

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Institut vzdělávání a poradenství**

**Katedra profesního a personálního rozvoje**



**Česká zemědělská  
univerzita v Praze**

**Personální práce ve vybrané instituci**

**Bakalářská práce**

**Autor: Štěpánka Teclová**

**Vedoucí práce: Ing. Kateřina Tomšíková, Ph.D.**

2024

# ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Institut vzdělávání a poradenství

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Štěpánka Teclová

Kariérové poradenství a vzdělávání

Název práce

**Personální práce ve vybrané instituci**

Název anglicky

**Personnel work in the chosen institution**

---

### Cíle práce

Analýza vybrané personální činnosti / personálních činností ve zvolené instituci a na jejím základě vlastní návrh/návrhy na možné zefektivnění této činnosti/činností.

### Metodika

Analýza současné situace u vybraných personálních činností ve zvolené instituci, individuální/skupinové rozhovory se zaměstnanci, individuální rozhovor s personálním pracovníkem, analýza a komparace odpovědí, syntéza poznatků a prezentace vlastního doporučení.

**Doporučený rozsah práce**

35 stran

**Klíčová slova**

řízení lidských zdrojů, personální práce, personální činnosti

---

**Doporučené zdroje informací**

ARMSTRONG, Michael and TAYLOR, Stephen. Armstrong's handbook of human resource management practice. 14th Edition. New York: Kogan Page Limited, 2017. 726 p. ISBN 978-07-494-7412-6.

BĚLOHLÁVEK, František. Jak řídit a vést lidi. 1. vydání. Praha: Computers Press, 2000. 94 s. ISBN 80-7226-308-0.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. Řízení lidských zdrojů. Praha: Nakladatelství C. H. Beck, 2012. 559 s. ISBN 978-80-7400-347-9.

KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů. 4. vydání. Praha: Management Press, 2010. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

THOMSON, Rosemary. Řízení lidí. Praha: Wolters Kluwer, 2007. 249 s. ISBN 978-80-7357-267-9.

---

**Předběžný termín obhajoby**

2023/24 LS – IVP

**Vedoucí práce**

Ing. Kateřina Tomšíková, Ph.D.

**Garantující pracoviště**

Katedra pedagogiky

---

Elektronicky schváleno dne 30. 5. 2023

**Ing. Karel Němejc, Ph.D.**

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 21. 6. 2023

**prof. Ing. Petr Valášek, Ph.D.**

Pověřený ředitel

---

V Praze dne 01. 02. 2024

---

## ČESTNÉ PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma:

### **Personální práce ve vybrané instituci**

vypracovala samostatně a citovala jsem všechny informační zdroje, které jsem v práci použila a které jsem rovněž uvedla na konci práce v seznamu použitých informačních zdrojů.

Jsem si vědoma, že na moji bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů, především ustanovení § 35 odst. 3 tohoto zákona, tj. o užití tohoto díla.

Jsem si vědoma, že odevzdáním bakalářské práce souhlasím s jejím zveřejněním podle zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů, ve znění pozdějších předpisů, a to i bez ohledu na výsledek její obhajoby.

Svým podpisem rovněž prohlašuji, že elektronická verze práce je totožná s verzí tištěnou a že s údaji uvedenými v práci bylo nakládáno v souvislosti s GDPR.

V ..... dne .....

.....  
Štěpánka Teclová

## **PODĚKOVÁNÍ**

Touto cestou bych ráda poděkovala především vedoucí práce Ing. Kateřině Tomšíkové, Ph.D., za poskytnutí cenných doporučení, odborného vedení a vstřícný přístup. Dále mé poděkování patří všem respondentům, kteří mi během individuálních rozhovorů poskytli hodnotné informace, které jsem následně využila v praktické části své bakalářské práce.

## **Abstrakt**

Bakalářská práce se věnovala personální práci personalisty a vybraným personálním činnostem ve vybraném podniku, tedy aktuální a potřebné problematice. Cílem práce bylo na základě individuálních strukturovaných rozhovorů s personalisty a se zaměstnanci společnosti analyzovat současný stav personálních činností a procesů v této instituci. V teoretické části byly charakterizovány základní pojmy z oblasti řízení lidských zdrojů, strategie řízení lidských zdrojů a personální činnosti od získávání zaměstnanců až po jejich hodnocení a odměňování. Tato část práce byla zpracována na základě studia dostupných odborných publikací a elektronických zdrojů. V úvodu praktické části bylo nejprve představeno místo šetření – vybraná personální společnost. Dále bylo realizováno vlastní šetření – individuální strukturované rozhovory. Na základě analýzy a komparace výsledků byla vyslovena vlastní doporučení, která by mohla přispět ke zkvalitnění personální činnosti ve společnosti. Součástí doporučení byl návrh na propracovanější adaptaci nových zaměstnanců, rozšíření nabídky průběžného vzdělávání a změny v odměňování zaměstnanců. Nejzásadnějším doporučením byla změna dosavadní komunikaci ve firmě, kdy se zaměstnanci při pravidelných schůzkách s vedením společnosti necítí komfortně. Z tohoto důvodu byly navrženy určité změny při realizování pravidelného sezení se zaměstnanci. Všechny vlastní návrhy byly poskytnuty vedení dané společnosti.

## **Klíčová slova**

řízení lidských zdrojů, personální práce, personální činnosti

## **Abstract**

The bachelor thesis was devoted to HR work and selected HR activities in a selected company, i.e. a topical and necessary issue. The aim of the thesis was to analyse the current state of HR activities and processes in this institution based on individual structured interviews with HR managers and employees of the company. In the theoretical part, the basic concepts of human resource management, human resource management strategies and personnel activities from recruitment to evaluation and remuneration were characterized. This part of the thesis was prepared by studying available professional publications and electronic sources. In the introduction of the practical part, the place of investigation – the selected HR company – was first introduced. Next, the actual investigation was conducted – individually structured interviews. On the basis of the analysis and comparison of the results, own recommendations were made that could contribute to the improvement of HR activities in the company. The recommendations included a proposal for more sophisticated adaptation of new employees, extension of the continuous training offer and changes in employee remuneration. The most important recommendation was to change the current communication in the company, where employees do not feel comfortable in regular meetings with the company management. For this reason, some changes were suggested in conducting regular meetings with employees. All the actual suggestions were provided to the management of the company concerned.

## **Keywords**

human resources management, personnel work, personnel activities

## OBSAH

1	ÚVOD.....	10
TEORETICKÁ ČÁST		
2	Cíl a metodika.....	12
2.1	Cíle.....	12
2.2	Metodika.....	12
3	Personální práce.....	13
3.1	Lidské zdroje.....	13
3.2	Lidský kapitál.....	14
3.3	Řízení lidských zdrojů.....	15
3.4	Personální strategie a řízení lidských zdrojů.....	16
4	Personální činnosti.....	17
4.1	Personální plánování.....	17
4.2	Získávání a výběr zaměstnanců.....	18
4.2.1	Proces získávání zaměstnanců.....	18
4.2.2	Výběr zaměstnanců.....	21
4.3	Přijímání zaměstnanců.....	23
4.4	Adaptace zaměstnanců.....	23
4.5	Hodnocení zaměstnanců.....	24
4.6	Vzdělávání, vedení a rozvoj zaměstnanců.....	24
4.6.1	Prohlubování kvalifikace.....	25
4.6.2	Zvyšování kvalifikace.....	25
4.6.3	Mentoring.....	25
4.6.4	Supervize.....	26
4.6.5	Koučink.....	26



## PRAKTICKÁ ČÁST

5	Vlastní šetření .....	27
5.1	Charakteristika místa šetření .....	27
5.2	Individuální rozhovory .....	28
5.2.1	Realizace individuálních rozhovorů .....	28
5.3	Výsledky individuálních rozhovorů s personalisty .....	29
	Rozhovory s personalisty .....	29
5.3.1	Zhodnocení výsledků individuálních rozhovorů .....	33
5.3.2	Individuální rozhovory se zaměstnanci .....	33
5.4	Komparace výsledků .....	37
6	Vlastní doporučení .....	39
7	ZÁVĚR .....	42
8	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ .....	43
9	SEZNAM PŘÍLOH .....	45

Příloha 1: Otázky k individuálnímu rozhovoru s personalisty

Příloha 2: Otázky pro individuální rozhovor se zaměstnanci

# 1 ÚVOD

Řízení lidských zdrojů je velmi aktuální problematikou. Zahrnuje řadu důležitých činností a postupů. Získávání a výběr zaměstnanců je jednou z nejdůležitějších oblastí. Díky této kvalitně zajištěné činnosti je možné provádět úspěšné obsazování volných pracovních pozic kandidáty, kteří nejlépe vyhovují svou kvalifikací, ale budou pro společnost přínosem i po stránce lidské, což přispěje k rozvoji mezilidských vztahů.

Za to nejdůležitější, čím může každá organizace nakládat, jsou bezesporu lidské zdroje. Je to práce a vykonávání úkolů pracovníky, kteří mají nedílný podíl na zvyšování prosperity celé organizace. Lze tedy tvrdit, že na zaměstnancích se správnými schopnostmi, lidských zdrojích, stojí úspěch samotné instituce. Tuto myšlenku zmiňují i renomovaní autoři, jako je např. Armstrong, Taylor, Thomson, z českých autorů Koubek či Dvořáková ve svých odborných monografiích, z nichž bylo čerpáno i v této práci.

Cílem práce bylo analyzovat proces získávání zaměstnanců, jejich výběr, nábor a samozřejmě jejich adaptaci do pracovního procesu a kolektivu, zvyšování a prohlubování kvalifikace, odměňování a hodnocení jejich práce, a to ve vybrané společnosti.

Práce je rozdělena na část teoretickou a praktickou. Teoretická část se zabývá charakteristikou pojmů, jako jsou lidské zdroje, lidský kapitál, řízení lidských zdrojů, personální řízení. Následně jsou představeny jednotlivé personální činnosti, kde je zařazeno samotné personální plánování, proces získávání a výběr zaměstnanců. Vzhledem k zaměření práce je samostatná kapitola věnována přijímání a adaptaci nových zaměstnanců, jejich hodnocení, vzdělávání a odměňování, a to u nově přijatých i stávajících zaměstnanců.

