovaný model kompetenčního pohovoru. Ten se využívá pro zjištění a posouzení měkkých kompetencí, tzv. soft skills. Podle Millera (2020) je dáváno přednost lidem s rozvinutými „soft skills“ před bohatými „hard skills“ rostoucím trendem. Přizpůsobivost a komunikace jsou cennější než nabyté pracovní zkušenosti. Kreativní uchazeči, jenž se dokáží vcítit do ostatních, jsou na trhu práce žádanější. Personalisté však nemají nijak definované jeho využití v rámci organizace XYZ. Někteří personalisté ho při pohovorech využívají, jiní dávají přednost nestrukturovaným pohovorům a zaměřují se více na tvrdé kompetence, tzv. hard skills.

Kompetenční pohovor je rozdělen do 5 oblastí (kompetencí): kaizen, zákaznický servis, důslednost, práce v týmu a loajalita. V tomto modelu jsou uvedeny příklady otázek pro každou oblast. Kaizen znamená proces neustálého zlepšování, který je v japonských organizacích využíván. Organizace XYZ své zaměstnance motivuje k vytváření a zavádění kaizenů i tím, že ty nejlepší finančně odměňuje. Jednou z otázek, kterou lze v rámci kompetenčního pohovoru položit je popsání situace, kdy musel uchazeč objevit nový způsob vyřešení nějakého úkolu a jaké kroky k jeho realizaci musel provést. Zároveň personalista zjišťuje, jaký projekt sám uchazeč inicioval, co přesně dělal a v čem jeho přínos spočíval. Otázky zaměřené na zákaznický servis zjišťují, jakou stížnost zákazníka v nedávné době uchazeč řešil, jakým způsobem ji řešil a jaký byl výsledek. Uchazeč je také požádán, aby popsal nejobtížnější situaci se zákazníkem, jakou kdy musel řešit, jak při tom postupoval a co bylo výsledkem. Důslednost uchazeče je prověřována pomocí 3 otázek. První otázka je zaměřena na popsání situace, kdy uchazeč objevil při své práci nějaké chyby. Personalista zjišťuje, co tyto chyby způsobilo a jak tyto chyby uchazeč napravil. Ve druhé otázce zaměřené na důslednost je uchazeč tázán, jak se rozhodne v situaci, kdy se objeví 2 důležité priority. Poslední otázka v této oblasti má za cíl zjistit, jak uchazeč řešil situaci vzniklou zmeškáním termínu a čeho se to týkalo. Otázky z oblasti týmové spolupráce zjišťují, jakým způsobem se uchazeč v minulosti postavil ke konfliktu nebo kritice v týmu, jehož byl součástí. Kandidát je také požádán, aby popsal situaci, kdy byl velmi zaneprázdňený a kolega ho požádal o rychlou pomoc. Personalista v tomto případě zjišťuje, jak by uchazeč v dané situaci reagoval. Dále je kandidát požádán, aby popsal konkrétní příklad situace, kdy pracoval s člověkem, se kterým se mu nevycházelo snadno a jakým způsobem se v takové situaci choval. Poslední oblastí je loajalita. Ta bývá v japonských organizacích silná. Personalista zjišťuje, jak uchazeč reagoval v situaci, kdy mu dal manažer negativní zpětnou vazbu ohledně jeho práce. Uchazeč je také požádán, aby popsal firemní směrnici či pravidlo, které dodržoval, ale vnitřně s ním nesouhlasil a proč. Poslední otázka kompetenčního pohovoru má za cíl zjistit, jak uchazeč reagoval v situaci, kdy v nedávné době ztratil chuť k práci či cítil, že není schopný zadané úkoly dokončit.

Kompetenční pohovory se neobejdou bez důkladné přípravy. Jejich cílem je pomocí kompetenčních otázek zjistit, jak se v předchozích situacích kandidát choval a z toho lze předpokládat, že se podobným způsobem zachová i v budoucnu. Pokud nejsou kompetence jasně a přesně definovány je obtížné pohovor poté správně vyhodnotit.

3.3 Doporučení pro organizaci

Z identifikovaných silných a slabých stránek navrhla autorka této diplomové práce několik doporučení pro organizaci XYZ, které povedou ke zlepšení procesu získávání a výběru zaměstnanců. Doporučení vychází rovněž z rozhovoru s vedoucím pracovníkem personálního oddělení, který zodpověděl předem připravené otázky. Dále ze zpracovaného dotazníkového šetření, které proběhlo v organizaci XYZ a zúčastnili se ho pracovníci, jenž v organizaci pracují méně než 2,5 roku. Doporučení byla vytvořena mimo jiné také na základě informací z interních materiálů organizace a v neposlední řadě z dat získaných v odborné literatuře. Na navrhovaná doporučení nahlížela autorka ze dvou stran a nastínila, za jakých situací by mohla být realizována. První doporučení vychází ze situace před rozšířením koronaviru SARS-CoV-2, kdy byla míra nezaměstnanosti v únoru 2020 v České republice 2 % (ČSÚ, 2020). Organizace XYZ se potýkala s nedostatkem kandidátů a trh práce byl pro uchazeče o zaměstnání velmi příznivý. Druhý pohled na navrhovaná doporučení zahrnuje aktuální situaci, kdy byl 12. března 2020 vyhlášen nouzový stav v celé České republice. Onemocnění COVID-19 zasáhlo takřka celý svět a lze předpokládat, že ovlivní i trh práce a nezaměstnanost bude narůstat. V případě, že by se situace takto změnila a organizace XYZ se přestala potýkat s nedostatkem kandidátů je vhodné tomu přizpůsobit i proces získávání zaměstnanců.

Organizace XYZ je velkou mezinárodní korporací se silnou japonskou organizační kulturou. Mezi silné stránky organizace patří loajalita zaměstnanců, kterou se snaží organizace podporovat a odměňovat. Z výzkumu bylo zjištěno, že organizace má dobře zpracovaný plán adaptace, který zaměstnanci hodnotí pozitivně. Součástí adaptace je vstupní školení nového pracovníka, příprava pracovního místa a hodnotící pohovor na konci zkušební doby.

Dále bylo zjištěno, že zapojení manažerů do výběrového řízení má pozitivní vliv na výběr uchazečů. Zároveň však bylo z provedeného výzkumu také zjištěno několik nedostatků. Tou největší slabou stránkou organizace XYZ je nedostatek uchazečů, kteří se účastí výběrových řízení. Organizace XYZ využívá pouze omezený počet zdrojů, které jsou určeny pro účely zveřejnění volných pracovních pozic. Zároveň uchazeče aktivně neoslovuje a nijak necílí na pasivní uchazeče o zaměstnání.

Z provedeného výzkumu bylo rovněž zjištěno, že zaměstnanci, ještě předtím, než pro organizaci XYZ začali pracovat nevěděli, čím se zabývá. Organizace se nijak nezaměřuje na budování značky a neprezentuje se, což má za následek, že uchazeči o organizaci nic neví a nemají o ní žádné povědomí. Organizace XYZ nemá internetové stránky v českém jazyce a sekce kariéra není lokálně zacílena. Kariéerní internetové stránky organizace vůbec nemá. Dále také nevyužívá žádné sociální sítě, jenž mohou sloužit nejen jako nástroj k tomu, jak budovat jméno značky a zvyšovat její povědomí, ale také jako nástroj pro získávání zaměstnanců. Organizace XYZ nespolupracuje s žádnými středními ani vysokými školami, které rovněž zvyšují povědomí o značce, ale především jsou zdrojem budoucích zaměstnanců. Zároveň se díky tomu může organizace podílet na vzdělávání studentů a přizpůsobit ho vlastním potřebám a aktuálním trendům. Možností, jak oslovit potenciální zaměstnance jsou i kariéerní veletrhy. Některé veletrhy jsou určeny výhradně studentům a absolventům, jiné jsou zaměřené dle vybraného oboru a jiné shlukují lidi i organizace napříč několika obory. Kariéerní veletrhy jsou rovněž způsobem, jak zvýšit povědomí o značce.

Co se týká výběru zaměstnanců v organizaci XYZ, tak organizace nemá pevně definovaná a nastavená pravidla, jakým způsobem výběr probíhá. Z dotazníkového šetření bylo zjištěno, že zaměstnanci absolvovali různý počet osobních pohovorů bez rozdílu, zda se jednalo o vedoucího nebo řadového pracovníka. Také bylo zjištěno, že personalisté využívají nestrukturované pohovory, i když mají zpracovaný formulář (vzor) kompetenčního pohovoru. Obvykle záleží na preferenci personalisty, jaký způsob vedení pohovoru mu více vyhovuje.

Vzhledem k tomu, že se organizace potýká s problémem, kterým je nedostatek uchazečů a má málo reakcí na inzerované pozice, autorka doporučuje **rozšířit zdroje získávání zaměstnanců**. Průměrný počet uchazečů, jenž se přihlásil do výběrového řízení v období od 1. listopadu 2017 do 1. dubna 2020 byl na jednu pozici 32. Organizace se primárně zaměřovala na jeden způsob získávání, kterým byla internetová inzerce na pracovních portálech. Z inzerce na pracovních portálech získalo zaměstnání 32 respondentů (66,7 %). Dalším způsobem, který organizace pro získání zaměstnanců využila byly služby personálních agentur. Osm zaměstnanců (16,7 %) bylo vyhledáno a zprostředkováno agenturou. Díky doporučení současným zaměstnancem získala organizace XYZ 7 pracovníků (14,6 %) a 1 pracovník (2,1 %) byl vyhledán úřadem práce.

Z dotazníkového šetření bylo zjištěno, že zaměstnanci využili při hledání zaměstnání celkem 9 různých zdrojů. Více než polovina všech respondentů (26 pracovníků, 54,2 %) využila při hledání současně internetové pracovní portály, kariérní stránky jednotlivých společností a sociální sítě. Druhým nejvyužívanějším zdrojem při hledání byly právě kariérní stránky jednotlivých společností, které navštívilo 29 respondentů (60,4 %) a třetím nejvyužívanějším zdrojem byly sociální sítě, které navštívilo 26 respondentů (54,2 %). Na základě těchto výsledků autorka navrhuje, aby organizace XYZ oslovila větší skupinu lidí prostřednictvím více zdrojů sloužících k vyhledání zaměstnanců.

Prvním doporučením, jak toho docílit a získat více kandidátů a potenciálních zaměstnanců je začít využívat sociální sítě, na kterých v současné době není organizace XYZ nijak aktivní. Manažer oddělení lidských zdrojů (Respondent 1) sice zmínil, že sociální sítě se neslučují s firemní kulturou společnosti, nicméně autorka doporučuje pokusit se vedení organizace přesvědčit, aby byl využíván LinkedIn, jenž je v dnešní době základním nástrojem v oblasti nábory. V rámci pravidelné měsíční schůzky vedoucího HR oddělení a Branch Managera organizace XYZ budou navržena následující doporučení na využívání této profesní sociální sítě.

LinkedIn slouží nejen k vyhledání a oslovení potenciálních uchazečů o práci, ale také lidem, kteří si aktivně práci hledají. Pokud by vedení společnosti souhlasilo s využitím sociálních sítí, autorka navrhuje založit na LinkedInu vlastní profil (stránku). Z interních statistik organizace XYZ bylo zjištěno (XYZ, 2020f), že nejméně inzerovaných pozic a následných nástupů nových zaměstnanců probíhá v letních měsících (červen–srpen). Statistika je personálním oddělením zpracovávána od ledna 2017 a v průměru se jedná v těchto měsících o poloviční náklady na inzerci oproti ostatním měsícům v roce. Zároveň je z plánů dovolených (XYZ, 2020f) zřejmé, že v těchto letních měsících čerpá většina zaměstnanců dovolenou. Autorka z těchto důvodů navrhuje, aby v průběhu července 2020 HR Specialista vytvořil na LinkedInu profil (stránku) organizace XYZ. Návod, jak profil (stránku) založit je popsán přímo na internetových stránkách www.Linkedin.com.

Prvním krokem pro vytvoření stránky organizace je výběr typu. V případě organizace XYZ se jedná o středně velkou až velkou firmu. V následujícím kroku je nutné vyplnit podrobnosti o organizaci. HR Specialista musí při vytváření profilu potvrdit, že má právo organizaci zastupovat a poté může účet založit. Je vhodné mít co nejvíce vyplněných údajů o organizaci. Mezi ty základní rozhodně patří logo značky, internetové stránky, lokalita a popis činnosti, kterou se organizací zabývá.

Vytvoření profilu (stránky) je zdarma. Základní LinkedIn účet umožňuje vytvoření profesní identity na webu, žádat o doporučení a udělovat je a vybudovat rozsáhlou profesní síť. LinkedIn také umožňuje navázat spojení s bývalými kolegy a spolužáky a vyhledávat a zobrazovat profily ostatních členů této sociální sítě. Pro navázání prvních kontaktů mohou personalisté využít vlastní zdroje a oslovit současné zaměstnance organizace. Pro profesionály LinkedIn

nabízí pět verzí placených prémiových účtů. Účet Premium Career je určen pro vyhledání nového zaměstnání. Účet Sales Navigator umožňuje získat potenciální kontakty a vytvoření vlastní klientely. Recruiter Lite je účet vhodný pro zaměstnavatele, kteří hledají nové zaměstnance. Účet Premium Business je využíván pro získání podrobných obchodní informací a podpoření vlastního podnikání. LinkedIn Learning je účet pro učení nových dovedností a vylepšení těch stávajících. Prémiový profil je možné získat na první měsíc zdarma, ale poté je zpoplatněn částkou 89.99 EUR (LinkedIn.com). Přepočteno kurzem České národní banky k 24. 4. 2020 jde o částku 2 458 Kč.

Organizaci XYZ je doporučeno využít prémiový účet Recruiter Lite, který je určen pro vyhledávání nových zaměstnanců. Na začátku je vhodné, aby se správce účtu, kterým je HR Specialista začal propojovat s ostatními členy personálního oddělení a poté i s ostatními zaměstnanci organizace. Postupně se tak začne tvořit profesní síť. Čím větší profesní síť bude, tím bude organizace atraktivnější. LinkedIn je vhodné provázat i s dalšími sociálními sítěmi a kariérními stránkami organizace. Ani jedním v současné době organizace nedisponuje.

Zároveň autorka doporučuje shlédnutí videa „Veronika Lencová: Jak správně nastavit a efektivně využívat LinkedIn“. To HR Specialistovi pomůže s nastavením profilu (stránky). Video je umístěno na platformě YouTube, konkrétně na kanále marketingové agentury OnlineSales.cz. a trvá 20 minut. Jeho shlédnutí je zcela zdarma (YouTube, 2018). Ing. Veronika Lencová, MBA je spisovatelka a lektorka, která realizuje on-line strategie na LinkedIn (Veronikalencova.cz). Ve videu „Veronika Lencová: Jak správně nastavit a efektivně využívat LinkedIn“ vysvětluje, jak tuto profesní síť nastavit a využívat, což by HR Specialistovi výrazně usnadnilo vytvoření profilu (stránky).

