

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Diplomová práce

Vyhledávání zaměstnanců generace Z ve vybrané společnosti

Bc. Nikola Stuchlová, DiS.

© 2022 ČZU v Praze

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Nikola Stuchlová, DiS.

Veřejná správa a regionální rozvoj – k.s. Klatovy

Název práce

Vyhledávání zaměstnanců generace Z ve vybrané společnosti

Název anglicky

Employee sourcing of Generation Z in a business enterprise

Cíle práce

Hlavním cílem diplomové práce je zhodnotit proces vyhledávání zaměstnanců generace Z ve zvolené společnosti. V případě zjištění nedostatků navrhnout opatření pro zefektivnění procesu vyhledávání zaměstnanců.

Metodika

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/polostrukturovaného rozhovoru/případové studie.

Předběžný harmonogram vypracování diplomové práce:

Syntéza teoretických výstupů: 5/2021 – 8/2021

Výzkum: 9/2021 – 12/2021

Agregace výstupů z teoretické a praktické části: 01/2022 – 02/2022

Odevzdání závěrečné práce na katedru: 03/2022

Doporučený rozsah práce

60 – 80 stran

Klíčová slova

Řízení lidských zdrojů, vyhledávání zaměstnanců, zdroje vyhledávání zaměstnanců, zkušenost uchazeče, generace Z

Doporučené zdroje informací

ARMSTRONG, M., TAYLOR, S. Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.

DÖMEOVÁ, L. Generation Z in the workplace – young employees and employers. Prague: Czech University of Life Sciences Prague, 2018. ISBN 978-80-213-2885-3.

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

KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.

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

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

Předběžný termín obhajoby

2021/22 LS – PEF

Vedoucí práce

Ing. Kateřina Drahotová, Ph.D.

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 24. 2. 2022

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 28. 2. 2022

doc. Ing. Tomáš Šubrt, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 06. 03. 2022

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Vyhledávání zaměstnanců generace Z ve vybrané společnosti" jsem vypracovala 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 autorka uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 31. března 2022

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala Ing. Kateřině Drahotové, Ph.D. za odborné vedení a rady při psaní této diplomové práce. Dále bych chtěla poděkovat paní Libuši Havlové za spolupráci v rámci studia interních zdrojů vybrané společnosti pro praktickou část a své rodině za podporu během celého studia.

Vyhledávání zaměstnanců generace Z ve vybrané společnosti

Abstrakt

Lidské zdroje jsou v dnešní době pro společnosti největším bohatstvím, proto je velice důležité umět vyhledat vhodné uchazeče a mít možnost vybrat toho nejvíce vhodného. Diplomová práce se zabývá vyhledáváním zaměstnanců generace Z ve vybrané společnosti a je dělena na teoretickou a praktickou část.

Teoretická část vymezuje pojetí řízení lidských zdrojů, proces vyhledávání zaměstnanců a charakteristiku generace Z. Praktická část se zabývá zhodnocením procesu vyhledávání zaměstnanců generace Z ve společnosti INTERIORS manufacture & design a.s. Byly realizovány polostrukturované rozhovory s vedoucí personálního oddělení a s ředitelem společnosti, kteří blíže specifikovali proces vyhledávání zaměstnanců se zaměřením na generaci Z. Pro detailnější zhodnocení procesu bylo realizováno skupinové šetření se zaměstnanci společnosti generace Z a finanční analýza.

Návrhy doporučení zahrnují aktivní využívání sociálních sítí, spolupráci se vzdělávacími organizacemi, zavedení interního systému pro zveřejňování volných pracovních pozic a optimalizaci kompetencí ve společnosti v rámci rozhodování o lidských zdrojích.

Klíčová slova: řízení lidských zdrojů, vyhledávání zaměstnanců, zdroje vyhledávání zaměstnanců, zkušenost uchazeče, generace Z

Employee sourcing and recruitment of Generation Z in a business enterprise

Abstract

Human resources are the greatest asset for business enterprises today, so it is very important to be able to find suitable candidates and be able to choose the most suitable one. This thesis deals with the search for employees of Generation Z in a business enterprise and is divided into theoretical and practical part.

The theoretical part defines the concept of human resources management, the process of finding employees and the characteristics of the Generation Z. The practical part deals with the evaluation of the process of finding employees of Generation Z in the business enterprise INTERIORS manufacture & design a.s. Semi-structured interviews were conducted with the head of the personnel department and with the director of the business enterprise, who specified the process of finding employees with a focus on the Generation Z. For a more detailed evaluation of the process were a group survey with the employees of the Generation Z business enterprise and a financial analysis.

The draft recommendations include the active use of social networks, cooperation with educational organizations, the introduction of an internal system for publishing job vacancies and the optimization of competencies in the business enterprise in human resource decision-making.

Keywords: human resources management, employee search, employee search resources, candidate experience, generation Z

Obsah

Úvod	12
1 Cíl práce a metodika	13
1.1 Cíl práce	13
1.2 Metodika	13
2 Teoretická východiska	16
2.1 Řízení lidských zdrojů.....	16
2.1.1 Strategie řízení lidských zdrojů	19
2.1.2 Cíle řízení lidských zdrojů.....	20
2.1.3 Strategie Evropa 2020.....	21
2.1.4 Lidské zdroje.....	23
2.1.5 Modely řízení lidských zdrojů	24
2.2 Vyhledávání zaměstnanců.....	26
2.2.1 Proces vyhledávání zaměstnanců.....	27
2.2.2 Metody vyhledávání zaměstnanců.....	29
2.2.3 On-line nástroje pro vyhledávání zaměstnanců	36
2.2.4 Sociální síť.....	37
2.3 Generace Z	40
2.4 Výběr zaměstnanců	44
2.4.1 Proces výběru zaměstnanců	45
2.4.2 Zkušenost uchazeče	52
3 Vlastní práce.....	53
3.1 Charakteristika společnosti INTERIORS manufacture & design a.s.....	53
3.1.1 Základní údaje společnosti.....	53
3.1.2 Specializace společnosti	54
3.1.3 Poskytované služby.....	55
3.1.4 Hlavní část organizační struktury	55
3.1.5 Struktura zaměstnanců	56
3.2 Polostrukturované rozhovory	59
3.2.1 Polostrukturovaný rozhovor s vedoucí personálního oddělení.....	60
3.2.2 Polostrukturovaný rozhovor s ředitelem společnosti.....	62
3.2.3 Vyhodnocení polostrukturovaných rozhovorů	64
3.3 Skupinové šetření	65
3.4 Finanční analýza.....	68
3.4.1 Analýza rentability.....	68
3.4.2 Analýza aktivity	69

3.4.3	Analýza zadluženosti	70
3.4.4	Analýza likvidity.....	71
3.4.5	Výkaz zisku a ztráty.....	72
4	Výsledky a diskuse	74
4.1	Doporučení.....	75
Závěr		79
Seznam použitých zdrojů		81
	Literární zdroje.....	81
	Internetové zdroje.....	83
Přílohy		85

Seznam obrázků

Obrázek 1	Míra zaměstnanosti České republiky v letech 2010 – 2020.....	22
Obrázek 2	Celkový růst zaměstnanosti v České republice v %.....	22
Obrázek 3	Model řízení lidských zdrojů v souladu s okolím podniku	25
Obrázek 4	Dělení sociálních sítí podle účelu.....	37
Obrázek 5	Podnikové funkce ve vztahu k výběru zaměstnanců.....	45
Obrázek 6	Proces výběru zaměstnanců	46
Obrázek 7	Rozdíl mezi motivací a stimulací	50
Obrázek 8	Žebříček motivačních potřeb.....	51
Obrázek 9	Poskytované služby	55
Obrázek 10	Část organizační struktury společnosti.....	56
Obrázek 11	Přínos interního zveřejnění volné pracovní pozice	77

Seznam tabulek

Tabulka 1	Pojem řízení lidských zdrojů dle vybraných autorů	17
Tabulka 2	Výhody a nevýhody vyhledávání zaměstnanců z vnitřních a z vnějších zdrojů	29
Tabulka 3	Metody vyhledávání zaměstnanců dle vybraných autorů.....	34
Tabulka 4	Zdroje vyhledávání zaměstnanců dle vybraných autorů	40
Tabulka 5	Charakteristika generace X, Y a Z.....	41
Tabulka 6	Struktura zaměstnanců dle pracovně-právního vztahu k 28. 02. 2022	57
Tabulka 7	Struktura pracovních pozic	57

Tabulka 8 Analýza rentability.....	69
Tabulka 9 Analýza aktivity.....	70
Tabulka 10 Analýza zadluženosti	70
Tabulka 11 Analýza likvidity	71
Tabulka 12 Výkazy zisku a ztráty za posledních pět let.....	72

Seznam grafů

Graf 1 Zastoupení pracovních pozic zaměstnanci v procentuálním vyjádření	58
Graf 2 Zastoupení zaměstnanců společnosti dle generací	59
Graf 4 Zastoupení respondentů dle pohlaví	66
Graf 5 Spokojenost respondentů s přijímacím řízením	67

Úvod

Pro rozvoj hospodářství a ekonomiky země je důležité podporovat společnosti a jejich produktivitu. Produktivita společnosti z velké části záleží na výběru vhodných, motivovaných a oddaných zaměstnanců. Vyhledávání kvalitních zaměstnanců je vázáno na strategii společnosti, typ obsazovaných pozic a ve velké míře na funkčním oddělení řízení lidských zdrojů. Předpokladem pro rozvoj a prosperitu společnosti je fakticky efektivní plánování lidských zdrojů a zabezpečení optimálního množství kvalifikovaného lidského kapitálu v potřebném časovém horizontu.

Zásadní pro úspěšné vyhledávání zaměstnanců je velice dobrá znalost postupů a metod v této oblasti. Lidské zdroje jsou v současné době vzácné. Bez nákladných investic do lidského kapitálu nelze očekávat vybudování kvalitního, kvalifikovaného a oddaného pracovního týmu. Systematické vzdělávání lidských zdrojů vyžaduje nemalé náklady, je tedy žádoucí, aby kvalifikovaní a pravidelně školení zaměstnanci zůstávali součástí společnosti a personalisté neustále vyvíjeli snahu o rozvíjení každého z nich. Organizační struktura společnosti vypovídá o jejích možných kapacitách, ty uspokojují poptávku na trhu po nabízených službách, a tím i zároveň cíle společnosti. Zejména nedostatek odborné kvalifikované síly společností znesnadňuje plnit vytyčené cíle. Vyhledávání odborné kvalifikované síly na trhu práce často spočívá v přebírání zaměstnanců konkurenci, přestože lze pro tuto činnost využít řadu jiných metod. Přebírání zaměstnanců konkurenci však dlouhodobě neprospívá dobrým vztahům.

Generace Z je aktuálně nejmladší generací, která vstupuje do pracovního procesu. Tato generace jako jediná v historii vyrůstala od útlého dětství s technologiemi a neodmyslitelně s nimi splynula. Pro společnosti a pracovní trh představuje tato jedinečná generace úplně nové přístupy a nápady, spojené s rozvojem technologií. Lidský kapitál představuje pro společnosti konkurenční výhodu. Uchazeče generace Z lze prakticky vyhledávat, a zejména oslovit, prostřednictvím sociálních sítí. Při této činnosti je důležité zaujmout uchazeče na první pohled, tedy být při inzerci volné pracovní pozice atraktivní a odlišný od konkurenčních nabídek. Od generace Z se očekává, že s ní na pracovní trh přijdou moderní a atraktivní nápady, zefektivnění zaběhnutých procesů a nové vize.

1 Cíl práce a metodika

1.1 Cíl práce

Hlavním cílem diplomové práce je zhodnotit proces vyhledávání zaměstnanců generace Z ve vybrané společnosti. V případě zjištění nedostatků navrhnout doporučení pro zefektivnění procesu vyhledávání zaměstnanců.

Dílčí cíle zahrnují:

- vysvětlení základních pojmů problematiky vyhledávání zaměstnanců,
- identifikaci generace Z,
- charakteristiku vybrané společnosti,
- zhodnocení procesu vyhledávání zaměstnanců generace Z ve společnosti INTERIORS manufacture & design a.s.

1.2 Metodika

Teoretická část je zpracována za pomoci komparace a syntézy zjištěných poznatků z vybrané odborné literatury. Komparace podle Sedlákové hledá společné či rozdílné vlastnosti zkoumaných jevů. Syntéza spojuje více prvků do jednoho obecného celku, shrnuje dílčí poznatky a tímto způsobem dospívá k závěrům.¹

Praktická část je zpracována za pomoci kvalitativního sběru dat. K získání relevantních informací je zde využita metoda polostrukturovaného rozhovoru s ředitelem a s vedoucí personálního oddělení společnosti INTERIORS manufacture & design a.s., otázky polostrukturovaných rozhovorů jsou obsahem přílohy číslo 2 a číslo 4. Dále je obsahem praktické části skupinové šetření, které bylo provedeno se zaměstnanci vybrané společnosti, kteří spadají do generace Z a byli přijati v roce 2021 až 02/2022 a finanční analýza.

Úvod praktické části obsahuje charakteristiku společnosti INTERIORS manufacture & design a.s., která byla zpracována za pomoci veřejně dostupných informací a doplněna z interních zdrojů společnosti. Následně jsou zpracovány polostrukturované rozhovory.

Polostrukturovaný rozhovor spadá do kvalitativních metod získávání a sběru dat. Jedná se o jednu z nejvíce rozšířených metod. Základní předpoklad pro správné vedení

¹ SEDLÁKOVÁ, Renáta. *Výzkum médií*. 2014, s. 25

rozhovoru je optimální sestavení okruhů otázek. Otázky by měly být vypracované tak, aby v případě potřeby bylo možné zaměnit jejich pořadí či pokládat doplňující otázky k docílení získání více relevantních informací.² Povinnost tazatele tkví v sestavení základního souhrnu témat a otázek, které budou respondentům kladeny. Dodržení předem připravené struktury otázek, v kombinaci s doplňujícími otázkami, napomáhá k validitě výzkumu. Tímto způsobem je dána určitá jistota toho, že s respondenty budou probrány během rozhovoru všechny stěžejní otázky, a tak budou získány komplexní odpovědi ke zhodnocení celého výzkumu. Nejasné odpovědi respondentů nejsou pro výsledky výzkumu žádoucí, proto je třeba ihned takové odpovědi nechat respondenta vysvětlit.³ Odpovědi respondentů byly během rozhovorů zapisovány. Zjištěná data byla shrnuta do obecných celků a následně komparována.⁴

Obsahem praktické části je dále skupinové šetření. Skupinové šetření spadá do kvalitativních metod získávání a sběru dat. V diplomové práci je tato technika využita jako doplňková k polostrukturovaným rozhovorům. Cílem skupinového šetření bylo zjistit, jaký celkový pohled mají kmenoví zaměstnanci na proces vyhledávání zaměstnanců vybrané společnosti, kterým každý z nich prošel. Majerová a kol. uvádí, že skupinová šetření v kombinaci s jinými technikami přinášejí cenná data.⁵ Pro získání potřebných dat je nutné, aby moderátor skupinového šetření, v tomto případě autor diplomové práce, seznámil respondenty před jeho zahájením se základními pravidly a zároveň s obecnými náměty diskuse. Základní pravidla tkví v nepřerušování diskuse, vždy hovoří jen jeden z respondentů a je potřebné, aby se takto vystřídali všichni zúčastnění. Sedláková uvádí, že zúčastnění by se neměli překřikovat a během diskuse by také neměli vést postranní rozhovory.⁶ Průběh diskusí byl zaznamenáván písemným záznamem.⁷ Získaná data ze skupinového šetření byla v praktické části interpretována přepisem relevantních pasáží k tématu diplomové práce s grafickým doplněním, následně byla komparována s výsledky

² MIOVSKÝ, Michal. *Kvalitativní přístup a metody v psychologickém výzkumu*. 2006, s. 159

³ MIOVSKÝ, Michal. *Kvalitativní přístup a metody v psychologickém výzkumu*. 2006, s. 160

⁴ SEDLÁKOVÁ, Renáta. *Výzkum médií*. 2014, s. 248

⁵ MAJEROVÁ, Věra a Emerich MAJER. *Empirický výzkum v sociologii venkova a zemědělství část II*. 2013, s. 135

⁶ SEDLÁKOVÁ, Renáta. *Výzkum médií*. 2014, s. 241

⁷ MAJEROVÁ, Věra a Emerich MAJER. *Empirický výzkum v sociologii venkova a zemědělství část II*. 2013, s. 150

polostrukturovaných rozhovorů, a s dalšími zjištěními poznatky z interních zdrojů společnosti.⁸

Součástí praktické části je také finanční analýza. Ke zhodnocení finanční situace společnosti se nejčastěji využívá přímé analýzy intenzivních ukazatelů, neboli poměrové analýzy. Poměrová analýza využívá soustavu ukazatelů, do které se řadí rentabilita, aktivita, likvidita a zadluženost společnosti.⁹ Jednotlivé analýzy byly provedeny za pomoci vybraných ukazatelů, které byly čerpány z výroční zprávy společnosti za rok 2020.

Na základě výstupů z praktické části jsou v závěru diplomové práce, za pomoci teoretických východisek, navržena doporučení pro zefektivnění procesu vyhledávání zaměstnanců generace Z.

⁸ SEDLÁKOVÁ, Renáta. *Výzkum médií*. 2014 s. 248

⁹ RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza*. 2021, s. 49

2 Teoretická východiska

V následujících kapitolách se pojednává o pojmu řízení lidských zdrojů, procesu vyhledávání zaměstnanců a základní charakteristice generace Z se zaměřením na pracovní trh.

2.1 Řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů se začalo ve vyspělém zahraničí formovat v padesátých a šedesátých letech. Stěžejní pro řízení podniku se stává personální práce a význam člověka, tedy lidské zdroje. Člověk se stává nejdůležitějším zdrojem podniku a personální činnosti již nezastávají jen administrativní práci, ale zaujímají i řídicí činnost. Řízení lidských zdrojů je od personálního řízení odlišeno vnímáním vnějších vlivů například trhu práce, životního prostředí nebo sociálního rozvoje. Dále se liší ve strategickém přístupu, který je zaměřen na dlouhodobou perspektivu a možné dopady, vznikající na základě učiněných rozhodnutí v personální oblasti. Odlišnosti jsou i v personální práci, která se stává součástí práce vedoucích zaměstnanců. Personální útvar je staven do role poradenské, kontrolní či organizační. Výkonná část personálního útvaru je delegována na řídicí zaměstnance, kteří mají k lidem blíže než personální útvar samotný.¹⁰

Čopíková a kol. uvádí, že lidské zdroje jsou pro podnik nejcennějším statkem a zároveň i nejnákladnějším. Lidské zdroje podniku vytváří zisk, plány, tvoří cíle, metodické postupy, výrobky či služby, mají v kompetenci přerozdělování financí a další důležité činnosti pro chod a prosperitu podniku.¹¹

Armstrong a kol. uvádí, že „*Řízení lidských zdrojů se zabývá vším, co souvisí se zaměstnáváním a řízením lidí v organizacích.*“¹²

Brodský uvádí, že řízení lidských zdrojů lze v základě přiřadit k strategickému přístupu k lidem, záleží na dlouhodobých vztazích mezi zaměstnavatelem a zaměstnanci, klade se důraz na rozvíjení podnikové kultury a zaměstnanec je nejdůležitějším statkem podniku. Strategické plánování podniku by mělo být navázáno na politiku podniku tak, aby se touto provázaností posilovala samotná kultura podniku. Lidské zdroje se efektivněji řídí

¹⁰ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů*. 2015, s. 15

¹¹ ČOPÍKOVÁ, Andrea, Jiří BLÁHA a Petra HORVÁTHOVÁ. *Řízení lidských zdrojů*. 2015, s. 1

¹² ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů*. 2015, s. 55

na základě vzájemných pravidel, kdy dochází k vyšší oddanosti a výkonnosti zaměstnanců. Hodnota lidských zdrojů je vysoká a jsou chápány jako konkurenční výhoda.¹³

Řízení lidských zdrojů lze podle Kocianové definovat jako studijní obor, který se zabývá metodickými, poradenskými a koncepčními činnostmi a také samotným řízením. Věnuje se ve velké míře i vedoucím zaměstnancům, „zvláště však se zaměřuje na personální řízení jako oblast specifických činností zajišťovaných na úrovni personálního útvaru personálními odborníky.“¹⁴

Kocianová uvádí, že personální procesy mají zabezpečit optimalizaci dosahování vytyčených cílů podniku a zároveň zefektivnit nakládání s lidskými zdroji, aby prostředky, které na ně podnik vynaložil byly refundovány. Řízení lidských zdrojů je děleno do dílčích cílů, aby byl celý proces k užítku podniku. Zaměstnanci musí být motivováni k dosahování cílů podniku a personalisté mají za úkol vytvářet takové pracovní podmínky, aby strategie podniku byla i strategií zaměstnance.¹⁵

Řízení lidských zdrojů se neobejde bez plánování. Plánování lidských zdrojů je z pohledu Dvořákové procesně zaměřené rozhodování, na základě potřeb podniku, kdy je zapotřebí disponovat dostatečným množstvím lidských zdrojů, v daném čase, pro zabezpečení objemu výroby či služeb. Proces plánování lidských zdrojů má do budoucna podniku zabezpečovat optimální množství lidských zdrojů tak, aby podnik nevydával zdroje na nevyužité zaměstnance, a zároveň byly plněny plánované cíle. Plánování lidských zdrojů se tedy snaží předpovědět, jaké lidské zdroje a v jakém počtu bude podnik v budoucím čase potřebovat.¹⁶

Níže je uvedena tabulka s několika definicemi pojmu řízení lidských zdrojů od vybraných autorů.

Tabulka 1 Pojem řízení lidských zdrojů dle vybraných autorů

Autor	Definice pojmu řízení lidských zdrojů
Armstrong a kol.	Řízení lidských zdrojů představuje komplexní a promyšlený přístup k zaměstnávání a rozvíjení lidí v organizaci. ¹⁷

¹³ BRODSKÝ, Zdeněk. *Řízení lidských zdrojů pro managery*. 2009, s. 10

¹⁴ KOCIANOVÁ, Renata. *Personální řízení*. 2012, s. 10

¹⁵ KOCIANOVÁ, Renata. *Personální řízení*. 2012, s. 10

¹⁶ DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Řízení lidských zdrojů*. 2012, s. 120

¹⁷ ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů*. 2015, s. 43

Koubek	Řízení lidských zdrojů představuje nejnovější koncepci personální práce. Řízení lidských zdrojů se stává jádrem řízení organizace, jeho nejdůležitější složkou a také nejdůležitější úlohou všech manažerů. Vyjadřuje význam člověka, lidské pracovní síly jako nejdůležitějšího výrobního vstupu a motoru činnosti organizace. ¹⁸
Čopíková a kol.	Řízení lidských zdrojů můžeme chápat jako soubor manažerských postupů sloužících k získávání a udržení zaměstnanců v organizaci a zajišťování toho, aby podávali vysoký výkon a tím přispívali k dosažení cílů organizace. ¹⁹
Dvořáková	Řízení lidských zdrojů má být založeno na úzké interakci mezi liniovým manažerem a personálním útvarům, v jehož kompetenci je rozsáhlá péče o lidské zdroje. Výraz lidské zdroje je použit se záměrem zdůraznit rostoucí vzácnost tohoto výrobního činitele a poukázat na nutnost věnovat mu mimořádnou, ne-li výsadní pozornost při řízení oproti kapitálu a materiálním zdrojům. ²⁰
Kocianová	Řízení lidských zdrojů zdůrazňuje maximální využití lidského potenciálu a jeho rozvoj. ²¹

Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

Shrnutí

Řízení lidských zdrojů je možno vnímat jako nezbytnou součást každé prosperující společnosti. Řízení lidských zdrojů zabezpečuje výkonnost společnosti, plnění vytyčených cílů, kvalitní a stále personální zázemí, zároveň komplexně zvyšuje efektivnost pracovních procesů a v neposlední řadě má také motivační faktor. Lze hovořit o organizovaném souboru postupů, které cílí na udržení a zároveň maximalizaci využití lidských zdrojů. Těmito postupy společnost dosahuje svých vytyčených cílů. Důležitým faktorem pro udržitelné efektivní řízení lidských zdrojů je zejména o lidské zdroje široce pečovat a podporovat je v rozvoji. Tento proces však nelze udržovat dlouhodobě funkční bez úzké spolupráce personálního oddělení s liniovými manažery.

