

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

DIPLOMOVÁ PRÁCE



MANAGEMENT FIREM

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

NÁZEV DIPLOMOVÉ PRÁCE/TITLE OF THESIS

Získávání a výběr pracovníků v organizaci XY

TERMÍN UKONČENÍ STUDIA A OBHAJOBA (MĚSÍC/ROK)

Červen/2021

JMÉNO A PŘÍJMENÍ STUDENTA / STUDIJNÍ SKUPINA

Vian Obdržálková, MF 30

JMÉNO VEDOUCÍHO DIPLOMOVÉ PRÁCE

PhDr. Markéta Šnýdrová, Ph.D.

PROHLÁŠENÍ STUDENTA

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

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

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

Datum a místo: 30.4.2021, Všenory

PODĚKOVÁNÍ

Ráda bych tímto poděkovala vedoucí diplomové práce paní PhDr. Markétě Šnýdrové, Ph.D., za metodické vedení a odborné konzultace, které mi poskytla při zpracování mé diplomové práce.

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

SOUHRN

1. Cíl práce:

Hlavním cílem diplomové práce je formulovat doporučení ke zlepšení získávání a výběru pracovníků v konkrétní organizaci XY.

Dílčím cílem práce je zhodnotit jednotlivé procesy v rámci získávání a výběru a odhalit jejich nedostatky.

2. Výzkumné metody:

Teoreticko-metodologická část práce podrobně popisuje získávání a výběr pracovníků z pohledu jednotlivých autorů českých a zahraničních. Zdroje, které byly v práci použity, plní podmínku stáří do 10 let. Tvrzení jednotlivých autorů je porovnáváno, tak, aby bylo jasné, jak se na různých postupech v rámci uvedeného tématu autoři shodují či rozcházejí.

Analytická část práce se věnuje tématu získávání a výběru v organizaci XY. K naplnění hlavního a dílčího cíle se zvolilo dotazníkové šetření. Dotazníky byly dva – jeden pro všechny pracovníky a druhý pro personální oddělení. Dotazník pro všechny pracovníky byl distribuován online i tištěnou verzí. Druhý dotazník byl předán na personální oddělení, kterému navazovala i diskuse s personalistkou organizace XY (rozhovor, 10.2020), která poskytla obsáhlý vhled do jednotlivých postupů, programů, které organizace XY používá, a napomohla se sestrojením dotazníku pro všechny pracovníky. S personalistkou organizace XY (rozhovor, 12.2020-2.2021) navazovala diskuse i po ukončení šetření. Dotazník pro všechny pracovníky byl anonymní a rozdělený do 6 kategorií: průzkum aktuálního stavu, metody a postupy k získávání a výběru pracovníků, zhodnocení získávání a výběru pracovníků, osobní dotazník, adaptační proces a celkový souhrn. V závěru dotazníků byl požadavek na základní osobní údaje o pracovníkovi, aby bylo možné identifikovat, kteří pracovníci, jak odpovídali a jakou to má zpětnou vazbu na výsledek. Dotazník byl přeposlán 65 pracovníkům, z toho se zúčastnilo 58 pracovníků, úspěšnost šetření byla 89 %. Z toho bylo 31 žen, 53 % a 27 mužů, 47 %. Ve zkušební době byli 3 pracovníci tedy 5 % a 55 pracovníků po zkušební době tedy 95 %. U dotazů na věk pracovníků se ukázalo, že 50 %, spadá do věkové kategorie od 41 do 50 let, 19 % vyšel u dvou kategorií a to od 31 do 40 let a nad 50 let. Věková kategorie do 30 let byla 12 %. U národnostní skupiny převažovala Česká republika v celkové hodnotě 86 %, Ukrajina/ Rusko bylo 10 % a Slovenská republika s Itálií byla po 2 %, tedy po 1 pracovníkovi. U pozic byl nejvyšší počet řadové 65 %, následně vedoucí 21 % a ředitelská a manažerská 14 %.

3. Výsledky výzkumu/práce:

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že si náborů většinou organizuje každé oddělení samostatně, přičemž ředitel oddělení je za průběh náboru odpovědný a zároveň a je jediný, kdo může požádat personální oddělení o vystavení inzerátu. Je tedy důležité, aby ředitel znal konkrétní postup, což se potvrdilo, když 19 % respondentů uvedlo za odpovědnou osobu ředitele, z čehož bylo 14 % manažerů, ředitelů a část vedoucích pracovníků. Pracovníci také ve většině 86 % uvedli, že organizace nabízí motivace, ačkoliv 14 % pracovníků o nabízených motivacích nevědělo. A pouze 64 % pracovníků je plně spokojených s nastavenými odměnami, 14 % bylo částečně. Dalším zjištěním bylo, že i když polovina z dotázaných uvedla 50 % pracovníků, že se dodržují pravidla v rámci diskriminace, 14 % z dotázaných uvedlo, že se zásady nedodržují, dokonce 12 % z dotázaných uvedlo, že tyto známky pocíťovali při výběrovém řízení. Personalistka organizace XY vysvětlila, že dotazník, který je určený k předvýběru pracovníků, organizace XY nepoužívá. Dalším negativem bylo, že 38 % pracovníků neshledávalo za dostatečné informace uvedené v inzercích, pouze 31 % uvedlo, že byly dostatečné, např. v inzercích nebyly dostatečné informace o mzdě a o pracovním místě, což uvedlo 19 % pracovníků, ačkoliv 64 % pracovníků uvedlo, že právě pracovní náplň je pro ně rozhodující pro výběr zaměstnání. Pouze 69 % pracovníků uvedlo, že byl výběrový pohovor vedený profesionálně a 26 % pracovníků uvedlo jen z části. Nakonec bylo zjištěno, že pouze 64 % pracovníků uvedlo, že je spokojených se svými kolegy a 36 % bylo jen částečně.

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

4. Závěry a doporučení:

Hlavní nedostatky, které byly dle dotazníkového šetření odhaleny a následně konzultovány s personalistkou organizace XY, se týkaly především nedostatečně zavedeného postupu v rámci získávání a výběru v nedostatečných informacích v inzercích, a v nedostatečném nastavení adaptačního procesu. Na základě těchto nedostatků byly navrženy tyto doporučení: 1. Zpracování inzerátů, které budou mít zavedenou šablonu pro každou pozici; tato šablona bude jasně a srozumitelně popsána. Každá šablona inzerátu bude obsahovat název pozice (ženském, mužském rodě), název a popis organizace, popis práce, požadavky na kandidáty, mzdu a další výhody, jako je motivace, kariérní postup, možnost mimořádných bonusů atd. Zpracování je navrženo na týden práce pro personální oddělení. 2. Interní dotazník k předvýběru pracovníka, který bude zhotovený ve strukturované formě a rozdělený pro uchazeče do řadové, vedoucí, manažerské a ředitelské pozice. Dotazník bude obsahovat osobní údaje o uchazeči, včetně dosaženého vzdělání, posledního zaměstnání (popis práce, důvod skončení), pozice, absolvované kurzy, školení, jazykové dovednosti. Následně se zhotoví otázky (pouze pro uchazeče vyšších pozic), podle nejčastějších pracovních povinností a problémů a jak by je uchazeč o vyšší pozici řešil. Z uvedených odpovědí se vyhodnotí nejvhodnější adepti k osobnímu výběrovému pohovoru. Zpracování je navrženo na měsíc práce pro personální oddělení. 3. Osobní pohovor, který se zavede do formy strukturovaného pohovoru a předpřipraví se k němu otázky a simulační odpovědi. Zpracování je navrženo na 2 týdny práce pro personální oddělení. 4. Desky s informacemi k nástupu, které nový pracovník obdrží při podpisu pracovní smlouvy, navíc budou desky obsahovat i uvítací dopis benefity, popis organizace XY, hotelové sítě, popis organizační struktury organizace XY, informace o interním programu organizace XY pro všechny pracovníky s uvedeným heslem, kontakty na odpovědné osoby. Zpracování je navrženo na 3 dny práce pro personální oddělení. 5. Adaptační proces, kdy si organizace vytyčí nejlepší pracovníky z jednotlivých pozic, kteří budou mít na starosti školení nových pracovníků včetně odhalení, zda byl nový pracovník správně vybrán. V tomto případě půjde o finanční odměnu ve výši 1000,-Kč za měsíc školení jednoho pracovníka, max. délka školícího programu bude 3 měsíce (zkušební doba). Konečný nárok na odměnu musí schválit nadřízený pracovník.

Dle šetření se ukázalo, že náklady za inzerce z roku 2020 při hledání 4 pozic byly zaokrouhleně 46 000,-Kč, přičemž nový náklad při dodržování uvedených postupů bude za stejný počet hledaných pozic zaokrouhleně 40 000,-Kč včetně odměny za adaptační proces. Celková úspora by v tomto případě byla zaokrouhleně 6 000,-Kč.

Hlavní výhody z těchto 5 doporučujících metod budou ve zvýšené spokojenosti jednotlivých pracovníků s kolegy, získání většího přehledu o organizaci XY a o tom, co konkrétně organizace XY uchazečům nabízí, čímž se bude eliminovat fluktuace. Pro nově příchozí pracovníky budou výhody ve znalosti, jaká bude jejich náplň práce, jaké má organizace postupy, zásady apod., což bude mít za výsledek, že se uchazeči budou umět správně rozhodnout, zda v této organizaci chtějí pracovat a v neposlední řadě díky návodu, jak vést pohovor (strukturovanou formou) se eliminuje sebemenší nedorozumění v oblasti diskriminace. Navíc organizace XY ušetří i budoucí náklady za inzertní portály, u kterých se cena každoročně zvyšuje.

KLÍČOVÁ SLOVA

Získávání, výběr, pohovor, nábor, pracovníci, personalistka, nadřízení

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

SUMMARY

1. Main objective:

The main objective of the work is to formulate recommendations to improve acquisition and selection of workers in a specific organisation XY.

A secondary objective is to evaluate different acquisition and selection procedures and describe their shortcomings.

2. Research methods:

The theoretical and methodological part of the work provides a detailed description of employee acquisition and selection from the perspective of different Czech and foreign authors. All the resources used were published within the past ten years. The opinions of different authors were compared to show to what degree they agree or disagree on different procedures related to this area.

The analytical part of the work deals with the topic of employee acquisition and selection in organisation XY. The questionnaire survey method was used to fulfil the principal and secondary objectives. Two questionnaires were used – one for all employees and second for the HR department. The questionnaire for all employees was distributed in electronic and printed version. The second questionnaire was distributed to the HR department and was followed by a discussion with XY's HR specialist (interview, 11/2020), who provided an extensive insight in the individual processes and programmes used by the organisation XY and helped to draft the questionnaire for all employees. The discussion with XY's HR specialist (interview, 12/2020-2/2021) continued after the survey. The questionnaire for all employees was anonymous and divided in six categories: survey of the current situation, methods and procedures for employee acquisition and selection, a personal questionnaire, adaptation process and summary. In the final part, respondents were asked to provide basic personal data, which allowed us to identify which answers were given by different employees and what feedback can be derived from the result. The questionnaire was forwarded to 65 employees, of whom 58 responded, i.e., the response rate was 89%. Of the total, 31 (53%) were women and 27 (47%) were men. Three (5%) employees were under the probation period and 55 (95%) were after probation period. As for their age, 50% of the respondents were aged 41-50 years, 19% was the proportion of two categories – 31-40 years and over 50 years. Respondents under 30 years of age accounted for 12% respondents. As for their nationality, 86% of the respondents were Czech, 10% Ukrainian or Russian, 2% Slovak and 2% Italian (i.e., 1 employee of each). As for the position in the company, most respondents were regular employees (65 %), followed by team leaders (21%) and directors and managers (14%).

3. Result of research:

The questionnaire survey showed that recruitment is usually organised by each department separately, the director being the person responsible for the recruitment process and the only person who can request the HR department to publish an advertisement. It is therefore important that the directors should know the applicable procedure, which was confirmed when 19% respondents said that the director is the responsible person, of whom 14% were managers, directors, and a part of team leaders. Most respondents (86%) stated that the organisation does provide motivations, though 14% employees did not know about them. Only 64% employees are fully satisfied with the setup of remunerations, while 14% were partially satisfied. Another finding was that although one half of the respondents said that the organisation complies with anti-discrimination rules, 14% respondents reported that these rules are not being complied with and 12% reported that they felt signs of this non-compliance during their recruitment procedure. XY's HR department specialist explained that the questionnaire designated for preselection is not being used by XY. Another negative finding is that 38% employees found the information contained in advertisements insufficient, while only 31% said it was sufficient; 19% said the advertisements lacked information on the salary and job description, although 64% employees said that job description is a decisive element for them when looking for a job. Only 69% employees said that their job interview was conducted in a professional way, 26% reported it was only professional in part. Finally, only 64% employees said they are happy with their colleagues and 36% were partly satisfied.

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

4. Conclusions and recommendation:

The main shortcomings revealed in the questionnaire survey and subsequently consulted with a HR specialist concerned mainly the insufficiently set-up acquisition and selection process, lacking information in advertisements and insufficiently developed adaptation process. The following recommendations were proposed based on these shortcomings: 1. Preparation of advertisements, which will have clearly defined and described template for each position Each advertisement template will contain the name of the position (female, male), the name and description of the organization, job description, requirements for candidates, salary, and other benefits such as motivation, career advancement, the possibility of extraordinary bonuses, etc. Processing is designed for a week of work for the HR department. 2. Internal pre-selection questionnaires in structured form differentiated for regular employees, team leaders, managers, and directors. The questionnaire will contain personal data of the candidate, including the highest level of education completed, last employment (job description, reason for termination), position, courses and trainings completed and language skills. Subsequently, questions will be prepared (only for candidates for higher positions) according to the most frequent job tasks and issues, asking about how the candidate would handle them. The most appropriate candidates would be selected based on the replies and invited to a personal interview. Processing is designed for a month of work for the HR department. 3. The personal interview will have a structured form, with predefined questions and simulated answers. Processing is designed for 2 weeks of work for the HR department. 4. A folder with initial information will be given to the new employee at the signing of the employment contract, including a welcome letter, benefits, description of the XY organization, hotel networks, description of the organizational structure of the XY organization, information about the internal program of the XY organization for all employees with the given password, contacts to responsible persons. Processing is designed for 3 days of work for the personnel department. 5. Adaptation process, within which the organisation will appoint the best employees on the respective positions, who will oversee training of the new employees and will assess whether the new employee is appropriate for the job. These employees will receive a financial remuneration of CZK 1000 for each employee/month of training, the maximum duration of the training programme will be 3 months (probation period). The final entitlement to the remuneration must be approved by the employee's superior.

The survey showed that the costs of advertising in 2020 when the company sought to occupy four positions were CZK 46.000, while the new costs when applying the procedure outlined above will be CZK 40.000, including the remunerations for the adaptation process. The total savings in this case were approximately CZK 6000.

The principal benefits of the 5 recommended methods will be higher satisfaction of the employees with their colleagues, better knowledge of the organisation XY and of what the organization has to offer to its employees, which will reduce fluctuation. The new employees will know their job tasks, the processes, and principles within the organisation, which will allow them to make an appropriate decision as to whether they wish to work in the organisation, and, finally, the structured instructions on how to conduct the interview eliminates any discrimination issues. The organisation XY will also save future fees to advertising portals, which grow every year.

KEYWORDS

Acquisition, selection, interview, recruitment, employees, HR management, superior employees

JEL CLASSIFICATION

J21 Labor Force and Employment, Size, and Structure
M12 Personnel Management

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Jméno a příjmení:	Vian Obdržálková
Studijní program:	Ekonomika a management (Ing.)
Studijní obor:	Management firem
Studijní skupina:	MF 30
Název DP:	Získávání a výběr pracovníků v organizaci XY
Zásady pro vypracování (stručná osnova práce):	1 Úvod 2 Teoreticko-metodologická část práce 2.1 Proces získávání 2.2 Metody získávání 2.3 Proces výběru 2.4 Metody výběru 2.5 Metodika práce 3 Analytická část práce 3.1 Představení organizace 3.2 Současný stav získávání a výběru v organizaci XY 3.3 Výzkum a jeho vyhodnocení 3.4 Návrhy a vyhodnocení 4 Závěr
Seznam literatury: (alespoň 4 zdroje)	<ul style="list-style-type: none">• ARMSTRONG, M., TAYLOR, S. <i>Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice</i>. 15. London: Kogan Page, 2020. 800 s. ISBN 978-07-494-9827-6.• BĚLOHLÁVEK, F. <i>Jak vybrat správného člověka na správné místo: úspěšný personální výběr</i>. Praha: Grada, 2016. 192 s. ISBN 978-80-247-5768-1.• HORVÁTHOVÁ, P, BLÁHA, J., ČOPIKOVÁ, A. <i>Řízení lidských zdrojů: nové trendy</i>. Praha: Management Press, 2016. 432 s. ISBN 978-80-7261-430-1.• ŠIKÝŘ, M. <i>Personalistika pro manažery a personalisty</i>. Praha: Grada, 2016. 208 s. ISBN 978-80-247-5870-1.
Harmonogram	<ul style="list-style-type: none">• Zpracování cílů a metodiky do 1. 10. 2020• Zpracování teoretické části do 31. 12. 2020• Zpracování výsledků do 31. 03. 2021• Finální verze do 01. 05. 2021
Vedoucí práce:	PhDr. Markéta Šnýdrová, Ph.D.

V Praze dne 7. 10. 2020

prof. Ing. Milan Žák, CSc.
rektor

Prof. Ing.
Milan
Žák CSc.