LinkedIn stejně jako sociální síť Facebook či Instagram využívá algoritmy, což v praxi znamená, že ne všechny příspěvky, které budou na profilu sdíleny se zobrazí všem sledovatelům. Příspěvky, které zahrnují nějakou interakci a jsou u nich komentáře jsou dávány do popředí. Profesionální LinkedIn profil vyžaduje pravidelnou aktivitu. Jestliže uživatel přidá nový příspěvek, u kterého se objeví komentáře, měl by na ně maximálně do 24 hodin odpovědět. Pokud by správce profilu s lidmi na sociální síti nekomunikoval nebude to mít dobrý vliv na jméno a pověst organizace.

Aby mohla organizace XYZ začít LinkedIn efektivně využívat k získávání zaměstnanců, doporučuje autorka účast na kurzu, jenž je zaměřený na využívání této profesní sociální sítě. Po provedení rešerše internetových nabídek a porovnání jednotlivých poskytovatelů školení a seminářů, doporučuje autorka účast na semináři „LinkedIn pro personalisty – nováčky ve světě této sociální sítě“. To je pořádáno vzdělávací a poradenskou společností I. VOX, která se od roku 1993 pohybuje na trhu vzdělávání. Seminář se uskuteční 17. července 2020 od 9:00 do 12:00 hod. v prostorách společnosti. Je určen personalistům, kteří se sociální síti LinkedIn nemají mnoho zkušeností. Cena semináře je 2 620 Kč bez DPH (vox.cz). HR Specialista získá díky tomuto semináři základy efektivní práce s LinkedIn, naučí se, jak ho využít pro propagaci a také jak na této profesní síti najít potenciální zaměstnance (vox.cz). Na semináři bude součástí programu vyhledávání uchazečů. Díky tomu HR Specialista zjistí, který z prémiových placených účtů bude vhodné využít a který bude pro organizaci XYZ tím nejvhodnějším. Cena tohoto tříhodinového semináře je o 1035 Kč levnější, než jeden inzerát na pracovním portálu Jobs.cz, který organizace XYZ využívá (XYZ, 2020b).

Pokud by HR Specialista vyhledal a získal jednoho nového zaměstnance pomocí profesní sociální sítě LinkedIn, místo toho, aby pozici ihned inzeroval na internetovém pracovním portálu, lze ušetřit 1 197 Kč. Tato částka vychází z ceny jednoho inzerátu a ceny měsíčního prémiového účtu na LinkedInu. Díky LinkedInu se zaměstnavatel dostává do povědomí lidí a může tak oslovit i pasivní uchazeče o zaměstnání. V případě, že by se v důsledku

koronavirové pandemie začala v České republice míra nezaměstnanosti v následujících měsících zvyšovat a organizace XYZ se nadále nepotýkala s nedostatkem kandidátů, může se LinkedIn stát plnohodnotným nástrojem pro vyhledávání zaměstnanců, nikoliv jen doplňkovým.

Dalším doporučením, jenž autorka navrhuje je vytvoření **náborového videa**, které bude sdíleno na LinkedIn profilu. Podle Lencové (2018) upřednostňuje 60 % lidí sledování videa před čtením textu. Internetoví uživatelé jsou již přesyceni množstvím textu a dávají tak raději přednost videu. Sledování videí je čím dál rozšířenější u mladé generace, která využívá sociální sítě jako běžnou součást svých životů. Sociální sítě jsou ideálním nástrojem pro oslovení pasivních uchazečů o práci. Tito uchazeči aktivně práci nehledají a nenavštěvují pracovní portály. Naopak tráví čas na sociálních sítích, kde je možnost zaujmout je zajímavým náborovým videem. Cílem náborových videí je představit organizaci a přilákat uchazeče o zaměstnání. Zajímavé náborové video zvyšuje počet zhlédnutí a úspěšnost inzerátů na pracovních portálech. Díky náborovému videu je snazší zaujmout mladé uchazeče.

Vytvoření náborového videa je složitá a kreativní činnost, která je doporučena přenechat zkušeným kreativcům z HR marketingu. Nábor zaměstnanců se tak čím dál víc prolíná s marketingem. Od roku 2015 jsou pod záštitou Recruitment Academy udělovány Recruitment Academy Awards. Tato soutěž uděluje ocenění nejlepším projektům v oblasti HR marketingu. Návštěva galavečeru, kde jsou ceny udělovány může být pro organizaci XYZ inspirativní zkušeností. Ocenění jsou rozdělena do šesti kategorií: pracovní inzerát roku, náborová kampaň roku, kariérní stránky roku, recruiter roku, refferal program roku a kariérní video roku. V porotě usedají jedni z nejvýznamnějších osobností českého HR marketingu. Personalisté společnosti XYZ mohou načerpat inspiraci, která by je mohla pozitivně ovlivnit v tvorbě HR strategie na následující roky.

Organizace XYZ nemá vlastní oddělení marketingu a nikdo ze zaměstnanců pozici kreativce v organizaci nezastává. Z tohoto důvodu je organizaci doporučeno, aby využila služeb profesionální digitální agentury. Pokud již bude organizace investovat nemalé finanční prostředky do náborového videa je vhodné, aby jeho tvorba byla přenechána odborníkům. Náborová videa lze rozdělit do třech typů. Prvním typem je video propagační. To má za cíl ukázat celkový obrázek o společnosti a zároveň přilákat potenciální zaměstnance. Druhým typem náborových videí je náborové video, které je zacíleno na pracovní prostředí a současné zaměstnance. Virální video je třetím typem náborového videa. To je přesně zaměřeno na cílovou skupinu a má vyvolat wow efekt (OKdron.cz).

Na základě průzkumu trhu, byla vybrána brněnská společnost OKdron. Ta má s náborovými videi bohaté zkušenosti a na svých internetových stránkách nabízí možnost shlédnout videa z jejich tvorby. Ta jsou velmi profesionálně zpracována. OKdron využívá při své tvorbě filmové triky, animace a pracuje jak s natáčením ze země, tak za pomoci dronů. Umí vytvořit náborové propagační video, které představí, čím se organizace zabývá a zároveň pomůže rozšířit povědomí o značce (OKdron.cz). Cena za videoprodukcí začíná na částce 15 000 Kč. Konečnou cenu a veškeré detaily videa je možné konzultovat až po osobní schůzce se zástupcem společnosti OKdron. Samotná schůzka je zdarma. V ceně videa je zahrnuta kompletní produkce, která obsahuje vše od návrhu až po konečné video. Video je vytvořeno přímo ve velikosti určené pro sdílení na sociálních sítích. OKdron vytváří videa i ve větším formátu a rozlišení, která jsou určena pro umístění na kariérní stránky. Tuto možnost organizace XYZ nemá možnost využít, jelikož kariérní stránky nemá. (OKdron.cz).

Jedním z tvůrců náborových a image videí je i společnost Mynd. Ta se zaměřuje na tvorbu tzv. image videí, která podporují budování značky a zároveň napomáhají k získávání zaměstnanců a podpoře prodeje. Jeho primárním cílem je vylepšit image firmy. Klíčem k úspěšnému videa

je mít předem jasně stanovený a definovaný cíl. Organizace by měla mít definované hodnoty, které chce prostřednictvím videa sdělit (Líšková, 2019). Cena za náborové nebo image video je velmi individuální a společnost Mynd na svých internetových stránkách nenabízí žádný ceník. Konkrétní cenu za video lze zjistit pouze po sjednané konzultaci, která je zdarma. Obvykle tvorba videa trvá měsíc až měsíc a půl (Líšková, 2019).

Vzhledem k okolnostem ohledně pandemie koronaviru a nouzového stavu, který v České republice trvá od 12. března 2020 lze předpokládat navýšení míry nezaměstnanosti po celém světě. Organizace XYZ nemá v plánu propouštět žádného ze svých zaměstnanců. Tato informace je ze strany společnosti potvrzena k 25. dubnu 2020 (XYZ, 2020i). Epidemiologická situace se však může rychle změnit a může mít v následujících dnech, týdnech i měsících na organizaci XYZ negativní dopad, který v tuto chvíli lze jen těžko předvídat. Navržená doporučení vychází z dat, kdy byla míra nezaměstnanosti v České republice 2 % a organizace se potýkala s nedostatkem uchazečů reagujících na volné pracovní pozice.

Návrh navázání spolupráce se školami

Organizace XYZ má pobočky i mimo hlavní město. V regionech, kde se tyto pobočky nachází je několik škol, jejichž studijní obory logistika a obchod úzce souvisí s činností organizace. Z tohoto důvodu autorka navrhuje školy oslovit a navázat s nimi spolupráci. Střední i vysoké školy mohou být zdrojem potenciálních zaměstnanců a díky spolupráci může organizace ovlivnit vzdělávání v dané instituci. Díky tomu budou absolventi odpovídat konkrétnějším potřebám zaměstnavatele a studenti se na své povolání budou moci připravovat nejen teoreticky, ale také prakticky.

Organizace XYZ má jednu ze svých poboček v blízkosti Kolína, kde se nachází Střední průmyslová škola a Jazyková škola s právem státní jazykové zkoušky, Kolín IV, Heverova 191. Tato škola nabízí studijní obory strojírenství, dopravní prostředky, ekonomika a podnikání, mechanik seřizovač a mechanik strojů a zařízení. Všechny tyto studijní obory jsou zakončeny maturitní zkouškou. Studijní obory mechanik seřizovač a mechanik strojů a zařízení jsou navíc s odborným výcvikem.

Autorka doporučuje navázat spoluprací právě s touto střední školou z důvodu, že absolventi těchto průmyslových oborů mohou nalézt uplatnění v kolínské pobočce organizace XYZ hned na několika pracovních pozicích. Organizace XYZ kromě korporátního oddělení, které zahrnuje účetní a administrativní pozice, má dále v kolínské pobočce oddělení logistiky a strojní oddělení. Uplatnění zde mohou najít dispečeri, asistenti logistiky, pracovníci kontroly jakosti apod. Studenti oboru ekonomika a podnikání mohou nalézt uplatnění na administrativních pozicích.

Organizace XYZ může díky spolupráci se střední odbornou školou získat připravené budoucí zaměstnance, kteří budou připraveni na vykonávání budoucí profese. Zároveň organizace může ovlivnit vzdělávání na dané škole tak, aby odpovídalo současným trendům a vývoji. Může také přispět k zavedení inovací do výuky studentů. Tato střední škola využívá při výuce CAD/CAM systémy, což je pro organizaci XYZ velkou výhodou. Pro zaměstnance na pozici Project Coordinator je znalost designových programů jako AutoCAD, CATIA a SolidWork důležitou součástí.

Aby mohla organizace XYZ se střední školou navázat spolupráci, je nutné s ní uzavřít smlouvu o obsahu, rozsahu a podmínkách praktického vyučování. Vzor této smlouvy je volně dostupný na internetových stránkách Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy České republiky (Thérová, 2020). Uzavření této smlouvy je také jednou z podmínek pro čerpání daňových odpočtů organizace. Součástí smlouvy jsou identifikační údaje organizace a školy, mezi kterými je uzavírána. Předmětem smlouvy jsou podmínky realizace, dále časový rozvrh

praktického vyučování, závazky organizace a závazky školy, výše odměny za produktivní činnost, data od kdy do kdy je smlouva platná a závěrečná ustanovení. Povinností organizace plynoucí z uzavření smlouvy je zabezpečení kvalitního a odborného rozvoje žáka v souladu se školním vzdělávacím programem. Další povinností, jež musí organizace dodržet, jsou hygienické předpisy a dodržování zákoníku práce, stejně jako tomu je u zaměstnanců v pracovním poměru. Organizace musí studentovi zajistit bezpečné pracovní místo a vyplácí mu odměnu, pokud je jeho činnost produktivní. Škola je zodpovědná za průběh a výsledky vzdělávání žáka. Organizace je také povinná umožnit učitelům odborného výcviku vstup na pracoviště.

Autorka navrhuje, aby HR Specialista, jež má v organizaci na starost vzdělávání vytvořil plán spolupráce, který následně předloží Branch Managerovi ke schválení. Bez jeho souhlasu a podpisu smlouvy o obsahu, rozsahu a podmínkách praktického vyučování není možné spolupráci realizovat. Tvorbu plánu je vhodné realizovat do konce června 2020, aby měla jak škola, tak organizace v průběhu letních prázdnin dostatek času na domluvení konkrétních detailů. Spolupráce by tak trvala po dobu nového akademického roku 2020/2021. Zároveň bude také nutné domluvit detaily spolupráce se zaměstnanci, kteří budou mít studenty následně v organizaci na starost. Pro tuto funkci bude vhodný zkušený pracovník, který by měl zároveň mít zájem o práci se studenty. Další důležitou vlastností, kterou by měl takový pracovník mít je komunikativnost. Autorka proto navrhuje, aby tuto funkci zastával zaměstnanec na pozici Team Leader, který má zkušenosti s vedením týmu a má dobré organizační a komunikační schopnosti.

Aby praktická výuka studentů v organizaci neomezila a neohrozila chod oddělení je maximální počet studentů stanoven na 4 lidi. Takovému množství studentů je schopný se jeden lektor věnovat. Ten bude za studenty zodpovědný a zároveň bude komunikovat s pověřeným pedagogem školy. Část své běžné agendy bude nutné, aby Team Leader delegoval na své kolegy a měl díky tomu dostatek času na studenty. Protože je role pověřeného zaměstnance (instruktora) velmi důležitá, náročná a znamená pro něj práci navíc, je doporučeno, aby byl tento faktor zohledněn při vyplácení ročních odměn, které se odvíjejí od pracovního výkonu (nuv.cz, 2015).

Spolupráce se školou přináší pro organizaci několik výhod. Hlavní výhodou je, že si organizace XYZ může vychovat budoucí zaměstnance přesně podle svých potřeb. Spolupráce je podporována státem daňovými úlevami a zvýhodněními. Podmínkou pro získání těchto výhod je uzavření smlouvy se školou, zdanitelný příjem organizace a doložené hodiny, které žáci praktickou výukou strávili. Organizace si může odečíst až 110 % vstupní ceny majetku, který byl pořízen pro odborné vzdělávání žáků. Zároveň může získat 200 Kč/hod. na podporu výdajů spojených s praktickým vyučováním žáka (nuv.cz, 2020).

Cílem spolupráce je přínos pro všechny tři zainteresované strany, tzn. pro žáka, organizaci i školu. Na konci je spolupráci důležité vyhodnotit. Díky této spolupráci by měla organizace XYZ získat budoucí zaměstnance, kteří budou připraveni stát se po ukončení studia plnohodnotnými pracovníky. Pokud by tito studenti v budoucnu nastoupili do organizace na hlavní pracovní poměr, budou již seznámeni s jejich pracovním prostředím a náplní práce. Jejich proces adaptace a zaškolení tak bude rychlejší a efektivnější.

Další střední školou, se kterou by mohla být v rámci rozšíření povědomí o organizaci XYZ a získání budoucích zaměstnanců navázána spolupráce, je Obchodní akademie Kolín. Obchodní akademie nabízí dva studijní obory, kterými jsou Ekonomika podnikání a Obchodní akademie (Zahrádka, 2019). Studenti obchodní akademie mají povinnost absolvovat ve 2., 3. a 4. ročníku odbornou praxi. Vzhledem k charakteru studijního oboru je navrhováno, aby byla studentům nabídnuta odborná praxe na pozicích účetní, administrativní asistenti nebo obchodní

zástupci. Postup pro navázání spolupráce je v tomto případě obdobný jako u střední průmyslové školy. Organizace má povinnost se školou uzavřít smlouvu o obsahu, rozsahu a podmínkách praktického vyučování.