¹⁸ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů*. 2015, s. 15

¹⁹ ČOPÍKOVÁ, Andrea, Jiří BLÁHA a Petra HORVÁTHOVÁ. *Řízení lidských zdrojů*. 2015, s. 1

²⁰ DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Řízení lidských zdrojů*. 2012, s. 6

²¹ KOCIANOVÁ, Renata. *Personální řízení*. 2012, s. 76

2.1.1 Strategie řízení lidských zdrojů

Čopíková a kol. uvádí, že strategie řízení lidských zdrojů napomáhá k vytváření oblastí, na jejich základě se tvoří detailnější strategie lidských zdrojů. Cílem strategického řízení je pak samotná implementace konkrétní podnikové strategie, od které se očekává soulad mezi personální strategií podniku a podnikovou kulturou. Strategie řízení lidských zdrojů spočívá v propojení procesů v personální oblasti. Koordinace těchto činností vede k určení podnikových cílů a k efektivnímu přerozdělování zdrojů ve vztahu k potřebám a příležitostem podniku.²²

Strategické cíle řízení lidských zdrojů doporučuje Hanzelková a kol. nejprve stanovit a ideálně rozdělit do několika dílčích oblastí. Zároveň si vymezit úkoly, kterých je potřeba dosáhnout. Mezi takové úkoly je možno zařadit například školení, pravidelné vzdělávání, návrh řešení vysoké fluktuace, komplexní změny v podnikové kultuře, organizační změny či zvyšování výkonnosti.²³

Podle Scotta a kol. je pro strategické plánování lidských zdrojů důležité porozumět některým vnitropodnikovým postupům, které spojují strategické řízení s řízením lidských zdrojů. Pro podnik je plánování jednou z nejzákladnějších činností. Strategický plán je pak pomocným vodítkem pro manažery k dosahování vytyčených cílů, při co nejefektivnějším využití lidských zdrojů. Strategický plán by měl obsahovat dlouhodobé vize podniku.²⁴

Obsahem strategického plánu by podle Fotra a kol. měl být seznam postupných kroků a rozhodovacích procedur. Cílem zmíněných kroků a procedur je vytvoření strategické mapy, investiční studie na základě analýz a zvolení vhodných funkčních strategií. Hlavní dlouhodobé cíle je potřeba rozdělit na dílčí cíle a to tak, aby se z nich staly cíle krátkodobé. Krátkodobé cíle využívají předem definované funkční strategie a jsou základem pro operativní řízení. Fotr a kol. uvádí, že připravený strategický plán dle výše zmíněného je možné implementovat.²⁵

²² ČOPÍKOVÁ, Andrea, Jiří BLÁHA a Petra HORVÁTHOVÁ. *Řízení lidských zdrojů*. 2015, s. 8

²³ HANZELKOVÁ, Alena, Miloslav KEŘKOVSKÝ a Lubomír KOSTRŇ. *Personální strategie*. 2013, s. 28

²⁴ SCOTT A., SNELL, Shad MORRIS a George BOHLANDER. *Managing Human Resources*. 2016, s. 40

²⁵ FOTR, Jiří, Emil VACÍK, Ivan SOUČEK, Miroslav ŠPAČEK a Stanislav HÁJEK. *Tvorba strategie a strategické plánování*. 2020, s. 35

2.1.2 Cíle řízení lidských zdrojů

Cíle řízení lidských zdrojů jsou podle Brodského ovlivňovány strategií podniku, technologickým vybavením, které předem určuje jaká bude potřeba kvalifikovanosti zaměstnanců a podmínky uzpůsobení pracovního prostředí, a dále pak peněžními prostředky, které má podnik k dispozici. Mezi samotné cíle Brodský řadí společenské, které zajišťují dodržování aktuální legislativy a vztahy mezi odděleními uvnitř podniku. Organizační cíle, do kterých řadí školení a kvalifikovanost zaměstnanců, průběžnou kontrolu a hodnocení jednotlivých zaměstnanců, tedy celkové plánování lidských zdrojů.²⁶ Cíle funkční, kdy je podle Brodského důležitá zpětná vazba, aby se zdroje využívali efektivně a osobní cíle, kdy je zapotřebí najít cestu, která dává možnost zaměstnanci skloubit pracovní kariéru s podnikovými potřebami.²⁷

Armstrong a kol. uvádí, že cíle řízení lidských zdrojů tkví v podporování dosahování strategických cílů podniku, rozvíjení podnikové kultury za účelem vyššího výkonu, v nalezení a udržení si kvalifikovaných a oddaných zaměstnanců, ve vytváření pozitivního pracovního klima a vztahů, v uplatňování etického řízení lidských zdrojů a v nalezení důvěry mezi zaměstnanci a vedením podniku.²⁸

Tomšík a kol. uvádí, že dosahování cílů v řízení lidských zdrojů zasahuje do oblastí efektivnosti podniku, řízení lidského kapitálu a řízení znalostí. V případě efektivnosti se jedná o vytvoření takových postupů, kdy je podnik skrze lidské zdroje schopen konkurenceschopnosti. Řízení lidského kapitálu je závislé na lidském faktoru v podniku. Lidský kapitál tvoří lidé, jedná se o důležitou složku podniku. Lidský faktor je schopen učení, má zkušenosti a je inteligentní a kreativní. V případě dobré motivace je schopen dlouhodobě naplňovat cíle podniku. Řízení znalostí zahrnuje kvalifikované zaměstnance, bez kterých by podnik nebyl schopen plnit vytyčené cíle. Řízení znalostí je ve své podstatě proces, který využívá ke své funkčnosti tvorbu, ovládání a získávání znalostí pro zefektivnění výkonu podniku. Zaměstnanci jsou pravidelně školeni a praxí získávají nové zkušenosti a dovednosti, které jsou žádoucí a často specifické pro konkrétní podniky.²⁹

Dle Tomšíka a kol. jsou dalšími cíli v řízení lidských zdrojů řízení odměňování, zaměstnaneckých vztahů, uspokojování rozdílných potřeb a překlenování rozdílů mezi teorií

²⁶ BRODSKÝ, Zdeněk. *Řízení lidských zdrojů pro managery*. 2009, s. 14

²⁷ BRODSKÝ, Zdeněk. *Řízení lidských zdrojů pro managery*. 2009, s. 15

²⁸ ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů*. 2015, s. 48

²⁹ TOMŠÍK, Pavel a Jiří DUDA. *Řízení lidských zdrojů*. 2011, s. 16

a realitou podnikové praxe. Řízení odměňování je vázáno na angažovanost a výkonnost jednotlivých zaměstnanců. Uspokojování rozdílných potřeb se zaměřuje na soulad osobního a pracovního života zaměstnance, podniková politika má být realizována ku prospěchu jak lidských zdrojů tak podniku samotného a má vytvářet zdravé pracovní prostředí a stejné podmínky pro všechny. Překlenování rozdílů mezi teorií a realitou podnikové praxe má za cíl usměrňovat okolní vlivy na podnik. Mezi negativní vlivy, které do politiky podniku vnášejí problémy se řadí například špatné vedení lidí, nedůvěra mezi zaměstnanci a vedením, neuspokojivé pracovní prostředí či nedostatek zdrojů.³⁰

2.1.3 Strategie Evropa 2020

Strategie Evropy do roku 2020 vytyčila nemalé cíle. Představovala hlavní hospodářskou strategii Evropské unie. Strategie Evropa 2020 nahradila původní Lisabonskou strategii, která byla platná do roku 2010. Na základě závěrů Evropské rady z června roku 2010 bylo nutností, aby si členské státy v součinnosti s Evropskou komisí, stanovily své národní cíle v oblastech sociálních a hospodářských. Vláda České republiky tak 7. června roku 2010 schválila některé národní cíle a podcíle strategie Evropy 2020. Cíle byly rozšiřovány a upravovány. Jednalo se o oblasti zaměstnanosti, chudoby a sociálního vyloučení, vzdělávání, klimaticko-energetické politiky a v neposlední řadě o výzkum, vývoj a inovace. Stanovené národní cíle České republiky byly plněny úspěšně, některé se podařilo naplnit ještě před rokem 2020.³¹

V oblasti zaměstnanosti se Česká republika soustředila na zvýšení celkové míry zaměstnanosti. Obrázek číslo 1 uvádí procentuální míru zaměstnanosti od roku 2010 do roku 2020. Česká republika v oblasti zaměstnanosti cílila na osoby ve věku 20 - 64 let, kde chtěla docílit 75% zaměstnanosti, dále na zvýšení míry zaměstnanosti žen na 65 % ve stejném věkovém rozmezí a starších osob ve věku 55 – 64 let na 55 %. Dále bylo cíleno na snížení míry nezaměstnanosti u osob ve věku 15 – 24 let o jednu třetinu oproti roku 2010 a u osob s nízkou kvalifikací o jednu čtvrtinu oproti roku 2010.³²

³⁰ TOMŠÍK, Pavel a Jiří DUDA. *Řízení lidských zdrojů*. 2011, s. 17

³¹ *Vlada.cz: Strategie Evropa 2020 a ČR* [online]. [cit. 2021-6-26]. Dostupné z: <https://www.vlada.cz/cz/evropske-zalezitosti/evropske-politiky/strategie-evropa-2020/cr/eu-2020-a-cr-78696/>

³² *Vlada.cz: Strategie Evropa 2020 a ČR* [online]. [cit. 2021-6-26]. Dostupné z: <https://www.vlada.cz/cz/evropske-zalezitosti/evropske-politiky/strategie-evropa-2020/cr/eu-2020-a-cr-78696/>

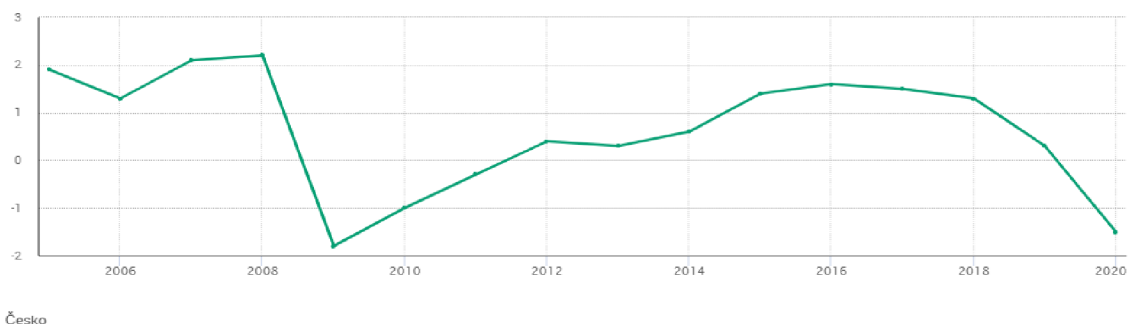
Obrázek 1 Míra zaměstnanosti České republiky v letech 2010 – 2020

Data z Veřejné databáze ČSU			Česká republika
rok 2020	Míra zaměstnanosti (v %)	celkem	58,3
rok 2019	Míra zaměstnanosti (v %)	celkem	59,2
rok 2018	Míra zaměstnanosti (v %)	celkem	59,2
rok 2017	Míra zaměstnanosti (v %)	celkem	58,5
rok 2016	Míra zaměstnanosti (v %)	celkem	57,6
rok 2015	Míra zaměstnanosti (v %)	celkem	56,4
rok 2014	Míra zaměstnanosti (v %)	celkem	55,7
rok 2013	Míra zaměstnanosti (v %)	celkem	55,2
rok 2012	Míra zaměstnanosti (v %)	celkem	54,5
rok 2011	Míra zaměstnanosti (v %)	celkem	54,4
rok 2010	Míra zaměstnanosti (v %)	celkem	54,2

Zdroj: Český statistický úřad³³

Z výše uvedeného je zřejmé, že míra zaměstnanosti v České republice se od roku 2010 do roku 2018 zvyšovala. V roce 2019 se držela na stejné procentní hranici jako v předešlém roce a v roce 2020 začala mírně klesat. Obrázek číslo 2 znázorňuje celkový procentuální růst zaměstnanosti v České republice od roku 2006 do roku 2020. Je zde patrné, že k růstu začalo docházet již před rokem 2010, po roce 2018 začalo docházet k poklesu růstu zaměstnanosti.

Obrázek 2 Celkový růst zaměstnanosti v České republice v %



Zdroj: Eurostat³⁴

³³ Vdb.czso.cz: Český statistický úřad [online]. [cit. 2021-6-26]. Dostupné z: <https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=uziv-dotaz#k=5&w=>

³⁴ Ec.europa.eu: Eurostat [online]. [cit. 2021-6-26]. Dostupné z: <https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/tesem040/default/line?lang=en>

2.1.4 Lidské zdroje

Mezi lidské zdroje řadíme zaměstnance, jejich vzdělání, kvalifikaci i samotné nabídky práce. Pojem lidské zdroje nahradil dřívější pojem pracovní síla. Pracovní síla byla neodmyslitelně spojována s průmyslem a vytvářením ekonomických statků. Tomšík a kol. zmiňuje, že lidské zdroje jsou z pohledu ekonomie jeden ze čtyř zdrojů určujících ekonomický rozvoj. Mezi tyto zdroje zahrnujeme přírodní zdroje, tvorbu kapitálu, technologie a samotné lidské zdroje. Tvorba kapitálu pak závisí na objemu produkce zboží či služeb, tedy na lidském kapitálu, který roste v závislosti na kvalifikaci zaměstnanců.³⁵

Lidské zdroje slouží v obecné rovině k tomu, aby byl podnik výkonný a svou výkonnost stále zvyšoval. Zde je patrná nutnost využívat efektivně všechny dostupné zdroje, které má podnik k dispozici. Nejedná se jen o materiální či finanční zdroje, ale také o rozvoj zaměstnanců, tedy lidských zdrojů.³⁶

Armstrong a kol. zmiňuje pojetí lidských zdrojů jako diskutovaný pojem, kde jsou lidé chápáni jako klíčový zdroj podniku.³⁷ Cíle řízení lidských zdrojů se opírají o strategické řízení. Při dosahování cílů podniku je potřeba využívat lidské zdroje strategicky, plnit cíle podniku a podporovat celý proces, zaměřit se na kulturu podniku, a tím zvyšovat výkon celku, vytvářet pozitivní pracovní vztahy a nalézt vzájemnou důvěru mezi vedením a zaměstnanci.³⁸

Řízení lidských zdrojů se opírá z velké části o oddanost a motivaci. Oddaní zaměstnanci dosahují výsledků a jsou výkonnější z důvodu pocitu užitečnosti a dobře vykonané práce. Pokud management podniku pohlíží na zaměstnance jako na část podniku, kde je nutný tvrdý dohled, má takový přístup naprosto opačný efekt. Tvrdý dohled nad zaměstnanci snižuje jejich výkonnost. Naopak uplatnění motivace zaměstnanců jejich výkonnost zvyšuje a zaměstnanci jsou podniku oddáni.³⁹

Horváthová a kol. popisuje oddané zaměstnance jako pracovníky, kteří „*mají důkladně vžitě hodnoty a chování spokojených a motivovaných pracovníků, navíc se ale silně identifikují s organizací. Jsou loajální k organizaci a optimističtí ve smyslu její budoucnosti. Jsou otevřeně ambiciózní a věří, že jim organizace umožní dosáhnout nejlepšího výkonu.*“⁴⁰

³⁵ TOMŠÍK, Pavel a Jiří DUDA. *Řízení lidských zdrojů*. 2011, s. 11

³⁶ ČOPIKOVÁ, Andrea, Jiří BLÁHA a Petra HORVÁTHOVÁ. *Řízení lidských zdrojů*. 2015, s. 4

³⁷ ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů*. 2015, s. 46

³⁸ ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů*. 2015, s. 48

³⁹ ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů*. 2015, s. 49

⁴⁰ HORVÁTHOVÁ, Petra, Jiří BLÁHA a Andrea ČOPIKOVÁ. *Řízení lidských zdrojů*. 2016, s. 33

2.1.5 Modely řízení lidských zdrojů

Pojetí řízení lidských zdrojů vzešlo z půdy amerických univerzit v polovině osmdesátých let 20. století. Předcházelo tomu úpadek produktivity a inovací v porovnání se světovými ekonomikami. Pojetí řízení lidských zdrojů se postupem času začalo rozšiřovat i do Evropy. Z důvodu odlišností v kultuře, politice, ekonomice, legislativě a dalších odvětvích, bylo nutné původní americké pojetí řízení přizpůsobit odlišným podmínkám. Z těchto důvodů se odborníci snaží nalézt nejlepší pojetí pro evropský model řízení lidských zdrojů.⁴¹

Harvardský model

Armstrong a kol. uvádí, že harvardský model je založen na všech činnostech a rozhodnutích managementu, které ovlivňují lidské zdroje, tedy zaměstnance a vztahy mezi nimi. Důležité je věnovat se lidským zdrojům dlouhodobě a rozvíjet je. V tomto modelu není žádoucí pohlížet na lidské zdroje jako na náklady, ale naopak jako na aktivum. Vedoucí zaměstnanci v první linii by měli vytvářet konkurenceschopnou politiku podniku a spolupracovat s personalisty, kteří usměrňují a podporují činnosti lidských zdrojů.⁴²

Harvardský model podle Šikýře klade důraz na manažery. Procesy, které se v rámci řízení lidských zdrojů uplatňují, jsou ovlivňovány okolním prostředím, například zaměstnanci, manažery, zákazníky, veřejností či odbory, ale také prostředím uvnitř podniku. Tyto procesy jsou dlouhodobého charakteru a mají na lidské zdroje pozitivní vliv. Lze říci, že podporují oddanost, soulad mezi podnikem a lidskými zdroji, motivují zaměstnance k výkonu, podnik prosperuje a je efektivní. Procesy uplatňované v rámci řízení lidských zdrojů napomáhají připravit zaměstnance i samotný podnik na změny uvnitř systému, tak i na změny přicházející z vnějšího prostředí.⁴³

Šikýř uvádí, že harvardský model je jakýmsi návodem pro manažery, jak uplatňovat a formulovat strategie lidských zdrojů. Vytyčené cíle a vybrané způsoby řízení musí brát v úvahu vstupující faktory z vnějšku i faktory z vnitřku podniku. Dodržování zásad a postupů v řízení lidských zdrojů vede ke spokojeným zaměstnancům, což se odráží na plnění cílů, strategií a tedy celkové prosperitě podniku.⁴⁴

⁴¹ ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2016, s. 45

⁴² ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů*. 2015, s. 53

⁴³ ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2016, s. 47

⁴⁴ ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2016, s. 48

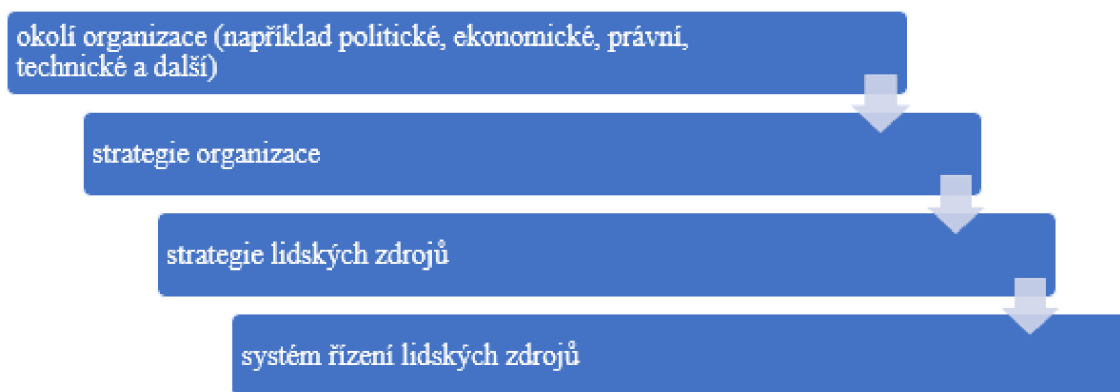
Michiganský model

Modely řízení lidských zdrojů začaly vznikat, jak už bylo řečeno, v polovině osmdesátých let 20. století. Mezi první se řadí harvardský a michiganský model, nebo jinak nazýván také model shody nebo model souladu. Michiganský model je založen na strategii přizpůsobování se stále se měnícímu okolnímu prostředí. Tento model se snaží optimalizovat postupy tak, aby podnik dosahoval vytyčených cílů i přes probíhající změny v okolí. Je zde snaha o rozvoj a optimální využívání zdrojů, za účelem očekávaného hospodaření. Podnik musí mít dobře nastavenou strukturu a přerozdělování zdrojů, aby mohl plnit své plány.⁴⁵ Michiganský model je založen na optimálním systému výběru, hodnocení, školení a odměňování zaměstnanců. Pro úspěšné plnění podnikových plánů je v tomto modelu nezbytná provázanost mezi strategií, systémem a strukturou řízení lidských zdrojů.⁴⁶

Kontextový model

Řízení lidských zdrojů v kontextovém modelu se opírá o faktory, které působí na okolí, například sociální nebo politické. Jiné modely tyto okolní faktory přehlíží. Kontextový model se snaží o propojení okolí s lidskými zdroji, protože vnější i vnitřní vlivy podstatně ovlivňují strategii řízení lidských zdrojů.⁴⁷ Níže je uveden model řízení lidských zdrojů, který je v souladu s okolím podniku.

Obrázek 3 Model řízení lidských zdrojů v souladu s okolím podniku



Zdroj: ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*.⁴⁸

⁴⁵ ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2016, s. 45

⁴⁶ ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2016, s. 46

⁴⁷ ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů*. 2015, s. 53

⁴⁸ ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2016, s. 49

5-P model

5-P model je podle Armstronga založen na pěti prvcích, na základě kterých funguje řízení lidských zdrojů. Mezi tyto prvky se řadí pojetí lidských zdrojů, kde je důležitý přístup podniku k zaměstnancům, rozvíjení podnikové kultury a postavení zaměstnanců k úspěšnosti podniku. Politika lidských zdrojů, kde se uplatňují programy a praxe v souladu s podnikovými cíli. Programy samotné, které se používají při potřebných organizačních změnách. Dále praxe lidských zdrojů, která prezentuje jednotlivé úkony k dosažení strategie podniku například rozvoj, výkon nebo vzdělávání a posledním prvkem jsou procesy lidských zdrojů. Jedná se o souhrn metod a formálních postupů, které vedou k dosahování cílů podniku.⁴⁹

Evropský model

Evropský model řízení lidských zdrojů se dle Šikýře snaží o dosažení nejlepšího modelu řízení pro evropské země. Původní americké pojetí řízení lidských zdrojů hovoří o univerzálních postupech, které mají vliv na výkonnost podniku i bez jejich uplatňování. Staví na předpokladu nejlepší praxe. Naopak evropský model si zakládá na předpokladu nejlepšího přizpůsobení, tedy univerzální postupy nelze v praxi uplatňovat a přebírat bez zohlednění okolních vlivů, které vstupují do podnikových procesů.⁵⁰

Evropský model řízení lidských zdrojů musí reagovat na odlišnosti nejen v Evropě, ale i mezi jednotlivými zeměmi Evropské unie. Každá země má jiné politické vlivy, sociální kulturu, legislativu či ekonomiku. Nelze tedy uplatňovat jediný model řízení pro všechny. Zavedení amerických postupů v evropských zemích není reálné, vzhledem k odlišnostem, které působí na řízení lidských zdrojů. Evropská unie má zavedenou podstatně přísnější legislativu, která upravuje pracovněprávní a sociální vztahy. Lze říci, že v Evropě by bylo celkem problematické zavádět americké pojetí řízení lidských zdrojů či přebírat a následně uplatňovat některé postupy.⁵¹

2.2 Vyhledávání zaměstnanců

Vyhledávání zaměstnanců lze dle Dvořákové charakterizovat jako dvoustrannou záležitost, kde na jedné straně stojí zaměstnavatel a na druhé potenciální zaměstnanec. Tato

⁴⁹ ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů*. 2015, s. 53

⁵⁰ ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2016, s. 48

⁵¹ ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2016, s. 49

činnost se odehrává v konkurenčním prostředí. Úspěch vyhledávání tkví v načasování oboustranných aktivit a zároveň i na současném postavení trhu práce. V komplexním pojetí pak Dvořáková zmiňuje, že „*Získávání zaměstnanců je personální činností, jejímž cílem je identifikovat, přitáhnout a najmout kvalifikovanou pracovní sílu.*“⁵²

Bělohlávek uvádí tři cesty ke správnému vyhledávání zaměstnanců. První cestou správného vyhledávání je začít oslovovat vlastní zdroje podniku, tento postup zvyšuje motivaci zaměstnanců a soustředí se na jejich schopnosti. Druhá cesta tkví v rozmisťování zaměstnanců, nejdříve je nutné zaměřit se na konkrétního člověka a zjistit jeho silné a slabé stránky. Po analýze kompetencí daného jedince následuje výběr vhodné pracovní pozice. Třetí cesta se soustředí na budoucnost a rozvoj zaměstnanců. Analyzuje se potenciál jednotlivců a na základě výsledků se plánuje jejich kariérní růst.⁵³ Je zapotřebí zajistit pravidelné školení, aby vybraní jedinci získávali praktické zkušenosti. Podnik může zvýšit výrobu a náhle mít nedostatek lidských zdrojů. Z těchto důvodů je vhodné soustředit se na potenciál zaměstnanců a zaškolovat je i na jiné pozice, aby v případě nutnosti byla možnost stěžejní pozice dočasně obsadit. Není žádoucí nabírat zaměstnance v časové tísní, takže podnik by na nenadálé situace měl být preventivně připraven.⁵⁴

2.2.1 Proces vyhledávání zaměstnanců

Tomšík a kol. uvádí, že vyhledávání zaměstnanců je dvousměrný komunikační proces. Tento proces je veden mezi podnikem a uchazečem o zaměstnání. Uchazeč potřebuje vědět, co je mu nabízeno a co by po něm bylo vyžadováno. Pro podnik je uchazeč známkou zájmu společnosti o jím nabízenou pozici. Vyhledávání zaměstnanců většinou zabezpečuje oddělení řízení lidských zdrojů.⁵⁵

Proces vyhledávání zaměstnanců zpravidla nastává při nutnosti obsadit určité volné pozice v podniku. Při vyhledávání zaměstnanců se podnik snaží chovat hospodárně jak vůči času, tak i vůči vynaloženým prostředkům. Je potřeba vymezit obsazované pozice a vytvořit jejich pracovní popisy, zvolit vhodnou metodu vyhledávání lidských zdrojů s ohledem na typ obsazovaných pozic, zabezpečit administrativní a organizační proces vyhledávání, informovat zaměstnance podniku o záměru přijímat nové zaměstnance,

⁵² DVORŽÁKOVÁ, Zuzana. *Řízení lidských zdrojů*. 2012, s. 145

⁵³ BĚLOHLÁVEK, František. *Jak vybrat správného člověka na správné místo*. 2016, s. 13

⁵⁴ BĚLOHLÁVEK, František. *Jak vybrat správného člověka na správné místo*. 2016, s. 14

⁵⁵ TOMŠÍK, Pavel a Jiří DUDA. *Řízení lidských zdrojů*. 2011, s. 77

rozhodnout o požadavcích na doložení dokladů od uchazečů k zajištění optimální míry informací a stanovit formu samotného jednání s uchazeči.⁵⁶