Digitálně podepsal Prof. Ing. Milan Žák CSc.
DN: c=cz, o=Vysoká škola ekonomie a managementu, ou=VŠEM, ou=VŠEM, ou=Žák, email=Milan.Zak@vsem.cz, serial=20201007154746+10200

Obsah

1 Úvod	1
2 Teoreticko-metodologická část práce	3
2.1 Proces získávání	3
2.1.1 Získávání z vnitřních zdrojů	4
2.1.2 Získávání z vnějších zdrojů	6
2.1.3 Analýza pracovního místa	7
2.2 Metody získávání	8
2.2.1 Nástroje získávání	9
2.2.2 Dokumenty požadované od uchazečů	13
2.2.3 Inzeráty	15
2.3 Proces výběru	16
2.3.1 Adaptační proces	19
2.4 Metody výběru	20
2.5 Metodika práce	25
3 Analytická část práce	27
3.1 Představení organizace	27
3.2 Současný stav získávání a výběru v organizaci XY	29
3.2.1 Získávání pracovníků	29
3.2.2 Výběr pracovníků	33
3.3 Výzkum a jeho vyhodnocení	35
3.3.1 Dotazník pro všechny pracovníky	36
3.3.2 Dotazník pro personální oddělení	51
3.3.3 Vyhodnocení dotazníků	54
3.3.4 Diskuse nad výsledky	58
3.4 Návrhy a vyhodnocení	60
3.4.1 Doporučení ke zlepšení stavu v organizaci XY	61
3.4.2 Kalkulace	64
4 Závěr	68
Literatura	70
Přílohy	I

Seznam grafů

Graf 1 Spokojenost s kolegy v týmu	39
Graf 2 Dodržování zásad diskriminace	41
Graf 3 Nastavený nábor pracovníků do konkrétní pozice	43
Graf 4 Informace v inzercích a sociálních sítích	47
Graf 5 Školení při nástupu do zaměstnání	49

Seznam tabulek

Tabulka 1 Přehled nákladů za inzerci	65
Tabulka 2 Odhad nákladů za inzerci ve snížené fluktuaci	66
Tabulka 3 srovnání ročních nákladů	67

Seznam zkratk

Aj.	A jiné
Apod.	A podobně
AC	Assessment centrum
Atd.	A tak dále
Cca	Cirka
ČR	Česká republika
IČO	Identifikační číslo organizace
Min.	Minimálně
Např.	Například
Tzn.	To znamená
Tzv.	Tak zvaný

1 Úvod

Získávání a výběr pracovníků, tedy témata, kterým se věnuje tato diplomová práce, jsou pro činnost každé dobře fungující organizace rozhodující, a tudíž by organizace neměly opomínat věnovat tomuto procesu patřičnou pozornost.

Získávání a výběr jsou dva různé procesy, které se liší v obsahu i způsobu realizace. Např. Armstrong, Taylor (2015, s. 272) získávání popisují jako proces zaměřený na vyhledávání a kontaktování potřebných uchazečů, přičemž výběr popisují jako zaměření na rozhodování s cílem výběru vhodných uchazečů. Jelikož je toto téma nejen obsáhlé, ale především pro organizaci důležité, je potřeba, aby se procesu věnovali odpovědní pracovníci. Převážně tento proces v organizacích zastřešují personalisté, ačkoliv je třeba i myslet na to, že každá organizace si nemůže dovolit mít personalistu, natož celé personální oddělení, které se tomuto procesu může věnovat. To se týká především malých rodinných organizací, ve kterých řada pracovníků má na starosti více různých činností, a to z důvodu úspory nákladů. Koubek (2011, s. 28) považuje menší organizace za zranitelnější, tedy nekvalitní práce jednoho pracovníka stačí k ovlivnění pověsti celé malé organizace, což se týká i odchodu jednoho pracovníka z organizace, a to z důvodu, že malá organizace, jak už bylo zmíněno, šetří a nemá potřebné rezervy. Z těchto důvodů je důležité myslet i na tzv. „*personální politiku*“, která je většinou u známých a velkých organizací nějak nastavená, ale v menších organizacích by se měla zavádět i s ohledem na to, jak uvádí, Koubek (2011, s. 30), že výběr pracovníků má na malou organizaci mnohem větší vliv než na ty velké. Je proto důležité stanovit, kdo bude personální politiku především malých organizací zastřešovat. V tomto případě Koubek (2011, s. 33) uvádí u malých organizací majitele nebo nejvýše postaveného vedoucího, který může delegovat jednotlivé činnosti na jiné vedoucí pracovníky. Kocianová (2012, s. 95) nerozlišuje mezi malými a velkými organizacemi a uvádí, že odpovědnost za personální politiku má především nejvyšší vedení organizace, personální oddělení a vedoucí pracovníci. Jak z uvedených tvrzení plyne, velké organizace si personální oddělení mohou dovolit, a tudíž mít nastavené sofistikovanější postupy než menší organizace, které musí získávání a výběru věnovat o to větší pozornost. Což potvrzuje i Koubek (2011, s. 28), který k malým organizacím uvedl, že jeden nekvalitní pracovník může způsobit takové organizaci mnohem větší problémy. Personální politika by měla obsahovat i personální plánování, které je její nedílnou součástí, jak potvrzuje i Šikýř (2016, s. 89), který podotýká, že plánování by mělo probíhat v souladu s podmínkami organizace a jejími cíli. Váchal a Vochozka (2013, s. 298) způsoby získávání pracovníků dělí do dvou skupin, a to na získávání z vnitřních a vnějších zdrojů. Šikýř (2016, s. 89) se s tímto dělením Váchala a Vochozky ztotožňuje a doplňuje, že je nutné i plánovat situace, kdy bude mít organizace nedostatek nebo nadbytek pracovníků. Je samozřejmě možné, že organizace může dojít do bodu, kdy už nebude z různých důvodů potřebovat tolik pracovníků, jako má ve svém stavu. Šikýř (2013, s. 90) v tomto případě doporučuje, aby si organizace zachovala své kmenové pracovníky, a to hlavně v řídicích pozicích, které se hůře nahrazují.

Co se týká získávání z vnitřních a vnějších zdrojů, tak oba postupy přinášejí pro organizace jak určité výhody, tak i nevýhody. Je proto potřeba dobře zvážit, která z metod je více žádoucí, čemuž může napomocť analýza pracovního místa, a následně rozhodnout z jakého zdroje bude organizace pracovníka vybírat. Nabízí se velké množství zdrojů, jako jsou inzerce, e-recruitmenty, úřady práce, školy nebo i intranety a webové stránky organizace aj. Některé organizace využívají širší spektrum těchto zdrojů z důvodu přísunu většího množství pracovníků, ze kterých může lépe vybrat toho nejvhodnějšího. Samozřejmě, že výběr zdroje, ze kterého bude organizace vybírat, není konečný a následuje po něm konkrétní postup procesu výběru, který má také své konkrétní metody. Nevylučitelným prvkem je určitě hodnocení profesního životopisu a dalších podpůrných dokumentů, které si organizace od uchazeče může vyžádat. Nicméně data v těchto dokumentech nemusí vždy vše správně popisovat, a proto je

dobré považovat tyto dokumenty za jistou předlohu k výběrovému pohovoru, což potvrzuje i Šikýř (2016, s. 105).

V případě, že organizace dodržuje správné zásady procesu získávání a výběru, značí to pro ni mnoho výhod. Jedna z výhod může být, např. spokojenost interních pracovníků se svými kolegy, což podporuje jejich vzájemnou spolupráci a pracovní výkony. V případě spokojenosti pracovníků v organizaci je větší pravděpodobnost, že budou doporučovat práci v této organizaci osobám v jejich okolí, což může nakonec vést i k tomu, jak uvádí, Koubek (2011, s. 82), že se pracovníci organizaci budou sami nabízet, což následně bude mít pozitivní vliv pro organizaci i z hlediska úspor financí za případné inzerce.

Diplomová práce je rozdělená na teoreticko-metodologickou část, která více a konkrétněji popisuje jednotlivé postupy a procesy získávání a výběru pracovníků, a to jak z hlediska možností, pravidel, tak i povinností, které ukládá antidiskriminační zákon. Tato část práce porovnává různé pohledy od různých autorů a komparativní metodou, posuzuje shody a rozpory u jednotlivých témat. Stručný popis postupu je zahrnut i v této úvodní části práce. Součástí této práce je metodika práce, která se zaměřuje na dotazníkové šetření a blíže seznamuje s metodami a postupy, které byly zvolené. Analytická část práce, která je zaměřená na konkrétní organizaci XY, popisuje, jaké způsoby organizace XY v rámci získávání a výběru pracovníků upřednostňuje, čím se zabývá, jaké jsou její výhody i nevýhody a na základě dotazníkového šetření popisuje nastavené mechanismy také z pohledu jednotlivých pracovníků a jejich posouzení, zda jsou tyto mechanismy funkční, nefunkční či v nich něco zásadního chybí. Závěr práce obsahuje konečný souhrn jednotlivých výsledků, postupů a doporučení ke zlepšení stavu v organizaci XY.

Hlavním cílem diplomové práce je formulovat doporučení ke zlepšení získávání a výběru pracovníků v konkrétní organizaci XY. Dílčím cílem práce je zhodnocení jednotlivých procesů v rámci získávání a výběru a odhalit jejich nedostatky.

2 Teoreticko-metodologická část práce

Teoreticko-metodologická část práce je zaměřena na celkovou podstatu získávání a výběru pracovníků. Získávání i výběr mají každé své konkrétní postupy, proto se dá uvést, že získávání a výběr je v této práci rozdělený do dvou kategorií, a to na proces a metody získávání a proces a metody výběru. V jednotlivých částech práce je každá z těchto dvou kategorií podrobně popsána, tak, aby poskytla co nejbližší seznámení s tímto procesem.

Proces získávání je rozdělen na získávání z vnitřních a vnějších zdrojů, jsou popsány výhody i nevýhody obou metod. Následuje analýza pracovního místa, plánování a identifikace potřeb. Metody získávání popisují způsoby, které ovlivňují a podporují získávání pracovníků, jako jsou např. inzerce, doporučení od pracovníka apod. Dále jsou v této části práce popsány i jiné možnosti v rámci obsazování uvolněného místa a vyžadované dokumenty. Závěr této části práce se věnuje tématu inzerátu, v čem je důležitý a jak má být správně napsaný s ohledem na dodržování antidiskriminačních zákonů.

Proces výběru popisuje jednotlivé kroky, které souvisí např. se specifikací pracovního místa, pracovních rolí, ale i postup při výběru pracovníka a v neposlední řadě adaptační proces, kterému autoři připisují velkou důležitost. Metody výběru jednak posuzují jednotlivé dokumenty, nejčastěji životopisy, a dále jednotlivé kroky, které s metodami souvisejí, jako např. pohovory, které mohou být telefonické či osobní, přičemž telefonické, jak autoři uvádějí, se využívají k selekci před osobním pohovorem. Následují různé metody testování, např. inteligenční testy, testy schopností, jazykové, odborné aj., assessment centra, které napomáhají skupinově zjistit, který z uchazečů je nevhodnější, prostřednictvím různých herních testů a díky většímu počtu hodnotitelů se v tomto případě očekává lepší výsledek výběru. V závěru teoreticko-metodologické části práce je uvedeno krátké hodnocení jednotlivých metod.

Metodika práce blíže popisuje dotazníkové šetření, kolik pracovníků z celkově oslovených se dotazníkového šetření zúčastnilo, do jaké věkové kategorie patří, jaké jsou národnosti, zda patří do manažerské, vedoucí či řadové pozice a jakého jsou pohlaví. Dotazník je rozdělený do šesti oblastí, které konkrétně zhodnocují jednotlivé postupy v organizaci v návaznosti na teoreticko-metodologickou část práce.

2.1 Proces získávání

Proces získávání popisuje Šikýř (2016, s. 95) jako proces, kdy organizace informuje potenciální uchazeče o možnosti zaměstnávání, jejich podmínkách, nabídce a požadavcích pro danou pozici s cílem získat vhodný počet pracovníků, které pozve k finálnímu náboru. Stejně tak Armstrong, Taylor (2020, s. 299) uvádějí, že jde o proces, kdy organizace neboli zaměstnavatel oslovuje potenciální uchazeče, které potřebuje do svých týmů. I Váchal, Vochozka (2013, s. 298) uvádějí, že cílem je získat vhodné pracovníky na konkrétní pozici. Podobný názor zastávají i Srpová a kolektiv (2020, s. 118), která stejně jako předchozí autoři považuje proces získávání za způsob oslovení a přilákání vhodného počtu uchazečů o požadovanou profesi. Dvořáková a kol. (2012, s. 145) tento proces převedla na personální činnosti s cílem získávání kvalifikovaných pracovníků. Pechová a Šišová (2016, s. 27) vysvětlují tento proces velmi jednoduše a to tak, že jde o to získat do organizace kvalitní pracovníky s minimálními náklady spojenými s nábořem. Koubek (2011, s. 69) doplňuje, že tento proces se neobejde bez strategické podstaty, což znamená, že získávání neslouží jen pro potřeby současné, ale především pro ty budoucí. Navíc Šikýř (2016, s. 97) rozšiřuje tento proces o zdroje vnitřní a vnější, ze kterých lze získávat potenciální pracovníky. Pouze Bělohlávek (2016, s. 30) tento proces popisuje komplexně, a to jako cílenou cestu, kdy se organizace snaží najít pracovníka, který bude nejen přínosný pro celou organizaci, ale bude i dostatečně motivován a spokojen,

což povede ke kvalitním výsledkům jeho práce pro organizaci. Jiný pohled přináší Janišová, Křivánek (2013, s. 189), kteří zdůrazňují, že čím větší organizace je, tím spíše by měla mít jasně stanovená pravidla, jak získat pracovníka, přičemž by měla organizace upřednostňovat pracovníky z vlastních zdrojů. Ani Filip (2019, s. 49) nevybočuje z uvedených tvrzení, a stejně jako ostatní autoři tvrdí, že jde o nejdůležitější činnost, která má vliv na fluktuaci, efektivitu, náklady a znalosti.

Fáze získávání

Bláha, Čopíková, Horváthová (2016, s. 258) proces získávání rozdělují do 8 fází, které se skládají z přípravy, ze získávání informací, z analýzy a klasifikace kompetencí, z popisu a tvorby kompetencí, z tvorby kompetenčního modelu, z očekávání, z ověření validačního modelu a implementace. Jiný popis nabízí Koubek (2004) in Šikýř (2012, s. 69), který na první místo uvedl plánování pracovníků a analýzu pracovních míst. Plánování Koubek (2004) in Šikýř (2012, s. 69) popisuje jako potřebu a analýzou pracovního místa rozumí specifika k obsazovanému pracovnímu místu. Následně už proces z jeho pohledu pokračuje získáváním pracovníků, výběrem pracovníků, přijímáním pracovníků a poslední fází je adaptace pracovníka. Dvořáková a kol. (2012, s. 146) stejně jako Koubek (2004) in Šikýř (2012, s. 69) hlavní důležitost přikládá plánování pracovníků a následně analýze pracovního místa s identifikací osobnostních charakteristik uchazeče (tzn. jeho znalosti, dovednosti, schopnosti apod.). Jako další fázi uvádí Dvořáková a kol. (2012, s. 146) strategii získávání (tzn. z jakých zdrojů se bude získávat, jaké se zvolí metody, časový harmonogram). Mezi následnými fázemi zmiňuje Dvořáková a kol. (2012, s. 146) výběr pracovníka (s pomocnými metodami jako např. testování, assessment centra), výběrový pohovor a v konečné fázi hodnocení, jak byl proces efektivní z hlediska získávání a výběru. Nejjednodušší pohled nabízejí Pechová a Šišová (2016, s. 27), které dělí fáze získávání do tří skupin, a to na definování požadavků, tzn. popis pracovního místa, včetně uvedení požadavků a podmínek k pracovnímu místu, následně lákání uchazečů a poslední třetí fází je výběr pracovníka.

2.1.1 Získávání z vnitřních zdrojů

Podrobný popis získávání z vnitřních zdrojů nabízí Dvořáková a kol. (2012, s. 150), která přiřazuje hlavní důležitost dodržování plánování, popisu práce, s procesem výběru pracovníků s následným vyhodnocením. To pro organizaci znamená, jak doplňuje, že musí investovat do rozvojových a vzdělávacích programů, které mají připravovat pracovníky na budoucí potřeby organizace. Navíc Dvořáková a kol. (2012, s. 150) uvádí, že získávání manažerů z vlastních zdrojů podporuje zachování organizační kultury. Podle Koubka (2011, s. 70) má organizace v první řadě usilovat o získávání pracovníků z vlastních zdrojů, a to z důvodu návratnosti investic, které do svých pracovníků průběžně investuje ať už prostřednictvím vzdělávání, získaných zkušeností, ale i péčí, která přispívá k jejich rozvoji znalostí a zkušeností. Podobně jako Koubek (2011, s. 70) popisuje získávání z vnitřních zdrojů i Váchal, Vochozka (2013, s. 299), kteří vidí tento způsob získávání přínosný v návaznosti na řízení rozvoje pracovníků. Bělohávek (2016, s. 31) upozorňuje na nutnost posoudit, jestli se v tomto případě vyplatí rekvalifikace pracovníků z jiných pracovních míst v organizaci.

Pilařová (2016, s. 66) velmi jednoduše uvádí, že interními pracovníky jsou pracovníci organizace. Další pohled nabízí Šikýř (2016, s. 97), který uvádí, že jde o pracovníky ušetřené díky technickým pokrokům nebo uvolněné díky organizačním změnám, či jde o pracovníky, kteří chtějí práci náročnější či jí úplně změnit.

Silné stránky získávání z vnitřních zdrojů

Podle Koubka (2011, s. 74) jsou u tohoto procesu výhody v tom, že organizace zná své pracovníky, tzn. že je schopná určit, který z pracovníků se více hodí na požadovanou pracovní pozici, stejně tak interní pracovník zná pracovní pozici a organizaci, a tudíž v tomto případě není nutná zvýšená péče ohledně zapracování do pozice i adaptace do kolektivu apod. Další výhodou tohoto procesu práce s pracovníky z vnitřních zdrojů, jak uvádí, Koubek (2011, s. 74), je, že se zvyšuje motivovanost pracovníků díky vidině lepšího pracovního místa. Stejný názor zastává i Dvořáková a kol. (2012, s. 149), která stejně jako Koubek (2011, s. 74) považuje za hlavní výhody tohoto způsobu získávání znalost vlastních pracovníků, která umožňuje snáze zpracovat vnitřní mobilitu pracovníků. Jako další důvod Dvořáková a kol. (2012, s. 149) uvádí, že tento způsob získávání má pozitivní vliv na celkovou spokojenost pracovníků a zlepšuje pracovníkovu iniciativu a angažovanost, atmosféru v organizaci, pracovní morálku, podporuje stabilitu pracovníků, s čímž souvisí i snižování fluktuace. I Bělohlávek (2016, s. 31) se ztotožňuje s těmito názory a stejně jako Koubek (2011, s. 74) a Dvořáková a kol. (2012, s. 149) uvádí hlavní výhodu ve znalosti pracovníků, tzn. že organizace ví, co může od svých pracovníků očekávat. A doplňuje, že výhodou pro organizaci je také to, že i pracovníci mají osvojené kulturní normy a znají organizaci, a navíc povyšování z vnitřních zdrojů má pozitivní vliv na jejich motivaci. Ani Janišová, Křivánek (2013, s. 189) se v názorech od předchozích autorů neliší a uvádějí, že jednak organizace zná své pracovníky, jejich silné, a slabé stránky a zároveň pracovník zná organizaci, což zvyšuje motivovanost pracovníka a pro je jednodušší určit vhodné rozvojové potřeby. Navíc, jak doplňují, tento model napomáhá snižovat náklady spojené s výběrem a díky tomu, že pracovník zná organizaci, je jeho adaptace mnohem jednodušší a rychlejší. Houghton (2016, s. 39) stejně jako Janišová, Křivánek (2013, s. 189) uvádí, že získávání z vnitřních zdrojů je jednak levné, a díky tomu, že pracovníci znají organizaci a vnitřní postupy, také rychlejší, jako jediný z uvedených autorů považuje soutěživost mezi pracovníky za jistou zvýšenou motivaci. Váchal, Pártlová (2008) in Váchal, Vochozka (2013, s. 298) stejně jako předchozí autoři uvádějí, že jednak pracovník zná organizaci a kolektiv, a organizace zase zná pracovníkovy schopnosti. A stejně jako Houghton (2016, s. 39) a Janišová, Křivánek (2013, s. 189) i Váchal, Pártlová (2008) in Váchal, Vochozka uvádějí, že jde o levnou metodu získávání. Navíc Váchal, Pártlová (2008) in Váchal, Vochozka (2013, s. 298) doplňují, že získávání z vnitřních zdrojů udržuje v organizaci mzdy a platy a stejně jako Koubek (2011, s. 74) a Janišová, Křivánek (2013, s. 189) uvádějí, že napomáhá k rychlejšímu usazení pracovníka. A jak Váchal, Pártlová (2008) in Váchal, Vochozka (2013, s. 298) doplňují na závěr, díky získávání z vnitřních zdrojů se uvolňují pracovní místa pro další mladé zájemce, s tím, že tento proces získávání z vnitřních zdrojů nabízí jasnou a cílevědomou personální strategii, regulovanost, a snižuje fluktuaci.

