

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra managementu a marketingu



Diplomová práce

**Vyhledávání a výběr zaměstnanců ve velké společnosti
zabývající se vodohospodářskými službami**

Bc. Matyáš Pohanka

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Matyáš Pohanka

Podnikání a administrativa

Název práce

Vyhledávání a výběr zaměstnanců ve velké společnosti zabývající se vodohospodářskými službami.

Název anglicky

Employee sourcing and recruitment in a large-sized company providing water management services.

Cíle práce

Hlavním cílem diplomové práce je navrhnout systém vyhledávání a výběru zaměstnanců ve velké společnosti zabývající se vodohospodářskými službami.

Dílčí cíle:

1. Charakterizovat procesy vyhledávání a výběru zaměstnanců.
2. Identifikovat aktuální stav procesů vyhledávání a výběru zaměstnanců ve velké společnosti zabývající se vodohospodářskými službami
3. Zhodnotit procesy vyhledávání a výběru zaměstnanců.

Metodika

Diplomovou práci tvoří dvě hlavní části, teoretická a praktická.

Teoretická část práce bude zpracována na základě metody komparace různých teoretických přístupů a syntézy dílčích poznatků.

Praktická část bude zpracována s využitím metod dotazníkového šetření s nově nastoupenými zaměstnanci ve zkušební době a polostrukturovaných rozhovorů s personalisty zvolené společnosti. Vyhodnocení dat proběhne prostřednictvím statistických metod (např. Chí-kvadrát test či Fisherův exaktní test) a tematické analýzy.

Doporučený rozsah práce

60–80 stran

Klíčová slova

Řízení lidských zdrojů, vyhledávání zaměstnanců, zdroje vyhledávání zaměstnanců, výběr zaměstnanců, metody výběru zaměstnanců, zkušenost uchazeče.

Doporučené zdroje informací

ARMSTRONG, M., TAYLOR, S. Armstrong's handbook of human resource management practice. London: KoganPage, 2017. ISBN 978-0-7494-7411-9.

BĚLOHLÁVEK, F. Jak vybrat správného člověka na správné místo: Úspěšný personální výběr. Praha: Grada, 2016. ISBN 978-80-247-5768-1.

HORVÁTHOVÁ, P., BLÁHA, J., ČOPÍKOVÁ, A. Řízení lidských zdrojů: nové trendy. Praha: Management Press, 2016. ISBN 978-80-7261-430-1.

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

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

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

URBANCOVÁ, H. VRABCOVÁ, P. Strategický management lidských zdrojů: moderní trendy v HR. Praha: Grada Publishing, 2023. ISBN 978-80-271-3675-9.

Předběžný termín obhajoby

2025/26 LS – PEF

Vedoucí práce

Ing. Kateřina Drahotová, Ph.D.

Garantující pracoviště

Katedra managementu a marketingu

Elektronicky schváleno dne 22. 07. 2025

doc. Ing. Ladislav Pilař, MBA, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 30. 07. 2025

prof. Ing. Lukáš Čechura, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 31. 03. 2026

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Vyhledávání a výběr zaměstnanců ve velké společnosti zabývající se vodohospodářskými službami." jsem vypracoval samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autor uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne 31.03.2026

Poděkování

Rád bych touto cestou poděkoval své vedoucí Ing. Kateřině Drahotové, Ph.D., za její cenné rady, ochotu a čas, který mi věnovala při zpracování této diplomové práce. Dále bych rád poděkoval personální manažerce za poskytnutý rozhovor a specialistce náboru za pomoc při distribuci dotazníku mezi zaměstnance ve zkušební době. V neposlední řadě děkuji Ing. Karlu Tomšíkovi za konzultace ke statistické části této diplomové práce.

Vyhledávání a výběr zaměstnanců ve velké společnosti zabývající se vodohospodářskými službami

Abstrakt

Diplomová práce se zabývá problematikou vyhledávání a výběru zaměstnanců ve velké společnosti zabývající se vodohospodářskými službami. Hlavním cílem práce je zhodnotit současné nastavení procesů vyhledávání a výběru zaměstnanců, identifikovat jejich silné a slabé stránky a formulovat doporučení směřující k jejich zefektivnění. Teoretická část práce je zaměřena na řízení lidských zdrojů, vyhledávání a výběr zaměstnanců a na současné trendy v této oblasti, včetně využití digitálních technologií a umělé inteligence. Praktická část je založena na smíšeném výzkumném přístupu, který kombinuje kvalitativní a kvantitativní metody. Kvalitativní výzkum je realizován formou polostrukturovaného rozhovoru s personální manažerkou společnosti. Kvantitativní část je provedena prostřednictvím dotazníkového šetření mezi zaměstnanci ve zkušební době, přičemž bylo získáno 62 vyplněných dotazníků. Získaná data jsou vyhodnocena pomocí deskriptivních a inferenčních statistických metod. Výsledky ukazují, že proces vyhledávání a výběru zaměstnanců je ve společnosti v řadě oblastí nastaven funkčně, zároveň však byly identifikovány dílčí slabiny zejména v oblasti obsazování některých specifických pracovních pozic a v nastavení vybraných náborových postupů. Na základě zjištěných poznatků jsou v práci navržena doporučení vedoucí ke zlepšení efektivity náboru a výběru zaměstnanců ve zkoumané společnosti.

Klíčová slova: Řízení lidských zdrojů, vyhledávání zaměstnanců, zdroje vyhledávání zaměstnanců, výběr zaměstnanců, metody výběru zaměstnanců, zkušenost uchazeče.

Employee sourcing and recruitment in a large-sized company providing water management services

Abstract

This diploma thesis investigates the issue of employee sourcing and recruitment in a large-sized company providing water management services. The main aim of the thesis is to evaluate the current setup of employee recruitment and selection processes, identify their strengths and weaknesses, and formulate recommendations aimed at improving their efficiency. The theoretical part of the thesis focuses on human resource management, employee recruitment and selection, and current trends in this area, including the use of digital technologies and artificial intelligence. The practical part is based on a mixed research approach that combines qualitative and quantitative methods. The qualitative research is conducted in the form of a semi-structured interview with the company's HR manager. The quantitative part is carried out through a questionnaire survey among employees in the probation period and a total of 62 completed questionnaires were obtained. The collected data are evaluated using descriptive and inferential statistical methods. The results show that the employee recruitment and selection process is functionally set up in many areas within the company; however, partial weaknesses were also identified, particularly in the staffing of certain specific job positions and in the design of selected recruitment procedures. Based on the findings, the thesis proposes recommendations aimed at improving the efficiency of recruitment and selection of employees in the examined company.

Keywords: Human resource management, employee recruitment, employee recruitment sources, employee selection, employee selection methods, candidate experience.

Obsah

Obsah	8
1 Úvod.....	10
2 Cíl práce a metodika	12
2.1 Cíl práce	12
2.2 Metodika	12
2.2.1 Metodika teoretické části	12
2.2.2 Metodika praktické části	13
3 Teoretická východiska	20
3.1 Řízení lidských zdrojů.....	20
3.1.1 Východiska a cíle řízení lidských zdrojů.....	22
3.1.2 Faktory ovlivňující řízení lidských zdrojů.....	23
3.1.3 Modely řízení lidských zdrojů	24
3.1.4 Personální oddělení.....	26
3.1.5 Personalisté a jejich dělení.....	27
3.1.6 Outsourcing personálních činností.....	31
3.1.7 Hlavní činnosti řízení lidských zdrojů	33
3.2 Vyhledávání zaměstnanců.....	35
3.2.1 Vyhledávání zaměstnanců jako činnost.....	37
3.2.2 Plánování pracovních pozic	38
3.2.3 Popis pracovního místa.....	39
3.2.4 Analýza pracovního místa	40
3.2.5 Zdroje zaměstnanců	41
3.2.6 Metody vyhledávání zaměstnanců.....	42
3.2.7 Umělá inteligence ve vyhledávání zaměstnanců	43
3.3 Výběr zaměstnanců	44
3.3.1 Výběrová kritéria zaměstnanců	46
3.3.2 Metody výběru zaměstnanců	46
3.3.3 Chyby při výběru zaměstnanců.....	48
3.3.4 Umělá inteligence ve výběru zaměstnanců.....	49
4 Vlastní práce	51
4.1 Charakteristika velké společnosti zabývající se vodohospodářskými službami.....	51
4.1.1 Organizační struktura společnosti.....	52
4.1.2 Organizační struktura personálního oddělení společnosti	53
4.2 Vyhledávání zaměstnanců ve velké společnosti zabývající se vodohospodářskými službami	55
4.2.1 Identifikace potřeby obsazení pracovního místa a specifikace požadavků.....	56

4.2.2	Volba zdrojů vyhledávání zaměstnanců podle typu pracovního místa.....	56
4.2.3	Vyhodnocování efektivnosti zdrojů získávání zaměstnanců	57
4.2.4	Omezení procesu vyhledávání zaměstnanců	58
4.3	Výběr zaměstnanců ve velké společnosti zabývající se vodohospodářskými službami	58
4.3.1	Předběžné posuzování uchazečů a první kolo výběru	59
4.3.2	Doporučení uchazečů vedoucímu pracovníkovi a příprava další fáze výběru	59
4.3.3	Druhé kolo výběru vedené vedoucím pracovníkem	60
4.3.4	Doplňkové metody výběru zaměstnanců	60
4.3.5	Sdílení hodnocení a rozhodnutí o přijetí uchazeče	61
4.3.6	Nabídka zaměstnání, potvrzení zájmu a administrativní uzavření výběru	62
4.4	Vyhodnocení dotazníkového šetření	62
4.4.1	Demografické a pracovní charakteristiky respondentů	63
4.4.2	Vyhledávání a výběr zaměstnanců	67
4.4.3	Hodnocení procesů vyhledávání a výběru zaměstnanců	73
4.5	Testování statistických hypotéz	80
5	Zhodnocení výsledků a doporučení	85
5.1	Zhodnocení procesů vyhledávání a výběru zaměstnanců	85
5.2	Doporučení	89
5.2.1	Zpřesnění pracovních inzerátů	91
5.2.2	Lepší komunikace v průběhu výběru zaměstnanců	92
5.2.3	Systematičtější využití zpětné vazby ve zkušební době	92
6	Závěr	94
7	Seznam použitých zdrojů	96
8	Seznam obrázků, tabulek, grafů a příloh	99
8.1	Seznam obrázků	99
8.2	Seznam tabulek	99
8.3	Seznam grafů	100
8.4	Seznam příloh	100

1 Úvod

V současném dynamickém prostředí trhu práce představuje vyhledávání a výběr zaměstnanců jednu z klíčových oblastí řízení lidských zdrojů. Schopnost společnosti získat vhodné pracovníky, správně posoudit jejich odborné i osobnostní předpoklady a efektivně je začlenit do pracovního procesu významně ovlivňuje její stabilitu, výkonnost i dlouhodobou konkurenceschopnost. Rostoucí nároky na kvalitu pracovní síly, změny v očekávání uchazečů, digitalizace personálních procesů a postupné pronikání moderních technologií včetně umělé inteligence zároveň způsobují, že tradiční přístupy k náboru a výběru zaměstnanců již často nepostačují a podniky jsou nuceny své postupy průběžně přehodnocovat a inovovat.

Specifický význam má tato problematika také v prostředí velkých společností, kde bývá proces obsazování pracovních míst organizačně i administrativně náročnější, probíhá na více úrovních řízení a současně se týká různorodých typů pracovních pozic. Ve společnostech působících v oblasti vodohospodářských služeb se navíc vedle obecných požadavků na efektivní personální řízení projevují i specifika spojená s technickým zaměřením činností, různorodostí pracovních profesí a potřebou zajištění kvalifikovaných pracovníků jak pro odborné, tak pro provozní a administrativní pozice. Kvalitně nastavený systém vyhledávání a výběru zaměstnanců proto představuje významný předpoklad pro zajištění plynulého fungování společnosti a pro udržení požadované úrovně poskytovaných služeb.

Diplomová práce se zaměřuje na problematiku vyhledávání a výběru zaměstnanců ve velké společnosti zabývající se vodohospodářskými službami. Pozornost je věnována nejen teoretickému vymezení této oblasti v kontextu řízení lidských zdrojů, ale také analýze konkrétní personální praxe ve zkoumané společnosti. Cílem práce je zhodnotit současný stav procesů vyhledávání a výběru zaměstnanců, identifikovat jejich silné a slabé stránky a na základě zjištěných poznatků formulovat doporučení směřující k jejich zefektivnění. Tematické zaměření práce odpovídá i jejímu členění na část teoretickou a praktickou. V teoretické části jsou zpracována východiska řízení lidských zdrojů, personálních činností, vyhledávání a výběru zaměstnanců a také současných trendů souvisejících s využitím digitálních technologií a umělé inteligence. Praktická část je následně zaměřena na charakteristiku společnosti, analýzu procesu vyhledávání a výběru zaměstnanců, vyhodnocení dotazníkového šetření a ověření statistických hypotéz.

Pro naplnění cíle práce je využit smíšený výzkumný přístup kombinující kvalitativní a kvantitativní metody. Kvalitativní část je realizována formou polostrukturovaného rozhovoru s personální manažerkou společnosti, zatímco kvantitativní část vychází z dotazníkového šetření mezi zaměstnanci ve zkušební době. Toto metodické propojení umožňuje zachytit zkoumanou problematiku jak z pohledu personálního oddělení, tak z pohledu samotných nově přijatých zaměstnanců, a poskytuje tak komplexnější obraz o fungování náborového a výběrového procesu v praxi. Výsledky výzkumu následně slouží nejen k vyhodnocení současného stavu, ale také jako podklad pro návrhy na optimalizaci systému vyhledávání a výběru zaměstnanců ve zkoumané společnosti.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Hlavním cílem diplomové práce je navrhnout systém vyhledávání a výběru zaměstnanců ve velké společnosti zabývající se vodohospodářskými službami.

Dílčí cíle:

1. Charakterizovat procesy vyhledávání a výběru zaměstnanců.
2. Identifikovat aktuální stav procesů vyhledávání a výběru zaměstnanců ve velké společnosti zabývající se vodohospodářskými službami.
3. Zhodnotit procesy vyhledávání a výběru zaměstnanců.

2.2 Metodika

2.2.1 Metodika teoretické části

Teoretická část diplomové práce je zpracována na základě studia odborné literatury zaměřené na řízení lidských zdrojů, vyhledávání a výběr zaměstnanců a na současné trendy včetně využití digitálních technologií a umělé inteligence v oblasti řízení lidských zdrojů. Cílem této části je vytvořit ucelený teoretický rámec, který bude sloužit jako východisko pro praktickou část práce a pro interpretaci výsledků výzkumu.

Východiskem je obsahová analýza odborných zdrojů. Obsahová analýza představuje tradiční postup při práci s texty, kdy jsou systematicky vyhledávány, tříděny a vyhodnocovány informace relevantní k řešené problematice. Jejím cílem je na základě zkoumání rozsáhlejšího souboru odborných textů identifikovat hlavní pojmy, opakující se témata, vztahy mezi nimi a případné rozpory v názorech autorů (Sedláková, 2014). V této práci byla touto metodou zpracována především literatura věnovaná řízení lidských zdrojů a dále zdroje zaměřené na proces vyhledávání a výběru zaměstnanců a na moderní náborové trendy.

Na obsahovou analýzu navazuje analýza a komparace jednotlivých přístupů. Jednotlivé zdroje jsou nejprve rozčleněny na dílčí tematické celky (např. definice, modely a činnosti řízení lidských zdrojů, konkrétněji vyhledávání zaměstnanců, výběr zaměstnanců a využití umělé inteligence v těchto dvou činnostech). Analytická metoda spočívá v rozebrání zkoumaného jevu na části a v hledání vztahů mezi nimi (Sedláková, 2014). Současně je využita metoda komparace, jejímž cílem je porovnat různé teoretické přístupy a zjistit, v čem se autoři shodují a v čem se jejich názory liší. Například při vymezení tvrdého

a měkkého modelu řízení lidských zdrojů nebo při popisu tradičních a moderních metod vyhledávání a výběru zaměstnanců (Sedláková, 2014).

Výsledkem těchto kroků je syntéza získaných poznatků. Syntéza slouží ke spojení jednotlivých dílčích zjištění do logicky uspořádaného celku a umožňuje formulovat obecnější závěry o zkoumané problematice. Podle (Sedláková, 2014) spočívá syntéza ve spojování několika shodných prvků do jednoho celku s cílem vystihnout podstatné vlastnosti jevu. V této diplomové práci je syntéza využita při tvorbě jednotlivých kapitol teoretické části, a to od obecného vymezení řízení lidských zdrojů, přes popis faktorů ovlivňujících HR, modely řízení lidských zdrojů a klasické postupy vyhledávání a výběru zaměstnanců až po kapitoly věnované trendům a využití umělé inteligence.

Součástí metodiky teoretické části je také deskripce a indukce. Metoda deskripce je využita k srozumitelnému popisu a vysvětlení jednotlivých pojmů. Induktivní postup umožňuje na základě dílčích zjištění z jednotlivých studií a publikací formulovat obecnější závěry o vývoji a trendech v oblasti vyhledávání a výběru zaměstnanců (Sedláková, 2014).

Při výběru literatury byl kladen důraz na aktuálnost a zároveň na odbornou úroveň zdrojů. Základ tvoří české i zahraniční zdroje z oblasti řízení lidských zdrojů se zaměřením na činnosti vyhledávání a výběr zaměstnanců. Tyto zdroje doplňují recenzované vědecké články věnující se využití digitalizace a umělé inteligence ve vyhledávání a výběru zaměstnanců. Pro zachycení nejnovějších trendů a příkladů z praxe jsou využity také vybrané odborné publikace a knihy zaměřené na AI v řízení lidských zdrojů.

2.2.2 Metodika praktické části

Praktická část diplomové práce je zaměřena na zjištění, jak zaměstnanci ve zkušební době hodnotí proces vyhledávání a výběru zaměstnanců ve velké společnosti zabývající se vodohospodářskými službami, a na identifikaci silných a slabých stránek tohoto procesu z pohledu účastníků. K naplnění cíle práce je využit smíšený výzkumný přístup, který kombinuje kvalitativní a kvantitativní metody. Kvalitativní část je realizována formou polostrukturovaného rozhovoru s vybraným zástupcem personálního útvaru, kvantitativní část prostřednictvím dotazníkového šetření mezi novými zaměstnanci ve zkušební době. Získaná data jsou následně vyhodnocena pomocí deskriptivních a inferenčních statistických metod, včetně chí-kvadrát testu nezávislosti.

Kvalitativní část výzkumu je realizována formou polostrukturovaného rozhovoru s klíčovou pracovnící personálního oddělení, konkrétně s personální manažerkou. Tato

respondentka je zvolena záměrným výběrem ze strany společnosti, protože se přímo podílí na procesu vyhledávání a výběru zaměstnanců a má detailní znalost používaných postupů i problémových míst.

Rozhovor probíhá podle předem připravené osnovy, která je zpracována jako soubor otevřených otázek a tematických okruhů. Konkrétní znění otázek je uvedeno v Příloze A.

Úvodní část rozhovoru se zaměřuje na základní informace o respondentce, a to přesněji o její pracovní pozici, délce jejího zastávání a roli v procesu vyhledávání a výběru zaměstnanců. Následuje blok otázek k obecnému popisu procesu vyhledávání a výběru ve společnosti, a to od vzniku potřeby obsadit pozici až po finální přijetí kandidáta, včetně rozdělení kompetencí mezi HR oddělení a liniové vedoucí.

Další tematický okruh se věnuje zdrojům a metodám vyhledávání zaměstnanců, tedy zejména využívaným náborovým kanálům (pracovní portály, sociální sítě, personální agentury, doporučení zaměstnanců, spolupráce se školami apod.), jejich vnímané efektivitě a případnému sledování statistik o původu kandidátů. Samostatná část rozhovoru je věnována výběrovým kritériím a metodám výběru. Respondentka popisuje, jaké požadavky (kvalifikace, praxe, kompetence, osobnostní předpoklady) jsou u jednotlivých pozic klíčové a jaké nástroje jsou při výběru používány (typy pohovorů, testy, zkušební dny apod.).

Následuje blok otázek zaměřených na hodnocení efektivitu současného systému, v němž jsou diskutovány silné stránky procesu, nejčastější problémy (např. nedostatek vhodných kandidátů, délka náboru, administrativní náročnost) a případné ukazatele úspěšnosti náboru, které společnost sleduje (doba obsazení pozice, fluktuace nováčků, spokojenost vedoucích). Součástí rozhovoru je také okruh otázek k spolupráci HR a liniových manažerů, zejména k míře zapojení vedoucích do výběru, k typickým neshodám a rozdílným očekáváním. Závěrečná část se zaměřuje na návrhy na zlepšení, kde respondentka formuluje konkrétní doporučení pro úpravu procesu vyhledávání a výběru, včetně možného zavedení nových metod, systematictější práce s databází uchazečů, většího využití online náboru, employer brandingů či moderních technologií a umělé inteligence.

Rozhovor je po předchozím informovaném souhlasu respondentky zvukově zaznamenáván a následně přepsán do textové podoby. Takto získaná kvalitativní data jsou analyzována prostřednictvím tematické analýzy. V její první fázi dochází k identifikaci významných výroků a opakujících se motivů, zatímco ve druhé fázi jsou jednotlivá tvrzení seskupována do širších tematických celků, které odpovídají stanovené struktuře zkoumané problematiky. Tematická analýza je přitom orientována na tři základní oblasti. První oblast

představuje charakteristika velké společnosti zabývající se vodohospodářskými službami, se zvláštním důrazem na organizační strukturu společnosti a organizační strukturu personálního oddělení.

Druhá oblast se zaměřuje na proces vyhledávání zaměstnanců, konkrétně na identifikaci potřeby obsazení pracovního místa a specifikaci požadavků, volbu zdrojů vyhledávání zaměstnanců podle typu pracovního místa, vyhodnocování efektivnosti jednotlivých zdrojů získávání zaměstnanců a omezení procesu vyhledávání zaměstnanců.

Třetí oblast tvoří proces výběru zaměstnanců, v jehož rámci je analyzováno předběžné posuzování uchazečů a první kolo výběru, doporučení uchazečů vedoucímu pracovníkovi a příprava navazující fáze výběru, druhé kolo výběru vedené vedoucím pracovníkem, doplňkové metody výběru zaměstnanců, sdílení hodnocení a rozhodování o přijetí uchazeče, jakož i nabídka zaměstnání, potvrzení zájmu a administrativní uzavření výběrového procesu. Výsledky rozhovorů následně slouží nejen k interpretaci a doplnění kvantitativních zjištění získaných prostřednictvím dotazníkového šetření, ale současně představují významný podklad pro formulaci návrhů směřujících k optimalizaci systému vyhledávání a výběru zaměstnanců ve zkoumané společnosti.

Cílovou populaci kvantitativního šetření tvoří zaměstnanci společnosti nacházející se ve zkušební době. Od 1. 6. 2025 činí délka zkušební doby u běžných zaměstnanců 4 měsíce, zatímco u vedoucích pracovníků 8 měsíců. Kvantitativní výzkum je realizován formou dotazníkového šetření, přičemž použitý dotazník je rozdělen do tří tematických bloků. Celkově dotazník obsahuje 20 otázek, z nichž 3 mají návazný charakter. Tyto otázky byly respondentům zobrazeny pouze v případě zvolení konkrétní odpovědi v předcházející otázce; jednalo se zejména o doplňující zjištění týkající se zdroje, z něhož se respondent dozvěděl o nabízené pracovní pozici.

Distribuce dotazníku byla přizpůsobena charakteru pracovních pozic respondentů. Zaměstnancům vykonávajícím dělnické profese byl dotazník distribuován v tištěné podobě přímo v sídle společnosti autorem práce. Tímto způsobem bylo rozdáno 17 dotazníků, přičemž návratnost činila 100 %, neboť odpovědělo všech 17 oslovených respondentů. Technicko-administrativním pracovníkům byl dotazník rozeslán elektronicky prostřednictvím e-mailu, a to za zprostředkování specialistky náboru. Celkem bylo touto cestou distribuováno 48 dotazníků, z nichž bylo vyplněno a navraceno 45, zatímco 3 oslovení na e-mail s dotazníkem nereagovali.

Celkem tedy bylo osloveno 65 zaměstnanců, přičemž dotazník vyplnilo 62 respondentů. Návratnost dotazníkového šetření tak dosáhla 95,4 %. Respondenti byli současně informováni o anonymitě šetření a o tom, že získaná data budou využita výhradně pro účely zpracování diplomové práce. Anonymita respondentů byla zajištěna tím, že dotazník neobsahoval žádné identifikační údaje umožňující zpětné přiřazení odpovědí ke konkrétním osobám.

První blok dotazníku je zaměřen na základní sociodemografické a pracovní charakteristiky respondentů. Obsahuje otázky zjišťující věk, pohlaví, nejvyšší dosažené vzdělání, délku pracovního poměru ve společnosti, typ obsazované pozice, typ pracovního úvazku a dobu trvání pracovního poměru. Tyto údaje slouží k popisu struktury výzkumného souboru a současně umožňují následné porovnání odpovědí mezi jednotlivými skupinami respondentů, například podle typu pracovní pozice, délky zaměstnání či dalších sledovaných charakteristik. Přehled konkrétních otázek zařazených do tohoto bloku je uveden v příloze B.

Druhý blok dotazníku, nazvaný Vyhledávání a výběr zaměstnanců, je zaměřen na zjištění, jakým způsobem se respondenti dozvěděli o volné pracovní pozici, které prvky pracovního inzerátu či doporučení pro ně byly nejvíce atraktivní a jak subjektivně hodnotí průběh výběrového řízení. Součástí tohoto bloku jsou rovněž otázky sledující rychlost prvotní reakce společnosti po odeslání životopisu, počet absolvovaných kol výběrového řízení, použité formy výběru, přiměřenost výběrového řízení vzhledem k typu pozice a také vnímání toho, zda byla v průběhu výběru posuzována i osobnostní vhodnost uchazeče a jeho soulad s pracovním týmem. Otázky zařazené do tohoto bloku budou využity především v deskriptivní analýze, ale také při zkoumání možných souvislostí mezi zdrojem informace o pracovní pozici, průběhem výběrového řízení a celkovým hodnocením náborového procesu respondenty. Přehled konkrétních otázek zařazených do tohoto bloku je uveden v příloze B.

Třetí blok dotazníku je zaměřen na hodnocení procesu vyhledávání a výběru zaměstnanců ze strany respondentů. Obsahuje soubor tvrzení, u nichž respondenti vyjadřují míru svého souhlasu prostřednictvím pětibodové Likertovy škály. Jednotlivé položky se vztahují zejména ke srozumitelnosti a obsahové kvalitě pracovního inzerátu, jasnosti požadavků na pracovní pozici, přehlednosti pracovních podmínek, souladu mezi očekáváním vytvořeným inzerátem a skutečně nabízenou pozicí, realistickému obrazu o pracovním prostředí, srozumitelnosti informací o mzdových podmínkách a benefitech

a rovněž ke kvalitě komunikace ze strany společnosti v průběhu náborového procesu. Tento blok umožňuje posoudit, jak respondenti hodnotí svou informovanost a celkový průběh náboru, přičemž vybrané položky mohou být dále využity pro vytvoření souhrnného ukazatele zaměřeného například na informovanost a průběh náborového procesu. Přehled konkrétních otázek zařazených do tohoto bloku je uveden v příloze B.

Likertova škála je nástroj pro zachycení míry souhlasu, spokojenosti nebo zkušenosti respondentů. Umožňuje nejen určit směr hodnocení (např. spokojený vs. nespokojený), ale také jeho intenzitu. V dotaznících se obvykle používá několik pevně daných odpovědí, často v pětibodovém uspořádání. (Sullivan , a další, 2013)

Data získaná pomocí dotazníkového šetření budou zpracována v MS Excel a dále analyzována ve statistickém programu IBM SPSS Statistics.

V první fázi zpracování dotazníkového šetření byly vyhodnoceny odpovědi respondentů u jednotlivých otázek. Získaná data byla zpracována především pomocí četností a procentuálního vyjádření odpovědí, aby bylo možné přehledně popsat strukturu respondentů a jejich odpovědi na jednotlivé položky dotazníku. U vybraných otázek byly výsledky doplněny grafickým znázorněním, zejména prostřednictvím sloupcových a koláčových grafů, které usnadňují jejich interpretaci. Tato část analýzy slouží k základnímu popisu výzkumného souboru a k přehlednému zachycení hlavních zjištění z dotazníkového šetření.

Ve druhé fázi bude provedena inferenční analýza zaměřená na ověření hypotéz o vztazích mezi vybranými kategoriálními proměnnými. Ke zjištění závislosti mezi zdrojem informace o pracovní pozici a celkovou spokojeností s náborovým a výběrovým procesem, mezi typem pozice a ochotou doporučit společnost jako zaměstnavatele a mezi tím, zda se jedná o první pracovní zkušenost v oboru, a vnímanou realistickou představou o práci před nástupem, bude použit chí-kvadrát test nezávislosti (χ^2).

Testová statistika chí-kvadrát testu nezávislosti je vyjádřena vztahem

$$\chi^2 = \sum \frac{(\text{Observed}_{ij} - \text{model}_{ij})^2}{\text{model}_{ij}}$$

Zdroj: Vlastní zpracování podle (Field, 2024)

kde observed představuje pozorovanou četnost v příslušné buňce kontingenční tabulky a model očekávanou četnost v této buňce při platnosti nulové hypotézy o nezávislosti proměnných.

Chí-kvadrát test nezávislosti slouží ke zjištění, zda mezi dvěma kategoriálními proměnnými existuje statisticky významná závislost. Test je založen na porovnání pozorovaných a očekávaných četností v kontingenční tabulce. (Field, 2024)

V případech, kdy nebudou splněny předpoklady pro použití chí-kvadrát testu, zejména z důvodu nízkých očekávaných četností v jednotlivých buňkách kontingenční tabulky, budou vybrané kategorie odpovědí vhodně sloučeny. Pokud ani po tomto sloučení nebude možné chí-kvadrát test použít, bude u tabulek typu 2×2 využit Fisherův exaktní test. Tento test představuje původní exaktní postup určený právě pro kontingenční tabulky 2×2 a je založen na přesném výpočtu pravděpodobnosti konkrétního rozložení četností při platnosti nulové hypotézy o nezávislosti.

Pro tabulku typu 2×2 je pravděpodobnost konkrétního uspořádání četností vyjádřena vztahem

$$p = \frac{(a+b)!(c+d)!(a+c)!(b+d)!}{a!b!c!d!n!}$$

Zdroj: Vlastní zpracování podle (Fisher, 1954)

kde a, b, c, d představují četnosti v jednotlivých buňkách kontingenční tabulky a n je celkový počet pozorování.

V případě kontingenčních tabulek větších než 2×2 bude použit Fisher-Freeman-Haltonův exaktní test, který představuje rozšíření Fisherova exaktního testu pro vícerozměrné kontingenční tabulky. Tento test je rovněž založen na přesném výpočtu pravděpodobnosti rozložení četností v tabulce při platnosti nulové hypotézy o nezávislosti, avšak je vhodný právě pro analýzu větších tabulek, u nichž nejsou splněny předpoklady pro použití chí-kvadrát testu. (Field, 2024)

Pro všechny statistické testy bude stanovena hladina statistické významnosti $\alpha = 0,05$. Výsledky testů budou interpretovány v návaznosti na formulované hypotézy, přičemž v případě dosažení p-hodnoty nižší než 0,05 bude nulová hypotéza o nezávislosti zamítnuta

a bude konstatováno, že mezi sledovanými proměnnými existuje statisticky významný vztah. Zjištěné vztahy budou následně diskutovány v kontextu teoretických východisek a výstupů kvalitativní části výzkumu.

3 Teoretická východiska

3.1 Řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů představuje moderní a nejrozšířenější označení pro oblast, která se zabývá systematickým přístupem k práci s lidmi v podniku. V běžné praxi se můžeme setkat i s jednoduššími výrazy jako „lidské zdroje“ nebo tradičnějším označením „personalistika“. Tento obor se zaměřuje na řízení zaměstnanců jako klíčového aktiva společnosti, přičemž jeho cílem je podpořit naplňování strategických záměrů firmy prostřednictvím efektivního využívání potenciálu pracovníků. (Armstrong, a další, 2015)

Řízení lidských zdrojů lze z odborného hlediska charakterizovat jako strategicky zaměřený, systematický a promyšlený přístup k práci s lidmi ve společnosti. Zaměstnanci jsou v tomto kontextu vnímáni jako klíčový prvek, který prostřednictvím svého individuálního i kolektivního úsilí přispívá k naplňování cílů firmy. Tento koncept zahrnuje soubor vzájemně provázaných politik a praktik, jež vycházejí z určité filozofie a hodnotového rámce řízení, a usiluje o dlouhodobé sladění potřeb zaměstnanců s potřebami společnosti. (Armstrong, a další, 2015)

Ve vývoji řízení lidských zdrojů došlo podle odborné literatury k zásadní proměně přístupu. Zatímco původně byla personální práce vnímána převážně jako administrativní činnost zaměřená na plnění zákonných povinností a vedení personální agendy, postupem času se její role významně rozšířila. Moderní koncepce řízení lidských zdrojů představuje nový přístup, který zdůrazňuje strategický význam zaměstnanců. Ti již nejsou chápáni pouze jako nákladová položka, ale jako klíčový zdroj a potenciální konkurenční výhoda společnosti, jejíž úspěch závisí na efektivním využití lidského kapitálu. (Dvořáková, 2012)

(Koubek, 2015) uvádí, že řízení lidských zdrojů představuje nejnovější a zároveň nejkomplexnější koncepci personální práce, která se začala formovat v zahraničních podmínkách již v průběhu 50. a 60. let 20. století. V rámci této moderní koncepce se řízení lidských zdrojů stává centrálním prvkem řízení společnosti neboli klíčovou složkou, která je zároveň zásadní manažerskou úlohou na všech úrovních řízení. Tento přístup reflektuje narůstající význam člověka a lidské práce jako nejcennějšího vstupu, který je hnací silou všech organizačních procesů. Postavení personální práce se tímto výrazně proměňuje od dřívější administrativní podpory se posouvá k roli strategicky řízené a koncepčně zaměřené oblasti s přímým vlivem na chod a výkonnost firmy.