HR Specialistovi, který bude mít spolupráce se školami na starost je rovněž doporučeno, aby se školou domluvil možnost vyvěšení volných pracovních pozic na nástěnkách v prostorách školy. Studenti budou díky tomu informováni o možnostech uplatnění v organizaci XYZ. Inzerce volných pozic na školních nástěnkách není pro organizaci žádným nákladem navíc a může díky ní získat potenciální uchazeče.

Pokud by se spolupráce se školami osvědčily je možné spolupráci rozšířit i mezi další střední a vysoké školy. Podle studijního oboru by autorka doporučovala Vysokou školu ekonomickou, kde je vyučován obor mezinárodní obchod. Absolventi tohoto oboru mohou nalézt uplatnění napříč všemi divizemi organizace XYZ. Další vysokou školou, se kterou by mohla organizace XYZ navázat spolupráci je Univerzita Pardubice. Ta má strategickou polohu, jelikož je v dostupné vzdálenosti jak od pražské, tak od kolínské pobočky. Dopravní fakulta Jana Pernera nabízí studium logistiky a technologie a řízení dopravy. Absolventi těchto oborů mohou stejně jako studenti Střední průmyslové školy v Kolíně nalézt uplatnění v logistice.

V souvislosti s opatřeními, která aktuálně zasáhla také vzdělávací instituce kvůli šíření koronaviru SARS-CoV-2 nejen na území České republiky není jasné, kdy bude možné spolupráci realizovat. Není také jasné, za jakých podmínek bude kolínská pobočka organizace XYZ nadále fungovat a jaké změny v běžném provozu budou nastaveny. Kvůli těmto okolnostem bude vhodnější spolupráci realizovat až v akademickém roce 2021/2020. Pokud to bude epidemiologická situace a vládní opatření umožňovat.

Sjednocení procesu výběru zaměstnanců

Výběr pracovníků navazuje na proces získávání, jehož cílem je vybrat nejvhodnější uchazeče pro obsazovanou pracovní pozici. Personalisté provádí selekci životopisů uchazečů, následuje telefonický prescreening, osobní pohovory a případně jsou uchazeči testováni. Vhodný uchazeč by měl být v první řadě schopen začlenit se do týmu a celkového chodu organizace. Dalším doporučením pro organizaci XYZ je sjednocení procesu výběru zaměstnanců. Nejednotnost v rámci výběrového řízení byla identifikována jako slabá stránka organizace XYZ.

Dotazníkového šetření se zúčastnilo 6 (12,5 %) zaměstnanců, kteří v organizaci XYZ zastávají funkci vedoucího pracovníka. Jedná se o 4 ženy a 2 muže. Tito respondenti pracují v organizaci déle než 1 rok. Pouze jeden z nich v organizaci pracuje méně než jeden rok. Velmi se však liší počet kol pohovorů, které v průběhu výběrového řízení tito vedoucí pracovníci absolvovali. Jeden vedoucí pracovník se účastnil pouze jednoho kola pohovoru. Tři pracovníci absolvovali 2 kola pohovorů, jeden pracovník se účastnil 3 kol pohovorů a jeden pracovník absolvoval dokonce 4 kola. Z těchto výsledků je zřejmé, že pravidla pro výběr vedoucích zaměstnanců nejsou nijak nastavena.

U řadových pracovníků, kteří se dotazníkového šetření účastnili se počet kol pohovorů rovněž liší. Celkem dotazník vyplnilo 42 řadových pracovníků (87,5 %). Pouze jednoho kola pohovorů se zúčastnilo 11 respondentů. Nejvíce respondentů (26) absolvovalo v průběhu výběrového řízení v organizaci XYZ 2 kola pohovorů a zbylých 5 řadových pracovníků se zúčastnilo 3 kol pohovorů. Ze získaných odpovědí, stejně jako tomu bylo v případě vedoucích zaměstnanců je zřejmé, že pravidla pro výběr řadových pracovníků nejsou nijak specifikována.

Výběr zaměstnanců lze podle Lewise rozdělit podle tří druhů kritérií (Koubek, 2015, s. 170). Tato kritéria se dělí na: celooorganizační kritéria, útvárová kritéria a tradiční kritéria pracovního

místa. Autorka doporučuje, aby si personalisté jasně tato kritéria definovali. V případě organizace XYZ autorka doporučuje zaměřit na uchazeče, kteří se ztotožňují s japonskou organizační kulturou a vyhovuje jim práce v korporátním prostředí. V takové organizaci se složitěji prosazují změny a ne každému to vyhovuje. V rámci týmových (útvárových) kritérií je doporučeno požadavky na uchazeče konzultovat s manažerem oddělení, kam se nový zaměstnanec hledá. Organizace XYZ má komunikaci s manažery dobře nastavenou, a tak by vybrání vhodných zaměstnanců na základě týmových kritérií nemělo být obtížné. Třetím kritériem jsou požadavky na pracovní místo. Organizace XYZ má zpracované popisy pracovního místa, která jsou využívána pro tvorbu inzerátu i při posuzování vhodnosti uchazečů. Pokud je však uchazeč více orientován celooorganizačně, neplnění některých požadavků na pracovní místo nemusí být rozhodující. Pracovníci lidských zdrojů rozdělují životopisy uchazečů na vhodné a nevhodné. Vhodné uchazeči jsou telefonicky kontaktováni a je prováděn tzv. prescreening. Nevhodní uchazeči jsou informováni o zamítnutí pomocí e-mailu nebo telefonicky.

Proces výběru zaměstnanců autorka doporučuje sjednotit především v rámci osobních pohovorů. Jak uvedl Respondent 1, první kola pohovorů obvykle probíhají za přítomnosti zástupce oddělení lidských zdrojů a manažera oddělení, do kterého bude nový zaměstnanec nastupovat. Druhá kola probíhají bez přítomnosti personalisty a je při nich přítomen budoucí přímý nadřízený nového zaměstnance nebo člověk, který s ním bude úzce spolupracovat.

V průběhu prvního kola je navrhován strukturovaný pohovor, kterého se bude účastnit zástupce oddělení lidských zdrojů a manažer oddělení, do kterého se nový zaměstnanec hledá. Strukturovaný pohovor je standardizován a je předem jasně daný. Všem kandidátům jsou pokládány stejné otázky, které by měly být ve stejném pořadí a zároveň by na jejich odpovědi měli mít kandidáti stejný čas. Pokud by se jednalo o vysoce postaveného manažera, lze předpokládat, že by se mohl účastnit i třetího kola výběrového pohovoru.

V druhém kole by měl být přítomen ten samý personalista, jenž byl i v prvním kole. Tohoto kola by se měl účastnit i přímý nadřízený nového zaměstnance. Účast pracovníka lidských zdrojů v obou kolech výběrového řízení může pomoci personalistovi lépe uchazeče vyhodnotit. Zároveň může porovnat jeho chování s rozstupem několika dnů. Někteří uchazeči bývají velmi nervózní.

Z dotazníkového šetření bylo zjištěno, že zaměstnanci organizace XYZ absolvovali v rámci svého výběrového řízení 1, 2, 3 nebo 4 a více kol pohovorů. Chybí však nastavení jednotných pravidel, např. určitý počet kol pro vedoucí zaměstnance a určitý počet kol pro řadové zaměstnance.

Zároveň z dotazníku vyplývá, že všichni zaměstnanci, kteří ohodnotili výběrové řízení jako krátké nebyli vedoucími pracovníky. Ze všech 10 zaměstnanců, kteří označili výběrové řízení za krátké, absolvovalo 6 pracovníků pouze 1 kolo výběrového pohovoru. 2 pracovníci se zúčastnili 2 kol pohovoru a další 2 pracovníci se zúčastnili dokonce 3 kol pohovoru. Pracovníci, jenž absolvovali 3 kola pohovoru přesto označili výběrové řízení za krátké a nevykonávají pozici vedoucího pracovníka.

Assesment centra nejsou jako způsob výběru zaměstnanců organizaci XYZ doporučována. Přestože patří mezi jejich výhody úspora času a objektivita, protože je v rámci jednoho dne posouzeno více kandidátů za stejných podmínek, jsou velmi nákladným způsobem výběru. Assesment centra se tak využívají hlavně u společností, které mají vysoký počet uchazečů o zaměstnání a nebo také velký počet otevřených pracovních pozic. Čím více uchazečů se assesment centra zúčastní a čím více z nich bude následně společností zaměstnáno, tím se sníží průměrný náklad na získání jednoho uchazeče. O zařazení assesment centra mezi způsoby

používané organizací XYZ k výběru zaměstnanců by bylo možné uvažovat v případě, pokud by organizace do budoucna plánovala rozšíření počtu svých poboček a potřebovala by získat více zaměstnanců. Za současného stavu tento způsob výběru zaměstnanců autorka organizaci XYZ nedoporučuje.

4 Závěr

Cílem této diplomové práce bylo formulovat doporučení na zlepšení procesu získávání a výběru zaměstnanců v organizaci XYZ. Dílčími cíli bylo zjistit a vyhodnotit využívané metody získávání zaměstnanců a zjistit a vyhodnotit využívané metody výběru zaměstnanců. Třetím dílčím cílem bylo identifikovat silné a slabé stránky procesu získávání a výběru. Na základě zjištěných slabých stránek navrhla autorka diplomové práce organizaci XYZ několik doporučení, jak zlepšit proces získávání a výběru zaměstnanců. V první části diplomové práce jsou popsány metody získávání a výběru zaměstnanců. Tato teoreticko-metodologická část vychází z rešerše sekundárních zdrojů. Následná praktická část byla zpracována na základě vyhodnocení primárních zdrojů.

Autorka provedla v organizaci XYZ dotazníkové šetření, kterého se zúčastnilo 48 zaměstnanců z 67 dotazovaných. Dotazník vyplnilo 15 mužů a 33 žen. Respondenti byli kromě pohlaví také rozděleni podle věku, nejvyššího dosaženého vzdělání, délky pracovního poměru a typu pracovní pozice. Z dotazníkového šetření bylo zjištěno, že organizace XYZ využívá nedostatek zdrojů pro získání zaměstnanců. Bylo zjištěno, že 33 respondentů (66,7 %) se o práci v organizaci XYZ dozvědělo z inzerce na internetovém pracovním portálu. Osm zaměstnanců (16,7 %) bylo získáno prostřednictvím personální agentury a 7 zaměstnanců (14,6 %) bylo doporučeno současnými pracovníky organizace. Jeden ze zaměstnanců (2,1 %) byl doporučen úřadem práce.

Respondenti byli zároveň dotazováni, kde zaměstnání před nástupem do organizace XYZ hledali. Z odpovědí vyplývá, že respondenti vyhledávali práci pomocí 9 různých zdrojů. Více než polovina všech respondentů (26 pracovníků, 54,2 %) využila při hledání 3 zdroje současně, kterými byli internetové pracovní portály, kariérní stránky jednotlivých společností a sociální sítě. Nejpoužívanějším způsobem pro hledání zaměstnání jsou pracovní portály, které navštívilo 46 respondentů (95,8 %). Druhým nejvyužívanějším zdrojem při hledání byly kariérní stránky jednotlivých společností, které navštívilo 29 respondentů (60,4 %) a třetím nejvyužívanějším zdrojem byly sociální sítě, které navštívilo 26 respondentů (54,2 %). Na základě těchto výsledků autorka organizaci XYZ doporučuje, aby oslovila více potenciálních uchazečů o zaměstnání pomocí více zdrojů.

Prvním doporučením je rozšířit povědomí o organizaci XYZ na trhu práce. Z dotazníkového šetření bylo zjištěno, že 66,7 % respondentů nevědělo nebo spíše nevědělo, čím se organizace zabývá. Organizace XYZ je velmi uzavřená a široká veřejnost nemá příliš možností, jak do ní nahlédnout. Pomocí sociální sítě LinkedIn by organizace mohla nejen získat nové zaměstnance, ale také rozšířit povědomí o své činnosti a být více vidět. Autorka tedy navrhuje vytvoření profilu na profesní sociální síti LinkedIn, který slouží nejen k vyhledání a oslovení potenciálních uchazečů o práci, ale také lidem, kteří si aktivně práci hledají. Aby mohla organizace XYZ využívat všechny funkce, které LinkedIn nabízí, doporučuje autorka HR Specialistovi účast na odborném semináři.

Dalším doporučením, jenž autorka navrhuje je vytvoření náborového videa, které bude sdíleno na LinkedIn profilu. Toto video bude vytvořeno externí digitální společností, jenž se na tvorbu videí specializuje. Video bude hlavně zacíleno na absolventy škol, jelikož sledování videí je čím dál rozšířenější u mladé generace, která využívá sociální sítě jako běžnou součást svých životů. Sociální sítě jsou schopné oslovit i pasivní uchazeče o práci, kteří nenavštěvují pracovní portály. Autorka také doporučuje, aby organizace XYZ využívala místo personálních agentur

více interní personalisty, kteří budou aktivně nové zaměstnance vyhledávat právě pomocí LinkedInu.

Z interních dat organizace XYZ bylo zjištěno, že nejdražším způsobem získávání pracovníků je zprostředkování personální agenturou. Průměrný náklad na získání jednoho pracovníka z personální agentury činí 128 655 Kč. Získání jednoho nového zaměstnance pomocí inzerce na internetovém pracovním portálu stojí organizaci XYZ v průměru 5 415 Kč. Oproti tomu prémiový profil na LinkedIn, který je určen profesionálům stojí cca 2 500 Kč měsíčně. Pokud se organizace zaměří více na aktivní vyhledávání na sociálních sítích může omezit využití personálních agentur.

Jako další doporučení pro organizaci XYZ navrhuje autorka spolupráce se školami v blízkosti organizace. Střední a vysoké školy jsou zdrojem potenciálních zaměstnanců a na základě uzavřené spolupráce může organizace ovlivnit vzdělávání v dané instituci. Díky tomu budou absolventi odpovídat konkrétnějším potřebám zaměstnavatele a studenti se na své povolání budou moci připravovat nejen teoreticky, ale také prakticky. V rámci výběru zaměstnanců je organizaci XYZ doporučeno, aby tento proces sjednotila. Z dotazníkového šetření bylo zjištěno, že zaměstnanci na řadových i vedoucích pozicích absolvovali různý počet kol pohovorů. Autorka navrhuje využít polostrukturované pohovory, které budou dvoukolové. Zároveň doporučuje, aby u obou kol byl přítomen HR Specialista, jenž může pracovníka objektivněji a lépe posoudit.

V organizaci XYZ byly identifikovány silné a slabé stránky procesu získávání a výběru zaměstnanců. Jednou ze silných stránek organizace XYZ, jenž byla identifikována je proces adaptace. Ten je v organizaci velmi dobře nastaven a 91,7 % respondentů ho hodnotilo pozitivně. Další silnou stránkou organizace XYZ je spolupráce oddělení lidských zdrojů s manažery jednotlivých oddělení v rámci procesu získávání a výběru zaměstnanců. Manažeři jsou do výběru zaměstnanců aktivně zapojováni. Mají možnost podílet se na přípravě inzerce a účastní se osobních pohovorů. Právě na manažerech je závěrečné rozhodnutí o přijetí či nepřijetí uchazeče do svého týmu. Loajalita zaměstnanců byla další silnou stránkou, která byla v organizaci XYZ identifikována. V roce 2019 byla v organizaci míra fluktuace v organizaci 8,6 %. Z dotazníkového šetření vyplynulo, že 91 % respondentů neuvažuje o změně zaměstnání a zároveň 93,7 % respondentů by doporučilo nebo spíše doporučilo svému známému práci v organizaci XYZ.