Slabé stránky získávání z vnitřních zdrojů

Dvořáková a kol. (2012, s. 150) považuje za stinnou stránku získávání z vnitřních zdrojů fakt, že se často hodnotí i osobní vztahy, které nejsou vždy rozhodující z hlediska pracovních výkonů. Z tohoto důvodu Dvořáková a kol. (2012, s. 150) doporučuje, aby bylo vyhlášeno výběrové řízení, které povede personální oddělení. Jiný pohled na tento proces získávání z vnitřních zdrojů přináší Koubek (2011, s. 70), který upozorňuje na jiné stinné stránky, které mohou být např. ve formě uzavření nových myšlenek, kontaktů a zkušeností a z důvodu soutěžení o pracovní místo může i negativně ovlivňovat mezilidské vztahy. Koubek (2011, s. 70) podotýká, že se také může stát, že se pracovníci mohou dostat na pracovní místo, kde jejich aktuální znalosti nebudou stačit, a tudíž nebudou plnit zadané pracovní úkoly. Houghton (2016, s. 39) považuje slabé stránky tohoto způsobu získávání jednak ve zúženém výběru ze stávajících vnitřních pracovníků. Houghton (2016, s. 39) stejně jako Koubek (2011, s. 70) vidí

nedostatky v potenciálně nedostatečných dovednostech u vnitřních pracovníků a také upozorňuje na možnost vzniku žárlivosti mezi pracovníky. Janišová, Křivánek (2013, s. 198) zastávají stejný názor jako Koubek (2011, s. 70) a Houghton (2016, s. 39), a to že pracovníci zevnitř organizace nepřinášejí nové myšlenky a informace a podobně jako Koubek (2011, s. 70) upozorňují na možnost povýšení bez ohledu na to, zda pracovník na místo stačí. S Dvořákovou a kol. (2012, s. 150) se Janišová, Křivánek (2013, s. 198) shodují na faktu, že se více řeší osobní vztahy než výkony. Váchal, Pártlová (2008) in Váchal, Vochozka (2013, s. 298) se s výše uvedenými autory shodují na nedostacích vyplývajících z omezeného výběru, s Koubkem (2011, s. 70) a Houghtonem (2016, s. 39) se shodují na rivalitě mezi kolegy a určitém zklamání jednotlivců. S Dvořákovou a kol. (2012, s. 150) se Váchal, Pártlová (2008) in Váchal, Vochozka (2013, s. 298) shodují na automatickém povyšování a výčet nedostatků rozšiřují ještě o organizační slepotu, což žádný z uvedených autorů ani v jiném kontextu neuvádí.

2.1.2 Získávání z vnějších zdrojů

Podle Dvořákové a kol. (2012, s. 146) pracovníci z vnějších zdrojů přinášejí do organizace odlišný nadhled a přístup, který může být pro organizaci prospěšnější z hlediska inspirace a vést ke změnám v organizaci. I Koubek (2011, s. 75) stejně jako Dvořáková a kol. (2012, s. 146) uvádí, že pracovníci z vnějších zdrojů přinášejí nové zkušenosti a pohledy. A doplňuje, že proces získávání z vnějších zdrojů je v případě získávání vysoce kvalifikovaných pracovníků efektivnější především z hlediska úspory času a financí. Jiný a věcný názor přinášejí Singh, Gupta (2018, s. 199), kteří uvádějí, že v případě, že organizace nenajde vhodného kandidáta na požadovanou pozici z vlastních zdrojů, musí hledat mimo organizaci. Šikýř (2016, s. 97) uvádí, že pracovníci z vnějších zdrojů jsou nezaměstnaní pracovníci či pracovníci z jiných organizací, studenti, absolventi, ženy v domácnosti, důchodci apod.

Silné stránky získávání z vnějších zdrojů

Houghton (2016, s. 39) spatřuje silné stránky získávání z vnějších zdrojů především v širším spektru výběru pracovníků, kteří do organizace přinášejí nové nápady, zkušenosti a dovednosti. Stejný názor zastává i Koubek (2011, s. 70), který stejně jako Houghton (2016, s. 39) vidí hlavní výhody tohoto procesu v možnosti lepšího výběru vhodného pracovníka do pracovní pozice z důvodu většího množství lidí mimo organizaci. A doplňuje, že se organizace může obohatit o nové poznatky, pohledy, názory i zkušenosti a také je podle něj tato varianta výhodnější z hlediska získávání kvalifikovaných pracovníků, manažerů aj., než si je dlouhodobě v organizaci vychovávat. Janišová, Křivánek (2013, s. 193) se s Houghtonem (2016, s. 39) a Koubkem (2011, s. 70) shodují v tom, že noví pracovníci přinášejí do organizace nové pohledy, a doplňují, že získávání z vnějších zdrojů nabízí lepší možnosti získat a najít kvalifikovaného pracovníka, který bude rychleji dosahovat požadovaných výkonů. I Bělohávek (2016, s. 31) se v názorech s předchozími autory shoduje, že výhodou tohoto procesu je především přísun nových přístupů a pohledů ze strany pracovníků z vnějších zdrojů, kteří jsou navíc již proškolení a zkušení. Dvořáková a kol. (2012, s. 146) stejně jako ostatní autoři považuje za výhodu příchod nových nápadů, jiného pohledu a jiného přístupu, který může být pro organizaci nejen přínosný z hlediska inspirace, ale může také vést k pozitivním změnám.

Slabé stránky získávání z vnějších zdrojů

Koubek (2011, s. 70) za negativní stránku považuje časovou náročnost na přípravu, jednání, rozhodování, volbu správné metody, medií, nutnost správně formulovat nabídku ohledně

požadavků apod. Zároveň tuto metodu považuje za drahou s tím, že posouzení způsobilosti pracovníka je těžší, protože organizace musí spoléhat na informace, které poskytne sám uchazeč, anebo co zjistí z jiných zdrojů, jako např. z pracovního posudku. Což, jak doplňuje, pro organizaci zvyšuje riziko přijetí nevhodného pracovníka, který může vyžadovat delší proškolení a adaptaci. Stejný pohled nabízí i Houghton (2016, s. 39), který se také domnívá, že slabé stránky získávání z vnějších zdrojů představují zvýšenou investici v souvislosti s výběrem, kromě toho je potřeba takového pracovníka zaškolit, pracovník potřebuje více času, aby pochopil, jak organizace funguje, a interní pracovníci se mohou cítit přehlédnuti. Stejný názor jako předchozí dva autoři má i Dvořáková a kol. (2012, s. 146), která uvádí jako slabou stránku procesu získávání z vnějších zdrojů především investice, které musí organizace vkládat do adaptačního procesu, který je nezbytný k podávání očekávaného pracovního výkonu pracovníka. Od tohoto názoru neodbočují ani Janišová, Křivánek (2013, s. 199), kteří stejně jako ostatní autoři upozorňují na vyšší investici u tohoto způsobu získávání a na zdoluhavý proces zpracování. Přičemž jen Janišová, Křivánek (2013, s. 199) dodávají, že je zde riziko vyplývající z rozdílných představ obou zúčastněných stran, které mohou vést k ukončení spolupráce.

2.1.3 Analýza pracovního místa

Tento proces podrobně popisuje Koubek (2011, s. 69), který v první řadě upozorňuje na nutnost včasného rozpoznání, kdy bude volné pracovní místo uvolněno. Následně musí být k dispozici i popis takového pracovního místa, na jehož základě se sestaví požadavky na vhodného pracovníka a určí se, z jakých zdrojů bude možné pracovní místo obsadit. Na závěr Koubek (2011, s. 69) uvádí, že následuje několik různých rozhodnutí, jako např. jaká bude stanovená nabídka k nalákání potenciálních pracovníků, jaké dokumenty se budou požadovat, jak se nastaví posouzení a výběr vhodného kandidáta a kdy bude proces získávání ukončen. Jedinák (2012, s. 19) analýzu pracovního místa popisuje stejně jako Koubek (2011, s. 69) a to především ve znalosti pracovního místa, které by mělo být podrobně popsáno a které napomáhá zjistit jaký profil potenciálního pracovníka je pro organizaci potřebný. Dále Jedinák (2012, s. 19) uvádí, že jde o proces, který zahrnuje požadavky na zjišťování, zaznamenávání, uchování a analýzu informací o jednotlivých úkolech, metodách a odpovědnosti. Sigel (2012, s. 26) stejně jako předchozí dva autoři uvádí, že jde o popis pracovního místa, ze kterého vychází, o jakého uchazeče se bude jednat. i Armstrong, Taylor (2015, s. 275), stejně jako Koubek (2011, s. 69) uvádějí, že prvně jde o určení, od kdy organizace potřebuje obsadit pracovní místo. Následně už postup popisují jako ostatní autoři, tj. že si organizace vypracuje profil pracovního místa a specifikuje požadavky na konkrétního potřebného pracovníka. S dalším výkladem přichází Šikýř (2014, s. 83), který uvádí, že to jsou dokumenty, které nabízejí představu o požadavcích a popisech pracovních míst. Nicméně, jak doplňují, nejlepší analýzu poskytují pracovníci z těchto pracovních míst, či jejich nadřízení, kolegové, podřízení nebo jiní organizační či neorganizační odborníci, kteří dokážou přinést relevantní informace k požadavkům, k podmínkám a k úkolům analyzovaného místa.

Plánování a identifikace potřeb

Jak uvádějí Armstrong, Taylor (2015, s. 262) organizace musí vědět, kolik a jaké budoucí pracovníky potřebuje k uspokojení svých současných a budoucích potřeb. I Šikýř (2014, s. 91) uvádí, že organizace musí umět předvídat, kolik a jaké pracovníky potřebuje pro její potřeby a plnění svých cílů, s tím, že potřeby uspokojuje, jak z vnitřních, tak vnějších zdrojů. Stejný názor zastává i Koubek (2011, s. 69), který upozorňuje na fakt, že plánování potřeb se netýká jen potřeb současných, ale především těch budoucích, a proto musí mít plánování strategickou

povahu. S jiným pohledem přichází Armstrong (2005) in Pilařová (2016, s. 65), který uvádí, že je úkolem personalistů, aby rozpoznali, jaké potřeby a zdroje jsou pro pracovníky důležité, tak aby pokryly jejich budoucí potřeby. Konkrétnější pohled nabízí Bělohlávek (2016, s. 30), který plánování popisuje jako proces s cílem získání motivovaného a přínosného pracovníka, který bude v práci spokojený a bude efektivně vykonávat zadanou práci. Váchal, Vochozka (2013, s. 298) jako Armstrong (2005) in Pilařová (2016, s. 65) považují identifikaci potřeb za personální plánování a uvádějí, že potřeby vychází ze změn v organizačním prostředí. S podobným tvrzením jako uvedli Váchal, Vochozka (2013, s. 298) přichází i Wilton (2013, s. 143), který plánování popisuje jako potřeby vycházející ze strategické povahy organizace.

Délka plánování

Podle Koubka (2011, s. 62) se spíše využívá krátkodobé a operativní plánování, a i když střednědobé a dlouhodobě také existuje, jde spíše o záměr než o plánování, které je nutné dodržet. Šikýř (2014, s. 91) je více konkrétní než Koubek (2011, s. 62) a uvádí, že by organizace měla vědět, kolik pracovníků bude potřebovat krátkodobě, tzn. do následujícího roku a dlouhodobě, tedy během tří až pěti let.

2.2 Metody získávání

Šikýř (2016, s. 97) popisuje obecnou rovinu metody získávání jako postup, který slouží k oslovení a nalákání potenciálních uchazečů. Bělohlávek (2016, s. 32) je více konkrétní a metody získávání převádí ke konkrétním nástrojům, což je především osobní dotazník a pohovor. Podle jeho názoru se jiné prostředky využívají méně často, a to i přesto, že existuje celá řada metod, které rovněž napomáhají s výběrem kvalitního pracovníka. Pechová a Šišová (2016, s. 29), stejně jako Bělohlávek (2016, s. 32) popisují širokou škálu různých možností metod, s tím, že konkrétní výběr záleží na personální strategii. S jiným vysvětlením přichází Koubek (2011, s. 79), který uvádí, že běžně se používá zhruba deset metod, avšak připouští, že nejen v menších, ale i např. ve středních organizacích se nevyužívají.

Metody získávání z vnitřních a vnějších zdrojů

Pechová a Šišová (2016, s. 28) popisují metody získávání jako širokou škálu různých metod, kdy první fází by mělo být získávání z vnitřních zdrojů a až následně z vnějších, což může být prostřednictvím inzercí, agentur či škol nebo veletrhů. Šikýř (2016, s. 97) uvádí, jaké postupy se používají v rámci metody získávání z vnitřních a vnějších zdrojů, tzn., že pokud organizace vybírá z vnitřních zdrojů, může o pracovním místě informovat např. na personální nástěnce, na intranetu organizace, nebo rozeslat nabídku elektronicky, či může využít nabídku doporučení či napřímo oslovit vhodného pracovníka. Dále Šikýř (2016, s. 97) doplňuje, že pokud organizace vybírá z vnějších zdrojů, pak může využít inzerci, tisk, rozhlas, TV, personální agentury, úřady práce, školy či oslovit vhodného uchazeče mimo organizaci, na čemž se shoduje s Pechovou, Šišovou (2016, s. 28).

Šikýř (2014, s. 98-99) uvádí, že stanovení vhodné metody závisí na více faktorech, které se k získání pracovníka váží, s tím, že se vyplatí použít kombinaci metod, která se liší při získávání z vnějších a vnitřních zdrojů. Dále uvádí, že za moderní metodu se považuje elektronické získávání. Trochu jinak metody získávání vysvětluje Koubek (2011, s. 86), který uvádí, že metoda se volí podle toho, jakého vhodného pracovníka organizace potřebuje získat a návazně na to se zvolí, zda se bude vybírat z vnitřních či vnějších zdrojů. Jiný pohled nabízí Bělohlávek (2016, s. 31), který doporučuje, aby si organizace zvážila, která z metod získávání je pro ni

přínosnější, a to z hlediska finanční zátěže, tzn. jestli se vyplatí requalifikovat svého pracovníka, nebo raději vybírat zvenčí. Stejně jako Bělohávek (2016, s. 31) i Pechová a Šišová (2016, s. 29) vybízejí, aby si organizace nejprve rozhodla, kterou z metod zvolí, s tím, že musí uvážit, zda je vůbec možné určité dovednosti konkrétního pracovníka naučit, a také uvážit i finanční stránku, která se na získávání jak z vnitřních, tak vnějších zdrojů, váže. Stručně a bez konkrétních doporučení uvádějí Jišová, Krivánek (2013, s. 199), aby si organizace uvážila výhody a nevýhody výběru z vnitřních a vnějších zdrojů a podle toho zvolila vhodný způsob.

2.2.1 Nástroje získávání

Armstrong, Taylor (2015, s. 282) do nástrojů zahrnují online recruitment (webové stránky, pracovní servery, sociální média), inzerování (noviny, časopisy), zprostředkovatelské agentury, úřady práce, poradenské společnosti. Jako Armstrong Taylor (2015, s. 282) popisují nástroje získávání i Srpová a kolektiv (2020, s. 118), která mezi nástroje získávání řadí také spolupráci s úřady práce, vzdělávacími institucemi, inzercí jak v sociálních prostředcích, tak v regionálních médiích, vývěsky v organizaci i mimo ni, letáky. A doplňují i ústní nabídku, doporučení. Podrobný rozbor nabízí Šikýř (2016, s. 97), který nástroje rozděluje podle rámce metody získávání z vnitřních a vnějších zdrojů. A dodává, že pokud organizace vybírá z vnitřních zdrojů, může o pracovním místě informovat např. na personální nástěnce, na intranetu organizace, nebo rozeslat nabídku elektronicky, či může využít nabídku doporučení či napřímou oslovit vhodného pracovníka. A pokud, vybírá z vnějších zdrojů, pak může využít inzerci, tisk, rozhlas, TV, personální agentury, úřady práce, školy či oslovit vhodného uchazeče mimo organizaci.

Webové stránky

Banfiel, Kay (2012, s. 98) uvádějí, že webová stránka je důležitým náborovým nástrojem, kde mohou být inzerována všechna volná pracovní místa spolu s podpůrnou dokumentací, jako jsou popisy pracovních míst a specifikace osob. Šikýř (2016, s. 98) názor Banfiel, Kay (2012, s. 98) rozšiřuje a uvádí, že webové stránky jednak uvádí informace o organizaci, tam bývají informace o podnikatelském zaměření a bývá tam i sekce pojmenovaná „kariéra“, kde se uchazeč o práci může seznámit, jaké konkrétní nabídky organizace nabízí a zároveň na tuto nabídku může uchazeč online reagovat prostřednictvím elektronického dotazníku, k němuž může přiložit i svůj profesní životopis. Všechny tyto dokumenty, jak Šikýř (2016, s. 98) doplňuje, napomáhají organizaci k porovnávání s ostatními uchazeči a zároveň si tak organizace může ověřit i počítačovou gramotnost jednotlivců. Armstrong, Taylor (2015, s. 282) shrnují tvrzení Banfiel, Kay (2012, s. 98) a Šikýře (2016, s. 98) a to tak, že dle jejich popisu webové stránky slouží k získávání potenciálních uchazečů, tzn. že oslovují uchazeče a doplňují, že webové stránky podporují značku organizace, přičemž negativum tohoto nástroje přiřazují k finančním nákladům a potřebě neustálé optimalizace z jiných médií.