V současném dynamickém a neustále se proměňujícím prostředí je efektivní řízení lidských zdrojů vnímáno jako jeden z klíčových faktorů úspěchu podniku. Schopnost společnosti přizpůsobovat se změnám, inovovat a udržovat si konkurenceschopnost je stále více podmíněna tím, jak kvalitně dokáže pracovat se svým lidským kapitálem. Strategické řízení lidských zdrojů tak představuje nedílnou součást celkového řízení společnosti a významně ovlivňuje její dlouhodobou stabilitu i růstový potenciál. (Vojtovič, 2011)

Úspěšné společnosti si stále více uvědomují, že lidský kapitál představuje klíčový předpoklad pro dosažení jejich cílů. Schopní, angažovaní a motivovaní zaměstnanci jsou zásadním faktorem, bez kterého nelze dosáhnout dlouhodobé výkonnosti ani inovací. Ačkoli podniky využívají řadu dalších zdrojů, jako jsou technologie, finance či materiály, právě lidé jsou tím prvkem, který tyto zdroje uvádí do pohybu a proměňuje strategické záměry v konkrétní výsledky. Bez kvalitního personálu ztrácí i ta nejlépe vybavená společnost svou výkonnostní a konkurenční sílu. (Šikýř, 2016)

Tabulka 1: Stručné pojetí řízení lidských zdrojů podle autorů

Autor	Charakteristika pojetí autora	Hlavní důraz autora
Armstrong	Řízení lidských zdrojů jako strategický, systematický a promyšlený přístup k práci s lidmi v podniku.	Strategické a systémové pojetí, provázanost politik a praktik, sladění potřeb zaměstnanců a podniku.
Dvořáková	Vývoj od administrativně pojaté personální práce k modernímu řízení lidských zdrojů.	Historická proměna – posun od evidence a plnění povinností k chápání zaměstnanců jako klíčového zdroje a konkurenční výhody.
Koubek	Řízení lidských zdrojů jako nejkomplexnější koncepce personální práce, která se stává centrálním prvkem řízení podniku.	Komplexnost a centrální postavení ŘLZ ¹ , důraz na člověka jako nejcennější výrobní vstup.
Vojtovič	ŘLZ jako jeden z rozhodujících faktorů úspěchu v dynamickém a měnícím se prostředí.	Vztah mezi ŘLZ, konkurenceschopností, inovacemi a schopností společnosti adaptovat se na změny.
Šikýř	Lidský kapitál jako klíčový předpoklad dlouhodobé výkonnosti podniku.	Význam schopných, angažovaných a motivovaných zaměstnanců, lidé jako ti, kdo uvádějí do pohybu ostatní zdroje.

Zdroj: Vlastní zpracování podle (Armstrong, a další, 2015); (Dvořáková, 2012); (Koubek, 2015); (Vojtovič, 2011) a (Šikýř, 2016)

¹ Řízení lidských zdrojů

Z uvedeného přehledu je patrné, že všichni autoři shodně vnímají řízení lidských zdrojů jako klíčovou oblast řízení podniku, přičemž se liší zejména v akcentu na historický vývoj, strategické pojetí a význam lidského kapitálu.

3.1.1 Východiska a cíle řízení lidských zdrojů

Podle (Koubek, 2015) má řízení lidských zdrojů za cíl vytvořit takové podmínky, ve kterých budou zaměstnanci pracovat efektivně, budou motivováni k výkonu a budou mít příležitost profesně růst. Personální management tak představuje most mezi strategickým řízením podniku a individuálními potřebami zaměstnanců.

(Šikýř, 2016) zdůrazňuje, že základem moderního řízení lidských zdrojů je přístup orientovaný na člověka, tedy respektující jeho individualitu, hodnoty, motivaci i schopnosti. Tento přístup se odklání od čistě administrativního modelu a zaměřuje se na podporu výkonnosti prostřednictvím rozvoje lidí.

Záměry personálního řízení lze shrnout do několika základních bodů:

- zajistit správné lidi na správných místech,
- rozvíjet a vzdělávat zaměstnance,
- podporovat pracovní motivaci a spokojenost,
- vytvářet spravedlivý a transparentní systém odměňování,
- podporovat rovné příležitosti a diverzitu,
- budovat pozitivní organizační kulturu.

Podle (Armstrong, a další, 2015) je efektivní řízení lidských zdrojů výsledkem integrace tří základních přístupů: strategického řízení lidských zdrojů, operativní personalistiky a řízení výkonnosti. Řízení personální oblasti se tak stává jak plánovacím, tak i operativním nástrojem v rukou managementu.

Zásadním východiskem je také fakt, že lidské zdroje nelze řídit jako ostatní výrobní faktory. Zaměstnanec není stroj, ale komplexní osobnost, která se vyvíjí, má své potřeby a očekávání. Tomu musí odpovídat i personální strategie, které se stále více zaměřují na individualizovaný přístup, angažovanost a celkovou pracovní spokojenost.

(Snell, a další, 2014) zdůrazňují význam efektivního personálního řízení jako faktoru konkurenceschopnosti. Tvrdí, že společnosti, které dokážou správně řídit své lidské zdroje, mají větší šanci obstát v dynamickém prostředí, přizpůsobit se změnám a realizovat své strategické cíle.

Východiska a záměry personálního řízení tedy představují kombinaci strategického uvažování, lidského přístupu a operativních metod, jejichž cílem je propojit potenciál zaměstnanců s potřebami společnosti.

3.1.2 Faktory ovlivňující řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů je proces podmíněný celou řadou faktorů, které formují jeho podobu a účinnost. Tyto faktory, často označované jako determinanty nebo vlivy, působí na personální činnosti z různých úrovní a v různé intenzitě. Jak uvádí (Armstrong, a další, 2015), lze je systematicky rozdělit na faktory vnitřní (interní) a vnější (externí), přičemž každý typ přináší specifické požadavky a omezení.

Externí faktory jsou zpravidla mimo přímou kontrolu společnosti a zahrnují například legislativní rámec, ekonomické prostředí, demografické změny, vývoj trhu práce, technologický pokrok nebo tlak konkurence. (Armstrong, a další, 2015) upozorňují, že právě schopnost podniku reagovat na tyto proměnné prostředí je klíčem k udržení efektivního a moderního personálního systému.

Jedním z klíčových externích faktorů je legislativa. (Dvořáková, 2012) zdůrazňuje, že právní normy, především zákoník práce a předpisy EU, představují rámec, v jehož mezích se musí řízení lidských zdrojů pohybovat. Přísné právní podmínky například limitují možnosti propouštění nebo určují povinnosti v oblasti BOZP² a rovnosti příležitostí.

Demografický vývoj patří mezi faktory, které výrazně ovlivňují dostupnost pracovní síly i nastavení personálních politik. Stárnutí populace, prodlužování věku odchodu do důchodu či generační změny kladou nové nároky na systém náboru, motivace i vzdělávání zaměstnanců. Podle (Šikýř, 2016) musí moderní řízení lidských zdrojů zohlednit nejen profesní profil kandidátů, ale také jejich hodnoty, životní styl a očekávání.

Technologické změny zásadně proměňují jak charakter práce, tak způsob řízení pracovníků. Zavádění digitalizace, automatizace či využívání umělé inteligence se promítá do náborových procesů, hodnocení výkonu i komunikace. Podle (Snell, a další, 2014) představuje technologický pokrok jeden z klíčových faktorů proměňujících řízení lidských zdrojů v 21. století.

(Armstrong, a další, 2015) uvádějí, že mezi interní faktory ovlivňující řízení lidských zdrojů patří především podniková strategie, organizační struktura, kultura, styl vedení, úroveň manažerských dovedností a dostupnost zdrojů. (Koubek, 2015) upozorňuje, že

² bezpečnost a ochrana zdraví při práci

interní prostředí formuje podobu politiky řízení lidských zdrojů a určuje, zda bude personální práce zaměřena spíše na administrativní plnění úkolů, nebo strategickou podporu byznysu.

Organizační kultura hraje zásadní roli při utváření vztahu mezi zaměstnanci a organizací. Jak uvádí (Kocianová, 2010), silná a pozitivní kultura podporuje loajalitu, motivaci a angažovanost, zatímco kultura založená na kontrole a nedůvěře často vede k fluktuaci a odporu ke změnám.

Styl vedení a způsob komunikace mezi zaměstnanci a vedením je dalším faktorem, který může zásadně ovlivnit fungování řízení lidských zdrojů. (Dvořáková, 2012) konstatuje, že participativní styl řízení, kdy vedení společnosti zapojí zaměstnance do rozhodování a naslouchá jejich názorům, zvyšuje spokojenost zaměstnanců, zatímco autoritativní přístup vede častěji ke stresu a nezájmu o práci.

3.1.3 Modely řízení lidských zdrojů

Modely řízení lidských zdrojů představují teoretické rámce, které popisují různé přístupy k řízení pracovníků ve společnosti. Jejich cílem je zachytit základní principy, na nichž je personální práce postavena, a nabídnout vodítka pro její systematické a efektivní provádění. Jak uvádí (Armstrong, a další, 2015), modely slouží jako nástroje pro porozumění vztahům mezi strategií společnosti, řízením lidí a výkonností.

(Šikýř, 2016) upozorňuje, že moderní společnosti se v praxi často pohybují mezi různými modely, přizpůsobují přístupy podle specifik odvětví, firemní kultury i konkrétní situace. Není tedy neobvyklé, že prvky tvrdého i měkkého modelu se vzájemně prolínají. Výběr vhodného modelu řízení lidských zdrojů má zásadní význam pro nastavení procesů v podniku. Ovlivňuje způsob náboru, hodnocení, odměňování i rozvoje zaměstnanců. Jak konstatuje (Dvořáková, 2012), právě ujasnění si filozofie řízení pracovníků je prvním krokem k efektivnímu personálnímu řízení.

(Koubek, 2015) dělí modely řízení lidských zdrojů podle přístupu k pracovníkům na dva základní druhy – tvrdý a měkký model.

Tvrdý model

Chápe pracovníky jako výrobní faktor, který je třeba optimalizovat z hlediska nákladů a výkonu. Zaměřuje se na kontrolu, měření efektivity a plnění plánů. Lidské zdroje jsou zde vnímány jako prostředek k dosažení cílů. (Koubek, 2015)

Měkký model

Klade důraz na člověka jako na klíčový prvek společnosti. Podporuje motivaci, rozvoj, angažovanost a participaci zaměstnanců. Tento model vychází z přesvědčení, že spokojený a rozvíjený zaměstnanec přispívá k dlouhodobému úspěchu podniku. (Koubek, 2015)

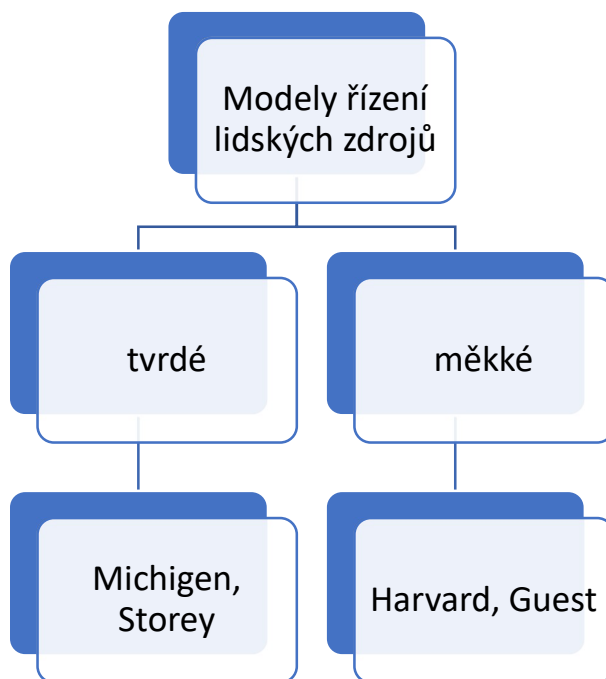
Ostatní významné modely řízení lidských zdrojů

(Armstrong, a další, 2015) popisují několik významných modelů, mezi které patří například: Michigan model, Harvardský model, Guestův model a Storeyho koncepce.

1. Michigan model (1984) – známý jako „matching model“, zdůrazňuje sladění (alignment) mezi personálními činnostmi a strategií firmy. Zaměřuje se na čtyři klíčové oblasti: výběr, hodnocení, odměňování a rozvoj pracovníků.
2. Harvardský model (1984) – považuje řízení lidských zdrojů za součást širšího sociálního systému. Zahrnuje zájmy všech zainteresovaných stran (stakeholders³), jako jsou zaměstnanci, management, odbory i společnost. Důraz je kladen na motivaci, participaci a pracovní vztahy.
3. Guestův model (1987) – vychází z měkkého přístupu a propojuje strategické řízení s angažovaností zaměstnanců. Klade důraz na závazek zaměstnanců, kvalitu práce, flexibilitu a integraci personalistiky do celkové strategie.
4. Storeyho koncepce (1992) – rozlišuje mezi tradičním personálním řízením a strategickým řízením lidských zdrojů. První je administrativní a reaktivní, druhé je proaktivní, systematické a propojené se strategií firmy.

³ Stakeholders = Všechny entity, které ovlivňují, nebo jsou ovlivňovány firmou.

Obrázek 1: Schéma modelů řízení lidských zdrojů



Zdroj: Vlastní zpracování podle (Armstrong, a další, 2015) a (Koubek, 2015)

3.1.4 Personální oddělení

Personální oddělení lze chápat jako specializovanou součást organizační struktury, která zajišťuje odborné činnosti v oblasti řízení lidských zdrojů. Jeho hlavním posláním je koordinovat a uvádět do praxe personální politiku tak, aby měla společnost k dispozici dostatek kvalifikovaných a motivovaných zaměstnanců a aby nastavené personální procesy podporovaly strategické směřování podniku. (Koubek, 2015) uvádí, že personální útvar funguje jako odborné centrum, které se podílí na tvorbě a realizaci koncepce řízení lidských zdrojů a zároveň poskytuje metodickou podporu ostatním manažerům při práci s lidmi.

Podle (Armstrong, a další, 2015) se pozice personálního oddělení v moderních firmách výrazně změnila, a to z původně převážně administrativního zázemí se stala partnerskou složkou vedení v oblasti strategického řízení zaměstnanců. Personální útvar tak již není vnímán pouze jako „servisní“ pracoviště zajišťující evidenci, mzdovou agendu či smluvní dokumentaci, ale aktivně vstupuje do plánování pracovních míst, tvorby systémů hodnocení a odměňování, do oblasti rozvoje zaměstnanců a také do budování dobrého jména zaměstnavatele na trhu práce. (Dvořáková, 2012) v této souvislosti zdůrazňuje, že personální oddělení významně ovlivňuje podobu firemní kultury a podmínky pro dlouhodobý rozvoj lidského kapitálu.

Z hlediska konkrétních aktivit se personální oddělení obvykle podílí na plánování potřeby pracovníků, náboru a výběru nových zaměstnanců, jejich začlenění do podniku, hodnocení a odměňování, organizaci vzdělávání a rozvoje, řízení pracovního výkonu i řešení pracovněprávních záležitostí. (Kocianová, 2010) uvádí, že součástí agendy personálního útvaru bývá také vedení personální dokumentace, komunikace se státními orgány v pracovněprávní oblasti a metodické usměrňování liniových manažerů při řešení personálních otázek. (Šikýř, 2016) doplňuje, že v praxi dochází k dělení kompetencí mezi personální oddělení a přímé nadřízené. Personální útvar zastává odbornou a metodickou roli, zatímco liniovní manažeři nesou odpovědnost za každodenní vedení svých týmů.

(Ulrich, 2009) popisuje fungování personálního útvaru prostřednictvím konceptu „HR business partnerství“. V tomto pojetí by personální odborníci měli vystupovat jako partneři vrcholového a liniového managementu při formulaci i naplňování podnikové strategie. Personální oddělení zde plní několik rolí: vystupuje jako administrativní expert, který zajišťuje efektivní fungování HR procesů; jako obhájce zaměstnanců, který zohledňuje jejich potřeby a podporuje jejich rozvoj; jako agent změny, který napomáhá řídit a prosazovat změnové procesy; a jako strategický partner, který propojuje personální politiku s celkovou strategií společnosti. (Armstrong, a další, 2015) upozorňují, že konkrétní míra zapojení personálního oddělení do strategického řízení závisí mimo jiné na velikosti podniku, charakteru odvětví i firemní kultuře.

Lze konstatovat, že význam personálního oddělení nespočívá pouze v administrativním zajištění personální agendy, ale především v podpoře rozvoje zaměstnanců a vytváření podmínek pro efektivní fungování společnosti. Kvalitně fungující personální útvar současně přispívá k naplnění očekávání pracovníků i požadavků zaměstnavatele, ke stabilizaci pracovního kolektivu a k posilování konkurenceschopnosti podniku na trhu práce. (Koubek, 2015); (Dvořáková, 2012) a (Ulrich, 2009)

3.1.5 Personalisté a jejich dělení

Personalisté hrají ve společnosti nezastupitelnou roli, protože se podílejí na budování a udržování kvalitní pracovní síly a zároveň zajišťují, aby byly personální aktivity v souladu se strategickými cíli podniku. Personalista je odborník na řízení lidských zdrojů, jehož úkolem není pouze vyhledávat a vybírat nové zaměstnance, ale také systematicky se věnovat rozvoji stávajících pracovníků, například prostřednictvím vzdělávání a dalších rozvojových programů (Armstrong, a další, 2015); (Šikýř, 2016).

Personalista představuje klíčovou odbornou roli v oblasti řízení lidských zdrojů. Jeho úkolem je zajišťovat, koordinovat a rozvíjet personální činnosti společnosti tak, aby odpovídaly jak strategickým prioritám podniku, tak potřebám zaměstnanců. Podle (Koubek, 2015) personalista zajišťuje zejména procesy spojené se získáváním, výběrem, hodnocením, odměňováním a rozvojem pracovníků a zároveň působí jako odborný garant personální politiky společnosti. (Armstrong, a další, 2015) doplňují, že moderní personalista již nevystupuje pouze v roli administrativního pracovníka, ale funguje jako interní poradce a partner liniových manažerů v otázkách práce s lidmi.

(Dvořáková, 2012) upozorňuje, že role personalisty se v čase výrazně proměnila, a to od čistě administrativního a evidenčního pojetí směrem k širšímu chápání řízení lidského kapitálu. Personalista se dnes podílí na formování firemní kultury, vytváření motivačního prostředí a podpoře změnových procesů ve společnosti. (Šikýř, 2016) v této souvislosti uvádí, že personalista plní funkci prostředníka mezi vedením společnosti a zaměstnanci, neboť na jedné straně přenáší strategická rozhodnutí do personální praxe a na druhé straně zprostředkovává zpětnou vazbu zaměstnanců směrem k managementu.

Úkolem personalistiky jako celku je zajistit, aby společnost disponovala dostatečným počtem kvalifikovaných a motivovaných zaměstnanců, kteří společně přispívají k dosahování vysoké výkonnosti a konkurenceschopnosti. K naplnění tohoto cíle se využívá soubor aktivit řízení lidských zdrojů, jež jsou v praxi realizovány zejména liniovými manažery za odborné podpory personalistů (Šikýř, 2016); (Koubek, 2015). Právě schopnost personalistů propojit strategické zájmy vedení s každodenní realitou pracovního života zaměstnanců je zásadní pro dlouhodobý úspěch společnosti.

Z hlediska požadovaných kompetencí musí personalista disponovat nejen znalostmi pracovního práva, psychologie práce, řízení lidských zdrojů a organizace práce, ale také rozvinutými komunikačními, analytickými a sociálními dovednostmi. (Kocianová, 2010) zdůrazňuje význam schopnosti efektivně komunikovat, vyjednávat, řešit konflikty a pracovat s personálními informacemi. (Šikýř, 2016) doplňuje, že klíčová je kombinace empatie a schopnosti věcné, otevřené komunikace, která umožňuje personalistovi porozumět potřebám zaměstnanců a zároveň konstruktivně řešit problémové situace. Analytické myšlení je pak nezbytné pro práci s personálními daty, plánování rozvojových aktivit a tvorbu strategií v oblasti řízení lidských zdrojů.

V moderním podnikatelském prostředí, charakteristickém rychlými změnami a rostoucími nároky na flexibilitu, je navíc důležité, aby personalista dokázal pružně

reagovat na nové výzvy a přizpůsobovat personální procesy aktuálním podmínkám na trhu práce. Současně pracuje s citlivými informacemi o zaměstnancích, což klade vysoké nároky na etiku, zodpovědnost a důsledné dodržování zásad důvěrnosti. Jak uvádí (Ulrich, 2009) a (Armstrong, a další, 2015), personalista by měl být vnímán jako strategický partner vedení, který prostřednictvím profesionálního řízení lidského kapitálu přispívá k tvorbě hodnoty a dlouhodobé prosperitě společnosti.

Konkrétní podoba personálního oddělení závisí zejména na velikosti a charakteru podniku. Zatímco v malých firmách často personální agendu zajišťuje přímo ředitel nebo liniový manažer, ve středních a velkých společnostech bývá vytvořen samostatný personální útvar, jehož činnosti jsou rozděleny mezi více specializovaných pracovních pozic. (Hroník, 2007); (Tomšíková, 2014); (Koubek, 2015)

Personální ředitel

Personální ředitel stojí v čele personálního útvaru a zodpovídá za jeho strategické řízení. Jeho hlavním úkolem je propojovat personální politiku a jednotlivé HR procesy se strategií společnosti, podílet se na tvorbě celopodnikových cílů a zastupovat oblast řízení lidských zdrojů v nejvyšším vedení. Zpravidla schvaluje koncepce odměňování a benefitů, účastní se rozhodování o obsazování klíčových pozic a koordinuje spolupráci s ostatními útvary (finance, provoz, obchod). Podle (Koubek, 2015) a (Armstrong, a další, 2015) nese personální ředitel celkovou odpovědnost za to, aby společnost disponovala dostatečným počtem kvalifikovaných a motivovaných zaměstnanců a aby personální politika podporovala dlouhodobou konkurenceschopnost podniku.

Personální manažer

Manažer personálního útvaru zajišťuje každodenní řízení činností personálního oddělení. Koordinuje práci jednotlivých specialistů (nábor, vzdělávání, odměňování, administrativa), rozděluje úkoly a sleduje plnění stanovených cílů. Často se podílí na tvorbě a úpravách náborových strategií, zejména u manažerských a klíčových pozic, a je přítomen při výběrových řízeních na významné funkce ve společnosti. (Armstrong, a další, 2015) zdůrazňují, že personální manažer musí kombinovat manažerské kompetence (plánování, organizování, vedení a kontrola) s odbornou znalostí personálních procesů a schopností spolupracovat s liniovými manažery.

Manažer operativního útvaru

Manažer operativního útvaru je zaměřen na řízení každodenního chodu personálního oddělení z hlediska procesů a administrativy. Plánuje a organizuje operativní činnosti (např.

zpracování smluv, změn pracovních poměrů, mzdových podkladů), dohlíží na dodržování interních směrnic a legislativních požadavků v oblasti pracovněprávní agendy a úzce spolupracuje se mzdovým oddělením. V praxi bývá zodpovědný za to, aby personální procesy probíhaly efektivně, včas a v souladu s předpisy. Tento typ role odpovídá pojetí „administrativního experta“, jak jej popisuje (Ulrich, 2009), a zároveň navazuje na tradiční pojetí personální administrativy popsané u (Koubek, 2015).

Specialista náboru

Specialista náboru se zaměřuje na oblast získávání a výběru zaměstnanců. Podle (Armstrong, a další, 2015) a (Šikýř, 2016) mezi jeho klíčové kompetence patří volba vhodných zdrojů kandidátů (pracovní portály, sociální sítě, personální agentury, doporučení zaměstnanců), tvorba a úprava pracovních inzerátů, komunikace s uchazeči, předvýběr kandidátů podle stanovených kritérií a organizace výběrových řízení. Specialista náboru obvykle spolupracuje s liniovými manažery při upřesnění požadavků na obsazovanou pozici a podílí se na budování employer branding, tedy pověst společnosti jako atraktivního zaměstnavatele (Koubek, 2015); (Bláha , a další, 2016).

Specialista personalistiky

Specialista personalistiky zajišťuje administrativu spojenou s personálními procesy a představuje důležitou oporu pro celé oddělení. Věnuje se zejména správě pracovních smluv a dodatků, evidenci pracovních poměrů, změnám pracovních podmínek, vedení osobních spisů zaměstnanců a správě zaměstnaneckých benefitů. Často také zajišťuje komunikaci s ostatními útvary v otázkách personální agendy a podílí se na přípravě podkladů pro mzdové účetní. (Kocianová, 2010) a (Dvořáková, 2012) uvádějí, že tento typ pozice vyžaduje pečlivost, znalost pracovněprávních předpisů a schopnost pracovat s personálními informačními systémy, protože právě přes ni prochází velká část personálních dat.

Referent vzdělávání a rozvoje

Referent vzdělávání zodpovídá za plánování, organizaci a evidenci vzdělávání zaměstnanců. Podle (Koubek, 2015) a (Armstrong, a další, 2015) spadají do jeho kompetencí zejména identifikace vzdělávacích potřeb ve spolupráci s manažery, příprava vzdělávacích plánů, zajišťování interních i externích školení, sledování účasti a vyhodnocování přínosu vzdělávacích akcí. V praxi referent vzdělávání hlídá termíny povinných školení (např. BOZP⁴) a zároveň se věnuje i nepovinným kurzům zaměřeným na rozvoj kompetencí,

⁴ Bezpečnost a ochrana zdraví při práci

jejichž potřeba vychází z iniciativy zaměstnanců nebo vedoucích. (Koubek, 2015) zdůrazňuje, že tato role je klíčová pro systematický rozvoj lidského kapitálu a pro budování „učící se společnosti“.

Hlavní mzdová účetní a mzdové účetní

I když mzdová agenda bývá někdy organizačně oddělena, v mnoha podnicích spadá pod personální útvar nebo s ním úzce spolupracuje. Hlavní mzdová účetní koordinuje práci mzdového týmu, podílí se na přípravě účetních uzávěrek, zajišťuje správnost výpočtu mezd a komunikaci s finančním úřadem, správou sociálního zabezpečení a zdravotními pojišťovnami. Řadové mzdové účetní se věnují především zpracování mezd, evidenci docházky a řešení dotazů zaměstnanců v oblasti odměňování. (Dvořáková, 2012) a (Koubek, 2015) řadí odměňování a mzdovou agendu mezi klíčové personální činnosti, které musí být úzce provázány s personální politikou společnosti a s péčí o zaměstnance.

3.1.6 Outsourcing personálních činností

V řadě podniků nejsou personální činnosti zajišťovány výhradně prostřednictvím vlastního personálního oddělení, ale část těchto aktivit je přenechávána externím subjektům. Tento přístup je v odborné literatuře označován jako outsourcing personálních činností. Podle (Koubek, 2015) lze outsourcing chápat jako způsob, jak zajistit vybrané personální procesy pomocí specializovaných dodavatelů služeb, a tím omezit administrativní zátěž společnosti či získat přístup k odborným znalostem a zkušenostem, které by bylo v rámci podniku náročné nebo neefektivní budovat vlastními silami.

(Armstrong, a další, 2015) uvádějí, že mezi nejčastěji outsourcované oblasti patří zejména mzdové zpracování a vedení personální dokumentace, dále pak některé činnosti spojené se získáváním zaměstnanců, například předvýběr uchazečů, zveřejňování inzerce či organizace assessment center, a také zajištění vybraných vzdělávacích a rozvojových programů. V těchto případech zůstává odpovědnost za nastavení personální politiky a strategické řízení zaměstnanců na straně společnosti, zatímco rutinnější nebo technicky náročné úkony přebírá externí partner. (Šikýř, 2016) doplňuje, že outsourcing může být vhodnou volbou zejména pro malé a střední podniky, které nemají prostor ani kapacitu pro vybudování rozsáhlého personálního útvaru, avšak potřebují zajistit určitý standard odborné personální práce.

(Lepak, a další, 2002) upozorňují, že rozhodování o využití outsourcingu by mělo vycházet z posouzení strategické důležitosti jednotlivých personálních činností. Aktivitu,

které jsou zásadní pro konkurenceschopnost společnosti a úzce souvisejí s řízením klíčových zaměstnanců, by měly být spíše ponechány v interní režii. Naopak u rutinních, standardizovaných a méně strategických procesů může být jejich svěřování externímu dodavateli racionálním a efektivním řešením. (Ulrich, 2009) v této souvislosti uvádí, že využití outsourcingu může personálnímu útvaru uvolnit kapacity, které lze následně využít pro činnosti s vyšší přidanou hodnotou, například pro talent management nebo podporu změnových projektů.

Je však třeba mít na paměti, že outsourcing personálních činností není bez rizik. (Armstrong, a další, 2015) upozorňují zejména na možné oslabení kontroly nad kvalitou poskytovaných služeb, vznik závislosti na externím dodavateli či postupnou ztrátu interního know-how v oblasti řízení lidských zdrojů. (Dvořáková, 2012) navíc poukazuje na to, že nevhodně nastavená spolupráce může vést k narušení vazby mezi personálními procesy a firemní kulturou, což se může negativně promítnout do motivace a míry identifikace zaměstnanců s organizací.

Celkově lze konstatovat, že outsourcing personálních činností představuje jeden z možných způsobů zajištění personální práce ve společnosti. Může přinést úsporu nákladů, zvýšení efektivity i přístup k vysoce specializovaným službám, současně však vyžaduje pečlivé zvážení, které činnosti je vhodné přenést na externího partnera a jakým způsobem nastavit spolupráci tak, aby nedošlo k narušení kontinuity personální politiky a kvality vztahů se zaměstnanci (Koubek, 2015); (Armstrong, a další, 2015); (Ulrich, 2009).

Tabulka 2: Výhody a rizika outsourcingu personálních činností

Typ personální činnosti	Charakter činnosti	Doporučený způsob zajištění	Typický příklad
Personální strategie, personální politika	Strategická, klíčová pro konkurenceschopnost	Interně – personální oddělení / vedení	Nastavení systému odměňování, talent management
Plánování potřeby pracovníků	Strategicko-taktická	Převážně interně	Plán náboru, plán nástupnictví
Mzdová agenda a personální administrativa	Rutinní, standardizovaná	Vhodná pro outsourcing	Zpracování mezd, výplatní pásky, odvody
Vedení personální evidence	Rutinní, administrativní	Vhodná pro outsourcing / sdílené služby	Evidence pracovních smluv, docházka
Nábor a předvýběr uchazečů	Kombinace rutiny a odbornosti	Kombinace interně + outsourcing	Externí inzerce, využití agentury pro předvýběr
Specializovaný nábor (manažeři, specialisté)	Klíčová, náročná	Spíše interně + případně specializovaná agentura	Executive search, nábor top managementu
Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců	Odborná, rozvojová	Kombinace interně + externí dodavatelé	Interní školení + externí kurzy, tréninky
Pracovněprávní poradenství	Odborná, právní	Částečný outsourcing	Spolupráce s advokátní kanceláří, externím právníkem

Zdroj: Vlastní zpracování podle (Armstrong, a další, 2015); (Dvořáková, 2012); (Koubek, 2015) a (Ulrich, 2009).

3.1.7 Hlavní činnosti řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů zahrnuje soubor systematických činností, které mají zajistit, že společnost bude disponovat vhodnými, motivovanými a výkonnými zaměstnanci. Ačkoliv jednotliví autoři uvádějí různý počet a pojetí těchto činností, jejich základ zůstává téměř stejný, jde o činnosti související se zajištěním, rozvojem, udržením a ukončením pracovního poměru zaměstnance.

(Koubek, 2015) a (Šikýř, 2016) identifikují devět základních činností řízení lidských zdrojů:

1. **Plánování lidských zdrojů** – určení budoucí potřeby zaměstnanců z hlediska počtu a kvality.

2. **Tvorba a analýza pracovních míst** – zajištění souladu mezi obsahem práce a schopnostmi pracovníků.
3. **Získávání, výběr a přijímání pracovníků** – celý proces od oslovení kandidátů po jejich nástup.
4. **Rozmísťování pracovníků a ukončování pracovního poměru** – přemísťování pracovníků uvnitř společnosti i jejich odchod.
5. **Hodnocení pracovníků** – zpětná vazba a hodnocení výkonu.
6. **Odměňování pracovníků** – stanovení mezd, benefitů a dalších forem uznání.
7. **Vzdělávání a rozvoj pracovníků** – plánování a realizace vzdělávacích aktivit.
8. **Pracovní vztahy** – vztahy mezi zaměstnanci navzájem a mezi zaměstnanci a vedením.
9. **Personální informační systém** – správa a využívání informací o zaměstnancích.

(Armstrong, a další, 2015) rozdělují činnosti do dvou kategorií:

1. **Transakční činnosti** – každodenní personální služby (nábor, výběr, školení, mzdy, pracovní vztahy),
2. **Transformační činnosti** – strategické činnosti podporující změny, výkonnost a rozvoj podnikové kultury.

Zároveň (Armstrong, a další, 2015) uvádějí, že HR řízení zahrnuje také řízení pracovního výkonu, péči o zaměstnance, společenskou odpovědnost, řízení znalostí a rozvoj lidského kapitálu.

(Dvořáková, 2012) přidává jako specifickou činnost také oblast bezpečnosti a ochrany zdraví při práci (BOZP), čímž rozšiřuje pohled na řízení lidských zdrojů o oblast zákonné odpovědnosti zaměstnavatele.

(Snell, a další, 2014) definují řízení lidských zdrojů v angloamerické literatuře jako:

1. Workforce planning,
2. Talent acquisition,
3. Performance management,
4. Learning and development,
5. Compensation and benefits,
6. Employee and labor relations,
7. HR data and analytics.