Organizace XYZ má internetové stránky společné pro všechny evropské pobočky, nejsou přeloženy do českého jazyka a kariérní sekce není lokálně zaměřena. Kariérní internetové stránky by byly vhodným zdrojem pro získání zaměstnanců a rozšíření povědomí o organizaci XYZ. Tento způsob vyhledávání byl mezi zaměstnanci organizace XYZ druhým nejvyužívanějším. Vytvoření kariérních stránek by autorka doporučovala do budoucna. Pokud organizace nemá internetové stránky zaměřené na tuzemský trh, nedává smysl vytvořit kariérní stránky, které nebudou s těmito stránkami provázány. V budoucnu by mohly být kariérní stránky propojeny i s internetovými pracovními portály, které patří mezi nejvyužívanější metodu získávání zaměstnanců.

Závěrem lze konstatovat, že organizace XYZ je zaměstnavatelem, jenž má loajální zaměstnance, kteří neuvažují nad změnou zaměstnání. Organizace XYZ má velký potenciál stát se silnou značkou na trhu práce a přilákat více zaměstnanců. I přes probíhající pandemii koronaviru SARS-CoV-2, který způsobuje onemocnění COVID-19 organizace XYZ neplánuje propouštět své zaměstnance. Lze očekávat že se situace na trhu práce rapidně změní a míra

nezaměstnanosti se zvýší. Mezinárodní měnový fond předpokládá, že se kvůli koronavirové pandemii globální ekonomika sníží o tři procenta a česká ekonomika by mohla klesnout až o 6,5 procenta (ČTK, 2020b). Pro organizaci XYZ může tento vývoj znamenat nárůst počtu uchazečů, ale to ukáží až následující měsíce.

Literatura

Primární zdroje

- XYZ. *Organizace XYZ*. 2015.
- XYZ. *Organizace XYZ*. 2019.
- XYZ. *Organizace XYZ*. 2020a.
- XYZ. *Organizace XYZ*. 2020b.
- XYZ. *Organizace XYZ*. 2020c.
- XYZ. *Pracovní nabídka XYZ*. 2020d.
- XYZ. *Vstupní HR školení XYZ*. 2020e.
- XYZ. *HR reporty XYZ*. 2020f.
- XYZ. *Seznam zaměstnanců XYZ*. 2020g.
- XYZ. *Organizace XYZ*. 2020h.
- XYZ. *Organizace XYZ*. 2020i.

Monografie

- ARMSTRONG, M., TAYLOR, S. *Řízení lidských zdrojů : moderní pojetí a postupy*: 13. vydání. Praha : Grada Publishing, 2015. 920 s. ISBN 978-80-247-5258-7.
- BĚLOHLÁVEK, F. *Jak vybrat správného člověka na správné místo : úspěšný personální výběr*. Praha : Grada, 2016. 192 s. ISBN 978-80-247-5768-1.
- BLANCHARD, K., ZIGARMI, P., ZIGARMI, D. *Leadership & minutový manažer : zvyšování efektivity prostřednictvím metody situačního vedení*. Praha : Knihy Omega, 2017. 120 s. ISBN 978-80-7390-073-1.
- DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vydání. Praha : C. H. Beck, 2012. 559 s. ISBN 978-80-7400-347-9.
- FORD, M. *Roboti nastupují : automatizace, umělá inteligence a hrozba budoucnosti bez práce*. Praha : Rybka Publishers, 2017. 384 s. ISBN 978-80-87950-46-3.
- CHLÁDKOVÁ, A., BUKOVJAN P. *Personalistka : dvanáctero správného vedení personální agendy*. Praha : Wolters Kluwer a.s., 2015. 528 s. ISBN 978-80-7478-692-1.
- JANIŠOVÁ, D., KŘIVÁNEK, M. *Velká kniha o řízení firmy : praktické postupy pro úspěšný rozvoj*. Praha : Grada, 2013. 400 s. ISBN 978-80-247-4337-0.
- KOCIANOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha : Grada, 2010. Psyché (Grada). 224 s. ISBN 978-80-247-2497-3.
- KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů : Základy moderní personalistiky*. 5. vydání. Praha : Management Press, 2015. 400 s. ISBN 978-80-7261-288-8.
- LIPOVSKÁ, H. *Moderní ekonomie : jednoduše o všem, co byste měli vědět*. Praha : Grada, 2017. 256 s. ISBN 978-80-271-0120-7.
- MISHRA, R. K., SARKAR, S., SINGH, P. *Today's HR for a Sustainable Tomorrow*. New Delhi : Allied Publishers, 2012. 300 s. ISBN 978-81-8424-754-1.

MUŽÍK, J. a KRPÁLEK, P. *Lidské zdroje a personální management*. Praha : Academia, 2017. 190 s. ISBN 978-80-200-2773-3.

RANGARAJU, M. S., KENNEDY HANUMAN, S. *Innovation in Management Challenges and Opportunities in the next decade*. New Delhi : Allied Publishers, 2012. 430 s. ISBN 978-81-8424-761-9.

SCHOLLEOVÁ, H. *Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha : Grada, 2012. 272 s. ISBN 978-80-247-4004-1.

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

ŠIKÝŘ, M. *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha : Grada, 2012. 208 s. ISBN 978-80-247-4151-2.

ŠIKÝŘ, M. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha : Grada, 2016. 208 s. ISBN 978-80-247-5870-1.

TEGZE, J. *Jak hledat zaměstnance v 21. století : techniky moderního recruitmentu*. Praha : Grada, 2019. 327 s. ISBN 978-80-271-0551-9.

TRACY, B. *Zaměstnejte ty nejlepší lidi a udržte si je : 21 jednoduchých, osvědčených a ihned použitelných technik*. Praha : Synergie, 2015. 135 s. ISBN 978-80-7370-433-9.

VEBER, J. a kol. *Digitalizace ekonomiky a společnosti : výhody, rizika, příležitosti*. Praha : Management Press, 2018. 198 s. ISBN 978-80-7261-554-4.

VNOUČKOVÁ, L. *Fluktuace a retence zaměstnanců*. Praha : Adart, 2013. 232 s. ISBN 978-80-904645-9-9.

Odborné knihy a časopisy

BLÁHOVÁ, K. *Každý lídr musí být taky trochu personalista*, HR forum, 12/2018, s. 32. ISSN 1212-690X

HYPŠ, R. *Ziskejte zaměstnance levněji*, Profí HR, 2019, ročník V, číslo 11, s. 6-8. ISSN 2464_5907

Internetové zdroje

Berná, I. *Přestaňte si stěžovat na mileniály. Začněme s nimi pracovat* [online]. 13.12.2018 [cit. 2020-4-1]. Dostupné z WWW: <https://www.hrnews.cz/lidske-zdroje/rozeni-id-2698710/prestanme-si-stezovat-na-milenialy-zacneme-s-nimi-pracovat-id-3637258>.

Clement, J. *Number of Facebook users worldwide 2008–2019* [online]. 30.1.2020 [cit. 2020-3-21]. Dostupné z WWW: <https://statista.com/statistics/264810/number-of-monthly-active-facebook-users-worldwide/>.

ČT24. *Nezaměstnanost v Česku může narůst až zhruba o pět procentních bodů, očekává kvůli pandemii ministerstvo práce* [online]. 8.4.2020 [cit. 2020-4-20]. Dostupné z WWW: <https://ct24.ceskatelevize.cz/ekonomika/3070116-plyn-ani-elektrina-zatim-nezlevni-podle-analytiku-prijde-az-na-podzim>.

ČTK. *Nezaměstnanost v březnu zůstala na 3 %, v dubnu výrazně stoupne* [online]. 8.4.2020a [cit. 2020-4-20]. Dostupné z WWW: <https://www.ceskenoviny.cz/zpravy/nezamestnanost-v-breznu-zustala-na-3-v-dubnu-vyrazne-stoupne-/1877137>.

ČTK. *MMF letos čeká nejhlubší recesi globální ekonomiky za 90 let* [online]. 14.4.2020b [cit. 2020-4-20]. Dostupné z WWW: <https://www.ceskenoviny.cz/zpravy/mmj-letos-ceka-nejhlubsi-recesi-globalni-ekonomiky-za-90-let/1879237>.

Český statistický úřad. *Zaměstnanost, nezaměstnanost* [online]. 3.2.2020 [cit. 2020-4-2]. Dostupné z WWW: https://www.czso.cz/csu/czso/zamestnanost_nezamestnanost_prace.

Datacruit *Ceník datacruit ATS* [online]. 2019 [cit. 2020-4-26]. Dostupné z WWW: <https://www.datacruit.com/cenik>.

Freiwaldová, P. *Sedm rad, než půjdete na úřad práce* [online]. 19.6.2017 [cit. 2020-3-28]. Dostupné z WWW: https://www.idnes.cz/finance/financni-radce/rady-pro-nezamestnane.A170614_200210_viteze_frp.

Green Recruitment Company. *About us* [online]. 2018 [cit. 2020-2-27]. Dostupné z WWW: <https://greenrecruitmentcompany.com/about>.

Kadlec, J. *10 pravidel úspěšného naboru na sociálních sítích* [online]. 18.4.2017 [cit. 2020-2-27]. Dostupné z WWW: <https://hrnews.cz/lidske-zdroje/nabor-id-2698717/10-pravidel-uspesneho-naboru-na-socialnich-sitich-id-3011538>.

Kadlec, J. *26 predikcí českého naboru, které musíte znát – Pracovní trh (1/4)* [online]. 12.2.2019a [cit. 2020-2-27]. Dostupné z WWW: <https://www.hrnews.cz/lidske-zdroje/nabor-id-2698717/26-predikci-ceskeho-naboru-ktere-musite-znat-pracovni-trh-1-id-3672447>.

Kadlec, J. *26 predikcí českého naboru, které musíte znát – Employer Branding (4/4)* [online]. 25.3.2019b [cit. 2020-2-27]. Dostupné z WWW: <https://hrnews.cz/lidske-zdroje/nabor-id-2698717/26-predikci-ceskeho-naboru-ktere-musite-znat-employer-brandi-id-3678598>.

Keményová, Z. *Dát inzerát a čekat už nestačí. Nábor na sociálních sítích má být vtipný a hodně osobní* [online]. 27.3.2017 [cit. 2020-3-27]. Dostupné z WWW: <https://archiv.ihned.cz/c1-65672530-nabor-na-socialnich-sitich-ma-byt-vtipny-a-hodne-osobni>.

Knotková, A. *V hlavě kandidátů: co si opravdu myslí o vaší inzerci?* [online]. 12.9.2018 [cit. 2020-3-28]. Dostupné z WWW: <https://www.lmc.eu/cs/magazin/clanky/v-hlave-kandidatu-co-si-opravdu-mysli-o-vasi-inzerci/>.

Krejčíková, Z. *Oslovování kandidátů je nepostradatelná součást práce recruitera* [online]. 13.3.2019 [cit. 2020-3-28]. Dostupné z WWW: <https://www.linkedin.com/pulse/oslovovan%C3%AD-kandidatů-je-nepostradatelná-součást-práce-krejčíkova/>.

Lencová, V. *Kde hledat zaměstnance? Využijte LinkedIn*. [online]. 1.10.2018 [cit. 2020-4-26]. Dostupné z WWW: <https://www.pamprofi.cz/33/kde-hledat-zamestnance-vyuzijte-linkedin-uniqueidgOkE4NvrWuMU-VXONoVEkReflev4Z5gBsPTwVrguwZk/>

Líšková, V. *Velký firemní průvodce videem aneb 10 kroků k perfektnímu image videu* [online]. 5.3.2019 [cit. 2020-4-26]. Dostupné z WWW: <https://blog.mynd.com/cz/velky-firemni-pruvodce-video-produkci>

LMC. *Co české firmy skutečně oceňují na spolupráci se školami* [online]. 8.2.2019 [cit. 2020-3-28]. Dostupné z WWW: <https://www.lmc.eu/cs/magazin/clanky/co-ceske-firmy-skutecne-ocenuji-na-spolupraci-se-skolami/>.

LMC. *Budoucnost HR: Roboti už vyhazují a nabírají lidi. A dokážou určit, kdo se chystá z firmy utéct* [online]. 10.3.2020a [cit. 2020-3-10]. Dostupné z WWW: <https://www.lmc.eu/cs/magazin/clanky/budoucnost-hr-roboti-uz-vyhazuji-a-nabiraji-lidi-a-dokazou-urcit-kdo-se-chysta-z-firmy-utect/>.

LMC *5,5 milionu odpovědí a další růst. Portály Jobs.cz, Prace.cz a aplikace Práce za rohem loni zaválely* [online]. 29.1.2020b [cit. 2020-4-26]. Dostupné z WWW: <https://www.lmc.eu/cs/magazin/clanky/55-milionu-odpovedi-a-dalsi-rust-portaly-jobs-cz-prace-cz-a-aplikace-prace-za-rohem-loni-zavalely/>

Miller, D. *9 Employee Recruitment Strategies* [online]. 10.2.2020 [cit. 2020-2-27]. Dostupné z WWW: <https://recruitingdaily.com/9-employee-recruitment-strategies/>.

Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR. *Nezaměstnanost zůstala v březnu na 3 %* [online]. 8.4.2020 [cit. 2020-4-20]. Dostupné z WWW: <https://www.mpsv.cz/web/cz/-/nezamestnanost-zustala-v-breznu-na-3->.

Ministerstvo zdravotnictví ČR. *COVID-19: Přehled aktuální situace v ČR* [online]. 20.4.2020 [cit. 2020-4-20]. Dostupné z WWW: <https://onemocneni-aktualne.mzcr.cz/covid-19>.

Monster.cz *Při náborech zaměstnanců nezapomínejte na sociální síť* [online]. 11.2018 [cit. 2020-3-20]. Dostupné z WWW: <https://www.monster.cz/cz/nabor/clanky/hr-trendy/hledani-zamestnancu/socialni-site-nabor-zamestnancu/>.

Národní ústav pro vzdělávání *Plánovací kalendář pro školy a zaměstnavatele* [online]. 2015 [cit. 2020-4-26]. Dostupné z WWW: http://www.nuv.cz/uploads/POSPOLU/Planovaci_kalendar_final.pdf.

Národní ústav pro vzdělávání *Video pro firmy: jak na spolupráci se školami* [online]. 2020 [cit. 2020-4-26]. Dostupné z WWW: <http://www.nuv.cz/projekty/mov/video-pro-firmy-jak-na-spolupraci-se-skolami>.

Němečková, H. *Každý druhý Čech má práci díky LinkedInu, uvádí nová studie o profesní síti* [online]. 16.5.2019 [cit. 2020-3-28]. Dostupné z WWW: <https://www.forbes.cz/kazdy-druhy-cech-ma-praci-diky-linkedinu-rika-nova-studie-o-profesni-siti/>.