Sociální média

Bláha, Čopíková, Horváthová (2016, s. 302) uvádějí, že byl v roce 2014 proveden výzkum americkou společností Jobvite zaměřený na využívání sociálních sítí z hlediska využívání pro získání práce. Výsledky z tohoto výzkumu ukázaly tři nejvýznamnější sociální sítě, jako facebook, twitter a LinkedIn. Dokonce i Armstrong, Taylor (2015, s. 278) uvádí, že podle průzkumu Forum for In-House Recruitment Managers (FIRM, 2013), jehož členem jsou větší organizace, využívá sociální sítě k získávání pracovníků až 96 % organizací a zbylých 6 % o tom uvažuje. Bělohávek (2016, s. 32) nepřichází s konkrétním výzkumným zdrojem, jako

Bláha, Čopíková, Horváthová (2016, s. 302) a Armstrong, Taylor (2015, s. 278), ale sám za sebe uvádí, že nejefektivnější sociální síť k získávání pracovníků je LinkedIn a Facebook, která, jak doplňuje, oslovuje mladší internetově gramotnou generaci. Obecný pohled přináší Šikýř (2016, s. 98), který uvádí, že sociální média jednak informují potenciální uchazeče o volných pracovních místech, ale současně je mohou využívat i organizace, které mohou prostřednictvím nich oslovovat vhodné uchazeče, jejichž profil je na sociálních sítích volně přístupný. Koubek (2011, s. 86) stejně stručně jako Šikýř (2016, s. 98) uvádí, že sociální média slouží jak pro organizace, které na nich mohou uveřejňovat jejich nabídky práce, tak pro uchazeče o práci. Koubek (2011, s. 86) hlavní výhody tohoto nástroje vidí v nízké ceně s tím, že organizace může uvést podrobnější informace o nabízeném pracovním místě, podmínkách i požadavcích na pracovníka a je zde také možnost prostřednictvím tohoto nástroje využít elektronické dotazníky, formuláře, které mohou shrnout životopis uchazeče. Nevýhody jsou dle jeho popisu v tom, že okruh uživatelů těchto nástrojů ještě zdaleka nezahrnuje všechny věkové kategorie, proto se podle něho tento nástroj využívá spíše pro specializované profese nebo pro absolventy středních a vysokých škol, kteří s větší oblibou využívají elektronické technologie, což uvádí i ve stručnosti uvádí Bělohlávek (2016, s. 32).

Pracovní servery/ intranety

Jak uvádí, Armstrong, Taylor (2015, s. 282) výhoda v pracovních serverech spočívá v možnosti vyhledávání prostřednictvím klíčových slov a umožňuje zpracovávat elektronické nabídky práce a profesní životopisy, bohužel jako nevýhodu uvádí, že pracovní servery nejsou vyhovující pro pasivní uživatele. Jiný pohled nabízí Koubek (2007) in Šikýř (2012, s. 76), který za výhodu považuje rychlé a levné oslovování potenciálních uchazečů a za nevýhodu považuje omezenou použitelnost, tzn. že tímto způsobem nelze vyhledávat všechny pozice, jelikož je zde nutná počítačová gramotnost potenciálních uchazečů.

Inzerování (tisk, TV, rozhlas)

Armstrong, Taylor (2015, s. 282) do inzerování zařazují inzerce v celostátních či místních novinách a časopisech, což pomáhá organizacím s oslovením lidí, kteří práci nehledají aktivně, nicméně dodávají, že tímto způsobem organizace ustupují od moderních metod. Koubek (2011, s. 89) v první řadě upozorňuje na důležitost výběru vhodného sdělovacího prostředku, jako jsou noviny a časopisy, ale i rozhlas a TV, k čemuž podotýká, že TV se moc nevyužívá vzhledem k finanční náročnosti. Navíc Koubek (2011, s. 89) rozšiřuje tvrzení Armstronga, Taylora (2015, s. 282) o teorii, že místní sdělovací prostředky se využívají k hledání manuálních či řadových administrativních míst, kdežto celostátní jsou vhodné pro pozice vedoucí a odborné časopisy napomáhají s hledáním specialistů či manažerů. Jiný pohled nabízí Dvořáková a kol. (2012, s. 147), která uvádí, že se v místních sdělovacích prostředcích, a to ať už v tisku, TV nebo rozhlasu vyhledávají spíše lidé se základním a středním vzděláním, a v celostátním vysokoškolské. S jiným popisem, než předchozí autoři přichází Koubek (2007) in Šikýř (2012, s. 76), který uvádí, že v tomto případě lze oslovit velké spektrum potenciálních uchazečů, nicméně jsou zde velmi vysoké náklady s omezeným prostorem pro sdílení důležitých informací.

Inzertní online portály

Pilařová (2016, s. 66) pro vyhledávání manuálních pracovníků doporučuje konkrétně inzertní online program práce.cz a pro liniový a střední management portál jobs.cz. Dvořáková a kol.

(2012, s. 147) kladně hodnotí možnost oslovení širšího spektra potenciálních uchazečů, nicméně za negativní považuje vysokou časovou náročnost, která souvisí s vytříďováním nevhodných uchazečů a chybějící osobní kontakt. Další pohled na tuto metodu získávání přináší Armstrong, Taylor (2015, s. 276), kteří kromě toho, že podle jejich pohledu, se tímto způsobem poskytují informace o pracovních místech a organizaci, nabízí tato metoda možnost e-mailové komunikace mezi organizací uchazeči.

Doporučení

Tegze (2019, s. 270) tuto metodu popisuje, jako levnou s časovou úsporou, navíc doplňuje, že podle různých průzkumů (poznámka autorky: konkrétní organizace, které tyto průzkumy prováděly, neuvádí), snižuje tato metoda fluktuaci a pracovníci se déle udržují v organizaci. Jeho názor na úspěšnost této metody spočívá především ve spokojenosti pracovníků, kteří v tomto případě doporučují organizaci dalším možným zájemcům. Jiný popis přináší Bělohlávek (2016, s. 32), který za hlavní výhodu považuje, že doporučení zaměstnanci jsou kvalitní, jelikož pracovník pravděpodobně doporučí kolegu, za kterého se nebude stydět. Dvořáková a kol. (2012, s. 148-149) stejně jako Tegze (2019, s. 270) uvádí, že jde o levnou metodu získávání pracovníka se sníženou fluktuací, a to hlavně díky tomu, že je budoucí pracovník předem informován o organizační kultuře. Koubek (2007) in Šikýř (2012, s. 76) stejně jako Tegze (2019, s. 270) a Dvořáková a kol. (2012, s. 148-149) uvádí, že jde o levnou záležitost. S Bělohlávkem (2016, s. 32) se Koubek (2007) in Šikýř (2012, s. 76) shoduje v tom, že se tímto způsobem získávají kvalitní pracovníci. Jako jediný Koubek (2007) in Šikýř (2012, s. 76) přináší i pohled na negativní stránku této metody, kterou spatřuje především v omezeném počtu potenciálních uchazečů v souvislosti s tím, že mohou vznikat zájmové skupiny.

Úřad práce

Dvořáková a kol. (2012, s. 147) tuto metodu považuje za levnou s tím, že tímto způsobem se spíše vybírají nižší pozice, tzn. manuální, technické či administrativní, u kterých se požaduje základní až středoškolské vzdělání dokončené maturitou. Armstrong, Taylor (2015, s. 282) se s Dvořákovou a kol. (2012, s. 147) shodují na výběru nižších pozic, tzn. manuální a administrativní, neuvádí technickou, stejně jí považují za levnou, jelikož s ní nejsou spojené žádné náklady. Jiný pohled přináší Koubek (2007) in Šikýř (2012, s. 76), který uvádí, že na úřadu práce se evidují pracovní místa a uchazeči. K tomuto Koubek (2007) in Šikýř (2012, s. 76) doplňuje, že se tímto způsobem evidence sleduje aktuální, situace na trhu práce a jako jediný poukazuje na nedostatek, který může být v relativně omezeném počtu vyhovujících uchazečů.

Zprostředkovatelské agentury

Dvořáková a kol. (2012, s. 148) do této metody získávání zařazuje převážně manuální práce, nižší manažerské pozice a administrativu. Armstrong, Taylor (2015, s. 282) také zařazují administrativu, ale nezařazují manažerské pozice jako Dvořáková a kol. (2012, s. 148), dále doplňují, že agentury šetří čas a odbourávají aktuální nedostatky. Nedostatky Armstrong, Taylor (2015, s. 282) vidí v tom, že uchazeči nemusí organizaci vyhovovat a ani databáze agentury nemusí být dostatečná.

Outsourcing

Armstrong, Taylor (2015, s. 283) uvádějí, že dodavatelé této metody získávání jednak přebírají odpovědnost za tento proces, navíc to organizacím šetří čas, mají přístup k odborným znalostem, tudíž se organizace může více zaměřovat na činnosti, které mají vyšší přidanou hodnotou, nicméně to nemění fakt, že jsou dodavatelé daleko a nemohou řešit aktuální problémy v organizaci. Janišová, Křivánek (2013, s. 284) stejně jako Armstrong, Taylor (2015, s. 283) považují za výhodu možnost přenesení odpovědnosti za tento proces získávání na dodavatele, úsporu času a doplňují, že organizace šetří také personální a investiční náklady a zvyšuje své cash flow, navíc organizace může snižovat počty úrovní managementu a domnívají se, že pracovníci z outsourcingu jsou více proškolení a zkušenější.

Spolupráce se vzdělávacími institucemi

Jak uvádějí Armstrong, Taylor (2015, s. 281) je možné také využít absolventy vzdělávacích institucí, v některých organizacích jsou dokonce hlavním zdrojem, jiné organizace zase volí roční získávání, které doplňují letáky, propagačními materiály, organizují zajímavé výběrové akce a uplatňují sofistikované metody výběru, při kterých zkoumají biodata a využívají assessment centra. Další názor přináší Bělohlávek (2016, s. 32), který uvádí, že jde o vzájemně výhodnou metodu výběru, tzn. že školy díky této spolupráci získávají praxi pro své studenty, které zapojují do projektů, stáží a zase organizace mohou získat teoretické znalosti od pedagogických pracovníků. K tomuto Bělohlávek (2016, s. 32) dodává, že např. Velká Británie má již mnoho let vybudovaná tzv. „kariérová centra“, která jsou na všech vysokých školách, přes které si student může vybrat vhodnou organizaci a centrum mu zajišťuje další postup. K tomuto navíc podotýká, že sice tyto centra jsou už i v naší republice, nicméně se nejedná o celostátní systémově nastavený postup, ačkoliv příprava studenta na budoucí praxi v externí organizaci přináší pro obě strany výhody. Koubek (2011, s. 84) podobně jako Bělohlávek (2016, s. 32) popisuje, že jde o výhodnou metodu a doplňuje, že získávání absolventů či studentů pomáhá s obsazováním pracovních míst pro občasné či dočasné práce, tzn., že práce/spolupráce spočívá ve formě na částečný pracovní poměr nebo dohodu o pracovní činnosti. Navíc Koubek (2011, s. 84) uvádí, že je tato metoda levná a nabízí i výhodu v možnosti, kdy škola může sama zhotovit předvýběr a doporučit vhodného ať už absolventa nebo studenta organizaci. Krom této výhody se může také organizace se studentem domluvit na zvolení volitelných předmětů, nebo na zadání bakalářské či diplomové práce, což může být výhodné jak pro studenta, tak pro organizaci. Jako nevýhody uvádí Koubek (2011, s. 84) především nezkušenost absolventů a nutnost věnovat absolventům větší pozornost při adaptačním procesu a ztíženou možnost obsazovat pracovní místa v průběhu roku z důvodu sezónních nástupů absolventů. Dvořáková a kol. (2012, s. 147), podobně jako Bělohlávek (2016, s. 32), uvádí, že vysoké školy pořádají veletrhy práce, kde se představují velké i známé organizace, které nabízejí absolventům/ studentům zajímavé podmínky práce, jako např. kariérní rozvoj, vzdělávání, zajímavou práci a mzdu a jiné další výhody. Výhodu metody získávání prostřednictvím veletrhu spatřuje Dvořáková a kol. (2012, s. 147) v osobním kontaktu s absolventy/studenty a v možnosti provést ihned výběrový pohovor, takže organizace tímto způsobem může učinit prvotní výběr a zařadit vhodné absolventy/ studenty do dalšího výběrového řízení. A stejně jako Koubek (2011, s. 84) Dvořáková a kol. (2012, s. 147) uvádí, že absolventům/studentům může organizace nabídnout práci na dohodu či výpomoc ke studentským projektům, Na závěr Dvořáková a kol. (2012, s. 147) doplňuje, že organizace může pozvat studenty/ absolventy na dny otevřených dveří.

2.2.2 Dokumenty požadované od uchazečů

Jak uvádí, Šikýř (2016, s. 98-99) mají dokumenty od uchazečů obsahovat důležité údaje, které mají popisovat dovednosti uchazeče a které napomáhají s předběžným i finálním výběrem pracovníka, což, jak popisuje, je např. životopis, žádost o práci, pracovní posudek, reference, vysvědčení, diplomy a jiné certifikáty. Stejně i Dvořáková a kol. (2012, s. 151) považuje za důležité dokumenty, životopis, osobní dotazník, vysvědčení a ostatní diplomy, certifikáty, reference, ale i navíc zdravotní posudek a přehledy publikační činnosti. Všechny tyto dokumenty, jak uvádí Dvořáková a kol. (2012, s. 151), umožňují organizaci posoudit odbornou způsobilost uchazeče k požadovanému místu. Stejný názor jako předchozí autoři zastává i Koubek (2011, s. 91), který také považuje za důležité dokumenty životopis, dotazník, vysvědčení, certifikáty a diplomy, reference, ale i průvodní dopis.

Životopisy

Jak uvádí, Šikýř (2016, s. 99) strukturované životopisy jsou nejčastěji žádaným dokumentem a informace v nich obsažené pomáhají identifikovat způsobilost uchazeče vykonávat požadovanou profesi. Stejný pohled nabízí i Dvořáková a kol. (2012, s. 152), která stejně jako Šikýř (2016, s. 99) považuje za požadovanou formu strukturovaný životopis. Jiný názor přináší Koubek (2011, 95), který navrhuje, aby organizace spíše vyžadovaly polostrukturované životopisy a nechaly na rozhodnutí uchazečů, jakou formu zvolí s tím, že jen organizace má uchazečům zadat obsahové body, které uchazeči musí dodržet. Kocianová (2010) in Pechová, Šišová (2016, s. 32) se kromě Koubka (2011, 95) shoduje v názorech s ostatními autory a uvádí, že obvykle organizace očekávají strukturovaný životopis. Pechová, Šišová (2016, s. 32) uvádějí, že existují tři varianty životopisu a to volný, strukturovaný a polostrukturovaný. Orlita (2015, s. 107) uvádí, že životopis má být jasný, věcný. A stejně, jako předchozí autoři vyjma Koubka (2011, 95) a Pechové, Šišové (2016, s. 32) uvádí Orlita (2015, s. 107), že životopis má být popsán strukturovanou formou, tzn. má obsahovat údaje o profesní historii a dovednostech uchazeče. Jiný negativní názor přináší Filip (2019, s. 50), který uvádí, že životopis je nic neříkající dokument, ze kterého se organizace nic nedozví, a to z důvodu, že jsou známá pouze data.

Průvodní dopis

Koubek (2011, s. 96) vysvětluje, že tento způsob sebe prezentace pracovníků spíše vyžadují zahraniční organizace, ačkoliv je to podle jeho posudku vhodný způsob, jak posoudit osobnost a vyjadřování pracovníka. Jiný pohled nabízí Kocianová (2010) in Pechová, Šišová (2016, s. 33), která uvádí, že cílem uchazeče je ukázat organizaci zvýšený zájem o pracovní pozici. Orlita (2015, s. 105) stejně jako Koubek (2011, s. 96) považuje průvodní dopis za vhodný nástroj, kterým může uchazeč doplnit data o vhodnosti jeho výběru a dodává, že motivační dopis nabízí možnost doplnit údaje, které nejsou uvedené v životopise. Navíc je Orlita (2015, s.105) přesvědčený, že v případě správně napsaného průvodního dopisu je větší pravděpodobnost zaujetí organizace, která se bude chtít s uchazečem osobně setkat. Negativní postoj k této formě sebe prezentace přináší Filip (2019, s. 50), který se domnívá, že v tomto případě se uchazeč bude vychvalovat, tak aby si organizace myslela, že je tím nevhodnějším uchazečem.

Dotazníky

Dvořáková a kol. (2012, s. 152) jejich přednosti popisuje ve shromážděných informacích, např. z předchozího zaměstnání, jako je např. termín skončení, nebo jaký má uchazeč důvod ke změně zaměstnání a kde se o dané organizaci dozvěděl. A doplňuje, že jeho záporná stránka může spočívat např. ve velké obsáhlosti, což může způsobit, že uchazeč v dotazníku bude odpovídat učebnicově. Krom těchto negativ ještě Dvořáková a kol. (2012, s. 152) uvádí nejzásadnější negativní stránku, která spočívá v tom, že se může uchazeči díky dotazníku povést získat pracovní pozici, na kterou se osobnostně nehodí. Bělohlávek (2016, s. 32) názor Dvořákové a kol. (2012, s. 152) nesdílí a považuje dotazníky za obvyklý nástroj, který dokáže rozlišit vhodné a nevhodné uchazeče. Jiný pohled přináší Koubek (2011, s. 91) který uvádí, že malé i některé středně velké organizace v naší republice dotazníky nepoužívají, přičemž v zahraničí si i velmi malé organizace nechávají dotazníky sestavit a často mají různě diferencované dotazníky podle pracovního zařazení s cílem, aby byly dotazníky dlouhodobě použitelné, a to i pro interní evidenci uchazečů. Dále Koubek (2011, s. 91) uvádí, že existují dva druhy dotazníku jednoduchý, kde se uvádí jen fakta a otevřený, který nabízí možnost popsat některé události či se vyjádřit k určitým otázkám.