Tyto oblasti pokrývají podobné funkce, pouze jiným jazykem a s důrazem na měření výsledků, výkonů a úspěchu.

3.2 Vyhledávání zaměstnanců

Vyhledávání zaměstnanců představuje zásadní fázi procesu řízení lidských zdrojů, jejímž cílem je identifikovat a přilákat potenciální kandidáty na volné pracovní pozice. Podle (Koubek, 2015) jde o soubor aktivit, jejichž smyslem je zajistit dostatečný počet vhodných uchazečů pro následný výběr. Úspěšné vyhledávání přitom výrazně zvyšuje pravděpodobnost úspěchu celého náboru.

(Armstrong, a další, 2015) upozorňují, že moderní vyhledávání musí být sladěno s celkovou personální strategií a image zaměstnavatele. Klíčovou roli zde hraje tzv. employer branding⁵, tedy pověst společnosti jako atraktivního zaměstnavatele, která ovlivňuje ochotu kandidátů ucházet se o práci.

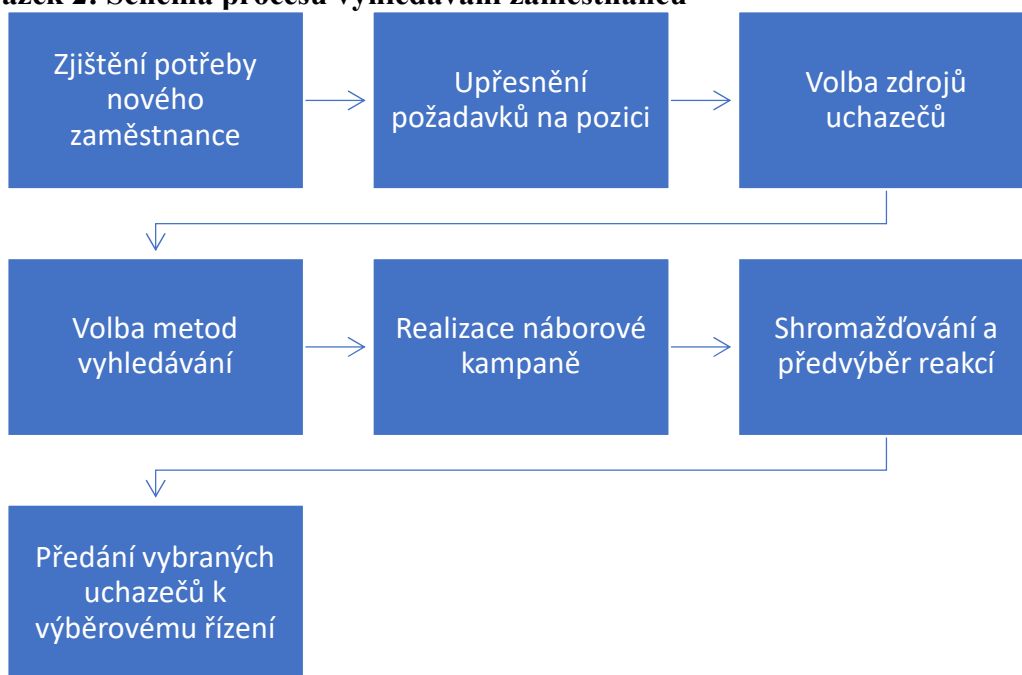
(Dvořáková, 2012) rozlišuje mezi dvěma základními přístupy: interním a externím vyhledáváním. Interní forma čerpá z vlastních zdrojů společnosti, využívá povyšování nebo překládání pracovníků a podporuje motivaci a stabilitu. Externí vyhledávání cílí na kandidáty mimo společnost a umožňuje získat nové dovednosti a zkušenosti.

Jak uvádějí (Tureckiová, 2004) a (Kocianová, 2010), výběr konkrétní metody závisí na mnoha faktorech, například na charakteru pozice, časových a finančních možnostech nebo cílové skupině kandidátů. Zároveň hraje důležitou roli situace na trhu práce, kdy nedostatek kvalifikovaných lidí nutí personalisty být aktivní, inovativní a flexibilní.

(Šikýř, 2016) a (Robbins, a další, 2019) se shodují v tom, že vyhledávání zaměstnanců má nejen personální, ale i psychologický rozměr – způsob oslovení, styl komunikace i kvalita pracovního inzerátu výrazně ovlivňují, kdo na nabídku reaguje. Uplatňuje se zde i behaviorální přístup, který zohledňuje motivaci, očekávání a rozhodovací procesy uchazečů.

⁵ Budování značky zaměstnavatele, je proces, kterým společnost buduje pozitivní pověst a atraktivitu na trhu práce.

Obrázek 2: Schéma procesu vyhledávání zaměstnanců



Zdroj: Vlastní zpracování podle (Šikýř, 2016)

Podle (Šikýř, 2016) lze proces vyhledávání zaměstnanců chápat jako soubor na sebe navazujících kroků, počínaje zjištěním potřeby nového pracovníka a upřesněním požadavků na pozici, přes volbu zdrojů a metod vyhledávání až po shromáždění reakcí uchazečů a jejich předání do výběrového řízení.

(Kocianová, 2010) a (Vodák, a další, 2011) uvádí, že mezi nejčastější metody vyhledávání patří inzerce (v tisku i online), využití pracovních portálů, sociálních sítí, spolupráce s úřady práce, agenturami, školami a univerzitami, doporučení od současných zaměstnanců, účast na veletrzích a networkingových akcích⁶.

(Kotler, a další, 2021) v souvislosti s generací digitálních pracovníků zdůrazňují význam digitálního náboru, online reputace a personalizace náborových sdělení. Moderní nábor není jen o inzerátu, ale o vytváření zkušenosti kandidáta, která formuje jeho vztah ke společnosti ještě před nástupem.

(Snell, a další, 2014) uvádějí, že v současné praxi se stále častěji uplatňuje přímé oslovování uchazečů, aktivní vyhledávání kandidátů a systematická práce s interními databázemi potenciálních pracovníků. Tyto metody jsou obzvláště vhodné při obsazování klíčových nebo obtížně dostupných pracovních pozic.

⁶ Událost, kde se lidé setkávají a budují si profesní a osobní kontakty.

Z hlediska efektivity vyhledávání je důležité měřit a vyhodnocovat jeho výsledky, a to například počet odpovědí, kvalitu uchazečů, rychlost obsazení pozice nebo náklady na nábor. Jak uvádí (Ulrich, 2009), řízení lidských zdrojů by mělo být řízeno daty a orientováno na přínos pro byznys, což platí i pro oblast náboru.

Souhrnně lze říct, že vyhledávání zaměstnanců je nejen náborovou technikou, ale i prvkem strategického řízení. Kvalitně provedené vyhledávání zvyšuje šance na získání schopných pracovníků, posiluje image zaměstnavatele a přispívá k dlouhodobé výkonnosti společnosti. (Armstrong, a další, 2015), (Koubek, 2015)

3.2.1 Vyhledávání zaměstnanců jako činnost

Vyhledávání zaměstnanců jako personální činnost tvoří první fázi procesu získávání pracovníků. Jedná se o systematickou a plánovanou aktivitu, jejímž cílem je oslovit a přivést do výběrového řízení co nejvhodnější uchazeče o pracovní místo. Podle (Koubek, 2015) jde o úvodní krok, který významně ovlivňuje kvalitu výběru zaměstnanců a tím i výkonnost celé společnosti.

Vyhledávání nelze chápat pouze jako technické zveřejnění nabídky. (Armstrong, a další, 2015) zdůrazňují, že jde o strategickou činnost, která musí být v souladu s dlouhodobými cíli společnosti a její personální politikou. Důležitou roli zde hraje i obraz podniku jako zaměstnavatele tzv. značka zaměstnavatele, která ovlivňuje přitažlivost nabízené pozice pro potenciální kandidáty.

(Ulrich, 2009) vnímá vyhledávání zaměstnanců jako součást tzv. talent managementu⁷, tedy systematického řízení lidského kapitálu. Cílem není jen obsadit pracovní místo, ale vytvořit si přístup k dlouhodobě využitelným talentům. Proto je klíčové sledovat kvalitu, efektivitu a dlouhodobý přínos náborových aktivit.

Z praktického hlediska má vyhledávání zaměstnanců jasně definované kroky, a to od identifikace potřeby obsazení místa, přes specifikaci požadavků na kandidáta, výběr vhodného způsobu oslovení cílové skupiny, až po komunikaci s uchazeči. Jak uvádí (Tureckiová, 2004), jde o činnost, která musí být promyšlená, systematická a zároveň dostatečně flexibilní s ohledem na měnící se trh práce.

(Snell, a další, 2014) doplňují, že vyhledávání je stále více ovlivňováno technologickým vývojem a digitalizací. Personalisté využívají online platformy, databáze,

⁷ Strategický přístup v oblasti lidských zdrojů, který se zaměřuje na identifikaci, rozvoj a udržení klíčových zaměstnanců, kteří zásadně přispívají k úspěchu společnosti.

profesní sítě i automatizované nástroje, které zefektivňují práci s kandidáty a rozšiřují možnosti oslovení vhodných pracovníků.

Vyhledávání zaměstnanců tak nelze vnímat pouze jako samostatnou činnost, ale jako proces, který přímo ovlivňuje konkurenceschopnost a strategické směřování společnosti. Jak uvádí (Robbins, a další, 2019), podniky, které přistupují k náboru aktivně a promyšleně, mají výrazně vyšší šanci oslovit talenty s vysokým potenciálem.

3.2.2 Plánování pracovních pozic

Plánování pracovních pozic představuje klíčový nástroj pro systematické řízení zaměstnanecké struktury ve společnosti. Jeho hlavním cílem je určit, jaké pozice budou v budoucnu potřeba, jaké kompetence jsou s nimi spojeny a kdy a jak budou obsazeny. Podle (Koubek, 2015) plánování pracovních míst úzce souvisí se strategií podniku, její strukturou a očekávaným vývojem vnějšího i vnitřního prostředí.

(Armstrong, a další, 2015) upozorňují, že efektivní plánování pracovních pozic musí vycházet z analýzy současného stavu lidských zdrojů, včetně jejich počtu, kvalifikace, výkonu i motivace. Teprve na základě této analýzy lze vytvářet plány pro budoucí potřeby personálu, a to jak z hlediska počtu, tak kvality.

(Tureckiová, 2004) zdůrazňuje, že plánování pracovních pozic zahrnuje jak krátkodobé, tak dlouhodobé plánování. Krátkodobé plánování řeší aktuální potřeby, např. náhradu za nemocné pracovníky či sezónní výkyvy, zatímco dlouhodobé se zaměřuje na strukturu pracovních míst v horizontu několika let, s ohledem na strategický rozvoj firmy.

Podle (Snell, a další, 2014) by plánování pracovních míst mělo zohledňovat nejen organizační potřeby, ale i trendy v pracovním prostředí jako například automatizaci, digitalizaci nebo změny v preferencích zaměstnanců. Cílem je vytvořit takové pracovní pozice, které budou efektivní, motivující a přizpůsobené současnému pracovnímu trhu.

(Robbins, a další, 2019) dodávají, že plánování pozic je úzce spojeno s tvorbou popisů práce a specifikací pracovníků, které slouží jako základ pro nábor, výběr, hodnocení i rozvoj zaměstnanců. Kvalitně naplánovaná pozice usnadňuje nejen hledání vhodného kandidáta, ale i jeho následnou adaptaci a výkonnost.

Jak konstatuje (Ulrich, 2009), moderní HR⁸ by mělo plánování pracovních pozic vnímat jako dynamický proces, který reaguje na změny v podnikání, technologiích

⁸ Human Resources – lidské zdroje

i pracovním chování lidí. Nejde tedy o jednorázovou činnost, ale o trvalý dialog mezi strategickým řízením a personalistikou.

3.2.3 Popis pracovního místa

Popis pracovního místa je základním nástrojem personální práce, který slouží k přesnému vymezení obsahu, účelu a odpovědností konkrétní pracovní pozice. Jak uvádí Koubek (2015), jedná se o systematicky zpracovaný dokument, jenž obsahuje klíčové informace o pracovní náplni, pracovních podmínkách, požadovaných kompetencích a organizačním zařazení dané pozice v rámci podniku.

Armstrong a Taylor (2015) vysvětlují, že kvalitní popis pracovního místa napomáhá nejen náboru a výběru zaměstnanců, ale také jejich hodnocení, vzdělávání, rozvoji a správnému nastavení odměňování. Slouží také jako právní ochrana zaměstnavatele i zaměstnance, protože jasně definuje vzájemná očekávání.

Podle Tureckiové (2004) by měl každý popis pracovní pozice obsahovat minimálně tyto náležitosti:

Obrázek 3: Schéma popisu pracovní pozice



Zdroj: Vlastní zpracování podle (Tureckiová, 2004)

(Robbins, a další, 2019) dodávají, že přesnost a aktuálnost popisu pracovního místa má přímý dopad na pracovní výkon a motivaci zaměstnanců. Zaměstnanci, kteří mají jasně

definované povinnosti a kompetence, jsou schopni lépe chápat své úkoly a nést za ně odpovědnost.

(Snell, a další, 2014) upozorňují, že s narůstající dynamikou pracovního prostředí je nutné popisy pracovních míst pravidelně aktualizovat, aby odpovídaly měnícím se potřebám společnosti. Flexibilní přístup k popisům pomáhá přizpůsobit se novým technologiím, organizačním změnám i rozvoji dovedností zaměstnanců.

(Ulrich, 2009) podtrhuje význam propojení popisu práce s firemní strategií. Popis by měl reflektovat nejen operativní požadavky, ale i dlouhodobé cíle společnosti. Tím se popis pracovního místa stává nástrojem strategického řízení lidského kapitálu.

3.2.4 Analýza pracovního místa

Analýza pracovního místa představuje důležitý nástroj řízení lidských zdrojů, jehož cílem je systematické zjištění a zaznamenání informací o konkrétní pracovní pozici. Tento proces poskytuje nezbytné podklady pro tvorbu popisů práce, výběr zaměstnanců, hodnocení výkonu, školení a rozvoj. Podle (Koubek, 2015) analýza umožňuje přesně vymezit, jaké činnosti pracovní místo zahrnuje, jaké kompetence jsou k jejich vykonávání zapotřebí a v jakých podmínkách je práce vykonávána.

(Armstrong, a další, 2015) uvádějí, že analýza pracovního místa by měla odpovídat potřebám podniku a být přizpůsobena kontextu, ve kterém bude výsledná pracovní pozice fungovat. Dobře provedená analýza přispívá k objektivnímu řízení lidí a pomáhá sladit požadavky společnosti s předpoklady zaměstnanců.

Podle (Tureckiová, 2004) je výstupem analýzy pracovního místa tzv. popis práce a specifikace pracovníka. Zatímco popis se zaměřuje na činnosti, odpovědnosti a podmínky výkonu práce, specifikace se týká požadovaných znalostí, dovedností, schopností a dalších osobnostních charakteristik zaměstnance.

(Snell, a další, 2014) rozlišují několik metod provádění analýzy pracovního místa, jako například:

1. rozhovory se zaměstnanci a nadřízenými,
2. přímé pozorování práce,
3. dotazníky a formuláře,
4. analýza dokumentace (např. předchozí popisy práce),
5. kombinace výše uvedených metod.

(Robbins, a další, 2019) zdůrazňují, že analýza pracovního místa neslouží pouze k administrativnímu účelu, ale ovlivňuje také pracovní spokojenost a výkon. Zaměstnanci, kteří mají jasně vymezené úkoly a rozumí svému postavení ve společnosti, bývají angažovanější a lépe motivováni.

(Ulrich, 2009) poukazuje na význam strategického pohledu. Analýza by neměla být izolovaným aktem, ale nástrojem, který propojuje pracovní místa s cíli a směřováním celé společnosti. Zejména v prostředí rychlých změn je důležité aktualizovat informace o pozicích a přizpůsobovat jejich náplň aktuálním potřebám podniku.

3.2.5 Zdroje zaměstnanců

Zdroje zaměstnanců představují výchozí místa, odkud společnost získává nové pracovníky. Podle (Koubek, 2015) je volba vhodného zdroje klíčová pro úspěšnost náboru, protože ovlivňuje jak kvantitu, tak kvalitu přihlášených uchazečů.

(Armstrong, a další, 2015) rozlišují dva hlavní typy zdrojů, a to interní a externí. Interní zdroje představují potenciál stávajících zaměstnanců, které je možné využít formou povýšení, převedení či přeškolení. Výhodou je nižší nákladovost, lepší znalost firemního prostředí a rychlejší adaptace. Nevýhodou může být omezený výběr či stagnace inovací.

Externí zdroje zahrnují všechny dostupné cesty mimo společnost, skrze které lze oslovit nové pracovníky. Patří sem například úřady práce, pracovní portály, sociální sítě, vzdělávací instituce, personální agentury, veletrhy práce či doporučení od současných zaměstnanců (Kocianová, 2010).

(Tureckiová, 2004) uvádí, že výběr mezi interním a externím zdrojem by měl být založen na analýze konkrétní pozice, časových a finančních možnostech společnosti a celkové personální strategii. Zejména u strategických a klíčových pozic bývá vhodné využít kombinaci více zdrojů, aby se maximalizovala šance na získání kvalitního uchazeče.

(Robbins, a další, 2019) upozorňují na psychologické aspekty interních zdrojů. Možnost kariérního postupu zvyšuje motivaci zaměstnanců, posiluje jejich loajalitu a přispívá ke stabilitě pracovního kolektivu.

(Snell, a další, 2014) doplňují, že moderní personalistika často pracuje se strategickými databázemi talentů, které slouží jako dlouhodobý externí zdroj kandidátů. Jejich budování vyžaduje aktivní přístup, ale zvyšuje připravenost společnosti na budoucí personální potřeby.

(Ulrich, 2009) zdůrazňuje, že výběr zdroje zaměstnanců by měl reflektovat i hodnoty společnosti, její image a cílové skupiny pracovníků. Způsob, jakým podnik oslovuje kandidáty, totiž zásadně ovlivňuje, jak je vnímána jako zaměstnavatel na trhu práce.

3.2.6 Metody vyhledávání zaměstnanců

Metody vyhledávání zaměstnanců tvoří praktickou část procesu získávání lidských zdrojů. Výběr vhodné metody závisí na charakteru obsazované pozice, situaci na trhu práce, časových a finančních možnostech společnosti a cílové skupině uchazečů. Podle (Koubek, 2015) není cílem pouze oslovit co nejvíce kandidátů, ale především ty, kteří odpovídají požadavkům daného pracovního místa.

(Armstrong, a další, 2015) uvádějí, že mezi nejčastěji používané metody vyhledávání zaměstnanců patří:

1. inzerce v tisku a na pracovních portálech,
2. prezentace na sociálních sítích,
3. spolupráce s úřady práce a vzdělávacími institucemi,
4. personální agentury,
5. doporučení od současných zaměstnanců,
6. účast na veletrzích práce a networkingových akcích.

Podle (Kocianová, 2010) přináší každá metoda různé výhody i omezení. Například inzerce na internetu umožňuje rychlé oslovení široké veřejnosti, zatímco doporučení kolegů bývá spolehlivější z hlediska předvýběru. Důležitá je proto kombinace různých metod a jejich pravidelné vyhodnocování.

(Snell, a další, 2014) rozlišují také aktivní a pasivní metody. Pasivní metody (např. zveřejnění inzerátu) spoléhají na to, že uchazeči podniky sami kontaktují, zatímco aktivní metody (např. přímé oslovování uchazečů) vyžadují iniciativu ze strany zaměstnavatele. Aktivní přístup je nezbytný zejména u obtížně obsazovaných pozic.

(Tureckiová, 2004) upozorňuje na význam vhodné formulace pracovních nabídek. Jazyk, struktura a vizuální podoba inzerátu mohou významně ovlivnit, kdo se na nabídku přihlásí a jaká bude kvalita odpovědí. Proto by měly být nabídky srozumitelné, konkrétní a atraktivní pro cílovou skupinu.

(Ulrich, 2009) zdůrazňuje, že moderní nábor se stále více opírá o digitální technologie. Firmy využívají automatizované systémy pro správu uchazečů (ATS), personalizovanou komunikaci nebo cílenou reklamu na sociálních sítích. Tyto nástroje

umožňují efektivnější oslovení relevantních kandidátů a zlepšují celkový dojem z náborového procesu.

(Robbins, a další, 2019) doplňují, že efektivita metody vyhledávání závisí nejen na její technické kvalitě, ale i na schopnosti personalistů budovat vztah s uchazeči, zachytit jejich motivaci a správně komunikovat hodnoty a kulturu společnosti. Výběr metody by proto měl být v souladu s celkovou strategií řízení lidí ve společnosti.

3.2.7 Umělá inteligence ve vyhledávání zaměstnanců

Rozvoj digitálních technologií vedl k tomu, že umělá inteligence proniká i do oblasti získávání zaměstnanců. Řada autorů zdůrazňuje, že AI již neplní pouze podpůrnou funkci, ale stává se součástí náborových procesů, a to od tvorby inzerce přes aktivní vyhledávání kandidátů až po jejich předvýběr. Umělá inteligence umožňuje pracovat s velkými objemy dat z pracovních portálů, sociálních sítí či interních databází a díky tomu zefektivňuje proces oslovování relevantních uchazečů (Hamdan, a další, 2024); (Urbanková, a další, 2023).

Jednou z nejrozšířenějších forem využití AI ve fázi vyhledávání kandidátů jsou chatboty a další konverzační nástroje. Tyto systémy, založené na algoritmech zpracování přirozeného jazyka, dokážou s uchazeči vést úvodní komunikaci, odpovídat na jejich dotazy, provádět je procesem přihlášení a současně od nich získávat základní informace potřebné pro další posouzení. (Oswal, a další, 2021) uvádějí, že chatboty a podobní „digitální asistenti“ mohou převzít velkou část rutinní komunikace s kandidáty a tím významně snížit administrativní zátěž personalistů.

Vedle konverzačních nástrojů se umělá inteligence uplatňuje také při systematickém prohledávání a třídění kandidátů. Algoritmy dokážou analyzovat popisy pracovních pozic, identifikovat klíčová slova a následně vyhodnocovat životopisy uchazečů či profily na sociálních sítích podle jejich shody s požadavky dané pozice (Ganatra, a další, 2023). V praxi to znamená, že AI dokáže z velkého množství kandidátů během krátké doby vytvořit užší seznam těch, kteří nejlépe odpovídají požadovaným kompetencím. Takto nastavené algoritmy mohou v řádu minut seřadit stovky či tisíce životopisů a předat personalistovi seznam kandidátů seřazených podle míry vhodnosti pro danou pozici.

Tyto nástroje často fungují jako součást tzv. inteligentních systémů sledování uchazečů (Applicant Tracking Systems, resp. Inteligentní systémy sledování uchazečů, zkráceně ICTS). AI moduly v těchto systémech pracují s daty z různých zdrojů, a to od životopisů přes historii zaměstnání až po veřejně dostupné informace o uchazečích.

Na základě těchto dat vytvářejí doporučení, koho pozvat do dalších kol výběru (Del Val Núñez, a další, 2024); (Cappelli, a další, 2018). (Cappelli, a další, 2018) upozorňují, že právě náborové operace generují velké množství dat, která lze využít k tvorbě prediktivních modelů. Ty následně umožňují standardizovat rozhodování, zkrátit dobu obsazení pozic a snížit náklady spojené s nábořem.

Specifickým směrem je využití generativní umělé inteligence. (Kadlec, 2023) uvádí, že nástroje založené na moderních jazykových modelech (např. ChatGPT) mohou personalistům pomáhat s tvorbou pracovních inzerátů, návrhem komunikačních kampaní i tvorbou otázek pro úvodní rozhovory. (Hamdan, a další, 2024) doplňují, že generativní AI lze využít i při plánování náborových aktivit. Například pro rychlou analýzu situace na trhu práce či simulaci dopadů různých náborových strategií. Takové nástroje umožňují rychle generovat varianty textů a scénářů, které personalista dále upravuje podle potřeb společnosti.

Kombinace chatbotů, inteligentních třídících algoritmů a generativní AI přináší společností řadu výhod: zkrácení doby náboru, snížení nákladů, možnost cíleněji oslovovat kandidáty a zlepšení jejich zkušenosti s náborovým procesem (Oswal, a další, 2021). Zároveň však literatura upozorňuje i na určitá rizika. (van Esch, a další, 2019) varují zejména před přenosem existujících předsudků do algoritmů, nedostatečnou transparentností rozhodovacích pravidel a možností, že budou kvalitní uchazeči vyřazeni pouze na základě technických parametrů systému. Autoři se shodují, že umělá inteligence by měla ve vyhledávání zaměstnanců plnit roli podpůrného nástroje a konečné rozhodnutí o podobě náborové kampaně či o oslovení kandidáta by mělo zůstat v rukou kvalifikovaného personalisty (Cappelli, a další, 2018)

3.3 Výběr zaměstnanců

Výběr zaměstnanců představuje klíčovou fázi personálního procesu, během níž dochází k rozhodování o tom, který z uchazečů je nejvhodnější pro obsazení konkrétní pracovní pozice. Podle (Koubek, 2015) je cílem výběru minimalizovat riziko přijetí nevhodného kandidáta a zároveň identifikovat osobu, která bude schopna plnit pracovní úkoly s vysokou efektivitou a loajalitou.

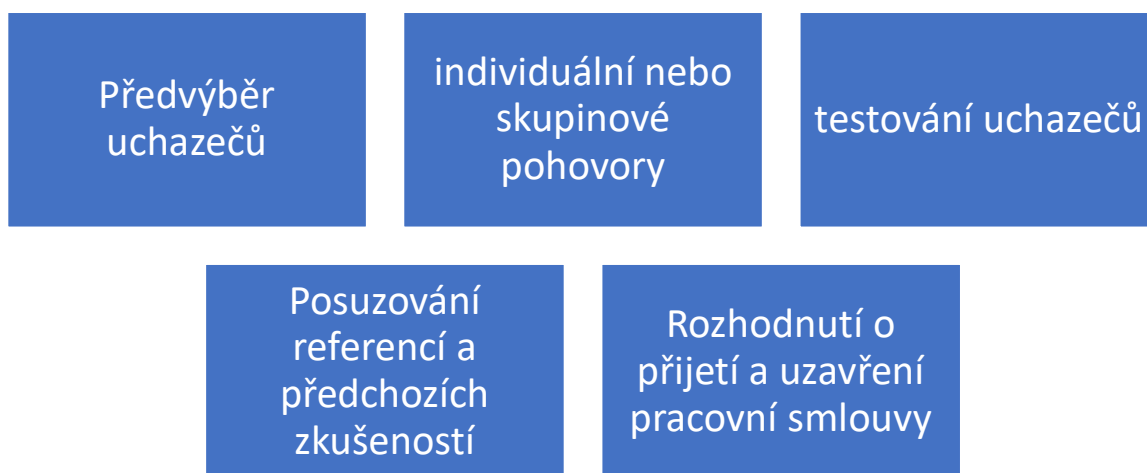
(Armstrong, a další, 2015) definují výběr zaměstnanců jako proces shromažďování, vyhodnocování a porovnávání informací o uchazečích tak, aby bylo možné učinit informované rozhodnutí o přijetí. Zvolený postup by měl být objektivní, transparentní a v souladu s právními a etickými normami.

(Robbins, a další, 2017) zdůrazňují význam sladění výběrových kritérií s požadavky na konkrétní pracovní místo. Každá fáze výběrového řízení od analýzy životopisů, přes pohovory, až po testování, by měla vycházet z předem stanovených kritérií vyplývajících z popisu a specifikace pracovní pozice.

(Snell, a další, 2014) uvádějí, že výběrový proces by měl být koncipován jako obousměrná komunikace. Nejen společnosti hodnotí uchazeče, ale i uchazeč hodnotí společnost. Kvalitní výběrový proces tak přispívá k pozitivnímu vnímání zaměstnavatele a podporuje budování jeho značky na trhu práce.

(Kocianová, 2010) rozlišuje několik základních kroků výběrového řízení, mezi něž patří:

Obrázek 4: Schéma základních kroků výběrového řízení



Zdroj: Vlastní zpracování podle (Kocianová, 2010)

(Ulrich, 2009) upozorňuje na význam strategického přístupu. Výběr zaměstnanců není jen administrativní činnost, ale nástroj formování firemní kultury a budování konkurenční výhody. Zaměstnanci, kteří jsou v souladu s hodnotami společnosti a jejími cíli, bývají angažovanější a loajálnější.

(Tureckiová, 2004) doplňuje, že výběr zaměstnanců by měl být doprovázen objektivními nástroji, jako jsou kompetenční modely nebo hodnoticí centra, která zvyšují validitu rozhodnutí a napomáhají spravedlivému posuzování uchazečů.

Efektivní výběr zaměstnanců tedy vyžaduje propojení odborných znalostí personalistů, analytického přístupu a důsledného respektování principů rovného zacházení a nediskriminace. Z pohledu společnosti jde o strategický nástroj, který může zásadně ovlivnit její výkonnost a dlouhodobou prosperitu.

3.3.1 Výběrová kritéria zaměstnanců

Výběrová kritéria zaměstnanců představují základní nástroj pro objektivní posouzení vhodnosti uchazečů na danou pracovní pozici. Podle (Koubek, 2015) by tato kritéria měla vycházet z popisu pracovního místa a specifikace požadavků na danou pozici. Díky nim lze jednotlivé kandidáty porovnat a zvolit toho, kdo nejlépe odpovídá požadovanému profilu.

(Armstrong, a další, 2015) doporučují rozdělovat výběrová kritéria na tzv. kvalifikační požadavky (např. vzdělání, praxe, jazykové znalosti) a osobnostní předpoklady (např. komunikační dovednosti, týmová spolupráce, motivace). Obě skupiny by měly být zohledněny při formulaci výběrových požadavků a tvorbě hodnotících nástrojů.

Podle (Tureckiová, 2004) lze kritéria dále rozčlenit na povinná (nezbytná pro výkon práce) a doplňková (výhodná, ale ne nezbytná). Tato klasifikace pomáhá eliminovat kandidáty, kteří nesplňují minimální požadavky, aniž by došlo k přehlédnutí potenciálně vhodných uchazečů.

(Snell, a další, 2014) uvádějí, že správně stanovená výběrová kritéria přispívají k transparentnosti výběrového řízení a snižují riziko diskriminace. Zároveň umožňují personalistům připravit adekvátní výběrové metody (testy, pohovory, simulace), které budou odpovídat požadavkům na pracovní pozici.

(Ulrich, 2009) upozorňuje, že výběrová kritéria by měla reflektovat nejen technické požadavky, ale také kulturní a hodnotovou kompatibilitu uchazeče se společností. Zaměstnanec, který sdílí hodnoty firmy, má větší šanci na dlouhodobou spokojenost a úspěšné začlenění do týmu.

(Kocianová, 2010) doporučuje tvorbu tzv. kompetenčních modelů, které představují soubor klíčových dovedností, znalostí a postojů potřebných pro úspěšné zvládnutí konkrétní pracovní role. Tyto modely slouží jako systematický rámec pro stanovení a vyhodnocování výběrových kritérií.

3.3.2 Metody výběru zaměstnanců

Metody výběru zaměstnanců představují konkrétní nástroje, pomocí nichž společnosti hodnotí uchazeče o zaměstnání a rozhoduje o jejich vhodnosti pro konkrétní pracovní pozici. Podle (Koubek, 2015) by měla být volba metody přizpůsobena povaze pracovního místa, požadovaným kompetencím i celkové personální strategii firmy.

(Armstrong, a další, 2015) uvádějí několik základních metod výběru zaměstnanců:

Obrázek 5: Rozdělení metod výběru zaměstnanců



Zdroj: Vlastní zpracování podle Armstrong a Taylor 2015

1. Analýza životopisů a motivačních dopisů – slouží k předvýběru uchazečů na základě jejich kvalifikace, praxe a prezentace.
2. Strukturované pohovory – umožňují systematické porovnání kandidátů podle jednotných otázek.
3. Testy schopností a znalostí – ověřují konkrétní dovednosti a odbornou připravenost.
4. Psychologické testy – zaměřují se na osobnostní charakteristiky, motivaci a pracovní styl.
5. Assessment centra – simulační metody, které kombinují různé úkoly a pozorování chování kandidátů v modelových situacích.

Podle (Kocianová, 2010) by měla být každá metoda validní (měřit to, co má měřit), spolehlivá a spravedlivá. V praxi se často používá kombinace metod, která umožňuje posoudit kandidáty z více úhlů pohledu a minimalizovat riziko chybných rozhodnutí.

(Snell, a další, 2014) upozorňují, že klíčovým faktorem úspěšnosti je nejen volba vhodné metody, ale i schopnost personalistů metody správně interpretovat a vyvozovat z nich smysluplné závěry.

(Ulrich, 2009) doplňuje, že některé společnosti zapojují do výběrového řízení také budoucí kolegy uchazeče nebo zástupce jiných oddělení, čímž podporují týmovou kompatibilitu a zapojení zaměstnanců do rozhodovacího procesu.

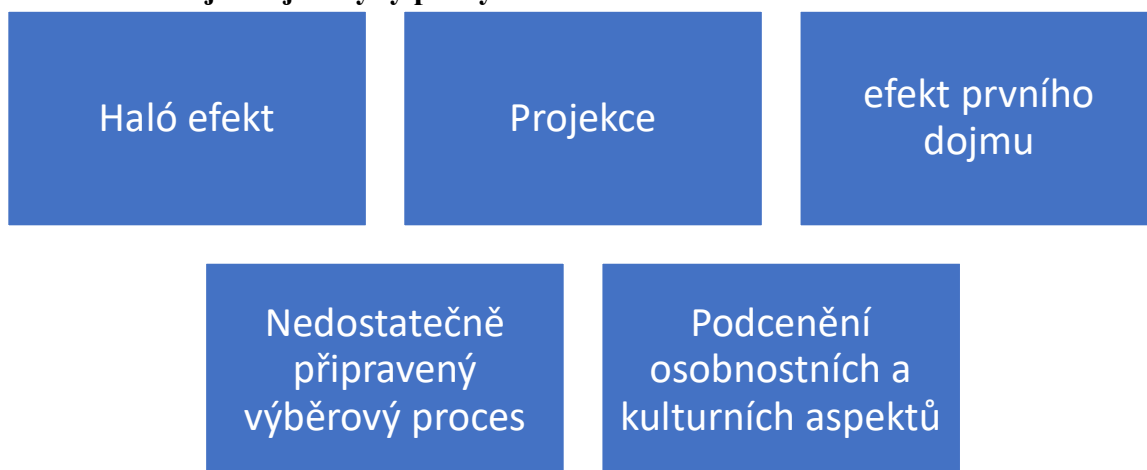
(Tureckiová, 2004) zdůrazňuje význam tzv. behaviorálních pohovorů, které kladou důraz na zkušenosti z minulosti a konkrétní situace, které uchazeč již řešil. Tato metoda pomáhá lépe odhadnout reálné chování v pracovních situacích.