Novák, O. *Kde lidé skutečně hledají práci?* [online]. 7.2019 [cit. 2020-3-28]. Dostupné z WWW: <https://www.lmc.eu/cs/magazin/data-a-pruzkumy/kde-lide-skutecne-hledaji-praci/>.

Recruitis *Recruitis.io náborový software & mobilní aplikace* [online]. 2018 [cit. 2020-4-26]. Dostupné z WWW: <https://pro-personalisty.cz/#cenik>.

Řepková, K. *Koronavirus vs. svět. EU vyplatí 500 miliard eur, ropa podraží, nezaměstnanost roste* [online]. 12.4.2020 [cit. 2020-4-20]. Dostupné z WWW: <https://www.forbes.cz/koronavirus-vs-svet-eu-vyplati-500-miliard-eur-ropa-zdrazi-nezamestnanost-roste/>.

Slačáková, H. *Kariérní stránky jsou mrtvé! Anebo ne?* [online]. 6.3.2018 [cit. 2020-4-26]. Dostupné z WWW: <https://www.hrnews.cz/lidske-zdroje/trendy-id-148711/karierni-stranky-jsou-mrtve-anebo-ne-id-3320912>.

Startupjobs *StartupJobs loni pomohl najít práci 4500 lidem, inzerovalo 1500 startupů* [online]. 14.4.2020 [cit. 2020-4-26]. Dostupné z WWW: <https://www.startupjobs.cz/newsroom/startupjobs-loni-pomohl-najit-praci-4500-lidem-inzerovalo-1500-startupu>

Střední průmyslová škola strojírenská a jazyková škola s právem státní jazykové zkoušky *Studijní obor Strojírenství* [online]. 2014 [cit. 2020-4-26]. Dostupné z WWW: <http://www.sps-ko.cz!/dokumenty!/obory/stroj%C3%ADrenstv%C3%AD.pdf>.

TCC online *Manažerský styl QUICK* [online]. [cit. 2020-4-26]. Dostupné z WWW: <https://www.tcconline.cz/online-dotazniky-manazersky-styl-QUICK/>.

Teamio *Časté dotazy* [online]. 2019 [cit. 2020-4-26]. Dostupné z WWW: <https://www.teamio.com/cz/bezpecnost/gdpr/#caste-dotazy>.

Teamio *Edice a ceny* [online]. [cit. 2020-4-26]. Dostupné z WWW: <https://www.teamio.com/cz/edice-a-ceny/>.

Thérová, Š. *Metodické doporučení k zabezpečení jednotného postupu při uzavírání smlouvy o obsahu, rozsahu a podmínkách konání praktického vyučování* [online]. 6.5.2016 [cit. 2020-4-26]. Dostupné z WWW: <http://www.msmt.cz/vzdelavani/stredni-vzdelavani/metodicke-doporuceni-k-zabezpeceni-jednotneho-postupu-pri-1>.

Vláda ČR. *Vyhlášení nouzového stavu – co aktuálně platí* [online]. 20.4.2020 [cit. 2020-4-20]. Dostupné z WWW: <https://www.vlada.cz/cz/media-centrum/aktualne/vyhlaseni-nouzoveho-stavu-180234/>.

VOX *LinkedIn pro personalisty – nováčky ve světě této sociální sítě* [online]. [cit. 2020-4-26]. Dostupné z WWW: <https://www.vox.cz/lide-a-jejich-rozvoj/seminar-linkedin-pro-personalisty-novacky-ve-svete-teto-socialni-site-0017.htm>.

XYZ XYZ [online]. [cit. 2020-4-26]. Dostupné z WWW: <http://www.xyz.com>

Zahrádka, D. *Informace o studiu* [online]. 2019 [cit. 2020-4-26]. Dostupné z WWW: <https://www.oakolin.eu/index.php?smenu0=2&stranka=studium>.

Přílohy

Příloha 1 Dotazník pro zaměstnance, kteří ve společnosti pracují méně než 2,5 roku.

1) Jaké je Vaše pohlaví?

- muž
- žena

2) Kolik je Vám let?

- méně než 25
- 26-35
- 36-45
- 46 a více

3) Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

- středoškolské
- vyšší odborné
- vysokoškolské (bakalářské)
- vysokoškolské (magisterské)
- jiné:

4) Jak dlouho ve společnosti pracujete?

- méně než půl roku
- půl roku – 1 rok
- více než 1 rok

5) Jakou pozici ve společnosti zastáváte?

- vedoucí pracovník (manažer, asistent manažer, team leader)
- řadový pracovník (specialista, asistent)

6) Předtím, než jste začal/a pracovat v organizaci XYZ, kde jste hledal/a zaměstnání? Vyberte prosím všechny zdroje, jenž jste při hledání využil/a.

- inzerce na internetu (pracovní portály)
- inzerce v televizi, tisku nebo rozhlasu
- kariérní webové stránky jednotlivých společností
- sociální sítě
- úřad práce
- pracovní veletrhy
- náborové letáky
- personální agentury
- jiný způsob:

7) Jak jste se o práci v organizaci XYZ dozvěděl/a?

- z inzerátu na internetu
- z personální agentury
- z úřadu práce
- na doporučení od známého
- jiný způsob:

8) Vyjádřete míru souhlasu s následujícím tvrzením. Předtím, než jsem v organizaci XYZ začal/a pracovat, věděl/a jsem, čím se zabývá.

- ano

- spíše ano
- spíše ne
- ne

9) Co pro Vás bylo při výběru zaměstnání rozhodující? (buď seřadit podle důležitosti nebo možnost zaškrtnou více odpovědí?)

- výše mzdy
- benefity
- lokalita pracoviště
- firemní kultura
- samotná náplň práce
- něco jiného:

10) Jak byste ohodnotil/a délku výběrového řízení?

- krátké
- spíše krátké
- spíše dlouhé
- dlouhé

11) Součástí výběrového řízení test (znalostní, osobnostní)..

- byl
- nebyl

12) Jak byste ohodnotil/a Váš proces adaptace?

- spokojen
- spíše spokojen
- spíše nespokojen
- nespokojen

13) Vyjádřete míru souhlasu s následujícím tvrzením. Mé očekávání před nástupem do společnosti se shoduje s realitou.

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

14) Vyjádřete míru souhlasu s následujícím tvrzením. Svému známému bych práci v organizaci XYZ doporučil/a.

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

15) O změně zaměstnání:

- uvažuji
- neuvažuji

16) Pokud jste v předchozí otázce odpověděl/a, že uvažujete, napište prosím proč.

17) Kolik kol pohovorů jste při výběrovém řízení v organizaci XYZ absolvoval?

- 1 kolo

- 2 kola
- 3 kola
- 4 a více kol

Zdroj: vlastní zpracování

Příloha 2 Rozhovor s vedoucím pracovníkem HR oddělení

1) Jak dlouho ve společnosti pracujete a jak dlouho zastáváte pozici HR manažera?

„Ve společnosti pracuji necelých 9 let a zastávám pozici Assistant Manager. Vrátila jsem se po mateřské dovolené a nyní mám na starost HR v rámci firmy pro celou Českou republiku.“

2) Využíváte služeb personálních agentur nebo si zaměstnance hledáte sami?

„Využíváme oba dva způsoby. Primárně se snažíme vyhledávat zaměstnance sami, ale pokud se nám nedaří najít vhodné kandidáty nebo máme málo reakcí, obracíme se na personální agentury. Samozřejmě využití personální agentury pro nás znamená mnohem vyšší náklady.“

3) Jaká je ve společnosti fluktuace?

„Za rok 2019 to bylo 8,6 %.“

4) Kde volné pozice inzerujete?

„Volené pozice inzerujeme na pracovních portálech Jobs.cz a Prace.cz. Z tohoto zdroje máme nejvíce pracovníků. Využíváme i doporučení od současných zaměstnanců. Ti mohou za doporučeného uchazeče získat finanční odměnu. Část je vyplacena po skončení zkušební doby a část je vyplacena po prvním odpracovaném roce. Tento způsob se nám celkem osvědčil, protože málokdo by se zaručil za neschopného člověka. Volné pracovní pozice uveřejňujeme na firemním intranetu, na nástěnce v prostorách kanceláře a rozesíláme e-mailem stávajícím zaměstnancům. Volné pozice zveřejňujeme také na stránkách úřadu práce. Jak jsem již zmiňovala, některé pozice zadáváme personálním agenturám.“

6) Využíváte nějakou náborovou aplikaci?

„Ano, využíváme Teamio.“

7) Kolik personalistů má ve společnosti recruitment na starost?

„Velmi záleží na tom, kolik pracovních pozic momentálně obsazujeme, ale zpravidla to bývají tři lidé. Často s nábohem vypomáhají i asistentky – brigádnice.“

8) Využíváte pro získávání zaměstnanců sociální sítě a pokud ne tak proč je nevyžíváte?

„Sociální sítě nevyžíváme vůbec. Bohužel se to neslučuje s firemní kulturou. Vedení společnosti to považuje za zbytečné. Já osobně bych byla určitě pro to, využívat LinkedIn. V tuto chvíli spoléháme na to, že se nám uchazeči hlásí sami, ale rozhodně by nebylo od věci začít oslovovat i lidi, kteří aktivně práci nehledají.“

9) Jaký typ pohovorů pro výběr zaměstnanců využíváte?

„Obvykle první kola pohovorů probíhají za přítomnosti jednoho personalisty a jednoho zástupce oddělení, do kterého bude nový zaměstnanec nastupovat. Pokud je kandidát pozván i do druhého kola, tak tam už personalista přítomen není a probíhá s manažerem daného oddělení + s přímým nadřízeným nového zaměstnance nebo s člověkem, jenž bude s novým zaměstnancem primárně spolupracovat. Snažíme se tedy manažerům vycházet maximálně vstříc a plánovat pohovory dle jejich požadavků.“

10) Využíváte při výběru zaměstnanců testy?

„Vždy záleží na požadavcích manažera oddělení, kam nového člověka hledáme. Pokud se jedná o vedoucí pozici, využíváme online diagnostické testy. V případě, že je na dané pozici vyžadovaná potřebná znalost excelu, máme vlastní znalostní test. Nedávno jsme hledali kolegu do účetního oddělení a kandidáti absolvovali znalostní test zaměřený na daně.“

11) Jakým způsobem probíhá adaptace nových zaměstnanců?

„Pro každého nového zaměstnance připravujeme tzv. „Plán zapracování nového zaměstnance“. Ten je rozdělen do 4 částí: 1. Nastavení cílů a postup adaptace, 2. Průběžné hodnocení adaptace (rozhovor s nadřízeným po 1. měsíci), 3. Plán školení ve zkušební době, 4. Hodnocení adaptace (rozhovor s HR ke konci zkušební doby). Všichni noví zaměstnanci absolvují v prvním pracovním týdnu vstupní školení, jenž je rozděleno do dvou částí. Zároveň absolvují povinná zákonná školení BOZP a PO, dále také školení na ISO 9001 a 14 001. V případě, že to daná pozice vyžaduje absolvuje nováček případně ještě další potřebná školení. Zároveň novým zaměstnancům připravujeme před nástupem jejich pracovní místo. Mají zde připravené IT vybavení, kancelářské potřeby, vlastní lahev na vodu, tabulku čokolády a uvítací kartičku se svým jménem. Toto se nám pozitivně osvědčilo a dělá to na nové kolegy dobrý dojem.“

12) Jak dlouho trvá v průměru obsazení volného pracovního místa?

„Samozřejmě se to liší pozice od pozice, nicméně v průměru je to 1,3 měsíce. Pokud se výběrové řízení prodlužuje, obvykle je to z důvodu zaneprázdněnosti manažera.“

13) Co považujete v organizaci XYZ v oblasti získávání a výběru zaměstnanců za silnou stránku?

„Silnou stránku spatřuji v loajalitě našich zaměstnanců a v nízké fluktuaci, takže když už někoho nabere, ve velké většině případů je spokojenost jak na straně zaměstnance, tak na naší straně. Několikrát ročně pořádáme pro zaměstnance teambuildingy, ale především se neformálně setkáváme i mimo práci. Přestože jsme velká společnost, myslím, že vztahy máme hezké. Také se domnívám, že máme velmi dobře propracovaný adaptační proces.“

14) Co považujete v organizaci XYZ v oblasti získávání a výběru zaměstnanců za slabou stránku?

„Slabinu vidím v tom, že nám na inzeráty reaguje málo lidí. Naše společnost nemá na trhu práce (nikoliv na trhu jako takovém) silné jméno, což je velká škoda. Nijak zatím nereagujeme na příchod nové generace pracovníků, tzn. náborů probíhají řadu let stále stejně. Vzhledem k tomu, že jsme korporátní společnost, jdou obecně změny prosazovat velmi těžko. Určitě vidím velkou příležitost v aktivním hledání uchazečů např. přes LinkedIn. Naše česká pobočka nemá vlastní kariérní stránku, což je něco, co považuji za velmi důležité.“

15) Využíváte assesment centra?

„Nevyužíváme. Jedná se o velmi finančně nákladnou záležitost“

16) Kolik nyní obsazujete pozic?

„Nyní máme volných 5 pracovních pozic.“

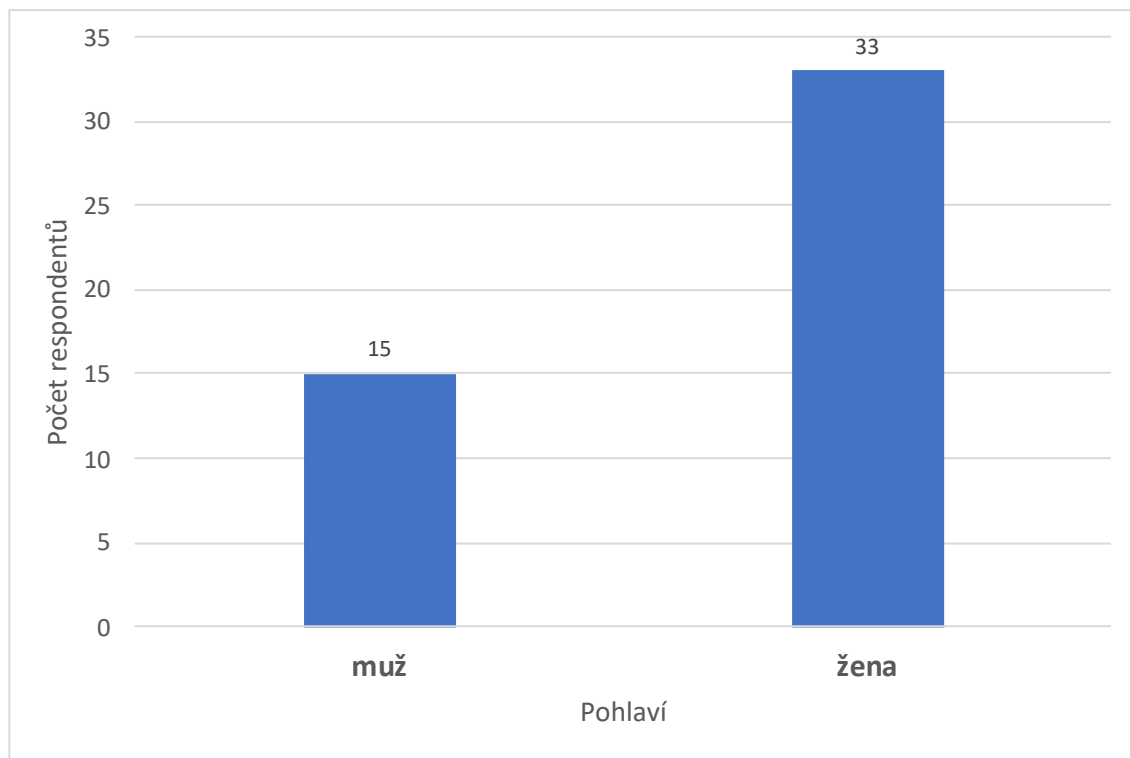
17) Hlásí se Vám dostatek uchazečů?