Tomšík a kol. doporučuje vzhledem k optimalizaci času a nákladů na vyhledávání zaměstnanců čerpat prvotně z vlastních zdrojů, tedy začít hledat uvnitř podniku.⁵⁷ Janišová a kol. vidí obsazování volných pozic z vlastních zdrojů podniku také jako výhodu. Podnik zná přístup zaměstnance k činnosti, jeho výkonnost i znalosti. Zaměstnanec již zná podnikovou kulturu a jeho přecházení na jinou pozici ho motivuje. Podnik tak vytváří dojem kariérního růstu a na vlastního zaměstnance vynaloží minimum zdrojů. Naopak nevýhody jsou ve stagnaci stálých zaměstnanců. Dlouhodobě zaměstnaní již ztratili zájem přicházet s novými nápady a podniku tak nepřináší nové obzory, vybraní zaměstnanci nemusejí disponovat požadovanými schopnostmi na výkon nové pozice a zároveň je také obsazování pozic současnými zaměstnanci v podniku do značné míry ovlivňováno vztahy zaměstnanců s vedením.⁵⁸

Pokud je již nutností jít s nabídkou volných pozic na trh, pak je vhodné sdělit komplexní charakteristiku obsazované pozice, požadavky vyžadované podnikem, informovat o pracovním prostředí a pracovních podmínkách. Pro podniky je důležité budovat dobré jméno. Při vyhledávání zaměstnanců není žádoucí neetické chování, podávání nepravdivých či neúplných informací nebo diskriminace některých uchazečů. Podnik by měl nabízet rovné příležitosti a pravdivé informace, tím zajišťuje své dobré jméno na trhu a v dlouhodobém hledisku tak zvyšuje svoji atraktivnost.⁵⁹

Dvořáková uvádí, že základní filozofií při vyhledávání zaměstnanců je přilákat jich co nejvíce. Pokud jsou však lidské zdroje v podniku omezené, je žádoucí vyvážit poměr uchazečů vůči počtu nabízených volných pozic z důvodu provedení kvalitnějšího výběru uchazeče a jít s nabídkou volné pozice i mimo podnikové prostředí. Dvořáková zmiňuje také důležitost nalezení souladu mezi potřebami uchazeče a potřebami podniku, což zefektivňuje celý proces vyhledávání. Podnik má zveřejňovat jen realistické a pravdivé informace o obsazovaných pozicích tak, aby si uchazeč mohl vytvořit jasnou představu o pracovní pozici a nabízených podmínkách. Férové jednání zakládá kvalitní budoucí pracovní vztahy, které vedou ke zvyšování výkonů zaměstnanců.⁶⁰

⁵⁶ TOMŠÍK, Pavel a Jiří DUDA. *Řízení lidských zdrojů*. 2011, s. 78

⁵⁷ TOMŠÍK, Pavel a Jiří DUDA. *Řízení lidských zdrojů*. 2011, s. 84

⁵⁸ JANIŠOVÁ, Dana a Mírko KŘIVÁNEK. *Velká kniha o řízení firmy*. 2013, s. 198

⁵⁹ TOMŠÍK, Pavel a Jiří DUDA. *Řízení lidských zdrojů*. 2011, s. 84

⁶⁰ DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Řízení lidských zdrojů*. 2012, s. 145

Podnik má vyvíjet snahu přilákat dostatečné množství uchazečů, aby mohl provést kvalitní výběr na dané pozici. Podnik prosperuje a je konkurence schopný, pokud naplňuje vytyčené cíle, což bez optimálního množství lidských zdrojů nelze realizovat.⁶¹

2.2.2 Metody vyhledávání zaměstnanců

Existuje mnoho metod pro vyhledávání zaměstnanců, ne všechny však mají stejný efekt. Volba metod vyhledávání zaměstnanců závisí dle Čopíkové a kol. na rozhodnutí společnosti, zda bude volná pracovní pozice obsazována z vnitřních nebo z vnějších zdrojů. Pro kmenové zaměstnance má výběr z vnitřních zdrojů motivující charakter. Volba výběru zaměstnanců z vnitřních zdrojů také napomáhá udržovat klíčové zaměstnance ve společnosti. Při rozhodování jakou metodu zvolit, hraje nemalou roli strategie společnosti. Vyhledávání zaměstnanců z obou zdrojů má své přednosti i zápory, proto je důležité zvážit, co společnost preferuje.⁶² Koubek uvádí, že podniky volí ve většině případů více metod vyhledávání zaměstnanců zároveň.⁶³ Níže jsou uvedeny výhody a nevýhody vyhledávání zaměstnanců z vnitřních a z vnějších zdrojů.

Tabulka 2 Výhody a nevýhody vyhledávání zaměstnanců z vnitřních a z vnějších zdrojů

Zdroje vyhledávání	Výhody	Nevýhody
Vnitřní	uchazeč zná společnost	omezený výběr uchazečů
	vedení zná své zaměstnance	provozní slepota
	nízké náklady na proces vyhledávání	kariéerní postup nemá vždy pozitivní dopad na mezilidské vztahy
	znalost pracovního kolektivu	nerespektování povýšeného zaměstnance ostatními kolegy
	rychleji obsazená pozice	odmítnutí povýšeného zaměstnance jeho týmem
	zvýšení loajálnosti zaměstnanců a motivace	náklady na rozvoj a vzdělávání
	rychlejší adaptace zaměstnance	obsazení předchozí pracovní pozice povýšeného zaměstnance
	posílení jistoty zaměstnání	
Vnější	návratnost vynaložených zdrojů do rozvoje zaměstnanců	
	nové nápady a myšlení	vyšší náklady na vyhledávání
	výběr z většího vzorku uchazečů	obsazení pracovní pozice trvá delší dobu
	nový zaměstnanec mívá vysoké pracovní nasazení	zvyšuje se riziko výběru nevhodného uchazeče

⁶¹ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů*. 2015, s. 126

⁶² ČOPÍKOVÁ, Andrea, Jiří BLÁHA a Petra HORVÁTHOVÁ. *Řízení lidských zdrojů*. 2015, s. 21

⁶³ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů*. 2015, s. 135

	nový zaměstnanec je kolektivem rychleji uznán	společnost blokuje šance zaměstnanců na povýšení
		adaptace zaměstnance trvá delší dobu
		zvýšení fluktuace
		stres z nového pracoviště
		očekávání vyššího finančního ohodnocení

Zdroj: ČOPÍKOVÁ, Andrea, Jiří BLÁHA a Petra HORVÁTHOVÁ. *Řízení lidských zdrojů*.⁶⁴

Koubek se shoduje s Tomšíkem a kol., Dvořákovou i Janišovou a kol. v názoru, že prvotně se má podnik zaměřit na vyhledávání zaměstnanců z vlastních zdrojů, až po nezabezpečení dostatečného počtu pracovních sil jít s nabídkou volných pozic na pracovní trh.

Nabízení uchazečů z vlastní iniciativy

Tato metoda šetří značné náklady podniku na inzerci, avšak nevýhodné je neregulované zatěžování personálního oddělení administrativou, která je spojená s uchazeči, kteří pro podnik nejsou v danou chvíli potřební či nemají vhodné kompetence. Podnik tedy v tomto případě volí pasivní vyhledávání zaměstnanců.⁶⁵ Tato metoda však podniku nepřináší kvalitní vzorek lidí, pro výběr nejvíce kompetentního uchazeče. Často se tak v případech, kdy je potřeba urgentně obsadit některou z volných pozic stává, že se vybere uchazeč, který není zcela vhodný pro danou pozici.⁶⁶

Doporučení současného zaměstnance podniku

Další pasivní metodou výběru je podle Koubka doporučení současného zaměstnance podniku. Je potřeba pravidelně informovat o uvolňovaných pozicích a jejich charakteru. Podnik šetří čas a zdroje na inzerci a současně touto metodou stimuluje zaměstnance. Je možné zvolit i odměňovací systém, kdy za doporučení uchazeče vyplácí bonusy. Uchazeči vybíraní z vlastních zdrojů podniku, disponují také často potřebnou odborností na obsazovanou pozici a jsou již seznámeni s kulturou podniku. Nevýhoda této metody je opět

⁶⁴ ČOPÍKOVÁ, Andrea, Jiří BLÁHA a Petra HORVÁTHOVÁ. *Řízení lidských zdrojů*. 2015, s. 22

⁶⁵ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů*. 2015, s. 135

⁶⁶ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů*. 2015, s. 136

ve výběru uchazeče z omezeného množství zaměstnanců. Doporučení se nejčastěji používá u vyšších pozic, kdy jsou vedením navrhováni podřízení k povýšení.⁶⁷

Kocianová uvádí, že volba metody vyhledávání zaměstnanců značně závisí na rozhodnutí, zda podnik bude hledat ve vnitřních nebo vnějších zdrojích. Výběr současného zaměstnance může být součástí politiky podniku. Tímto činěním podnik podporuje motivaci pracovního týmu a zároveň si udržuje klíčové zaměstnance.⁶⁸

Přímé oslovení vyhlédnutého kandidáta

Metoda přímého oslovení vyhlédnutého kandidáta tkví ve vyhledávání odborně způsobilých uchazečů vedoucími zaměstnanci podniku. Při mapování těchto jedinců se využívají všelijaké zdroje informací. Navštěvují se odborná setkání, využívají se kontakty v obchodním styku a ne vždy je způsob vyhledávání uchazečů touto metodou etický. Jedná se o přetahování odborníků z jiných podniků. Tuto metodu podnik volí v případech, kdy se obsazují speciální odborné pozice, lze ji však využít i na pozice dělnické. Oslovení kandidáti jsou si většinou vědomi své výjimečnosti na trhu práce vzhledem k jejich odbornosti, a tak situace využívají pro vyjednání lepších podmínek a hlavně vyššího finančního ohodnocení.⁶⁹

Vývěsky a letáky

Koubek uvádí další metody vyhledávání. Zmiňuje například využití vývěsek v podniku i mimo něj. Jedná se opět o nenákladnou metodu, ale výběr zájemců je omezen na ty, kteří vývěsku viděli. Alternativou je také doručování letáků do schránek v předem vybrané lokalitě. Podnik cílí přímo, ale metoda je vhodná spíše pro vyhledávání nižších pozic a letáky je třeba dodávat ve více verzích.⁷⁰

Sdělovací prostředky

Nejrozšířenější metodou vyhledávání zaměstnanců je inzerce přes sdělovací prostředky. Podniky využívají rozhlas, televizi i tisk. Výhody jsou ve vysokém počtu oslovených lidí. Nevýhoda je ve značně vysokých nákladech na propagaci. Přes masmédia se podniky mohou cíleně zaměřit na určité lokality, kraje, na celou Českou republiku či

⁶⁷ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů*. 2015, s. 136

⁶⁸ KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. 2010, s. 82

⁶⁹ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů*. 2015, s. 136

⁷⁰ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů*. 2015, s. 137

zahraničí, pokud právě hledají například specialisty z určitého oboru, kterých je nedostatek. Koubek uvádí, že pro výběr vhodného masmédia je důležitý typ obsazovaných pozic.⁷¹

Kocianová se shoduje v názoru s Koubkem, že je důležité zvážit volbu masmédia s ohledem na typ nabízené pozice. Pro kvalifikovanější pracovní pozice je například vhodné volit prestižní tisk. Naopak u dělnických pozic je vhodnější lokální tisk. Podnik by měl analyzovat vydané náklady na inzerci a průběžně zjišťovat její efektivnost.⁷²

Spolupráce se vzdělávacími organizacemi

Další možností vyhledávání zaměstnanců je podle Koubka spolupráce podniku se vzdělávacími organizacemi. Podnik může průběžně podporovat studenty i vzdělávací organizace, nabízet budoucí spolupráci nebo si vyhlédnuté kandidáty předem smluvně zavázat. Výhodné je, že podnik získá absolventův profil včetně informací o jeho dovednostech. Na základě těchto poznatků je pak schopen absolventa vhodně zařadit do své činnosti. Nevýhodou této metody je nemožnost okamžitého nástupu absolventů. Většina podniků při čekání na vyhlédnutého absolventa volí rotační práci, aby dočasně obsadila uvolněnou pozici.⁷³

V souvislosti s vyhledáváním zaměstnanců přes vzdělávací organizace vznikla metoda nazývaná campus recruiting. Tato metoda je založená na oslovování budoucích absolventů přímo v prostorách vysokých škol. Podniky v součinnosti s vysokými školami pořádají setkání se studenty, a při této příležitosti jsou představovány jak jednotlivé podniky, tak i nabízené volné pozice. Zástupci podniků si předběžně vybírají studenty, o které by měli zájem. Po setkání jsou zpravidla vybraní studenti pozváni do podniků na prohlídku a případně je s nimi domluvena budoucí spolupráce.⁷⁴

Spolupráce s odbory

Spolupráce s odbory je také jednou z metod vyhledávání zaměstnanců. Při využití odborového informačního systému je však výběr kandidátů značně omezený. Jako výhodu lze brát v potaz odbornost kandidátů, avšak tato metoda je vhodná spíše pro dělnické pozice. Do této metody vyhledávání zaměstnanců patří i spolupráce se sdruženími odborníků.

⁷¹ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů*. 2015, s. 138

⁷² KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. 2010, s. 86

⁷³ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů*. 2015, s. 138

⁷⁴ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů*. 2015, s. 139

Odborníci jsou však většinou zaměstnaní, takže cesta jak je získat tkví v atraktivnější a lépe postavené nabídce pracovních podmínek.⁷⁵

Úřad práce

Úřady práce jsou hojně využívány jak lidmi, tak i podniky. Jednou z hlavních činností Úřadu práce je zprostředkování zaměstnání. Služby jsou bezplatné pro obě strany.⁷⁶ Politika zaměstnanosti podporuje tuto činnost v rámci České republiky ze státního rozpočtu. Nevýhodný je omezený výběr uchazečů, většinou s nižší kvalifikací.⁷⁷

Nadřízeným správním úřadem pro Úřad práce je Ministerstvo práce a sociálních věcí. Úřad práce sídlí v Praze a jedná se o správní úřad s celostátní působností, a je také účetní jednotkou. Úřad práce je organizačně členěn na generální ředitelství, krajské pobočky a pobočku pro hlavní město Prahu. Krajské pobočky mají svá kontaktní pracoviště. Jednotlivé krajské pobočky působí na území krajů. Úřad práce má v kompetenci zajišťovat například zaměstnanost, ochranu zaměstnanců při platební neschopnosti zaměstnavatele, výplaty sociální podpory, dávek pěstounské péče či pomoc v hmotné nouzi.⁷⁸

Agentury práce

Využití služeb komerčního zprostředkování je také jednou z alternativ. V České republice se hojně využívá pracovních agentur, které pro podnik hledají vhodné uchazeče.⁷⁹

Agentury práce vznikají na základě povolení k činnosti zprostředkování zaměstnání podle zákona č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti. Tuto činnost mohou vykonávat právnické i fyzické osoby. Krajské pobočky Úřadů práce s pracovními agenturami spolupracují, a je zde možnost zprostředkovatelskou činnost agenturami vykonávat i na základě dohody s Úřadem práce.⁸⁰

Agentury mají historicky rozsáhlé databáze uchazečů, na výběr zaměstnanců se dlouhodobě a přímo specializují a mohou tak podniku zefektivnit celý proces výběru. Na druhou stranu je tato metoda velice nákladná, vzhledem ke konkurenci na pracovním trhu

⁷⁵ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů*. 2015, s. 139

⁷⁶ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů*. 2015, s. 139

⁷⁷ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů*. 2015, s. 140

⁷⁸ *Zakonyprolidi.cz: Zákon č. 73/2011 Sb., o Úřadu práce České republiky a o změně souvisejících zákonů* [online]. [cit. 2021-6-20]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2011-73/zneni-20190101>

⁷⁹ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů*. 2015, s. 140

⁸⁰ *Zakonyprolidi.cz: Zákon č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti* [online]. [cit. 2021-6-20]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2004-435#cast1>

a často nedostatečné součinnosti mezi agenturou a podnikem, se stává výběr finálního uchazeče ne vždy zcela uspokojivým pro potřeby podniku.⁸¹

Agentury se při získávání informací o uchazečích nechovají vždy úplně eticky. Takové jednání pak neodráží skutečný stav dovedností uchazeče, a na druhou stranu ani jasnou představu uchazeči o nabízené pozici. Také lze říci, že anonymní inzerce je pro uchazeče méně atraktivní, než inzerce přímo nabízená konkrétním podnikem.⁸²

Internetová síť

Mezi další metodu vyhledávání zaměstnanců se řadí internetová síť. Podniky mají v dnešní době většinou vlastní doménu, na které uveřejňují nabídky volných pozic, ale existuje celá řada internetových adres, kde je možné inzerci zveřejnit a zároveň na ni mohou uchazeči z druhé strany reagovat přes e-mailové adresy či přímo vyplnit formuláře k tomu na stránkách určené. Tato metoda je rychlá a laciná, nemohou ji však využívat lidé bez internetového připojení či počítačové technologie. Inzerovaná nabídka volných pozic se tak nedostává ke všem kategoriím zaměstnanců. Koubek uvádí, že je také vhodné volit více metod vyhledávání zaměstnanců současně.⁸³

Internetová síť je dle Kocianové jednou z nejvíce užívaných metod vyhledávání zaměstnanců. E-recruitment neboli inzerování na internetu, se používá pro všechny typy pracovních pozic. Tato metoda umožňuje rychlou komunikaci mezi podnikem a uchazečem, včetně výměny potřebných dokumentů, například životopisů. Inzerováním volných pozic na internetové síti podnik šetří nemalé zdroje v porovnání s inzercí v běžném tisku.⁸⁴

Níže následuje tabulka, kde jsou dle vybraných autorů uvedeny jednotlivé metody vyhledávání zaměstnanců a zároveň ke každé uvedené metodě shrnuty výhody a nevýhody jejího využití.

Tabulka 3 Metody vyhledávání zaměstnanců dle vybraných autorů

Autor	Metody vyhledávání zaměstnanců	Výhody a nevýhody
Koubek ⁸⁵	nabízení uchazečů z vlastní iniciativy	pasivní metoda, neregulované zatěžování personálního oddělení

⁸¹ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů*. 2015, s. 140

⁸² KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů*. 2015, s. 141

⁸³ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů*. 2015, s. 142

⁸⁴ KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. 2010, s. 86

⁸⁵ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů*. 2015, s. 135 - 142

		administrativou, šetření nákladů na vyhledávání zaměstnanců, omezený výběr kandidátů
	doporučení současného zaměstnance podniku	pasivní metoda, šetření nákladů a času na vyhledávání zaměstnanců, motivace zaměstnanců podniku, omezený výběr kandidátů
	přímé oslovení vyhlédnutého kandidáta	vyhledávání zaměstnanců se speciální odborností, efektivnost dle nabízených pracovních podmínek
	vývěsky a letáky	šetření nákladů na vyhledávání zaměstnanců
	sdělovací prostředky	oslovení velkého počtu lidí, vysoké náklady na vyhledávání zaměstnanců
	spolupráce se vzdělávacími organizacemi	podnik zná předem profil kandidáta, podnik musí na kandidáta čekat
	spolupráce s odbory	omezený výběr kandidátů, vyhledávání zaměstnanců se speciální odborností, efektivnost dle nabízených pracovních podmínek
	Úřad práce	šetření nákladů na vyhledávání zaměstnanců, omezený výběr kandidátů
	agentury práce	vysoké náklady na vyhledávání zaměstnanců, úspora času, anonymní inzerce není zcela efektivní
	internetová síť	rychlost zveřejnění nabídky volné pozice, šetření nákladů na vyhledávání zaměstnanců, rychlé reakce od uchazečů
Kocianová ⁸⁶	sdělovací prostředky	vysoké náklady na vyhledávání zaměstnanců

⁸⁶ KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. 2010, s. 82, 86

	doporučení současného zaměstnance podniku	motivace zaměstnanců podniku, podnik si udržuje klíčové zaměstnance
	internetová síť	rychlá komunikace, rychlá výměna dokumentů, šetření nákladů na vyhledávání zaměstnanců
Bělohávek ⁸⁷	oslovování vlastních zaměstnanců	motivace zaměstnanců podniku, šetření nákladů na vyhledávání zaměstnanců, flexibilita zaměstnance

Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

2.2.3 On-line nástroje pro vyhledávání zaměstnanců

Existuje mnoho základních on-line nástrojů, které je možno využít pro vyhledávání zaměstnanců. Tegze mezi tyto nástroje řadí například Notepad, Hootsuite či Buffer. Pro správu všech účtů podniku na sociálních sítích se využívá Hootsuite. Pomocí tohoto nástroje je možné snadno spravovat Twitter, LinkedIn, Instagram, Facebook a další nástroje. Uchazeči tak mají k dispozici aktuální novinky o podniku, a to bez časové prodlevy. U většiny nástrojů existují bezplatné verze. Podniku se podle Tegzeho vyplatí zakoupit si vyhovující nástroj, protože u bezplatných verzí nelze využívat veškeré funkce, a tak nejsou příliš efektivní a podniku utíkají vhodní kandidáti.⁸⁸

Sourcing

Sourcing je v dnešní době považován za aktivní vyhledávání pasivních kandidátů a relevantních informací o nich. Mnozí personalisté se tak podle Tegzeho přizpůsobili a stali se aktivními hledači talentů, tedy jinak také nazýváni sourceři. Sourceři se od tradičních personalistů liší v tom, že aktivně vyhledávají pasivní uchazeče, mají perfektní přehled o aktuálních metodách a vyznají se v sociálních sítích. Práci soutcerům usnadňuje a zefektivňuje postupná automatizace procesů, kdy je mnohem rychlejší získávání informací a kontaktů o kandidátech. Tegze popisuje soutcera jako lovce.⁸⁹

⁸⁷ BĚLOHLÁVEK, František. *Jak vybrat správného člověka na správné místo*. 2016, s. 13

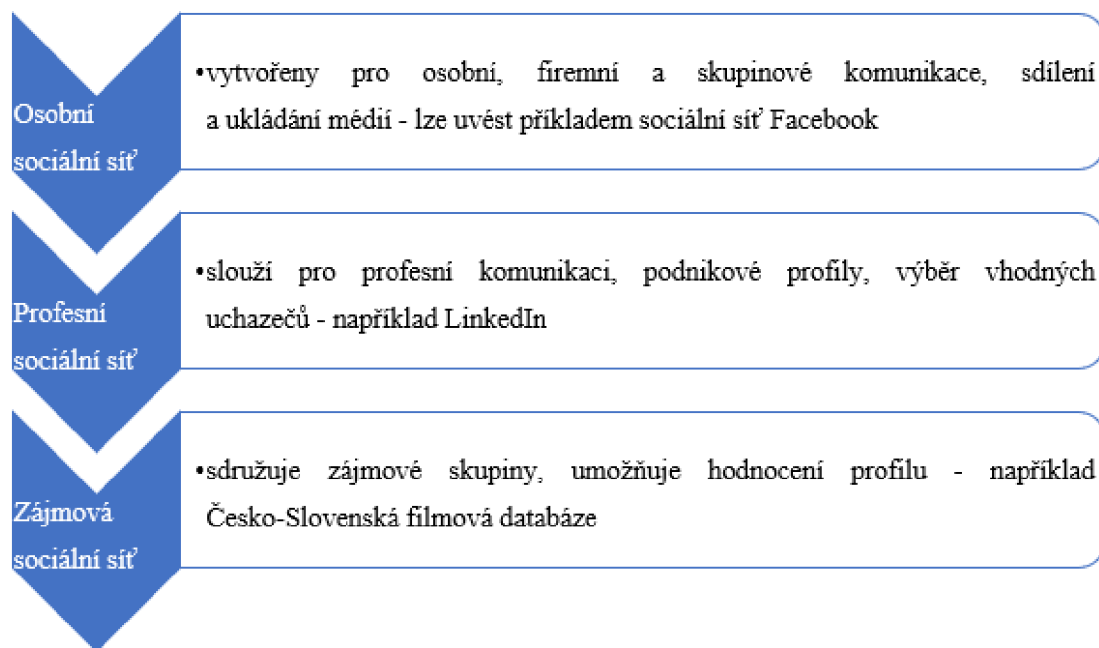
⁸⁸ TEGZE, Jan. *Jak hledat zaměstnance v 21. století*. 2019, s. 288

⁸⁹ TEGZE, Jan. *Jak hledat zaměstnance v 21. století*. 2019, s. 23

2.2.4 Sociální síť

Termín sociální síť definoval sociolog J. A. Barnes roku 1954, tedy ještě dříve, než vznikl internet samotný. Jednalo se o sociologický termín, který vyjadřoval propojení za pomoci přátelství, sociálních struktur či zájmových skupin. S příchodem internetové sítě, tak vznikly sociální internetové sítě. Slouží k propojení s přáteli, se známými či kolegy kdykoliv a kdekoliv. Sociální sítě přinesly světu obrovskou úsporu času. Na internetu lze vyhledat mnoho informací včetně informací o konkrétních lidech. V porovnání s dřívějšími praktikami je tato metoda mnohem efektivnější a rychlejší.⁹⁰ Horváthová a kol. dělí sociální sítě podle jejich účelu do tří skupin, a to na osobní, profesní a zájmové.⁹¹ Níže jsou specifikovány jednotlivé skupiny sociálních sítí podle jejich účelu.