Reference

Koubek (2011, s. 96) uvádí, že reference neboli posudek o pracovníkovi se v malých a středních Českých organizacích příliš nevyžaduje, a to z důvodu, že ho organizace nepovažují za důvěryhodný zdroj, jelikož v něm často bývají informace zkreslené. Tento důvod Koubek (2011, s. 96) zdůvodňuje tím, že buďto chce předchozí organizace pracovníkovi uškodit nebo mu naopak pomoci s rychlejším odchodem. Armstrong, Taylor (2015, s. 293) v tomto případě navrhuje, aby organizace předchozí organizaci předložila formulář, který bude obsahovat zásadní dotazy, a dodávají, že další možnostmi jsou i telefonické reference, které nejen šetří čas, ale mohou být i spolehlivější, nicméně i zde je podle jejich posudku důležité dodržovat zásady faktických otázek a poznamenávat si jejich odpovědi. A stejně jako Koubek (2011, s. 96) i Armstrong, Taylor (2015, s. 293) dodávají, že je důležitou otázkou, zda jsou odpovědi získané z předchozí organizace upřímné. Další pohled přinášejí Gruber, Kyrianová, Fonville (2016, s. 82), kteří jednak uvádějí, že reference organizaci slouží ke zjištění předchozích pracovních výkonů a upozorňují na fakt, že některé informace od bývalých organizací mohou být po letech spíše zavádějící, a to z důvodu, že se uchazeč mohl mezi tím poučit a změnit, navíc doplňují, že práce s referencemi je velmi náročná disciplína. S Koubkem (2011, s. 96) se Gruber, Kyrianová, Fonville (2016, s. 82) shodují na tom, že reference nemusí být věrohodné, a to z důvodu, zda chce organizace uspišit odchod svého pracovníka, nebo naopak mu chce pomoci. Pechová, Šišová (2016, s. 33) stručně uvádějí, že reference slouží k ověření údajů, které uchazeč uvedl organizaci. Srpová (2020, s. 118) doporučuje, aby si o reference organizace požádala, pokud se tato možnost nabízí.

Doklady o vzdělání a praxi

Koubek (2011, s. 95-96) uvádí, že uchazeče lze požádat o potřebné doklady podle druhu obsazovaného místa a upozorňuje na fakt, že např. stejný titul ať už z různých či stejných vysokých škol nemusí jednoznačně znamenat stejné množství znalostí a dovedností. Což Koubek (2011, s. 95-96) vysvětluje tím, že každá škola nabízí různé možnosti studia, které si může student sám nastavit, to samé uvádí i u praxe, která by se neměla posuzovat podle délky, ale podle získaných zkušeností. Tak jako Koubek (2011, s. 95-96) i Bělohlávek (2016, s. 50) uvádí, že např. u vzdělání je potřeba brát zřetel na úroveň konkrétní školy, a to jak z důvodu

náročnosti, způsobu přípravy pro určitou činnost, tak i praktického zaměření, naopak se ale liší Bělohávkův (2016, s. 50) názor na délku trvání praxe u předchozí organizace a uvádí, že to vypovídá o stabilitě uchazeče. Armstrong, Taylor (2015, s. 294) jsou přesvědčeni, že uchazeči často udávají nesprávné a lživé informace o vzdělání, kvalifikaci, či zkušenostech, tento fakt dokládají i podle provedeného průzkumu od *Chartered Institute of Personnel and Development* (CIPD, 2008b), který odhalil, že 25 % organizací obdrželo zkreslené a lživé informace od uchazečů. Z tohoto důvodu doporučují, aby si organizace uvedené informace kontrolovala.

Osobní údaje

Podle Šikýře (2016, s. 99) jsou osobní údaje, jako je jméno, titul, adresa, telefon a e-mail důležitým údajem, který napomáhá s identifikací a kontaktováním uchazeče. Údaj o občanství, jak Šikýř (2016, s. 99) doplňuje, plní zákonnou povinnost o zaměstnávání cizinců a dodává, že další osobní údaje se nemají ani požadovat ani zpracovávat, a to především z důvodu diskriminace, kam spadá nejen etnický a rasový původ, sexuální orientace, věk, zdravotní postižení, náboženské vyznání, ale i údaje o těhotenství, mateřství, otcovství apod. Stejný názor zastává i Bělohávek (2016, s. 46), který stručněji, ale jasně vysvětluje, že se nelze uchazeče vyptávat na jeho rodinný a zdravotní stav, zda má děti, ani na jeho politickou, náboženskou či sexuální orientaci.

2.2.3 Inzeráty

Jak uvádějí Armstrong, Taylor (2015, s. 279) jedná se o nejtypičtější způsob oslovení potenciálních uchazečů. Dvořáková a kol. (2012, s. 151) považuje inzeráty za způsob, jak se ucházet o práci, a pokud, v inzerátu nejsou jiné požadavky, považuje za dostačující žádost o práci a životopis. Šikýř (2014, s. 100) stejně jako Armstrong, Taylor (2015, s. 279) uvádí, že inzeráty jsou nejčastějším způsobem, jak navázat komunikaci mezi organizací a potenciálním uchazečem na určité pracovní místo. Jiný pohled nabízejí Neščáková, Marelová (2013, s. 35-36), které považují zpracování inzerátu za způsob prezentace organizace, do čehož se řadí i grafické zpracování vzhledu inzerátu, uspořádání dat a dalších důležitých náležitostí, které mají vliv na efektivitu obsazovaného místa a mínění veřejnosti. A doplňují, že např. časté opakování stejné pozice může dávat negativní signál veřejnosti o zvýšené fluktuaci, která může souviset např. s nespokojeností pracovníků uvnitř organizace, opakem je častá inzerce různých pozic, která navenek působí, že jde o rozvíjející se organizaci, které se daří, má pevné kořeny a je stabilní. Podobný výklad o efektivnosti inzerátu jako Neščáková, Marelová (2013, s. 35-36) nabízí i Koubek (2011, s. 86), který také do této oblasti řadí jeho umístění a zvolené náležitosti. Navíc Koubek (2011, s. 86) popisuje i výhody v inzerátech, které jsou podle jeho popisu především v rychlém přenosu organizační potřeby směrem k potenciálním uchazečům a v případě správné formulace pomáhají i s automatickou selekcí. Za nevýhodu Koubek (2011, s. 86) považuje především cenu inzerátu.

Formulace nabídky/ inzerátu

Armstrong, Taylor (2015, s. 279-280) přikládají jistou důležitost tomu, jak má vypadat inzerát a uvádějí, že nejdůležitějším prvkem je sám titul, přičemž je podle nich nejučinnější uvést název hledané pozice. Dalším důležitým prvkem je podle nich mzda a benefity. A inzerát by měl také, jak doplňují Armstrong, Taylor (2015, s. 279-280) obsahovat název organizace, popis pracovního místa a činností a další zajímavosti, které mohou upoutat, jako např. profesní růst, požadavky na uchazeče apod. V další části popisu upozorňují na uvádění osobnostních vlastností, jako je např. „*iniciativa*“ a jiné, které podle jejich popisu nemají žádný význam

a stejně tak fráze typu „úspěšná praxe, prokazatelné výsledky“, u kterých postrádají smysl. Dalším důležitým postřehem Armstronga, Taylora (2015, s. 279-280) je upozornění na antidiskriminační zákon, a to v souvislosti, aby v inzerátu nebyla uvedena nějaká zvýhodnění ať už pro určité pohlaví, rasu, věk aj. K závěru inzerátu Armstrong, Taylor (2015, s. 279-280) doplňují, že by měl být konkrétní návod, jak mají uchazeči se zájmem o pracovní místo postupovat. Nešćáková, Marelová (2013, s. 36) stejně jako Armstrong, Taylor (2015, s. 279-280) uvádějí, že inzerce by měla obsahovat údaje o organizaci, název pracovní pozice, tak jak bude uvedena v pracovní smlouvě v ženském a mužském rodě, požadavky na pracovníka (vzdělání, profesní způsobilost, zkušenosti, dovednosti aj.), délka praxe pokud je požadovaná, či poznámka zda je pracovní místo otevřené i pro absolventy, informace o postupu výběrového řízení, požadavky organizace např. o životopis, kontaktní a časové údaje o výběrovém řízení. Zajímavostí je, že Nešćáková, Marelová (2013, s. 36) nedoporučují, aby se v inzerátu uváděla mzda, na rozdíl od Armstronga a Taylora (2015, s. 279-280). Jiný pohled nabízí Šikýř (2014, s. 100), který vysvětluje, že inzerát by měl být jasný, přesný, pravdivý s popisem a specifikacemi o pracovní pozici a s informací o požadavcích a podmínkách k požadované pozici, navíc by podle jeho posudku měla takto formulovaná nabídka automaticky zajistit selekci. Cílem, zpracování inzerátu je, jak Šikýř (2014, s. 100) doplňuje, aby nabídka o práci zajistila, že uchazeči budou sami umět vyhodnotit povahu, požadavky a podmínky k vykonávanému pracovnímu místu a uměli sami posoudit, zda jsou vhodnými adepty se o takové místo pokusit přihlásit. Koubek (2011, s. 90) stejně jako Armstrong, Taylor (2015, s. 279-280) připisují důležitost vizuální stránce inzerátu, s tím, že titulek, písmo, logo, barva a další prvky doplňující vizuální zobrazení inzerátu mají vzbudit pozornost uchazečů. S Šikýřem (2014, s. 100) se Koubek (2011, s. 90) shoduje v tom, že inzerát musí být jasný, stručný, výstižný, pravdivý a bez gramatických chyb. A stejně jako Armstrong, Taylor (2015, s. 279-280) a Nešćáková, Marelová (2013, s. 36) i Koubek (2011, s. 90) přikládá důležitost antidiskriminačnímu zákonu, tzn. aby nediskriminoval jednotlivé uchazeče v návaznosti na jejich pohlaví, věk, rodinný vztah apod

2.3 Proces výběru

Jak uvádí, Šikýř (2016, s. 104) účelem procesu výběru je zvolit nejvhodnějšího uchazeče, který bude plnit pracovní požadavky, funkční růst a postup v organizaci, tento proces se provádí pomocí různých kritérií a metod. Stejný pohled přinášejí i Armstrong, Taylor (2015, s. 286) kteří také uvádějí, že účelem je správně vyhodnotit vhodného uchazeče, který bude správně vykonávat zadanou práci, a dodávají, že tento proces doplňují metody pomocí dotazníků, pohovorů, referencí i výběrové testy a assessment centra. Stejný pohled nabízí i Bělohávek (2016, s. 30) který jako Šikýř (2016, s. 104) a Armstrong, Taylor (2015, s. 286) považuje za proces výběru vyčlenění neschopných a neadaptabilních uchazečů, s cílem vybrat uchazeče, který se bude umět adaptovat do pracovního týmu, přizpůsobit se organizační kultuře, motivovat se k dalšímu rozvoji a v neposlední řadě vykonávat dobře své pracovní povinnosti s dosahováním vytyčených cílů organizace. Ani Dvořáková a kol. (2012, s. 150) nevybočují z výše uvedených tvrzení, a uvádí, že je cílem vybrat takového uchazeče, který bude výkonný, a navíc bude vybraný pracovník v organizaci pracovat po dobu, kterou organizace očekává. Jako předchozí autoři i Váchal, Vochozka (2013, s. 304) popisují proces výběru jako posouzení předpokladů uchazeče na požadované místo, či který z uchazečů svými předpoklady nejvíce vyhovuje. I Houghton (2016, s. 40) se s uvedenými názory shoduje a doplňuje, že by mělo být popsáno jaké dovednosti a kvality musí mít ideální uchazeč o pracovní místo.

Postup v případě uvolněného pracovního místa

Jak uvádí, Šikýř (2014, s. 97-98) tento postup se uskutečňuje např. v případě pracovníka, který má odejít do starobního důchodu. A doplňuje, že si organizace musí uvážít, zda pracovní místo neobsadí na dočasnou dobu, či sloučí s jinou pozicí, nebo se místo úplně zruší. Navíc uvádí, že je také možné upravit pracovní smlouvu stanovenou na dobu neurčitou na dobu určitou, či zkrátit pracovní fond nebo změnit na dohodu o pracovní činnosti či o provedení práce. Další možnosti, jak popisuje Šikýř (2014, s. 97-98), je obsadit pracovní místo pracovníkem od agentury práce, jiné organizace nebo z jiného dodavatelského zdroje. Armstrong, Taylor (2015, s. 133) se s Šikýřem (2014, s. 97-98) shodují a stejně jako on uvádějí, že je možné pracovní místo zrušit či sloučit s jinou pozicí, navíc uvádějí, že je možné zrušit jen určité povinnosti, které jsou postradatelné, anebo jak také uvádí Šikýř (2014, s. 97-98), zastřešit pracovní místo částečným úvazkem, dočasným pracovním poměrem, dohodou o pracovní činnosti či provedení práce, nebo využít služeb dodavatelských služeb. Obsáhlejší pohled nabízí Koubek (2011, s. 57- 58), který stejně jako Šikýř (2014, s. 97-98) upozorňuje na možné odchody např. do důchodu, ale i z jiných důvodu ať už pro dlouhodobě špatné výsledky, ze zdravotního důvodu, nebo odchod na mateřskou dovolenou aj., v těchto případech doporučuje, aby organizace promyslela zda např. nemůže uspořít pracovníky díky novým technologiím, nebo ukončit nějaké úkoly, či nějakou výrobu výrobku, nebo zda existuje možnost domluvit s pracovníkem na odkladu odchodu do důchodu, či se zadaří, že někteří pracovníci se posunou ve svých dovednostech na tolik, že budou moci zaujmout vyšší pozici apod.

Specifikace pracovního místa

Podle Koubka (2012, s. 78) je důležité, aby organizace správně stanovila, které charakteristiky pracovního místa jsou důležité uvést, s tím, aby potenciálním uchazečům odhalila náhled na pracovní místo a požadavky zásadní k plnění pracovních povinností. Jiný pohled nabízejí Armstrong, Taylor (2015, s. 279), kteří hlavní důležitost spatřují v uvedení finanční nabídky a vysvětlují, že organizace, které finanční nabídku k pracovnímu místu neuvádějí nemusí být pro uchazeče věrohodné. Uchazeč si podle tvrzení Armstronga, Taylora (2015, s. 279) může neuvedenou finanční nabídku vysvětlit, tak, že je buďto nízká nebo, že nemá organizace systémově nastavené odměňování. Dále upozorňují na formulace typu „*mzda dohodou*“ či „*mzda odpovídající věku a zkušenostem*“, které nic konkrétního uchazečům nebudou sdělovat. Následně se Armstrong, Taylor (2015, s. 279) shodují s Koubkem (2012, s. 78) a uvádí, aby organizace uvedla základní popis pracovního místa, její rozsah a činnosti. Houghton (2016, s. 40) stejně jako Koubek (2012, s. 78) a Armstrong, Taylor (2015, s. 279) uvádí, že je důležitý popis pracovního místa, co bude uchazeč dělat a co se od něho očekává a jaké jsou hlavní povinnosti.

Profil pracovní role

Jak uvádějí Armstrong, Taylor (2015, s. 679), profil pracovní role se zaměřuje na konkrétní a očekávané výsledky, odpovědnosti a schopnosti, nehodnotí se zadané úkoly a povinnosti a profil pracovní role nediktuje, co se má udělat, aby byl naplněn očekávaný výsledek. Jiný pohled nabízí Siegel (2012, s. 26), který uvádí, že je nutné znát pracovní náplň, o kterou se má uchazeč ucházet. Další názor přináší Šikýř (2012, s. 54), který profil pracovní role považuje za nedílnou součást pracovního místa.

Předvýběr uchazečů

Jak uvádí, Šikýř (2016, s. 103) předvýběr se provádí na základě odezvy od potenciálních uchazečů na uveřejněnou nabídku o práci, následně se rozhoduje, který z uchazečů je nejvíce vhodný podle vyhodnocených životopisů a mohou být zařazení, k dalšímu posudku což je zejména výběrový pohovor. Stejný názor popisuje i Dvořáková a kol. (2012, s. 151), která stejně jako Šikýř (2016, s. 103) uvádí, že obsahem předvýběru je vyhodnocení materiálů uchazečů s cílem vybrat užší skupinu k výběrovému pohovoru. I Armstrong, Taylor (2015, s. 285) považují předvýběr za vyhodnocení životopisů a následně nejvhodnější uchazeče pozvat k výběrovému pohovoru.

Nevhodní uchazeči

Šikýř (2016, s. 103) vyzývá, aby organizace zaslala děkovný dopis za zájem o práci se zdvořilostní odmítavou zprávou, a následně dokumenty, které organizace získala, jako např. životopisy, dotazníky apod. s osobními údaji buďto vrátila nebo zlikvidovala. Janišová, Křivánek (2013, s. 203) stejně jako Šikýř (2016, s. 103) zastávají názor, aby se všem uchazečům poslal děkovný dopis za zájem o práci, a navíc doporučují, že může organizace nabídnout nevybraným uchazečům, že si jejich dokumenty ponechá v databázi k výběru do jiné pozice. Neščáková, Marelová (2013, s. 41) se s Šikýřem (2016, s. 103), Janišovou, Křivánkem (2013, s. 203) shodují, že všem uchazečům se má poslat děkovný dopis za zájem o práci, což vypovídá o kultuře organizace. Tegze (2019, 310) se s ostatními autory shoduje, že zpětná vazba je nutná a je také přesvědčený, že odmítnutí je pro uchazeče lepší, než když nedostanou žádnou reakci. I Váchal, Vochozka (2013, s. 304) jsou přesvědčení, že každé výběrové řízení musí být zakončené písemnou formou neboli odmítnutým uchazečům musí být poslána nejen informace o nepřijetí, ale i důvod, proč se tak organizace rozhodla.