„Bohužel. To je náš největší problém. Z tohoto důvodu využíváme pomoc personálních agentur, což je samozřejmě nákladnější, než kdybychom si uchazeče našli sami.“

18) Jaké dokumenty od uchazečů v rámci výběrového řízení požadujete?

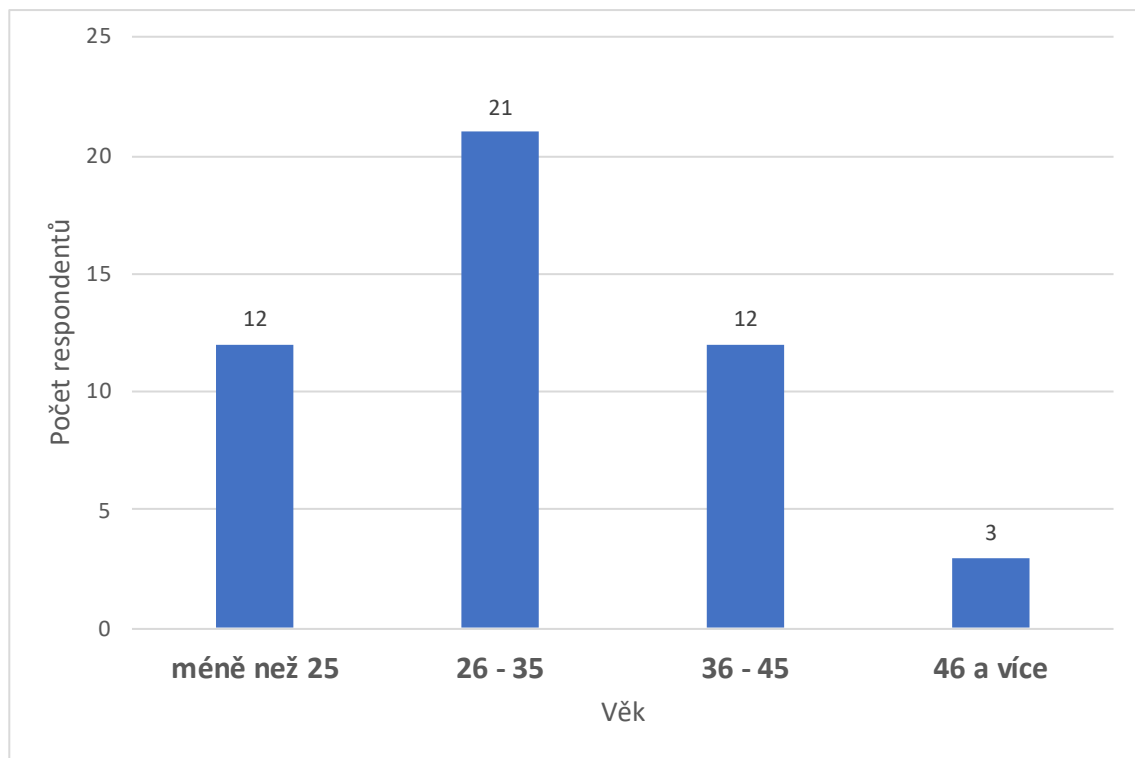
„Standardně vyžadujeme profesní životopis. Průvodní dopis uchazeči mohou přiložit, ale nevyžadujeme ho. Pokud uchazeč postoupí do druhého kola výběrového řízení a nejsme si úplně jistí, zjišťujeme reference od předchozího zaměstnavatele.“