Obrázek 4 Dělení sociálních sítí podle účelu



Zdroj: HORVÁTHOVÁ, Petra, Jiří BLÁHA a Andrea ČOPÍKOVÁ. *Řízení lidských zdrojů*.⁹²

Při vyhledávání nových zaměstnanců personalisté nejvíce využívají sociální sítě LinkedIn, Facebook a Twitter. Výběr těchto sítí není nikterak náhodný, naopak jsou vyhledávány pro jejich popularitu na celém světě. Na těchto sítích personalisté inzerují volné

⁹⁰ HORVÁTHOVÁ, Petra, Jiří BLÁHA a Andrea ČOPÍKOVÁ. *Řízení lidských zdrojů*. 2016, s. 298

⁹¹ HORVÁTHOVÁ, Petra, Jiří BLÁHA a Andrea ČOPÍKOVÁ. *Řízení lidských zdrojů*. 2016, s. 299

⁹² HORVÁTHOVÁ, Petra, Jiří BLÁHA a Andrea ČOPÍKOVÁ. *Řízení lidských zdrojů*. 2016, s. 299

pozice a provádějí vlastní vyhledávání potenciálních zaměstnanců. Lákají zejména pasivní uchazeče, tedy snaží se oslovovat většinou již zaměstnané kandidáty.⁹³

LinkedIn

Oslovit a získat odborníky pro specifická odvětví je pro podniky velmi těžké. Prostřednictvím nástroje LinkedIn jsou uchazeči oslovováni denně mnoha podniky z celého světa, a tak zaujmout vyhlédnutého uchazeče je velice složité. Pro eliminaci nezájmu je stěžejní vyhledat o uchazeči co nejvíce informací a prvotní zprávu cílit konkrétně na jeho specializaci, aby ji v záplavě ostatních zpráv vůbec reflektoval. LinkedIn nabízí bezplatné oslovování kandidátů nebo oslovování pomocí zpráv InMail. Zprávy InMail jsou zpoplatněné. Podnik získá v rámci typu účtu určité kredity na měsíc pro posílání placených zpráv, v případě vyčerpání kreditu je možné zakoupit nový.⁹⁴ Každý personalista by měl zasílání zpoplatněných zpráv dobře zvážit, aby vkládané prostředky podnikem přinesly užitek.⁹⁵

Facebook

Semerádová a kol. uvádí, že k založení firemního účtu na Facebooku není potřeba zakládat účet osobní. Pro firemní využití lze založit stránky pouze vyplněním e-mailu a data narození. Na základě těchto dvou informací vzniknou firemní stránky. Facebookové stránky musí akceptovat obecné zásady vzhledem ke sběru dat a nakládání s nimi stejně, jako je tomu u osobních stránek. Nutností je nazvat firemní stránky tak, aby z názvu bylo patrné přesné zaměření podniku. Pokud tato podmínka není splněna, může poskytovatel vyzvat uživatele ke změně názvu či rovnou odebrat práva ke správě firemních stránek.⁹⁶ Na firemních stránkách nelze zveřejňovat prodej léků na předpis, bez předchozího schválení poskytovatelem. Na profilovém obrázku či fotografii je zakázáno propagovat sponzory, produkty či značky třetích stran. Při využívání facebookových firemních stránek není povoleno zveřejňovat mylný, neúplný nebo podvodný obsah.⁹⁷

⁹³ HORVÁTHOVÁ, Petra, Jiří BLÁHA a Andrea ČOPIKOVÁ. *Řízení lidských zdrojů*. 2016, s. 300

⁹⁴ TEGZE, Jan. *Jak hledat zaměstnance v 21. století*. 2019, s. 202

⁹⁵ TEGZE, Jan. *Jak hledat zaměstnance v 21. století*. 2019, s. 203

⁹⁶ SEMERÁDOVÁ, Tereza a Petr WEINLICH. *Marketing na Facebooku a Instagramu*. 2019, s. 10

⁹⁷ SEMERÁDOVÁ, Tereza a Petr WEINLICH. *Marketing na Facebooku a Instagramu*. 2019, s. 11

Twitter

Twitter se neřadí mezi obvyklé sociální sítě. Je možné ho užívat jako fyzická osoba, ale ve velké míře je využíván hlavně firmami. Jedná se o službu, za pomoci které je posíláno denně obrovské množství zpráv. Nejvíce užívaným typem zprávy je takzvaný tweet. Jedná se o veřejnou zprávu, ke které je možné připojovat videa, fotografie, ale i text a odkazy na zdroje. Zpráva typu tweet je omezena na 140 znaků. Není zde žádoucí psát rozsáhlé texty z důvodu větší koncentrace čtenářů. Podniky mohou ke krátkým, ale jasně definovaným zprávám přiřazovat informace formou odkazů.⁹⁸

Google

Tegze tvrdí, že vyhledávač Google je pro personalisty jednou z nejlepších volby pro vyhledávání zaměstnanců. Oproti vyhledávači Seznam.cz nabízí Google širší nabídku nástrojů pro vyhledávání. Pro některé personalisty může být Google omezující, protože má pro vyhledávání nastaven limit třicet dva slov. Toto omezení je však možné vyřešit vyhledávačem Custom Search Engine.⁹⁹

Instagram

Sociální síť Instagram vlastní Facebook. Pro internetový marketing podniku je to výhodný nástroj. Skýtá mnoho uživatelů všech věkových skupin, je tak efektivnější a zároveň méně nákladné, oslovovat vybrané skupiny. Instagram má široké možnosti nastavení obsahu pro sdílení, lze oslovovat uživatele například podle lokality, věku či pohlaví. Existují i doplňkové možnosti, kdy lze využít filtr například pro zájmové skupiny, ale i mnoho dalších dle požadavků. Internetový marketing je dnes nasycen podniky a jejich nabídkami. Zaujmout uživatele v tak vysoce konkurenčním prostředí je pro podniky velmi náročné.¹⁰⁰

Shrnutí

Podniky se o své firemní stránky musejí pravidelně starat. Podle Semerádové a kol. v dnešní době již není dostačující občasný zájem o uživatele. Pro

⁹⁸ Cs.soringprepair.com: *Co je Twitter a jak ho používat* [online]. [cit. 2021-6-24]. Dostupné z: <https://cs.soringprepair.com/how-to-use-twitter/#i>

⁹⁹ TEGZE, Jan. *Jak hledat zaměstnance v 21. století*. 2019, s. 37

¹⁰⁰ SEMERÁDOVÁ, Tereza a Petr WEINLICH. *Marketing na Facebooku a Instagramu*. 2019, s. 7

konkurenceschopnost v on-line prostředí je nezbytné aktivně přicházet s novinkami a pravidelně aktualizovat obsah stránek. Stránky Facebooku a Instagramu lze strategicky propojovat a nabízejí i placenou inzerci. Při využívání placených reklam musí podniky dodržovat určitá pravidla a formáty. Placené reklamy by měly být atraktivní, vizuálně zajímavé a přinášet kvalitní příspěvky uživatelům, aby se podnikům vyplatily náklady, které na ně vynaložily. Výhodou u této formy propagace je, že správci firemních stránek mají k dispozici analýzy návštěvnosti a jsou tedy schopni poskytovat zpětnou vazbu podnikům.¹⁰¹

Níže je uvedena tabulka vybraných autorů, ze které vyplývá, jaké zdroje vyhledávání zaměstnanců jednotliví autoři preferují.

Tabulka 4 Zdroje vyhledávání zaměstnanců dle vybraných autorů

Autor	Zdroje vyhledávání	
Tegze ¹⁰²	Sourcing	Notepad
	Hootsuite	Buffer
	Twitter	LinkedIn
	Instagram	Facebook
	Google	
Horváthová a kol. ¹⁰³	Twitter	LinkedIn
	Facebook	
Semerádová a kol. ¹⁰⁴	Facebook	Instagram

Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

2.3 Generace Z

Jedince narozené po roce 1995 řadíme do generace Z. Jedná se o nejmladší generaci, která vyrostla v době internetové sítě a technologií. Tato generace má co se týká životního stylu obrovské množství možností, proto u generace Z není snadné najít stejné charakteristiky. Časté používání sociálních sítí je pro generaci Z zdrojem nových přátelství, ale zároveň ji nutí srovnávat se s ostatními. Oproti tomu u generace Y, která je známá jako

¹⁰¹ SEMERÁDOVÁ, Tereza a Petr WEINLICH. *Marketing na Facebooku a Instagramu*. 2019, s. 7

¹⁰² TEGZE, Jan. *Jak hledat zaměstnance v 21. století*. 2019, s. 23, 37, 288

¹⁰³ HORVÁTHOVÁ, Petra, Jiří BLÁHA a Andrea ČOPIKOVÁ. *Řízení lidských zdrojů*. 2016, s. 300

¹⁰⁴ SEMERÁDOVÁ, Tereza a Petr WEINLICH. *Marketing na Facebooku a Instagramu*. 2019, s. 7, 11

mileniálové, a generace X, přezdívané také Husákovy děti, lze sjednocující charakteristiky spatřovat.¹⁰⁵ Níže je uvedena tabulka s charakteristikami zmíněných generací.

Tabulka 5 Charakteristika generace X, Y a Z

Generace	Charakteristika
X	<p>Narození: polovina 60. let - začátek 80. let</p> <p>Této generaci se v České republice přezdívá Husákovy děti, protože vyrůstala pod vedením Gustáva Husáka v komunistickém režimu. Generace X dospívala v časech centrálně plánovaného hospodářství, kdy byla velmi nízká nezaměstnanost. Část této generace v současné době na trhu práce bojuje s nižší znalostí anglického jazyka a to zejména proto, že se od malička učila ruský jazyk a také s absencí vysokoškolského vzdělání, protože minulý režim ho značně omezoval.</p>
Y	<p>Narození: začátek 80. let - polovina 90. let</p> <p>Generace Y je známa pod pojmem mileniálové. Dávají přednost vzdělávání, které je skutečně zajímavé před předměty, které jsou nutností. Hledají zaměstnání, které jim nabídne flexibilní pracovní dobu či možnost práce z domova. Jedinci generace Y si sjednávají hypotéky častěji než jejich rodiče, protože jsou si vědomí současné situace, kdy je více složité získat vlastní bydlení. Značná část generace Y zažila dobu před masovým rozšířením internetu, přesto se s novými technologiemi rychle sžila a například sociální sítě používá naprosto běžně.</p>
Z	<p>Narození: polovina 90. let – současnost</p> <p>Nejmladší generace vyrůstající v době, kdy začíná světu dominovat internet a na něj napojené technologie. Generace Z tráví mnoho času sledováním videí a fotek na platformách jako jsou YouTube, Instagram či TikTok. Často používají sociální sítě, které jim přináší zdroj nových přátelství či životních impulzů. Tento životní styl generaci Z však ovlivňuje nezdravým srovnáváním s ostatními a do jisté míry tak zapříčiňuje přelétavost mezi vztahy i koníčky. Velký výběr</p>

¹⁰⁵ *Magazin.aktualne.cz: Ztracená generace Z: Jak přemýšlejí mladí Češi o životě, práci i budoucnosti* [online]. [cit. 2022-03-04]. Dostupné z: <https://magazin.aktualne.cz/ztracena-generace-z/r~d1f1da48debd11e9926e0cc47ab5f122/>

	možností v problematice životního stylu vede k tomu, že jedinci generace Z nemají tolik sjednocujících charakteristik jako generace Y a X.
--	--

Zdroj: *Magazin.aktualne.cz: Ztracená generace Z: Jak přemýšlejí mladí Češi o životě, práci i budoucnosti*¹⁰⁶

Generace Z patří i s generací Y mezi jedince, kteří si neumí představit život bez technologií a internetové sítě. Podle Tegzeho je v současné době pracovní trh naplněn generací Y z více než jedné třetiny a jejich počty budou ještě stoupat. Pro podniky je zcela zásadní udržet si mladé generace a začít již teď úspěšně cílit na nejmladší, tedy na generaci Z. Tato generace se již nezaměřuje příliš na pracovní pozici, ale na to, jak bude jejich činnost prospěšná a užitečná okolí. Pro konkurenceschopnost podniku na pracovním trhu je nezbytné již nyní formovat strategie pro oslovení generace Z.¹⁰⁷

Vstup generace Z na pracovní trh přinese zásadní změny. Pracovní sféra se jim bude muset přizpůsobovat a časem ovlivní i spotřebitelský trh, rozvoj dalších technologií či politickou scénu. Podle Deloitte se do generace Z řadí jedinci narození v letech 1995 – 2012.¹⁰⁸

V současné době páry preferují skloubení osobního života s pracovním. Podniky se snaží na změny reagovat a nabízejí například flexibilní pracovní dobu, práci na zkrácený úvazek či možnost práce z domova. Podle Scotta a kol. v dnešní době hlavně mladí zaměstnanci dávají přednost osobnímu životu před pracovním a vyžadují mezi nimi určitou vyváženost. Z průzkumu, kterého se účastnilo na 3 000 zaměstnanců vyplynulo, že 86 % dotázaných preferuje vyváženost mezi pracovním a soukromým životem a 35 % dotazovaných uvedlo, že na prvním místě je pro ně kariérní růst. Další studie ukazují, že současní zaměstnanci nekladou na pracovní život takový důraz jako předchozí generace. Podniky se postojí dnešních zaměstnanců musí kvůli konkurenceschopnosti přizpůsobovat, a k tomu jim napomáhají i komunikační technologie. Zaměstnanci využíváním technologií šetří čas, který by například strávili na pracovních cestách.¹⁰⁹

¹⁰⁶ *Magazin.aktualne.cz: Ztracená generace Z: Jak přemýšlejí mladí Češi o životě, práci i budoucnosti* [online]. [cit. 2022-03-04]. Dostupné z: <https://magazin.aktualne.cz/ztracena-generace-z/r~d1f1da48debd11e9926e0cc47ab5f122/>

¹⁰⁷ TEGZE, Jan. *Jak hledat zaměstnance v 21. století*. 2019, s. 297

¹⁰⁸ *Www2.deloitte.com: WELCOME TO GENERATION Z* [online]. [cit. 2021-6-19]. Dostupné z: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/consumer-business/welcome-to-gen-z.pdf>

¹⁰⁹ SCOTT A., SNELL, Shad MORRIS a George BOHLANDER. *Managing Human Resources*. 2016, s. 26

Podniky by pro zaujetí generace Z podle Tegzeho měli cílit na vzdělávání v oblasti technologií. Technologie samy o sobě celý proces vzdělávání usnadňují a zrychlují. Generace Z by měla mít kvalitní informace o vzdělávacím programu v podniku, stejně tak o podnikové kultuře. Pro zaujetí mladé generace je třeba mapovat trh a průběžně zjišťovat co ji motivuje. Generaci Z podnik nezaujme pracovní pozicí či zajímavým finančním ohodnocením. Tato generace hledá sounáležitost, skloubení svého potenciálu s podnikovými cíli a řešení problémů, které přinesou užitek světu.¹¹⁰

Mezi generaci Z řadí McCrindle narozené v letech 1995 – 2006, což je kratší rozmezí než uvádí Deloitte. Na trhu práce od roku 2020 tvoří generace Z více jak 12 % pracovní síly. Tato generace vyrostla v rychle se měnící době. Očekává se, že jejich produktivita bude delší, než tomu bylo u předchozích generací. Lidé narození po roce 1995 vyrůstali s technologiemi od útlého věku. Technologie se tak pro generaci Z staly neodmyslitelnou částí jejich každodenního života. Tito lidé jsou nesmírně technologicky vybaveni a jsou globálně propojeni s celým světem. Finanční krize ve které vyrůstali, jim dopomohla utvářet se ve značně nejistých dobách. McCrindle tvrdí, že brzký počátek používání technologií značně formuje styl žití jedince. Předešlé generace, které se s technologiemi setkaly poprvé v průběhu života je umí používat pro odbavení denních úkolů, avšak generace Z s nimi splynula a využívá je nad standardně potřebnou denní míru, tedy mnohem efektivněji než předešlé generace. Dá se říci, že generace Z je tak první skutečně globální generací světa.¹¹¹

Dospívání ve světě technologií naučilo generaci Z řešit věci okamžitě. Neodmyslitelně tak nakupují on-line či využívají množství kolujících informací, které jsou dostupné zdarma. Deolitte doporučuje zaměstnavatelům již nyní začít přepracovávat své postupy vyhledávání a přijímání nových zaměstnanců, aby vytvořili zajímavý prostor pro nástup generace Z. Pochopení generace Z, styl jejich dospívání a myšlení je pro podniky zásadní, aby byly schopny si tuto generaci nejen získat, ale hlavně dlouhodobě udržet.¹¹²

¹¹⁰ TEGZE, Jan. *Jak hledat zaměstnance v 21. století*. 2019, s. 301

¹¹¹ MCCRINDLE, Mark. The ABC of XYZ: Understanding the Global Generations. *Web.archive.org* [online]. AUSTRALIA, 2014 [cit. 2021-6-19]. Dostupné z: https://web.archive.org/web/20160317164052/http://mccrindle.com.au/resources/The-ABC-of-XYZ_Chapter-1.pdf

¹¹² *Www2.deloitte.com: WELCOME TO GENERATION Z* [online]. [cit. 2021-6-19]. Dostupné z: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/consumer-business/welcome-to-gen-z.pdf>

2.4 Výběr zaměstnanců

Výběr zaměstnanců je jedním z důležitých procesů v každé společnosti. Janišová a kol. uvádí, že cílem tohoto procesu je vytvoření tak atraktivní pracovní pozice, že naláká dostatečný počet uchazečů, z nichž bude možné vybrat toho nejvíce vhodného.¹¹³ Kocianová se shoduje v názoru s Janišovou a kol., že výběr zaměstnanců je klíčovou personální činností. Tento proces má také za úkol zjišťovat kvalitu budoucích zaměstnanců.¹¹⁴

V případě zveřejnění volné pozice, by mělo být jasně definováno, jaké podklady jsou od uchazečů pro účast ve výběrovém řízení vyžadovány. Zpravidla se podle Brodského využívají nástroje typu životopis, motivační dopis a osobní pohovor. V případě potřeby je uchazečům zasílán také takzvaný formulář přihlášek. Za pomoci tohoto nástroje se uchazeči samo identifikují. Mnoho podniků na základě samo identifikace předběžně třídí a hodnotí uchazeče podle předem stanovených kritérií. Hodnotící kritéria jsou definována formulářem přihlášek. Při tvorbě kritérií je důležité dbát na jasnou definici otázek, vyhnout se otázkám diskriminačním a sestavit je tak, aby bylo možné o uchazeči zjistit i informace, které se netýkají přímo pracovní pozice. Oddělení řízení lidských zdrojů by mělo být schopné již při vyhodnocování podkladů od uchazečů identifikovat ty uchazeče, kteří o sobě doložili nepoctivé či neúplné údaje. Podle Brodského se tak děje vědomě i nevědomě. Personalista by se u kandidátů měl zaměřit především na životopisy, u kterých absentuje doba mezi pracovní kariérou, mají stručný popis jazykových či jiných dovedností, jsou špatně strukturované nebo z nich vyplývá vysoká fluktuace uchazeče.¹¹⁵

Tomšík a kol. uvádí, že stěžejní pro výkonnost podniku je rozhodování v rámci lidských zdrojů. Zdůrazňuje, že při rozhodování o obsazování zejména vedoucích pozic v podniku, se často dělají špatná rozhodnutí. Správná rozhodnutí bývají učiněna u jedné třetiny případů. Jedna třetina správných rozhodnutí je však pro úspěšné obsazování volných pozic značně nedostačující a v takovém poměru přinášejí podniku pouze minimální efektivnost. Tomšík a kol. doporučuje držet se při výběru zaměstnanců určitých zásad. Podnik by měl na uchazeče pohlížet nejen z hlediska toho co umějí či neumějí, ale stěžejně hledat jejich přednosti pro plnění budoucích úkolů. Pomůckou pro vhodný výběr a umístění

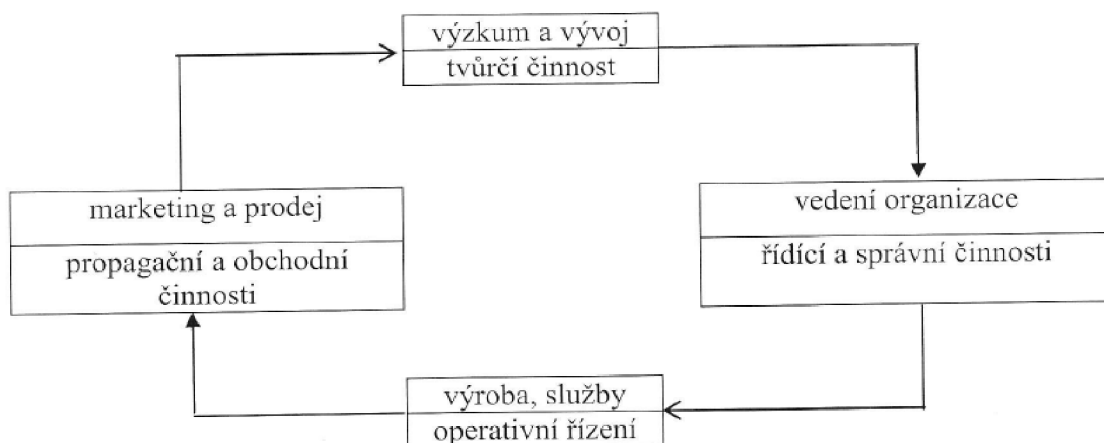
¹¹³ JANIŠOVÁ, Dana a Mírko KŘIVÁNEK. *Velká kniha o řízení firmy*. 2013, s. 193

¹¹⁴ KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. 2010, s. 79

¹¹⁵ BRODSKÝ, Zdeněk. *Řízení lidských zdrojů pro managery*. 2009, s. 37

uchazeče na správnou pozici je rozčlenění podniku do čtyř oblastí, které jsou znázorněny níže.¹¹⁶

Obrázek 5 Podnikové funkce ve vztahu k výběru zaměstnanců



Zdroj: TOMŠÍK, Pavel a Jiří DUDA. *Řízení lidských zdrojů*.¹¹⁷

2.4.1 Proces výběru zaměstnanců

Dvořáková uvádí, že proces výběru zaměstnanců je založen na určitém postupu. Proces výběru zaměstnanců je závislý na zpracování metodiky výběru. Metodika výběru by měla obsahovat předvýběr uchazečů, který je prováděn na základě uchazeči poskytnutými podklady. Obsahem metodiky by mělo být dále testování, Assessment Centre a výběrový rozhovor. Poslední fází procesu výběru zaměstnanců je analýza efektivnosti výběru.¹¹⁸

Janišová a kol. uvádí, že výkonnost procesu výběru zaměstnanců lze měřit. Měření spočívá v počtu vybraných uchazečů, kteří během zkušební doby prokázali, že disponují schopnostmi pro dobrý budoucí výkon. Tato doba se nazývá adaptací zaměstnance.¹¹⁹

Níže je znázorněn proces výběru zaměstnanců v šesti fázích, které by na sebe měly navazovat.