V praktické části je nejprve představena personální společnost, kde je analyzován proces získávání a výběr zaměstnanců, včetně komunikace a odměňování. Realizované individuální rozhovory s personalisty a zaměstnanci této společnosti, přinesly poznatky, jakým způsobem proces získávání a výběru zaměstnanců v dané společnosti probíhá. Díky pohledu obou skupin respondentů mohla být provedena

komparace výsledků. Na jejich základě byla vypracována vlastní doporučení na možné změny a zlepšení vybraných procesů v této společnosti.

# TEORETICKÁ ČÁST

## 2 Cíl a metodika

### 2.1 Cíle

Hlavním cílem práce bylo na základě analýzy vybraných personálních činností ve vybrané společnosti vyslovit vlastní návrhy na možné zefektivnění těchto činností. Dílčím cílem práce bylo zpracovat dostatečnou teoretickou základnu pojmů s tématem souvisejících, a to díky studiu odborných monografií a relevantních elektronických zdrojů.

### 2.2 Metodika

V teoretické části byla uplatněna hlavní metoda analýzy informací z odborné literatury. V praktické činnosti byla nejprve provedena rovněž analýza současné situace u vybraných personálních činností ve zvolené instituci, dále byly realizovány individuální rozhovory se zaměstnanci a individuální rozhovor s personálními pracovníky. Na základě analýzy odpovědí a komparací poznatků byla vyslovena s využitím metody syntézy vlastní doporučení.

### **3 Personální práce**

Personální práce (personalistika) je v organizaci spojena se vším, co se týká zaměstnanců v souvislosti s pracovním procesem. Rozumíme tím výběr, nábor a adaptaci nově přijatých zaměstnanců. Dále samotné využívání, organizování a sounáležitost činností, vykonávání úkolů, výsledků práce, pracovního chování, vztahu k práci, společnosti, kolegům a dalším spolupracovníkům a osobám, se kterými se díky své pozici setkávají. Neopomíjíme ani osobní potřebu uspokojení z dobře odvedené práce (Koubek, 2001, s. 14).

#### **3.1 Lidské zdroje**

Lidské zdroje a jejich plánování považujeme za esenciální proces, který by měl vést ke správnému počtu lidí se správnými kompetencemi na správném místě a ve správný čas v dané organizaci. A to pro současné i budoucí požadavky a cíle organizace (Armstrong, 2007, s. 262).

Jedná se o neustálé hledání rovnováhy mezi cíli, vizí a strategií společnosti a na opačné straně realitou trhu práce. Pro každou organizaci je důležité, aby disponovala kvalitními lidskými zdroji, v případě, že tomu tak není, se společnost může potýkat například se zánikem (Hroník, 1999, s. 9).

Lze tedy říci, že každá organizace potřebuje kvalitní pracovníky, kteří na základě dobré motivace budou vykonávat pracovní činnost takovým způsobem, aby organizace prosperovala, stala se konkurenceschopná a dosahovala vytyčených cílů.

Tak, aby bylo těchto cílů dosaženo, je zapotřebí zajistit nejen schopné zaměstnance, ale i jejich kvalitní a neustálý rozvoj, fungující vztahy na pracovišti, dodržování etického kodexu a odpovídající finanční ohodnocení.

Proto je nezbytnou součástí každé organizace věnovat dostatečný čas a finance nejen na výběr vhodných zaměstnanců, ale i na jejich následné efektivní řízení. Protože řídit osoby není pouhé zadávání úkolů a jejich plnění. Jak uvádí Urban: Pro správné řízení lidí je zásadní si pracovníky nejen správně vybrat, ale především efektivně zadávat úkoly, jejich důležitost jasně podávat a vědět, že těmto úlohám rozumí a vědí, jakým

způsobem je plnit. Důležitou roli také hraje zajištění takových podmínek, aby docházelo, co k nejefektivnějšímu výkonu zaměstnanců (Urban, 2013, s. 11).

## **3.2 Lidský kapitál**

Podstata lidského kapitálu je tvořena znalostmi, dovednostmi a schopnostmi pracovníků v organizaci. Každý jedinec v organizaci je součástí lidského kapitálu na základě svých vlastností. Řízení lidského kapitálu spojuje strategii lidských zdrojů se strategií organizace (Armstrong, 2007, s. 111).

Dle Armstronga je pojetí lidského kapitálu spojeno se zastřešujícím pojetím intelektuálního kapitálu. Ten je skloňován ve smyslu zásob a toků znalostí, které má organizace k dispozici. Tento intelektuální kapitál můžeme označit jako nehmotný zdroj a ve spojení se zdroji hmotnými mluvíme o celkové hodnotě organizace (Armstrong, 2007, s. 112). Dále je součástí intelektuálního kapitálu také kapitál společenský. Tento kapitál vyjadřuje znalosti odvozené ze společenských vztahů, ať už v rámci společnosti jako takové, tak mimo organizaci. Mluvíme samozřejmě o výkonné kooperaci zaměstnanců, ale také o rozvoji znalostí lidí prostřednictvím jejich vzájemné interakce (Armstrong, 2007, s. 113). A znalosti, které společnost skutečně vlastní, to znamená, že jsou uloženy v databázích, manuálech apod., můžeme zařadit do kapitálu organizačního (Armstrong, 2007, s. 113).

Pokud bychom se rozhodli lidský kapitál měřit, musíme sesbírat určité údaje:

- Základní údaje o pracovní síle – sem spadají údaje demografické, kdy monitorujeme počty zaměstnanců dle kategorií pracovních míst, dále dle pohlaví, věku, změny pracovní schopnosti, pracovního režimu, absence, nemoci, fluktuace a mzdy.
- Údaje o rozvoji a výkonu lidí – zde hrají roli programy vzdělávací a rozvojové, pracovní výkon, hodnocení rozvojového potenciálu, kvalifikace a schopnosti.
- Údaje o názorech a postojích lidí – patří sem šetření názorů a postojů, také diskusní skupiny, rozhovory s odcházejícími zaměstnanci.
- Údaje o výkonu organizace – sem spadají finanční, provozní a zákaznické údaje (Armstrong, 2007, s. 115).

### 3.3 Řízení lidských zdrojů

Činnosti vztahující se k pojmu řízení lidských zdrojů je řízení lidského kapitálu, strategické řízení lidských zdrojů, růst pracovníků a tyto aktivity bezpodmínečně ovlivňují to nejdůležitější, rozvoj celé organizace. Pro každý podnik hrají zaměstnanci a jejich schopnosti klíčovou roli. Aby zaměstnanci dosahovali co nejkvalitnějších výsledků, je zapotřebí zajistit pracovníkům efektivní řízení ze strany managementu organizace. Řízení lidí je prakticky to, co běžně dělají právě manažeři v souladu s personalisty ve firmách.

Hlavními cíli pro řízení lidských zdrojů je především opora k dosažení stanovených cílů společnosti za pomoci využití strategických lidských zdrojů v harmonii se strategií podniku. Dále podpora vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v organizaci za účelem dosažení vyššího výkonu zaměstnanců a tím dosažení vyšší efektivity. Například formou benefitů, kdy se jedná o příspěvek na vzdělávání, pořádání kurzů na pracovišti či mimo něj. Veškeré strategické cíle by měli být v souladu s politikou organizace a měly by vytvářet příjemnou atmosféru na pracovišti, to vše za dodržování etického kodexu každého podniku (Armstrong, 2007, s. 45-48).

Je důležité, aby si organizace získala a následně udržela potřebné kvalifikované, ale také motivované a loajální pracovníky. Musí se proto snažit nejen jejich kompetence rozvíjet, ale i zjišťovat a předvídat jejich potřeby (Průcha, Veteška, 2012, s. 223). Lidé budou přispívat k dosahování skupinových cílů pouze tehdy, bude-li je vedení optimálně ovlivňovat (Weinhrich, 2009, s. 368).

Je vždy na straně majitele společnosti, jak kvalitní zaměstnance přijme do svého podniku a na jaké úrovni bude vedení instituce a řízení lidí fungovat. Protože pouze lidský potenciál uvádí ostatní zdroje do pohybu a řídí jejich činnosti a fungování (Kalnický, 2012, s. 7-9).

K pozitivním faktorům, které posilují motivaci, patří především ocenění, uznání, ale i pocit osobního uspokojení. Zaměstnavatel k němu může přispět vhodnou náplní práce zaměstnanců, možností jejich kariérního postupu a možností růstu (Forsyth, 2009, s. 31-40). Jsou to právě řídicí vedoucí pracovníci, kteří musí jít zaměstnancům příkladem a svým chováním vytvořit odpovídající model očekávaného chování. Pokud

se tohoto zaměstnancům nedostane, dříve nebo později se dostaví zklamání (Whitmore, 2013, s. 186). Lidé, kteří zažili v práci již mnoho změn a jsou jimi přesyceni, začnou vnímat tyto změny negativně, možná se jim budou do budoucna i bránit (Thomson, 2007, s. 233). Jednou z nejvýznamnějších kompetencí vedoucího pracovníka, důležitou pro posílení klimatu na pracovišti, je dobrá komunikace a schopnost reagovat na změny (Ngambi, 2011, s. 765).

### **3.4 Personální strategie a řízení lidských zdrojů**

Personální řízení či také řízení lidských zdrojů označuje určitou vyšší vývojovou úroveň personální práce. Jedná se specifickou činnost, kde je hlavní vizí to, aby lidé jednali ve shodě s cíli těch, kdo je řídí (Tomšíková, 2014, s. 8).

Hlavním cílem strategického řízení lidských zdrojů rozumíme to, jakým způsobem bude stanovených strategických cílů dosahováno skrze pracovníky v souladu s aplikovanými strategiemi, politikami a postupy v řízení lidských zdrojů. Strategie řízení lidských zdrojů je strategie, která odkazuje na určité koncepty, nikoli na konkrétní případy. Na základě posouzení aktuálního stavu instituce se následně dají odvodit obecné i specifické strategie lidských zdrojů. Strategické řízení lidských zdrojů obsahuje strategické rozhodování a nastavování strategických priorit. (Armstrong, 2007, s. 61).

Armstrong popisuje obecné a specifické strategie lidských zdrojů. Obecné jsou definovány jako celkový systém navzájem se doplňujících postupů, které organizace prosazuje z důvodu zvyšování výkonu instituce. Rozlišujeme tři přístupy tohoto řízení. A to řízení zaměřené na vysoký výkon, řízení zaměřené na vysokou míru oddanosti a řízení zaměřené na vysokou míru zapojení. Řízení zaměřené na vysoký výkon má za úkol zlepšování výkonu práce, schopností, motivace a angažovanosti, a to z hlediska produktivity a kvality služeb směrem k zákazníkům, růstem a ziskem. Druhý přístup, řízení zaměřené na vysokou míru oddanosti je forma, kdy dochází k regulaci chování spíše ze strany zaměstnance, než ze strany vedení formou sankcí a aby vztahy v organizaci byly stavěny na vysoké míře důvěry. Poslední uvedený přístup, řízení zaměřené na vysokou míru zapojení, poskytuje pracovníkům možnost podílení se na



rozhodování prostřednictvím přístupu k informacím a vzdělávání (Armstrong, 2007, s. 72).