Každá z metod má své výhody i omezení, a proto by měly být vybírány s ohledem na kontext společnosti, typ pozice a požadované kompetence. Efektivní výběr metod zvyšuje pravděpodobnost nalezení vhodného kandidáta a současně přispívá k pozitivnímu dojmu uchazečů o výběrovém řízení.

3.3.3 Chyby při výběru zaměstnanců

Výběr zaměstnanců je komplexní proces, v němž mohou nastat různé chyby ovlivňující kvalitu rozhodnutí. Podle (Koubek, 2015) mají tyto chyby přímý dopad na výkonnost podniku, protože nesprávně zvolený kandidát může vést k vyšší fluktuaci, poklesu efektivity a narušení týmové dynamiky.

Obrázek 6: Nejčastější chyby při výběru zaměstnanců



Zdroj: Vlastní zpracování podle (Armstrong, a další, 2015); (Tureckiová, 2004); (Kocianová, 2010); (Snell, a další, 2014) & (Robbins, a další, 2019)

(Armstrong, a další, 2015) uvádějí, že jednou z nejčastějších chyb je haló efekt neboli tendence hodnotitele přikládat příliš velkou váhu jednomu pozitivnímu nebo negativnímu dojmu (například způsob vystupování, vzhled nebo způsob vyjadřování), který následně ovlivňuje celkové hodnocení uchazeče.

(Tureckiová, 2004) bývá další chybou tzv. projekce, kdy hodnotitel přenáší vlastní zkušenosti, postoje či osobnostní rysy na hodnoceného kandidáta. Tato zkreslení vedou k nesprávnému posouzení vhodnosti uchazeče pro danou pozici.

(Kocianová, 2010) upozorňuje na riziko tzv. efektu prvního dojmu, kdy první minuty kontaktu s uchazečem zásadně ovlivní názor personalisty bez ohledu na objektivní fakta.

(Snell, a další, 2014) uvádějí, že častým problémem bývá také nedostatečně připravený a strukturovaný výběrový proces, který vede k subjektivitě a nekonzistenci hodnocení. Bez jasných kritérií a standardizovaných metod roste riziko náhodného výběru.

(Ulrich, 2009) doporučuje využívat více hodnotitelů a kombinaci různých metod, aby se snížil vliv individuálních předsudků a posílila objektivita rozhodnutí. Zároveň zdůrazňuje význam školení personalistů v oblasti hodnocení uchazečů a rozpoznávání kognitivních zkreslení.

(Robbins, a další, 2019) doplňují, že k častým chybám patří i podcenění osobnostních a kulturních aspektů, kdy je výběr zaměřen pouze na technické dovednosti bez ohledu na to, jak kandidát zapadne do firemního prostředí.

V zájmu eliminace těchto chyb by měl být výběrový proces postaven na jasně stanovených kritériích, využívat kombinaci metod a zapojovat více hodnotitelů. Transparentnost, systematickост a odborná příprava jsou klíčové faktory pro správné rozhodnutí o výběru zaměstnance.

3.3.4 Umělá inteligence ve výběru zaměstnanců

Zatímco ve fázi vyhledávání zaměstnanců se umělá inteligence zaměřuje především na identifikaci a oslovení potenciálních kandidátů, ve fázi výběru se její role posouvá k systematickému hodnocení vhodnosti uchazečů pro konkrétní pozici. (Ganatra, a další, 2023) uvádí, že AI je schopna analyzovat různé typy dat od strukturovaných údajů v životopisech až po záznamy z pohovorů či výsledky testů a na jejich základě podporovat rozhodování personalistů.

Základním využitím AI ve výběru je automatizovaný screening a hodnocení životopisů. Algoritmy dokážou porovnat informace uvedené v CV s požadavky v popisu pracovního místa, identifikovat klíčové kompetence a přiřadit uchazečům určité skóre, podle něhož jsou následně řazeni (Ganatra, a další, 2023). Tím se výrazně zkracuje čas potřebný na úvodní selekci a snižuje riziko, že personalista přehlédne vhodného kandidáta v důsledku přetížení velkým množstvím přihlášek.

Další oblastí, kde se umělá inteligence uplatňuje, jsou online testy, jednosměrné video-pohovory a různé formy digitálních simulací. (Del Val Núñez, a další, 2024) popisují, že AI nástroje jsou schopny automaticky vyhodnocovat výsledky znalostních či dovednostních testů, včetně úloh zaměřených na programování nebo řešení problémových situací. V některých případech jsou do systému integrovány i logické hry či situační judgement testy, které sledují chování kandidátů v modelových situacích a poskytují personalistům doplňkové informace o jejich rozhodovacích a organizačních schopnostech (Del Val Núñez, a další, 2024).

Rozvíjející se oblastí je využití AI při analýze audio a videozáznamů z pohovorů. Podle (Ganatra, a další, 2023) umožňují moderní nástroje přepisovat rozhovory, identifikovat klíčová témata a sledovat konzistenci odpovědí. Některé systémy vyhodnocují také neverbální projevy kandidátů či charakteristiky hlasu, a vytvářejí tak doplňkové indikátory vhodnosti uchazeče. Přestože tyto technologie mohou nabídnout zajímavé podklady pro rozhodování, autoři upozorňují na nutnost velmi opatrné interpretace výsledků a na riziko chybné kategorizace kandidátů (Ganatra, a další, 2023).

Umělá inteligence dále umožňuje propojovat data z výběrového řízení s informacemi o pracovním výkonu a fluktuaci již přijatých zaměstnanců. (Budhwar, a další, 2022) uvádějí, že prediktivní modely mohou na základě historických dat odhadovat, kteří kandidáti mají vyšší pravděpodobnost dosahovat nadprůměrných výsledků nebo ve společnosti setrvat delší dobu. (Cappelli, a další, 2018) v této souvislosti upozorňují, že správně nastavené modely mohou pomoci lépe cílit výběr na kandidáty s potřebným potenciálem a současně identifikovat faktory, které vedou k předčasným odchodům zaměstnanců.

Významným efektem využití AI ve výběrovém řízení je také zvýšení rychlosti a transparentnosti procesu z pohledu kandidátů. (Oswal, a další, 2021) upozorňují, že automatizované nástroje mohou uchazečům poskytovat průběžné informace o stavu výběrového řízení a rychlou zpětnou vazbu po absolvování testů či pohovorů. Některé systémy generují pro kandidáty krátké souhrny jejich výsledků a doporučení pro další rozvoj, což posiluje vnímání férovosti a profesionality výběrového procesu (Walford-Wright, a další, 2018); (van Esch, a další, 2019).

Současně však autoři připomínají, že zavádění AI do výběru zaměstnanců není bez rizik. (van Esch, a další, 2019) upozorňují, že kandidáti mohou vnímat čistě automatizovaný výběr jako neosobní a nedostatečně transparentní. Z těchto důvodů se v odborné literatuře prosazuje názor, že umělá inteligence by měla být chápána jako doplněk, nikoli náhrada lidského úsudku – finální rozhodnutí o výběru kandidáta by mělo vždy zohledňovat jak výstupy AI nástrojů, tak profesionální hodnocení personalisty či manažera (Cappelli, a další, 2018).

4 Vlastní práce

Praktická část diplomové práce navazuje na teoretická východiska a je zaměřena na identifikaci, analýzu a zhodnocení aktuálního stavu procesů vyhledávání a výběru zaměstnanců ve vybrané velké společnosti působící v oblasti vodohospodářských služeb. Na základě vlastního šetření jsou zkoumány jednotlivé aspekty těchto procesů s cílem vytvořit východisko pro návrh systému vyhledávání a výběru zaměstnanců v podmínkách dané společnosti.

Tato část práce je zpracována s využitím metod dotazníkového šetření mezi nově nastupujícími zaměstnanci ve zkušební době a polostrukturovaného rozhovoru s personální manažerkou vybrané společnosti, která ve firmě působí od listopadu 2009 a pozici personální manažerky zastává od ledna 2019. Polostrukturovaný rozhovor slouží k získání hlubšího pohledu na nastavení procesů vyhledávání a výběru zaměstnanců z perspektivy zaměstnavatele, zatímco dotazníkové šetření umožňuje zachytit zkušenosti a názory zaměstnanců, kteří tímto procesem nedávno prošli.

Součástí praktické části je rovněž statistické vyhodnocení dat získaných z dotazníkového šetření. V rámci analýzy jsou ověřovány vybrané statistické hypotézy zaměřené na vztahy mezi kategoriálními proměnnými. Pro testování těchto vztahů je využit chí-kvadrát test nezávislosti, případně Fisherův exaktní test, respektive Fisher-Freeman-Haltonův exaktní test v případech, kdy nejsou splněny podmínky pro použití chí-kvadrát testu. Získané poznatky následně slouží jako podklad pro celkové zhodnocení zkoumané oblasti a formulaci návrhů na zlepšení systému vyhledávání a výběru zaměstnanců ve vybrané společnosti.

4.1 Charakteristika velké společnosti zabývající se vodohospodářskými službami

Vybraný podnik (dále jen „podnik“) působí v oblasti vodního hospodářství a zajišťuje provoz vodohospodářské infrastruktury ve velké městské aglomeraci a v navazujících obcích. Hlavními činnostmi podniku jsou výroba a distribuce pitné vody, dále odvádění a čištění odpadních vod. Podnik zajišťuje dodávky pitné vody pro řádově 1,4 milionu obyvatel metropole a současně i pro stovky tisíc obyvatel v přilehlém regionu, čímž se řadí mezi nejvýznamnější provozovatele vodohospodářských služeb v České republice.

Podnik provozuje klíčové části vodárenského systému, včetně úpraven vody a související distribuční sítě, přičemž část vody může být zajišťována také nákupem z externího zdroje. V rámci zajištění kvality pitné vody podnik realizuje monitoring a laboratorní kontrolu a současně provádí provozní činnosti spojené s údržbou sítě (diagnostika, monitoring, vyhledávání úniků). Důraz je kladen i na efektivitu provozu, podnik dlouhodobě sleduje a snižuje ztráty vody v distribuční síti prostřednictvím kombinace fyzických kontrol a moderních inspekčních technologií.

V oblasti odpadních vod podnik zajišťuje odvádění odpadní vody stokovou sítí do čistíren odpadních vod, kde probíhá její čištění a následné vypouštění v odpovídající kvalitě zpět do životního prostředí. Součástí činností jsou rovněž pravidelné prohlídky a kontrola stokové sítě a řešení provozních událostí (havárie, poruchy, mimořádné situace).

Podnik zaměstnává k 31. 12. 2025 celkem 1 200 zaměstnanců, přičemž pracovní pozice zahrnují dělnické/provozní profese, administrativní role i manažerské pozice. Ke stejnému datu se ve zkušební době nachází 65 zaměstnanců, což představuje přibližně 5,4 % z celkového počtu zaměstnanců. Fluktuace zaměstnanců přitom činí 3 %, což ukazuje na relativně stabilní personální situaci podniku.

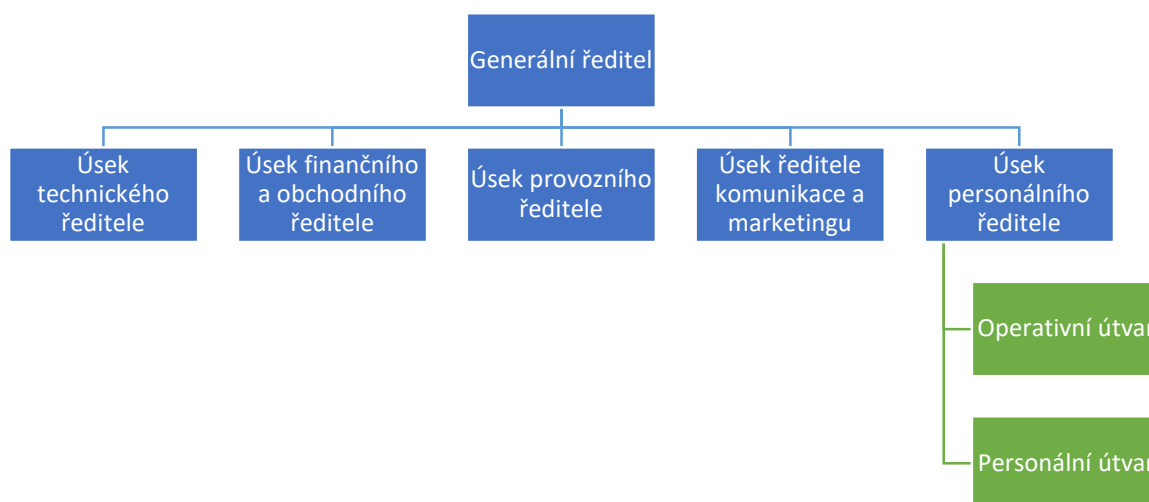
4.1.1 Organizační struktura společnosti

Vybraný podnik je organizačně uspořádán hierarchicky a dělí se na úseky, útvary a provozní/střediskové jednotky. V čele společnosti stojí generální ředitel, který odpovídá za celkové řízení podniku. Na generálního ředitele jsou přímo napojeny vybrané útvary přímého řízení, které zajišťují průřezové a podpůrné činnosti napříč společností (např. operativní řízení, informační technologie, právní agenda, outsourcingové projekty, obchodní agenda, specializované rozvojové/edukační aktivity a oblast bezpečnosti a krizového řízení).

Hlavní část organizační struktury tvoří pět klíčových úseků, které odpovídají základním oblastem řízení podniku. Každý úsek je veden příslušným ředitelem úseku, který řídí podřízené útvary a odpovídá za plnění úkolů v dané oblasti. Jedná se o úsek technického řízení, úsek finančního a obchodního řízení, úsek provozního řízení, úsek personálního řízení a samostatně vyčleněný úsek komunikace a marketingu. Tyto úseky se dále člení na odborné útvary, které zajišťují specializované činnosti (např. technologie a technická podpora, kontrola kvality, plánování a controlling, zákaznické činnosti, nákup a logistika, finance, technickoprovozní činnosti, provoz sítí a klíčových provozů, doprava a mechanizace apod.).

Na operativní úrovni jsou jednotlivé činnosti realizovány prostřednictvím provozních jednotek a středisek, která sdružují zaměstnance v dělnických, technických i administrativních pozicích. Toto členění umožňuje jasné rozdělení odpovědností od strategické úrovně (úseky) přes odborně-metodické řízení (útvary) až po každodenní výkon a provoz (provozní jednotky/střediska).

Obrázek 7: Organizační struktura společnosti



Zdroj: Vlastní zpracování dle společnosti zabývající se vodohospodářskými službami

4.1.2 Organizační struktura personálního oddělení společnosti

Personální útvar vybraného podniku je součástí vrcholového řízení podpůrných činností a zajišťuje personální agendu napříč celou společností. Útvar aktuálně zaměstnává přibližně 15 pracovníků. V čele stojí personální ředitel, který odpovídá za strategické řízení personální oblasti, nastavování personálních procesů a koordinaci personálních činností ve vazbě na potřeby jednotlivých organizačních částí podniku.

Z hlediska vnitřního členění je personální oblast rozdělena do dvou hlavních celků: Personální útvar a Operativní útvar personálního ředitele, přičemž oba jsou řízeny příslušnými manažery. Toto rozdělení umožňuje oddělit dlouhodobější personální agendy a metodické řízení od operativního zajištění personálních činností a každodenní podpory manažerů a zaměstnanců.

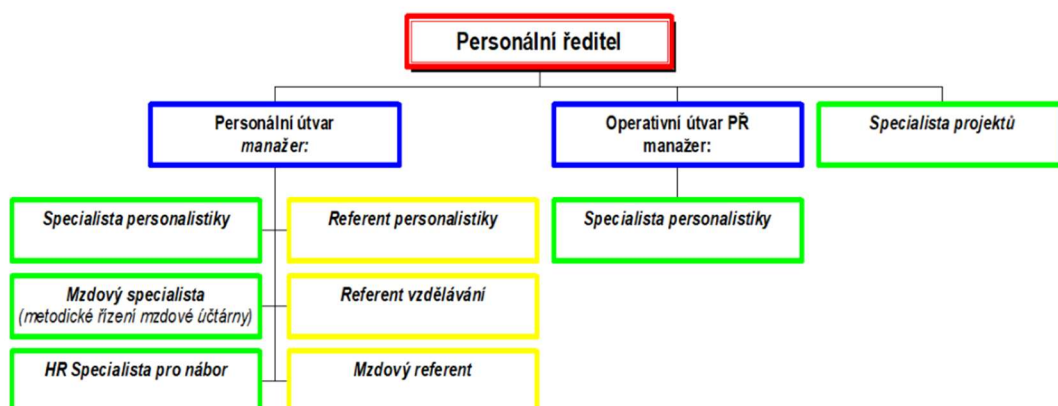
Personální útvar se zaměřuje na klíčové personální procesy a odborné agendy. Zajišťuje zejména:

- personální administrativu (např. evidence zaměstnanců a základní personální dokumentace) prostřednictvím pozice *referenta personalistiky*,
- rozvoj a vzdělávání zaměstnanců prostřednictvím *referenta vzdělávání*,
- oblast náboru a obsazování pracovních pozic prostřednictvím *HR specialisty pro nábor*,
- odborné personální činnosti na úrovni metodiky a podpory procesů prostřednictvím pozice *specialisty personalistiky*,
- a samostatně také mzdovou oblast, kde je vyčleněna role *mzdového specialisty* (metodické řízení mzdové účtárny) doplněná o *mzdové referenty*, kteří zajišťují operativní zpracování mzdové agendy.

Operativní útvar personálního ředitele je orientován na každodenní operativní podporu a průběžné řešení personálních požadavků, typicky formou součinnosti s vedoucími zaměstnanci, řešení standardních personálních situací a podpory interních procesů. Ve schématu je tato část zastoupena manažerskou pozicí a navazující odbornou rolí *specialisty personalistiky*.

Součástí personální oblasti je dále samostatně vyčleněná role specialisty projektů, která zajišťuje projektové činnosti v HR (např. implementace změn, rozvoj interních nástrojů, podpora digitalizace HR procesů nebo koordinace specifických personálních iniciativ). Celkové nastavení struktury odpovídá potřebám velké provozní společnosti, kde je nutné současně pokrývat jak strategické HR řízení, tak stabilní a kapacitně dostatečné zajištění administrativních, mzdových a operativních personálních činností.

Obrázek 8: Organizační schéma personálního ředitele



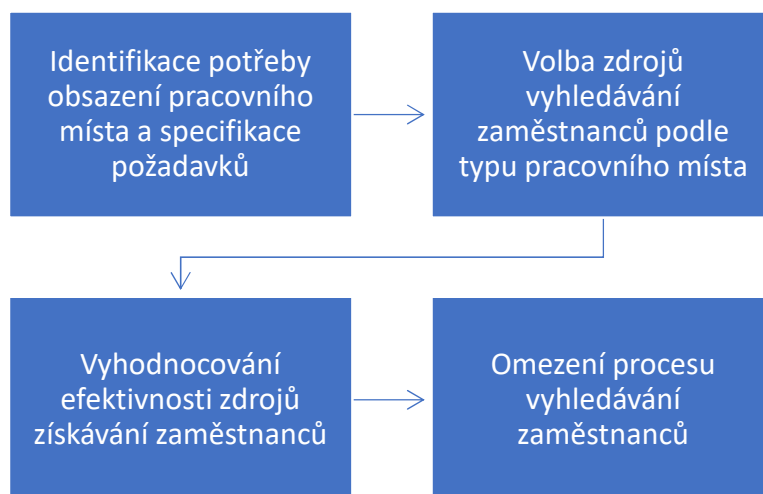
Zdroj: Organizační schéma oddělení personálního ředitele velké společnosti zabývající se vodohospodářskými službami

4.2 Vyhledávání zaměstnanců ve velké společnosti zabývající se vodohospodářskými službami

Proces vyhledávání zaměstnanců je ve zkoumaném podniku v současnosti standardizovanější než v minulosti, a to zejména díky zavedení pozice specialistky náboru, která převzala klíčovou realizační roli v náboru. Celý proces začíná vznikem potřeby obsadit volné pracovní místo na straně vedoucího pracovníka (manažera) příslušného útvaru, který se se svým požadavkem obrací na specialistku náboru.

Celý proces můžeme rozdělit do následujících kroků:

Obrázek 9: Postup vyhledávání zaměstnanců ve vybraném podniku



Zdroj: Vlastní zpracování na základě rozhovoru

4.2.1 Identifikace potřeby obsazení pracovního místa a specifikace požadavků

Po identifikaci potřeby obsazení pracovního místa následuje konzultace mezi vedoucím pracovníkem a specialistkou náboru, která může probíhat osobně nebo online. V této fázi dochází ke specifikaci požadavků souvisejících s obsazovaným pracovním místem, zejména k vymezení pracovní náplně, požadavků na uchazeče a očekávání vedoucího pracovníka. Součástí tohoto procesu je rovněž upřesnění osobnostních předpokladů vhodného uchazeče s ohledem na konkrétní pracovní tým a pracovní prostředí. Na základě získaných informací může specialistka náboru upravit formulaci pracovního inzerátu tak, aby byla srozumitelnější a atraktivnější pro cílovou skupinu uchazečů.

4.2.2 Volba zdrojů vyhledávání zaměstnanců podle typu pracovního místa

Po upřesnění požadavků na obsazované pracovní místo dochází k volbě vhodných zdrojů a metod získávání zaměstnanců. Společnost při tomto procesu využívá zejména personální informační systém Teamio (Alma Career), který slouží ke správě inzerce pracovních míst a současně umožňuje distribuci pracovních nabídek na externí pracovní portály, zejména Jobs.cz a Prace.cz. Pracovní nabídky jsou zároveň zveřejňovány na firemních kariérních stránkách v rámci skupinové prezentace a podle charakteru obsazovaného pracovního místa jsou doplňovány i další způsoby oslovení uchazečů. Vedle zveřejňování pracovních nabídek společnost využívá také aktivní vyhledávání uchazečů prostřednictvím databází životopisů. Tento způsob je uplatňován především při obsazování kvalifikovanějších nebo vyšších pracovních míst, u nichž nemusí pasivní inzerce zajistit

dostatečný počet vhodných uchazečů. Systém Teamio současně umožňuje práci s databází životopisů a sdílení interních poznámek mezi personalisty v rámci širší skupiny, což usnadňuje orientaci v uchazečích, kteří již byli v kontaktu s jinou společností ve skupině.

Z rozhovoru dále vyplývá, že volba zdrojů získávání zaměstnanců se částečně liší podle typu obsazovaného pracovního místa. Společnost rozlišuje dělnická, technickoadministrativní, specialistická a vedoucí pracovní místa, přičemž rozdíly se projevují zejména ve volbě způsobů oslovení uchazečů. U technickoadministrativních a specialistických pracovních míst jsou častěji využívány online zdroje uchazečů, zejména pracovní portál Jobs.cz. U dělnických pracovních míst se podle respondentky častěji osvědčuje portál Prace.cz, doporučení zaměstnanců a v některých případech také tištěná inzerce, zejména pokud jde o obtížně obsaditelná pracovní místa. Spolupráce se školami probíhá spíše příležitostně a neformálně, například formou účasti na burzách práce, školních akcích nebo veletrzích. Jako doplňkový nástroj získávání zaměstnanců je využíváno také náborové video, které je umístěno u většiny pracovních inzerátů a současně prezentováno na kariérních akcích. Podle respondentky přispívá tento nástroj ke zvýšení atraktivity náborové komunikace, zejména vůči mladším uchazečům, přičemž jeho významným přínosem je autenticita založená na vystupování vlastních zaměstnanců společnosti.

Z pohledu efektivnosti jednotlivých zdrojů uchazečů je jako nejvýznamnější hodnocen portál Jobs.cz, zejména s ohledem na vysokou odezvu uchazečů a jeho výraznou viditelnost na trhu práce. Současně však platí, že efektivnost jednotlivých zdrojů se liší podle charakteru obsazovaného pracovního místa, a proto je v praxi využívána kombinace různých zdrojů a metod získávání uchazečů.

4.2.3 Vyhodnocování efektivnosti zdrojů získávání zaměstnanců

Respondentka uvádí, že společnost systematicky sleduje ukazatele úspěšnosti získávání zaměstnanců, přičemž tyto údaje současně vykazuje i vůči mateřské společnosti. Sledování probíhá na úrovni jednotlivých obsazovaných pracovních míst a zahrnuje například datum zveřejnění pracovního místa, dobu jeho obsazení, počet přihlášených uchazečů a počet uchazečů, kteří se zúčastnili výběrového pohovoru. Podle respondentky jsou tato data dostupná v systému Teamio, který umožňuje jejich zobrazení také ve formě přehledů a tabulek; s těmito výstupy pracuje především specialistka náboru.

Současně je vhodné doplnit, že z výpovědi respondentky vyplývá především využívání kvantitativních ukazatelů, jako je rychlost obsazení pracovního místa, počet reakcí

uchazečů nebo počet uskutečněných pohovorů. Z rozhovoru naopak nevyplývá existence samostatného formalizovaného systému dlouhodobého vyhodnocování kvality uchazečů podle jednotlivých zdrojů. Kvalita uchazečů je spíše posuzována nepřímou na základě zkušeností z výběru zaměstnanců a zpětné vazby mezi specialistkou náboru a vedoucími pracovníky.

4.2.4 Omezení procesu vyhledávání zaměstnanců

Za významné omezení procesu získávání zaměstnanců lze považovat zejména nízkou dostupnost uchazečů o některá dělnická a technicky specializovaná pracovní místa. Jako dlouhodobě obtížně obsaditelné je v tomto směru vnímáno především pracovní místo elektrikáře. Obtíže se současně projevují také při obsazování dělnických pozic souvisejících s provozem kanalizační infrastruktury a zajišťováním činností v oblasti odvádění odpadních vod. Nižší atraktivita těchto pracovních míst souvisí zejména se specifickými pracovními podmínkami, charakterem pracovního prostředí, například prací v uzavřených nebo podzemních provozech, a rovněž s vyšší fyzickou i psychickou náročností práce.

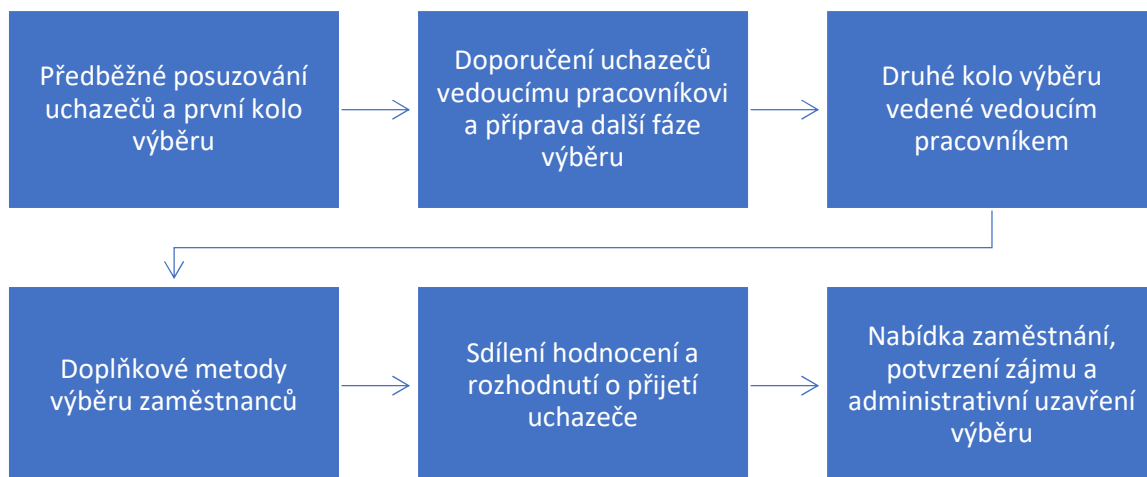
Respondentka dále upozorňuje, že u nedostatkových profesí se vedle nízké dostupnosti uchazečů objevuje také nižší spolehlivost části uchazečů, která se projevuje kratší dobou setrvání ve společnosti a nižší docházkovou disciplínou. Tyto skutečnosti představují významné omezení efektivního obsazování vybraných pracovních míst, zejména v případě profesí, které jsou z hlediska trhu práce dlouhodobě nedostatkové a současně méně atraktivní pro část uchazečů, především z řad mladších věkových skupin.

4.3 Výběr zaměstnanců ve velké společnosti zabývající se vodohospodářskými službami

Na fázi vyhledávání zaměstnanců bezprostředně navazuje proces výběru zaměstnanců, který začíná okamžikem, kdy specialistka náboru předá vedoucímu pracovníkovi doporučené kandidáty z předvýběru. Výběr je ve společnosti nejčastěji realizován jako dvoukolový, přičemž první kolo zajišťuje specialistka náboru a druhé kolo probíhá již v gesci vedoucího pracovníka daného útvaru. Výsledkem výběrového procesu je rozhodnutí o přijetí či nepřijetí kandidáta a navazující administrativní kroky směřující k nástupu.

Celý proces můžeme rozdělit následovně:

Obrázek 10: Postup výběru zaměstnanců ve vybraném podniku



Zdroj: Vlastní zpracování podle rozhovoru

4.3.1 Předběžné posuzování uchazečů a první kolo výběru

Po zveřejnění pracovního místa následuje fáze posuzování uchazečů a jejich předběžného výběru. Tuto část procesu zajišťuje specialistka náboru, která provádí prvotní posouzení uchazečů a realizuje první kolo výběrových pohovorů. Na základě předchozí konzultace s vedoucím pracovníkem, případně také znalosti pracovního prostředí, je schopna uchazečům srozumitelněji přiblížit obsah práce i podmínky obsazovaného pracovního místa a současně posoudit jejich základní vhodnost pro jeho výkon.

4.3.2 Doporučení uchazečů vedoucímu pracovníkovi a příprava další fáze výběru

Na základě výsledků předběžného výběru specialistka náboru identifikuje uchazeče, které doporučí do další fáze výběru zaměstnanců. Tyto uchazeče následně předává vedoucímu pracovníkovi příslušného útvaru, přičemž obvykle jde o užší okruh kandidátů, zpravidla přibližně tři až pět osob. Konkrétní počet doporučených uchazečů však závisí na požadavcích vedoucího pracovníka a situaci na trhu práce. Vedoucí pracovník tak přebírá kandidáty, kteří byli v prvním kole vyhodnoceni jako vhodní z hlediska základních požadavků na obsazované pracovní místo. Práce s užším okruhem uchazečů současně snižuje časovou náročnost další fáze výběru a umožňuje zaměřit se podrobněji na posouzení odbornosti a praktické uplatnitelnosti uchazeče pro konkrétní pracoviště.

V této fázi procesu vystupuje vedoucí personálního útvaru především v koordinační, konzultační a metodické roli. Nepodílí se přímo na realizaci výběru uchazečů, ale poskytuje

specialistce náboru poradenství zejména v situacích, kdy je třeba uchazeče vhodně nasměrovat do konkrétního útvaru nebo posoudit možnost jeho uplatnění také na obdobném pracovním místě v jiné části společnosti. Z rozhovoru dále vyplývá, že navzdory standardizovanému nastavení procesu mohou nastat i specifické situace, kdy do procesu vstupuje vedoucí pracovník přímo, například pokud již disponuje vhodným uchazečem a nevyužívá podporu specialistky náboru. Tyto případy jsou však spíše výjimečné ve srovnání s běžným postupem založeným na spolupráci vedoucího pracovníka a specialistky náboru.

4.3.3 Druhé kolo výběru vedené vedoucím pracovníkem

Druhé kolo výběrového řízení probíhá formou osobního pohovoru vedeného vedoucím pracovníkem příslušného útvaru. Tento pohovor je zaměřen především na odbornou stránku uchazeče, jeho zkušenosti, pracovní návyky a očekávání ve vztahu k obsazovanému pracovnímu místu. Vedoucí pracovník současně posuzuje, zda uchazeč odpovídá konkrétnímu pracovnímu prostředí, například zda zapadne do týmu a zvládne charakter vykonávané práce. Z rozhovoru vyplývá, že vedle odborné způsobilosti hraje v rozhodování významnou roli také osobnostní stránka uchazeče, tedy jeho celková kompatibilita s týmem a kulturou pracoviště.

V některých případech se může druhého kola pohovoru účastnit také další osoba z personální oblasti, zejména pokud si o to vedoucí pracovník vyžádá podporu, například v situaci, kdy pracovní místo neobsazuje často nebo když uchazeč klade dotazy týkající se benefitů či personálních podmínek. Tato účast má však podpůrný charakter a nemění kompetenční rozdělení odpovědností, protože odborné i osobnostní posouzení uchazeče a finální rozhodnutí o jeho přijetí zůstává v kompetenci vedoucího pracovníka.

4.3.4 Doplnkové metody výběru zaměstnanců

Kromě pohovorů může společnost u vybraných pracovních míst využívat také doplňkové metody ověření schopností uchazeče, například odborné testy, krátká zadání nebo případové situace. Tyto nástroje nejsou využívány plošně, ale spíše podle potřeby a charakteru obsazované pozice, typicky u odbornějších nebo specifických rolí, u nichž je žádoucí ověřit praktické dovednosti uchazeče.