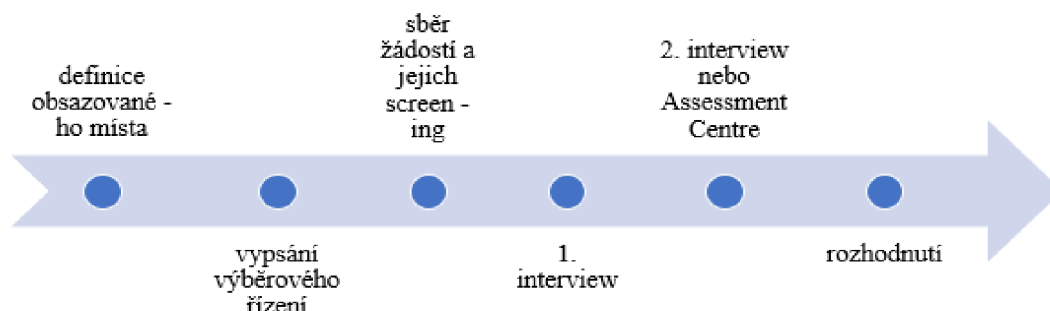
¹¹⁶ TOMŠÍK, Pavel a Jiří DUDA. *Řízení lidských zdrojů*. 2011, s. 85

¹¹⁷ TOMŠÍK, Pavel a Jiří DUDA. *Řízení lidských zdrojů*. 2011, s. 85

¹¹⁸ DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Řízení lidských zdrojů*. 2012, s. 146

¹¹⁹ JANIŠOVÁ, Dana a Mírko KŘIVÁNEK. *Velká kniha o řízení firmy*. 2013, s. 193

Obrázek 6 Proces výběru zaměstnanců



Zdroj: JANIŠOVÁ, Dana a Mirko KŘIVÁNEK. *Velká kniha o řízení firmy*.¹²⁰

Předvýběr uchazečů

Předvýběr uchazečů o zaměstnání spočívá v analýze jimi poskytnutých materiálů. Ze samotné analýzy má vyplynout zejména uchazečova způsobilost vzhledem k obsazované pozici, jeho vhodnost pro zařazení do pracovního kolektivu, pracovní motivace a jak velký je jeho zájem volnou pozici získat. Požadavky podniku na doložení materiálů od uchazečů, se mohou vzhledem k obsazovaným pozicím lišit. Základní požadované materiály jsou zpravidla žádost o zaměstnání a strukturovaný životopis. Z těchto materiálů je možné zjistit o uchazeči potřebné informace k uvážení, zda je na obsazovanou pozici vhodný, ale také jak umí oslovit budoucího zaměstnavatele a představit svou dosavadní praxi. Uchazečova osobnost a motivace však z těchto materiálů zjistitelná není. Informace o jednání a charakteru uchazeče je možné získat od jeho bývalých kolegů či nadřízených, avšak takový přístup k získání informací nelze považovat za etický.¹²¹

Assessment Centre

Jednou z metod výběru zaměstnanců je metoda Assessment Centre. Tomšík a kol. uvádí, že tuto metodu je možné použít i při vzdělávání nebo hodnocení zaměstnanců. Pro vysokou nákladnost, se však využívá zejména při obsazování vyšších pozic, například manažerských.¹²² Brodský uvádí, že za pomoci metody Assessment Centre je možné také

¹²⁰ JANIŠOVÁ, Dana a Mirko KŘIVÁNEK. *Velká kniha o řízení firmy*. 2013, s. 193

¹²¹ DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Řízení lidských zdrojů*. 2012, s. 151

¹²² TOMŠÍK, Pavel a Jiří DUDA. *Řízení lidských zdrojů*. 2011, s. 89

zjišťovat určité charakteristiky stálých zaměstnanců a určovat tak nároky na rozvoj jejich vzdělávání.¹²³

Podle Dvořákové se metoda Assessment Centre využívá nejen při výběru zaměstnanců, ale i při povyšování, vzdělávání či rozvoji u pozic manažerů a specialistů. Tato metoda znamená „*standardizované hodnocení toho, jak člověk jedná.*“¹²⁴

Čopíková a kol. definuje metodu Assessment Centre jako soubor metod, které umožňují hodnotit skupinu uchazečů skupinou hodnotitelů, na základě předem stanovených kritérií. Tato metoda se primárně zaměřuje na chování uchazečů, za pomoci modelových nebo zkuškových situací. Podle Čopíkové a kol. je optimální počet uchazečů v jedné skupině pět a nemělo by jich být více než dvanáct, počet nezávislých hodnotitelů je optimálně čtyři. Každý hodnotitel sleduje chování uchazečů v předem připravených situacích samostatně. Simulace situací se týkají zejména pracovní, sociální nebo manažerské oblasti. Hodnotitelé pozorují chování uchazečů vzhledem k požadavkům na obsazovanou pozici. Součástí simulací jsou také často typické pracovní problémy, které vybraný uchazeč bude muset z titulu své pozice řešit. Z tohoto důvodu je žádoucí vidět v těchto situacích chování jednotlivých uchazečů předem a na základě jejich jednání vybrat toho nejvhodnějšího.¹²⁵

Výběrový rozhovor

Výběrový rozhovor je pro obě zúčastněné strany velice zásadní. Verbální a nonverbální komunikace uchazeče i budoucího zaměstnavatele nastiňuje, zda mají podobné či odlišné představy o budoucí spolupráci. Výběrový rozhovor také ukazuje, jak je uchazeč schopen zvládat celý proces, jeho etické chování a vlastnosti. Na základě výběrového rozhovoru se také uchazeč do značné míry rozhoduje, zda nabízenou pozici přijme nebo odmítne. Z tohoto důvodu je postoj podniku k uchazeči při výběrovém rozhovoru značně důležitý.¹²⁶

Dvořáková dělí výběrové rozhovory na strukturovaný, nestrukturovaný a na kombinaci předchozích dvou typů, tedy polostrukturovaný. Strukturovaný rozhovor má předem definované jasné otázky. Otázky jsou u rozhovorů často stejné, takže uchazeč si

¹²³ BRODSKÝ, Zdeněk. *Řízení lidských zdrojů pro managery*. 2009, s. 41

¹²⁴ DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Řízení lidských zdrojů*. 2012, s. 153

¹²⁵ ČOPÍKOVÁ, Andrea, Jiří BLÁHA a Petra HORVÁTHOVÁ. *Řízení lidských zdrojů*. 2015, s. 26

¹²⁶ DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Řízení lidských zdrojů*. 2012, s. 154

odpovědi může dobře připravit ještě před samotným rozhovorem. Podnik však může vytvořit otázky zcela neočekávané, a tím uchazeče donutit reagovat spontánně a zjistit něco o jeho osobnosti. Naopak nestrukturovaný rozhovor vede zkušený zaměstnanec nebo tazatel, který se vedení rozhovorů teprve zaučuje. Zkušený zaměstnanec je schopen organizace, plánování a hodnocení uchazeče na základě verbální a nonverbální komunikace. Podle typu obsazované pozice, jsou také kladeny otázky. V České republice je podle Dvořákové využíváno nejčastěji jednokolového nebo dvoukolového rozhovoru při obsazování pozic, u kterých není požadavek na řídicí pravomoci.¹²⁷

Čopíková a kol. zdůrazňuje, že efektivita výběrového rozhovoru spočívá zejména v jeho přípravě a jasné struktuře. Jedná se o jednu z nejzákladnějších metod výběru zaměstnanců. Pro úspěšný výběr je stěžejní jednoznačná představa tazatele o odpovědích na otázky, které jsou uchazečům kladeny. Nejčastější chyby, které dělá tazatel při hodnocení spočívají v nepřipravenosti výběrového rozhovoru, v nedostatečné přípravě samotného tazatele, nedělá si průběžné poznámky, klade diskriminační otázky a nemá jasné definované žádané odpovědi. Mezi nejběžnější hodnotitelské chyby pak lze řadit například takzvaný haló efekt, kdy dochází k ovlivnění tazatele výraznými předpoklady uchazeče v určité oblasti, avšak tyto předpoklady zastiňují uchazečovy slabé stránky v oblastech jiných, diskriminace a předsudky tazatele, finální hodnocení uchazeče na základě rychlého úsudku či tazatel nevědomě lépe hodnotí sobě podobné uchazeče, takzvaný efekt zrcadla.¹²⁸

Adaptace zaměstnanců

Adaptace nových zaměstnanců je důležitá zejména pro rychlou identifikaci zaměstnance s kulturou a cíli daného podniku. Brodský uvádí, že většina podniků zpracovává pro tyto účely adaptační programy, které celý proces urychlují. Některé podniky novým zaměstnancům přiřazují takzvaného patrona. Roli patrona většinou zastává již adaptovaný a zkušený zaměstnanec, jehož cílem je seznámit nového zaměstnance s pracovním prostředím, zaběhlými procesy a podnikovou kulturou.¹²⁹

Dvořáková zmiňuje řízenou adaptaci, což „*znamená systematickou orientaci a formalizované začlenění nového zaměstnance, příp. i externího spolupracovníka, do*

¹²⁷ DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Řízení lidských zdrojů*. 2012, s. 154

¹²⁸ ČOPÍKOVÁ, Andrea, Jiří BLÁHA a Petra HORVÁTHOVÁ. *Řízení lidských zdrojů*. 2015, s. 25

¹²⁹ BRODSKÝ, Zdeněk. *Řízení lidských zdrojů pro managery*. 2009, s. 43

kulturního, sociálního a pracovního systému organizace. ¹³⁰ Vhodné je mít zpracovanou písemnou formu adaptace. Dvořáková uvádí, že účelem adaptace je zejména zvyšování pracovní spokojenosti zaměstnanců, snížení fluktuace a zamezení ztrát produktivity. Fluktuace se objevuje často u nových zaměstnanců, kteří se teprve ztotožňují se sociální a pracovní adaptací v podniku. Jedná se zejména o sociální a pracovní kulturu podniku. Velké podniky vytvářejí adaptační programy, pro rychlejší začlenění a zaškolení nových zaměstnanců. ¹³¹

Čopíková a kol. shodně uvádí, že cílem adaptace nových zaměstnanců je rychlé začlenění do pracovního procesu a kolektivu v souladu s politikou podniku. Adaptace pak probíhá ve dvou rovinách, a to v pracovní a sociální. Pracovní adaptace umožňuje sladění pracovního zařazení zaměstnance s jeho osobními předpoklady a sociální adaptace spočívá v začlenění zaměstnance do pracovního týmu a podnikové kultury. Obě roviny se vzájemně prolínají, a není možné je zcela oddělit. ¹³²

Motivace zaměstnanců

Motivaci je možno chápat jako proces, který vede nenásilně k požadovanému chování či výkonu zaměstnance. Cílem motivace je implementovat pozitivní přístup zaměstnance, například k vykonávané činnosti v podniku. Plamínek uvádí, že kladný vztah k nějaké činnosti vzniká zpravidla na základě jedné ze dvou příčin, a to za účelem získání nějakého finančního bonusu nebo je zaměstnanec automaticky vnitřně nastaven pro plnění úloh. Úlohy je možné plnit ze dvou pohledů, a to na základě stimulů, což jsou vnější podněty nebo na základě motivů, tedy vnitřních pohnutek. Stimuly i motivy mohou působit současně a umocňovat tak ochotu zaměstnance. O stimulaci lze hovořit v případech, kdy na zaměstnance působí vnější vlivy, o motivaci naopak v případech působení vnitřních motivů, které má zaměstnanec již dané uvnitř sebe sama. ¹³³ Rozdíl mezi motivací a stimulací je znázorněn na obrázku 7.

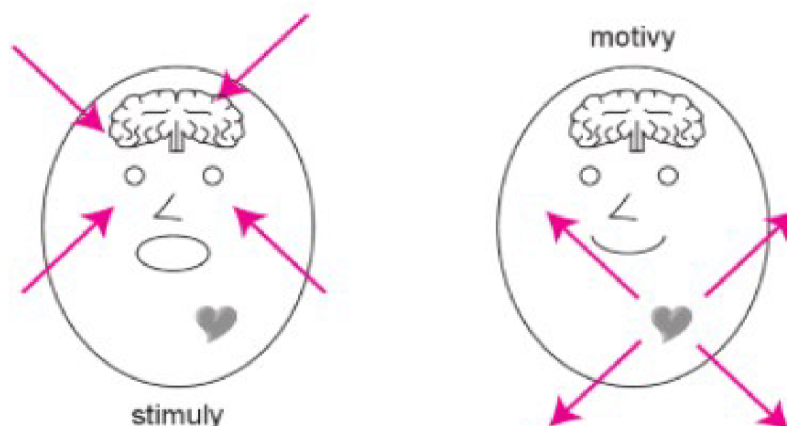
¹³⁰ DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Řízení lidských zdrojů*. 2012, s. 162

¹³¹ DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Řízení lidských zdrojů*. 2012, s. 162

¹³² ČOPÍKOVÁ, Andrea, Jiří BLÁHA a Petra HORVÁTHOVÁ. *Řízení lidských zdrojů*. 2015, s. 28

¹³³ PLAMÍNEK, Jiří. *Tajemství motivace*. 2015, s. 16

Obrázek 7 Rozdíl mezi motivací a stimulací



Zdroj: PLAMÍNEK, Jiří. *Tajemství motivace*.¹³⁴

Plamínek tvrdí, že výhodné u stimulace je, že při pravidelných odměnách jsou úlohy uspokojivě plněny. V případě, kdy však podnik odměny přestane vydávat, lze očekávat rapidní snížení výkonnosti zaměstnanců. Motivace je naopak postavena na vnitřním vnímání úloh a jejich plnění. Pokud vedení podniku dobře zná motivy, které kladně působí na určitého zaměstnance a zároveň se orientuje v procesech motivace, je možné v plnění úloh pokračovat i bez vytváření vnějších podnětů.¹³⁵

Brodský definuje motivaci jako „*souhrn faktorů ovlivňující lidské chování tak, aby se určitým způsobem chovali*.“¹³⁶ Průběh motivace je založen na zjištění potřeb, vytyčení cílů k uspokojení potřeb, realizaci samotného procesu k dosažení cílů a následného splnění těchto cílů. Brodský také uvádí, že zdrojem motivace bývají zejména potřeby, návyky, zájmy či ideály.¹³⁷

Potřeby, které jsou hlavním zdrojem motivace byly na základě teorie motivace definovány Maslowovou pyramidou potřeb. Teorie spočívá v uspokojování lidských potřeb, kdy je potřeba uspokojit prvotně ty základní potřeby, a až poté je možné uspokojovat ostatní. Na základě postupného uspokojování potřeb se dosahuje cílů.¹³⁸ Potřeby se uspokojují od fyziologických, které se řadí mezi základní například jídlo a pití, po samotný vývoj

¹³⁴ PLAMÍNEK, Jiří. *Tajemství motivace*. 2015, s. 16

¹³⁵ PLAMÍNEK, Jiří. *Tajemství motivace*. 2015, s. 17

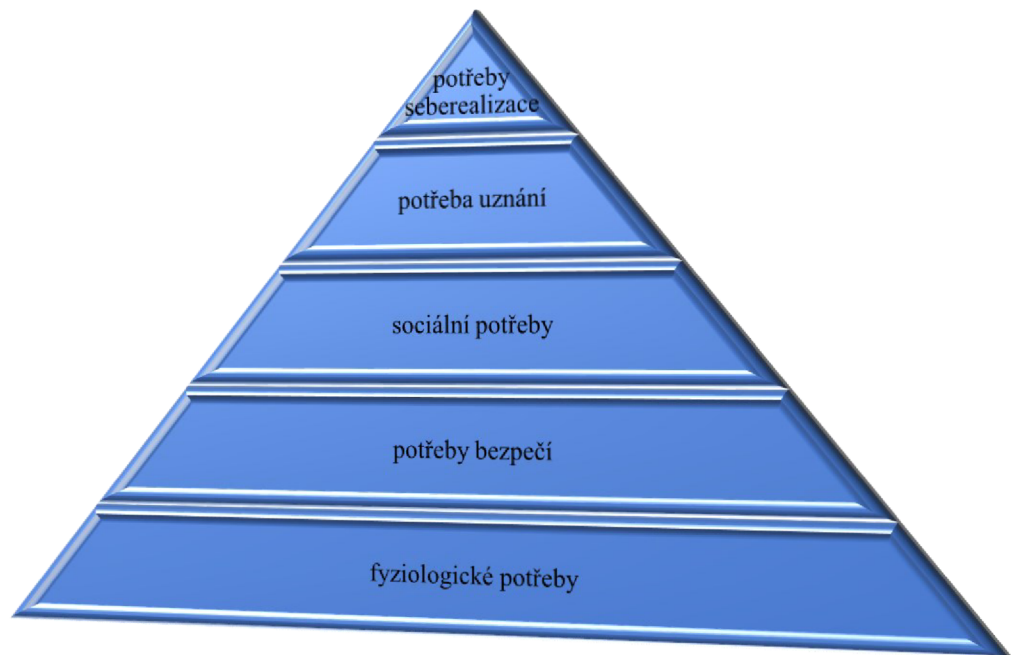
¹³⁶ BRODSKÝ, Zdeněk. *Řízení lidských zdrojů pro managery*. 2009, s. 82

¹³⁷ BRODSKÝ, Zdeněk. *Řízení lidských zdrojů pro managery*. 2009, s. 83

¹³⁸ FORSYTH, Patrick. *Jak motivovat svůj tým*. 2009, s. 17

osobnosti, tedy seberealizaci. Pro představu hierarchie potřeb je níže znázorněn žebříček motivačních potřeb.¹³⁹

Obrázek 8 Žebříček motivačních potřeb



Zdroj: FORSYTH, Patrick. *Jak motivovat svůj tým*.¹⁴⁰

Podle Brodského je možné peněžními odměnami uspokojovat více potřeb zároveň. Pokud jsou peněžní stimuly vypláceny periodicky, lze jimi uspokojit nejen základní potřeby, ale částečně i ostatní.¹⁴¹ Příkladem lze uvést uspokojení potřeby uznání, ve formě odlišnosti od kolegů, kterým stimuly vypláceny nejsou. Brodský uvádí, že peněžní stimuly mohou působit i demotivačně. Dosáhnout pozitivní motivace lze však jen při odměňování pomocí stanoveného systému a vyplácení odměň všem zaměstnancům spravedlivě.¹⁴²

Čopíková a kol. definuje motivaci obdobně jako Brodský. Shodně tedy uvádí, že jde o cílený proces, který vede lidi k žádanému výsledku. Zejména se jedná o ovlivňování člověka takovým způsobem, kdy je docíleno určitého chování za pomoci motivů.

¹³⁹ FORSYTH, Patrick. *Jak motivovat svůj tým*. 2009, s. 18

¹⁴⁰ FORSYTH, Patrick. *Jak motivovat svůj tým*. 2009, s. 18

¹⁴¹ BRODSKÝ, Zdeněk. *Řízení lidských zdrojů pro managery*. 2009, s. 86

¹⁴² BRODSKÝ, Zdeněk. *Řízení lidských zdrojů pro managery*. 2009, s. 87

Motivovaní lidé jsou ti, kteří za splnění nějakých cílů očekávají odměnu, a tím i uspokojení vlastních potřeb.¹⁴³

2.4.2 Zkušenost uchazeče

Zkušenost uchazeče charakterizuje Tegze jako kombinaci pohledů a pocitů, které jsou uchazečem o zaměstnání utvářeny po celou dobu procesu vyhledávání zaměstnance. Lze říci, že se jedná o celkový dojem uchazeče z výběrového procesu. Z toho jak společnost přistupuje k celému procesu si uchazeč utváří pohled nejen na firemní politiku, ale také na její činnost. Profesionalita procesu vyhledávání zaměstnanců značně ovlivňuje úspěšnost získání uchazeče. Pozitivní zkušenost z výběrového procesu otevírá dveře pro budoucí spolupráci, a to i v případě, kdy uchazeč nebyl přijat. Profesionální přístup společnosti vede k tomu, že nepřijetí uchazeče nemusí být důvodem pro zaujmutí negativního postoje ke společnosti. V případě, kdy si uchazeč z výběrového řízení nese pozitivní pocity a dojmy lze očekávat, že společnost bude prezentovat kladně. Personalisté by měli vyvíjet snahu o kladné hodnocení celkového procesu vyhledávání uchazečem. Součástí procesu vyhledávání je celkový design inzerované volné pracovní pozice, komunikace s uchazečem a postoj společnosti při výběrovém řízení. Profesionalita při vyhledávání zaměstnanců je poté odměněna dobrým jménem společnosti a kladnými referencemi. Nepřijetí uchazeči, kteří odcházejí s pozitivním dojmem z celého průběhu vyhledávání zaměstnanců, budou při nové nabídce pracovní pozice ochotni znovu reagovat.¹⁴⁴

¹⁴³ ČOPÍKOVÁ, Andrea, Jiří BLÁHA a Petra HORVÁTHOVÁ. *Řízení lidských zdrojů*. 2015, s. 52

¹⁴⁴ TEGZE, Jan. *Jak hledat zaměstnance v 21. století*. 2019, s. 308

3 Vlastní práce

Obsahem této kapitoly je zhodnocení procesu vyhledávání zaměstnanců generace Z ve společnosti INTERIORS manufacture & design a.s., charakteristika společnosti, realizace vlastní práce a shrnutí zjištěných poznatků. V návaznosti na zjištěný stav je dále obsahem kapitoly návrh doporučení pro zefektivnění procesu vyhledávání zaměstnanců generace Z ve vybrané společnosti.

3.1 Charakteristika společnosti INTERIORS manufacture & design a.s.

Pro praktickou část byla vybrána společnost INTERIORS manufacture & design a.s., která se dlouhodobě věnuje výrobě a realizacím interiérů na klíč. Společnost působí nejen v České republice, ale i v zahraničí. Pravidelně se zajímá o inovace v oboru interiérů, je účastníkem veletrhů a výstav, a tímto činěním si zajišťuje znalost aktuálních trendů. Zájem o inovace pomáhá společnosti dlouhodobě prosperovat a poskytovat klientům časově moderní řešení.¹⁴⁵

3.1.1 Základní údaje společnosti

Název společnosti: INTERIORS manufacture & design a.s.

Právní forma: akciová společnost

Sídlo společnosti: Kasejovice 337, 335 44 Kasejovice

Identifikační číslo: 290 96 227

Datum vzniku a zápisu: 08. 03. 2010

Základní kapitál společnosti: 2 000 000,- Kč

Zápis v Obchodním rejstříku: u Krajského soudu v Plzni, oddíl B, vložka 2094

Správní rada - předseda: Tobias Wolfgang Bleifuss, narozen 04. 08. 1981

Počet členů: jeden

Způsob jednání: za společnost jedná samostatně předseda správní rady

¹⁴⁵ INTERIORS manufacture & design: Historie [online]. [cit. 2021-9-21]. Dostupné z: <https://www.interiors-mnd.com/historie/>

Předmět podnikání:

- pronájem nemovitostí, bytů a nebytových prostor
- výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona
- truhlářství, podlahářství
- zednictví¹⁴⁶

3.1.2 Specializace společnosti

Společnost INTERIORS manufacture & design a.s. se zabývá výrobou a realizací interiérů. Tuto činnost úspěšně provádí déle než dvacet let. Cílí převážně na komerční projekty středního rozsahu, kde je schopna garantovat rychlou realizaci projektu a předat dílo dle stanoveného harmonogramu a v domluvené kvalitě. Společnost je schopna navrhnout a realizovat projekty pro velké i malé klienty například banky, restaurace, hotely, školy, kanceláře, domy či byty. Společnost se stále rozrůstá a nyní čítá více než sto dvacet zaměstnanců. V současné době se zaměřuje zejména na trh západní Evropy, kde zastává roli generálního dodavatele interiérů. Zapojuje se do projektů již při plánování staveb, nabízí odborné rady při výběru kvalitních materiálů za dostupné ceny a pomáhá s návrhy celkového designu interiérů. K této činnosti využívá vlastní technologie i výrobu, kdy je za pomoci softwaru SolidWorks nebo SWOOD schopna vlastními zdroji navrhnout a následně i vyrobit navržený nábytek. Společnost spolupracuje se zahraničními dodavateli, disponuje tak dodávkami kvalitních materiálů v široké škále a jako dlouholetý zákazník je schopna nabídnout klientům i výhodnější ceny. Vytváří snahu vyhovět výrobou a následným dodáním čehokoliv, co si klient přeje. Individuální řešení projektů ji usnadňuje vlastní výrobní dílna, lakovna, vlastní zpracování umělého kamene i kovovýroba. Společnost disponuje také vlastním architektonickým oddělením, proto je schopna nabízet řešení interiérů na klíč včetně samotné realizace projektů, zabezpečit dopravu, montáže i následný kvalitní servis. Dlouhodobě zaměstnává více než padesát techniků, kteří jsou pravidelně školeni v oblasti montáží. Silné personální zázemí tak společnosti umožňuje realizovat a dodávat i podlahové krytiny, osvětlení či sádkartonářské práce, které předcházejí samotné realizaci interiérů. V současné době je schopna za pomoci PlanRadar softwaru klientům podávat denně on-line informace o průběhu jejich stavby. Jako hlavní cíl si vytyčila

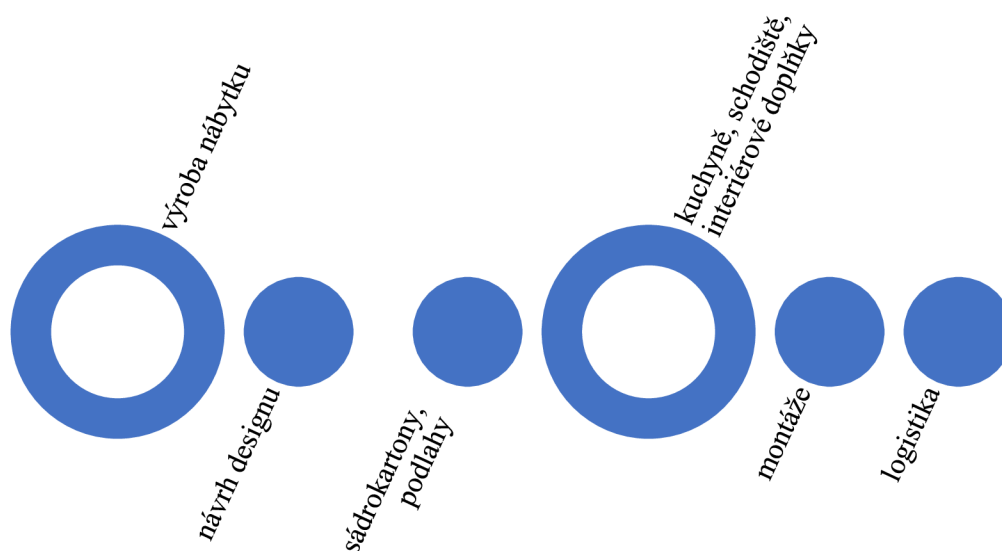
¹⁴⁶ Or.justice.cz: Výpis z obchodního rejstříku [online]. [cit. 2021-9-18]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=160229&typ=PLATNY>

dosáhnout působnosti po celém světě, proto se snaží využívat nejnovější technologie a kvalitní materiály, pečuje o své dlouholeté zaměstnance a také na nich staví i budoucnost. Společnost s cílem být úspěšnější každoročně vynakládá velké zdroje na modernější vybavení, technologie a celkový rozvoj.¹⁴⁷

3.1.3 Poskytované služby

Služeb, které společnost poskytuje je celá řada. Níže je zpracován koncept těchto stěžejních a pravidelně dodávaných.