## **4 Personální činnosti**

Personální činnosti se zabývají výkonnou částí personální práce a úkoly při řízení lidských zdrojů. Jde o činnosti, které se zaobírají člověkem v pracovním procesu v oblastech:

- Vytváření a analýza pracovních míst
- Získávání a výběr zaměstnanců
- Přijímání zaměstnanců
- Hodnocení zaměstnanců
- Adaptace zaměstnanců
- Odměňování zaměstnanců
- Vzdělávání zaměstnanců
- Pracovní vztahy
- Péče o zaměstnance
- Personální informační systém (Koubek, 2007, s. 20, 21).

### **4.1 Personální plánování**

V rámci činnosti personálního plánování mluvíme o velmi důležitém nástroji při řízení organizace. Dle Tomšíkové vychází personální plánování z dlouhodobých záměrů organizace, určuje vývoj, vytyčuje cíle a zajišťuje pracovní sílu. Samotné plánování považujeme za činnost, kde je hlavním účelem zajištění odpovídajícího počtu zaměstnanců, se správnou kvalifikací, ve stanoveném čase a na stanoveném místě, a to i pro budoucí fungování organizace (Tomšíková, 2014, s. 15).

Samotné personální plánování sebou nese různé postupy a metody. Jsou děleny na metody intuitivní a kvantitativní (Tomšíková, 2014, s. 15). Metody intuitivní jsou rychlejší, můžeme je nazvat jako tzv. měkké metody plánování. Naopak metody kvantitativní se vyznačují delší přípravou, která je založena na soustředění většího objemu potřebných dat (Hroník, 1999, s. 19).

Metody kvalitativních jsou aplikovány nejčastěji pro malé a střední firmy. Nejrozšířenější metodou je tzv. manažerský odhad. Tato metoda vychází nejen ze strategických a podnikatelských plánů, ale také ze zkušeností vedoucích pracovníků. Naopak ve velkých firmách jsou využívány metody kvantitativní. Jedná se o metody, které vycházejí z pracovních a časových studií a normativních metod, jsou to tzv. analytické metody. Dále tzv. statistické metody jsou založeny na statických analýzách vývoje počtu a struktury zaměstnanců (Tomšíková, 2014, s. 15).

## **4.2 Získávání a výběr zaměstnanců**

Získávání zaměstnanců je činnost zahrnující aktivní vyhledávání a následné oslovování vhodných uchazečů, které se na danou pozici nejvíce hodí. Při výběru zaměstnanců mluvíme o takovém procesu, při kterém rozhodujeme, jací uchazeči budou na obsazované pozici přijati. Toto jednání, samotné získávání, výběr a následné přijetí uchazeče, může být značně nákladné. Vždy záleží na konkrétní pracovní pozici (Armstrong, 2007, s. 273).

### **4.2.1 Proces získávání zaměstnanců**

Dle Armstronga (2007, s. 276) jsou pro úspěšné obsazení pracovního místa vhodným kandidátem klíčové určité kroky. Základem by mělo být definování požadavků na uchazeče. Tedy popis pracovního místa a sestavení profilu pracovní pozice. Je vhodné si stanovit základní požadavky na zaměstnance, která jsou pro výkon práce elementární. Tedy jaké požadujeme vzdělání, praxi, odbornou přípravu, schopnosti chování, znalosti, dovednosti a schopnosti nezbytné pro výkon práce. Případně zvláštní požadavky (měnící se místo výkonu práce, cestování). Na základě jasně definovaných požadavků vystavujeme inzerát s odpovídající nabídkou, kde mimo požadavků zveřejňujeme také stručný, avšak jasně definovaný popis náplně práce a samozřejmě nabídku ze strany zaměstnavatele, tedy mzdu, benefity, možnosti dalšího vzdělávání, dny volna atd.

Po takto stanovených požadavcích přichází na řadu samotné hledání a oslovování uchazečů. Zde se nabízí celá řada možností, kde vhodné uchazeče o zaměstnání získat. Mezi nejčastější metody řadíme vystavení pracovního inzerátu na vlastních webových stránkách a pracovních portálech. Dále je velmi často využívanou metodou oslovení

personální agentury. Samozřejmě funguje doporučení od zaměstnanců a přátel, profesní sociální sítě, jako je LinkedIn, dále úřady práce atd. (Armstrong, 2007, s. 276). Ve většině případů je ale žádoucí využít kombinaci těchto metod, zvláště pokud se jedná o náročnější pozici, kde i čas celkového náboru hraje svoji podstatnou roli.

Přichází fáze presceeringu. Ať už si zvolíme jakoukoliv metodu pro získání zaměstnance, následuje samotné třídění uchazečů na více a méně vhodné kandidáty. Pokud jsme např. vystavili pracovní inzerát na internetový pracovní portál, je nezbytné došlé žádosti od uchazečů a jejich životopisy zpracovat (Armstrong, 2007, s. 276).

Následujícím bodem procesu náboru jsou pozvánky na osobní pohovory. Z předchozího zpracování životopisů vybereme vhodné kandidáty, kteří splňují naše požadavky a se kterými se telefonicky spojíme. V rámci prvního hovoru se ujistíme, že kandidát má o nabízenou pozici zájem a následně si sdělíme termín osobního pohovoru.

Osobní pohovor je nejběžnější metodou výběru zaměstnanců. Hlavním cílem pohovoru je získat od uchazeče relevantní informace, které umožní predikovat jejich budoucí výkon (Armstrong, 2007, s. 286).

Mezi nejčastěji kladené otázky u výběrového pohovoru patří:

1. Co vše víte o naší organizaci a jak jste se o této pozici dozvěděl/la,
2. Proč si hledáte nové zaměstnání,
3. Za jakou práci jste byl/a kritizován/a,
4. Dokážete pracovat pod tlakem,
5. Jaké jsou vaše silné a slabé stránky,
6. Jak si představujete svoje finanční ohodnocení (Dvořáková, 2006, str. 26-27).

Personalisté by měli dbát na to, aby byli na každý pohovor patřičně připraveni a předem by měli mít danou strukturu a znění jednotlivých otázek, které bude daný kandidát dostávat. Pracovníci, kteří vedou pohovor mívají připravené obecné otázky, které jsou pokládány všem uchazečům o zaměstnání. Součástí pohovoru by měly být i otázky, které odpovídají konkrétní pozici a konkrétnímu uchazeči. Možností otázek existuje celá řada, je důležité vědět, že jsou i otázky, které by se pokládat neměly. Jedná se samozřejmě především o otázky diskriminační (Thomson, 2007, s. 28).

Armstrong rozdělil konkrétní typy kladených otázek tímto způsobem:

- otevřené otázky,
- jednoduché otázky,
- hypotetické otázky,
- otázky jdoucí do hloubky,
- reflexivní otázky,
- diskriminační otázky (Armstrong, 2007, s. 78).

Pohovor, tedy diskuze, mezi uchazečem a tazatelem či více tazatelů z řad nadřízených pracovníků vedení společnosti a náboráři či personalisty ukáže nejen osobnost a povahu uchazeče, ale i jeho komunikační schopnosti a schopnosti chování. Stejně tak dávají možnost uchazeči dozvědět se detailnější popis náplně práce, strukturu podniku, možnosti kariérního růstu či možnosti vzdělávání na pracovišti (Armstrong, 2007, s. 287).

Při kladení těchto otázek je vhodné pozorovat i neverbální projevy uchazečů, díky kterým je možné rozpoznat celou řadu osobnostních rysů kandidátů. Aby bylo toto pozorování založeno na co největší objektivitě, je vhodné se zaměřit na jednotlivé skupiny neverbální komunikace:

- Vzdálenost (proxemika), kterou kandidát zaujímá. Mluvíme o vzdálenosti horizontální, kdy pozorujeme, jakou vzdálenost si uchazeč udržuje od druhých lidí. A vzdálenost vertikální, kdy pozorujeme, zda uchazeč zachovává výškovou rovnováhu, či zda se nadřazuje nebo podřizuje.
- Dotyky (haptika), patří sem např. podání ruky, auto kontakty, tedy dotýkání se sami sebe. Adekvátní stisk ruky a navázání očního kontaktu. To lze samozřejmě lehce nacvičit a mít pod vědomou kontrolou.
- Gesta (gestika), jako jsou nejčastěji pohyby rukou, které doprovázejí komunikaci verbální.
- Postoje (posturologie), zde nejčastěji rozeznáváme postoje zmenšení a zvětšení, oddálení a přiblížení, naklonění a odklonění se, dále pózy, uvolněné postoje v souvislosti s celou situací. Posturologie spolu s proxemikou patří obvykle k těm, které je obtížnější vědomě kontrolovat a ovládat.

- Pohyby (kinezika), kdy pozorujeme celou škálu pohybů od nehnutí se až po pohybový neklid. Nejčastěji lze ovšem pozorovat drobné tělesné pohyby, jako je poklepávání nohou, prsty u rukou apod.
- Mimika, tedy výraz v obličeji. Zde je možné rozpoznat celou řadu emocí, které se mohou vzájemně mísit. Pro snadnější identifikaci emocí je možné si obličej rozdělit do tří zón. Zóna čela a obočí značí údiv, zóna očí a víček strach a smutek, zóna tváře, nosu a úst radost (Hroník, 1999, s. 166-168).

Pokud budeme chtít během výběrového řízení pozorovat právě i neverbální komunikaci, je vhodné si průběžně zaznamenávat pozorování těchto neverbálních projevů u každého uchazeče tak, aby výsledky byly objektivní a měřitelné. K tomu může posloužit arch k pozorování neverbálních projevů, kde lze dle jednoduché škály zaznamenat veškeré neverbální projevy uchazečů.