Výběr pracovníka

Janišová, Křivánek (2013, s. 203) uvádějí, že na základě druhého kola výběrového řízení se rozhoduje o nejlepším kandidátovi, nicméně pro případ, že by dohoda k nástupu nenastala, doporučují mít v záloze jiného kandidáta. Jiný pohled přináší Koubek (2011, s. 107), který považuje výběr za oboustrannou záležitost, jednak si organizace vybírá pracovníka a pracovník si vybírá organizaci. Další pohled přinášejí Armstrong, Taylor (2015, s. 294), kteří považují výběr pracovníka s potvrzením nabídky uchazeči za konečnou fázi výběru. K tomu, ale Armstrong, Taylor (2015, s. 294) doplňují, že potvrzení nastává poté, co organizace obdržela o uchazeči kladné reference, pracovník absolvoval lékařskou prohlídku, která potvrzuje nejen jeho fyzickou zdatnost, ale především zdravotní způsobilost. Následně, jak Armstrong, Taylor (2015, s. 294) uvádějí, má být zpracovaná pracovní smlouva. Jiný popis nabízejí Váchal, Vochozka (2013, s. 304), kteří považují výběr pracovníka za velmi těžkou práci, kterou mohou vykonávat pouze způsobilí pracovníci organizace. Šikýř (2012, s. 84) obdobně jako Armstrong, Taylor (2015, s. 294) uvádí, že pro výběr pracovníka jsou nezbytné jak určité požadavky, podle potřeb organizace (vzdělání, praxe apod.), tak podle předpisů (zdravotní způsobilost, bezúhonnost apod), tak, ale i potenciál k odbornému a rozvojovému růstu a dodržování organizačních postupů. S názorem Šikýře (2012, s. 84) a Armstronga, Taylora (2015, s. 294) se ztotožňuje i Měrtlová (2014, s. 52), která také uvádí, že výběr pracovníka je závislý na klasifikaci určitých jeho dokumentů a získaných informacích. Srpová (2020, s. 118) je oproti předchozím autorům velmi stručná a uvádí, že jde o rozhodnutí, který z uchazečů plní nejlépe stanovené podmínky.

Kvalitní výběr

Hanzelková (2013, s. 31) uvádí, že by u kvalitního výběru měla být vzájemná symbióza, a to mezi tím jaká je představa o pracovníkovi, tedy co má umět, zda to pracovník umí a jak se zařadí do kulturního prostředí organizace. S jiným vysvětlením přicházejí Janišová, Křivánek (2013, s. 194), kteří uvádějí tyto důvody, jednak organizace nemusí tolik investovat, aby byl pracovník produktivním členem, z čehož plyne pracovníkova vyšší produktivita, rychlejší začlenění do kolektivu, celková spokojenost a loajalita k organizaci. Další pohled přináší Neščáková, Marelová (2013, s. 31), které považují za kvalitní výběr výhodnější pozici na trhu práce a stabilitu organizace, navíc kvalitní výběr zajišťuje dostatek pracovníků a snižuje fluktuaci.

2.3.1 Adaptační proces

Armstrong, Taylor (2015, s. 294-295) považují adaptační proces za nejdůležitější část procesu výběru, který ukazuje, jak se pracovník dokáže začlenit a zvládá zadanou práci. A doplňují, že, pokud organizace odhalí nedostatky, pak je důležité na ně včas reagovat. Dvořáková a kol. (2012, s. 162) pojem adaptačního procesu povýšila na řízenou adaptaci, která systémově a formálně začleňuje pracovníka do kulturně sociálního a pracovního systému. Adaptační program může být navíc zpracován písemnou formou, kterou Dvořáková a kol. (2012, s. 162) považuje za vhodnou či předávanou formou, tzn. od vedoucích pracovníků. Šikýř (2014, s. 108) považuje adaptační proces za poslední fázi a rozděluje ji na formální a neformální postupy a stejně jako Dvořáková a kol. (2012, s. 162) uvádí, že jde o sociální a odborné začlenění pracovníka. Stejně jako Dvořáková a kol. (2012, s. 162) a částečně i jako Šikýř (2014, s. 108), popisuje adaptační proces i Pilařová (2016, s. 70) a to tak, že jde o proces, který se týká oblasti práce a sociálního začlenění. Jiný názor na adaptační proces nabízí Neščáková, Marelová (2013, s. 42), které uvádějí, že adaptační proces nastává vždy, a to, aniž na to organizace myslí, z důvodu, že každý nově příchozí pracovník se automaticky seznamuje s prostředím, systémem práce, rituály, zvyklostmi a navazuje vztahy s kolegy ať už formální či neformální, ačkoliv doporučují, aby byl adaptační proces plánovaný. A doplňují, že každý nově příchozí pracovník tímto procesem musí projít. Janišová, Křivánek (2013, s. 210) se ztotožňují s názorem Armstronga, Taylora (2015, s. 294-295) a popisují adaptační proces jako nejdůležitější část spojenou s procesem výběru. Váchal, Vochozka (2013, s. 304) adaptační proces popisují jako ostatní autoři a to, že jde o začlenění pracovníka do pracovního procesu. Urban (2013, s. 53) stejně jako Armstrong, Taylor (2015, s. 294-295) považuje adaptační proces za nejefektivnější metodu zařazení pracovníka do pracovního procesu. Filip (2019, s. 54) se s tvrzením ohledně důležitosti tohoto postupu s ostatními autory ztotožňuje. Průcha, Veteška (2014, s. 18) vysvětlují adaptační proces stejně, jako ostatní autoři a to tak, že jde o proces, kdy se pracovník přizpůsobuje pracovnímu a sociálnímu prostředí, s cílem pracovníka co nejrychleji zařadit aby pracovník rychle uplatnil své znalosti a dovednosti. S Dvořákovou a kol. (2012, s. 162) se Průcha, Veteška (2014, s. 18) ztotožňují v tom, že program adaptačního procesu musí být řízen, a to vhodnou osobou z organizace, většinou se považuje nadřízený a dodávají, že pro některé pozice je vhodné i zhotovit adaptační plán, tak jak už zaznělo od autorů Dvořákové a kol. (2012, s. 162), Neščákové, Marelové (2013, s. 42). Stejný názor na řízený adaptační plán uvádí i Kocianová (2010) in Filip (2019, s. 54) a doplňuje, že součástí by měl být nastavený i časový rámec. Navíc Kocianová (2010) in Filip (2019, s. 54) doplňuje, že hlavní roli v tomto případě mají nadřízení pracovníci, pod kterým pracovník pracuje a upozorňuje na časté problémy, které mají nadřízení v důsledku vyčerpání s obsáhlou byrokracií a kterým následně nezbyvá čas na vyřizování běžných činností, natož časová kapacita věnovat se nově příchozím pracovníkům. Janišová, Křivánek (2013, s. 212), jsou přesvědčení, že velké organizace, které se adaptací důkladně věnují, vytvářejí tzv. adaptační plán.

Váchal, Vochozka (2013, s. 305) dělí adaptační proces na pracovní, kdy dochází k adaptaci do pracovního zařazení a sociální, která začleňuje pracovníka do pracovních vztahů v rámci kolegů i celé organizace přičemž, obě adaptace spolu úzce souvisí a konečný adaptační průběh je označen za úspěšný, pokud se povede naplnit obě roviny. Stejný názor zastává i Dvořáková a kol. (2012, s. 164), která jak už bylo zmíněno stejně jako Váchal, Vochozka (2013, s. 305) rozděluje adaptaci na pracovní a sociální s tím, že výsledkem úspěšnosti je jednak spokojenost pracovníka v práci a jeho začlenění do skupiny. Další pohled přináší Nešćáková, Marelová (2013, s. 43), které vysvětlují, že adaptační proces není zkušební doba uvedená v pracovní smlouvě, ale jde o proces, který odráží náročnost zastávané pozice, odhad doby trvání je minimálně šest měsíců až jeden rok, u náročnějších profesí se může doba i prodloužit. Jako kritéria pro hodnocení úspěšnosti uvádějí Nešćáková, Marelová (2013, s. 43) konkrétní výsledky z adaptačního programu a jiné zkušenosti a dovednosti, které pracovník získal během tohoto procesu.

Cíl adaptace

Dvořáková a kol. (2012, s. 162) za cíl adaptace považuje snížení nákladů na fluktuaci pracovníků se zvýšenou produktivitou práce a konečnou spokojeností pracovníků. Obrácenou metodu cíle adaptace vysvětlují Váchal, Vochozka (2013, s. 305), kteří ho převádějí k pracovníkovi, který by měl dosáhnout plnohodnotných a předpokládaných výkonů, vytvořil si pozitivní vztahy vůči celé organizaci a získal motivaci, jak k práci, tak k osobnímu rozvoji.

2.4 Metody výběru

Bělohlávek (2016, s. 32) považuje za hlavní metody výběru dotazník a pohovor, přičemž méně časté jsou další metody, jako např. testy schopností, odborné testy, které přitom také pomáhají s kvalitním výběrem pracovníka. Armstrong, Taylor (2015, s. 286) stejně jako Bělohlávek (2016, s. 32) uvádějí, že hlavními metodami jsou dotazník a pohovor, navíc podle nich i reference, a stejně se s Bělohlávkem (2016, s. 32) shodují, že je možné k těmto metodám přiřadit i další významné metody, jako např. výběrové testy, assessment centra aj. Šikýř (2012, s. 84) metody spojuje s postupem, který napomáhá posuzovat a zjistit způsobilost uchazečů o požadovanou práci a do metod zahrnuje, jak vyhodnocení životopisu, tak jako ostatní autoři výběrový pohovor, assessment centra, testování i reference, nicméně jako jediný v těchto metodách nerozlišuje rozdíl důležitosti. Podle Nešćákové, Marelové (2013, s. 37-38) je na rozhodnutí organizace, kterou z metod zvolí, např. uvádějí výběrový pohovor, znalostní testy, testy odborné způsobilosti, jazykové testy, psychotesty, podpůrné testy, assessment centra, přítomnost psychologa či reference a doplňují, že v praxi se běžně využívá kombinace jednotlivých metod, avšak za nejčastější metodu považují výběrový pohovor, stejně jako ostatní shora uvedení autoři. Váchal, Vochozka (2013, s. 300) jednoduše popisují, že jde o širokou škálu metod, přičemž zvolení konkrétní metody je závislé na obsazovaném místě. Měřtlová (2014, s. 56) popisuje metody jako nástroje určené k určení, jak se uchazečova charakteristika osobnosti hodí do pracovního kolektivu a zda splňuje požadavky k nabízené pozici. Barták (2011, s. 60) stejně jako Váchal, Vochozka (2013, s. 300) uvádí, že metody výběru vychází z povahy obsazovaného místa. Filip (2019, s. 50) jednoduše uvádí, že jich je velké množství a jako jediný v tomto ohledu zaujímá negativní postoj ve smyslu, že pokud by všechny fungovaly, nestávalo by se, že si organizace špatně vybírají pracovníky a pracovníci odcházeli ať už z důvodu nevyhovujících podmínek či díky fluktuantům. Další pohled nabízí Horalíková (2004) in Váchal, Vochozka (2013, s. 300), která rozděluje metody výběru na poznávací a srovnávací.

Hodnocení životopisu/ biodat

Šikýř (2016, s. 105) uvádí, že životopis napomáhá organizaci zjistit, zda uchazeč plní podstatné požadavky k výkonu požadované práce a zda je uchazeč vhodným kandidátem k dalšímu výběrovému kolu, tedy k výběrovému pohovoru. Jak Šikýř (2016, s. 105) doplňuje životopis, slouží jako předloha k doplnění faktických údajů, které není možné z životopisu rozklíčovat. Stejný názor zastávají i Armstrong, Taylor (2015, s. 285), kteří stejně jako Šikýř (2016, s. 105) popisují, že nejlepší metoda třídění uchazečů je prostřednictvím biodat (životopisů), které ukazují, kteří uchazeči budou vhodnými adepty k výběrovému pohovoru. Dvořáková a kol. (2012, s. 152) stejně jako Šikýř (2016, s. 105) a Armstrong, Taylor (2015, s. 285) vysvětluje, že životopis vlastně slouží jako předloha k otázkám k výběrovému pohovoru. Pechová, Šišová (2016, s. 32) uvádějí, že životopis nabízí velmi důležité informace, např. jestli je uchazeč fluktuant, zda probíhal u uchazeče kariérní posun či naopak. Zajímavý názor přináší Pilařová (2016, s. 67), která stejně, jako ostatní autoři uvádí, že životopisy se rozdělují podle požadavků pro zadanou práci, nicméně jako jediná upozorňuje na časté chyby selekce ze strany organizace jako např. fluktuace, motivace pracovníka k nabízené práci, důvěryhodnost informací aj. bez faktického ověření, např. častou změnu práce považuje organizace za nestabilitu, nicméně může jít jen o nedopatření v pochopení, kdy šlo např. o změnu názvu organizace nebo změna byla způsobená skončením činnosti organizace apod.

Testování uchazečů

Bělohlávek (2016, s. 32) rozlišuje testování na testy schopností a odborností, přičemž testy schopností se zabývají testováním inteligence, kreativity nebo např. paměti, pozornosti apod., v tomto případě jde o test, který má odhalit, co uchazeč dokáže, nicméně pro testování touto metodou je potřeba psychologa. Odborné testy, jak dále uvádí, jsou zaměřené na znalosti teorie, jako je např. právo, strojírenství apod. Doplnující informace k tvrzení Bělohlávka (2016, s. 32) nabízejí Armstrong, Taylor (2015, s. 288-289), kteří uvádějí, že testování jakoukoliv metodou nabízí organizaci získat o uchazeči spolehlivé informace o tom na jaké úrovni se nachází ať už inteligenčně, osobnostně, nadáním nebo jaké má uchazeč vědomosti. Přičemž rozdělují testy na inteligenční, které měří, jak uchazeč bude zvládat jednotlivé intelektuální úkoly, osobnostní, což jak plyne z názvu, jakou má uchazeč osobnost a jaké bude jeho budoucí chování v pozici a pro jakou práci je uchazeč vhodný. Šikýř (2014, s. 104.105) stejně jako Armstrong, Taylor (2015, s. 288-289) rozděluje testování do tří skupin inteligenční, které ukazují rozdíly v inteligenčních schopnostech uchazečů, osobností, které zkoumají charakteristiku uchazečů k pracovnímu výkonu a schopnostní, které posuzují znalosti a dovednosti uchazečů k výkonu práce. Neščáková, Marelová (2013, s. 37) testování rozdělují jako jediné z výše uvedených autorů do pěti skupin, a to na znalostní, které jsou zaměřené na profesní znalosti k požadovanému místu, odborné, které se zaměřují na praktické dovednosti např. řidiči apod., jazykové, které prokazují jazykovou vybavenost uchazeče, psychotesty, které ukazují, zda má uchazeč předpoklad k požadovanému výkonu a podpůrné testy, které se zaměřují na profesní způsobilost.

Assessment centra

Dvořáková a kol. (2012, s. 153) uvádí, že se tato metoda používá jak při externím výběru, tak i při interním, např. u povýšení do pozice, v jejím popisu se uvádí, že jde o hodnocení toho, jak jednotlivec jedná, jakou má sociální adaptaci, komunikační dovednosti, osobnost apod. k čemuž napomáhá pozorování uchazečů při plnění jednotlivých úkolů. A doplňuje, že pozorovatelé jsou složení z různých profesních profilů. Pechová, Šišová (2016, s. 36)

assessment centrum popisují, jako soubor metod, kam se zařazují jak pohovory, modelové situace, hry, cvičení i psychodiagnostické testy a stejně jako Dvořáková a kol. (2012, s. 153) uvádějí, že hodnocení provádí skupina pozorovatelů a hodnotitelů, což je podle jejich popisu skupina lidí složená z manažerů a psychologů. Další pohled nabízejí Neščáková, Marelová (2013, s. 37), které popisují tuto metodu, jako diagnostickou, která stojí na pozorování skupiny, přičemž pozorovatelé, kteří jsou složeni ze skupiny, nejsou vždy všichni skupině uchazečů představení, tj. uchazeči neví, zda není jeden z hodnotitelů např. jejich kolega a stejně jako ostatní autoři uvádějí, že se jedná o soubor aktivit, které se skládají z her, studií apod. Jako jediný uvádí Šikýř (2012, s. 89), že AC probíhá mimo pracoviště a obvykle trvá den až dva, posuzuje se zde odborná způsobilost na požadované místo, prostřednictvím modelových situací, her, pohovorů, testů a metoda je určena pro skupinu uchazečů, které hodnotí jiná skupina interních a externích hodnotitelů, jak stejně uvádějí ostatní autoři. Püttjer, Schnierda (2014, s. 15) se shodují s ostatními autory, že jde o skupinové metody testů, které odhalují kompetenčnost spolupráce v týmu, míru odhodlání riskovat a řídicí schopnosti. Další pohled nabízí Koubek (2009) in Průcha, Veteška (2014, s. 46), který tuto metodu považuje za moderní, efektivní, podle, které se testuje způsobilost, schopnosti a potenciál rozvoje pracovníka/ uchazeče a z tohoto důvodu, je důležité věnovat pozornost přiděleným úkolům, hrám aj, které jsou nedílnou součástí této metody získávání, jak uvádějí shora uvedení autoři. A navíc Koubek (2009) in Průcha, Veteška (2014, s. 46) doplňuje, že organizace díky této metodě získává zpětnou vazbu na vhodnost uchazeče a jeho soulad s organizační kulturou a uchazečům umožňuje nasát atmosféru a zjistit hodnoty organizace. Měrtlová (2014, s. 54) jako jediná z uvedených autorů doporučuje tuto metodu využívat pro vyšší řídicí a specializované pozice, a to z důvodu nadměrné časové a ekonomické zátěže.

Výběrový pohovor

Armstrong, Taylor (2015, s. 286) považují výběrové pohovory za nejčastější metodu výběru pracovníků s cílem zjistit co nejvíce potřebných informací, které pomohou s předpovědí jejich budoucího výkonu. Šikýř (2014, s. 103) stejně jako Armstrong, Taylor (2015, s. 286) také považuje výběrový pohovor za nejvhodnější výběrovou metodu, která nabízí dostatek informací, díky nimž lze posoudit rozvojový potenciál uchazečů a jejich způsobilost vykonávat požadovanou pozici. Srpová a kolektiv (2020, s. 118) považuje výběrový pohovor jako výše uvedení autoři za nejběžnější metodu a doplňuje, že by měl být řádně připravený, tzn. že by měl umět vyhodnotit pracovní předpoklady k nabízenému pracovnímu místu, získat o uchazeči další potřebné informace, jako např. o jeho osobnosti, týmovosti a v neposlední řadě uchazeče seznámit s organizací, prací a dodává, aby se organizace vyvarovala možné diskriminaci ať už na základě věku, pohlaví, etnické příslušnosti aj. Podobný názor, jako shora uvedení autoři má i Bělohávek (2016, s. 32), který uvádí, že výběrový pohovor nabízí vzhled do komunikačních dovedností uchazeče, s tím, že může být zaměřen, jak na osobnostní vlastnosti, tak odborná témata. Dvořáková a kol. (2012, s. 154) uvádí, že výběrový pohovor umožňuje zjistit motivovanost a uchazečovi předpoklady, v zásadě se její výrok neliší od přechodících autorů. Neščáková, Marelová (2013, s. 37) stejně jako Armstrong, Taylor (2015, s. 286), Šikýř (2014, s. 103) a Srpová a kolektiv (2020, s. 118) považují výběrový pohovor za nejčastější metodu výběru. Jediný Seidl (2016, s. 30) nepovažuje výběrový pohovor za validní metodu, a to z důvodu, že nebývá často vedený kvalifikovanou osobou. Gosiorovský (2005) in Pechová, Šišová (2016, s. 33) stejně jako Armstrong, Taylor, (2015, s. 286), Šikýř (2014, s. 103) a Neščáková, Marelová (2013, s. 37) považuje výběrový pohovor za nejčastější metodu výběru.