Příloha 3 Graf 1 Pohlaví respondentů



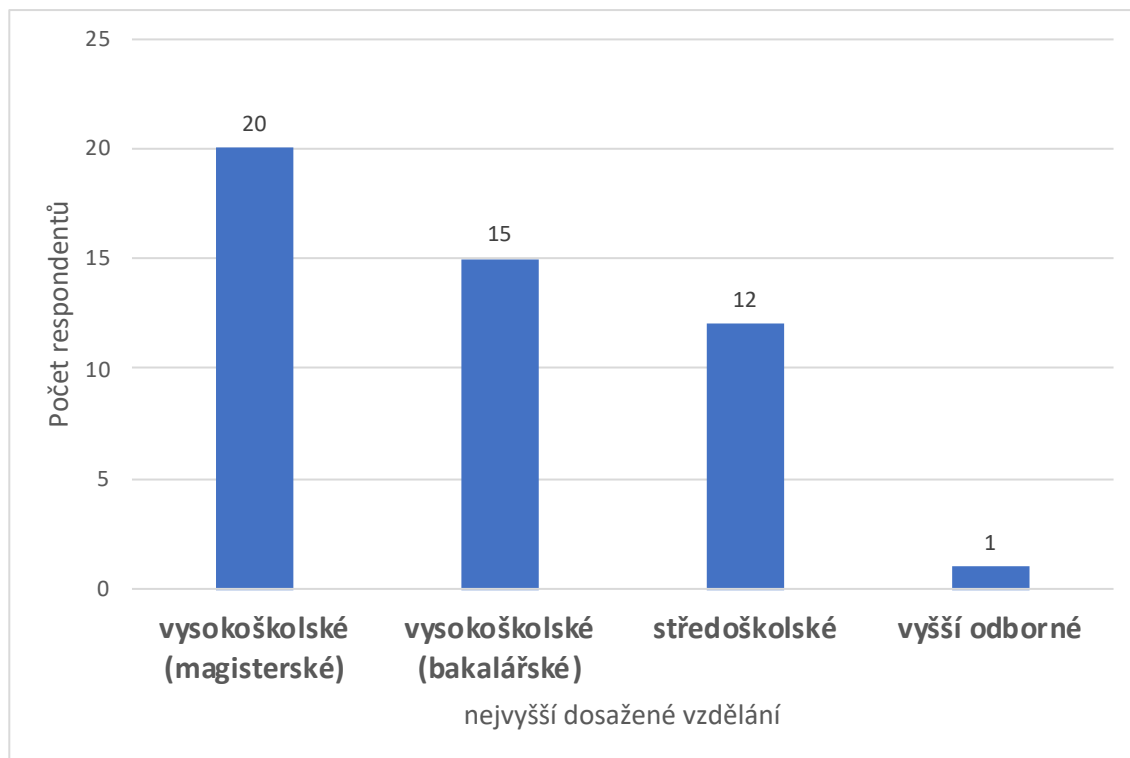
Zdroj: vlastní zpracování

Příloha 4 Graf 2 Věk respondentů



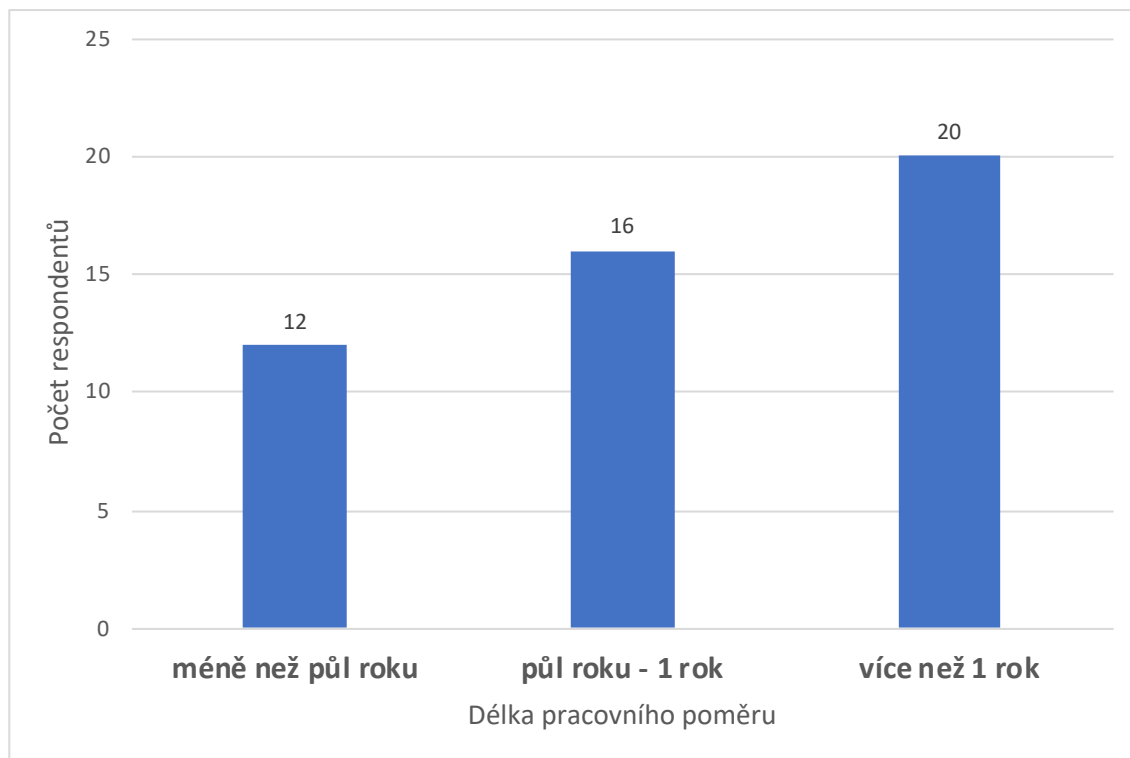
Zdroj: vlastní zpracování

Příloha 5 Graf 3 Nejvyšší dosažené vzdělání respondentů



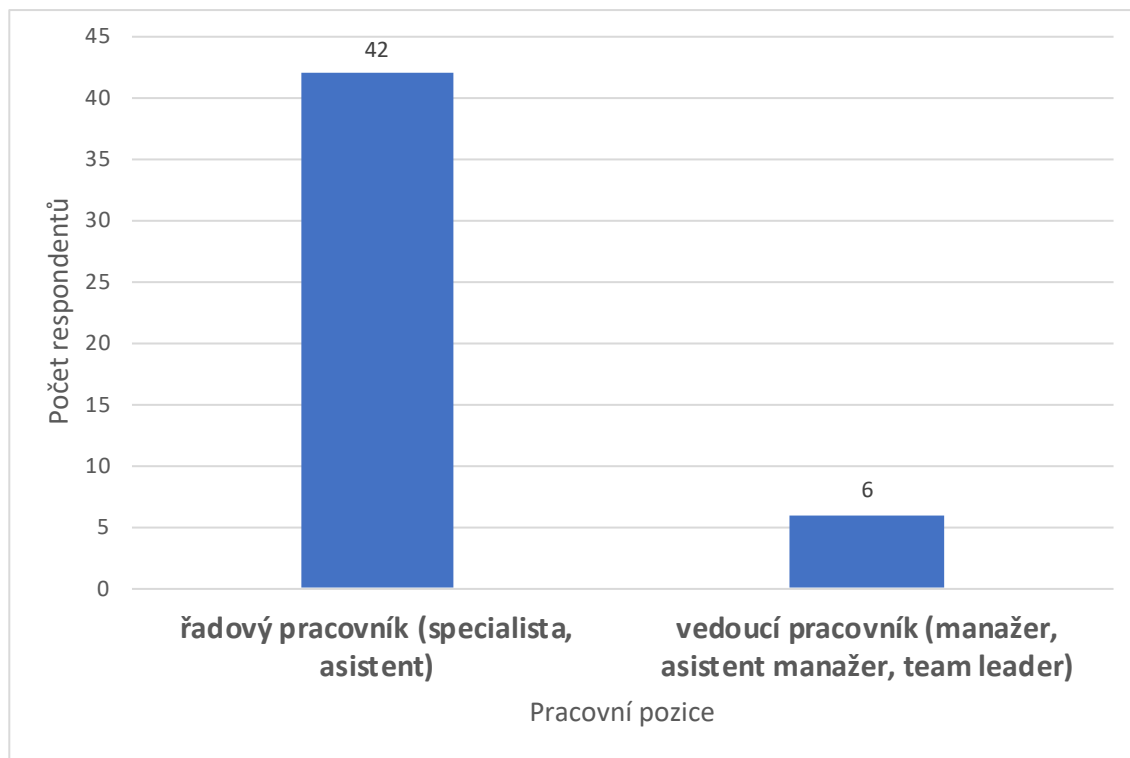
Zdroj: vlastní zpracování

Příloha 6 Graf 4 Délka pracovního poměru



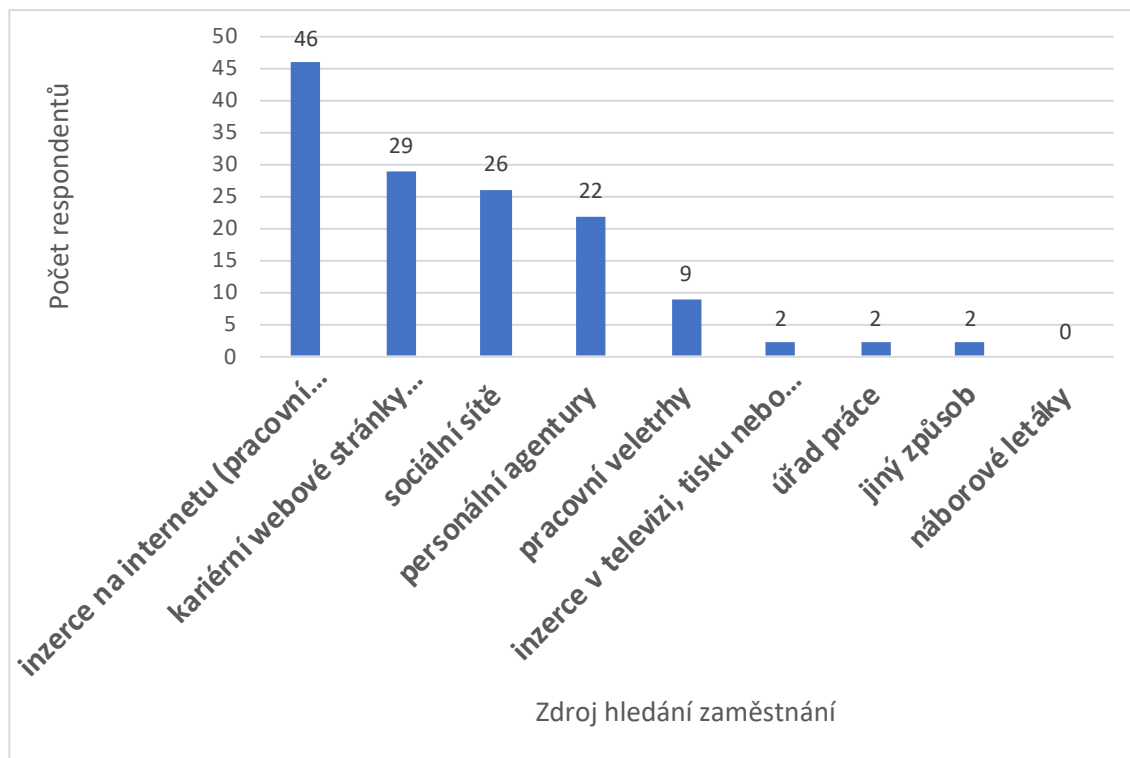
Zdroj: vlastní zpracování

Příloha 7 Graf 5 Pracovní pozice



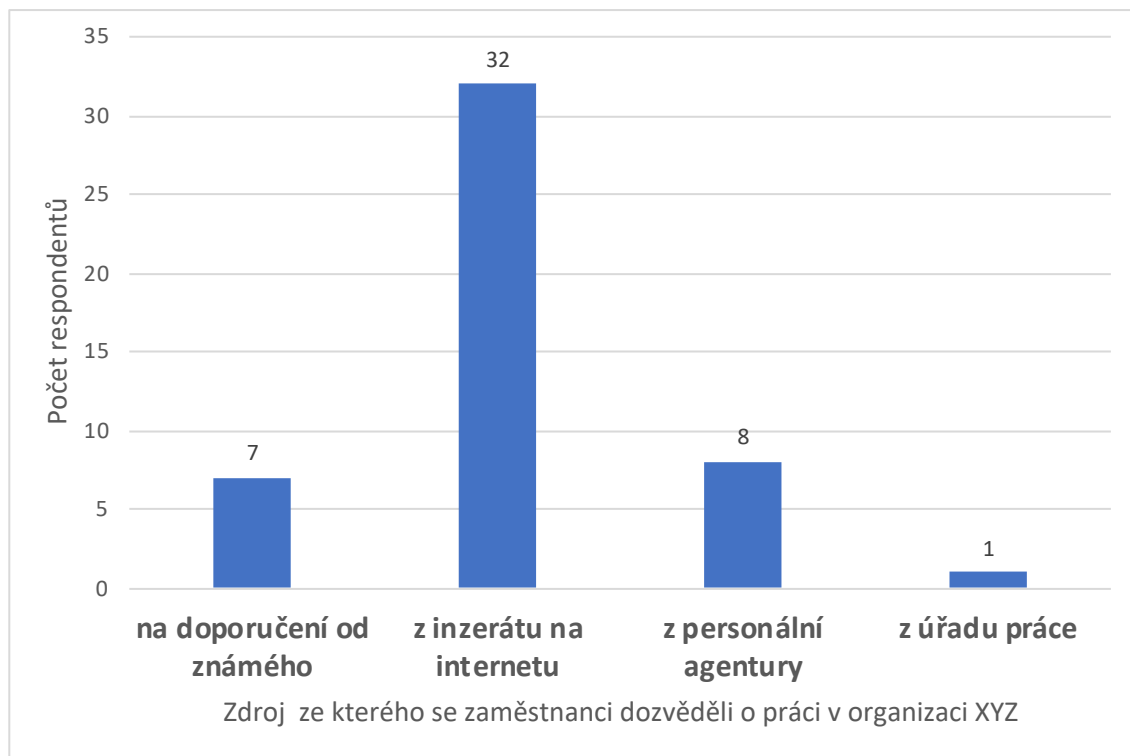
Zdroj: vlastní zpracování

Příloha 8 Graf 6 Zdroje, které byly využity pro vyhledání zaměstnání



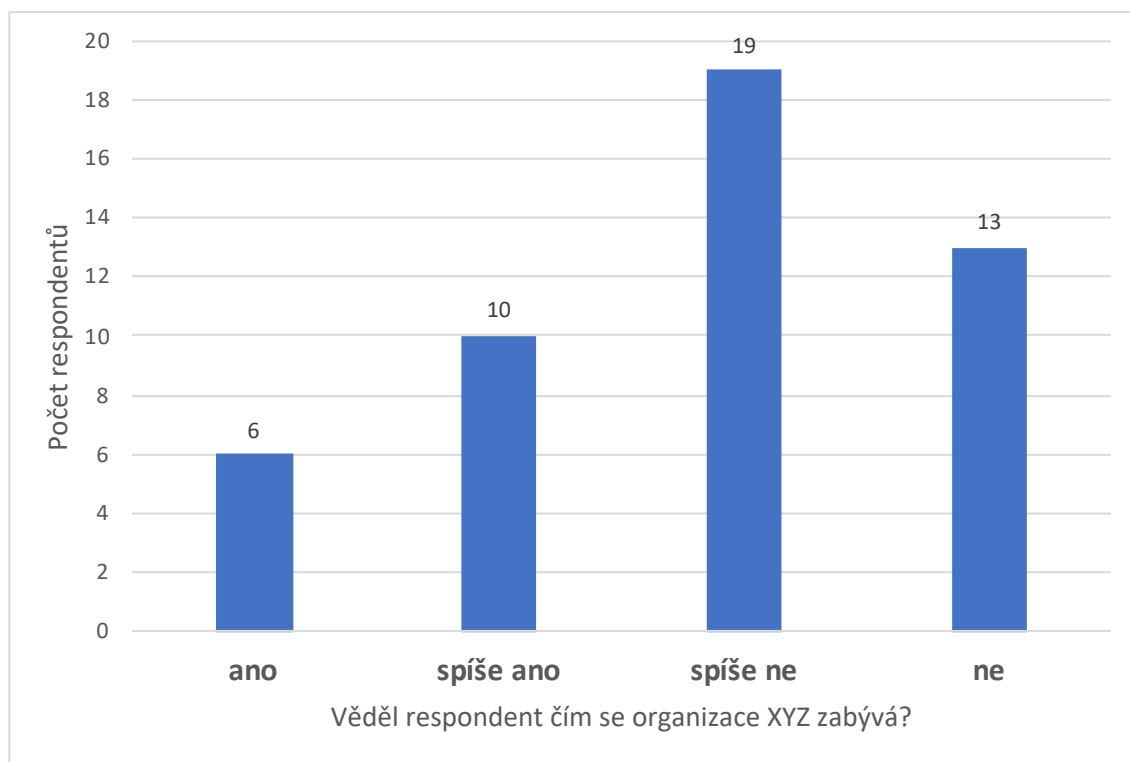
Zdroj: vlastní zpracování

Příloha 9 Graf 7 Zdroj, ze kterého se zaměstnanci dozvěděli o práci v organizaci XYZ