Obrázek 9 Poskytované služby



Zdroj: INTERIORS manufacture & design, vlastní zpracování, 2021¹⁴⁸

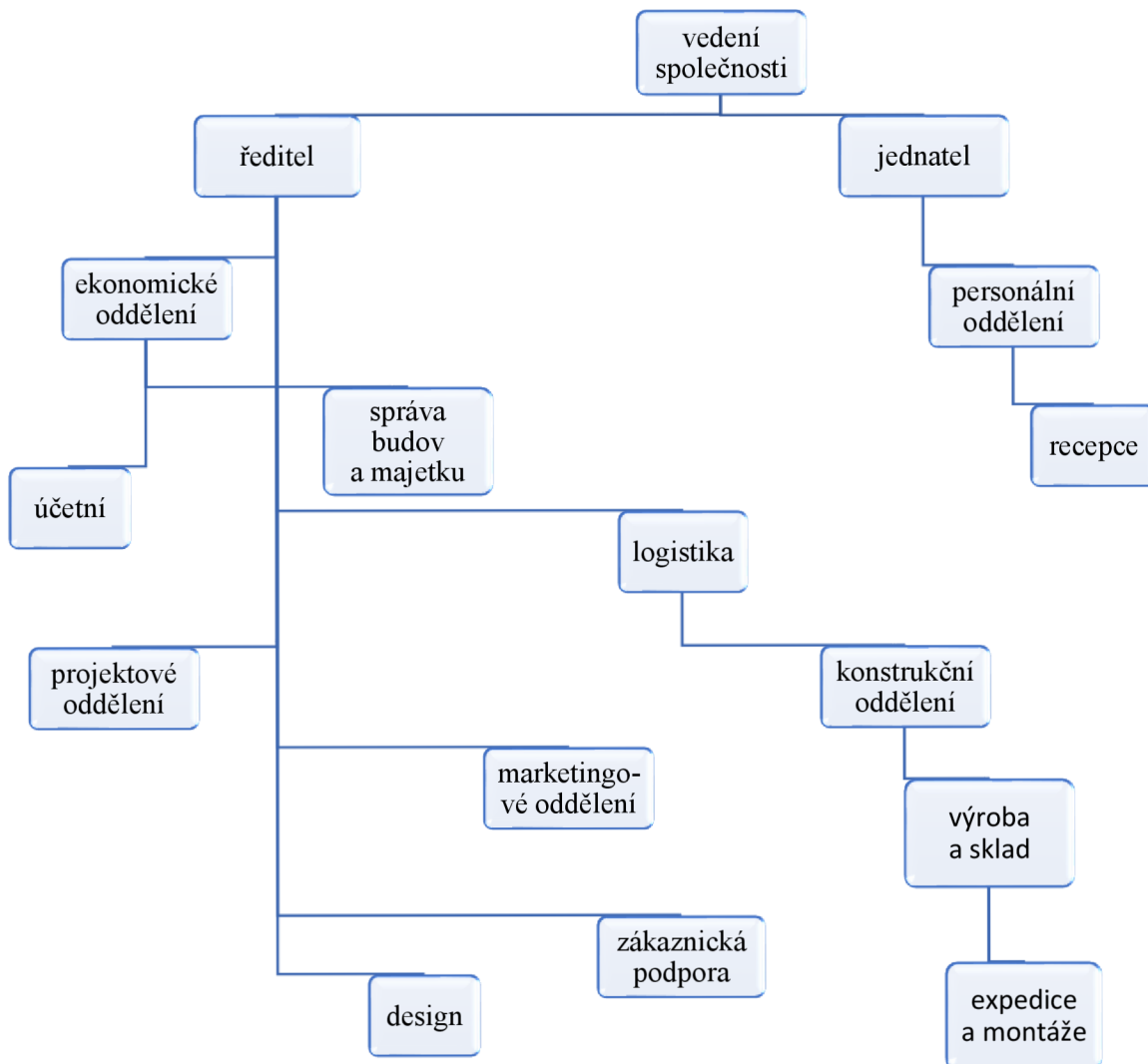
3.1.4 Hlavní část organizační struktury

Níže je zpracována hlavní část organizační struktury společnosti INTERIORS manufacture & design a.s., struktura společnosti je dělena do několika oddělení a pododdělení.

¹⁴⁷ INTERIORS manufacture & design: Historie [online]. [cit. 2021-8-29]. Dostupné z: <https://www.interiors-mnd.com/historie/>

¹⁴⁸ INTERIORS manufacture & design: Služby [online]. [cit. 2021-11-17]. Dostupné z: <https://www.interiors-mnd.com/sluzby/>

Obrázek 10 Část organizační struktury společnosti



Zdroj: INTERIORS manufacture & design, vlastní zpracování, 2021¹⁴⁹

3.1.5 Struktura zaměstnanců

Společnost INTERIORS manufacture & design a.s. zaměstnává k 28. 02. 2022 celkem 129 zaměstnanců. Z celkového počtu zaměstnanců se dle typu pracovně-právního vztahu jedná o 85 zaměstnanců na hlavní pracovní poměr, na základě dohody o provedení práce jde

¹⁴⁹ INTERIORS manufacture & design: *Náš tým* [online]. [cit. 2021-11-17]. Dostupné z: <https://www.interiors-mnd.com/nas-tym/>

celkem o 44 zaměstnanců a dohodu o pracovní činnosti společnost k 28. 02. 2022 nemá sjednanou žádnou. Níže je uvedena struktura zaměstnanců společnosti, rozdělena na základě typu pracovně-právního vztahu.

Tabulka 6 Struktura zaměstnanců dle pracovně-právního vztahu k 28. 02. 2022

Typ pracovně-právního vztahu	Na dobu určitou	Na dobu neurčitou
Hlavní pracovní poměr	14	71
Dohoda o pracovní činnosti	0	0
Dohoda o provedení práce	9	35

Zdroj: Vlastní zpracování z interních zdrojů společnosti, 2022

Z výše uvedeného vyplývá, že společnost zaměstnává na hlavní pracovní poměr 71 zaměstnanců na dobu neurčitou a 14 na dobu určitou, u dohod o provedení práce 35 zaměstnanců na dobu neurčitou a 9 na dobu určitou. Níže je uvedena struktura pracovních pozic společnosti, s doplněním početního zastoupení jednotlivými zaměstnanci.

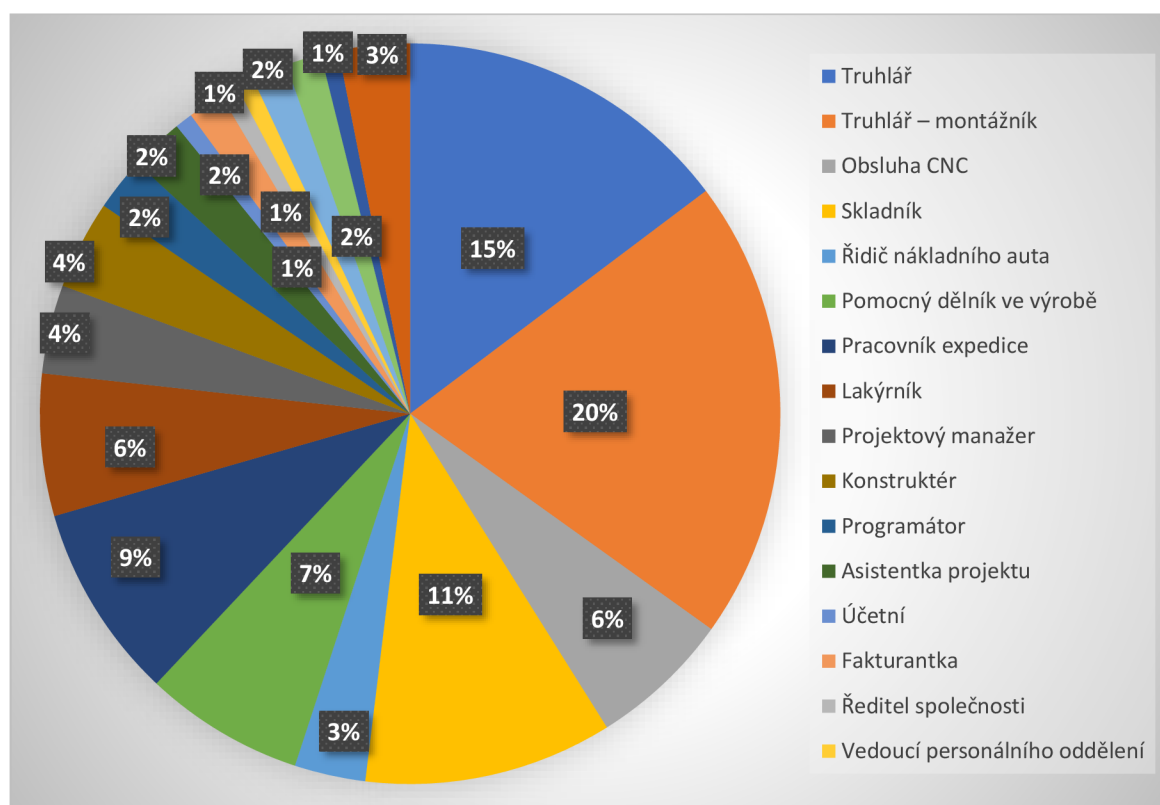
Tabulka 7 Struktura pracovních pozic

Pracovní pozice	Počet zaměstnanců
Truhlář	19
Truhlář – montážník	26
Obsluha CNC	8
Skladník	14
Řidič nákladního auta	4
Pomocný dělník ve výrobě	9
Pracovník expedice	11
Lakýrník	8
Projektový manažer	5
Konstruktér	5
Programátor	3
Asistentka projektu	3
Účetní	1
Fakturantka	2
Ředitel společnosti	1
Vedoucí personálního oddělení	1
Vedoucí výroby	2
Vedoucí skladu	2
Vedoucí nákupu	1
Architekt	4

Zdroj: Vlastní zpracování z interních zdrojů společnosti, 2022

Ze struktury vyplývá, že nejvyšší zastoupení zaměstnanců je u pracovních pozic truhlář, truhlář - montážník, skladník a pracovník expedice. Společnost se převážně zabývá výrobou, montáží a komplexní realizací projektů na klíč, tudíž vyšší zastoupení u těchto pozic je zcela logické. Níže je znázorněno zastoupení jednotlivých pracovních pozic v procentuálním vyjádření.

Graf 1 Zastoupení pracovních pozic zaměstnanci v procentuálním vyjádření

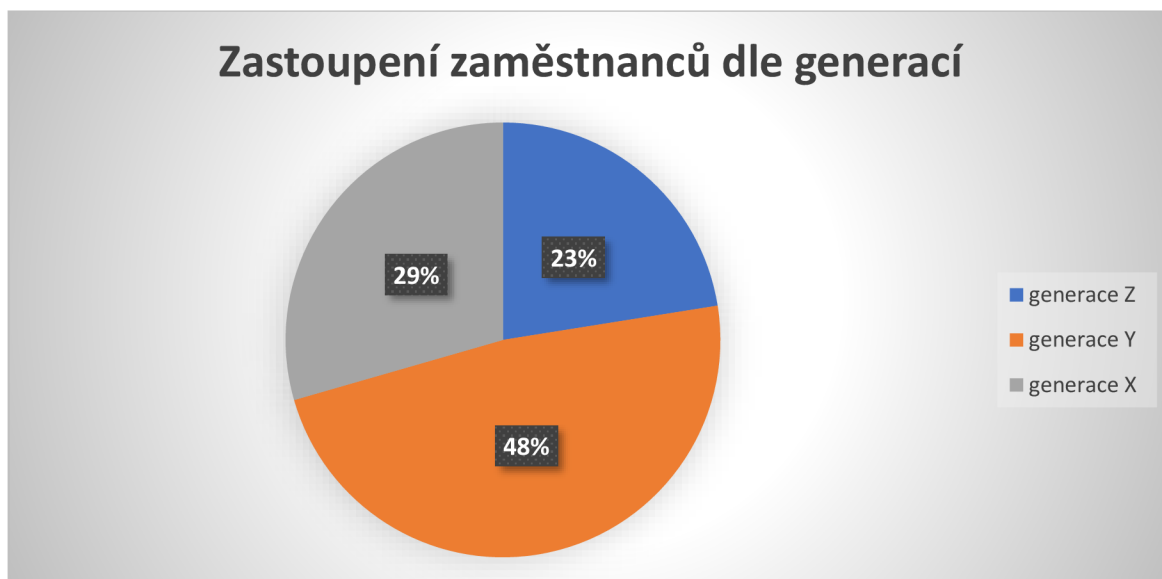


Zdroj: Vlastní zpracování z interních zdrojů společnosti, 2022

Z interních zdrojů společnosti bylo zjištěno, že společnost zaměstnává tři generace zaměstnanců. Konkrétně se jedná o generaci Z, Y a X. Fakticky jde o 29 zaměstnanců generace Z, 62 zaměstnanců generace Y a 38 zaměstnanců generace X. Překvapivé na této struktuře zaměstnanců je, že generace X početně převažuje nad generací Z.

Níže je znázorněno procentuální zastoupení zaměstnanců podle zařazení do jednotlivých generací.

Graf 2 Zastoupení zaměstnanců společnosti dle generací



Zdroj: Vlastní zpracování z interních zdrojů společnosti, 2022

Z grafu je patrné, že ve společnosti převládají zaměstnanci generace Y se 48% zastoupením, za nimi je s 29% zastoupením generace X a zaměstnanci generace Z jsou v nejmenším zastoupení s 23 %. Z těchto dat lze předpokládat, že zaměstnanci generace X budou postupně přecházet do důchodového věku a společnost tak opouštět. Při 29% zastoupení této generace může reálně dojít k negativním vlivům na chod společnosti. Pro společnost je tak velmi důležité začít cílit na generaci Z a posílit zástup těchto jedinců mezi stávajícími zaměstnanci. Tímto postupem lze předejít situaci, kdy by došlo k odchodu několika zaměstnanců do penze ve stejném časovém období. Zaměřit se již nyní při vyhledávání zaměstnanců na mladší generaci, může podstatně ovlivnit případný personální podstav, který může vést k ochromení chodu společnosti.

3.2 Polostrukturované rozhovory

Obsahem této kapitoly jsou polostrukturované rozhovory s ředitelem a s vedoucí personálního oddělení společnosti INTERIORS manufacture & design a.s. Polostrukturované rozhovory byly koncipovány s cílem zhodnotit současný proces vyhledávání zaměstnanců ve společnosti se zaměřením na generaci Z.

Samotné otázky polostrukturovaných rozhovorů byly děleny do čtyř částí. První část obsahovala identifikační otázky, druhá část se věnovala procesu vyhledávání zaměstnanců, třetí část se zabývala vyhledáváním zaměstnanců se zaměřením na generaci Z a čtvrtá část

obsahovala otázky zaměřené na zjištění náročnosti a podmínek přijímacího řízení ve společnosti.

3.2.1 Polostrukturovaný rozhovor s vedoucí personálního oddělení

S vedoucí personálního oddělení společnosti INTERIORS manufacture & design a.s., paní Michaelou Vyhnálkovou, byl realizován polostrukturovaný rozhovor 04. 01. 2022 v prostorách společnosti na téma vyhledávání zaměstnanců se zaměřením na generaci Z. Seznam otázek polostrukturovaného rozhovoru byl s předstihem paní Vyhnáلكové zaslán elektronickou poštou, aby se s otázkami mohla předem seznámit. Úvodní dopis je uveden v příloze číslo 1. Vedoucí personálního oddělení ve společnosti působí více než osm let. Přímo na pozici vedoucí personálního oddělení je tři roky. Níže jsou shrnuty relevantní informace k tématu, které byly získány během samotného rozhovoru.

Vyhledávání zaměstnanců

V rámci rozhovoru bylo zjištěno, že požadavek na přijetí nového zaměstnance vzniká ve většině případů iniciováním vedoucími zaměstnanci jednotlivých oddělení společnosti, co se týká nižších pozic. Tato informace je předávána řediteli společnosti, aby daný požadavek zvažil. Pokyn pro vyhledávání zaměstnanců a uveřejnění volné pracovní pozice je zadáván ředitelem společnosti. V případech vyhledávání zaměstnanců na nižší pozice, si vedoucí personálního oddělení volí metodu vyhledávání zaměstnanců na základě vlastní úvahy. Pokud se však vyhledávají zaměstnanci na pozice v managementu, nařizuje postup vyhledávání zaměstnanců včetně metody pro jejich vyhledávání osobně ředitel společnosti, o průběhu procesu je pravidelně informován. Za vyhledávání zaměstnanců nese odpovědnost vedoucí personálního oddělení. Při vyhledávání zaměstnanců na pozice v managementu je ředitelem předem rozhodnuto, jakým způsobem se tito zaměstnanci budou vyhledávat.

Pro vyhledávání zaměstnanců společnost využívá nejčastěji spolupráci s Úřadem práce, zveřejňování na vlastních webových stránkách a doporučení zaměstnance z vlastních zdrojů. Vedoucí personálního oddělení preferuje spolupráci s Úřadem práce jako hlavní metodu vyhledávání zaměstnanců, osobně má s Úřadem práce dobré zkušenosti. Jako další metodu vyhledávání zaměstnanců, kterou společnost využívá, bylo uvedeno doporučení vlastního zaměstnance.

Pro situace, kdy by dlouhodobě absentoval stěžejní zaměstnanec společnosti, jsou zaškoleni zástupci na všech odděleních. K tomuto opatření společnost přistoupila z důvodu, že si nemůže dovolit zastavit výrobu. V případech, kdy o zaměstnance přijde společnost úplně, je vyvíjena snaha rychle chybějícího zaměstnance nahradit. Společnost zaměstnává mnoho zaměstnanců s potřebnou odborností i zkušenostmi, nahradit tedy zaměstnance není vždy vzhledem k časové tísni jednoduché. Proto je přednostně oslovován vedoucí oddělení, kterého se výpadek zaměstnance týká, zda může doporučit některého z kmenových zaměstnanců na uvolněné místo. Interní systém pro zveřejňování volných pracovních pozic společnost zavedený aktuálně nemá.

Z rozhovoru dále vyplynulo, že v rámci procesu vyhledávání zaměstnanců společnost aktuálně nespolupracuje s žádnou vzdělávací organizací. Bylo zjištěno, že společnost nad spoluprací dříve uvažovala, ale nebylo k ní přistoupeno. Přesto, že má společnost založené firemní profily na Facebooku a LinkedInu, v rámci procesu vyhledávání zaměstnanců nekomunikuje s uchazeči přes sociální sítě, standardně upřednostňuje telefonickou a e-mailovou komunikaci. Sociální sítě společnost nevyužívá ani k uveřejňování volných pracovních pozic.

Společnost podporuje možnost karierního růstu zaměstnanců, pokud přesun či povýšení kmenového zaměstnance nemá negativní dopad na pracovní procesy. Konkrétně i vedoucí personálního oddělení v rámci společnosti byla povýšena na tuto pozici. V případě uvolnění pracovní pozice není automaticky tato pozice kmenovým zaměstnancům nabízena. Rozhodnutí, zda uvolněná pozice bude obsazena z interních nebo externích zdrojů, závisí na řediteli společnosti.

Současně nastavený postup pro vyhledávání zaměstnanců vidí vedoucí personálního oddělení jako celkem efektivní, ale nebrání se změnám. Vzhledem k tomu, že se společnosti daří obsazovat volné pozice, spatřuje prostor pro zlepšení procesu vyhledávání zaměstnanců v rámci společnosti jen v zaměření se na více kvalifikované uchazeče, například prostřednictvím spolupráce s odbornými školami nebo účastí společnosti na pracovních veletrzích.

Vyhledávání zaměstnanců se zaměřením na generaci Z

Co se týká vyhledávání zaměstnanců generace Z, z rozhovoru vyplynulo, že společnost nemá zavedený žádný postup pro vyhledávání této generace, ani se konkrétně na

uchazeče generace Z nezaměřuje. Vedoucí personálního oddělení se zmínila, že na inzerci volných pracovních pozic často reagují čerství absolventi. Jedná se o uchazeče bez praxe, z tohoto důvodu jsou výběrové pohovory realizovány většinou se staršími generacemi.

Náročnost a podmínky přijímacího řízení

Bylo zjištěno, že první kontakt uchazeče ze strany společnosti je řešen telefonicky nebo e-mailovou komunikací. Základní podmínka přijímacího řízení pro každého uchazeče, je doložení bezúhonnosti aktuálním výpisem z rejstříku trestů. Podle typu obsazované pozice je dále vyžadováno doložení žádoucího vzdělání nebo praktických zkušeností, popřípadě kombinace obojího. Samotný průběh procesu výběru zaměstnanců, jemuž předchází doložení požadovaných dokladů, tkví v pozvání vybraných uchazečů k výběrovým pohovorům. Pohovory jsou realizovány v zasedací místnosti společnosti a vedeny standardně neformální formou. U pohovorů je přítomen uchazeč a vedoucí personálního oddělení. Při obsazování pozic v managementu, je přítomen u pohovorů i ředitel společnosti.

Uchazeči jsou vybíráni na základě předpokladů k výkonu dané pozice. Vedoucí personálního oddělení vybírá po výběrových rozhovorech toho nejvíce vhodného uchazeče a následně ho kontaktuje. Přijímací řízení na nižší pozice ve společnosti bývá zpravidla jednokolové. Vyšší pozice se obsazují výjimečně, protože jsou dlouhodobě obsazeny kmenovými zaměstnanci. Z rozhovoru vyplynulo, že pokud by se hledali zaměstnanci na vedoucí nebo manažerské pozice v rámci managementu, přijímací řízení by bylo několika kolové a za přítomnosti ředitele společnosti.

Uchazeči jsou informováni o výsledku přijímacího řízení prostřednictvím e-mailové komunikace. Pouze vybraný uchazeč je přednostně kontaktován telefonicky, aby se zjistilo, zda jeho zájem o volnou pracovní pozici stále trvá, poté je uchazeči zaslán též e-mail s výsledkem přijímacího řízení.

3.2.2 Polostrukturovaný rozhovor s ředitelem společnosti

Polostrukturovaný rozhovor s panem Nikolou Fialou, ředitelem společnosti INTERIORS manufacture & design a.s., se uskutečnil 11. 02. 2022 v prostorách společnosti. Téma polostrukturovaného rozhovoru bylo vyhledávání zaměstnanců se zaměřením na generaci Z. Seznam otázek polostrukturovaného rozhovoru byl panu Fialovi s předstihem zaslán elektronickou poštou, za účelem seznámení se s obsahem a úvodní dopis je uveden

v příloze číslo 3. Ředitel společnosti působí ve své pozici od roku 2010. Na rozhodování o lidských zdrojích se podílí dvanáct let. Vzhledem k tomu, že se společnost snaží rozšiřovat, průběžně se navyšují počty kmenových zaměstnanců. Níže jsou shrnuty informace z rozhovoru, které jsou relevantní k dané problematice.

Vyhledávání zaměstnanců

Požadavek, na potřebu nového zaměstnance, je v rámci společnosti iniciován vedoucími zaměstnanci jednotlivých oddělení, kteří se obracejí s žádostí přímo na ředitele společnosti. Rozhodování o potřebě nového zaměstnance je zcela v jeho kompetenci, stejně tak rozhodnutí o případném obsazení pozice z vlastních zdrojů společnosti. O požadavku na přijetí nového zaměstnance, se rozhoduje s přihlédnutím na smluvní závazky společnosti.

Za proces vyhledávání zaměstnanců odpovídá vedoucí personálního oddělení. Pro vyhledávání zaměstnanců je využívána spolupráce s Úřadem práce a zveřejňování volných pozic na webových stránkách společnosti. Během rozhovoru bylo zmíněno, že většina kmenových zaměstnanců byla do společnosti přijata z Úřadu práce.

Během rozhovoru bylo také zjištěno, že společnost v rámci procesu vyhledávání zaměstnanců nespolupracuje se vzdělávacími organizacemi, a taktéž vůbec nevyužívá sociální síť. Komunikace mezi společností a uchazeči je aktuálně řešena telefonicky nebo elektronickou poštou. Společnost nemá zaveden interní systém pro zveřejňování volných pracovních pozic. V případě potřeby přesunu kmenového zaměstnance řeší problematiku žádostí o doporučení zaměstnance od vedoucích zaměstnanců, kterých se přesun týká. Společnost tímto způsobem podporuje kariérní růst, ale ne u všech pozic. Přesun kmenového zaměstnance na jinou pozici je možný jen za předpokladu, že neohrozí stávající pracovní procesy. Současně nastavený postup pro vyhledávání zaměstnanců je ředitelem společnosti vnímán jako efektivní a dle jeho názoru není potřeba ho nějak měnit.

Vyhledávání zaměstnanců se zaměřením na generaci Z

Z rozhovoru vyplynulo, že společnost nemá zavedený žádný postup pro vyhledávání zaměstnanců s cílem oslovit uchazeče generace Z. Ředitel společnosti uvedl, že společnost zaměstnává i mladé lidi.

Náročnost a podmínky přijímacího řízení

Základním požadavkem společnosti na uchazeče, je v rámci procesu vyhledávání zaměstnanců, prokázání bezúhonnosti a praktických dovedností. Společnost vítá i doporučení předcházejících zaměstnavatelů uchazeče. Konkrétně se u nižších pozic jedná o výpis z rejstříku trestů a životopis, u vyšších pozic jsou požadavky v rámci procesu vyhledávání nastavovány individuálně, a to s ohledem na typ obsazované pozice.

Výběr vhodného uchazeče začíná výběrovým pohovorem, na který byl pozván vedoucí personálního oddělení, na základě jím doložených dovedností. Po realizaci výběrových pohovorů se všemi uchazeči následuje výběr nejvhodnějšího, a to na základě jeho dosavadní praxe. Ředitel společnosti je přítomen jen u pohovorů, kde se obsazují pozice v managementu společnosti. Osobně se zajímá hlavně o uchazeče, kteří jsou vybíráni na pozice projektový manažer a konstruktér. Z rozhovoru vyplynulo, že zmíněné pozice jsou mu odborně blízké, a zároveň jde o důležité pozice ve společnosti. Přijímací řízení jsou zpravidla jednokolová.

Zpětná vazba, v rámci procesu vyhledávání zaměstnanců, je uchazečům poskytována nejčastěji prostřednictvím e-mailové komunikace. Vybraní uchazeči jsou kontaktováni přednostně telefonickou formou, kdy je s nimi zároveň domluven podpis pracovní smlouvy a další kroky v rámci přijetí do zaměstnání, pokud jejich zájem stále trvá. Poté je uchazeči zasílán výsledek i elektronickou poštou.

3.2.3 Vyhodnocení polostrukturovaných rozhovorů

Realizace polostrukturovaných rozhovorů přinesla o procesu vyhledávání zaměstnanců ve vybrané společnosti překvapivá zjištění.

Ve společnosti má hlavní rozhodovací pravomoc v oblasti lidských zdrojů, i do jisté míry v nastavení procesu vyhledávání zaměstnanců, ředitel společnosti. Stejně tak má ve své kompetenci rozhodování o potřebě nového zaměstnance, obsazení volné pracovní pozice či vznik úplně nové pozice. Ředitel společnosti nese odpovědnost také za počty zaměstnanců a chod jednotlivých oddělení.