Telefonický pohovor

Gruber, Kyrianová, Fonville (2016, s. 91) uvádějí, že telefonický pohovor by měl trvat 7-10 min, využívá se před dalšími výběrovými postupy s cílem vyloučení těch nejméně vhodných, nicméně upozorňuje na nižší úroveň zjištěných informací. Jiný názor přináší Pilařová (2016, s. 67) která uvádí, že telefonický pohovor, slouží k ověření pravdivosti informací a zkoumá další dovednosti uchazeče, např. jazykovou vybavenost cizího jazyka apod. Šikýř (2016, s. 83) považuje stejně jako Gruber, Kryianová, Fonville (2016, s. 91) telefonický pohovor za jistý předvýběr a stejně jako Pilařová (2016, s. 67) uvádí, že pomáhá doplňovat a ověřovat způsobilost uchazečů k výkonu požadované pozice.

Rozlišení výběrových pohovorů

Bělohávek (2016, s. 32) rozděluje výběrové pohovory na strukturované a nestrukturované, přičemž je podle něho pro organizaci přínosnější dobře připravený strukturovaný pohovor než volně vedený nestrukturovaný pohovor. I Armstrong a Taylor (2015, s. 286) rozlišují mezi strukturovanými a nestrukturovanými pohovory a jako Bělohávek (2016, s. 32) doporučují používat strukturované pohovory, které obsahují předem připravené otázky. A doplňují, že uchazeči dostávají stejné otázky a odpovědi, které se zaznamenávají do klasifikačního přehledu. I Šikýř (2014, s. 104) rozděluje výběrové pohovory na strukturované a nestrukturované a jako předchozí autoři doporučuje strukturované, které jsou pro všechny uchazeče stejné, tzn. stejná skladba otázek, která se následně podle předem určeného hodnotícího modelu hodnotí. Jak tedy z uvedeného vyplývá a jak uvádí i Šikýř (2014, s. 104), nestrukturovaný pohovor znamená nepřipravený a předem neplánovaný výběrový pohovor. Dvořáková a kol. (2012, s. 154) se shora uvedenými autory shoduje, že výběrové pohovory mohou být strukturované a nestrukturované, ale navíc uvádí i polostrukturované, což je rozdělení pohovoru na strukturovanou a nestrukturovanou část. Srpová a kolektiv (2020, s. 118) se se shora uvedenými autory shoduje, že existují pohovory strukturované, nestrukturované, a stejně jako Dvořáková a kol. (2012, s. 154) doplňuje i polostrukturované, u kterých uvádí, že metoda polostrukturovaných pohovorů je vhodná pro začínající organizace. Neščáková, Marelová (2013, s. 37), jako Bělohávek (2016, s. 32), Armstrong a Taylor (2015, s. 286) a Šikýř (2014, s. 104) dělí výběrové pohovory do dvou skupin, nicméně mají proto jiné pojmenování, které označují na řízené a volné. Pechová, Šišová (2016, s. 34), jako Neščáková, Marelová (2013, s. 37) mají, taky jiné pojmenování k rozdělení výběrových pohovorů, a to na individuální a skupinový. Jiný pohled nabízejí Püttjer, Schnierda (2014, s. 16), kteří rozhodující důležitost pro výběr metody pohovoru přisuzují velikosti organizace. A uvádějí, že strukturované pohovory připisují velkým organizacím a volnou metodu připisují malým organizacím. Další dělení pohovoru nabízí Orlita (2015, s. 115) a to na veřejnou část, která se věnuje profesní budoucnosti, dovednostem a neveřejnou část, která se orientuje na minulost a posuzuje charakter uchazeče a jeho motivaci k práci. Další možnost výběrového pohovoru uvádí Houghton (2016, s. 40), který je dělí na jeden na jednoho a před komisí.

Rozdíl mezi strukturovaným a nestrukturovaným pohovorem

Šikýř (2014, s. 104) vysvětluje, že u strukturovaného pohovoru si musí organizace prvně předpřipravit otázky, simulační odpovědi, jejich pořadí a vymezit si dobu na otázky. K tomuto doplňuje, že otázky se pokládají všem uchazečům a hodnotí se podle simulačních odpovědí, přičemž doba takového pohovoru je mezi 30-60 minutami. Nestrukturovaný pohovor Šikýř (2014, s. 104) vysvětluje, že se provádí bez přechodí přípravy a pořadí jednotlivých otázek i čas pohovoru se vyvíjí podle reakcí uchazečů. K oběma metodám, jak u strukturované, tak

u nestrukturované formy pohovoru Šikýř (2014, s. 104), uvádí, že mohou být vedeny jeden na jednoho nebo před komisí. Dvořáková a kol. (2012, s. 154) popisuje strukturovaný pohovor, stejně jako Šikýř (2014, s. 104) v předem připravených otázkách, které napomáhají porovnávat všechny uchazeče podle jednoho vzorce, s tím rozdílem, že upozorňuje na možnost, že se uchazeči na obecné předem připravené otázky mohou připravit. Z tohoto důvodu Dvořáková a kol. (2012, s. 154) doporučuje, aby si organizace připravila nečekané otázky, které pomohou zodpovědět např. osobnost uchazeče. U nestrukturovaného pohovoru na druhou stranu Dvořáková a kol. (2012, s. 154) uvádí, že pokud ho vede zkušený tazatel, který si umí naplánovat a zorganizovat proces pohovoru může svými schopnosti posoudit uchazeče prostřednictvím verbálních a neverbálních signálů. Stejně jako Šikýř (2014, s. 104) i Dvořáková a kol. (2012, s. 154) dělí rozhovory na jeden na jednoho, které doporučuje pro manuální či administrativní pozice, rozhovor před komisí, kde je podle jejího posudku optimální počet tří lidí, dva hodnotitelé a jeden uchazeč. Navíc Dvořáková a kol. (2012, s. 154) doplňuje, že pohovor slouží k prověření odbornosti, zda je uchazeč vhodný na požadovanou pozici.

Validita metody výběru

Bělohlávek (2016, s. 43) uvádí, že kvalita validity metody výběru je odvozená od kvality provedených různých metod, což znamená, že metoda je považovaná za validní, pokud odpovídá zadání. Navíc Bělohlávek (2016, s. 43) doplňuje, že validita se stupňuje v případě využití více metod, nejlépe kombinací tří metod. Dvořáková a kol. (2021, s. 155) jednoduše uvádí, že neexistuje jedna validní metoda, proto se používá kombinace různých metod. Ani Šikýř (2014, s. 105) se nedomnívá, že existuje jedna validní metoda a stejně jako Dvořáková a kol. (2021, s. 155) uvádí, že jednotlivé metody se musí kombinovat a porovnávat. Navíc doporučuje oslovit zkušeného psychologa, aby správně posoudil a vyhodnotil získaná data. Jiný názor uvádějí Armstrong, Taylor (2015, s. 292), kteří vysvětlují, že validita výběru metod, a to ať už kombinační souvisí s očekávaným budoucím výkonem pracovníka.

Korelační koeficient

Bělohlávek (2016, s. 41) vysvětluje, že pro výpočet validity se používá korelační koeficient. Koubek (2011, s. 108) uvádí, že aby některá metoda mohla být považována za validní, musí korelační koeficient dosahovat minimální hodnoty 0,4, kdy, jak uvádí, podle zdroje Smith 1988, se jako nejvhodnější metoda nabízí připravený strukturovaný pohovor, pracovní ukáзка a schopnostní test. Mertlová (2014, s. 56) k těmto údajům doplňuje, že korelační koeficienty se mohou lišit v návaznosti na různé parametry, které mají jednotlivé studie.

2.5 Metodika práce

Metodika v teoreticko-metodologické části práce se věnuje popisu získávání a výběru podle popisu jednotlivých autorů, ať už českých či zahraničních, a je podrobně představen jejich pohled podle literární rešerše.

Analytická část práce se věnuje tématu získávání a výběru v organizaci XY s hlavním cílem práce formulovat doporučení ke zlepšení získávání a výběru pracovníků v konkrétní organizaci XY a dílčím cílem zhodnotit jednotlivé procesy v rámci získávání a výběru a odhalit jejich nedostatky. K naplnění hlavního a dílčího cíle práce bylo zvoleno dotazníkové šetření. Dotazníky byly dva jeden pro všechny pracovníky a druhý pro personální oddělení. Dotazník pro všechny pracovníky byl distribuován online i tištěnou verzí. Následně se ze získaných dat sestavil jednotný souhrn odpovědí. Druhý dotazník, jak bylo zmíněno, byl předán na personální oddělení, kterému navazovala i diskuse s personalistkou organizace XY (rozhovor, 10.2020), která poskytla obsáhlý vhled do jednotlivých postupů, programů, které organizace XY používá a napomohla se sestavením dotazníku pro všechny pracovníky. S personalistkou organizace XY (rozhovor 12.2020-2.2021) navazovala i diskuse po ukončení šetření. Navíc personalistka organizace XY (rozhovor, 10.2020) podrobně popsala i samotnou organizaci a uvedla, že významnou část na řízení organizace XY má hotelová síť, pod kterou organizace spadá, což je uvedené i na webové stránce hotelové sítě (XY, 2021b), kde se nachází všechny provozovny hotelové sítě, ať už jsou řízené centrálou či svým vlastním managementem, podrobný popis spolupráce apod. se popisuje v analytické části práce – představení organizace.

Kategorie dotazníku:

1. průzkum aktuálního stavu,
2. metody a postupy k získávání a výběru pracovníků,
3. zhodnocení získávání a výběru pracovníků,
4. osobní dotazník,
5. adaptační proces,
6. celkový souhrn.

V závěru dotazníků byl požadavek na základní osobní údaje, aby bylo možné zhodnotit, kteří pracovníci, jak odpovídali a jakou to má zpětnou vazbu na výsledek. Otázky na osobní údaje se týkaly: pohlaví, délky spolupráce, pozice a národnosti. Národnost byla zvolená z důvodu, že v oboru, ve kterém organizace působí, je předpoklad, že pracují i lidé cizí národnosti. Současně tento model má i ukázat, jestli se v organizaci dodržují zásady antidiskriminačního zákona, ať už v návaznosti na zaměstnávání cizinců, tak rozdělení řídicích pozic mezi ženy a muže.

Každá z výše uvedených kategorií v dotazníku pro všechny pracovníky zahrnovala uzavřené či otevřené otázky, vždy s možností vlastního popisu respondenta. Otázky byly položené, tak, aby na respondenty nepůsobily návodně. Posloupnost jednotlivých kategorií i otázek byla vytvořená v souvislosti na získávání a výběr pracovníků, tak, aby vytvářely celkový postup a proces, jak je v organizaci XY zaveden. U některých otázek mohli respondenti uvést více odpovědí, proto v některých případech nevyhází celkový součet 100 %.

Ačkoliv je dotazník rozdělený do 6 kategorií, je možné ho popsat ve třech oddílech, a to tak, že první část posuzuje obecný pohled pracovníka na jednotlivé postupy, které má organizace XY zavedené. Druhá část se věnuje osobní zkušenosti pracovníka se získáváním a výběrem a poslední třetí část nabízí celkový pohled na tento proces a pracovníkův názor na jeho funkčnost.

Dotazníkového šetření se z oslovených 65 respondentů průzkumu zúčastnilo 58 respondentů tedy 89 %. Ze závěru dotazníku vyplynulo, že se zúčastnilo 31 žen, 53 % a 27 mužů, 47 %. Ve

zkušební době byli 3 respondenti (5 %) a 55 (95 %) pracovníků mělo po zkušební době. U dotazů na věk pracovníků se ukázalo, že 50 %, spadá do věkové kategorie od 41 – do 50 let, shodný výsledek 19 % vyšel u dvou kategorií a to od 31 – do 40 let a nad 50 let. Věková kategorie do 30 let byla paradoxně nejméně zastoupená (12 %), ačkoliv by se v tomto oboru mohlo očekávat, že v něm budou pracovat spíše mladší pracovníci. U národnostní skupiny převažovala Česká republika (86 %), Ukrajina/ Rusko (10 %) a Slovenská republika s Itálií po 2 % čili po 1 pracovníkovi. U pozic byl nejvyšší počet řadové – 65 %, následně vedoucí 21 % a ředitelská a manažerská 14 %.

Oba dotazníky jsou přiložené v příloze práce, příloha 2.

3 Analytická část práce

Analytická část práce navazuje na teoreticko-metodologickou. Jednotlivé postupy v rámci organizace XY jsou popsány a představovány podle konkrétních kroků, jak je má organizace zavedené. První část se věnuje představení organizace XY a hotelové sítě pod kterou organizace XY spadá. Je popsána jejich vzájemná spolupráce i nastavená pravidla, která vychází čistě z nastavení hotelové sítě. Následně se v analytické části práce popisuje, s jakými interními programy organizace pracuje a pro koho jsou určeny. V další části se popisuje získávání a výběr v organizaci a případná spolupráce a podpora ze strany hotelové sítě. V poslední kapitole se popisuje dotazníkové šetření a jeho výsledky a k odhaleným nedostatkům jsou navržena doporučení k jejich odstranění včetně kalkulace. Celou práci následně uzavírá závěr, který rekapituluje jednotlivé části práce a vyhodnocuje jednotlivá doporučení z hlediska výhod pro organizaci XY.

3.1 Představení organizace

Organizace XY, jak se uvádí na jejích webových stránkách (XY, 2021a) se zabývá ubytovacími a stravovacími službami. Webové stránky organizace (XY, 2021a) také uvádějí co tato organizace XY nabízí nebo čím se konkrétně zabývá. Např. jsou na webových stránkách organizace (XY, 2021a) uvedené nabídky kosmetických služeb, wellness salóny, kadeřnictví aj. Následně na svých stránkách organizace (XY, 2021a) popisuje, že se jedná o hotel v blízkosti centra Prahy, který disponuje kapacitou přes 400 pokojů a nabízí 3 restaurační zařízení, které se dají různě kombinovat a využít v případě zájmu o soukromou akci ať už větší či menší, má více než 15 konferenčních místností, které mají možnost propojení, takže v případě, že má klient zájem organizovat v tomto hotelu velkou akci, např. firemní večírek, svatbu aj., je možné se tomu přizpůsobit a propojit některé místnosti a udělat z nich jednu velkou.

Personalistka organizace XY vysvětlila, že organizace XY spadá pod manažerské řízení největší hotelové sítě v ČR, o čemž také vypovídá webová stránka (XY, 2021b) hotelové sítě. Personalistka organizace XY popsala systém práce a strukturu organizace XY a hotelové sítě, z čehož vyplynulo, že organizace XY je hotelovou sítí řízená na tzv. manažerskou smlouvu, která umožňuje hotelové síti plně řídit organizaci za předem stanovených podmínek, které jsou vyznačené ve smlouvě.

Hotelová síť, jak se uvádí na jejích webových stránkách (XY, 2021b) má centrálně řízený management, který zodpovídá za chod hotelové sítě. Navíc na svých webových stránkách (XY, 2021b) doplňuje, že jednotlivé hotely jsou řízené vlastním hotelovým managementem. Personalistka organizace XY vysvětlila, že je rozdíl mezi řízením hotelů, které má hotelová síť ve svém nájmu a hotely, které řídí na manažerskou smlouvu. Hlavní rozdíl, jak personalistka organizace XY uvedla, je především v tom, že hotely, které hotelová síť řídí na základě nájemní smlouvy, jsou plně podřízené centrále hotelové sítě, tedy hlavní management je centrální a jednotliví manažeři provozoven jsou jim plně podřízeni. Organizace řízené na manažerskou smlouvu, jako je uvedená organizace XY má svůj interní management a jak popsala personalistka organizace XY hotelová síť pouze předává návrhy a doporučení k jiným modernějším postupům a stanovuje jaká pravidla, zásady se budou v organizaci XY dodržovat. Dále personalistka organizace XY uvedla, že management organizace XY má vždy možnost na jednotlivé nové zásady nařízení z hotelové sítě reagovat a jednat o nich na pravidelných schůzkách, které se pořádají, jak v organizaci XY, tak i v centrále hotelové sítě. Další důležitou informací je, že obě organizace, jak hotelová síť, tak organizace XY, jsou dvě samostatné organizace, o čemž vypovídá i informace z obchodního a veřejného rejstříku (Justice, 2021),

kde si lze tuto skutečnost ověřit buďto přes název organizace nebo přes identifikační číslo organizace, tzv. IČO.

Personalistka organizace XY vysvětlila, že existují dvě organizační struktury, centrální, tedy organizační struktura hotelové sítě, která komplexně zobrazuje strukturu všech hotelů i restaurací, které má hotelová síť pod svou správou a organizační struktura organizace XY.

Organizační struktura hotelové sítě

Pod správu hotelové sítě spadají hotely, jak řízené centrálně, tedy hotely řízené nájemní smlouvou, tak hotely řízené manažerskou smlouvou, které mají vlastní management a pouze z centrály hotelové sítě přebírají zásady a povinnosti, které jsou součástí provozních postupů a činností. Organizační struktura hotelové sítě, jak personalistka organizace XY uvedla, se z větší části věnuje řízení hotelů s nájemní smlouvou. Personalistka organizace XY podrobně popsala organizační strukturu hotelové sítě, z čehož vyplynulo, že v nejvyšší linii jsou uvedeni ředitelé za jednotlivá oddělení, jako např. ekonomického, provozního, obchodního, personálního, marketingového aj.; další řádek obsazují seniorní manažeři, kteří mají ve své správě konkrétní provozovny, obvykle pod jejich správou spadají cca 3-4 provozovny, kteří řídí a mentorují juniorní manažery. Juniorní manažeři, jak vyplynulo z rozhovoru s personalistkou organizace XY řídí jednotlivé provozovny, v tomto případě je po většinou jeden juniorní manažer na jednu provozovnu. V dalším pořadí jsou vedoucí jednotlivých oddělení a jejich pracovníci. Následně personalistka organizace XY doplnila, že pozice, jako správa serverů, webových stránek, které spravují externí pracovníci, jsou v organizační struktuře uvedeni pod odpovídajícími řediteli oddělení. Následně jsou uvedené hotely řízené na manažerskou smlouvu, kde je pouze uvedený generální ředitel/ ředitelka této provozovny.