Z rozhovoru vyplývá, že využití doplňkových metod není standardizovanou součástí práce specialistky náboru, ale zpravidla vychází z požadavku konkrétního vedoucího

pracovníka. Jako příklad respondentka uvádí odborný test u účetní pozice, který byl připraven vedoucí pracovníci příslušného útvaru.

U vyšších pracovních pozic může být výběrový proces rozšířen i o více než dvě kola. Respondentka popisuje příklad vedoucí pozice, u níž výběr probíhal ve čtyřech kolech, do posuzování byli zapojeni i další pracovníci a součástí procesu byla také případová studie. Současně však zdůrazňuje, že takto rozšířený postup je spíše výjimečný a závisí na rozhodnutí konkrétního vedoucího pracovníka.

4.3.5 Sdílení hodnocení a rozhodnutí o přijetí uchazeče

Po uskutečnění druhého kola pohovoru dochází ke sdílení hodnocení mezi vedoucím pracovníkem a specialistkou náboru, případně také s vedoucí personálního útvaru, pokud je potřeba konzultace. Vedoucí pracovník má v procesu výběru klíčovou rozhodovací roli, protože nese odpovědnost za budoucí výkon přijatého zaměstnance v rámci svého týmu. Specialistka náboru vstupuje do rozhodování především doporučením vycházejícím z předběžného posouzení uchazečů a z informací získaných v prvním kole výběru.

Vedoucí personálního útvaru může v této fázi vystupovat jako podpůrná a konzultační autorita, zejména tehdy, když je třeba sjednotit pohled jednotlivých aktérů na uchazeče nebo posoudit možnost jeho uplatnění také v jiném útvaru či na obdobném pracovním místě. Ani v této fázi však nevystupuje jako přímý rozhodovatel, protože klíčová rozhodovací odpovědnost zůstává na vedoucím pracovníkovi příslušného útvaru.

Spolupráce mezi specialistkou náboru a vedoucími pracovníky je podle respondentky založena na průběžném sdílení názorů a zpětné vazby. V praxi se může objevit i občasné společné posuzování uchazečů, zejména u pracovních míst, která nejsou obsazována často. Nejde však o formálně rovnocenné spolurozhodování. Vedoucí pracovník zvažuje doporučení specialistky náboru, avšak konečná odpovědnost i finální volba uchazeče zůstává na jeho straně. Respondentka současně uvádí, že se při výběru zaměstnanců typické neshody nebo výraznější rozdílná očekávání mezi personálním oddělením a liniovými vedoucími zpravidla nevyskytují. Jako hlavní důvod označuje skutečnost, že specialistka náboru s vedoucím pracovníkem ještě před zahájením získávání zaměstnanců vyjasní požadavky na obsazované pracovní místo, což snižuje riziko pozdějších nedorozumění. Pokud se v průběhu výběru objeví nejasnosti, mají podle respondentky spíše podobu operativního upřesnění okolností uchazeče než skutečného konfliktu.

4.3.6 Nabídka zaměstnání, potvrzení zájmu a administrativní uzavření výběru

Pokud je uchazeč vybrán, následuje komunikace nabídky zaměstnání a potvrzení jeho zájmu o nástup. V této fázi se řeší zejména podmínky nástupu a základní parametry pracovního vztahu. Po finálním rozhodnutí o přijetí specialistka nábory zajišťuje administrativní návaznost související s nástupem zaměstnance. Pomáhá zejména s vyplněním osobního dotazníku a návrhem na přijetí, připravuje potřebné podklady a následně uchazeče předává personálním pracovníkům k dalšímu zpracování. Ty zajišťují pracovněprávní dokumentaci a organizaci dalších kroků spojených s nástupem zaměstnance. Tím se proces výběru uzavírá a společnost přechází do fáze personální administrace a onboardingu.

Za prvek, který podle respondentky posiluje kvalitu výběrového procesu i následnou stabilitu nástupů, lze považovat navazující zpětnou vazbu ve zkušební době. Specialistka nábory kontaktuje přijaté zaměstnance během zkušební doby a zjišťuje, zda se ve společnosti orientují, zda nepotřebují poradit a zda nemají doplňující otázky, například k benefitům či interním postupům. Tato praxe je hodnocena jako přínosná, protože zaměstnanci často otevrou témata, která by při pohovoru nebo bezprostředně po nástupu neřešili, a společnost tak získává doplňující kvalitativní zpětnou vazbu k průběhu výběru i k procesu začlenění zaměstnance.

4.4 Vyhodnocení dotazníkového šetření

Další část praktické části se opírá o dotazníkové šetření realizované ve velké společnosti působící v oblasti vodohospodářských služeb. Výzkumné šetření bylo cíleně zaměřeno na zaměstnance v průběhu jejich zkušební doby, a to v časovém horizontu od září 2025 do února 2026.

Volba tohoto souboru respondentů umožnila zmapovat efektivitu adaptačního procesu z pohledu nově příchozích pracovníků v kontextu aktuální legislativy. Sběr dat probíhal v období, kdy podnik již plně implementoval změny vyplývající z novely zákoníku práce (účinné od 1. 6. 2025), která umožnila prodloužení zkušební doby. Sledovaný podnik v rámci své personální politiky využívá tyto maximální zákonné lhůty, což v praxi u dělnických profesí představuje 4 měsíce a u manažerských pozic 8 měsíců. Tato prodloužená doba poskytuje dostatečný prostor pro hloubkové zhodnocení integrace pracovníka do firemní struktury.

Celkem bylo osloveno 65 zaměstnanců, z nichž dotazník korektně vyplnilo a odevzdalo 62 respondentů, což představuje vysokou celkovou návratnost 95,38 %. Sběr dat probíhal kombinovanou formou:

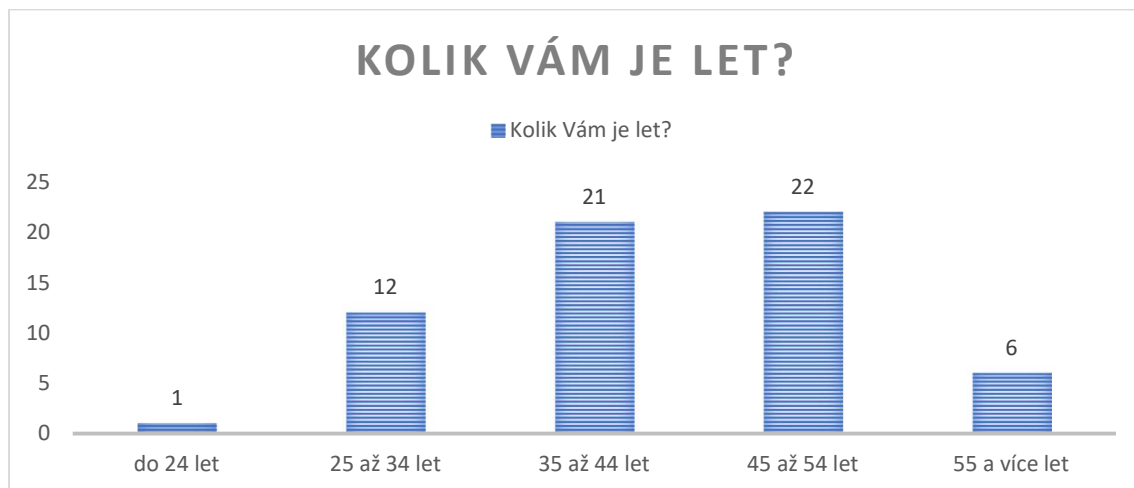
- Elektronické dotazování: Ze 48 dotazníků zaslaných prostřednictvím e-mailu se vrátilo 45 vyplněných.
- Terénní šetření: Všechny 17 dotazníků distribuovaných v tištěné podobě bylo řádně vyplněno a odevzdáno.

Samotný dotazník se skládal z 20 otázek. Převážná většina položek byla koncipována jako uzavřené otázky. Otevřené otázky byly do šetření zařazeny záměrně v případech vyžadujících přesné číselné údaje – konkrétně u zjišťování věku respondentů, délky jejich profesního působení v podniku a subjektivně vnímané rychlosti prvního kontaktu (zpětné vazby) ze strany podniku po odeslání životopisu.

4.4.1 Demografické a pracovní charakteristiky respondentů

Pro posouzení trendu omlazování zaměstnanecké základny byla v rámci dotazníkového šetření zjišťována věková struktura nově nastupujících zaměstnanců.

Graf 1 Věkové skupiny respondentů



Zdroj: Vlastní zpracování

Při analýze věkového složení výzkumného souboru byly sledovány klíčové ukazatele centrální tendence, aby bylo možné validně posoudit trend omlazování personálního substrátu společnosti. Průměrný věk respondentů byl stanoven na 42,44 let. Pro přesnější interpretaci byl vypočten rovněž medián, jehož hodnota činí 43 let.

Tento výsledek je vysoce signifikantní v komparaci s celkovým průměrným věkem všech zaměstnanců podniku, který dosahuje 49 let. Rozdíl přibližně 6,5 roku mezi věkem

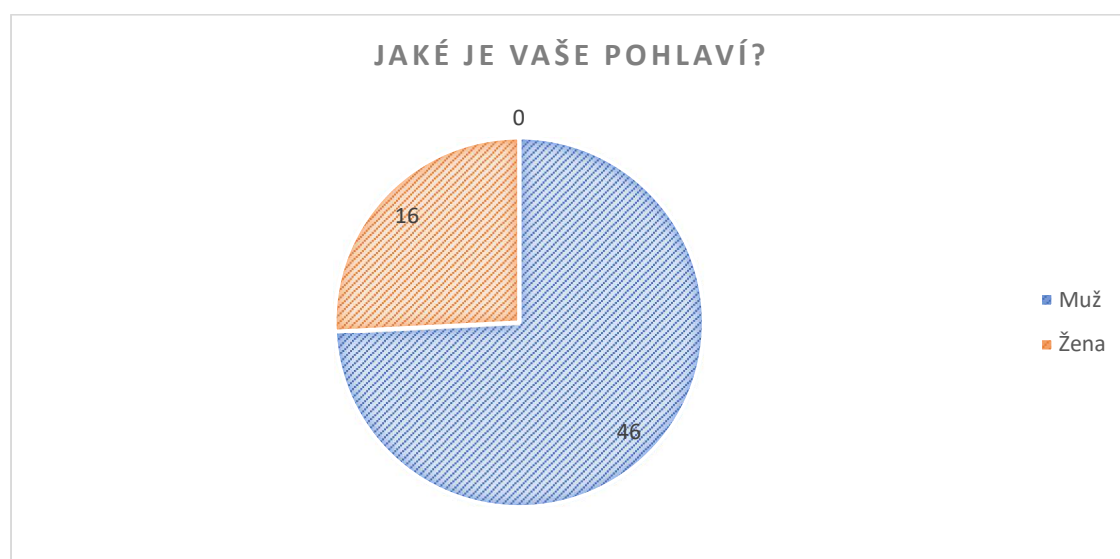
nově nastupujících pracovníků a celofiremním průměrem jasně potvrzuje probíhající trend postupné generační obměny.

Skutečnost, že medián (43 let) je mírně vyšší než aritmetický průměr (42,44 let), vypovídá o mírné asymetrii v rozložení dat, způsobené přítomností několika mladších respondentů (nejmladší účastník 24 let), kteří průměrnou hodnotu snižují. Přesto lze konstatovat, že zkoumaná skupina nováčků vykazuje poměrně vysokou věkovou homogenitu.

Z pohledu personálního managementu tento stav naznačuje, že se společnosti daří získávat věkově mladší kandidáty, než je stávající průměr, avšak stále se drží strategie náboru zkušenějších pracovníků v produktivním věku. To je v souladu se specifickými nároky vodohospodářského sektoru na odbornou kvalifikaci a praktické dovednosti, které jsou pro úspěšnou adaptaci v podniku klíčové.

Dalším sledovaným demografickým parametrem bylo pohlaví respondentů. Cílem bylo zjistit, jaká je míra genderové diverzity u nově přijímaných zaměstnanců v rámci sledovaného období.

Graf 2: Pohlaví respondentů



Zdroj: Vlastní zpracování

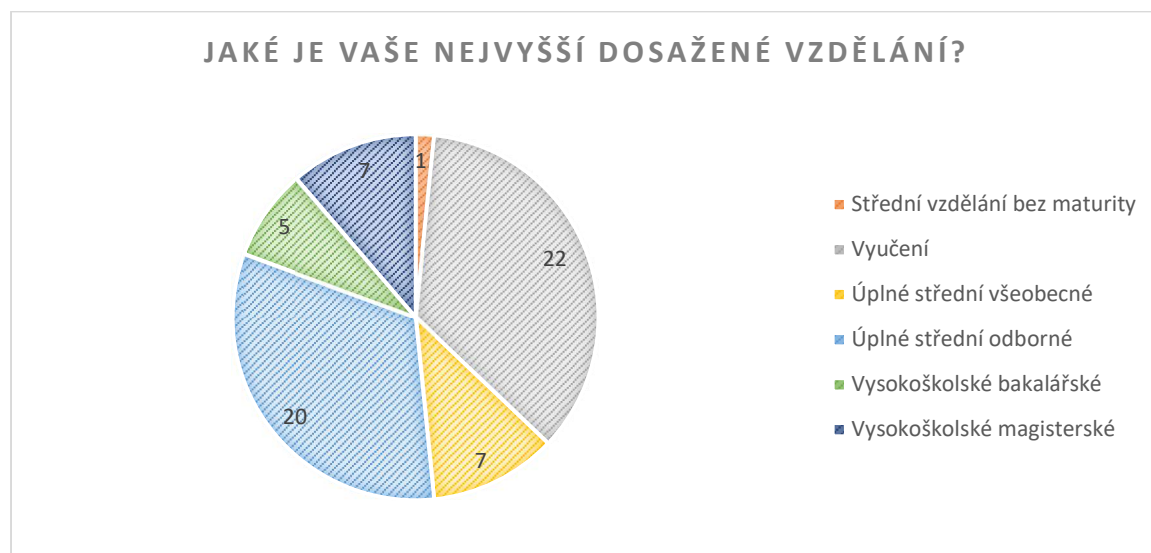
Z celkového počtu 62 respondentů tvořili většinu muži, kterých bylo 46 (74,2 %). Ženy byly zastoupeny v počtu 16 (25,8 %).

Tato převaha mužů v souboru nově nastupujících zaměstnanců odpovídá specifikům vodohospodářského sektoru. Odvětví je dlouhodobě spojeno zejména s technickými, provozními a terénními pozicemi, které jsou na trhu práce častěji obsazovány muži.

Současně je však podíl žen (více než jedna čtvrtina) nezanedbatelný. Naznačuje to, že společnost při náboru a obsazování pracovních míst (např. v administrativě, laboratořích či zákaznických službách) oslovuje i uchazečky.

Neméně důležitým aspektem pro pochopení složení výzkumného souboru je úroveň nejvyššího dosaženého vzdělání.

Graf 3: Nejvyšší dosažené vzdělání respondentů



Zdroj: Vlastní zpracování

Graf ukazuje, že mezi 62 respondenty převažuje středoškolské vzdělání – největší skupinu tvoří vyučení (35,5 %; n=22), následované úplným středním odborným vzděláním s maturitou (32,3 %; n=20). Dále jsou shodně zastoupeni respondenti s úplným středním všeobecným vzděláním – maturitou (11,3 %; n=7) a vysokoškolským magisterským vzděláním (11,3 %; n=7). Vysokoškolské bakalářské vzdělání dosahuje 8,1 % (n=5) a střední vzdělání bez maturity je zastoupeno pouze 1,6 % (n=1); základní vzdělání se v souboru neobjevuje (0 %).

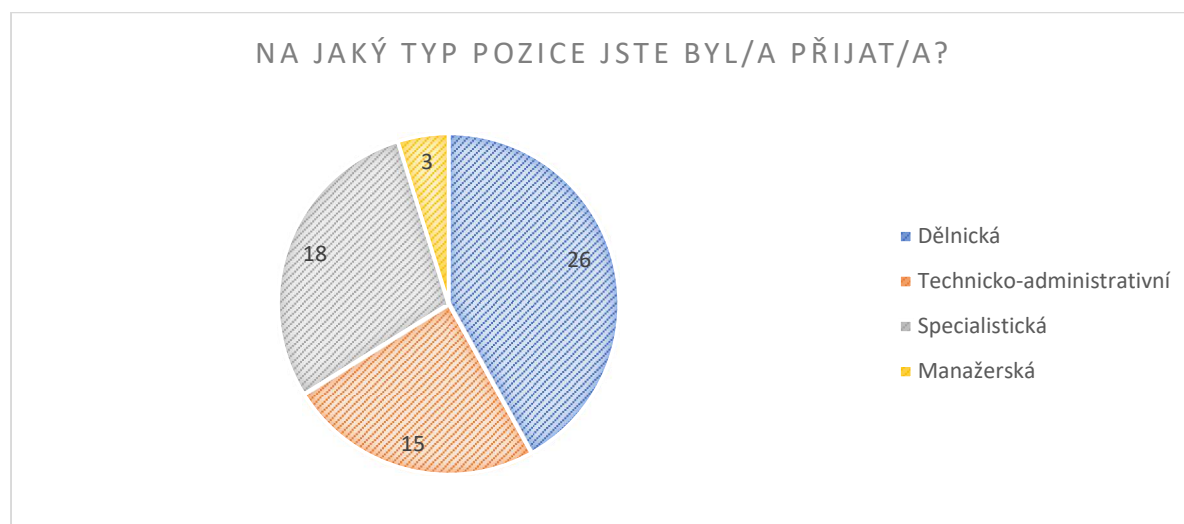
Celkově to naznačuje, že struktura vzdělání odpovídá charakteru vodohospodářské společnosti, kde významnou část pracovních míst tvoří technické a provozní pozice (vyšší podíl vyučených a SŠ odborných). Zároveň je patrná i nezanedbatelná přítomnost vysokoškolsky vzdělaných zaměstnanců (VŠ celkem 19,4 %; n=12), což může souviset s administrativními, odbornými či specializovanými rolemi.

Z hlediska zaměření práce na proces vyhledávání, výběru a následné adaptace bylo klíčové ověřit, v jaké fázi nástupu a zkušební doby se respondenti nacházejí. Dotazníkové šetření probíhalo v období září 2025 až únor 2026 a výsledky potvrzují, že výzkumný soubor tvoří převážně nově nastupující zaměstnanci.

Rozložení respondentů podle délky působení ve společnosti (v měsících) je následující: 1 měsíc uvedlo 10 respondentů (16,1 %), 2 měsíce 19 respondentů (30,6 %), 3 měsíce 19 respondentů (30,6 %) a 4 měsíce 11 respondentů (17,7 %). Menší část souboru tvoří zaměstnanci s delší dobou působení – 2 respondenti (3,2 %) pracují ve firmě 5 měsíců a 1 respondent (1,6 %) již 6 měsíců.

V rámci analýzy procesu výběru je nezbytné vymezit, na jaké typy pozic byli noví zaměstnanci v sledovaném období přijati. Jednotlivé kategorie pozic se mohou lišit nejen požadavky na kvalifikaci, ale také vhodnými postupy při vyhledávání kandidátů a používanými metodami ověřování kompetencí během výběrového řízení.

Graf 4: Typ pracovní pozice respondentů



Zdroj: Vlastní zpracování

Získaná data ukazují, že náborové aktivity společnosti pokrývají široké spektrum profesí. Největší podíl nově přijatých zaměstnanců tvoří dělnické pozice (41,9 %; n = 26), což odpovídá charakteru vodohospodářského podniku, kde tyto profese zajišťují klíčové provozní činnosti a údržbu infrastruktury.

Významně jsou zastoupeny také pozice vyžadující specifickou odbornost, zejména specialistické pozice (29,0 %; n = 18) a technickoadministrativní pozice (24,2 %; n = 15). Souhrnně tyto dvě skupiny představují 53,2 % respondentů, což naznačuje vysokou potřebu kvalifikované pracovní síly. U těchto pozic bývá proces vyhledávání i výběru zpravidla náročnější z hlediska odborného posouzení i časové náročnosti.

Vedoucí a manažerské pozice tvoří menší část souboru (4,8 %; n = 3). Přesto jde o pozice s významným dopadem na fungování společnosti, u nichž je obvykle kladen důraz na komplexnější posouzení manažerských kompetencí a vyšší nároky na adaptaci. Tomu

odpovídá i skutečnost, že část respondentů ve vedoucích rolích vykazuje delší dobu působení ve společnosti (5–6 měsíců), což souvisí s načasováním sběru dat a s odlišným průběhem adaptační fáze.

V rámci charakteristiky výzkumného souboru byl zjišťován typ pracovního úvazku nově nastupujících zaměstnanců. Z celkového počtu 62 respondentů pracuje 58 zaměstnanců na plný úvazek (93,5 %), zatímco 4 zaměstnanci na zkrácený úvazek (6,5 %). Převaha plných úvazků je v prostředí vodohospodářské společnosti očekávatelná, neboť řada provozních i odborných pozic vyžaduje stabilní a pravidelnou pracovní přítomnost.

Ve výzkumném souboru se zároveň nevyskytují žádní respondenti zaměstnaní na dohody mimo pracovní poměr (DPP/DPČ) ani jiné formy úvazku. To naznačuje, že ve sledovaném období společnost přijímala nové zaměstnance převážně do standardního pracovního poměru, a dohodové formy práce pro nástupní pozice nebyly využity.

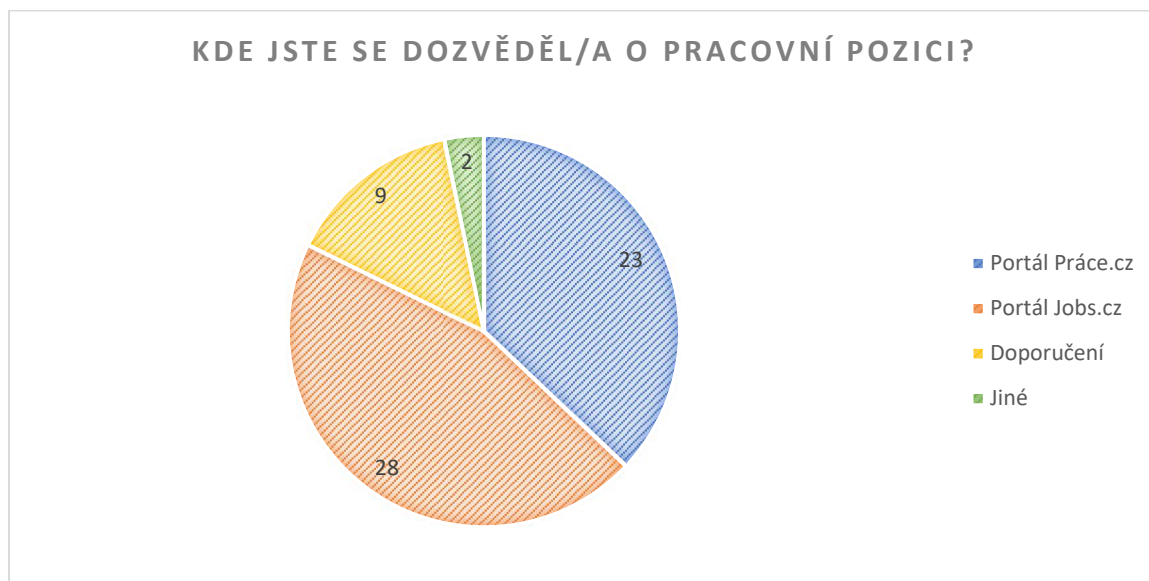
V rámci charakteristiky pracovního poměru byla zjišťována doba, na kterou mají respondenti uzavřen pracovní poměr. Z celkového počtu 62 respondentů uvedlo 57 zaměstnanců (91,9 %) pracovní poměr na dobu určitou, zatímco 5 zaměstnanců (8,1 %) má pracovní poměr na dobu neurčitou. Možnost „jiné“ nebyla zvolena žádným respondentem.

Výsledky naznačují, že ve sledovaném období společnost přijímala nové zaměstnance převážně na dobu určitou, což může souviset s interní personální politikou a využíváním pracovních smluv na dobu určitou u nástupů (např. jako standardní model v kombinaci se zkušební dobou). Menší podíl pracovních poměrů na dobu neurčitou ukazuje, že tato forma byla u části respondentů využita již při nástupu.

4.4.2 Vyhledávání a výběr zaměstnanců

V rámci části zaměřené na vyhledávání kandidátů bylo zjišťováno, prostřednictvím jakého kanálu se respondenti dozvěděli o pracovní pozici. Tato informace umožňuje identifikovat nejefektivnější náborové zdroje ve sledovaném období.

Graf 5: Odkud se respondenti dozvěděli o pracovní pozici

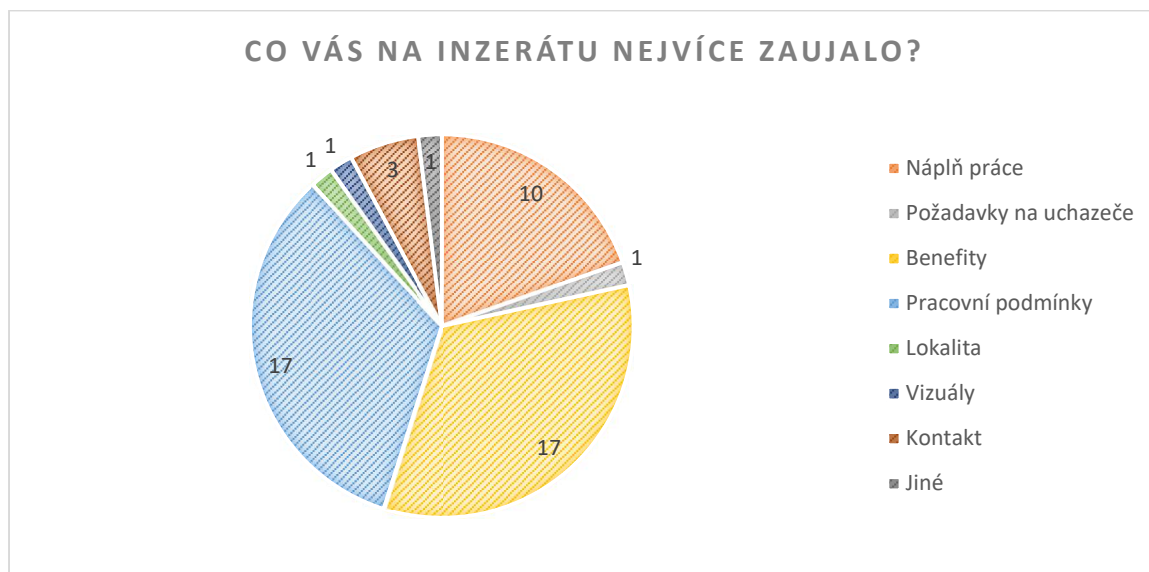


Zdroj: Vlastní zpracování

Nejčastějším zdrojem informací byl portál Jobs.cz (45,2 %; $n = 28$), následovaný portálem Prace.cz (37,1 %; $n = 23$). Doporučení/reference uvedlo 14,5 % respondentů ($n = 9$) a jiné zdroje pouze 3,2 % ($n = 2$). Výsledky ukazují, že společnost při vyhledávání kandidátů ve sledovaném období využívala primárně online pracovní portály, zatímco interní doporučení představovalo doplňkový, avšak nezanedbatelný kanál.

V návaznosti na zjištění, že dominantními náborovými kanály byly pracovní portály Jobs.cz a Prace.cz, byla dále analyzována motivace respondentů, tedy které informace v online inzerátu je zaujaly nejvíce. Následující graf zahrnuje pouze respondenty, kteří uvedli jako zdroj pracovní pozice některý z těchto portálů ($n = 51$).

Graf 6: Nejatraktivnější část inzerátu



Zdroj: Vlastní zpracování

Z výsledků vyplývá, že respondenti nejčastěji uváděli jako nejatraktivnější informace v online inzerátu benefity a pracovní podmínky, přičemž oba faktory byly zastoupeny shodně (33,3 %). Na třetím místě se objevuje náplň práce (19,6 %). Ostatní sledované položky (např. lokalita, vizuální zpracování inzerátu či možnost okamžité komunikace) byly zmiňovány již pouze okrajově. Celkově lze konstatovat, že u online pracovních portálů kandidáti nejvíce reagují na konkrétní „hodnotovou nabídku“ zaměstnavatele a jasně definované podmínky práce.

V následující části jsou obdobně vyhodnoceny odpovědi respondentů, kteří získali informaci o pracovní pozici prostřednictvím doporučení/reference.

V případě zdroje doporučení/reference odpovědělo celkem 9 respondentů, proto je nutné výsledky interpretovat jako orientační. Nejčastěji respondenti uváděli, že je na doporučení zaujala náplň práce (44,4 %; $n = 4$) a důvěryhodnost doporučující osoby (33,3 %; $n = 3$). Menší část respondentů dále zmínila lokalitu (11,1 %; $n = 1$) a benefity (11,1 %; $n = 1$). Ostatní možnosti nebyly v této skupině zastoupeny.

Tištěná inzerce nebyla ve výzkumném souboru zastoupena ($n = 0$), a proto nebylo možné tuto část vyhodnotit.

V rámci hodnocení průběhu výběrového řízení byla sledována rychlost prvního kontaktu ze strany společnosti po odeslání životopisu. Pro přehlednější interpretaci byly odpovědi agregovány do čtyř časových intervalů.

Graf 7: Zpětná reakce společnosti na zasláný životopis

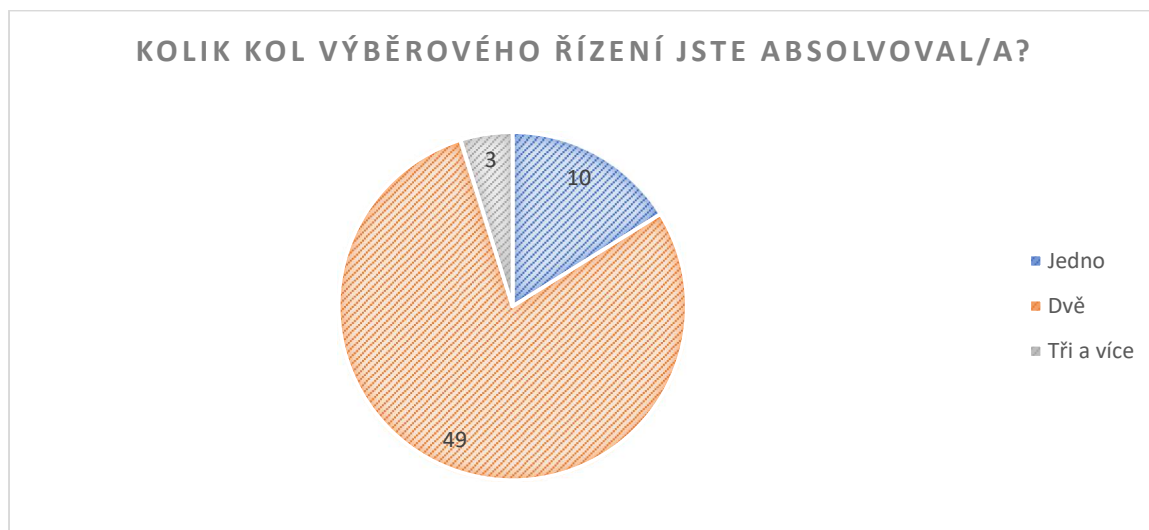


Zdroj: Vlastní zpracování

Nejčastěji byla zpětná reakce společnosti realizována v rozmezí 3 až 4 dnů ($n = 28$; 45,2 %). Do 1 až 2 dnů bylo kontaktováno 18 respondentů (29,0 %), zatímco kontakt v intervalu 5 až 6 dnů uvedlo 10 respondentů (16,1 %). Delší prodlevu, tedy 7 a více dnů, zaznamenalo 6 respondentů (9,7 %). Celkově výsledky naznačují, že společnost ve většině případů reaguje na zasláný životopis v relativně krátkém časovém horizontu, přičemž delší čekání je spíše výjimečné.

V rámci analýzy průběhu výběrového řízení bylo zjišťováno, kolik kol výběrového řízení respondenti absolvovali. Počet kol představuje jeden z ukazatelů náročnosti a struktury procesu výběru zaměstnanců.

Graf 8: Počet kol výběrového řízení



Zdroj: Vlastní zpracování

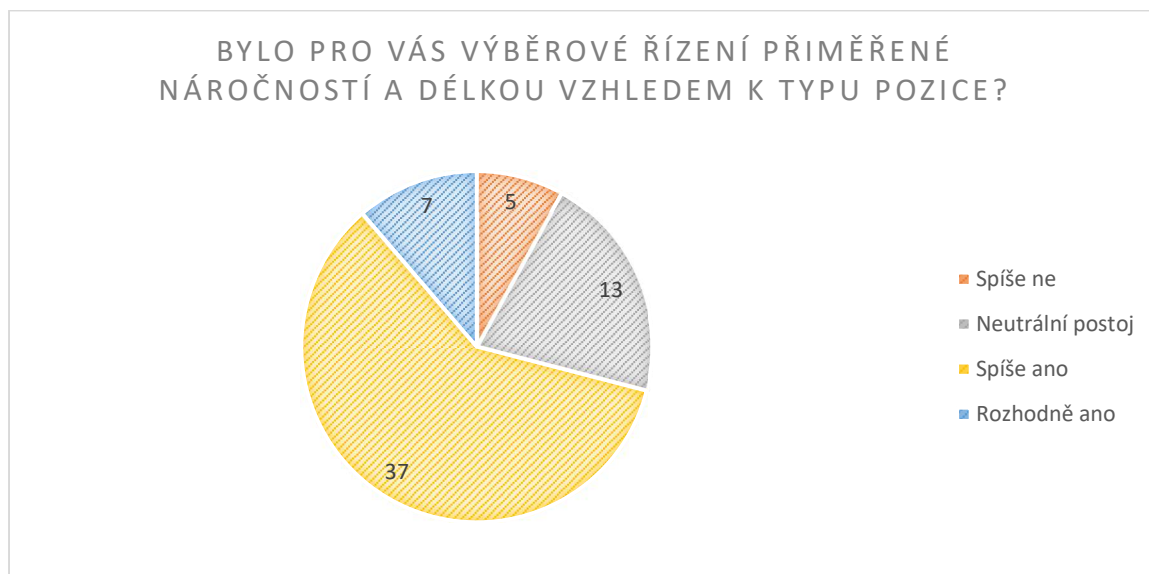
Z výsledků vyplývá, že výběrové řízení probíhalo ve většině případů ve dvou kolech (79,0 %; $n = 49$). Jedno kolo absolvovalo 16,1 % respondentů ($n = 10$) a pouze 4,8 % respondentů ($n = 3$) uvedlo tři a více kol. Převaha dvoukolového výběru naznačuje relativně standardizovaný postup společnosti, zatímco více kolové řízení se objevuje spíše výjimečně, a to u specifických nebo vedoucích pozic.