Vedoucí personálního oddělení je podřízena řediteli společnosti a v kompetenci má samotný proces vyhledávání zaměstnanců. V případech, kdy se vyhledávají zaměstnanci na nižší pozice, má v kompetenci volbu metod pro vyhledávání, včetně následného vedení výběrového pohovoru a konečného výběru nejvhodnějšího uchazeče. V případech, kdy se

však obsazují pozice v managementu společnosti, se proces vyhledávání zaměstnanců řídí striktně podle pokynů ředitele. Od vedoucí personálního oddělení je pak vyžadována pravidelná zpětná vazba o průběhu procesu vyhledávání. Co se týká výběrových rozhovorů, v těchto případech je u nich osobně přítomen i ředitel společnosti.

Společnost při vyhledávání zaměstnanců využívá pouze tři metody vyhledávání zaměstnanců, konkrétně se jedná o využívání služeb Úřadu práce, doporučení zaměstnance z vlastních zdrojů a uveřejňování volných pracovních pozic na webových stránkách společnosti. Pro doporučení zaměstnance z vlastních zdrojů využívá společnost svých vedoucích zaměstnanců, které s požadavkem na doporučení zaměstnance osloví a následně očekává zpětnou vazbu.

Co se týká vyhledávání zaměstnanců generace Z, společnost nemá aktuálně zavedený postup pro jejich vyhledávání, ani se na tuto generaci záměrně nezaměřuje. Zde lze spatřovat prostor pro doporučení, konkrétně v rozšíření dosavadně zavedených metod pro vyhledávání zaměstnanců, a to s cílem oslovit nejen uchazeče generace Z, ale i širší veřejnost což povede ke kvalitnějšímu výběru vhodných zaměstnanců.

Dále bylo zjištěno, že společnost při procesu vyhledávání zaměstnanců nevyužívá sociální sítě, přestože má zřízeny profily na Facebooku a LinkedInu. Společnost se o profily aktivně nestará a nevyužívá je k vyhledávání zaměstnanců. Pro oslovení uchazečů generace Z je však tento faktor naprosto zásadní. Komunikace mezi společností a uchazeči aktuálně probíhá elektronickou poštou nebo telefonicky. Zde je patrný prostor pro doporučení v zavedení komunikace s uchazeči přes sociální sítě včetně aktivního zveřejňování volných pracovních pozic, a to zejména pak pro oslovení uchazečů generace Z.

Společnost s uchazeči realizuje jen neformální výběrové rozhovory. V této oblasti by bylo naopak vhodnější mít výběrové rozhovory předem připravené, alespoň v polostrukturované formě.

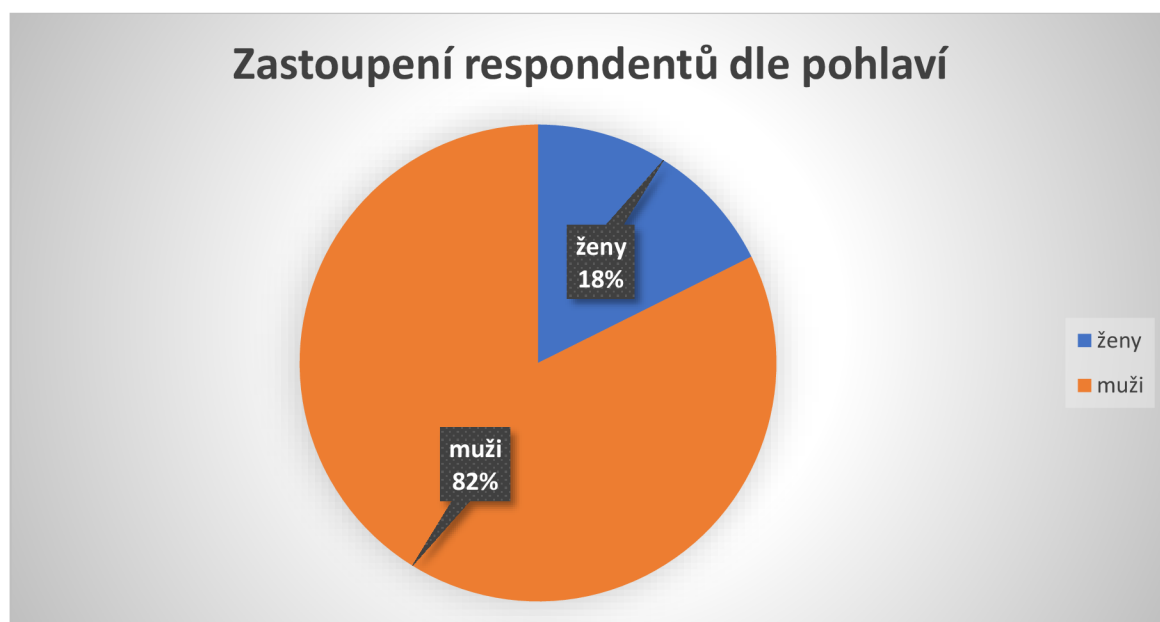
3.3 Skupinové šetření

Skupinové šetření bylo provedeno na pracovišti společnosti INTERIORS manufacture & design a.s. se zaměstnanci generace Z, kteří nastoupili do zaměstnání v období leden 2021 až únor 2022. Skupinové šetření bylo provedeno 15. 02. 2022 v zasedací místnosti společnosti.

Skupinového šetření se účastnilo celkem sedmnáct respondentů. Obecné náměty diskuse se týkaly procesu vyhledání zaměstnanců ve společnosti INTERIORS manufacture & design a.s. Cílem skupinového šetření bylo získat informace o celkovém dojmu respondentů z procesu vyhledávání zaměstnanců. Tato zpětná vazba byla následně využita pro detailnější zhodnocení celého procesu. Informace získané přímo od respondentů generace Z, byly cenným doplňkem pro návrhy doporučení.

Mezi respondenty převažovali muži, grafické znázornění níže ukazuje 82% zastoupení mužů a pouze 18% zastoupení žen. Z grafu lze usuzovat, že na pracovišti převládá zastoupení mužského pohlaví.

Graf 3 Zastoupení respondentů dle pohlaví



Zdroj: Vlastní zpracování, 2022

Většina respondentů byla do společnosti přijata bez předešlých pracovních zkušeností. Výjimku tvořili respondenti, kteří byli přijati na pozici truhlář. U této pracovní pozice bylo vyžadováno potřebné vzdělání i praxe v oboru.

Respondenti se do společnosti dostali zpravidla přes Úřad práce nebo se o nabízených pozicích dozvěděli zprostředkovaně ze svého okolí. Na inzerované pozice reagovali z důvodu, že většina z nich byla čerstvými absolventy a nedisponovali v té době žádnou nebo jen okrajovou praxí. Respondenti zaslali životopisy na mnoho pracovních nabídek

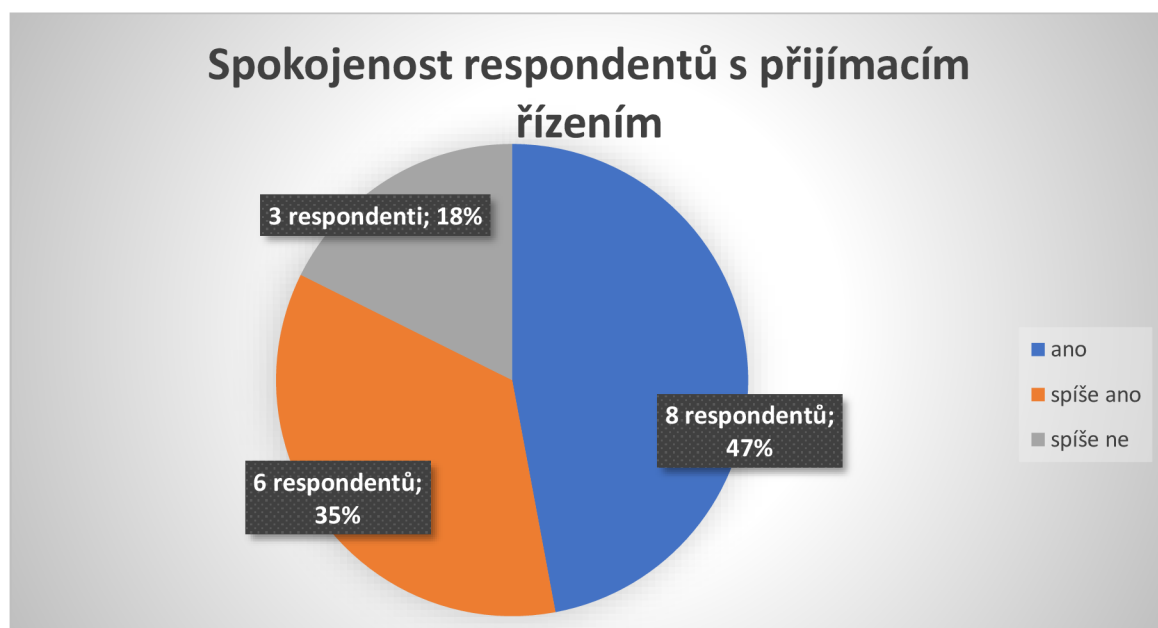
namátkově, a zpětnou reakci od společností úplně neočekávali, protože si byli vědomí toho, že nesplňovali požadovanou praxi v inzerci či jiné uvedené podmínky.

Ze skupinového šetření dále vyplynulo, že by respondenti uvítali inzerci volných pracovních pozic na sociálních sítích, protože jsou na ně napojeni nepřetržitě pomocí chytrých telefonů a hodinek. Dozvědět se tak o nabídce zaměstnání touto cestou, by pro ně bylo rychlejší a příjemnější, stejně tak komunikovat přes sociální sítě v rámci celého procesu vyhledávání.

Samotný proces vyhledávání zaměstnanců byl hodnocen respondenty jako celkově příjemný. Komunikace ze strany společnosti probíhala převážně elektronickou poštou a výběrové řízení bylo neformální a přátelské. Z diskuse vyplynulo, že přijímací pohovory respondentů trvaly do třiceti minut. Žádný z respondentů nesdělil, že by měl negativní pocity v době, kdy čekal na vyhodnocení od společnosti, zda byl přijat či nikoliv. Naopak respondenty bylo potvrzeno, že v případě, kdy by je společnost nepřijala do pracovního poměru, obrátili by se na ni v budoucnu opakovaně.

Součástí skupinového šetření byla také diskuse o spokojenosti respondentů se samotným přijímacím řízením. Hodnocení spokojenosti s přijímacím řízením respondenty je znázorněno níže.

Graf 4 Spokojenost respondentů s přijímacím řízením



Zdroj: Vlastní zpracování, 2022

Z grafu vyplývá, že 47 % respondentů bylo s přijímacím řízením zcela spokojeno, 35 % respondentů se přiklonilo k odpovědi spíše ano a 18 % z přítomných spokojeno s průběhem přijímacího řízení spíše nebylo. Ze sedmnácti respondentů tři uvedli, že přijímací řízení bylo časově dlouhé. Toto tvrzení pro ně bylo důvodné proto, že respondenti měli před přijetím do společnosti rozjednaná i jiná zaměstnání a bylo pro ně těžké rozhodovat se, která mají odmítnout, když v danou dobu nevěděli zda budou vybráni nebo ne.

Společnost informovala všechny respondenty o výsledku přijímacího řízení do dvou týdnů telefonicky a rovnou s nimi bylo dohodnuto, kdy je možný nástup a podpis pracovní smlouvy. Dvoutýdenní odstup od výběrového rozhovoru lze hodnotit jako standardní. V praxi se na oznámení o výsledku přijímacího řízení čeká často delší dobu, tedy určitá nespokojenost některých respondentů s délkou přijímacího řízení je spíše vnímána jako subjektivní názor. Objektivně lze shledávat časovou prodlevu jako optimální, protože společnost v mezidobí realizovala pohovory s dalšími uchazeči, a teprve poté vyhodnocovala, který z uchazečů je nejvhodnější pro přijetí na obsazovanou pozici.

Ze zjištěných poznatků lze usuzovat, že společnost má dobré renomé, což je uchazeči vnímáno pozitivně a nemají důvod společnost v budoucnu znovu neoslovit.

3.4 Finanční analýza

Obsahem této podkapitoly jsou poměrové finanční analýzy, které byly zpracovány na základě interních zdrojů společnosti, konkrétně bylo čerpáno z výroční zprávy společnosti za rok 2020. Dále je zde uvedeno porovnání výkazů zisku a ztráty za posledních pět účetních období.

3.4.1 Analýza rentability

Analýza rentability slouží ke zjištění, zda je společnost schopna investovaný kapitál přeměnit na zisk.¹⁵⁰ Růčková uvádí, že „*rentabilita je měřítkem schopnosti podniku vytvářet nové zdroje, dosahovat zisku použitím investovaného kapitálu.*“¹⁵¹ Níže je zpracována analýza rentability s vybranými ukazateli.

¹⁵⁰ RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza*. 2021, s. 49

¹⁵¹ RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza*. 2021, s. 140

Tabulka 8 Analýza rentability

Ukazatel	Vzorec pro výpočet	Výpočet	Výsledek
Rentabilita celkového vloženého kapitálu	$(\text{zisk před zdaněním/celková aktiva}) \times 100$	$(12\,052\,000/171\,705\,000) \times 100$	7,01 %
Rentabilita vlastního kapitálu	$(\text{čistý zisk/vlastní kapitál}) \times 100$	$(9\,698\,000/46\,703\,000) \times 100$	25,8 %
Rentabilita celkového investovaného kapitálu	$(\text{čistý zisk}/(\text{dlouhodobé závazky} + \text{vlastní kapitál} + \text{dlouhodobé úvěry})) \times 100$	$(9\,698\,000/(42\,454\,000 + 46\,703\,000 + 39\,231\,000)) \times 100$	9,38 %
Rentabilita tržeb	$(\text{čistý zisk/tržby}) \times 100$	$(9\,698\,000/162\,537\,000) \times 100$	5,96 %

Zdroj: Vlastní zpracování z interních zdrojů společnosti, 2022

Pomocí ukazatele rentability celkového vloženého kapitálu byla zjištěna výnosnost majetku společnosti 7,01 %.¹⁵² Ukazatel rentability vlastního kapitálu, jinak také výnosnost vlastního kapitálu, ukázal 25,8% zhodnocení kapitálu společnosti.¹⁵³ Výše rentability celkového investovaného kapitálu je ve výsledku 9,38 %.¹⁵⁴ Rentabilita tržeb stanovuje ziskovou marži společnosti, která vyjadřuje schopnost společnosti dosáhnout zisku při dané hodnotě tržeb, v tomto případě s výsledkem 5,96 %.¹⁵⁵

Z analýzy vyplývá, že společnost je schopna investovaný kapitál přeměnit na zisk. Obecně platí, že vyšší rentabilita tržeb zlepšuje situaci společnosti v oblasti produkce. Doporučené rozpětí zde nelze s přesností určit, jelikož každá společnost se v rámci svého předmětu podnikání zaměřuje na odlišné ukazatele.¹⁵⁶

3.4.2 Analýza aktivity

Ukazatele aktivity vykazují úspěšnost společnosti s ohledem na využívání

¹⁵² RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza*. 2021, s. 65

¹⁵³ RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza*. 2021, s. 67

¹⁵⁴ RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza*. 2021, s. 66

¹⁵⁵ RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza*. 2021, s. 69

¹⁵⁶ RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza*. 2021, s. 70

jednotlivých zdrojů co nejrychleji, a zároveň s docílením vysoké efektivity.¹⁵⁷ Ukazatele aktivity jsou zpravidla orientované na závazky, zásoby a pohledávky. Lze je vyjádřit dvěma způsoby, a to jako dobu obratu nebo rychlost obratu. Pro analýzu aktivity, která je uvedena níže, bylo použito ukazatelů s dobou obratu.¹⁵⁸

Tabulka 9 Analýza aktivity

Ukazatel	Vzorec pro výpočet	Výpočet	Výsledek
Doba – obrat závazků	závazky/(tržby/365)	78 574 000/(162 537 000/365)	176,4491
Doba – obrat pohledávek	pohledávky/(tržby/365)	31 701 000/(162 537 000/365)	71,1891
Doba – obrat zásob	zásoby/(tržby/365)	63 599 000/(162 537 000/365)	142,8206

Zdroj: Vlastní zpracování z interních zdrojů společnosti, 2022

Z analýzy vyplývá, že doba obratu závazků společnosti je průměrně 176 dnů, tedy společnost hradí své závazky v průměru po této době. Na druhou stranu společnost čeká na úhradu pohledávek průměrně 71 dnů, což je pro ni výhodnější než kdyby tomu bylo naopak.

Doba obratu zásob společnosti vykazuje více než 142 dnů. Společnost skladuje zásoby ve vlastních prostorách, tudíž nemá náklady na pronájem skladu. Z interních zdrojů bylo zjištěno, že vyšší objem zásob vznikl z důvodu značného omezení v činnosti společnosti během pandemie Covid-19, proto je doba obratu zásob tak dlouhá.

3.4.3 Analýza zadluženosti

Ukazatele zadluženosti se zaměřují na dlouhodobý stav finančních struktur společnosti.¹⁵⁹ Za pomoci těchto ukazatelů lze zjistit, zda je společnost schopna dosáhnout ziskovosti s vlastním kapitálem.¹⁶⁰ Níže je uvedena analýza zadluženosti společnosti.

Tabulka 10 Analýza zadluženosti

Ukazatel	Vzorec pro výpočet	Výpočet	Výsledek
Celková zadluženost	(cizí zdroje/celková aktiva) x 100	(121 028 000/171 705 000) x 100	70,48 %

¹⁵⁷ RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza*. 2021, s. 49

¹⁵⁸ RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza*. 2021, s. 75

¹⁵⁹ RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza*. 2021, s. 49

¹⁶⁰ RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza*. 2021, s. 50

Úrokové krytí	zisk před zdaněním/nákladové úroky	12 052 000/1 320 000	9,1303
Míra zadluženosti	(cizí zdroje/vlastní kapitál) x 100	(121 028 000/46 703 000) x 100	259,14 %

Zdroj: Vlastní zpracování z interních zdrojů společnosti, 2022

Z analýzy zadluženosti vyplývá, že společnost lze považovat z pohledu celkové zadluženosti za rizikovou v míře 70,48%.¹⁶¹ Úrokové krytí společnosti je 9,1303 což znamená, že je schopna pokrýt úroky ziskem.¹⁶² Míra zadluženosti společnosti je však 259,14%. Lze říci, že společnost je vysoce zadlužena.

3.4.4 Analýza likvidity

Ukazatele likvidity určují, zda se společnost zvládne vypořádat s finančními závazky. Schopnost finančního vypořádání lze řadit mezi hlavní znaky úspěšné společnosti.¹⁶³

Běžná likvidita se pohybuje v rozmezí 1,5 – 2,5.¹⁶⁴ Pohotovostní likvidita by měla mít v čitateli stejnou hodnotu jako ve jmenovateli, tedy 1:1 a okamžitá likvidita má doporučovanou hodnotu 0,9 – 1,1. Rozmezí pro Českou republiku bývá rozšířeno na hodnotu od 0,6.¹⁶⁵ Níže je vypočtena běžná, pohotovostní a okamžitá likvidita společnosti.

Tabulka 11 Analýza likvidity

Ukazatel	Vzorec pro výpočet	Výpočet	Výsledek
Běžná likvidita	oběžná aktiva/krátkodobá pasiva	98 825 000/78 574 000	1,2577
Pohotovostní likvidita	(oběžná aktiva – zásoby)/krátkodobá pasiva	(98 825 000 – 63 599 000)/78 574 000	0,4483
Okamžitá likvidita	finanční majetek/krátkodobá pasiva	3 525 000/78 574 000	0,0448

Zdroj: Vlastní zpracování z interních zdrojů společnosti, 2022

Společnost má hodnotu běžné likvidity 1,2577 což ukazuje, že je pod optimálním rozmezím. Pohotovostní likvidita společnosti je nízká, společnost tedy není schopna vyrovnat se se svými závazky bez prodeje zásob. Ukazatel okamžité likvidity společnosti je 0,0448.

¹⁶¹ RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza*. 2021, s. 72

¹⁶² RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza*. 2021, s. 73

¹⁶³ RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza*. 2021, s. 50

¹⁶⁴ RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza*. 2021, s. 62

¹⁶⁵ RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza*. 2021, s. 61

Okamžitá likvidita společnosti je mimo doporučované rozmezí, tedy míra rizika pro věřitele v oblasti nedodržení splátek ze strany společnosti je vysoká.¹⁶⁶

Z analýzy likvidity komplexně vyplývá, že společnost není schopna vypořádat se s finančními závazky.

3.4.5 Výkaz zisku a ztráty

Pro zhodnocení procesu vyhledávání zaměstnanců je také důležité uvést čistý obrat společnosti. Pokud společnost disponuje volnými finančními zdroji, mohla by je vynaložit na zefektivnění procesu vyhledávání zaměstnanců a při této činnosti se zaměřit prioritně na vyhledávání zaměstnanců generace Z. Vzhledem k tomu, že samotný proces vyhledávání zaměstnanců je náročný nejen z hlediska času, ale také po finanční stránce, je zde níže uvedeno hospodaření společnosti za posledních pět účetních období za pomoci výkazů zisku a ztráty.

Tabulka 12 Výkazy zisku a ztráty za posledních pět let

Výkaz zisku a ztráty	Čistý obrat	
	Běžné účetní období v tisících	Minulé účetní období v tisících
2016	91 442	98 802
2017	154 801	91 442
2018	173 269	154 801
2019	199 094	173 269
2020	166 672	199 094

Zdroj: Vlastní zpracování z interních zdrojů společnosti, 2022

Z těchto výkazů lze dovodit dosažený hospodářský výsledek společnosti. Zachycují vztah mezi dosaženými výnosy za určité období a souvisejícími náklady s jejich vytvořením.¹⁶⁷

Z tabulky vyplývá, že v letech 2016 až 2019 společnost vykazovala v každém účetním období vzrůstající čistý obrat. V roce 2020 je však patrný pokles obratu, oproti předcházejícím obdobím. Z interních zdrojů společnosti bylo zjištěno, že pokles obratu v roce 2020 zapříčinila z velké části pandemie Covid-19. Na základě těchto informací nelze

¹⁶⁶ RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza*. 2021, s. 61

¹⁶⁷ VOCHOZKA, Marek. *Metody komplexního hodnocení podniku*. 2020, s. 37

usuzovat, že společnost bude mít čistý obrat za rok 2021 vyšší než v roce 2020, tudíž je s ohledem na vyplývající informace vhodnější volit návrhy doporučení pro zefektivnění procesu vyhledávání zaměstnanců generace Z spíše finančně méně náročné.

4 Výsledky a diskuse

Tato kapitola shrnuje celkové výsledky praktické části diplomové práce, které byly zjištěny za pomoci polostrukturovaných rozhovorů, skupinového šetření a finanční analýzy vybrané společnosti. Součástí obsahu jsou návrhy doporučení pro zefektivnění stávajícího procesu vyhledávání zaměstnanců generace Z.

V rámci praktické části bylo zjištěno, že vybraná společnost se při vyhledávání zaměstnanců na generaci Z nezaměřuje. V procesu vyhledávání zaměstnanců se zaměřuje zejména na zaměstnance s praktickými zkušenostmi. Ze skupinového šetření a polostrukturovaných rozhovorů vyplynulo, že většina kmenových zaměstnanců byla společností přijata prostřednictvím Úřadu práce.

Dále bylo zjištěno, že společnost vůbec nevyužívá v procesu vyhledávání zaměstnanců sociální sítě, a to i přes fakt, že má založené profily na sociálních sítích Facebook a LinkedIn. Pro komunikaci s uchazeči v rámci procesu vyhledávání zaměstnanců, využívá přednostně e-mailové nebo telefonické komunikace. S uchazeči tedy vůbec nekomunikuje prostřednictvím sociálních sítí. Stejně tak nevyužívá firemní profily pro inzerci volných pracovních pozic. Generace Z je od dětství navyklá pracovat s technologiemi a internetovou sítí, z těchto důvodů je pro společnost velice důležité začít komunikovat prostřednictvím sociálních sítí, pokud ji chce oslovit.

Dále bylo zjištěno, že společnost vyhledává zaměstnance na základě doporučení od vlastních vedoucích zaměstnanců. Tento způsob ve společnosti není zcela funkční. Doporučení zaměstnance vyžaduje zpětnou vazbu od oslovených vedoucích zaměstnanců a vzhledem k časové prodlevě a šumu v komunikaci není tento způsob příliš efektivní. V rámci společnosti je využíván spíše k dočasnému zastoupení chybějícího zaměstnance než přímo k účelu vyhledat zaměstnance nové.

Na základě finančních analýz a porovnání výkazů zisku a ztráty bylo zjištěno, že společnost je schopna investovaný kapitál přeměnit na zisk, ale z analýzy likvidity vyplynulo, že není schopna vypořádat se s finančními závazky. Míra zadluženosti společnosti je 259,14 %, lze tedy zmínit, že společnost je vysoce zadlužena. Porovnáním výkazů zisku a ztráty bylo zjištěno, že za rok 2020 došlo ke značnému poklesu obrátu, dle informací z interních zdrojů se tak stalo kvůli zasažení činnosti společnosti pandemií Covid-19.

4.1 Doporučení

Vybraná společnost při vyhledávání zaměstnanců přednostně využívá externích zdrojů. Interní zdroje při vyhledávání zaměstnanců využívá jen omezeně. Pro vyhledávání zaměstnanců aktuálně společnost využívá níže uvedené metody:

- uveřejnění volné pracovní pozice na Úřadu práce,
- uveřejnění volné pracovní pozice na webových stránkách společnosti,
- oslovování kmenových zaměstnanců za pomoci vedoucích zaměstnanců jednotlivých oddělení společnosti.