#### **4.2.2 Výběr zaměstnanců**

Koubek tvrdí, že při procesu náboru zaměstnanců je nejzásadnější identifikovat, který z uchazečů o zaměstnání bude dle zjištěných a dostupných informací pravděpodobně nejlépe vyhovovat nejen požadavkům obsazovaného pracovního místa, ale také dopomůže k vytváření zdravých mezilidských vztahů ve skupině kolegů i v organizaci. Takový, který je schopen akceptovat etické hodnoty příslušné pracovní skupiny a organizace, bude přispívat k vytváření žádoucí týmové a organizační kultury a v neposlední řadě se dokáže přizpůsobit předpokládaným změnám na pracovním místě, v pracovní skupině i v organizaci. Jedním ze zásadních problémů při výběru zaměstnanců je podle něj posuzování míry vhodnosti každého z uchazečů pro obsazované pracovní místo. V této souvislosti se pak porovnává povaha pracovního místa (tzn. jeho popis a specifikace) a požadavky na osobnostní charakteristiky zaměstnance se zjištěnými charakteristikami uchazeče (Koubek 2008, s. 166-167).

Pro usnadnění výběru nejvhodnějšího uchazeče je možné zvolit jednu z metod pro výběr zaměstnanců. Volbou vhodné metody je možné rozpoznat, kdo z kandidátů, kteří již absolvovali výběrová řízení, bude nejvíce vyhovovat požadavkům instituce. Metody berou v potaz, jak odbornost každého uchazeče, tak osobnostní charakter a tím

schopnost zaměstnance přispívat k dobrému klimatu na pracovišti (Tomšíková, 2014, s. 25).

Mezi nejčastěji používanou metodou pro výběr zaměstnanců se řadí dotazník. Jedná se z pravidla o větší organizace, které vyplněný dotazník zakládají do osobního spisu zaměstnance a následně slouží k uchování informací pro evidence zaměstnanců. Dotazníky nejsou nijak standardizované a každá instituce má obvykle svůj typ dotazníků. Vhodně zvolený dotazník pro uchazeče o danou pozici by měl obsahovat několik základních informací:

- příjmení, jméno, akademický titul,
- adresa trvalého bydliště a korespondenční adresa,
- telefon, e-mail,
- dosažené vzdělání a instituce, kde bylo vzdělání získáno,
- znalost cizích jazyků, včetně odpovídající úrovně,
- další odborné znalosti, absolvované kurzy a školení,
- vlastnictví řidičského oprávnění,
- základní informace týkající se předchozích zaměstnání, případně reference (Tomšíková, 2014, s. 25).

Další zvolenou metodou pro správný výběr zaměstnanců mohou být testy pracovní způsobilosti. Jedná se obvykle o doplňkový způsob výběru zaměstnanců. Testy mohou být různého zaměření. Avšak složení testů by mělo odpovídat hledané pracovní pozici. Mezi nejčastější testy, které se hodí použít pro výběr nových zaměstnanců patří:

- test inteligence,
- test schopností,
- test znalostí a dovedností,
- test osobnosti.

Při výběru pracovníků na manažerské pozice, kde je kladen důraz na schopnost jednotlivce pracovat v týmu, umět řešit nenadálé situace pod vysokým tlakem a vědět, jak vést lidi, se nejčastěji používá metoda zvaná Assessment centre. Jedná se o velmi komplexní diagnosticko-výcvikový program, který má různé podoby a vždy je nutné spolupracovat s odborníky (Tomšíková, 2014, s. 26).

### **4.3 Přijímání zaměstnanců**

V závěrečné fázi náborového řízení přichází vyhodnocení a přijetí nového zaměstnance na pracoviště. Po rozhodnutí sdělujeme kladný výsledek výběrového řízení uchazeči, písemnou, či lépe, ústní formou. Na opačné straně oznamuje i nepřijatým uchazečům, že výběrové řízení bylo ukončeno.

Bezprostředně po skončení výběrového řízení a přijetí pracovníka do organizace přichází doba, která může představovat až bezmála 3 měsíce, než úspěšný kandidát nastoupí na danou pozici. Samotný uchazeč o zaměstnání může v tomto časovém prostoru nadále hledat vhodné zaměstnání, absolvovat jiná výběrová řízení a nástup z jeho strany nemusí proběhnout. Proto je třeba, aby zaměstnavatel byl s vybraným kandidátem neustále v kontaktu. Aby se uchazeč postupně stával součástí této společnosti. Vybraného kandidáta je vhodné pozvat na firemní den, sponzorovanou akci, otevřenou poradou apod. Dle Hroníka je vhodné samotnou dobu od rozhodnutí a samotným nástupem zaměstnance považovat za součást adaptačního procesu a zacházet s ní plánovitě a systematicky (Hroník, 1999, s. 287).

V momentě přijetí nového zaměstnance, tedy v den nástupu, je nezbytnou formální součástí podpis pracovní smlouvy.

### **4.4 Adaptace zaměstnanců**

Adaptační proces většinou překračuje svoji časovou délkou zkušební dobu zaměstnance. Zároveň začíná ještě před oficiálním nástupem do společnosti v době mezi konečným rozhodnutím a nástupem stvrzeným podepsáním pracovní smlouvy (Hroník, 1999, s. 288).

Jelikož v 1. roce od nástupu zaměstnance do společnosti lze očekávat nejvyšší míru fluktuace, je vhodné zaměřit se ihned po kvalitním výběrovém řízení i na kvalitní adaptační proces (Hroník, 1999, s. 288).

Adaptační proces je proces, který má nově přijatým zaměstnancům poskytnout základní informace, které potřebují k tomu, aby se rychle a vhodným způsobem v podniku adaptovali, začlenili a zahájili svoji pracovní činnost (Tomšíková, 2014, s. 17).

Plán řízené adaptace obsahuje:

- Určení doby adaptace
- Určení tutora, rádce, který není bezprostředním nadřízeným
- Určení cílů
- Určení způsobu hodnocení a vyhodnocování procesu adaptace
- Určení funkčních míst k rotaci
- Určení konkrétních vzdělávacích aktivit (Hroník, 1999, s. 289).

#### **4.5 Hodnocení zaměstnanců**

Hodnocení a odměňování zaměstnanců je další důležitá personální činnost, kterou Koubek (2007, s. 207, 208) popisuje jako „činnost zabývající se:

- a) Zjišťováním toho, jak pracovník vykonává svou práci, jak plní úkoly a požadavky svého pracovního místa či své role, jaké je jeho pracovní chování a jaké jsou jeho vztahy ke spolupracovníkům, zákazníkům či dalším osobám, s nimiž v souvislosti s prací přichází do styku.
- b) Sdělováním výsledků zjišťování jednotlivým pracovníkům a projednáváním těchto výsledků s nimi.
- c) Hledáním cest ke zlepšení pracovního výkonu a realizací opatření, která tomu mají napomoci“.

#### **4.6 Vzdělávání, vedení a rozvoj zaměstnanců**

Vzdělávání zaměstnanců představuje zvyšování jejich odbornosti či prohlubování dovedností. Má za cíl připravit zaměstnance pro budoucí potřeby dané společnosti, zajistit rozvoj osobnosti zaměstnanců a jejich pružnost. Vzdělávání zaměstnanců může být realizováno formou krátkodobých i dlouhodobých programů (Tomšíková, 2014, s. 81).

Aby mohlo k vedení, rozvoji a podpoře zaměstnanců docházet je nutné stanovit jasné podmínky v organizaci. Pokud má k tomu organizace dostatek finančních prostředků, je vhodné pověřit osobu, která bude na dané zaměstnance dohlížet. Pak se pro rozvoj zaměstnanců, ale i pro odstraňování špatných návyků a volení správných pracovních kroků doporučuje jednak způsob kontroly a vedení, kterým může být mentoring



a supervize. Pro samotnou podporu zaměstnance je vhodné aplikovat poradenství a koučink.

„Základní principy celoživotního vzdělávání:

- Každý jedinec má mít možnost vzdělávat se.
- Celoživotní vzdělávání je nezbytné pro realitu učící se společnosti.
- Celoživotní vzdělávání zahrnuje všechny aspekty vzdělávání“ (Šerák, Dvořáková, 2009, s. 20).

#### **4.6.1 Prohlubování kvalifikace**

Prohlubování kvalifikace zaměstnanců představuje průběžné doplňování kvalifikace. Prohlubováním se nemění podstata kvalifikace pro výkon sjednané práce zaměstnance. Rozumíme tím také udržování a obnovování kvalifikace (Tomšíková, 2014, s. 80).

#### **4.6.2 Zvyšování kvalifikace**

Při zvyšování kvalifikace dochází ke změně hodnoty kvalifikace. Jedná se také o získání či rozšíření kvalifikace. Zvýšení kvalifikace lze dosáhnout studiem, vzděláváním, či školením. Zaměstnanci přísluší k účelu zvýšení kvalifikace pracovní volno s náhradou mzdy nebo platu ve výši průměrného výdělku (Tomšíková, 2014, s. 80).

#### **4.6.3 Mentoring**

Dle Armstronga je mentorování proces, který využívá speciálně vyškolených jedinců, tedy mentorů, kteří pomáhají zaměstnancům při jejich vzdělávání a rozvoji tím, že jim poskytují odborné vedení, praktické rady a trvalou podporu. Mentor má za úkol připravit zaměstnance k tomu, aby dosahovali lepších výsledků, aby zvládaly obtížnější výzvy, jako může být například postup v kariéře. Mentorování je velmi často využíváno v rozvoji lídrů a manažerů (Armstrong, 2007, s. 361).

#### **4.6.4 Supervize**

Pod termínem supervize nalezneme složeninu z latinských slov, kdy slovo „super“ znamená nad, přes nebo nej. Slovo „vize“ pak představuje pohled. Supervize je forma dohledu nad výkonem zaměstnanců a má za cíl předcházet překážkám v pracovním procesu. Supervize může pomoci odhalovat schopnosti a talent pracovníků, ale také jejich slabé stránky. Dokáže pracovníky motivovat k řešení problémů a ke vzájemné sounáležitosti v rámci organizace. Zuzana Havrdová (Havrdová, Hajný et al. 2023) o supervizi říká: „Supervize je odborná činnost, při níž supervizor podporuje, vede a posiluje pracovníka, skupiny nebo týmy v pomáhající profesi k tomu, aby dosáhli určitých organizačních, profesionálních a osobních cílů“. Supervizor by měl být schopen efektivní komunikace a empatie.