V návaznosti na zjištěný počet kol výběrového řízení bylo dále sledováno, jakými metodami výběr probíhal. Respondenti mohli označit více možností, protože jednotlivé prvky výběru se mohly v průběhu řízení kombinovat. Z výsledků vyplývá, že osobní pohovor absolvovali všichni respondenti (100 %; $n = 62$), což potvrzuje jeho roli jako základního nástroje výběru napříč typy pozic.

Doplňkové formy výběru byly zastoupeny výrazně méně. Telefonický pohovor uvedlo 8,1 % respondentů ($n = 5$) a online/video pohovor 3,2 % ($n = 2$). Praktickou ukázkou či zkušební den absolvovalo 6,5 % respondentů ($n = 4$) a odborný test nebo úkol uvedl 1,6 % ($n = 1$). Naopak jazykový test ani skupinové výběrové řízení nebyly ve vzorku vůbec zaznamenány (0 %). Celkově lze konstatovat, že výběrové řízení je v analyzované společnosti postaveno primárně na osobním pohovoru, zatímco testovací či alternativní metody jsou využívány spíše výjimečně a pravděpodobně jen u specifických typů pozic.

V návaznosti na popis využívaných metod výběru byla zjišťována také subjektivní míra přiměřenosti výběrového řízení z hlediska náročnosti a délky vzhledem k typu pozice. Respondenti hodnotili, zda vnímali průběh výběru jako adekvátní.

Graf 9: Přiměřená náročnost a délka výběrového řízení ve vztahu k typu pracovní pozice

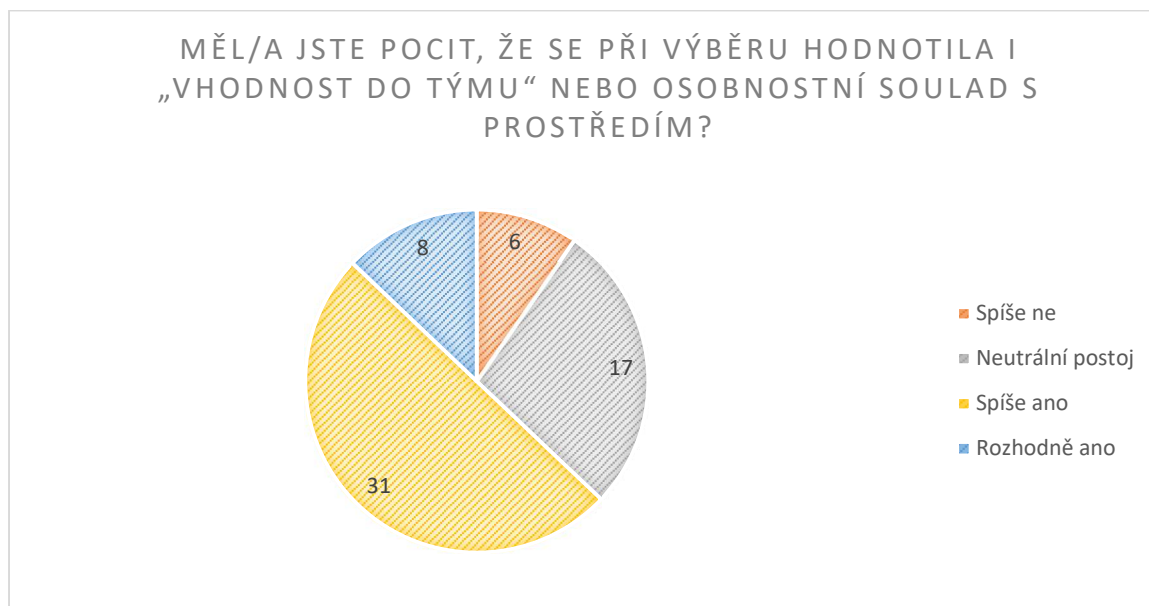


Zdroj: Vlastní zpracování

Výsledky ukazují převážně pozitivní hodnocení přiměřenosti výběrového řízení. Spíše ano uvedlo 59,7 % respondentů ($n = 37$) a rozhodně ano dalších 11,3 % ($n = 7$), celkem tedy souhlas vyjádřilo 71,0 % respondentů ($n = 44$). Neutrální postoj zaujalo 21,0 % respondentů ($n = 13$). Negativní hodnocení se objevilo pouze v omezené míře – spíše ne uvedlo 8,1 % respondentů ($n = 5$) a možnost rozhodně ne nebyla zvolena vůbec. Celkově lze konstatovat, že délka a náročnost výběrového řízení jsou většinou vnímány jako odpovídající charakteru obsazovaných pozic.

V návaznosti na hodnocení přiměřenosti výběrového řízení byla dále zjišťována také subjektivní zkušenost respondentů s obsahem posuzování během výběru. Konkrétně bylo sledováno, zda měli pocit, že kromě odborných předpokladů byla hodnocena i „vhodnost do týmu“ a osobnostní soulad s pracovním prostředím.

Graf 10: Hodnocení vhodnosti do týmu podle respondentů



Zdroj: Vlastní zpracování

Výsledky ukazují převážně pozitivní vnímání této složky výběru. Souhlas (spíše ano, rozhodně ano) vyjádřilo celkem 62,9 % respondentů ($n = 39$), z toho 50,0 % ($n = 31$) zvolilo odpověď spíše ano a 12,9 % ($n = 8$) rozhodně ano. Neutrální postoj uvedlo 27,4 % respondentů ($n = 17$). Nesouhlasné hodnocení bylo méně časté – spíše ne uvedlo 9,7 % respondentů ($n = 6$) a možnost rozhodně ne nebyla zvolena.

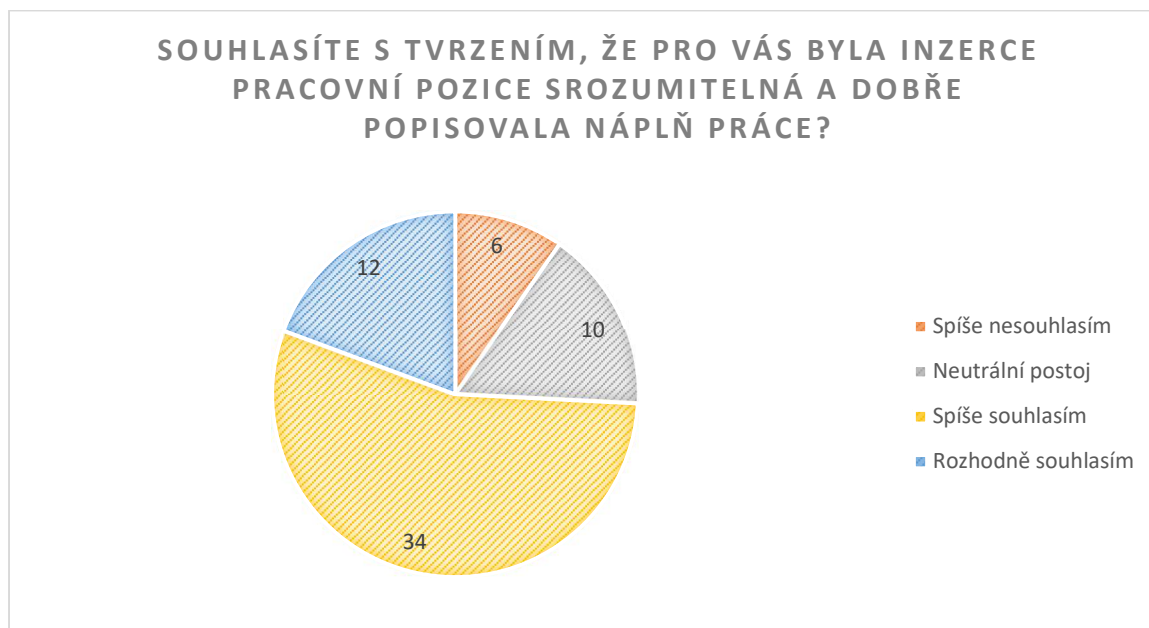
Celkově lze konstatovat, že většina respondentů vnímala výběrové řízení nejen jako posouzení kvalifikace, ale také jako ověření vhodnosti kandidáta z hlediska týmového a hodnotového nastavení.

4.4.3 Hodnocení procesů vyhledávání a výběru zaměstnanců

Následující část práce se zaměřuje na hodnocení klíčových kroků procesu vyhledávání a výběru zaměstnanců z pohledu nově nastupujících pracovníků. V rámci dotazníkového šetření byli respondenti požádáni o posouzení srozumitelnosti a úplnosti informací poskytovaných před nástupem, průběhu výběrového řízení a celkové kvality komunikace. Výsledky jsou dále prezentovány prostřednictvím relativních a absolutních četností a doplněny stručnou interpretací.

V rámci vyhodnocení části zaměřené na vyhledávání kandidátů byla posuzována také kvalita a srozumitelnost pracovní inzerce. Respondenti hodnotili, zda byla inzerce pracovní pozice srozumitelná a zda dostatečně popisovala náplň práce

Graf 11: Srozumitelnost a popis pracovní pozice

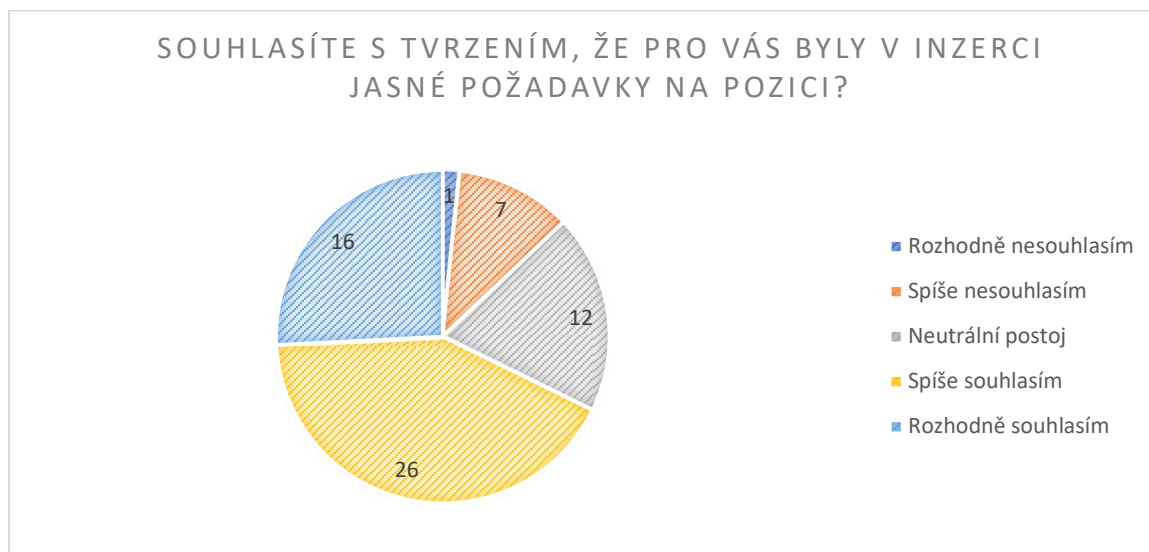


Zdroj: Vlastní zpracování

Výsledky ukazují převážně pozitivní hodnocení inzerce. Souhlas (spíše souhlasím, rozhodně souhlasím) vyjádřilo celkem 74,2 % respondentů ($n = 46$), přičemž nejčastější odpovědí bylo spíše souhlasím (54,8 %; $n = 34$). Neutrální postoj zvolilo 16,1 % respondentů ($n = 10$). Negativní hodnocení bylo zastoupeno v menší míře – spíše nesouhlasím uvedlo 9,7 % respondentů ($n = 6$) a možnost rozhodně nesouhlasím nebyla zvolena vůbec. Celkově lze konstatovat, že inzerce ve většině případů poskytovala kandidátům srozumitelné informace o charakteru práce.

V návaznosti na hodnocení srozumitelnosti inzerce byla zjišťována také míra, do jaké byly pro respondenty v inzerátu jasně formulovány požadavky na danou pozici. Tato položka doplňuje posouzení kvality informací poskytovaných kandidátům v předvýběrové fázi.

Graf 12: Srozumitelné požadavky pracovní pozice

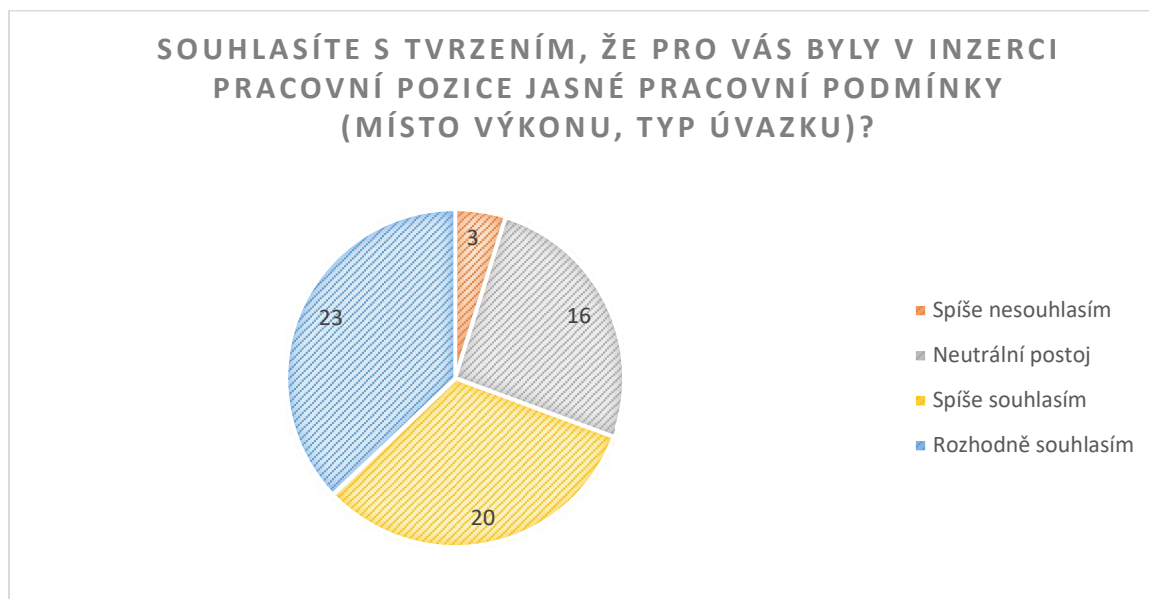


Zdroj: Vlastní zpracování

Respondenti hodnotili jasnost požadavků v inzerci převážně pozitivně. Souhlas (spíše souhlasím + rozhodně souhlasím) vyjádřilo celkem 67,7 % respondentů ($n = 42$), přičemž nejčastější odpovědí bylo spíše souhlasím (41,9 %; $n = 26$). Neutrální postoj zvolilo 19,4 % respondentů ($n = 12$). Negativní hodnocení bylo zastoupeno v menší míře – spíše nesouhlasím uvedlo 11,3 % respondentů ($n = 7$) a rozhodně nesouhlasím pouze 1,6 % ($n = 1$). Celkově výsledky naznačují, že požadavky na pozici byly pro většinu respondentů srozumitelné, nicméně část z nich vnímala prostor pro zpřesnění či doplnění informací.

Vyhodnocení srozumitelnosti informací o pracovních podmínkách uváděných v inzerátu, zejména místa výkonu práce a typu úvazku. Tato položka doplňuje celkové zhodnocení informační kvality inzerce v předvýběrové fázi

Graf 13: Jasnost pracovních podmínek v inzerci pracovní pozice

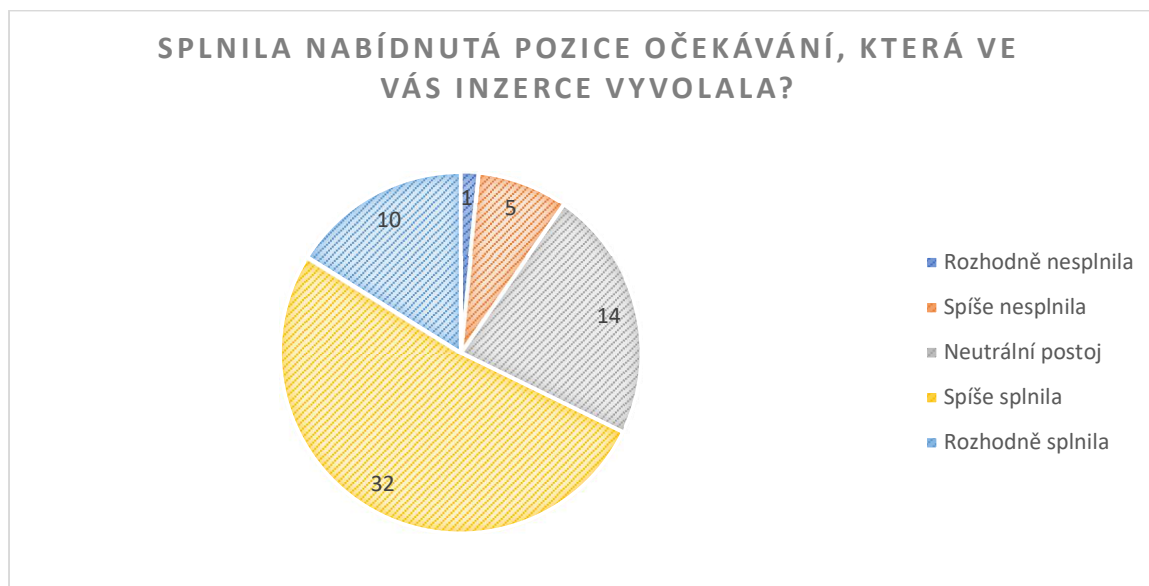


Zdroj: Vlastní zpracování

Hodnocení pracovních podmínek v inzerci vyznívá převážně pozitivně. Souhlas (spíše souhlasím + rozhodně souhlasím) vyjádřilo celkem 69,4 % respondentů ($n = 43$), přičemž nejčastěji volenou odpovědí bylo rozhodně souhlasím (37,1 %; $n = 23$). Neutrální postoj zvolilo 25,8 % respondentů ($n = 16$). Negativní hodnocení se vyskytlo pouze okrajově – spíše nesouhlasím uvedlo 4,8 % respondentů ($n = 3$), zatímco možnost rozhodně nesouhlasím nebyla zvolena vůbec. Celkově výsledky naznačují, že informace o místě výkonu práce a typu úvazku byly ve většině případů v inzerátu uvedeny srozumitelně.

Po vyhodnocení srozumitelnosti inzerce, jasnosti požadavků a pracovních podmínek byla dále posuzována také návaznost těchto informací na reálnou zkušenost respondentů. Konkrétně bylo zjišťováno, zda nabízená pozice splnila očekávání, která v respondentech inzerce vyvolala.

Graf 14: Naplnění očekávání z inzerátu

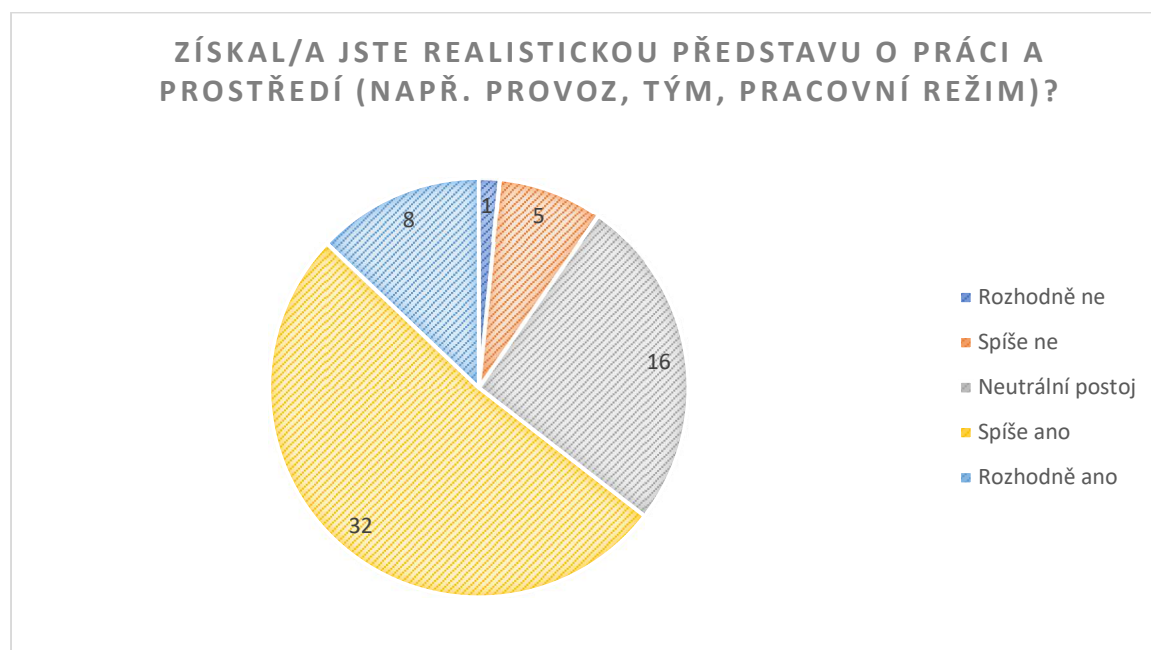


Zdroj: Vlastní zpracování

Výsledky ukazují převážně pozitivní hodnocení. Odpověď 'spíše splnila' uvedlo 51,6 % respondentů ($n = 32$) a rozhodně splnila dalších 16,1 % ($n = 10$), celkem tedy splnění očekávání potvrdilo 67,7 % respondentů ($n = 42$). Neutrální postoj zaujalo 22,6 % respondentů ($n = 14$). Negativní hodnocení se objevilo v menší míře: spíše nesplnila uvedlo 8,1 % respondentů ($n = 5$) a rozhodně nesplnila pouze 1,6 % ($n = 1$). Celkově lze konstatovat, že u většiny respondentů byla očekávání vytvořená inzercí naplněna, přičemž menší část souboru vnímala rozdíl mezi prezentací pozice a její reálnou podobou.

V návaznosti na posouzení, zda nabízená pozice splnila očekávání vytvořená inzercí, byla dále zjišťována míra, do jaké respondenti získali realistickou představu o práci a pracovním prostředí (např. provoz, tým, pracovní režim). Tato položka přibližuje, zda byly informace poskytnuté v průběhu náboru a výběru pro kandidáty dostatečně konkrétní a odpovídaly realitě.

Graf 15: Realistická představa o práci a prostředí



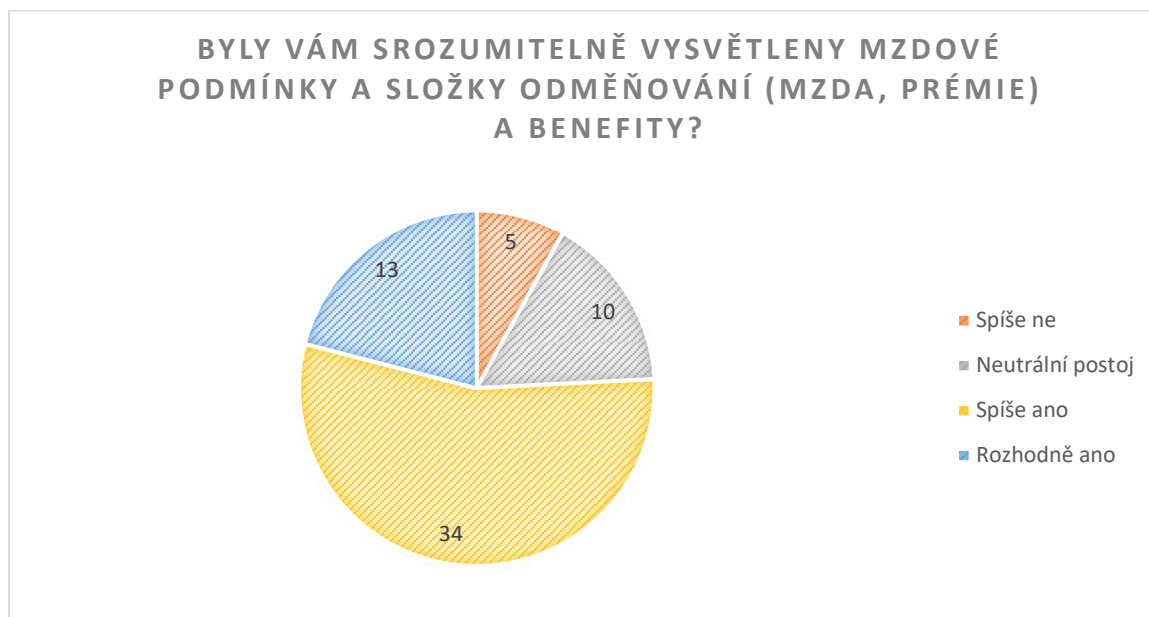
Zdroj: Vlastní zpracování

Výsledky ukazují převážně pozitivní hodnocení. Odpověď spíše ano zvolilo 51,6 % respondentů ($n = 32$) a rozhodně ano dalších 12,9 % ($n = 8$), celkem tedy souhlas vyjádřilo 64,5 % respondentů ($n = 40$). Neutrální postoj uvedlo 25,8 % respondentů ($n = 16$). Negativní hodnocení bylo méně časté – spíše ne uvedlo 8,1 % respondentů ($n = 5$) a rozhodně ne pouze 1,6 % ($n = 1$). Celkově lze konstatovat, že většina respondentů získala během náboru a výběru realistickou představu o práci, přesto však přibližně třetina souboru zůstává buď neutrální, nebo uvádí, že informace nebyly zcela dostačující.

Vedle vytvoření realistické představy o práci a pracovním prostředí byla dále hodnocena také transparentnost informací o odměňování, tedy zda byly kandidátům srozumitelně vysvětleny mzdové podmínky a benefity.

Respondenti posuzovali, zda jim byly srozumitelně vysvětleny mzdové podmínky, složky odměňování (mzda, prémie) a poskytované benefity. Tato oblast patří mezi klíčové faktory ovlivňující rozhodování kandidátů i následnou spokojenost po nástupu.

Graf 16: Srozumitelnost mzdových podmínek, odměňování a benefitů



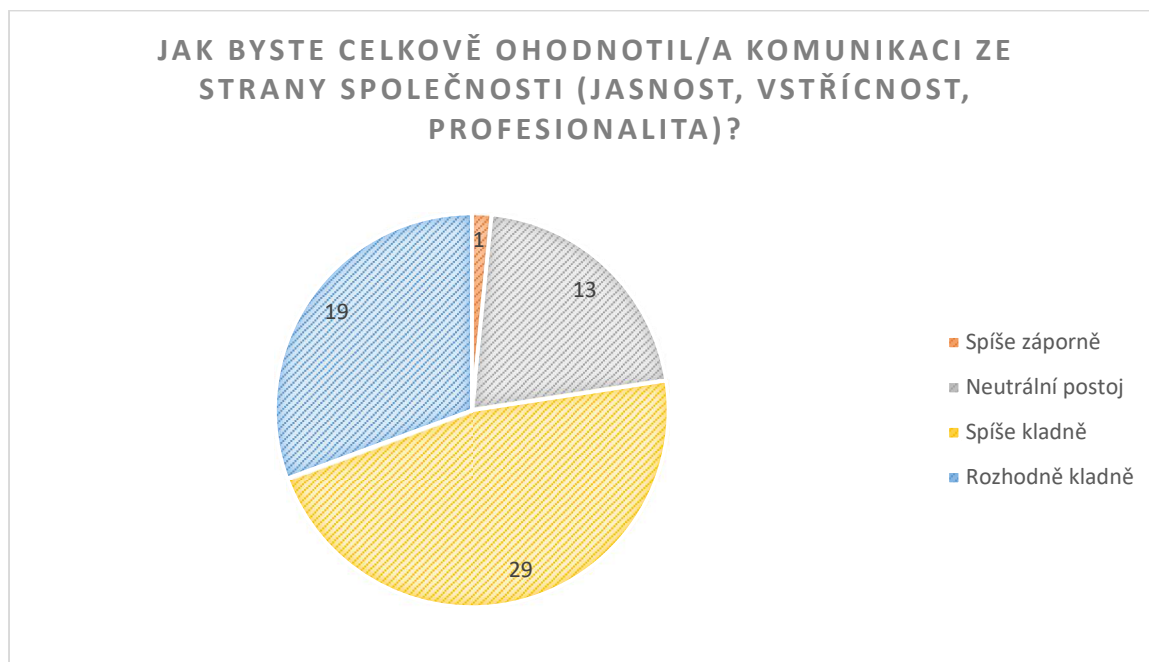
Zdroj: Vlastní zpracování

Výsledky ukazují převážně pozitivní hodnocení. Souhlas (spíše ano + rozhodně ano) vyjádřilo celkem 75,8 % respondentů (n = 47), přičemž nejčastější odpovědí bylo spíše ano (54,8 %; n = 34) a rozhodně ano uvedlo 21,0 % (n = 13). Neutrální postoj zvolilo 16,1 % respondentů (n = 10). Negativní hodnocení bylo zastoupeno v menší míře – spíše ne uvedlo 8,1 % respondentů (n = 5), zatímco možnost rozhodně ne nebyla zvolena vůbec. Celkově lze konstatovat, že většina respondentů vnímala informace o odměňování a benefitech jako srozumitelné, přesto se u menší části souboru objevuje prostor pro další zpřesnění či doplnění komunikace v této oblasti.

Na srozumitelnost informací o odměňování a benefitech navazuje celkové hodnocení komunikace ze strany společnosti, které zahrnuje zejména její jasnost, vstřícnost a profesionalitu.

Respondenti byli požádáni o celkové zhodnocení komunikace ze strany společnosti v průběhu náboru a výběrového řízení. Hodnocení se zaměřovalo na tři klíčové dimenze komunikace – jasnost sdělovaných informací, vstřícnost a profesionální přístup.

Graf 17: Hodnocení komunikace společnosti



Zdroj: Vlastní zpracování

Výsledky ukazují převážně pozitivní vnímání komunikace. Kladné hodnocení (spíše kladně + rozhodně kladně) uvedlo celkem 77,4 % respondentů ($n = 48$), z toho 46,8 % ($n = 29$) zvolilo odpověď spíše kladně a 30,6 % ($n = 19$) rozhodně kladně. Neutrální postoj zaujalo 21,0 % respondentů ($n = 13$). Negativní hodnocení bylo zastoupeno pouze okrajově, spíše záporně uvedlo 1,6 % respondentů ($n = 1$), zatímco možnost rozhodně záporně nebyla zvolena vůbec. Celkově lze konstatovat, že komunikace společnosti je respondenty vnímána jako převážně kvalitní, přičemž menší část souboru zůstává bez jednoznačného hodnocení.

4.5 Testování statistických hypotéz

V této části práce je pozornost věnována testování statistických hypotéz, jehož cílem je ověřit existenci závislosti mezi vybranými kategoriálními proměnnými. Pro vyhodnocení vztahů mezi jednotlivými proměnnými byl použit chí-kvadrát test nezávislosti, který umožňuje posoudit, zda mezi sledovanými znaky existuje statisticky významná souvislost. Statistické zpracování dat a testování hypotéz bylo provedeno v programu IBM SPSS Statistics.

Testování bylo provedeno na hladině významnosti $\alpha = 0,05$. V rámci analýzy byla vždy stanovena nulová hypotéza, která předpokládá nezávislost mezi zkoumanými proměnnými, a alternativní hypotéza, která naopak předpokládá existenci statisticky

významné závislosti. Pokud byla vypočtená p-hodnota nižší než stanovená hladina významnosti, byla nulová hypotéza zamítnuta ve prospěch hypotézy alternativní.

Pomocí chí-kvadrát testu nezávislosti byly v této práci ověřovány následující vztahy mezi proměnnými:

- pohlaví respondentů a zdroj, odkud se dozvěděli o pracovní pozici,
- věk respondentů a zdroj, odkud se dozvěděli o pracovní pozici,
- typ pozice a zdroj, odkud se respondenti dozvěděli o pracovní pozici,
- typ pracovního úvazku a zdroj, odkud se respondenti dozvěděli o pracovní pozici,
- typ pozice a počet kol výběrového řízení.

Cílem této části je zjistit, zda vybrané charakteristiky respondentů nebo pracovních pozic souvisejí se způsobem, jakým se respondenti o pracovní pozici dozvěděli, případně zda existuje vztah mezi typem pozice a průběhem výběrového řízení. Výsledky jednotlivých testů jsou dále interpretovány na základě hodnot testového kritéria, stupňů volnosti a dosažené p-hodnoty.

1. Závislost mezi pohlavím respondentů a zdrojem informace o pracovní pozici

H0: Mezi pohlavím respondentů a zdrojem informace o pracovní pozici není statisticky významná závislost.

H1: Mezi pohlavím respondentů a zdrojem informace o pracovní pozici je statisticky významná závislost.

K ověření stanovených hypotéz byl použit chí-kvadrát test nezávislosti. Na základě výsledků testu byla zjištěna statisticky významná závislost mezi pohlavím respondentů a zdrojem, odkud se respondenti dozvěděli o pracovní pozici ($\chi^2(2) = 16,446$; $p < 0,001$). Na hladině významnosti 0,05 byla nulová hypotéza zamítnuta a přijata alternativní hypotéza. Lze tedy konstatovat, že mezi pohlavím respondentů a zdrojem informace o pracovní pozici existuje statisticky významná závislost. Podrobný výstup testu v programu IBM SPSS Statistics je uveden v Příloze C.