Tyto metody vyhledávání zaměstnanců lze řadit mezi základní a běžně používané metody. Při nedostatečném povědomí veřejnosti o aktuálně volných pracovních pozicích však nelze očekávat adekvátní zpětnou vazbu, tedy ani dostatečný vzorek uchazečů pro nejvhodnější výběr zaměstnance.

Doporučení k výše uvedenému:

- pro externí zdroje – začít využívat aktivně sociální sítě, navázat spolupráci se vzdělávacími organizacemi,
- pro interní zdroje – zavést interní systém pro zveřejňování volných pracovních pozic.

Společnost k 28. 02. 2022 zaměstnává celkem 29 zaměstnanců generace Z a nemá zaveden žádný postup pro vyhledávání zaměstnanců s cílem oslovit konkrétně tuto generaci. Pro oslovení uchazečů generace Z je důležité začít aktivně využívat sociální sítě, jak pro inzerci volných pracovních pozic, tak pro komunikaci s uchazeči v rámci procesu vyhledávání zaměstnanců.

Společnost disponuje profilovými účty na sociální síti Facebook a LinkedIn. Při procesu vyhledávání zaměstnanců je však nevyužívá. Pro tuto oblast je navrženo začít aktivně využívat založený facebookový profil společnosti, kterým může společnost oslovit jak generaci Z, tak i jiné potenciální uchazeče. Tato varianta vyhledávání zaměstnanců je bezplatná a přináší široké možnosti využití. Aktivním využíváním profilu lze snadno, rychle a efektivně informovat o aktuálně volných pracovních pozicích. Facebookový profil

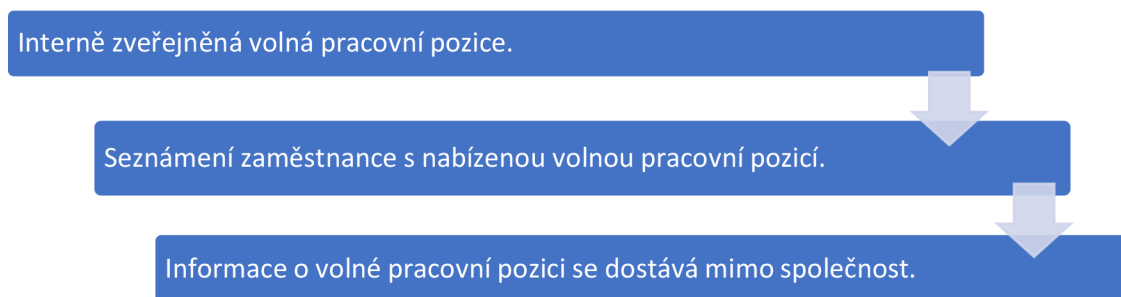
umožňuje zveřejňování informací prostřednictvím příspěvků, což je možné v textové i obrázkové formě. Pro oslovení generace Z, která vnímá technologie od narození jako nedílnou součást života, je velice důležitá komunikace přes sociální sítě. Zde se nabízí další návrh doporučení, a to založení profilu společnosti i na jiných sociálních sítích, například Twitteru. Generace Z navštěvuje sociální sítě několikrát denně, pro jejich zaujetí je vhodné být kreativní, stručný a mít zřízeny profily na více sociálních sítích, a také tyto profily pravidelně aktualizovat.

K výše uvedenému, nelze také opomíjet konkurenci, vždy je pro zaujetí uchazeče důležité snažit se být atraktivní a odlišný, tedy jednoduše zapamatovatelný. Pokud inzerce volné pracovní pozice působí na první dojem fádně a nudně, nelze očekávat zpětnou vazbu od uchazečů v optimálním počtu, a to pro výběr nejvíce vhodného zaměstnance není žádoucí. Neatraktivnost nabídky jednoduše potenciálního uchazeče neosloví.

Sociální síť LinkedIn je dalším vhodným nástrojem pro vyhledávání zaměstnanců generace Z. Společnost již má založený neplacený profil, ale aktivně ho nevyužívá. Sociální síť LinkedIn nabízí také placenou verzi profilu, ta umožňuje oproti neplacené verzi využívat pokročilých funkcí pro vyhledávání vhodných uchazečů. V současné době je sociální síť LinkedIn využívána širokou škálou lidí, s různorodou odborností a praxí, lze tedy vyhledat uchazeče se žádanými zkušenostmi a odborností, což je pro vybranou společnost vzhledem k předmětu podnikání také vhodnou volbou.

Vzhledem k tomu, že potenciál přilákat co nejvíce uchazečů tkví zejména v oslovení širšího počtu případných zájemců, je zcela žádoucí využívat pro vyhledávání zaměstnanců také interních zdrojů. Společnost aktuálně využívá pro vyhledávání zaměstnanců doporučení zaměstnance v rámci vlastních zdrojů, ale nemá pro tento proces stanovená jasná pravidla. Doporučením pro tuto oblast je zavedení interního systému pro zveřejňování volných pracovních pozic, například za využití interní e-mailové komunikace či nástěnek. Lze očekávat, že zřízení interního systému rozšíří povědomost o aktuálně nabízených volných pozicích nejen mezi kmenovými zaměstnanci, ale informace se dostanou i do širšího okolí společnosti. Níže je znázorněn přínos interního zveřejňování volných pracovních pozic.

Obrázek 11 Přínos interního zveřejnění volné pracovní pozice



Zdroj: Vlastní zpracování, 2022

Kmenoví zaměstnanci mohou přivést do společnosti své známé, příbuzné nebo se jen zmínit mimo společnost o volné pracovní pozici. Interní zveřejňování aktuálně volných pracovních pozic je pro společnost přínosem za využití minima zdrojů. Aktuálně se moderním stává také zavádění motivace pro kmenové zaměstnance ve formě finančního bonusu za přivedení nového zaměstnance do společnosti. Tato forma benefitu však bývá podmíněna předem stanoveným časovým setrváním nového zaměstnance ve společnosti. Tento motivační benefit lze v rámci společnosti řešit například interním předpisem.

Pro proces vyhledávání zaměstnanců generace Z je také doporučením pro společnost začít aktivně spolupracovat se vzdělávacími organizacemi. Společnost nad využitím této metody v minulosti již uvažovala, ale ke spolupráci dosud nepřistoupila. V rámci vyhledávání zaměstnanců právě generace Z, je volba této metody velice vhodná. Předběžně je možné se se studenty domluvit na budoucí spolupráci, či si je dopředu rovnou smluvně zavázat. Společnost vyhledává zaměstnance například na odborné pozice truhlář nebo lakýrník, u těchto pozic vyžaduje od uchazečů také určité praktické dovednosti. Lze očekávat, že volba spolupráce konkrétně se vzdělávacími organizacemi, které se věnují žádoucím oborům pro společnost, přinese širší možnosti při samotném vyhledávání zaměstnanců, a zároveň i generaci Z. Společnost má také možnost, se předem seznámit s dosavadními dovednostmi studentů. Jako nevýhodné se však může u této metody jevit čekání na studenta, než studium řádně dokončí.

Polostrukturované rozhovory poukázaly nejen na současně nastavený proces vyhledávání zaměstnanců generace Z ve vybrané společnosti, ale také na rozhodovací pravomoci v rámci lidských zdrojů. Lze říci, že kompetence v této oblasti nejsou zcela v rukách personálního oddělení, ale ve většině případů o lidských zdrojích rozhoduje ředitel

společnosti. Zde lze spatřovat složitější organizovanost při procesu vyhledávání zaměstnanců. Návrh doporučení pro oblast kompetencí a rozhodování v rámci lidských zdrojů ve společnosti je sjednotit tyto kompetence a ponechat je z větší části na personálním oddělení. V případě svěření kompetencí do rukou personálního oddělení lze očekávat, že proces vyhledávání zaměstnanců se stane jednotným a vytvoří se snáze pracovní postupy vyhledávání zaměstnanců pro jednotlivé pracovní pozice. V kompetenci vrcholového vedení pak může zůstat jen rozhodování o aktuální potřebě daného zaměstnance.

Jelikož bylo na základě provedené finanční analýzy zjištěno, že společnost je značně zadlužena, byla doporučení navržena s ohledem na minimalizaci finančních nákladů na samotný proces vyhledávání zaměstnanců generace Z.

Závěr

Diplomová práce obsahuje teoretickou a praktickou část. Hlavním cílem diplomové práce bylo zhodnotit proces vyhledávání zaměstnanců generace Z ve společnosti INTERIORS manufacture & design a.s. a v případě zjištění nedostatků navrhnout doporučení pro jeho zefektivnění. Komplexní text teoretické části byl zpracován formou komparace a syntézy vybrané odborné literatury.

Praktická část se zabývala shrnutím poznatků a zjištění, které byly získány na základě realizace polostrukturovaných rozhovorů s vedoucí personálního oddělení a s ředitelem společnosti INTERIORS manufacture & design a.s., realizací skupinového šetření se zaměstnanci společnosti a provedením finanční analýzy.

Finanční analýza ukázala na fakt, že společnost je značně zadlužená, z důvodu zasažení její hlavní podnikatelské činnosti pandemií Covid-19. Za rok 2020 měla podstatně nižší obrát než v předešlých letech. S ohledem na tato zjištění byla navržena doporučení tak, aby nezatěžovala společnost zbytečně vysokými náklady.

Na základě získaných informací bylo zjištěno, že společnost využívá pro vyhledávání zaměstnanců jen základních metod a na generaci Z se při tomto procesu cíleně nezaměřuje. Dalším důležitým zjištěním bylo, že společnost vůbec nevyužívala k vyhledávání zaměstnanců sociální sítě, přestože firemními profily na Facebooku a LinkedInu již disponovala. Skupinové šetření přineslo názory kmenových zaměstnanců generace Z na celkový proces vyhledávání zaměstnanců ve společnosti. Zaměstnanci hodnotili proces komplexně za příjemný a přátelský. Zejména se shodli v názoru, že by společnost kontaktovali opětovně, pokud by nebyli přijati.

Na základě těchto zjištění byla navržena doporučení začít aktivně využívat sociální sítě, a to nejen pro inzerci volných pracovních pozic, ale také ke vzájemné komunikaci s uchazeči. Dále bylo navrženo zavedení interního systému pro zveřejňování volných pracovních pozic, zahájení spolupráce se vzdělávacími organizacemi pro přímé vyhledávání absolventů a optimalizace kompetencí v rozhodování o lidských zdrojích v rámci společnosti. Hlavní cíl diplomové práce se podařilo naplnit.

Společnost INTERIORS manufacture & design a.s. má velký potenciál, dlouhodobě se rozrůstá a expanduje do zahraničí. Pokud se společnost rozhodne při procesu vyhledávání zaměstnanců zaměřit cíleně na generaci Z, lze v brzké době očekávat, že jí tato volba přinese výhodné postavení na trhu vůči konkurenci. Od generace Z se všeobecně očekává, že na

pracovní trh přinese nové vize, kreativní a inovativní nápady a komplexní zvýšení digitální gramotnosti. Tato generace změní dnešní podobu pracovních procesů.

Seznam použitých zdrojů

Literární zdroje

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy : 13. vydání. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing, 2015. 928 s. ISBN 978-80-247-5258-7.

BĚLOHLÁVEK, František. *Jak vybrat správného člověka na správné místo: úspěšný personální výběr*. První vydání, Praha 2016. Praha: Grada, 2016. Manažer. 192 s. ISBN 978-80-247-5768-1.

BRODSKÝ, Zdeněk. *Řízení lidských zdrojů pro managery: pro kombinované studium studijního programu Ekonomika a management*. Vyd. 1. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2009. 113 s. ISBN 978-80-7395-155-9.

ČOPIKOVÁ, Andrea, Jiří BLÁHA a Petra HORVÁTHOVÁ. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vydání. Ostrava: Vysoká škola báňská - Technická univerzita Ostrava, Ekonomická fakulta, 2015. 254 s. ISBN 978-80-248-3829-8.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vydání. V Praze: C.H. Beck, 2012. Beckova edice ekonomie. 559 s. ISBN 978-80-7400-347-9.

FORSYTH, Patrick. *Jak motivovat svůj tým*. Vydání 1., 2009. Praha: Grada, 2009. Vedení lidí v praxi. 98 s. ISBN 978-80-247-2128-6.

FOTR, Jiří, Emil VACÍK, Ivan SOUČEK, Miroslav ŠPAČEK a Stanislav HÁJEK. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing, 2020. Expert (Grada). 416 s. ISBN 978-80-271-2499-2.

HANZELKOVÁ, Alena, Miloslav KEŘKOVSKÝ a Lubomír KOSTROŇ. *Personální strategie: krok za krokem*. Vydání první. V Praze: C.H. Beck, 2013. C.H. Beck pro praxi. 159 s. ISBN 978-80-7179-564-3.

HORVÁTHOVÁ, Petra, Jiří BLÁHA a Andrea ČOPIKOVÁ. *Řízení lidských zdrojů: nové trendy*. Vydání 1. Praha: Management Press, 2016. 240 s. ISBN 978-80-7261-430-1.

JANIŠOVÁ, Dana a Mirko KŘIVÁNEK. *Velká kniha o řízení firmy: [praktické postupy pro úspěšný rozvoj]*. První vydání, Praha 2013. Praha: Grada, 2013. 400 s. ISBN 978-80-247-4337-0.

KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Vydání první, 2010. Praha: Grada, 2010. Psyché (Grada). 224 s. ISBN 978-80-247-2497-3.

- KOČIANOVÁ, Renata. *Personální řízení: východiska a vývoj*. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2012. Psyché (Grada). 152 s. ISBN 978-80-247-3269-5.
- KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. 399 s. ISBN 978-80-7261-288-8.
- MAJEROVÁ, Věra a Emerich MAJER. *Empirický výzkum v sociologii venkova a zemědělství část II*. Vyd. 2, 4. dotisk. V Praze: Česká zemědělská univerzita, Provozně ekonomická fakulta, 2013. 277 s. ISBN 978-80-213-1698-0.
- MIOVSKÝ, Michal. *Kvalitativní přístup a metody v psychologickém výzkumu*. Vydání 1., 2006. Praha: Grada, 2006. Psyché (Grada). 332 s. ISBN 80-247-1362-4.
- PLAMÍNĚK, Jiří. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 3., rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. Poradce pro praxi. 160 s. ISBN 978-80-247-5515-1.
- RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 7. aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2021. Finance (Grada). 168 s. ISBN 978-80-271-3124-2.
- SCOTT A., SNELL, Shad MORRIS a George BOHLANDER. *Managing Human Resources*. First published. Canada: Cengage Learning, 2016. 736 s. ISBN 978-1-285-86639-0.
- SEDLÁKOVÁ, Renáta. *Výzkum médií: nejužívanější metody a techniky*. Praha: Grada, Vydání 1., 2014. 539 s. ISBN 978-80-247-3568-9.
- SEMERÁDOVÁ, Tereza a Petr WEINLICH. *Marketing na Facebooku a Instagramu: využijte naplno organický dosah i sponzorované příspěvky*. 1. vydání. Brno: Computer Press, 2019. 192 s. ISBN 978-80-251-4959-1.
- ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada, 2016. Manažer. 208 s. ISBN 978-80-247-5870-1.
- TEGZE, Jan. *Jak hledat zaměstnance v 21. století: techniky moderního recruitmentu*. První vydání, Praha 2019. Praha: Grada, 2019. 328 s. ISBN 978-80-271-0551-9.
- TOMŠÍK, Pavel a Jiří DUDA. *Řízení lidských zdrojů*. Brno: Mendelova univerzita v Brně, 2011. 266 s. ISBN 978-80-7375-556-0.
- VOCHOZKA, Marek. *Metody komplexního hodnocení podniku*. 2. aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2020. Finance (Grada). 480 s. ISBN 978-80-271-1701-7.

Internetové zdroje

- Cs.soringpcrepair.com: Co je Twitter a jak ho používat* [online]. Dostupné z: <<https://cs.soringpcrepair.com/how-to-use-twitter/#i>>
- Ec.europa.eu: Eurostat* [online]. Dostupné z: <<https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/tesem040/default/line?lang=en>>
- INTERIORS manufacture & design: Historie* [online]. Dostupné z: <<https://www.interiors-mnd.com/historie/>>
- INTERIORS manufacture & design: Náš tým* [online]. Dostupné z: <<https://www.interiors-mnd.com/nas-tym/>>
- INTERIORS manufacture & design: Služby* [online]. Dostupné z: <<https://www.interiors-mnd.com/sluzby/>>
- Magazin.aktualne.cz: Ztracená generace Z: Jak přemýšlejí mladí Češi o životě, práci i budoucnosti* [online]. Dostupné z: <<https://magazin.aktualne.cz/zatracena-generace-z/r~d1f1da48debd11e9926e0cc47ab5f122/>>
- MCCRINDLE, Mark. The ABC of XYZ: Understanding the Global Generations. *Web.archive.org* [online]. AUSTRALIA, 2014 Dostupné z: <https://web.archive.org/web/20160317164052/http://mccrindle.com.au/resources/The-ABC-of-XYZ_Chapter-1.pdf>
- Or.justice.cz: Výpis z obchodního rejstříku* [online]. [cit. 2021-9-18]. Dostupné z: <<https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=160229&typ=PLATNY>>
- Vdb.czso.cz: Český statistický úřad* [online]. Dostupné z: <<https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=uziv-dotaz#k=5&w=>>>
- Vlada.cz: Strategie Evropa 2020 a ČR* [online]. Dostupné z: <<https://www.vlada.cz/cz/evropske-zalezitosti/evropske-politiky/strategie-evropa-2020/cr/eu-2020-a-cr-78696/>>
- Www2.deloitte.com: WELCOME TO GENERATION Z* [online]. Dostupné z: <<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/consumer-business/welcome-to-gen-z.pdf>>
- Zakonyprolidi.cz: Zákon č. 73/2011 Sb., o Úřadu práce České republiky a o změně souvisejících zákonů* [online]. Dostupné z: <<https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2011-73/zneni-20190101>>

Zakonyprolidi.cz: Zákon č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti [online]. Dostupné z: <<https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2004-435#cast1>>

Přílohy

Příloha 1 Úvodní dopis pro vedoucí personálního oddělení s otázkami polostrukturovaného rozhovoru	86
Příloha 2 Otázky polostrukturovaného rozhovoru s vedoucí personálního oddělení	87
Příloha 3 Úvodní dopis pro ředitele společnosti s otázkami polostrukturovaného rozhovoru .	89
Příloha 4 Otázky polostrukturovaného rozhovoru s ředitelem společnosti	90

Příloha 1 Úvodní dopis pro vedoucí personálního oddělení s otázkami polostrukturovaného rozhovoru

Vážená paní Vyhnálková,

obracím se na Vás po předchozí domluvě a zároveň zasílám slíbený seznam otázek polostrukturovaného rozhovoru k seznámení se s obsahem. Rozhovor bych ráda realizovala 04. 01. 2022, pokud by to z Vaší strany bylo možné.

Prosím o zpětnou vazbu, zda je navržený termín vyhovující.

Předem Vám velice děkuji za ochotu.

S pozdravem

Bc. Nikola Stuchlová, DiS.

Identifikační otázky

Otázka číslo 1 - Jak dlouho působíte ve společnosti INTERIORS manufacture & design a.s.?

Otázka číslo 2 - Jak dlouho se pohybujete v oblasti řízení lidských zdrojů?

Otázka číslo 3 - Jak dlouho jste v této společnosti na pozici vedoucí personálního oddělení?

Otázka číslo 4 - Kolik zaměstnanců je v současné době ve společnosti zaměstnáno?

Vyhledávání zaměstnanců

Otázka číslo 5 - Jakým způsobem vzniká požadavek na přijetí nového zaměstnance?

Otázka číslo 6 - Kdo v rámci organizační struktury společnosti o požadavku na přijetí nového zaměstnance rozhoduje?

Otázka číslo 7 – Kdo je odpovědný za vyhledávání zaměstnanců?

Otázka číslo 8 - Jaké zdroje jsou pro vyhledávání zaměstnanců využívány?

Otázka číslo 9 - Který z uvedených zdrojů preferujete?

Otázka číslo 10 - Spolupracuje vaše společnost se vzdělávacími organizacemi?

Otázka číslo 11 - Využíváte při komunikaci s uchazeči sociální sítě?

Otázka číslo 12 - Zveřejňuje společnost požadavek na pracovní pozici interně?

Otázka číslo 13 - Jakou formou je uchazečům poskytována zpětná vazba?

Otázka číslo 14 - Je ve společnosti možnost karierního růstu?

Otázka číslo 15 - Je zaměstnancům v případě uvolnění pracovní pozice tato pozice nabídnuta či je preferováno přijetí nového zaměstnance? Kdo o postupu rozhoduje?

Otázka číslo 16 - Domníváte se, že váš současný postup vyhledávání zaměstnanců je efektivní či nikoliv?

Otázka číslo 17 - Bylo by dle vašeho názoru vhodné přijmout nějaké změny v postupu vyhledávání zaměstnanců či nikoliv?

Vyhledávání zaměstnanců se zaměřením na generaci Z

Otázka číslo 18 - Má vaše společnost zavedený postup pro vyhledávání zaměstnanců s cílem oslovit konkrétně uchazeče generace Z?

Otázka číslo 19 - Kolik zaměstnanců spadajících do generace Z společnost v současné době zaměstnává?

Otázka číslo 20 - Reagují vám uchazeči z generace Z na inzerci volných pozic?

Otázka číslo 21 – Jak je nastaven první kontakt uchazeče ze strany společnosti?

Náročnost a podmínky přijímacího řízení

Otázka číslo 22 - Jaké jsou základní požadavky na uchazeče?

Otázka číslo 23 - Jaké dokumenty od uchazeče požadujete?

Otázka číslo 24 - Jakou formou mohou uchazeči dokumenty dokládat?

Otázka číslo 25 - Jak probíhá následný proces výběru zaměstnanců?

Otázka číslo 26 - Kolika kolové je přijímací řízení?

Otázka číslo 27 - Jakým způsobem informujete uchazeče o výsledku přijímacího řízení?

Příloha 3 Úvodní dopis pro ředitele společnosti s otázkami polostrukturovaného rozhovoru

Vážený pane Fialo,

na základě předchozí domluvy Vám zasílám seznam otázek k polostrukturovanému rozhovoru, který bych s Vámi ráda realizovala. První možný termín je 11. 02. 2022, případně bych Vás chtěla požádat o jiný návrh termínu.

Rozhovor bude sloužit ke zjištění stávajícího procesu vyhledávání zaměstnanců ve Vaší společnosti a následně bude zpracován do praktické části mé diplomové práce.

Žádám Vás o zpětnou vazbu, zda je navržený termín rozhovoru reálný.

Předem Vám velice děkuji za Váš čas a ochotu.

S pozdravem

Bc. Nikola Stuchlová, DiS.

Identifikační otázky

Otázka číslo 1 - Jak dlouho působíte ve společnosti INTERIORS manufacture & design a.s.?

Otázka číslo 2 - Jak dlouho se pohybujete v oblasti řízení lidských zdrojů?

Otázka číslo 3 - Jak dlouho jste v této společnosti na pozici ředitele?

Otázka číslo 4 - Kolik zaměstnanců je v současné době ve společnosti zaměstnáno?

Vyhledávání zaměstnanců

Otázka číslo 5 - Jakým způsobem vzniká požadavek na přijetí nového zaměstnance?

Otázka číslo 6 - Kdo v rámci organizační struktury společnosti o požadavku na přijetí nového zaměstnance rozhoduje?

Otázka číslo 7 – Kdo je odpovědný za vyhledávání zaměstnanců?

Otázka číslo 8 - Jaké zdroje jsou pro vyhledávání zaměstnanců využívány?

Otázka číslo 9 - Který z uvedených zdrojů preferujete?

Otázka číslo 10 - Spolupracuje vaše společnost se vzdělávacími organizacemi?

Otázka číslo 11 - Využíváte při komunikaci s uchazeči sociální sítě?

Otázka číslo 12 - Zveřejňuje společnost požadavek na pracovní pozici interně?

Otázka číslo 13 - Jakou formou je uchazečům poskytována zpětná vazba?

Otázka číslo 14 - Je ve společnosti možnost karierního růstu?

Otázka číslo 15 - Je zaměstnancům v případě uvolnění pracovní pozice tato pozice nabídnuta či je preferováno přijetí nového zaměstnance? Kdo o postupu rozhoduje?

Otázka číslo 16 - Domníváte se, že váš současný postup vyhledávání zaměstnanců je efektivní či nikoliv?

Otázka číslo 17 - Bylo by dle vašeho názoru vhodné přijmout nějaké změny v postupu vyhledávání zaměstnanců či nikoliv?

Vyhledávání zaměstnanců se zaměřením na generaci Z

Otázka číslo 18 - Má vaše společnost zavedený postup pro vyhledávání zaměstnanců s cílem oslovit konkrétně uchazeče generace Z?

Otázka číslo 19 - Kolik zaměstnanců spadajících do generace Z společnost v současné době zaměstnává?

Otázka číslo 20 - Reagují vám uchazeči z generace Z na inzerci volných pozic?

Otázka číslo 21 – Jak je nastaven první kontakt uchazeče ze strany společnosti?

Náročnost a podmínky přijímacího řízení

Otázka číslo 22 - Jaké jsou základní požadavky na uchazeče?

Otázka číslo 23 - Jaké dokumenty od uchazeče požadujete?

Otázka číslo 24 - Jakou formou mohou uchazeči dokumenty dokládat?

Otázka číslo 25 - Jak probíhá následný proces výběru zaměstnanců?

Otázka číslo 26 - Kolika kolové je přijímací řízení?

Otázka číslo 27 - Jakým způsobem informujete uchazeče o výsledku přijímacího řízení?