#### **4.6.5 Koučink**

Koučování je zpravidla osobní a individuální. Jedná se o přístup, který zaměstnancům pomáhá rozvíjet jejich dovednosti, znalosti a zlepšovat jejich výkonost. Koučování je učení pracovníka jinou osobou, většinou nadřízeným, které ovlivní jeho dovednosti a postoje (Bělohlávek, 2000, s. 70). Hovoříme-li o rozvoji zaměstnanců, pak je koučování považováno za jeden z nejsilnějších nástrojů. Jak již bylo řečeno, jedná se o rozvoj dovedností a učení novým znalostem za podpory vedoucího (Bělohlávek, 2000, s. 72). Při koučování je důležité řídit se několika principů. Jednak jde o vytyčení přiměřených cílů. Dále aktivizace a motivace samotného účastníka na základě vhodně kladených otázek a účinná zpětná vazba (Bělohlávek, 2000, s. 72).

# PRAKTICKÁ ČÁST

## 5 Vlastní šetření

V praktické části bakalářské práce je realizováno vlastní šetření ve vybrané společnosti. Jedná se tuzemskou personální agenturu, která se na trhu pohybuje již od roku 2008. Hlavní činností agentury je aktivní vyhledávání a následné oslovování kandidátů. Kontaktování uchazečů probíhá přes externí pracovní portály, online databáze, zároveň také přes interní databázi společnosti. Kandidáti jsou vyhledávání také přes profesní sociální síť LinkedIn.

V úvodu praktické části práce je stručně představena vybraná společnost. Obsahem tohoto představení je krátká charakteristika historie společnosti, aktivita společnosti a popis posuzovaných zaměstnanců společnosti. Předkládané informace jsou získané z interních zdrojů vybrané agentury a na základě vlastního šetření z pozice současného zaměstnance (personální konzultantka).

Další kapitola v praktické části je věnována individuálním rozhovorům se zaměstnanci společnosti. Zde dochází ke sběru informací týkajících se získávání zaměstnanců ve vybrané společnosti, konkrétně metody a proces získávání vlastních zaměstnanců. Dále informace o výběru zaměstnanců ve společnosti, kde je popsána činnost dosavadního procesu výběru zaměstnanců. To vše ze strany personalistů i zaměstnanců společnosti. V poslední kapitole jsou navržena opatření, která by mohla zjednodušit či zefektivnit aktuální získávání a výběr zaměstnanců ve vybrané společnosti.

### 5.1 Charakteristika místa šetření

Vybraná organizace je ryze česká personální agentura, která se soustředí na předvýběr vhodných kandidátů pro klienty, kteří si službu této agentury hradí. Personální konzultanti a konzultantky oslovují uchazeče přes externí pracovní portály a databáze, k vyhledávání používají také interní databázi kontaktů a sociální sítě.

Kanceláře společnosti mají hlavní pobočku v Praze. Společnost ale nesídlí pouze v hlavním městě, ale působí na více poboček po celé České republice. Na všech pobočkách společnosti je dohromady zaměstnáno 45 zaměstnanců, kteří se podílejí na

chodu společnosti, přičemž společnost zaměstnává osoby na HPP, DPP a DPČ. Společnost byla do obchodního rejstříku zapsaná v roce 2008.

## **5.2 Individuální rozhovory**

Hlavním tématem práce bylo zjistit, jak ve společnosti probíhají jednotlivá výběrová řízení. Z toho důvodu se v této kapitole bude přepis rozhovorů se 2 zaměstnanci, kteří se nábořem a přijímacími pohovory zabývají. Následně byly realizovány rozhovory se 3 zaměstnanci, kteří byli v posledním roce přijati na pozice personální konzultant/ka a obchodní zástupce.

### **5.2.1 Realizace individuálních rozhovorů**

Metoda rozhovoru probíhá formou přímého dotazování. Jde tedy o verbální komunikaci mezi výzkumným pracovníkem a respondentem, případně více respondenty. Pro svou práci jsem se rozhodla uskutečnit individuální rozhovory na předem připravené otázky. Případně jsem pokládala i doplňující otázky během rozhovoru, které původní otázku do vysvětlovaly. Během rozhovoru jsem zaznamenávala data na diktafon, tato data jsem následně přepsala a vyhodnotila. V závěru došlo ke komparaci odpovědí obou skupin respondentů.

Rozhovory byly realizovány v průběhu měsíce listopadu 2023 s pracovníky, kteří mají ve vybrané společnosti na starosti náboř nových zaměstnanců a s tím spojenou celou HR agendu. Dále proběhly rozhovory s pracovníky působících na pozicích personální konzultant/ka a obchodní zástupce, kteří byli na pozice přijati v tomto roce. Rozhovory probíhaly individuálně v oddělné místnosti na pracovišti. Respondenti si přáli zůstat v anonymitě. V úvodu rozhovorů jsem představila respondentům svoji bakalářskou práci a za jakým účelem rozhovory realizuji, dále došlo ke svolení o zaznamenávání rozhovoru na diktafon. Dále jsem respondenty požádala, aby krátce představili svoji náplň práce v rámci personalistiky a jak dlouho na dané pozici působí. Následoval hlavní rozhovor a já jsem začala pokládat předem připravené otázky. V závěru rozhovoru jsem respondenty vyzvala, jestli mají oni nějaké doplňující otázky, upozornila jsem respondenty na konec rozhovoru a interview jsem s poděkováním ukončila.

## 5.3 Výsledky individuálních rozhovorů s personalisty

### Rozhovory s personalisty

Nejprve jsem vedla individuální rozhovory s personalisty A (personalista pro pozici personální konzultant/ka, B (personalista pro pozici obchodní zástupce).

#### 1. Uveďte, prosím, jak dlouho pracujete v této společnosti a jak dlouho celkem se věnujete oblasti personalistiky.

A: Téměř 10 let a personalistice, tedy náboru zaměstnanců na pozici personální konzultant/ka, se věnuji 3 rokem.

B: 7 let a náboru zaměstnanců na pozici obchodní zástupce se věnuji rok a půl.

#### 2. Vystudoval/a jste obor, který se vztahuje k personální práci? Pokud ne, jaký obor jste vystudoval/a?

A: Studovala jsem obchodní akademii, tam jsme se oboru personalistiky lehce dotkli. Více jsem se ale personalistikou začala zabývat až zde.

B: Absolvovala jsem obor Personalistika, takže teoretické znalosti mám.

#### 3. Jaké hlavní požadavky musí splňovat kandidát, kterého pozvete na závěrečný výběrový pohovor?

A: Vybírám a vedu pohovory s uchazeči na pozici personální konzultant/ka. Pozice to není náročná, a proto i požadavky nejsou nijak zásadní. Zjišťuji vzdělání, pokud se jedná o uchazeče z oboru ekonomického, obchodního či humanitního, je to velká výhoda. Druhým požadavkem, pokud se jedná o studenta, je jeho časová flexibilita a nakonec, při osobním pohovoru, zjistím jeho komunikační dovednosti, které jsou na této pozici důležité. To, zda daný uchazeč, bude na pozici přijat, je pak otázkou i vzájemné sympatie.

B: V mém případě je na pozici obchodního konzultanta požadováno větší množství kritérií. Jednak je to zkušenost na obdobné pozici, nemusí jít pouze o obchodního zástupce, zvažují i zkušenosti z pozic jako je obchodní asistent, telesales. Vzdělání nehraje velkou roli, pozice je vhodná jak pro středoškoláky, tak vysokoškoláky.

Důležitější je rozhodně praxe v oboru. Vždy přikláním větší váhu osobním sympatiím na osobním pohovoru.

**4. Uveďte, jakou strukturu má výběrový pohovor s kandidáty ve vaší společnosti, jak dlouho většinou pohovor trvá. Konzultujete přijetí nového zaměstnance s někým dalším, nebo je to čistě Vaše rozhodnutí?**

A: Pohovor na pozici personální konzultant/ka bývá většinou dlouhý 30 minut. Nejprve se uchazeče zeptám, jak se mám, jak dlouho k nám jel, abych také zjistila, jak dlouho by případně do práce jezdil. Těmito jednoduchými otázkami se ho snažím, před samotným pohovorem, uklidnit. Každý pohovor otevírám otázkou, kde se uchazeč může sám rozprávět, co mi chce o sobě sdělit. Většinou se dozvím informace o studiu, současném či předchozím zaměstnání a koníčky či jiné záliby. Na základě těchto informací pak pokládám doplňující otázky, buď z oblasti vzdělání, či z praxe. Závěr pohovoru je vždy věnován modelové situaci, kdy uvedu příklad, že se uchazeči nedaří oslovovat vhodné kandidáty na hledanou pozici, a jak by danou situaci řešil. Zeptám se, jak si představují svůj běžný pracovní den, a to následně doplním o realitu, která je případně čeká. Tento bod je velmi důležitý. Pokud mají jinou představu o práci, vám, že je práce nebude dlouho bavit, a tudíž je není vhodné přijmout. Poslední otázka je, zda má sám kandidát nějaké další otázky k dané pozici. Poté se rozloučíme a sdělím, že rozhodnutí o výsledku výběrového řízení, mu bude sděleno do 14 dnů. Rozhodnutí o přijetí/nepřijetí daného uchazeče na pozici je vždy pouze moje rozhodnutí.

B: Při pohovoru si v kalendáři vymezují hodinový blok, který ale většinou není vždy zcela vyplněn, to znamená, že pohovor většinou trvá 40-50 minut. Struktura je jednoduchá. Ptám se krátce na vzdělání, potom na praxi, která je pro mě zásadní a pak zkusíme modelovou situaci, kdy já jsem v roli klienta a uchazeč se mi pokouší prodat naši službu. Samotné přijetí uchazeče se rozhoduje až po zkušebním dnu, který je zpravidla do týdne od úspěšného osobního pohovoru. Kandidát dorazí k nám do kanceláře a půl dne, případně celý den, si zkusí naši práci. Pokud jsou obě strany spokojeny, kandidát nastupuje na místo obchodního zástupce. Většinou to konzultuji ještě se svým přímým nadřízeným.

**5. Jaké otázky uchazečům vždy pokládáte? (Rozlište otázky týkající se oblasti vzdělání, praxe, osobních vlastností.)**

A: Co se týká vzdělání, ptám se samozřejmě na nejvyšší dosažené vzdělání, ačkoliv to vidím v životopisu, přijde mi vhodné slyšet to i od samotného kandidáta. Pokud vidím v životopisu praxi z obdobné pozice, určitě se doptávám, jednak na náplň práce, jednak na důvod odchodu z pozice. Pokud uchazeč nemá praxi z oboru, nemám žádné další otázky. Vždy se uchazeče ptám na otázku ideálního platu. Samozřejmě na odlehčení situace pokládám i otázky ohledně koníčků, zálib. Není to nic, co by bylo rozhodující v případě přijetí/nepřijetí kandidáta, ale je určitě důležité se na to zeptat a udělat si o kandidátovi představu i z této stránky.