Podmínky pro použití chí-kvadrát testu byly splněny, protože pouze 16,7 % buněk mělo očekávanou četnost nižší než 5 a žádná očekávaná četnost nebyla nižší než 1.

2. Závislost mezi věkem respondentů a zdrojem informace o pracovní pozici

H0: Mezi věkem respondentů a zdrojem informace o pracovní pozici není statisticky významná závislost.

H1: Mezi věkem respondentů a zdrojem informace o pracovní pozici je statisticky významná závislost.

K ověření stanovených hypotéz byl nejprve použit chí-kvadrát test nezávislosti. Vzhledem k tomu, že nebyly splněny podmínky jeho použití, konkrétně 44,4 % buněk vykazovalo očekávanou četnost nižší než 5, byl pro posouzení vztahu mezi proměnnými použit Fisher-Freeman-Haltonův exaktní test. Na základě jeho výsledků nebyla zjištěna statisticky významná závislost mezi věkem respondentů a zdrojem informace o pracovní pozici ($p = 0,290$). Na hladině významnosti 0,05 tedy nebyla nulová hypotéza zamítnuta. Lze konstatovat, že mezi věkem respondentů a zdrojem informace o pracovní pozici nebyla prokázána statisticky významná závislost. Detailní výstup testování v programu IBM SPSS Statistics je uveden v Příloze D.

3. Závislost mezi typem pozice a zdrojem informace o pracovní pozici

H0: Mezi typem pozice a zdrojem informace o pracovní pozici není statisticky významná závislost.

H1: Mezi typem pozice a zdrojem informace o pracovní pozici je statisticky významná závislost.

K ověření stanovených hypotéz byl nejprve použit chí-kvadrát test nezávislosti. Vzhledem k tomu, že nebyly splněny podmínky jeho použití, konkrétně 33,3 % buněk vykazovalo očekávanou četnost nižší než 5, byl pro posouzení vztahu mezi proměnnými použit Fisher-Freeman-Haltonův exaktní test. Na základě jeho výsledků byla zjištěna statisticky významná závislost mezi typem pozice a zdrojem informace o pracovní pozici ($p < 0,001$). Na hladině významnosti 0,05 byla nulová hypotéza zamítnuta a přijata alternativní hypotéza. Lze tedy konstatovat, že mezi typem pozice a zdrojem informace o pracovní pozici existuje statisticky významná závislost. Podrobný výstup testu v programu IBM SPSS Statistics je uveden v Příloze E.

4. Závislost mezi typem pracovního úvazku a zdrojem informace o pracovní pozici

H0: Mezi typem pracovního úvazku a zdrojem informace o pracovní pozici není statisticky významná závislost.

H1: Mezi typem pracovního úvazku a zdrojem informace o pracovní pozici je statisticky významná závislost.

K ověření stanovených hypotéz byl nejprve použit chí-kvadrát test nezávislosti. Vzhledem k tomu, že nebyly splněny podmínky jeho použití, konkrétně 50,0 % buněk vykazovalo očekávanou četnost nižší než 5 a minimální očekávaná četnost byla nižší než 1, byl pro posouzení vztahu mezi proměnnými použit Fisher-Freeman-Haltonův exaktní test. Na základě jeho výsledků nebyla zjištěna statisticky významná závislost mezi typem pracovního úvazku a zdrojem informace o pracovní pozici ($p = 0,165$). Na hladině významnosti 0,05 tedy nebyla nulová hypotéza zamítnuta. Lze konstatovat, že mezi typem pracovního úvazku a zdrojem informace o pracovní pozici nebyla prokázána statisticky významná závislost. Podrobný výstup testu v programu IBM SPSS Statistics je uveden v Příloze F.

5. Závislost mezi typem pozice a počtem kol výběrového řízení

H0: Mezi typem pozice a počtem kol výběrového řízení není statisticky významná závislost.

H1: Mezi typem pozice a počtem kol výběrového řízení je statisticky významná závislost.

K ověření stanovených hypotéz byl nejprve použit chí-kvadrát test nezávislosti. Vzhledem k tomu, že nebyly splněny podmínky použití chí-kvadrát testu nezávislosti, konkrétně 66,7 % buněk vykazovalo očekávanou četnost nižší než 5 a minimální očekávaná četnost činila 0,87, byl pro posouzení vztahu mezi proměnnými použit Fisher-Freeman-Haltonův exaktní test. Na základě jeho výsledků byla zjištěna statisticky významná závislost mezi typem pozice a počtem kol výběrového řízení ($p = 0,037$). Na hladině významnosti 0,05 byla nulová hypotéza zamítnuta a přijata alternativní hypotéza. Lze tedy konstatovat, že mezi typem pozice a počtem kol výběrového řízení existuje statisticky významná závislost. Podrobný výstup testu v programu IBM SPSS Statistics je uveden v Příloze G.

Výsledky statistického testování ukázaly, že významnou roli v procesu získávání zaměstnanců hraje především typ pozice, který souvisel jak se zdrojem informace o pracovní pozici, tak s počtem kol výběrového řízení. Zároveň byla prokázána závislost mezi pohlavím respondentů a zdrojem informace o pracovní pozici. Naopak věk respondentů ani typ

pracovního úvazku se jako významné faktory ve vztahu ke zdroji informace o pracovní pozici nepotvrdily. Lze tedy konstatovat, že rozdíly v náborovém a výběrovém procesu jsou ve zkoumané společnosti spojeny především s charakterem obsazované pracovní pozice.

5 Zhodnocení výsledků a doporučení

5.1 Zhodnocení procesů vyhledávání a výběru zaměstnanců

Tato podkapitola je zaměřena na porovnání zjištění získaných prostřednictvím polostrukturovaného rozhovoru s personální manažerkou a výsledků dotazníkového šetření realizovaného mezi zaměstnanci ve zkušební době. Cílem je identifikovat oblasti, v nichž se pohled zaměstnavatele a zkušenost nově nastupujících zaměstnanců vzájemně potvrzují, a současně poukázat na oblasti, v nichž se jejich perspektiva částečně liší nebo kde dotazníkové šetření přináší jemnější korekci tvrzení vyplývajících z rozhovoru. Tam, kde to bylo možné, jsou závěry doplněny také výsledky statistického testování hypotéz, které umožňují hlubší interpretaci zjištěných souvislostí.

Výsledky komparace ukazují, že mezi výpovědi personální manažerky a zkušeností zaměstnanců ve zkušební době převažuje spíše shoda. To naznačuje, že proces vyhledávání a výběru zaměstnanců je ve zkoumané společnosti nastaven relativně konzistentně a že způsob, jakým je prezentován z pohledu zaměstnavatele, ve většině klíčových oblastí odpovídá i tomu, jak je vnímán samotnými nově nastupujícími zaměstnanci. Současně se však ukazuje, že v některých oblastech zaměstnanci vnímají realitu méně jednoznačně, než jak ji popisuje personální manažerka, případně že dotazníkové šetření odhaluje rozdíly mezi jednotlivými skupinami pracovních pozic.

První výrazná shoda se týká zdrojů vyhledávání zaměstnanců. Z rozhovoru vyplývá, že společnost využívá především online pracovní portály Jobs.cz a Prace.cz a že volba konkrétního zdroje se liší podle typu obsazovaného pracovního místa. Personální manažerka současně označuje Jobs.cz za nejvýznamnější zdroj uchazečů, avšak připouští, že u dělnických pozic se častěji osvědčuje Prace.cz, doporučení zaměstnanců a v některých případech i tištěná inzerce. Výsledky dotazníkového šetření tento celkový obraz potvrzují, protože nejčastějším zdrojem informací o pracovní pozici byl právě portál Jobs.cz, následovaný portálem Prace.cz, zatímco doporučení představovalo doplňkový, avšak stále relevantní kanál. Zároveň však dotazníkové šetření ukazuje, že rozdíl mezi Jobs.cz a Prace.cz není natolik výrazný, aby bylo možné bez dalšího zobecnění tvrdit, že jeden zdroj je jednoznačně dominantní napříč všemi typy pracovních míst. Tento závěr dále podporuje statistické testování, podle něhož byla prokázána statisticky významná závislost mezi typem pozice a zdrojem informace o pracovní pozici, zatímco mezi věkem a zdrojem informace o pracovní pozici ani mezi typem pracovního úvazku a zdrojem informace o pracovní pozici

závislost prokázána nebyla. To znamená, že právě typ pracovní pozice je v tomto ohledu významným rozlišujícím faktorem.

Další významná shoda mezi rozhovorem a dotazníkem se týká struktury výběrového řízení. Personální manažerka popisuje výběr zaměstnanců jako nejčastěji dvoukolový proces, v němž první kolo zajišťuje specialistka náboru a druhé kolo vedoucí pracovník příslušného útvaru. Dotazníkové šetření tento popis jednoznačně potvrzuje, protože většina respondentů uvedla, že absolvovala právě dvě kola výběrového řízení, zatímco jedno kolo bylo méně časté a tři a více kol se objevila pouze výjimečně. Také zde dotazník doplňuje a zpřesňuje výpověď personální manažerky, protože statistické testování prokázalo statisticky významnou závislost mezi typem pozice a počtem kol výběrového řízení. Lze tedy konstatovat, že tvrzení z rozhovoru o tom, že rozsáhlejší více kolové řízení se objevuje zejména u specifických nebo vyšších pozic, má oporu i v kvantitativních datech.

Velmi výrazná shoda se objevuje také v oblasti používaných metod výběru zaměstnanců. Z rozhovoru vyplývá, že základním nástrojem výběru je osobní pohovor, zatímco jiné metody, například odborné testy, případové situace nebo praktická zadání, jsou využívány pouze u specifických pozic a zpravidla podle požadavků vedoucího pracovníka. Výsledky dotazníkového šetření tento obraz potvrzují zcela jednoznačně, protože osobní pohovor absolvovali všichni respondenti, zatímco další metody výběru byly zastoupeny pouze okrajově. Z toho lze vyvodit, že výběrové řízení ve zkoumané společnosti je z pohledu zaměstnanců skutečně postaveno především na osobním pohovoru, a doplňkové metody nehrají v běžné náborové praxi zásadní roli.

Shoda je patrná i v tom, jak je ve výběrovém řízení vnímána osobnostní stránka uchazeče. Personální manažerka v rozhovoru zdůrazňuje, že vedle odborné způsobilosti hraje významnou roli také osobnostní vhodnost kandidáta, zejména jeho kompatibilita s týmem a konkrétním pracovním prostředím. Dotazníkové šetření tento aspekt podporuje, protože většina respondentů uvedla, že v průběhu výběrového řízení měla pocit, že byla posuzována nejen jejich odborná způsobilost, ale také vhodnost do týmu. Přestože zde není shoda absolutní a část respondentů zaujala neutrální postoj, celkový obraz je v souladu s tvrzením personální manažerky. Výběrový proces tedy zjevně není zaměstnanci vnímán pouze jako ověřování formální kvalifikace, ale i jako proces posuzování týmové a osobnostní kompatibility.

Další oblastí převládající shody je hodnocení celkové kvality komunikace a přiměřenosti výběrového procesu. Z rozhovoru vyplývá, že proces vyhledávání a výběru

zaměstnanců je nastaven jednotně, probíhá ve spolupráci a bez významnějších konfliktů mezi specialistkou náboru a liniovými vedoucími. Dotazníkové šetření tento obraz nepřímo potvrzuje, protože většina respondentů hodnotila komunikaci společnosti v průběhu náboru a výběrového řízení kladně a rovněž přiměřenost délky a náročnosti výběrového řízení vnímala pozitivně. To naznačuje, že jednotné nastavení procesu, které popisuje personální manažerka, se pravděpodobně promítá i do pozitivně vnímané zkušenosti uchazečů. Přesto je vhodné upozornit, že část respondentů u těchto položek zaujímá neutrální stanovisko, což naznačuje, že zkušenost všech zaměstnanců není zcela stejná a že vedle převládající spokojenosti existuje i určitý prostor pro další zlepšování komunikace.

Určitý rozdíl mezi rozhovorem a dotazníkem lze pozorovat v oblasti hodnocení pracovních inzerátů. Personální manažerka uvádí, že specialistka náboru na základě konzultace s vedoucím pracovníkem upravuje formulaci pracovního inzerátu tak, aby byla pro cílovou skupinu uchazečů srozumitelnější a atraktivnější. Dotazníkové šetření sice potvrzuje převážně pozitivní hodnocení inzerce, ale současně ukazuje, že tato pozitivita není bezvýhradná. Většina respondentů sice souhlasila s tím, že inzerce byla srozumitelná, že požadavky na pozici byly formulovány jasně a že pracovní podmínky byly v inzerátu uvedeny srozumitelně, avšak vedle kladných odpovědí se zde objevuje i poměrně výrazný podíl neutrálních a v menší míře i záporných hodnocení. Obdobně většina respondentů uvedla, že nabízená pozice splnila očekávání vytvořená inzercí a že během náboru získali realistickou představu o práci a pracovním prostředí, avšak ani zde není shoda úplná. To naznačuje, že zatímco z pohledu personální manažerky je inzerce vnímána jako funkční nástroj, z pohledu zaměstnanců zde stále existuje určitý prostor pro zpřesnění a doplnění informací, zejména s ohledem na individuální očekávání kandidátů.

Další zajímavé zjištění přináší také otázka, které části inzerátu kandidáty nejvíce zaujaly. Dotazníkové šetření ukazuje, že u respondentů, kteří se o pozici dozvěděli prostřednictvím online pracovních portálů, hrály nejvýznamnější roli benefity a pracovní podmínky, zatímco u doporučení byla nejvýznamnější náplň práce a důvěryhodnost doporučující osoby. Tato zjištění nejsou v přímém rozporu s rozhovorem, ale spíše jej obohacují o podrobnější pohled kandidátů. Personální manažerka se totiž v rozhovoru soustředí především na způsob zveřejňování inzerce a vhodnost jednotlivých náborových zdrojů, zatímco dotazník ukazuje, jaké konkrétní informace v náborové komunikaci kandidáty skutečně oslovují. Kvantitativní část tak doplňuje kvalitativní zjištění o pohled na to, co je v náborovém sdělení pro uchazeče nejatraktivnější.

Za částečný rozdíl lze považovat také otázku významu tištěné inzerce. Personální manažerka v rozhovoru připouští, že u obtížně obsaditelných dělnických pracovních míst může společnost využívat i tištěnou inzerci. V dotazníkovém šetření se však tento zdroj vůbec neobjevil. Tuto skutečnost nelze nutně interpretovat jako rozpor; spíše naznačuje, že ve sledovaném období tištěná inzerce nepřivedla do výzkumného souboru žádného zaměstnance ve zkušební době, případně že její význam byl v konkrétním časovém úseku spíše malý. Rozhovor zde tedy popisuje širší škálu vyhledávacích nástrojů, zatímco dotazník zachycuje pouze ty cesty, které vedly ke skutečnému nástupu respondentů do společnosti v analyzovaném období.

Významnou přidanou hodnotu porovnání přináší statistické testování hypotéz. To ukázalo, že některé vztahy deklarované v rozhovoru mají oporu i v kvantitativních datech, zatímco jiné se nepotvrdily. Zvláště důležité je potvrzení závislosti mezi typem pozice a zdrojem informace o pracovní pozici a mezi typem pozice a počtem kol výběrového řízení. Tyto výsledky podporují tvrzení personální manažerky, že proces náboru a výběru není ve společnosti zcela stejný, ale mění se v závislosti na charakteru obsazované pozice. Naopak nebyla prokázána statisticky významná závislost mezi věkem respondentů a zdrojem informace o pracovní pozici ani mezi typem pracovního úvazku a zdrojem informace o pracovní pozici. Tyto výsledky naznačují, že některé charakteristiky zaměstnanců, které by se intuitivně mohly jevit jako významné, nehrají ve zkoumaném souboru tak důležitou roli. Specifickým doplňujícím zjištěním je statisticky významná závislost mezi pohlavím respondentů a zdrojem informace o pracovní pozici. Tento vztah rozhovor přímo neřešil, takže jej lze považovat za nové zjištění, které vyplynulo až z kvantitativní analýzy a dále rozšiřuje celkový obraz fungování náborových procesů ve společnosti.

Na základě provedeného porovnání a následného vyhodnocení lze konstatovat, že proces vyhledávání a výběru zaměstnanců je ve zkoumané společnosti nastaven funkčně a v řadě oblastí je zaměstnanci vnímán pozitivně. Mezi pohledem personální manažerky a zkušenostmi zaměstnanců ve zkušební době převažuje spíše shoda, a to zejména v oblasti převládajícího využívání online pracovních portálů, dvoukolového průběhu výběrového řízení, významu osobního pohovoru a posuzování vhodnosti uchazeče do týmu. Statistické testování zároveň ukázalo, že některé souvislosti uvedené v rozhovoru se potvrdily i v datech, především ve vztahu mezi typem pozice a zdrojem informace o pracovní pozici a mezi typem pozice a počtem kol výběrového řízení. Zjištěné výsledky tak naznačují, že

významnou roli v náboru hraje především charakter obsazované pozice, který ovlivňuje jak využívané zdroje oslovení uchazečů, tak samotný průběh výběrového řízení. Přestože bylo hodnocení zaměstnanců převážně pozitivní, v některých oblastech se objevuje prostor pro další zpřesnění náborové komunikace, zejména pokud jde o obsah a srozumitelnost pracovních inzerátů. Získaná zjištění tak představují vhodný podklad pro formulaci doporučení, která mohou přispět k dalšímu zkvalitnění systému vyhledávání a výběru zaměstnanců ve společnosti.

5.2 Doporučení

Na základě provedeného kvalitativního i kvantitativního šetření lze konstatovat, že proces vyhledávání a výběru zaměstnanců je ve zkoumané společnosti v řadě oblastí nastaven funkčně. Současně se však ukázalo, že společnost dlouhodobě čelí obtížím při obsazování některých specifických pracovních pozic. Za nejvýznamnější problém lze považovat nedostatek kvalifikovaných a spolehlivých elektrikářů, případně dalších pracovníků vykonávajících práci ve ztíženém pracovním prostředí, konkrétně dělnických pozic spojených s prací v kanálech se špinavou vodou. Právě na tyto oblasti by proto měla směřovat hlavní doporučení pro zlepšení náborového procesu.

V případě dlouhodobého nedostatku elektrikářů lze jako jedno z hlavních doporučení navrhnout systematické navázání spolupráce se středními školami a odbornými učilišti zaměřenými na elektro obory. Z provedeného zjištění vyplynulo, že z celkového počtu 19 relevantních škol se 7 nachází na území hlavního města Prahy a zbývajících 12 ve Středočeském kraji. Z pohledu společnosti se tedy jedná o poměrně širokou síť potenciálních partnerů v regionu, z něhož může firma získávat budoucí absolventy elektro oborů. Přehled identifikovaných škol je uveden v Příloze H.

Význam tohoto opatření podporují také údaje o počtu absolventů relevantních oborů a o poptávce po profesi elektrikáře na trhu práce. V roce 2025 bylo evidováno 913 absolventů oboru elektrikář a 957 absolventů oboru elektrikář – silnoproud, přičemž počet inzerovaných pozic pro profesi elektrikář na portálech Prace.cz a Jobs.cz dosáhl ve čtvrtém čtvrtletí roku 2025 celkem 2 962. Tyto údaje naznačují, že poptávka po této profesi je vysoká a že zaměstnavatelé soutěží o omezený počet vhodných uchazečů. Přehled absolventů je uveden v Příloze I a přehled inzerovaných pracovních pozic v Příloze J.

Spolupráce se školami by mohla mít několik podob. Společnost by se mohla pravidelně účastnit veletrhů pracovních příležitostí a prezentací škol, představovat žákům

konkrétní pracovní uplatnění ve firmě a současně budovat povědomí o značce zaměstnavatele již během studia. Další možností je přímé oslovení vybraných škol s nabídkou dlouhodobější spolupráce, například formou exkurzí do provozu, odborných přednášek, stáží, odborné praxe nebo brigád pro studenty závěrečných ročníků. Přínosná by mohla být také nabídka témat pro odborné práce nebo navázání kontaktu s učiteli odborného výcviku, kteří mohou studentům doporučovat budoucí zaměstnavatele. Takto nastavená spolupráce by společnosti mohla pomoci nejen zvýšit povědomí o pracovních příležitostech mezi budoucími absolventy, ale také oslovit uchazeče v rané fázi jejich profesního rozhodování. Současně by se tím mohl vytvořit stabilnější dlouhodobý zdroj kandidátů pro obtížně obsaditelné pozice elektrikářů.

Vedle přímé spolupráce se středními školami a odbornými učilišti lze doporučit také účast na vybraných prezentačních a pracovních akcích v Praze, které oslovují technicky orientované uchazeče. Vybraná společnost se těchto akcí již účastní prostřednictvím své mateřské společnosti, avšak do budoucna by bylo vhodné zaměřit prezentaci více cíleně také na profesi elektrikáře a na konkrétní pracovní uplatnění v rámci analyzované společnosti. V případě samostatné účasti by bylo nutné počítat i s finanční náročností této formy prezentace. Například u veletrhu ŠANCE pořádaného Vysokou školou ekonomickou v Praze se cena jednodenního vystavovatelského stánku pohybuje od 33 000 Kč bez DPH do 78 000 Kč bez DPH podle velikosti a umístění stánku. Přehled cen vystavovatelských stánků je uveden v Příloze K. Účast na obdobných akcích tak představuje spíše doplňkový nástroj náboru a budování povědomí o zaměstnavateli, který může být vhodný zejména pro cílené oslovování technicky orientovaných uchazečů. U těchto akcí však lze předpokládat, že pro získávání učňovských elektrikářů bude pravděpodobně účinnější přímá spolupráce se středními školami a odbornými učilišti.

Další obtížně obsaditelnou skupinu pracovních pozic představují dělnické pozice vykonávané ve ztíženém pracovním prostředí, konkrétně práce v kanálech se špinavou vodou. V tomto případě lze doporučit zaměřit se především na otevřenou a realistickou komunikaci pracovních podmínek, kterou by společnost doplnila o zřetelně komunikovanou finanční kompenzaci za náročnost práce. Vedle odpovídající mzdy by mohly být vhodným nástrojem také příplatky za ztížené pracovní prostředí, docházkové bonusy nebo stabilizační odměny. Významným faktorem může být rovněž důraz na kvalitní ochranné pracovní pomůcky, bezpečnost práce a odpovídající hygienické zázemí. Vzhledem k charakteru této práce by společnost mohla využít také doporučovací program pro stávající zaměstnance

a cílit nábor na uchazeče, kteří již mají zkušenost s fyzicky nebo provozně náročnou prací. Součástí opatření by měla být i podpora stabilizace nově přijatých zaměstnanců ve zkušební době.

Vzhledem k tomu, že společnost již v současnosti poskytuje zaměstnancům poměrně široké spektrum obecných benefitů, jejichž přehled je uveden v Příloze L, lze v rámci návrhů doporučení uvažovat spíše o zavedení cílených benefitů pro obtížně obsaditelné pracovní pozice. V případě elektrikářů by mohlo jít například o náborový příspěvek, stabilizační bonus po úspěšném dokončení zkušební doby, doporučovací bonus za přivedení dalšího kvalifikovaného pracovníka nebo příspěvek na odborná školení a profesní rozvoj. U dělnických pozic vykonávaných ve ztíženém pracovním prostředí by bylo vhodné zvážit především benefity kompenzující náročnost práce, například příplatek za práci ve ztíženém prostředí, docházkový bonus, stabilizační odměnu, rozšířenou zdravotní prevenci nebo posílení hygienického a pracovního zázemí. Takto zaměřené benefity by mohly zvýšit atraktivitu méně žádaných pracovních pozic a současně podpořit stabilizaci nově přijatých zaměstnanců.

Na základě uvedených skutečností lze uzavřít, že pro zlepšení náborové situace ve zkoumané společnosti bude klíčové zaměřit se především na cílené získávání pracovníků pro obtížně obsaditelné profese a současně posílit jejich stabilizaci po nástupu. V případě elektrikářů by měla být hlavní pozornost věnována systematické spolupráci se školami a cílenému oslovení budoucích absolventů, zatímco u dělnických pozic ve ztíženém pracovním prostředí bude důležité zejména odpovídající finanční ohodnocení, realistická komunikace pracovních podmínek a kompenzace náročnosti vykonávané práce. Tato opatření by mohla společnosti pomoci zvýšit atraktivitu méně žádaných pracovních pozic a přispět ke stabilnějšímu získávání vhodných zaměstnanců.

5.2.1 Zpřesnění pracovních inzerátů

Výsledky dotazníkového šetření ukázaly, že přestože zaměstnanci hodnotili pracovní inzerci převážně pozitivně, v některých oblastech se objevoval vyšší podíl neutrálních odpovědí. To naznačuje, že pracovní inzerce je sice funkční, avšak existuje prostor pro její další zpřesnění. Společnost by proto mohla více rozpracovat především popis náplně práce, pracovních podmínek, požadavků na uchazeče a nabízených benefitů. Konkrétně by bylo vhodné sjednotit strukturu pracovních inzerátů tak, aby vždy obsahovaly jasně vymezenou náplň práce, místo výkonu práce, typ úvazku, pracovní dobu, základní požadavky na

uchazeče a přehled nejdůležitějších benefitů. U specifických a méně atraktivních pozic by bylo vhodné klást důraz také na realistické přiblížení pracovního prostředí a konkrétních očekávání spojených s výkonem práce, například formou stručného popisu běžného pracovního dne, pracovních podmínek nebo konkrétních činností, které bude zaměstnanec vykonávat. Tyto informace by společnost mohla vhodně doplnit také prostřednictvím krátkého náborového videa připojeného k inzerátu, které by uchazečům přiblížilo reálnou podobu pracovního prostředí a charakter vykonávané práce. Tento krok by současně mohl zvýšit atraktivitu inzerátu zejména pro mladší uchazeče. Přínosné by mohlo být také pravidelné vyhodnocování úspěšnosti jednotlivých inzerátů a jejich průběžná úprava na základě zpětné vazby od nově přijatých zaměstnanců.

5.2.2 Lepší komunikace v průběhu výběru zaměstnanců

Přestože komunikace společnosti v průběhu náboru a výběrového řízení byla většinou hodnocena kladně, část respondentů zaujímala neutrální stanovisko. To naznačuje, že zkušenost uchazečů nebyla ve všech případech zcela stejná. Společnost by proto mohla sjednotit klíčové body komunikace s uchazečem během výběrového řízení, například jasněji informovat o počtu kol výběrového řízení, dalším postupu, časovém harmonogramu a osobách, které budou do výběru zapojeny. Konkrétně by bylo vhodné nastavit jednotný komunikační postup, v jehož rámci by každý uchazeč již při prvním kontaktu obdržel základní informace o průběhu výběrového řízení, předpokládaném termínu dalších kroků a kontaktní osobě pro případné dotazy. Přínosné by mohlo být také průběžné informování uchazečů o výsledku jednotlivých fází výběrového řízení a o předpokládané době rozhodnutí. Vhodným opatřením by bylo i vytvoření jednoduché interní šablony komunikace, která by zajistila, že všichni uchazeči obdrží srovnatelný rozsah informací bez ohledu na typ obsazované pozice nebo konkrétního vedoucího pracovníka.

5.2.3 Systematičtější využití zpětné vazby ve zkušební době

Z rozhovoru vyplynulo, že navazující kontakt se zaměstnanci ve zkušební době představuje pro společnost užitečný zdroj informací o průběhu náboru i začlenění zaměstnance. Vzhledem k tomu, že tato oblast nebyla v dotazníku samostatně hodnocena, lze doporučit její systematičtější využívání. Vhodné by bylo zavedení krátkého standardizovaného vyhodnocení zkušenosti zaměstnance po nástupu, například po několika týdnech a následně na konci zkušební doby. Konkrétně by společnost mohla vytvořit stručný

soubor otázek zaměřených na srozumitelnost pracovního inzerátu, průběh výběrového řízení, úroveň komunikace před nástupem, naplnění očekávání a první zkušenosti na pracovišti. Získávání této zpětné vazby by mohlo probíhat formou krátkého osobního rozhovoru, telefonického kontaktu nebo jednoduchého interního dotazníku. Přínosné by bylo také průběžné zaznamenávání opakujících se připomínek a jejich pravidelné vyhodnocování, aby bylo možné na zjištěné nedostatky reagovat úpravou inzerce, komunikace s uchazeči nebo adaptačního procesu. Takto získaná zpětná vazba by mohla sloužit jako podklad pro průběžné zlepšování náborového a výběrového procesu i pro snadnější začlenění nově přijatých zaměstnanců.

6 Závěr

Diplomová práce se zabývala problematikou vyhledávání a výběru zaměstnanců ve velké společnosti zabývající se vodohospodářskými službami. Hlavním cílem práce bylo zhodnotit současný stav těchto procesů, identifikovat jejich silné a slabé stránky a na základě získaných poznatků formulovat doporučení směřující k jejich zefektivnění. Pro naplnění tohoto cíle byla nejprve zpracována teoretická východiska zaměřená na řízení lidských zdrojů, vyhledávání a výběr zaměstnanců, včetně současných trendů souvisejících s digitalizací a využitím umělé inteligence. Na teoretickou část navázala část praktická, která byla založena na kombinaci kvalitativního a kvantitativního výzkumu.

Praktická část práce vycházela z polostrukturovaného rozhovoru s personální manažerkou a z dotazníkového šetření realizovaného mezi zaměstnanci ve zkušební době. Výsledky obou částí ukázaly, že proces vyhledávání a výběru zaměstnanců je ve zkoumané společnosti v řadě oblastí nastaven funkčně a relativně konzistentně. Mezi pohledem personální manažerky a zkušenostmi nově přijatých zaměstnanců převažovala spíše shoda, a to zejména v oblasti převládajícího využívání online pracovních portálů, významu osobního pohovoru, dvoukolového průběhu výběrového řízení a posuzování vhodnosti uchazeče pro pracovní tým.

Současné však bylo zjištěno, že zkoumaná společnost čelí obtížím při obsazování některých specifických pracovních pozic. Za nejvýznamnější problematické oblasti byly označeny zejména pozice elektrikářů a některé dělnické profese vykonávané ve ztíženém pracovním prostředí. Výsledky dále ukázaly, že přestože zaměstnanci hodnotili pracovní inzerci převážně pozitivně a většina respondentů uvedla, že inzerát jejich očekávání spíše nebo rozhodně splnil, v některých oblastech se objevoval vyšší podíl neutrálních odpovědí. To naznačuje, že pracovní inzerce i náborová komunikace jsou funkční, avšak existuje prostor pro jejich další zpřesnění, zejména ve vztahu k srozumitelnosti, konkrétnosti a realističnosti poskytovaných informací.

Statistické testování hypotéz doplnilo deskriptivní a kvalitativní zjištění o hlubší pohled na souvislosti mezi vybranými proměnnými. Bylo prokázáno, že významnou roli v procesu získávání zaměstnanců hraje především typ pozice, který souvisel jak se zdrojem informace o pracovní pozici, tak s počtem kol výběrového řízení. Zároveň byla potvrzena závislost mezi pohlavím respondentů a zdrojem informace o pracovní pozici, zatímco věk respondentů ani typ pracovního úvazku se jako významné faktory ve vztahu ke zdroji

informace nepotvrdily. Lze tedy konstatovat, že rozdíly v náborovém a výběrovém procesu jsou ve zkoumané společnosti spojeny především s charakterem obsazované pracovní pozice.

Na základě získaných poznatků byla v práci formulována doporučení zaměřená především na zefektivnění náboru u obtížně obsaditelných profesí a na posílení stabilizace nově přijatých zaměstnanců. Doporučení směřují zejména k cílenějšímu získávání kandidátů, rozvoji spolupráce se školami, využití vhodně nastavených finančních a nefinančních benefitů, zpřesnění pracovních inzerátů a posílení realistické komunikace pracovních podmínek. Tato opatření by mohla přispět ke zvýšení atraktivity méně žádaných pracovních pozic a současně ke zkvalitnění celého systému vyhledávání a výběru zaměstnanců.

Lze uzavřít, že stanovený cíl diplomové práce byl naplněn. Práce poskytla ucelený pohled na současné nastavení procesu vyhledávání a výběru zaměstnanců ve zkoumané společnosti, identifikovala klíčové problémové oblasti a nabídla konkrétní návrhy na jejich zlepšení. Přínos práce spočívá nejen v propojení teoretických poznatků s podnikovou praxí, ale také v tom, že výsledky mohou sloužit jako podklad pro další rozvoj personálních procesů ve společnosti. Současně může být práce inspirací i pro další společnosti působící v obdobném odvětví, které řeší podobné problémy při získávání a výběru zaměstnanců.

7 Seznam použitých zdrojů

- Armstrong, Michael a Taylor, Stephen. 2015.** *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy.* Praha : Grada, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.
- Bláha , Jiří, Čopíková, Andrea a Horváthová, Petra. 2016.** *Řízení lidských zdrojů: Nové trendy.* Praha : Management Press, 2016. ISBN 978-80-7261-430-1.
- Budhwar, Pawan, a další. 2022.** *Artificial intelligence – challenges and opportunities for international HRM: a review and research agenda.* místo neznámé : The International Journal of Human Resource Management, 2022.
- Cappelli, Peter, Tambe, Prasanna a Yakubovich, Valery. 2018.** Artificial Intelligence in Human Resources Management: Challenges and a Path Forward. *ResearchGate*. [Online] 2018.
- Del Val Núñez, María Teresa, Aránega, Alba Yelaa a Ribeiro-Soriano, Domingo. 2024.** *Artificial Intelligence and Business Transformation: Impact in HR Management, Innovation and Technology Challenges.* Cham : Springer, 2024. ISBN 978-3031587030.
- Dvořáková, Zuzana. 2012.** *Řízení lidských zdrojů.* místo neznámé : Beck, 2012. 978-80-7400-347-9.
- Field, Andy P. 2024.** *Discovering Statistics Using IBM SPSS Statistics.* místo neznámé : SAGE Publications Ltd, 2024. ISBN: 9781529668728.
- Fisher, Ronald Aylmer. 1954.** *Statistical methods for research workers.* New York : Hafner, 1954. ISBN: 0-05-002170-2.
- Ganatra, Nimit J. a Pandya, Jainisha D. 2023.** The transformative impact of artificial intelligence on hr practices and employee experience: A review. *ResearchGate*. [Online] 2023.
- Hamdan, Allam a Harraf, Arezou. 2024.** *Business development via AI and Digitalization: Volume I.* Cham : Springer, 2024. ISBN 978-3-031-62101-7.
- Hroník, František. 2007.** *Hodnocení pracovníků.* Praha : Grada, 2007. ISBN 80-247-1458-2.
- Kadlec, Josef. 2023.** *HR Robo Sapiens: Decoding Artificial Intelligence for Modern Recruitment and HR Marketing.* místo neznámé : Recruitment Academy, 2023. ISBN 978-80-11-03859-5.
- Kocianová, Renata. 2010.** *Personální činnosti a metody personální práce.* Praha : Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.