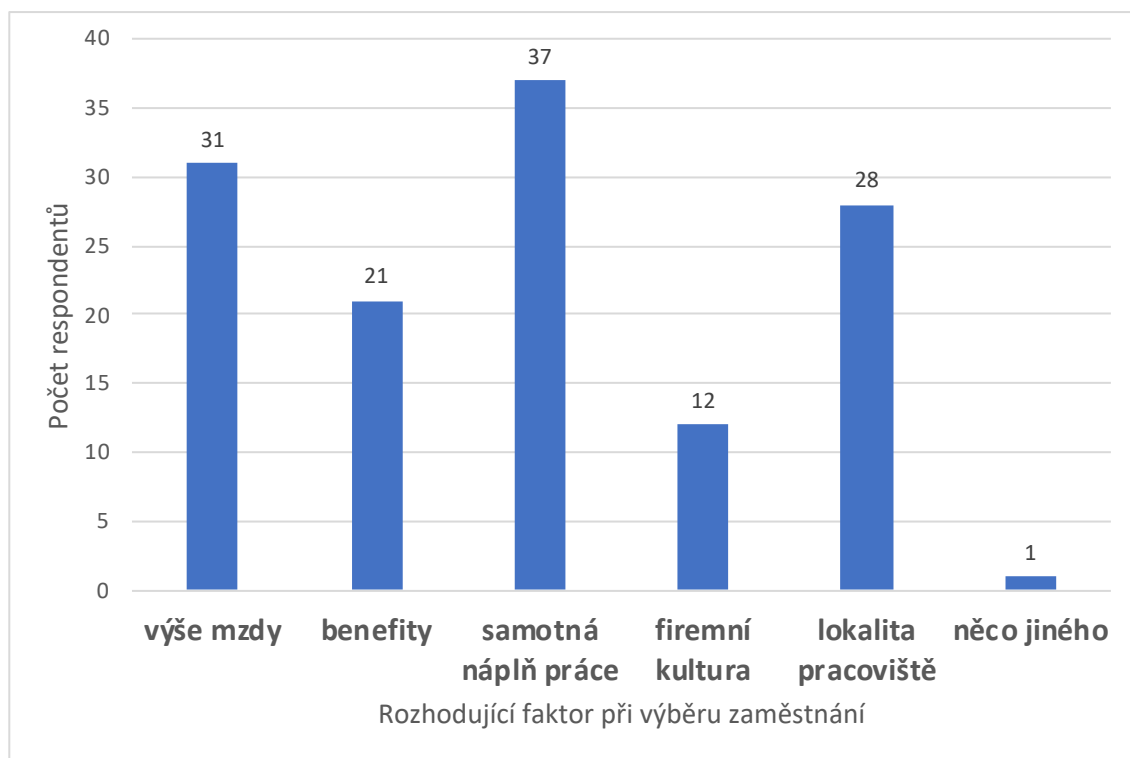
Zdroj: vlastní zpracování

Příloha 10 Graf 8 Povědomí o organizaci XYZ



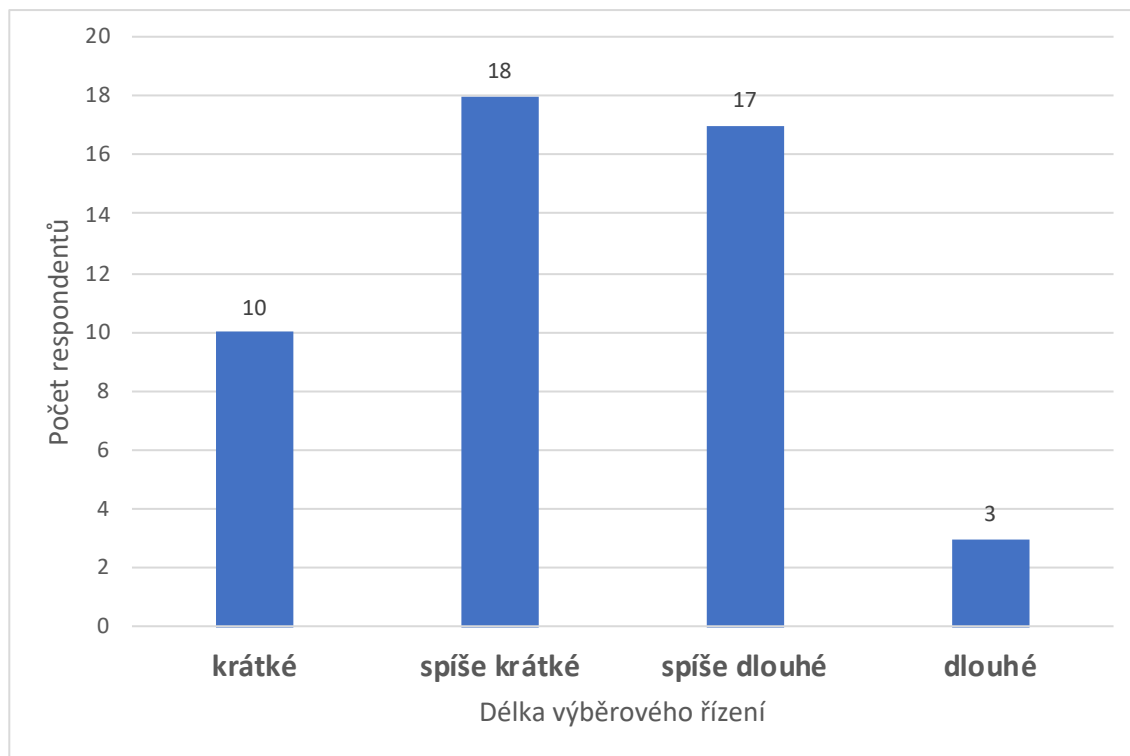
Zdroj: vlastní zpracování

Příloha 11 Graf 9 Rozhodující faktor při výběru zaměstnání



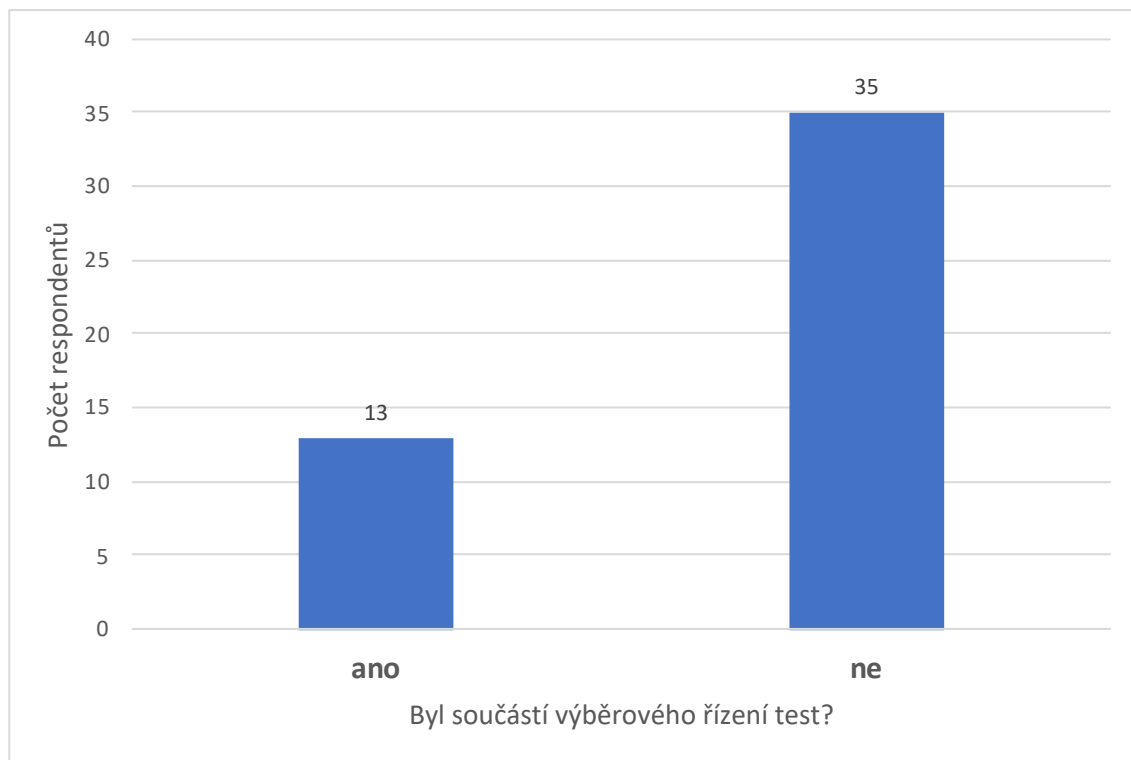
Zdroj: vlastní zpracování

Příloha 12 Graf 10 Délka výběrového řízení



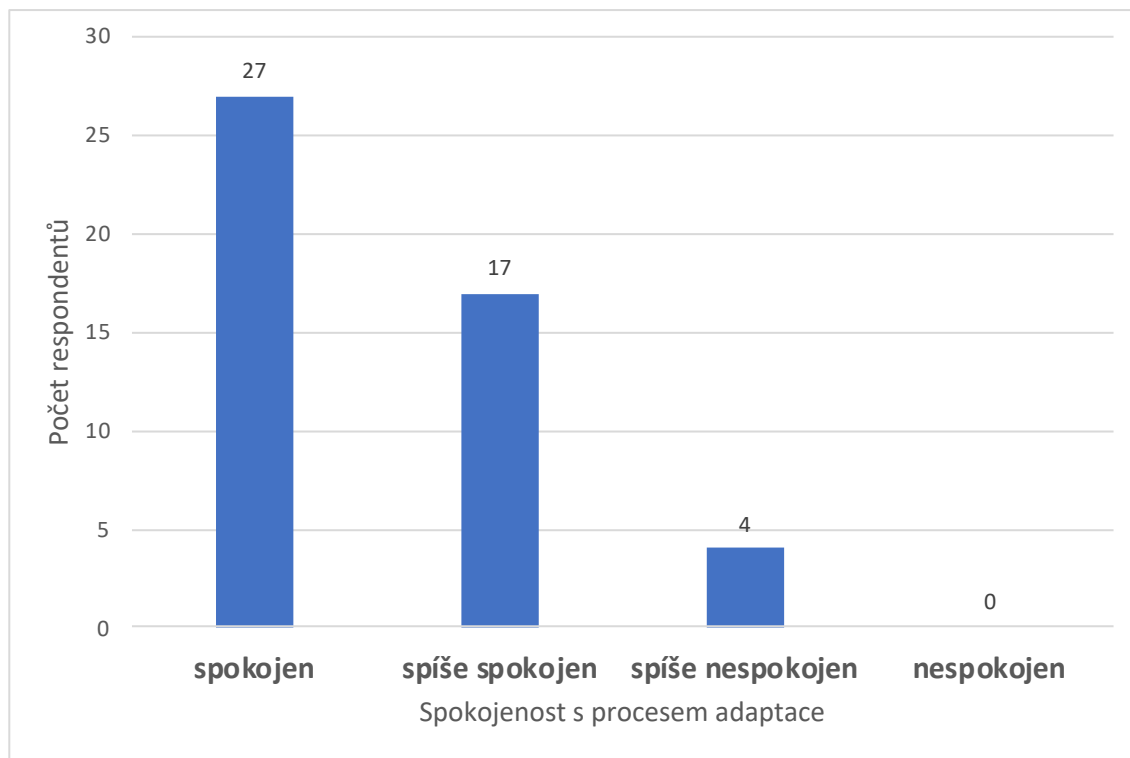
Zdroj: vlastní zpracování

Příloha 13 Graf 11 Výběrový test



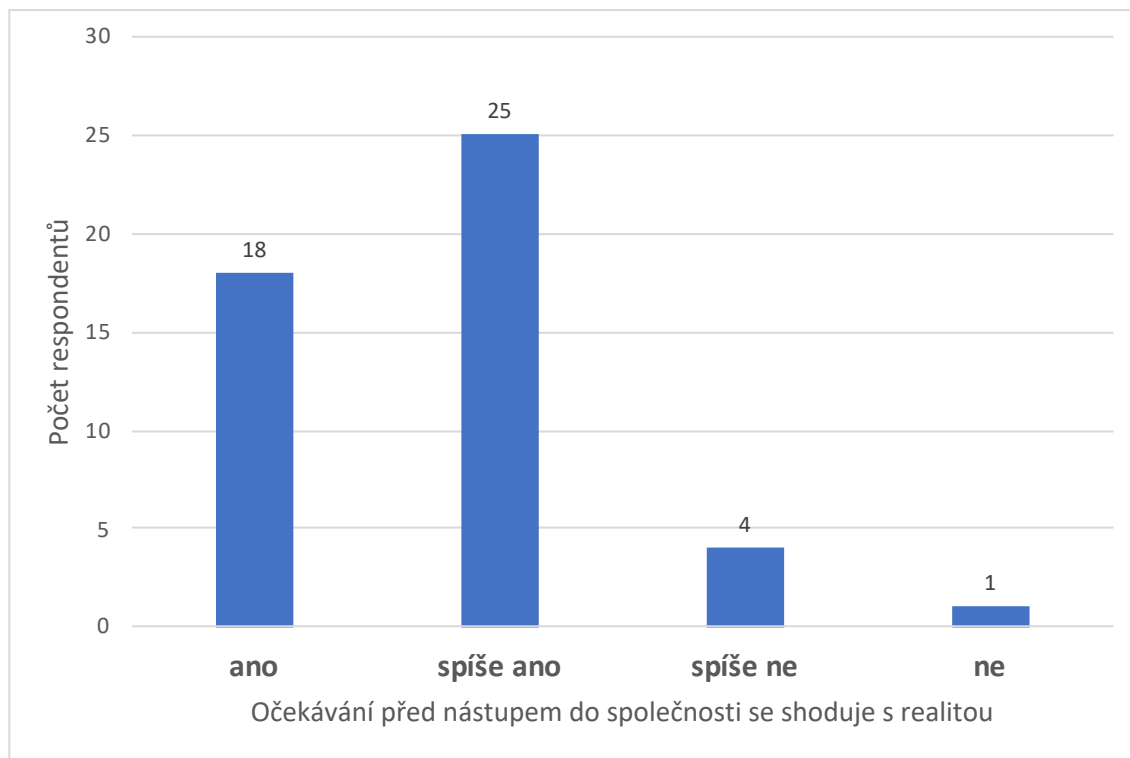
Zdroj: vlastní zpracování

Příloha 14 Graf 12 Proces adaptace



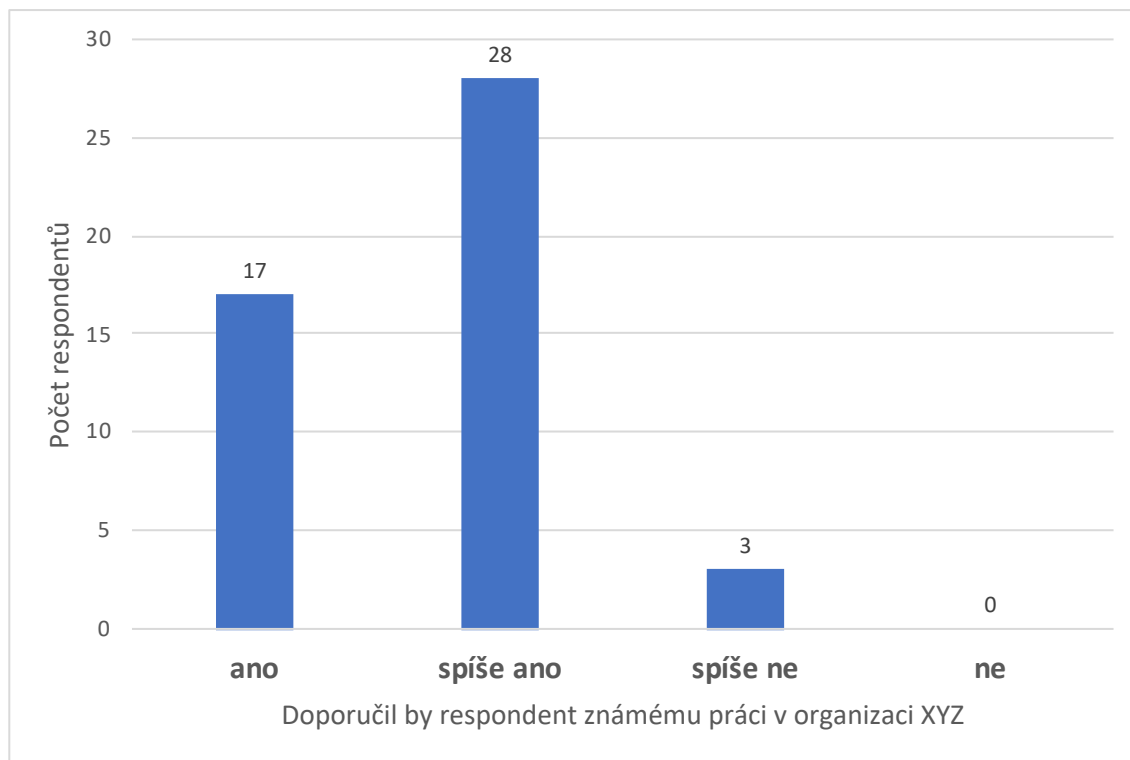
Zdroj: vlastní zpracování

Příloha 15 Graf 13 Očekávání před nástupem vs. realita



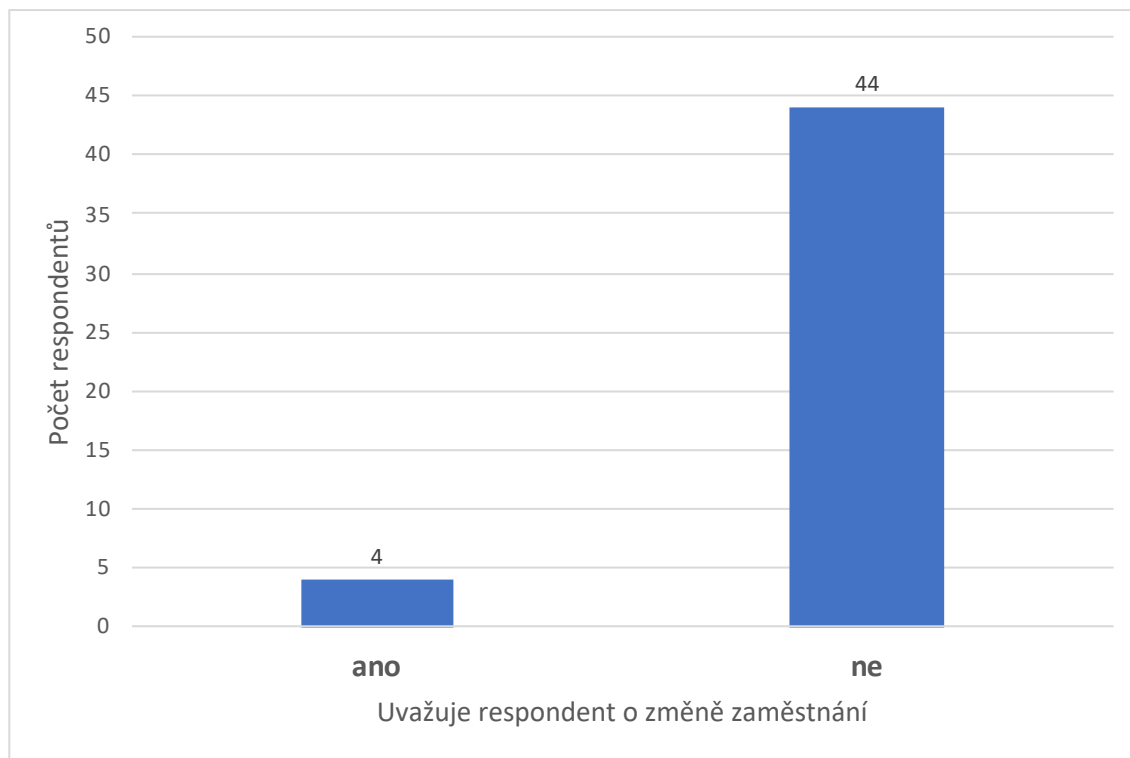
Zdroj: vlastní zpracování

Příloha 16 Graf 14 Doporučení



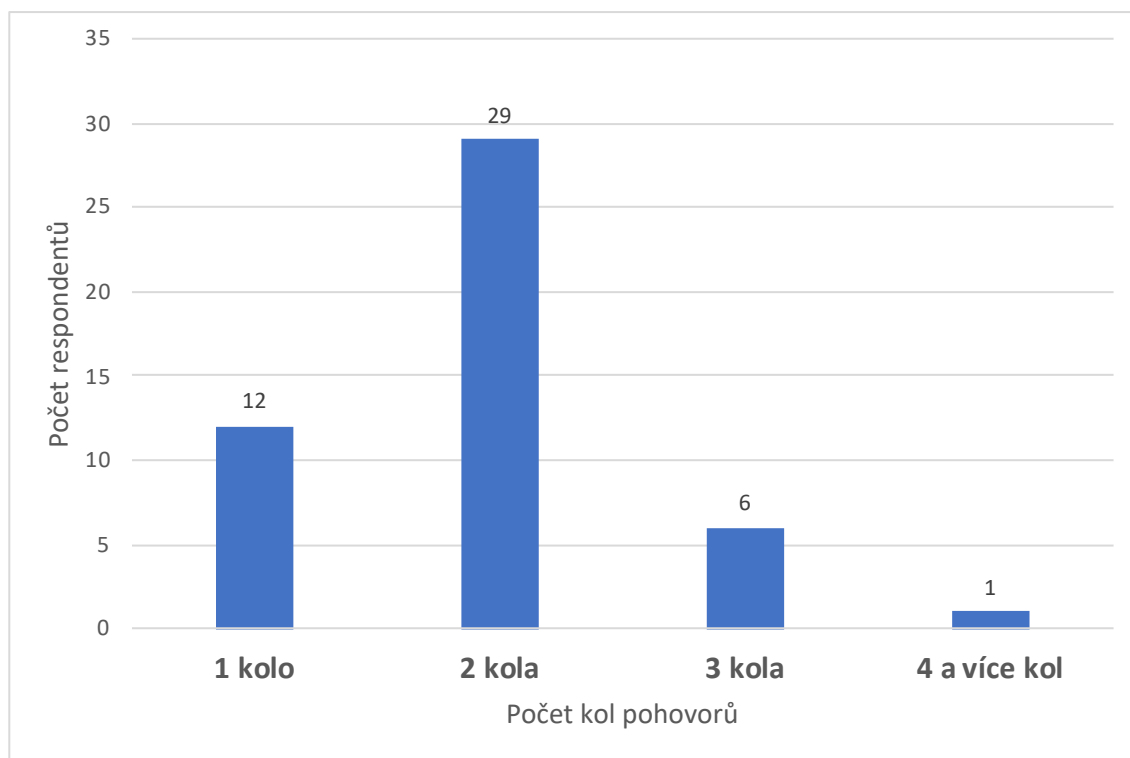
Zdroj: vlastní zpracování

Příloha 17 Graf 15 Změna zaměstnání



Zdroj: vlastní zpracování

Příloha 18 Graf 16 Počet kol pohovorů



Zdroj: vlastní zpracování

Příloha 19 Náklady na získání zaměstnanců

Zdroj získání zaměstnance	Počet získaných zaměstnanců	Náklady na inzerci	Náklady na selekci CV a prescreening	Celkové náklady	Náklady na 1 zaměstnance
Internetové pracovní portály	32	152 048 Kč	21 216 Kč	173 264 Kč	5 415 Kč
Personální agentury	8	1 029 240 Kč	0 Kč	1 029 240 Kč	128 655 Kč
Doporučení	7	130 585 Kč	774 Kč	131 359 Kč	18 766 Kč
Úřad práce	1	4 752 Kč	111 Kč	4 862 Kč	4 862 Kč
Celkem	48	1 316 625 Kč	22 100 Kč	1 338 725 Kč	157 697 Kč

Zdroj: vlastní zpracování