B: Nikdy nevynechám otázku ohledně praxe, ta je klíčová a zajímá mě nejvíce. Nechám kandidáta hovořit o jeho zkušenostech. Dávám modelové otázky, jak by zareagovali na nějaké situace ze strany klientů. Rád s vždy se ptám i na osobní život, na koníčky, záliby. Je pro mě důležité, aby nový člen týmu zapadl do stávajícího kolektivu i na základě trávení volného času, společných zálib.

**6. Vedete si statistiku, s kolika uchazeči jste mluvili v rámci výběrového pohovoru, než byl vybraný kandidát přijat na danou pozici?**

A: Přímo statistiku nevedu. Víím ale, že na vystavený inzerát nám během 1 měsíce průměrně reaguje kolem 80 uchazečů. Z těch se k pohovoru dostane maximálně 15. Pak už se odvíjí počet přijatých podle toho, jestli se jedná o člověka na HPP nebo studenty, kteří mají omezené časové možnosti. Celý proces nábora trvá většinou 6-7 týdnů.

B: Statistiku nemám, je to ale dobrý nápad a asi ji od této chvíle zavedu. Běžně vystavujeme inzerát na pracovní portály, tam se hlásí v rámci jedné kampaně, která trvá 1 měsíc zhruba 20-30 uchazečů. K pohovoru si zvu většinou 6-8 uchazečů. Ne vždy někoho přijmu. Vhodné kandidáty vybírám s velkým rozmyslem.

**7. Ověřujete si nějakým způsobem, zda byli uchazeči spokojeni s průběhem výběrového pohovoru?**

A: Neověřuji.

B: Ne. Ale zpětná vazba by se hodila. Možná to zavedu.

**8. Ověřujete si u nově přijatých zaměstnanců, zda jsou v zaměstnání spokojeni?**

A: Ano, před uplynutím zkušební doby máme sezení, kde vše probíráme.

B: Ano. Pravidelně probíhá 1 to 1, sezení jeden na jednoho, kdy si můžeme otevřeně promluvit se svým nadřízeným. První po 2,5 měsících, poté každého čtvrt roku. Tato sezení by nám měla umožnit říct si se zaměstnanci otevřeně, jak se jim pracuje, jejich názory a zároveň i oni dostávají zpětnou vazbu na svoji práci ze strany vedení.

**9. Máte nějaké vlastní návrhy na zvýšení spokojenosti zaměstnanců, a tím snížení jejich fluktuace ve společnosti?**

A: Pokud zaměstnanec není na pracovní pozici spokojen, já to vzhledem ke své empatické povaze poznám poměrně rychle a snadno, dám si s ním schůzku a snažím se zjistit, co mu na práci nevyhovuje. Většinou se mi dostává odpovědí, že práce je již nenaplňuje, že se nemají kam posunout. V takovém případě ani já nemám žádné návrhy na zlepšení. Kariérní růst zde není možný.

B: Vše, podle mého, závisí na komunikaci. Já se svými kolegy mluvím velmi často a téma spokojenosti na pracovišti je klíčovým faktorem. Bývám velmi otevřený možným návrhům, jsem kreativní. Pokud není zaměstnanec spokojen, určitě tu je cesta. V případě, že se zaměstnanec cítí přepracován, není problém na nějakou dobu snížit pracovní úvazek. V opačném případě, kdy se necítí naplněn, je možnost převzít větší odpovědnost, věnovat větší čas schůzkám apod.

**10. Kolik kandidátů bylo za poslední rok přijato? Kolik těchto v posledním roce přijatých lidí ve společnosti stále pracuje? Pokud nově přijatí zaměstnanci v průběhu roku odešli, znáte důvody ukončení jejich pracovního poměru?**

A: Na pozici personální konzultant/ka bylo přijato za poslední rok celkem 6 zaměstnanců, z toho 4 již u nás nepracují. Důvod odchodu byl vždy na straně zaměstnanců. Z dotazníku, který nám zaměstnanci ke konci pracovního poměru vyplňují, byl nejčastějším důvodem odchodu stereotyp, nemožnost kariérně růst, nedostatečné finanční ohodnocení.

B: Na pozici obchodního zástupce byli za poslední rok přijati 3 zaměstnanci, 2 z nich už u nás nepracují. 1 zaměstnanec odešel z vlastních osobních důvodů, dle neoficiálních informací mu nevyhovovalo finanční ohodnocení, které je z velké části tvořeno provizí a v případě malého počtu uzavřených obchodů se logicky snižuje i konečný plat. S druhým zaměstnancem jsme ukončili pracovní poměr z naší strany,



nebyl dostatečně průbojný na trhu, nabídli jsme mu nižší pozici obchodního asistenta, tu nepřijal. Spolupráce byla ukončena po 3 měsících zkušební doby.

### **5.3.1 Zhodnocení výsledků individuálních rozhovorů**

Z výpovědí obou rozhovorů s pracovníky vybrané společnosti, kteří se ve firmě zabývají personální činností vychází, že jsou kladeny rozdílné požadavky na pozici personální konzultant/ka a obchodní zástupce.

### **5.3.2 Individuální rozhovory se zaměstnanci**

Další individuální rozhovory jsem vedla se zaměstnanci společnosti – s respondenty A (personální konzultantka), B (personální konzultantka), C (obchodní zástupce).

#### **1. Uveďte, prosím, jak dlouho pracujete v této společnosti, o jakou formu spolupráce se jedná?**

A: Ve společnosti pracuji 5 měsíců, jedná se o práci na HPP.

B: Už více než 7 měsíců, formou brigády na 3 dny v týdnu.

C: 5 měsíců, formou HPP.

#### **2. Vystudoval/a jste obor, který se vztahuje k Vašemu pracovnímu zařazení? Pokud ne, jaký obor jste vystudoval/a?**

A: Vystudovala jsem gymnázium, na VŠ jsem se po prvním měsíci rozhodla nepokračovat.

B: Ano, jsem studentkou oboru Lidské zdroje, na VŠEM, aktuálně jsem ve 2. ročníku.

C: Studuji na VŠE, Podniková ekonomika a management.

#### **3. Jaké hlavní požadavky musí podle Vás splňovat kandidát, kterého personalisté pozvali na závěrečný výběrový pohovor?**

A: Dle mého názoru a dle mých osobních zkušeností nemusí jít o člověka z oboru, jelikož to nejsem ani já. Na této pozici je důležitá chuť do práce, komunikativnost a asi zájem o tento obor.

B: Myslím si, že kandidát na této pozici nemusí mít velkou pracovní zkušenost z tohoto oboru, na druhou stranu, pokud chce jít směrem HR, bylo by vhodné se o tento obor alespoň zajímat.

C: Rozhodně, na pozici obchodního zástupce jsem už měl 2letou zkušenost, sice z jiného oboru, ale princip je stále stejný.

#### **4. Jakou strukturu měl výběrový pohovor s Vámi, když Vás do společnosti přijímali?**

A: Jednalo se o zhruba 20 až 25minutový rozhovor. Nejprve jsem hovořila o svém vzdělání a předchozích pracovních zkušenostech. Následovalo řešení situace z praxe. Následně mi byly kladeny otázky ohledně toho, jak si práci na této pozici představuji.

B: Během pohovoru jsem odpovídala na otázky ohledně práce na dané pozici, jak si myslím, že bude vypadat můj běžný pracovní den. Probírala se i moje časová flexibilita. Zkoušeli jsme vyřešit problém, který může nastat při hledání kandidátů na pozici. Poté následoval prostor na moje otázky.

C: Pohovor trval téměř 45 minut, nejprve jsem popisoval svoji předchozí pracovní zkušenost a následně se otázky týkaly motivace, proč jsem na danou pracovní nabídku reagoval a jak bych si práci na této pozici představoval.

#### **5. Jaké otázky Vám personalisté kladli? (Rozlište otázky týkající se oblasti vzdělání, praxe, osobních vlastností.)**

A: Dostala jsem otázku na nejvyšší dosažené vzdělání a praxi, která by se této práci nejvíce podobala. Tu jsem neměla, protože jsem předtím pracovala ve školce. Takže jsem dostala otázku, jak si myslím, že by vypadal můj pracovní den. Poté jsme se krátce pobavili o mých zálibách.

B: Hodně jsme diskutovali o mém vzdělání, vzhledem k tomu, že jsem stále studentkou. Probírali jsme, jak můžu studijní zkušenosti zúročit v praxi a taky mé časové možnosti. Předchozí praxi jsem měla z oblasti gastronomie, takže k tomu jsme se téměř nedostaly. Krátce jsme hovořili o mých hodnotách, zálibách, co ráda dělám ve volném čase.

C: Na vzdělání jsem tuším otázku nedostal. Personalista se mě ptal především na praxi, jak dlouho jsem danou práci vykonával, jakým způsobem, o jaký šlo produkt. Z jakého

důvodu jsem spolupráci ve firmě ukončil. Také jsme se dlouho bavili o mých zálibách, co rád dělám ve volném čase.

**6. Ptali se Vás v rámci výběrového pohovoru na Vaši představu o finančním ohodnocení?**

A: Ano

B: Ano

C: Ano

**7. Máte představu, s kolika kandidáty byl veden výběrový pohovor společně s Vámi?**

A: To netuším.

B: Nedokážu říct.

C: Nemám představu.

**8. Byl/a jste spokojen/a s průběhem výběrového pohovoru?**

A: Celkem ano, očekávala jsem, že při pohovoru odpovídat na otázky jako je dosažené vzdělání, praxe a důvod, proč jsem na tuto pozici reagovala. To se také stalo. Překvapila mě modelová situace, jak bych ji řešila, ale alespoň mi to nastínilo, jak tato práce vypadá.

B: Ano, nesl se v příjemné atmosféře. Zodpovídala jsem na jednoduché otázky ohledně studia a představě o práci.

C: Pohovor byl časově náročnější, čekal jsem otázky na vzdělání a na předchozí pracovní zkušenost. Nepočítal jsem, že na pohovoru budou i modelové situace přímo z obchodního prostředí, ale dokázal jsem se s tím vyrovnat.

**9. Jste v zaměstnání spokojen/a? Zajímalo se o to někdo z Vašich nadřízených?**

A: Jsem velmi, práce tohoto typu mě velmi baví. Po necelých 3 měsících jsem měla sezení se svým team leadrem, který trval více než hodinu. Dostala jsem pozitivní zpětnou vazbu na svoji práci, pochvaly i drobné výtky, na kterých nyní pracuji.