- Kotler, Philip, Kartajaya, Hermawan a Setiawan, Iwan. 2021.** *Marketing 5.0: Technology for Humanity*. 2021. ISBN: 978-1-119-66851-0.
- Koubek, Josef. 2015.** *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Praha : Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.
- Lepak, David P. a Snell, Scott A. 2002.** *Examining the Human Resource Architecture: The Relationships Among Human Capital, Employment, and Human Resource Configurations*. místo neznámé : Journal of Management, 2002.
<https://doi.org/10.1177/014920630202800403>.
- Oswal, Nidhi a Ateeq, Karamath. 2021.** Trends in Recruitment Information and Communication System using Artificial Intelligence in Industry 4.0. *ResearchGate*. [Online] Leden 2021.
- Robbins, Stephen P. a Coulter, Mary. 2017.** *Management*. místo neznámé : Pearson, 2017. ISBN: 9781292215839.
- Robbins, Stephen P. a Judge, Timothy A. 2019.** *Organizational Behaviour*. Harlow : Pearson Education, 2019. ISBN 978-0-13-283487-2.
- Sedláková, Renáta. 2014.** *Výzkum médií: nejužívanější metody a techniky*. Praha : Grada, 2014. ISBN 978-80-247-3568-9.
- Snell, Scott a Bohlander, George W. 2014.** *Managing human resources*. místo neznámé : Cengage Learning, 2014. ISBN 978-1305258358.
- Sullivan , Gail M. a Artino, Anthony R. Jr. 2013.** *Analyzing and Interpreting Data From Likert-Type Scales*. místo neznámé : Journal of graduate medical education, 2013.
DOI:10.4300/JGME-5-4-18.
- Šikýř, Martin. 2016.** *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha : Grada, 2016. ISBN 978-80-247-5870-1.
- Tomšíková, Kateřina. 2014.** *Personální řízení ve vzdělávacích institucích*. Praha : Česká zemědělská univerzita v Praze, Institut vzdělávání a poradenství, 2014. ISBN: 978-80-213-2458-9.
- Tureckiová, Michaela. 2004.** *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha : Grada, 2004. ISBN 80-247-0405-6.
- Ulrich, David. 2009.** *Mistrovské řízení lidských zdrojů*. Praha : Grada, 2009. ISBN 978-80-247-3058-5.
- Urbanková, Hana a Vrabcová, Pavla. 2023.** *Strategický management lidských zdrojů: moderní trendy v HR*. Praha : Grada Publishing, 2023. ISBN 978-80-271-3675-9.

van Esch, Patrick, Black, Stewart J. a Ferolie, Joseph. 2019. *Marketing AI recruitment: The next phase in job application and selection.* 2019.

<https://doi.org/10.1016/j.chb.2018.09.009>.

Vodák, Josef a Kucharčíková, Alžběta. 2011. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců.* Praha : Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3651-8.

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

Walford-Wright, Gavin a Scott-Jackson, William. 2018. Talent Rising; people analytics and technology driving talent acquisition strategy. *ResearchGate*. [Online] 2018.

8 Seznam obrázků, tabulek, grafů a příloh

8.1 Seznam obrázků

Obrázek 1: Schéma modelů řízení lidských zdrojů	26
Obrázek 2: Schéma procesu vyhledávání zaměstnanců	36
Obrázek 3: Schéma popisu pracovní pozice	39
Obrázek 4: Schéma základních kroků výběrového řízení	45
Obrázek 5: Rozdělení metod výběru zaměstnanců	47
Obrázek 6: Nejčastější chyby při výběru zaměstnanců	48
Obrázek 7: Postup vyhledávání zaměstnanců ve vybraném podniku	56
Obrázek 8: Postup vyhledávání zaměstnanců ve vybraném podniku	59

8.2 Seznam tabulek

Tabulka 1: Stručné pojetí řízení lidských zdrojů podle autorů	21
Tabulka 2: Výhody a rizika outsourcingu personálních činností	33
Tabulka 3: Kontingenční tabulka – zdroj informace o pracovní pozici × pohlaví respondentů	107
Tabulka 4: Výstup chí-kvadrát testu nezávislosti – zdroj informace o pracovní pozici × pohlaví respondentů	107
Tabulka 5: Výsledky chí-kvadrát testu a Fisher-Freeman-Haltonova exaktního testu pro proměnné věk respondentů a zdroj informace o pracovní pozici	108
Tabulka 6: Kontingenční tabulka – zdroj informace o pracovní pozici × typ pozice	109
Tabulka 7: Výsledky chí-kvadrát testu a Fisher-Freeman-Haltonova exaktního testu pro proměnné typ pozice a zdroj informace o pracovní pozici	109
Tabulka 8: Kontingenční tabulka – zdroj informace o pracovní pozici × typ pracovního úvazku	110
Tabulka 9: Výsledky chí-kvadrát testu a Fisher-Freeman-Haltonova exaktního testu pro proměnné typ pracovního úvazku a zdroj informace o pracovní pozici	110
Tabulka 10: Kontingenční tabulka pro proměnné počet kol výběrového řízení a typ pozice	111
Tabulka 11: Výsledky chí-kvadrát testu a Fisher-Freeman-Haltonova exaktního testu pro proměnné typ pozice a počet kol výběrového řízení	111
Tabulka 12: Přehled identifikovaných středních škol a odborných učilišť zaměřených na elektro obory v Praze a Středočeském kraji	112
Tabulka 13: Počet absolventů oborů elektrikář a elektrikář – silnoproud v roce 2025	113
Tabulka 14: Přehled počtu inzerovaných pracovních pozic na portálech Prace.cz a Jobs.cz ve 4. čtvrtletí roku 2025	114
Tabulka 15: Přehled cen vystavovatelských stánků na veletrhu ŠANCE pro rok 2026	115
Tabulka 16: Přehled aktuálně poskytovaných zaměstnaneckých benefitů společnosti	116

8.3 Seznam grafů

Graf 1 Věkové skupiny respondentů	63
Graf 2: Pohlaví respondentů	64
Graf 3: Nejvyšší dosažené vzdělání respondentů	65
Graf 4: Typ pracovní pozice respondentů.....	66
Graf 5: Odkud se respondenti dozvěděli o pracovní pozici.....	68
Graf 6: Nejatraktivnější část inzerátu	69
Graf 7: Zpětná reakce společnosti na zaslaný životopis	70
Graf 8: Počet kol výběrového řízení	71
Graf 9: Přiměřená náročnost a délka výběrového řízení ve vztahu k typu pracovní pozice	72
Graf 10: Hodnocení vhodnosti do týmu podle respondentů	73
Graf 11: Srozumitelnost a popis pracovní pozice	74
Graf 12: Srozumitelné požadavky pracovní pozice	75
Graf 13: Jasnost pracovních podmínek v inzerci pracovní pozice	76
Graf 14: Naplnění očekávání z inzerátu	77
Graf 15: Realistická představa o práci a prostředí	78
Graf 16: Srozumitelnost mzdových podmínek, odměňování a benefitů	79
Graf 17: Hodnocení komunikace společnosti	80

8.4 Seznam příloh

Příloha A – Otázky polostrukturovaného rozhovoru s personální manažerkou	
Příloha B – Dotazník pro zaměstnance ve zkušební době	
Příloha C – Výstup chí-kvadrát testu nezávislosti mezi pohlavím respondentů a zdrojem informace o pracovní pozici	
Příloha D – Výstup testování závislosti mezi věkem respondentů a zdrojem informace o pracovní pozici	
Příloha E – Výstup testování závislosti mezi typem pozice a zdrojem informace o pracovní pozici	
Příloha F – Výstup testování závislosti mezi typem pracovního úvazku a zdrojem informace o pracovní pozici	
Příloha G – Výstup testování závislosti mezi typem pozice a počtem kol výběrového řízení	
Příloha H – Přehled středních škol a odborných učilišť s elektro obory v Praze a Středočeském kraji	
Příloha I – Počet absolventů oborů elektrikář a elektrikář – silnoproud v roce 2025	
Příloha J – Počet inzerovaných pracovních pozic na portálech Prace.cz a Jobs.cz ve 4. čtvrtletí roku 2025	
Příloha K – Ceník vystavovatelských stánků na veletrhu ŠANCE pro rok 2026	
Příloha L – Přehled současných zaměstnaneckých benefitů společnosti	

Příloha A – Otázky polostrukturovaného rozhovoru s personální manažerkou

1. Identifikační část

1. Jak dlouho pracujete ve firmě?
2. Jaká je Vaše pracovní pozice?
3. Jak dlouho tuto pracovní pozici zastáváte?

2. Vyhledávání zaměstnanců

4. Jaká je Vaše role v procesu vyhledávání zaměstnanců?
5. Mohl(a) byste stručně popsat, jak v současné době ve Vaší společnosti probíhá proces vyhledávání zaměstnanců – od vzniku potřeby obsadit pozici až po předání kandidátů do výběrového řízení? (Podle typů pozic)
6. Jaké zdroje kandidátů nejčastěji využíváte (pracovní portály, sociální sítě, personální agentury, doporučení zaměstnanců, spolupráce se školami apod.)?
7. Které z těchto zdrojů považujete za nejefektivnější a proč?
8. Sledujete nějak systematicky, odkud přicházejí nejkvalitnější kandidáti (např. statistiky, přehledy)? Pokud ano, jakým způsobem s těmito informacemi pracujete?
9. Jaké konkrétní metody/aktivity při vyhledávání zaměstnanců používáte (např. inzerce, přímé oslovování kandidátů, sociální sítě, spolupráce se školami, doporučovací programy) a kdo je zajišťuje?
10. Kdo všechno se na procesu vyhledávání zaměstnanců podílí a jak jsou rozděleny kompetence mezi těmito aktéry?
11. Jak hodnotíte spolupráci mezi personálním oddělením a liniovými vedoucími v oblasti vyhledávání zaměstnanců (např. při definici požadavků, výběru zdrojů kandidátů, sdílení informací)?
12. Vyskytují se při vyhledávání zaměstnanců nějaké typické neshody nebo rozdílná očekávání mezi personálním oddělením a liniovými vedoucími? Pokud ano, v čem nejčastěji?

3. Výběr zaměstnanců

13. Jaká je Vaše role v procesu výběru zaměstnanců?
14. Mohl(a) byste stručně popsat, jak v současné době ve Vaší společnosti probíhá proces výběru zaměstnanců – od prvního kontaktu s kandidátem po finální rozhodnutí? (Podle typů pozic)
15. Jaká hlavní kritéria zohledňujete při výběru kandidátů na danou pozici (kvalifikace, praxe, kompetence, osobnostní předpoklady...)?
 1. Liší se tato kritéria podle typu pozice (např. dělník, administrativní pracovník, specialista, manažer)? Můžete uvést příklady na Vašem interním dělení pozic?
16. Jaké metody výběru používáte (strukturovaný / nestrukturovaný pohovor, odborné testy, jazykové testy, zkušební den, assessment centrum apod.)? Liší se tyto metody podle typu pozice?

17. Kdo se nejčastěji podílí na výběrovém řízení a jak jsou při výběru rozděleny kompetence v rámci personálního oddělení?
18. Jak hodnotíte spolupráci mezi personálním oddělením a liniiovými vedoucími v oblasti výběru zaměstnanců (např. účast vedoucích u pohovorů, sdílení názorů na kandidáty, společné rozhodování)?
19. Vyskytují se při výběru zaměstnanců nějaké typické neshody nebo rozdílná očekávání mezi personálním oddělením a liniiovými vedoucími? Pokud ano, v čem nejčastěji?
20. Domníváte se, že používané metody výběru jsou dostačující pro spolehlivé posouzení kandidátů? Co by se podle Vás dalo v této oblasti zlepšit?

4. Hodnocení efektivity vyhledávání a výběru zaměstnanců

21. Jak byste celkově zhodnotil(a) současný systém vyhledávání a výběru zaměstnanců ve Vaší společnosti? V čem podle Vás funguje dobře?
22. S jakými hlavními problémy nebo omezeními se v procesu náboru a výběru setkáváte? (např. nedostatek kandidátů, nekvalitní kandidáti, dlouhé trvání procesu, administrativní náročnost...)
23. Sledujete nějaké ukazatele úspěšnosti náboru (např. doba obsazení pozice, fluktuace nováčků, spokojenost vedoucích s nově přijatými zaměstnanci)?
 1. Pokud ano, jaké ukazatele sledujete a jak s nimi pracujete?

5. Trendy ve vyhledávání a výběru zaměstnanců

24. Vnímáte v posledních několika letech nějaké významné změny nebo trendy v oblasti vyhledávání zaměstnanců (např. větší důraz na sociální sítě, doporučování zaměstnanců, využití nových platforem)? Můžete uvést konkrétní příklady?
25. Zaznamenali jste v posledních letech změny v tom, jak probíhá výběr zaměstnanců (např. větší důraz na kompetenční pohovory, online pohovory, testování, assessment centra, psychodiagnostiku)?
26. Plánujete do budoucna v oblasti vyhledávání a výběru zaměstnanců zavádět nové nástroje nebo technologie (např. aplikace pro správu náboru, online testování, využití umělé inteligence, chatboty)? Pokud ano, jaké a proč?

Příloha B – Dotazník pro zaměstnance ve zkušební době

Dobrý den,

jmenuji se Matyáš Pohanka a jsem studentem České zemědělské univerzity v Praze, Provozně ekonomické fakulty. V rámci zpracování své diplomové práce Vás tímto prosím o vyplnění krátkého dotazníku.

Dotazník je zcela anonymní a získaná data budou využita výhradně pro účely diplomové práce.

Děkuji Vám za Váš čas a ochotu.

Demografické údaje

1. Kolik Vám je let?

2. Jaké je Vaše pohlaví?

- Muž
- Žena
- Jiné

3. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

- Základní vzdělání
- Střední vzdělání bez maturity
- Vyučení
- Úplné střední všeobecné (maturita)
- Úplné střední odborné (maturita a vyučení)
- Vysokoškolské bakalářské
- Vysokoškolské magisterské

4. Kolik měsíců pracujete ve společnosti?

5. Na jaký typ pozice jste byl/a přijat/a?

- Dělnická
- Technicko-administrativní
- Specialistická
- Vedoucí / manažerská

6. Jaký je typ Vašeho pracovního úvazku?

- Plný úvazek
- Zkrácený úvazek
- DPČ
- DPP
- Jiný

7. Na jakou dobu máte pracovní poměr?

- Na dobu určitou
- Na dobu neurčitou
- Jiné
- **Zdroj informace o pracovní pozici**

Vyhledávání a výběr zaměstnanců

8. Kde jste se dozvěděl/a o pracovní pozici?

- Portál Práce.cz
- Portál Jobs.cz

- Tištěná inzerce (noviny)
- Doporučení / reference
- Kariérní web (web společnosti)
- Jiné

9. Co Vás na inzerátu nejvíce zaujalo?

(pro respondenty, kteří uvedli Práce.cz nebo Jobs.cz)

- Název pracovní pozice
- Náplň práce
- Požadavky na uchazeče
- Benefity
- Pracovní podmínky
- Lokalita
- Vizuality u inzerátu (fotka, video apod.)
- Kontakt (možnost okamžité komunikace)
- Jiné

10. Co Vás na doporučení pracovní pozice nejvíce zaujalo?

(pro respondenty, kteří uvedli doporučení / reference)

- Název pracovní pozice
- Mzda
- Lokalita
- Náplň práce
- Požadavky na uchazeče
- Benefity
- Úvazek
- Doporučující osoba (důvěryhodnost)
- Kontakt (možnost okamžité komunikace)
- Jiné

11. Co Vás na tištěném inzerátu nejvíce zaujalo?

(pro respondenty, kteří uvedli tištěnou inzerci)

- Název pracovní pozice
- Mzda
- Lokalita
- Náplň práce
- Požadavky na uchazeče
- Benefity
- Úvazek
- Kontakt (možnost okamžité komunikace)
- Jiné

12. Jak rychle Vás společnost kontaktovala po odeslání životopisu? (dny)

13. Kolik kol výběrového řízení jste absolvoval/a?

- Jedno
- Dvě
- Tři a více

14. Jakým způsobem probíhalo Vaše výběrové řízení? (vyberte vše, co proběhlo)

- Osobní pohovor
- Online/video pohovor
- Telefonický pohovor

- Odborný test / úkol
- Jazykový test
- Praktická ukázka / zkušební den
- Skupinové výběrové řízení

15. Bylo pro Vás výběrové řízení přiměřené náročností a délkou vzhledem k typu pozice?

- Rozhodně ne
- Spíše ne
- Neutrální postoj
- Spíše ano
- Rozhodně ano

16. Měl/a jste pocit, že se při výběru hodnotila i „vhodnost do týmu“ / osobnostní soulad s prostředím?

- Rozhodně ne
- Spíše ne
- Neutrální postoj
- Spíše ano
- Rozhodně ano

Hodnocení procesů vyhledávání a výběru zaměstnanců

17. Souhlasíte s tvrzením, že pro Vás byla inzerce pracovní pozice srozumitelná a dobře popisovala náplň práce?

- Rozhodně nesouhlasím
- Spíše nesouhlasím
- Neutrální postoj
- Spíše souhlasím
- Rozhodně souhlasím

18. Souhlasíte s tvrzením, že pro Vás byly v inzerci jasné požadavky na pozici?

- Rozhodně nesouhlasím
- Spíše nesouhlasím
- Neutrální postoj
- Spíše souhlasím
- Rozhodně souhlasím

19. Souhlasíte s tvrzením, že pro Vás byly v inzerci pracovní pozice jasné pracovní podmínky (místo výkonu, typ úvazku)?

- Rozhodně nesouhlasím
- Spíše nesouhlasím
- Neutrální postoj
- Spíše souhlasím
- Rozhodně souhlasím

20. Splnila nabídnutá pozice očekávání, která ve Vás inzerce vyvolala?

- Rozhodně nesplnila
- Spíše nesplnila
- Neutrální postoj
- Spíše splnila
- Rozhodně splnila

21. Získal/a jste realistickou představu o práci a prostředí (např. provoz, tým, pracovní režim)?

- Rozhodně ne
- Spíše ne
- Neutrální postoj
- Spíše ano
- Rozhodně ano

22. Byly Vám srozumitelně vysvětleny mzdové podmínky a složky odměňování (mzda, prémie) a benefity?

- Rozhodně ne
- Spíše ne
- Neutrální postoj
- Spíše ano
- Rozhodně ano

23. Jak byste celkově ohodnotil/a komunikaci ze strany společnosti (jasnost, vstřícnost, profesionalita)?

- Rozhodně záporně
- Spíše záporně
- Neutrální postoj
- Spíše kladně
- Rozhodně kladně

Příloha C – Výstup chí-kvadrát testu nezávislosti mezi pohlavím respondentů a zdrojem informace o pracovní pozici

Tabulka 3: Kontingenční tabulka – zdroj informace o pracovní pozici × pohlaví respondentů

Kontingenční tabulka: zdroj informace o pracovní pozici × pohlaví respondentů					
			pohlaví		
			muž	žena	Total
zdroj	práce.cz	Count	21	2	23
		Expected Count	17,1	5,9	23,0
	jobs.cz	Count	22	6	28
		Expected Count	20,8	7,2	28,0
	doporučení + jiné	Count	3	8	11
		Expected Count	8,2	2,8	11,0
Total	Count	46	16	62	
	Expected Count	46,0	16,0	62,0	

Zdroj: Vlastní zpracování v programu IBM SPSS Statistics.

Tabulka 4: Výstup chí-kvadrát testu nezávislosti – zdroj informace o pracovní pozici × pohlaví respondentů

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymptotic Significance (2sided)
Pearson Chi-Square	16,446 ^a	2	<,001
Likelihood Ratio	15,229	2	<,001
Linear-by-Linear Association	13,424	1	<,001
N of Valid Cases	62		
a. 1 cells (16,7 %) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2,84.			

Zdroj: Vlastní zpracování v programu IBM SPSS Statistics

Příloha D – Výstup testování závislosti mezi věkem respondentů a zdrojem informace o pracovní pozici

Tabulka 5: Kontingenční tabulka: věk respondentů × zdroj informací o pracovní pozici

Kontingenční tabulka: zdroj × věk						
			věk			
			do 34 let	35 až 44 let	45 let a více	Total
zdroj	práce.cz	Count	4	6	13	23
		Expected Count	4,8	7,8	10,4	23,0
	jobs.cz	Count	5	13	10	28
		Expected Count	5,9	9,5	12,6	28,0
	doporučení + jiné	Count	4	2	5	11
		Expected Count	2,3	3,7	5,0	11,0
Total		Count	13	21	28	62
		Expected Count	13,0	21,0	28,0	62,0

Zdroj: Vlastní zpracování v programu IBM SPSS Statistics

Tabulka 6: Výsledky chí-kvadrát testu a Fisher-Freeman-Haltonova exaktního testu pro proměnné věk respondentů a zdroj informace o pracovní pozici

Chi-Square Tests						
	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)	Point Probability
Pearson Chi-Square	5,238 ^a	4	,264	,273		
Likelihood Ratio	5,085	4	,279	,318		
Fisher-Freeman-Halton Exact Test	4,966			,290		
Linear-by-Linear Association	1,339 ^b	1	,247	,260	,149	,047
N of Valid Cases	62					
a. 4 cells (44,4%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2,31.						
b. The standardized statistic is -1,157.						

Zdroj: Vlastní zpracování v programu IBM SPSS Statistics

Příloha E – Výstup testování závislosti mezi typem pozice a zdrojem informace o pracovní pozici

Tabulka 7: Kontingenční tabulka – zdroj informace o pracovní pozici × typ pozice

Kontingenční tabulka: zdroj × typ pozice						
			typ pozice			
			dělnická	T-A + V-M	specialistická	Total
zdroj	práce.cz	Count	18	1	4	23
		Expected Count	9,6	6,7	6,7	23,0
	jobs.cz	Count	6	11	11	28
		Expected Count	11,7	8,1	8,1	28,0
	doporučení + jiné	Count	2	6	3	11
		Expected Count	4,6	3,2	3,2	11,0
Total	Count		26	18	18	62
	Expected Count		26,0	18,0	18,0	62,0

Zdroj: Vlastní zpracování v programu IBM SPSS Statistics

Tabulka 8: Výsledky chí-kvadrát testu a Fisher-Freeman-Haltonova exaktního testu pro proměnné typ pozice a zdroj informace o pracovní pozici

Chi-Square Tests						
	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)	Point Probability
Pearson Chi-Square	21,932 ^a	4	<,001	<,001		
Likelihood Ratio	23,665	4	<,001	<,001		
Fisher-Freeman-Halton Exact Test	21,929			<,001		
Linear-by-Linear Association	8,109 ^b	1	,004	,005	,003	,001
N of Valid Cases	62					

a. 3 cells (33,3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 3,19.
b. The standardized statistic is 2,848.

Zdroj: Vlastní zpracování v programu IBM SPSS Statistics

Příloha F – Výstup testování závislosti mezi typem pracovního úvazku a zdrojem informace o pracovní pozici

Tabulka 9: Kontingenční tabulka – zdroj informace o pracovní pozici × typ pracovního úvazku

Kontingenční tabulka: zdroj × úvazek					
			úvazek		
			plný úvazek	zkrácený úvazek	Total
zdroj	práce.cz	Count	23	0	23
		Expected Count	21,5	1,5	23,0
	jobs.cz	Count	26	2	28
		Expected Count	26,2	1,8	28,0
	doporučení + jiné	Count	9	2	11
		Expected Count	10,3	,7	11,0
Total	Count	58	4	62	
	Expected Count	58.0	4.0	62.0	

Zdroj: Vlastní zpracování v programu IBM SPSS Statistics

Tabulka 10: Výsledky chí-kvadrát testu a Fisher-Freeman-Haltonova exaktního testu pro proměnné typ pracovního úvazku a zdroj informace o pracovní pozici

Chi-Square Tests						
	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)	Point Probability
Pearson Chi-Square	4,116 ^a	2	,128	,130		
Likelihood Ratio	4,822	2	,090	,165		
Fisher-Freeman-Halton Exact Test	3,780			,165		
Linear-by-Linear Association	3,961 ^b	1	,047	,069	,053	,044
N of Valid Cases	62					

a. 3 cells (50,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,71.
b. The standardized statistic is 1,990.

Zdroj: Vlastní zpracování v programu IBM SPSS Statistics

Příloha G – Výstup testování závislosti mezi typem pozice a počtem kol výběrového řízení

Tabulka 11: Kontingenční tabulka pro proměnné počet kol výběrového řízení a typ pozice

Kontingenční tabulka: počet kol × typ pozice						
			Typ pozice			
			dělnická	T-A + V-M	specialistická	Total
počet kol	jedno	Count	2	4	4	10
		Expected Count	4,2	2,9	2,9	10,0
	dvě	Count	24	14	11	49
		Expected Count	20,5	14,2	14,2	49,0
	tři a více	Count	0	0	3	3
		Expected Count	1,3	,9	,9	3,0
Total		Count	26	18	18	62
		Expected Count	26,0	18,0	18,0	62,0

Zdroj: Vlastní zpracování v programu IBM SPSS Statistics

Tabulka 12: Výsledky chí-kvadrát testu a Fisher-Freeman-Haltonova exaktního testu pro proměnné typ pozice a počet kol výběrového řízení

Chi-Square Tests						
	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)	Point Probability
Pearson Chi-Square	10,624 ^a	4	,031	,021		
Likelihood Ratio	10,934	4	,027	,038		
Fisher-Freeman-Halton Exact Test	8,344			,037		
Linear-by-Linear Association	,001 ^b	1	,974	1,000	,555	,134
N of Valid Cases	62					

a. 6 cells (66,7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,87.

b. The standardized statistic is ,033.

Zdroj: Vlastní zpracování v programu IBM SPSS Statistics

Příloha H – Přehled středních škol a odborných učilišť s elektro obory v Praze a Středočeském kraji

Tabulka 13: Přehled identifikovaných středních škol a odborných učilišť zaměřených na elektro obory v Praze a Středočeském kraji

Zkrácený název školy	Město	Kraj	Obor
Střední odborné učiliště	Praha	HM Praha	Elektrikář – silnoprůd
Akademie řemesel Praha – SŠ technická	Praha	HM Praha	Elektrikář – silnoprůd
Střední průmyslová škola dopravní, a.s.	Praha	HM Praha	Elektrikář
SŠ elektrotechniky a strojírenství	Praha	HM Praha	Elektrikář
SOŠ a SOU	Beroun	Středočeský kraj	Elektrikář – silnoprůd
SOŠ informatiky a spojů a SOU	Kolín	Středočeský kraj	Elektrikář
SOŠ a SOU řemesel	Kutná Hora	Středočeský kraj	Elektrikář
ŠKODA AUTO a.s., SOU strojírenské, o.z.	Mladá Boleslav	Středočeský kraj	Elektrikář – silnoprůd
SOŠ a SOU	Dubno	Středočeský kraj	Elektrikář
Střední odborná škola – COP a Gymnázium	Praha	HM Praha	Elektrikář – silnoprůd
Integrovaná střední škola technická	Benešov	Středočeský kraj	Elektrikář
SOŠ a SOU	Kladno	Středočeský kraj	Elektrikář
SOŠ stavební a SOU stavební	Kolín	Středočeský kraj	Elektrikář – silnoprůd
Integrovaná střední škola technická	Mělník	Středočeský kraj	Elektrikář
SOŠ a SOU	Nymburk	Středočeský kraj	Elektrikář – silnoprůd
Střední průmyslová škola Emila Kolbena	Rakovník	Středočeský kraj	Elektrikář – silnoprůd
SOŠ a SOU	Mladá Boleslav	Středočeský kraj	Elektrikář
Střední odborné učiliště	Praha	HM Praha	Elektrikář – silnoprůd
Evropská akad. vzděl., SOU a SOŠ s.r.o.	Praha	HM Praha	Elektrikář

Zdroj: Vlastní zpracování podle MŠMT – Rejstřík škol a školských zařízení

Příloha I – Počet absolventů oborů elektrikář a elektrikář – silnoproud v roce 2025

Tabulka 14: Počet absolventů oborů elektrikář a elektrikář – silnoproud v roce 2025

Obor	Počet absolventů	Počet nezaměstnaných	Míra nezaměstnanosti
Elektrikář	913	66	6,8 %
Elektrikář – silnoproud	957	40	4,2 %

Zdroj: Vlastní zpracování podle Národního pedagogického institutu České republiky oddělení šetření, analýz a výzkumu

Příloha J – Počet inzerovaných pracovních pozic na portálech Prace.cz a Jobs.cz ve 4. čtvrtletí roku 2025

Tabulka 15: Přehled počtu inzerovaných pracovních pozic na portálech Prace.cz a Jobs.cz ve 4. čtvrtletí roku 2025

Profese	Počet inzerovaných pozic
Všechny obsazované pozice	91 598
Elektrikář	2 962

Zdroj: Vlastní zpracování podle Alma Career Czechia – Datová snídane

Příloha K – Ceník vystavovatelských stánků na veletrhu ŠANCE pro rok 2026

Tabulka 16: Přehled cen vystavovatelských stánků na veletrhu ŠANCE pro rok 2026

Velikost prostoru pro stánek	Cena za stánek
3×3 metry	78 000 Kč bez DPH
5×1,5 metru	78 000 Kč bez DPH
3×1,5 metru	52 000 Kč bez DPH
3×2 metry	52 000 Kč bez DPH
3×1,5 metru	33 000 Kč bez DPH

Zdroj: Vlastní zpracování podle Veletrhu Šance

Příloha L – Přehled současných zaměstnaneckých benefitů společnosti

Tabulka 17: Přehled aktuálně poskytovaných zaměstnaneckých benefitů společnosti

Pořadí	Zaměstnanecký benefit	Charakteristika
1	Zkrácená pracovní doba	Týdenní pracovní doba je zkrácena na 37,5 hodiny týdně oproti zákonnému standardu 40 hodin týdně.
2	Dovolená nad rámec zákona	Zaměstnancům je poskytováno celkem 6 týdnů dovolené, tedy o 2 týdny více nad zákonný nárok.
3	13. a 14. plat	Při splnění hospodářských podmínek společnosti může být zaměstnancům vyplácen 13. a 14. plat.
4	Úprava a valorizace mezd	Dochází ke každoročnímu navyšování mezd podle stanovených pravidel kolektivní smlouvy.
5	Preventivní lékařská péče	Zaměstnancům je zajištěna nadstandardní preventivní lékařská péče, včetně ordinace lékaře na pracovišti a možnosti registrace u praktického lékaře.
6	Vzdělávání zaměstnanců	Společnost podporuje odborný rozvoj zaměstnanců prostřednictvím povinných i rozvojových školení a on-line vzdělávacích nástrojů.
7	Sick days	Zaměstnanci mají k dispozici 2 dny zdravotního volna.
8	Příspěvek na stravování	Zaměstnancům je poskytován příspěvek na stravování formou stravenkové karty.
9	Příspěvek na pojištění a spoření	Po určité době trvání pracovního poměru je zaměstnancům poskytován měsíční příspěvek na životní pojištění, penzijní připojištění nebo obdobné produkty spoření.
10	Dny zdraví	Zaměstnanci mohou využívat preventivní zdravotní programy, například vybraná specializovaná vyšetření.
11	Očkování	Zaměstnancům je poskytována možnost hrazeného nebo bezplatného očkování proti vybraným onemocněním.
12	Telemedicínské služby	Zaměstnanci a jejich rodinní příslušníci mohou využívat vzdálené lékařské konzultace.
13	Program psychologické podpory	K dispozici je odborná psychologická podpora pro zaměstnance.
14	Zvýhodněné mobilní a datové služby	Zaměstnanci i jejich rodinní příslušníci mohou využívat zvýhodněné tarify mobilních a datových služeb.
15	Firemní akce	Společnost organizuje kulturní, společenské a volnočasové akce pro zaměstnance a jejich rodiny.
16	Program podpory zaměstnanců v náročných životních situacích	Zaměstnancům je poskytována pomoc například při rodičovství, péči o blízké nebo v mimořádných životních situacích.
17	Zaměstnanecké spoření	Zaměstnanci mají možnost využívat program zaměstnaneckého spoření.

Pořadí	Zaměstnanecký benefit	Charakteristika
18	Program podpory zdraví na pracovišti	Společnost realizuje programy zaměřené na podporu zdravého životního stylu a péči o zdraví zaměstnanců.
19	Slevové programy a zvýhodněné nabídky	Zaměstnanci mohou čerpat slevy a zvýhodněné nabídky od vybraných partnerů.
20	Odměna za doporučení zaměstnance	Za doporučení nového zaměstnance může být poskytnuta finanční odměna.
21	Odměna dárcům krve	Společnost oceňuje zaměstnance, kteří se věnují dárcovství krve.
22	Odměny při pracovních výročích	Zaměstnanci jsou oceňováni při významných pracovních výročích a při odchodu do důchodu.
23	Odměny při životních jubileích	Při dosažení významného životního jubilea je zaměstnancům poskytována mimořádná odměna.
24	Příspěvek při narození dítěte	Zaměstnancům může být poskytnuta odměna při narození dítěte.

Zdroj: Vlastní zpracování podle aktuálních benefitů poskytované společností