B: Zjišťuji, že mě tato práce tolik nebaví, aktivně hledám jinou brigádu, kde nebudu nucena tak často mluvit s lidmi. Můj team leader o tom ještě neví, ale v nejbližší době bychom měli mít schůzku 1 to 1 a tam mu vše sdělím. Tyto schůzky máme pravidelně

každé 3 měsíce. Většinou je pro mě ale těžké sdělit team leaderovi, že mi. Například v práci něco nevyhovuje. Necítím se během těchto rozhovorů dobře.

C: V práci nejsem tolik spokojen. S koncem roku zde skončím. Vedení o tom už ví, máme pravidelné 1 to 1 schůzky, vše komunikujeme. Ačkoliv rozhovory nevnímám příliš pozitivně, většinou nedostanu tolik prostoru na výtky z mé strany směrem k vedení.

**10. Máte nějaké vlastní návrhy k průběhu výběrového řízení či k tomu, aby byli zaměstnanci ve společnosti více spokojeni?**

A: K výběrovému řízení výtky určitě nemám, probíhal velice přátelsky, bylo mi vysvětleno, jak bude vypadat můj běžný pracovní den i co se ode mě očekává. Já sama jsem v práci spokojena. Vím ale, že zde hodně zaměstnanců, i po krátké době působnosti, spolupráci ukončí. Je to asi způsobeno určitým stereotypem. Mně takový druh práce nevádí, proto bych nic neměnila.

B: K průběhu výběrového řízení a k samotnému pohovoru připomínky určitě nemám. Pro to, abych zde byla více spokojena, by mi určitě pomohlo nedělat každý den tu stejnou práci. Ráda bych třeba pomohla jeden den v týdnu obchodnímu týmu s organizací schůzek, nebo řešit účetní agendu, ke které mám díky svému studiu také blízko. Zároveň mi nevyhovují pracovní hodiny, máme 8,5hodinovou pracovní dobu a je velmi náročné, se po celou tu dobu plně soustředit. Ocenila bych i větší možnost práce z domova. Homeoffice byl uváděn jako benefit na pracovním inzerátu, kvůli tomu jsem se také o práci ucházela.

C: Pohovor byl v pořádku, ačkoliv mě jeho průběh lehce zaskočil, personalistovi ukázal, jak se chovám ve stresové situaci, a na základě toho jsem byl asi i přijat. Jak jsem zmínil, ke konci roku se chystám odejít z několika důvodů. Nevyhovuje mi skladba finančního ohodnocení, to, že se má mzda odvíjet od počtu uzavřených obchodů. Je zde opravdu velký tlak na výkon, skloubit to se školou není jednoduché. Za dobrou práci zde ale člověk bohužel není pochválen jak penězně, tak ani slovně. Chyby se neodpouští. Necítím se zde být sám sebou.

## 5.4 Komparace výsledků

Tato část bakalářské práce porovnává jednotlivé odpovědi obou skupin respondentů navzájem. Výsledky a závěry tohoto průzkumu nelze zobecňovat, jedná se o porovnání názorů celkem 5 respondentů.

V prvním rozhovoru, (pro personalisty) bylo položeno celkem 10 stejných otázek pro 2 respondenty. V první otázce došlo k porovnání z hlediska časové působnosti jednak zaměstnanců ve společnosti a také z hlediska práce jako personalisty. Oba zaměstnanci působí ve společnosti více než 7 let, náboru a personalistice se respondent A věnuje 3 roky a nemá tento obor ani jiný příbuzný vystudovaný, respondent B se náboru a personalistice ve společnosti věnuje rok a půl, přičemž tento obor vystudoval a získal inženýrský titul na VŠE.

Oba respondenti se věnují náboru nových zaměstnanců, přičemž respondent A se soustředí na pracovníky na pozici personální konzultant/ka a respondent B působí jako náborář pro pozice obchodní zástupce. Z toho důvodu se také liší požadavky na kandidáty na tyto pozice. Pro nábor na pozici personální konzultant/ka nemá personalista A specifické požadavky na kandidáty. Dle popisu se nejedná o složitou pozici, na kterou by bylo nutné splňovat předchozí praxi či disponovat specifickým vzděláním. Vhodnost kandidátů je tedy posuzována především podle komunikativnosti a zájmu o daný obor. U pozici obchodní zástupce se již požadavky na kandidáty zvyšují. Dle personalisty B je nejdůležitějším faktorem uchazečova praxe na dané pozici. Na druhou stranu vzdělání není považováno za důležité kritérium. Oba respondenti uvedli, že je pro ně důležitá i povaha kandidátů a to, jak si během ústního pohovoru sednou lidsky. Každý personalista má svou vlastní ustálenou strukturu ústního pohovoru, přičemž se shodují v otázkách ohledně motivace práce, předchozí praxe a případně vzdělání.

U pozici personální konzultant/ka pohovor obvykle trvá 30 minut, u pozice obchodního zástupce je ústní pohovor zhruba o 20 minut delší. V tomto čase je zkoušena modelová situace, kdy personalista hraje potenciálního klienta a uchazeč o pozici obchodního zástupce se pokouší službu společnosti klientovi prodat. Ve společnosti není nijak vedena statistika ohledně dat týkající se počtu uchazečů, kteří na pracovní nabídku personální konzultant/ka či obchodní zástupce sami reagovali,

nejdou známa ani data ohledně počtu oslovených kandidátů a počtu ústních pohovorů. Personalisté nemají zaveden systém zpětné vazby od kandidátů, kteří se zúčastnili ústních pohovorů. U nově přijatých zaměstnanců, ale i u těch stávajících se pravidelně konají osobní schůzky, tzv. 1 to 1, kde je hodnocena dosavadní práce zaměstnanců, návrhy pro zlepšení apod. Za poslední rok bylo na pozici personální konzultant/ka přijato celkem 6 zaměstnanců, přičemž 4 již ze společnosti odešli. Na pozici obchodní zástupce došlo za poslední rok k náboru 3 zaměstnanců, 2 u společnosti už nepracují.

V druhém rozhovoru byli dotazováni celkem 3 zaměstnanci, kteří byli do společnosti přijati během posledních 7 měsíců. 2 zaměstnanci působí na pozici personální konzultant/ka a 1 zaměstnanec na pozici obchodní zástupce. Na pozici personální konzultant/ka spolupracuje jeden zaměstnanec se společností formou brigády, druhý zaměstnanec na pozici personální konzultant/ka pracuje na smlouvu na HPP stejně jako dotazovaný obchodní zástupce.

V případě personálních konzultantů/tek jsem se setkala s jedním zaměstnancem, který je na dané pracovní pozici spokojen, vyhovuje mu způsob práce i jednání ze strany vedení. U druhého zaměstnance došlo po necelých 7 měsících k pracovnímu stereotypu, nevyhovuje jí náročnost práce a také to, že zde není možnost práce z domova, ačkoliv to bylo nabízeno v benefitech v samotném inzerátu na tuto konkrétní pracovní pozici. Z toho důvodu se rozhodla pro hledání nového pracovního místa. Také obchodní konzultant se rozhodl po necelých 5 měsících spolupráci ukončit. Nevnímá příliš dobře pracovní prostředí, které je hodně o výkonu. Domnívá se, že zaměstnanci by měli být za svou práci odměněni nejen odpovídající finanční částkou, ale také slovní pochvalou, které se na této pozici nedočkal.

## 6 Vlastní doporučení

Dle individuálních rozhovorů a následné komparace výsledků odpovědí obou personalistů v oblasti nábory nových zaměstnanců a rozhovorů se zaměstnanci společnosti jsem se rozhodla doporučit zavedení následujících kroků a návrhů pro vybranou společnost:

Jak uvedli oba personalisté, a i všichni tři dotazovaní zaměstnanci, je zřejmé, že společnost neklade příliš velké nároky na kandidáty, jak na pozici personální konzultant/ka, tak obchodního zástupce. Již v tomto kroku bych doporučila malou změnu. Vzhledem k velké fluktuaci zaměstnanců, by bylo vhodné, aby noví zaměstnanci splňovali buď vzdělání v daném oboru, případně prokázali skutečný zájem o práci v tomto oboru. Tím by mohla vymizet nespokojenost zaměstnanců již v prvních týdnech či měsících, kdy si zaměstnanci uvědomí, že je daná práce nenaplňuje.

Dalším doporučením je určitě možnost umožnit zaměstnancům společnosti, aby se mohli jednak v daném oboru vzdělávat a aby měli ve firmě možnost kariérního růstu. Forem vzdělávání pro zaměstnance je mnoho. Pro pozici personální konzultant/ka bych doporučila supervizi. Kdyby se v intervalech 1 za 3 měsíce setkával odborník, tedy supervizor a personální konzultant/ka. Cílem by bylo jednak rozvíjet profesní dovednosti, ale také posilovat vztahy v pracovním týmu. Jednalo by se o vzájemné učení se mladších kolegů od starších, ale také obráceně. U pozice obchodní zástupce mi přijde jako vhodný nástroj pro vzdělávání mentor. Kdy by mentor předával své zkušenosti, praktické dovednosti a know-how obchodním zástupcům v této společnosti.

Dále bych vedení společnosti doporučila, aby se více zaměřili na adaptační procesy u nově přijatých zaměstnanců. Po kvalitním zaškolení na danou pozici konkrétního zaměstnance bych doporučila, aby se nově přijatý zaměstnanec seznámil také s prací svých kolegů.

Podstatnou část mého doporučení tvoří změny v hodnocení a odměňování zaměstnanců. Ve společnosti funguje to, že jsou zaměstnanci odměňováni podle splněných cílů, ať už na obchodní pozici, tak i na pozici personálních konzultantů,

přičemž ne vždy je možné celkové výsledky ovlivnit, a tudíž mohou pak způsobovat demotivaci. Z toho důvodu bych především u pozice personální konzultant/ka zavedla jiný systém odměňování. Nyní je mzda rozdělena na základní složku a bonusovou složku. Bonusová složka je založena na počtu přijatých lidí do firem klientů společnosti, a to bez ohledu na to, o jak náročnou pozici se jedná. V mnoha případech se stává, že se společností přestane komunikovat sám klient. Poté se již personální konzultant/ka nedozví, jestli byli uchazeči, které daný pracovník doporučil, na pozici přijati, či nikoliv. V jiném případě docházelo také ke zrušení obsazované pozice, uchazeči ztratili o nabízenou pozici zájem, nedostavili se k osobním pohovorům, nesouhlasili s pracovní smlouvou atd. Z toho důvodu není vhodné, aby bonusová složka závisela čistě na počtu obsazených kandidátů. Upravila bych odměňování tak, že personální konzultanti/ky získají bonus za každého kandidáta, který se na pohovor dostavil a klient s ním byl spokojen. Pak již nebude rozhodovat, zda na danou pozici skutečně nastoupil. Pro personální konzultanty/ky bude stále motivující hledat a kontaktovat co nejvhodnější kandidáty a zároveň se jejich bonus nebude odvíjet od výše zmiňovaných faktorů. Odměňování pozic obchodních zástupců se také mzda rozděluje na základní složku a bonusovou složku. Kdy jsou bonusy tvořeny uzavřenými obchody s klienty, přičemž každý obchodník/ce má nastavený individuální cíl těchto obchodů dle seniority. Tuto formu odměňování považuji za adekvátní a ze své strany navrhuji při tomto způsobu odměňování zůstat.

Dále jsem dle rozhovorů zjistila, že ve společnosti pravidelně probíhají rozhovory, kdy si spolu sednou nadřízený a zaměstnanec a otevřeně mohou probrat vše, co daného zaměstnanec či nadřízený považují za důležité. Tyto schůzky, tzv. 1 to 1, probíhají cca jednou za čtvrt roku. Během této schůzky dostane zpětnou vazbu jak zaměstnanec na svoji práci, včetně připomínek, doporučení pro zlepšení atd. Součástí rozhovoru je také to, jak si zaměstnanec rozumí s ostatními kolegy a s vedením. Zároveň má zaměstnanec možnost sdělit svému nadřízenému, co mu na práci nevyhovuje, co ho brzdí k vykonávání lepších výkonů, ale i jak vnímá interakci s pracovním kolektivem. A tím se dostává i zpětné vazby vedení společnosti. Tyto rozhovory probíhají pravidelně na pracovišti v oddělené místnosti, tzv. zasedačce, kde jsou obě strany v soukromí. I přesto bych ale společnosti doporučila, aby zvažila tyto schůzky provádět na neutrální půdě, např. v kavárně, při procházce v parku apod. Obě strany



se dostanou do jiného prostředí, mohou se cítit více uvolněni a nepříjemné rozhovory se tak mohou na čerstvé vzduchu či v prostředí kavárny řešit lépe a s větším nadhledem.

Závěrečným doporučením je z mé strany udržovat zaměstnance stále motivované, ať už jde o pravidelné navyšování finančních odměň či možnost prohlubovat si kvalifikaci a tím se posouvat i profesně.

## 7 ZÁVĚR

Bakalářská práce na téma „Personální práce ve vybrané instituci“ se zabývala vybranými personálními činnostmi, především pak oblastí náboru nových zaměstnanců, adaptačním procesem zaměstnanců, jejich vzděláváním, hodnocením a odměňováním.

V teoretické části byly pospány základní informace týkající se lidských zdrojů, lidského kapitálu, personálním řízením a personálních strategií. Tato kapitola byla věnována charakteristice těchto pojmů, popisu a definicím. Samostatná kapitola byla věnována personálním činnostem, která jsou stěžejní pro tuto práci, tedy procesu výběru a získávání zaměstnanců, jejich přijetí, následná adaptace, dále jejich hodnocení, vzdělávání a odměňování.

V praktické části byla s využitím metody individuálních standardizovaných rozhovorů se dvěma personalisty a se třemi zaměstnanci získána cenná data, která byla komparována. Na základě těchto informací byla navržena vlastní doporučení. Výsledkem bylo zjištění, že zaměstnanci nejsou ve společnosti spokojeni s komunikací napříč společností, ale také s finančním ohodnocením a průběžným vzděláváním. Vlastní doporučení spočívala v návrhu adaptačního procesu nových zaměstnanců, průběžné vzdělávání stávajících zaměstnanců a zlepšení interní komunikace zaměstnanců se svými nadřízenými. Tato doporučení se mohou stát inspirací i pro jiné společnosti, které cítí určité nedostatky v těchto oblastech.

## 8 SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

### MONOTEMATICKÉ PUBLIKACE

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

BĚLOHLÁVEK, František. *Jak řídit a vést lidi*. Business books (Computer Press). Praha: Computer Press, 2000. 105 s. ISBN 80-7226-308-0.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Metody personální práce – cvičebnice*. Praha: Oeconomica, 2006. 95 s. ISBN 80-245-1118-5.

FORSYTH, Patrick. *Jak motivovat svůj tým*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. 112 s. ISBN 978-80-247-2128-6.

HRONÍK, František. *Jak se nespálit při výběru zaměstnanců: podrobný průvodce výběrovým řízením*. Praxe personalisty. Praha: Computer Press, 1999. 311 s. ISBN 80-7226-161-4.

KALNICKÝ, Juraj. *HRM řízení lidských zdrojů*. Ostrava: Repronis, 2012, 190 s. ISBN 978-80-7329-300-0.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

NGAMBI, Hellicy, C. The relationship between leadership and employee morale in higher education. *African Journal of Business Management*. 2011 Vol. 5(3), pp. 762-776. ISSN 1993-8233

PRŮCHA, Jan a VETEŠKA, Jaroslav. *Andragogický slovník*. Praha: Grada Publishing, 2012. 296 s. ISBN 978-80-247-3960-1.

THOMSON, Rosemary. *Řízení lidí*. Praha: Wolters Kluwer, 2007. 249 s. ISBN 978-80-7357-267-9.

TOMŠÍKOVÁ, Kateřina. *Personální řízení ve vzdělávacích institucích: textová studijní opora*. V Praze: Česká zemědělská univerzita v Praze, Institut vzdělávání a poradenství, 2014. 90 s. ISBN 978-80-213-2458-9.

URBAN, Jan. *Management lidských zdrojů*. Praha: Ústav práva a právní vědy, o. p. s., 2013. 152 s. ISBN 978-80-905247-4-3.

VETEŠKA, Jaroslav a TURECKIOVÁ, Michaela. *Kompetence ve vzdělávání*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2008. 159 s. Pedagogika. ISBN 978-80-247-1770-8.

WHITMORE, John. *Koučování – Rozvoj osobnosti a zvyšování výkonnosti. Metoda transpersonálního koučování*. 3. vydání. Praha: Management Press, 2013. 248 s. ISBN 978-80-7261-209-3

WEINHRICH, Heinz; CANNICE, Mark, V.; KOONTZ, Harold. *Management – a global and entrepreneurial Perspective. Sixth reprint*. New Delhi: Tata McGraw Hill Education Private Limited, 2009. 259 s. ISBN 978-0-07-066019-9

ŽIŽLAVSKÝ, Martin. *Metodologie pro Sociální politiku a sociální práci*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2003. 142 s. ISBN 80-210-3110-7.

#### **ELEKTRONICKÉ ZDROJE**

HAVRDOVÁ, Zuzana, HAJNÝ, Martin et al. Praktická supervize: Průvodce supervizí pro začínající supervizory, manažery a příjemce supervize. *Psychoterapie*. [online]. 2011, roč. 5 č. 2, [cit. 2023-10-06]. ISSN 2695-0200. Dostupné z: <https://journals.muni.cz/psychoterapie/article/view/9988>

## **9 SEZNAM PŘÍLOH**

Příloha 1: Otázky k individuálnímu rozhovoru s personalisty

Příloha 2: Otázky pro individuální rozhovor se zaměstnanci

## **Příloha 1: Otázky k individuálnímu rozhovoru s personalisty**

1. Uveďte, prosím, jak dlouho pracujete v této společnosti a jak dlouho celkem se věnujete oblasti personalistiky.
2. Vystudoval/a jste obor, který se vztahuje k personální práci? Pokud ne, jaký obor jste vystudoval/a?
3. Jaké hlavní požadavky musí splňovat kandidát, kterého pozvete na závěrečný výběrový pohovor?
4. Uveďte, jakou strukturu má výběrový pohovor s kandidáty ve vaší společnosti, jak dlouho většinou pohovor trvá. Konzultujete přijetí nového zaměstnance s někým dalším, nebo je to čistě Vaše rozhodnutí?
5. Jaké otázky uchazečům vždy pokládáte? (Rozlište otázky týkající se oblasti vzdělání, praxe, osobních vlastností.)
6. Vedete si statistiku, s kolika uchazeči jste mluvili v rámci výběrového pohovoru, než byl vybraný kandidát přijat na danou pozici?
7. Ověřujete si nějakým způsobem, zda byli uchazeči spokojeni s průběhem výběrového pohovoru?
8. Ověřujete si u nově přijatých zaměstnanců, zda jsou v zaměstnání spokojeni?
9. Máte nějaké vlastní návrhy na zvýšení spokojenosti zaměstnanců, a tím snížení jejich fluktuace ve společnosti?
10. Kolik kandidátů bylo za poslední rok přijato? Kolik těchto v posledním roce přijatých lidí ve společnosti stále pracuje? Pokud nově přijatí zaměstnanci v průběhu roku odešli, znáte důvody ukončení jejich pracovního poměru?

## **Příloha 2: Otázky pro individuální rozhovor se zaměstnanci**

1. Uveďte, prosím, jak dlouho pracujete v této společnosti, o jakou formu spolupráce se jedná?
2. Vystudoval/a jste obor, který se vztahuje k Vašemu pracovnímu zařazení? Pokud ne, jaký obor jste vystudoval/a?
3. Jaké hlavní požadavky musí podle Vás splňovat kandidát, kterého personalisté pozvali na závěrečný výběrový pohovor?
4. Jakou strukturu měl výběrový pohovor s Vámi, když Vás do společnosti přijímali?
5. Jaké otázky Vám personalisté kladli? (Rozlište otázky týkající se oblasti vzdělání, praxe, osobních vlastností.)
6. Ptali se Vás v rámci výběrového pohovoru na Vaši představu o finančním ohodnocení?
7. Máte představu, s kolika kandidáty byl veden výběrový pohovor společně s Vámi?
8. Byl/a jste spokojen/a s průběhem výběrového pohovoru?
9. Jste v zaměstnání spokojen/a? Zajímal se se o to někdo z Vašich nadřízených?
10. Máte nějaké vlastní návrhy k průběhu výběrového řízení či k tomu, aby byli zaměstnanci ve společnosti více spokojeni?