Organizační struktura organizace XY

Personalistka organizace XY podrobně popsala a představila diagram organizační struktury organizace XY. Nejvýše postavený je majitel hotelové sítě, následně generální ředitelka hotelu, pod kterou jsou ředitelé/ ředitelky jednotlivých oddělení, jako např. personálního, účetního, obchodního, rezervčního, marketingového, administrativně ubytovacího, technického/ údržby, restauračního apod. Pod ředitele/ ředitelky spadají manažeři/ manažerky jednotlivých oddělení, následně pod nimi jsou vedoucí a v poslední linii jsou ostatní pracovníci. Vzhledem k tomu, jak vyplynulo z rozhovoru od personalistky organizace XY, že pracovní pozice v organizaci zastupují ženy a muži a to, jak u vyššího, tak u středního i liniového managementu, jsou v obecných specifikacích tyto pozice pojmenované v mužském rodě, pouze pozice generální ředitelky a majitele, kteří jsou v tomto případě jen dva, jedna žena a jeden muž, se tyto pozice budou správně uvádět v ženském a mužském rodě.

Interní programy organizace XY

Na webových stránkách, jak hotelové sítě (XY, 2021b), tak webových stránkách provozovny organizace (XY, 2021a) je odkaz na interní program (XY, 2021c) pro všechny pracovníky. Vstup do programu je podmíněn interním přístupem, heslem, které personalistka poskytla. Program, který celá hotelová síť včetně organizace XY, používá je velmi obsáhlý a nabízí pracovníkům informace o dalších aktivitách, podpůrných programech apod., které jsou pro pracovníky připravené. Personalistka organizace XY vysvětlila, že veškeré informace, které se v tomto programu uvádí, jsou všeobecné a platné pro všechny pracovníky bez ohledu, zda spadají pod centrálu hotelové sítě nebo pod organizaci XY. Druhý interní program, který je také

sdílený jak pro hotelovou síť, tak pro organizaci XY se nachází na webové stránce (XY, 2021d), jak uvedla personalistka organizace XY, která zároveň objasnila, že tento program je převážně pro personalisty, ředitele, manažery potažmo vedoucí, pokud jim k tomu dá manažer oprávnění, a to z důvodu, že je tento interní program zaměřený na data, která nejsou všem přístupná, jako např. se v tomto interním programu uvádí informace o interním hodnocení jednotlivých provozoven, jejich celkový stav ať už z hlediska čistoty, prodeje, ale i hodnocení všech pracovníků, kontakty na všechny pracovníky, různé statistické údaje a v neposlední řadě se do tohoto interního programu zadávají karty pracovníků, jejich osobní údaje, datum nástupu, potažmo skončení a důvod apod.

3.2 Současný stav získávání a výběru v organizaci XY

Jak popsala personalistka organizace XY, významnou roli v tomto případě má hotelová síť, která organizaci XY napomáhá se získáváním a výběrem pracovníků.

Na úvod je dobré připomenout, jak už zaznělo v úvodu práce, jaký je rozdíl mezi získáváním a výběrem. Jak vysvětlují Armstrong, Taylor (2015, s. 272) při získávání se pracovníci hledají a oslovují a při výběru se rozhoduje o nejlepším uchazeči. Tento proces v této posloupnosti, jak vyplynulo z rozhovoru s personalistkou organizace XY, se v organizaci XY také dodržuje. Jednotlivé postupy jsou podrobně popsány z pohledu personalistky organizace XY, která se povětšinou na všech těchto postupech spolupodílí a získává tím objektivní zpětnou vazbu na funkčnost jednotlivých postupů, ačkoliv, jak doplnila, každý názor, pohled i z jiného zdroje je pro ni i pro organizaci XY přínosný a je mu velmi otevřená.

3.2.1 Získávání pracovníků

Dle rozhovoru s personalistkou organizace XY vyplynulo, že získávání pracovníků je vždy návazné na potřeby jednotlivých oddělení, ať už z důvodu, že některý z pracovníků končí, tak i v případě, že se např. očekává větší přísun klientů z důvodu větší obsazenosti nebo rozsáhlejší akce. K čemuž personalistka organizace XY doplnila, že základem je rozlišit, z jakého důvodu je potřeba pracovníka do organizace získat, a následně podle této potřeby se rozhoduje, z jakého zdroje a jaký bude další postup a vývoj.

Získávání pracovníků z důvodu volného neobsazeného místa

Jak uvedla personalistka organizace XY, v případě, že nějaký pracovník z organizace odejde, ať už z jakéhokoliv důvodu, vzniká volné pracovní místo pro nového uchazeče. A doplnila, že je důležité, z jakého pracovního místa/ pozice pracovník odchází. A to z důvodu, jak personalistka organizace XY vysvětlila, že je velký rozdíl mezi řadovou a manažerskou pozicí. Personalistka organizace XY také doplnila, že důvody odchodu pracovníků bývají různé ať už z důvodu pracovníkovi nespokojenosti, náročnosti práce, jiné lepší nabídky či sama organizace XY je nucena nějakého pracovníka ukončit z důvodu její nespokojenosti ať už s jeho přístupem k práci, nekompetentnosti, nespolehlivosti, nedochvilnosti, či kvůli chování např. v kolektivu nebo k přímému nadřízenému.

Získávání řadových pracovníků

Personalistka organizace XY uvedla, že o této potřebě usazení pracovníka do řadové pozice rozhoduje ředitel oddělení. Ředitel oddělení má jako jediný pravomocí rozhodnout, kdo se

případně výběrovým řízením bude věnovat, většinou to bývá manažer či vedoucí oddělení, dodala personalistka organizace XY. Dále personalistka organizace XY uvedla, že ředitel oddělení pracuje i s náklady svého oddělení, kam patří i ty mzdové, a tudíž musí umět dobře plánovat a vyhodnotit, jestli toto pracovní místo je opravdu nutné ihned obsadit či zda je možné tuto potřebu odložit, ponížít tak mzdové náklady a pracovní povinnosti přerozdělit mezi zbylé pracovníky, s ohledem na to, aby nebyli přetížení. Následně personalistka organizace XY uvedla, že pokud ředitel oddělení vyhodnotí, že je opravdu nutné pracovní místo obsadit ihned, a potřebuje s tímto procesem získávání od personálního oddělení pomoci, předává tuto informaci na personální oddělení, a to písemnou formou, tedy e-mailem. E-mail, jak doplnila personalistka organizace XY, musí vždy obsahovat informaci, o jakého pracovníka se jedná, tzn. o jakou pracovní pozici, důvod ukončení, datum a kdy bude pracovní poměr skončený, pokud je pracovník po zkušební době. Personalistka organizace XY uvedla, že zkušební doba se pro tyto pozice uzavírá dle zákoníku práce na tři měsíce, a tudíž ukončení pracovníka po zkušební době bývá s dvouměsíční výpovědní dobou. Personalistka organizace XY doplnila, že jsou i případy, kdy se musí pracovní poměr skončit okamžitě, a to buďto z důvodu, že na tom trvá sám pracovník nebo ředitel oddělení. Tento případ, jak doplnila personalistka organizace XY, bývá z vážných důvodů, buďto nespokojenosti pracovníka nebo jak bylo zmíněno z důvodu nespokojenosti ředitele oddělení, např. kvůli špatným výsledkům či špatnému chování a aj., které může být odhaleno např. ve zkušební době. Personalistka organizace XY doplnila, že pokud se odhalí, špatné výsledky pracovníka ve zkušební době musí se jednat rychle, aby pracovník nepřeklenul zkušební dobu. Následně personalistka organizace XY doplnila, že v případě, že se jedná o obsazení ihned, personální oddělení nejdříve zjišťuje na centrále personálního oddělení hotelové sítě, zda mají přebytečného pracovníka ať už na dočasnou práci za odchozího pracovníka nebo zda mají pracovníka, kterého z nějakého důvodu nepotřebují a mohou ho na stálo přidělit. Pokud tyto možnosti nejsou, personalistka organizace XY uvedla, že se podává inzerát na inzertní portály (Práce, Profesia) se kterými organizace XY i hotelová síť spolupracují. Personalistka organizace XY vysvětlila, že před podáním inzerátu se zhotovuje jeho podoba, která není připravená podle šablony, a proto se pokaždé zhotovuje velmi rychle nějaká základní vizualizace a vzhledem k tomu, že personalistka organizace XY, jak sama uvedla, nezná pracovní náplň všech pracovních pozic v organizaci XY uvádí v inzerátu obecné pracovní postupy a následně k tomu uvádí obecné informace o organizaci, výhodách a povinnostech, které musí pracovník dodržovat a co musí splňovat.

Získávání vedoucích pracovníků

Jak už bylo zmíněno v části získávání řadových pracovníků, velmi podobný postup je i u získávání pracovníků do vedoucích pozic, jak uvedla personalistka organizace XY a doplnila, že zásadní rozdíl je v pozici, která je v tomto případě více důležitá. Personalistka organizace XY doplnila, že se organizace XY snaží obsazovat pracovní místa, a především vyšší pozice z vnitřních zdrojů. Z čehož vyplývá, jak personalistka organizace XY uvedla, že nejprve ředitel oddělení zvažuje, jestli je možné volné pracovní místo obsadit někým z řadové pozice, což vyžaduje poměrně důsledné vyhodnocování způsobilosti jednotlivců a jejich kompetentnosti k uvedené pozici, nicméně stále se nejedná o tak vysokou pozici, a proto většinou ředitel požaduje zpětnou vazbu od manažera, kterému je povětšinou přidělena i důvěra a odpovědnost za zvolení vhodného pracovníka do této pozice, jak uvedla personalistka organizace XY. Následně personalistka organizace XY vysvětlila, že pokud manažer vybere vhodného pracovníka k usazení do této pozice, následně se uvolňuje pozice řadového pracovníka a následuje postup podle popisu, jak je uvedeno v získávání pracovníků řadových pozic. Personalistka organizace XY znovu zopakovala, že pokud manažer ve spolupráci s ředitelem oddělení nevybere vhodného pracovníka a potřebuje od personálního oddělení

pomoc s procesem získávání do požadované pozice následuje stejný proces s poskytnutím informací o požadované pozici od ředitele oddělení, tzn. ředitel oddělení prostřednictvím e-mailové komunikace posílá podrobný popis, od kdy pracovníka potřebují, důvod odchodu původního pracovníka apod. K tomu personalistka organizace XY doplnila, že ředitel oddělení musí rozhodnout, jestli je oddělení schopno fungovat po dobu získávání a výběru bez vedoucího pracovníka, a pokud, není, pak tuto roli musí po tuto dobu odpovědně vykonávat samotný manažer včetně všech potřebných postupů v souvislosti s náplní práce, ačkoliv může jednodušší úkoly převést na někoho ze schopnějších pracovníků. V návaznosti na tento proces personalistka organizace XY znovu zopakovala postup ze strany personálního oddělení, které podle instrukcí prvně zjišťuje od hotelové sítě, jestli mají k dispozici pracovníka, který po dobu získávání a výběru může pracovní místo dočasně obsadit, nebo zda by mohl pracovník plně nastoupit a zůstat v této organizaci XY. Pokud se z hotelové sítě nepodaří pracovní místo plnohodnotně obsadit, tedy není k dispozici pracovník, který by se mohl do této pozice na dlouhodobou dobu usadit, vystavuje se inzerát, a i v tomto případě ho vystavuje na portálech se kterými obě organizace spolupracují (Práce, Profesia), jak uvedla personalistka organizace XY. Personalistka organizace XY doplnila, že se snaží maximálně popsat pracovní místo, někdy základní popis posílá samotný manažer/ ředitel, ale vždy to bývá stručný popis, který personalistka organizace XY přepisuje do inzerce.

Získávání manažerských pozic

Jak popsala personalistka organizace XY, tyto pozice jsou velmi důležité, a proto je v tomto případě postup konzultován s generální ředitelkou organizace XY. Samozřejmě plná odpovědnost za zvolení manažera je vždy na řediteli oddělení, jak doplnila personalistka organizace XY. Personalistka organizace XY znovu zopakovala postup v rámci získávání manažerských pozic, kdy ředitel prvně musí zvážit, zda lze obsadit někým z jeho pracovníků, v tomto případě se nabízí místo vedoucího, který by takto mohl kariérně postoupit. Následně by se uvolnilo místo vedoucího a zase by ředitel či manažer museli uvážit, jestli mají vhodného kandidáta do této pozice z řadové pozice. Vzhledem ke zkušenostem, jak doplnila personalistka organizace XY, kdy některý z pracovníků v pozici vedoucího odváděl dobrou práci s kvalitními výsledky, nicméně po zvýšení pozice do manažerské se odhalilo, že na tuto práci už tento pracovník nestačil. Jsou ředitelé oddělení, jak uvedla personalistka organizace XY více opatrní a konzultují tyto postupy s generální ředitelkou. Personalistka organizace XY zopakovala, že pokud ředitel nakonec vyhodnotí, že do manažerské pozice nemá z vnitřních zdrojů vhodného pracovníka, opět se obrací na personální oddělení a poskytuje, jak už bylo zmíněno u shora uvedených pozic, důvody a termíny k obsazovanému místu. Následně personální oddělení kontaktuje hotelovou síť s požadavkem o zajištění pracovního místa na manažerskou pozici ať už na dočasnou dobu či dlouhodobou a v případě, že se nepodaří takto pracovní místo obsadit, následuje, jako v ostatních případech příprava inzerátu. Personalistka organizace XY doplnila, že ředitel poskytuje základní popis pracovního místa a požadavků a personalistka organizace XY sestrojuje inzerát, který se podává, jak už bylo zmíněno na inzertní portály (Práce, Profesia) a v tomto případě navíc i Jobs.

Získávání ředitelských pozic

V tomto případě personalistka organizace XY uvedla, že u těchto pozic je vždy plně součinná generální ředitelka organizace XY, a doplnila, že jsou tyto pozice dlouhodobě a kvalitně obsazované, ačkoliv personalistka organizace XY nevyloučila, že i v minulosti se některé pozice musely upravit z uvedených důvodů ať už nekompetentnosti či odchodu nějakého ředitele, pokud, ale k tomuto dojde, jak vysvětlila personalistka organizace XY generální

ředitelka tuto skutečnost řeší po své ose či v jednání s majitelem hotelové sítě a prvně se zvažuje jestli je možnost takové místo obsadit z vlastních zdrojů a to ať už někým přímo z organizace XY nebo z hotelové sítě, nebo prostřednictvím doporučení, což je metoda, která se upřednostňuje u všech shora uvedených postupů. Dále personalistka organizace XY vysvětlila, že pokud se nepodaří obsadit pracovní místo z vlastních zdrojů, přechází se na hledání pozice prostřednictvím inzercí, a to především na inzertním portále Jobs, s tím, že popis uchazeče předává generální ředitelka a personální oddělení podle tohoto popisu zpracovává inzerát.

Podávání inzerátů a zpětná vazba

Jak již bylo zmíněno personalistkou organizace XY, inzeráty jsou jedním z nejvíce používaných nástrojů k získávání pracovníků, pakliže neexistuje jiná možnost. Před podáním inzerátu, jak popsala personalistka organizace XY se prvně připravuje jeho struktura, personalistka organizace XY navíc přiznala, že se tomuto nevěnuje tak velká péče a po většinou si inzeráty sestavuje sama, podle svých znalostí. Do inzerátu vkládá svoje kontaktní údaje a je tedy první kdo vidí příchozí reakce. Od uchazečů se v první řadě vyžaduje jejich životopis. Motivační dopis se nevyžaduje, ale považuje se, a to především u pozic vedoucích a výše za výhodu pro uchazeče, nicméně organizace neboli personalistka organizace XY toto nechává na samotných uchazečích a jak uvedla je to jedna z její strategie, jak posoudit uchazeče. Personalistka organizace XY uvedla, že do inzerátu uvádí základní informace, co organizace požaduje od uchazeče, jako např. odpovědné vzdělání, případně praxi (pokud si to pozice vyžaduje) a následně se uvádí vlastnosti, jako např. pracovitost, týmovost, spolehlivost apod. Další část inzerátu tvoří nabídka pro uchazeče, kde se popisuje obecný přehled o benefitech pro pracovníky, možnost kariérního růstu apod., jak také popsala personalistka organizace XY. Následně se personalistka organizace XY, jak uvedla, dohodne s ředitelem oddělení, zda od ní požaduje zajistit první selekci, a podle toho buďto posílá přijaté životopisy k určenému pracovníkovi, který má odpovědnost za výběr pracovníka, včetně krátkého popisu zjištěných dat/ údajů, a nevhodné ihned vyřazuje, nebo si tento celý proces řídí pracovník, který je k tomu ředitelem oddělení pověřený. Personalistka organizace XY uvedla, že se často stává, že přijde velký objem životopisů a je dost náročné pro všechny zúčastněné provést selekci či samotný výběr.

Doporučení

Jak už tato metoda získávání byla představena u získávání ředitelských pozic a jak také popsala personalistka organizace XY jedná se o metodu získávání, která se v organizaci XY i v hotelové síti upřednostňuje nad inzercemi. A ačkoliv personalistka organizace XY přiznala, že i v tomto případě jsou záznamy špatného výběru, obecně se této metodě důvěřuje z důvodu, že je organizace XY přesvědčená, že pracovníci doporučují schopné pracovníky, o čemž může vypovídat i motivace, která je s tímto programem spojená. Personalistka organizace prozradila, že motivace pro pracovníky, aby doporučovali své známé, je finanční a je rozložena do období 3, 6 a 12 měsíců, kdy pracovník, který někoho doporučil a doporučený pracovník se po jednotlivá období v pozici udrží, dostává mimořádnou finanční odměnu.

Spolupráce se školami

Tuto metodu získávání také představila a popsala personalistka organizace XY, která uvedla, že organizace XY, ale i hotelová síť, s tímto nástrojem pracují. Dále personalistka organizace XY popsala, že spolupráce spočívá v tom, že organizace nabízí studentům hotelové školy možnost praxe. A doplnila, že obě organizace očekávají, že studenti, kteří se v organizacích

školí k aktivní práci, budou s organizací XY i hotelovou sítí spolupracovat ať už o prázdninách a víkendech, nebo po studiu. Personalistka organizace XY k této metodě uvedla, že hlavní výhodou je především možnost poznat tyto studenty a případně si z nich vybrat ty nejlepší a nejvíce vhodné. Personalistka organizace také uvedla, že škola, která studenty dodává, se o ně stará a reaguje i na případné stížnosti ze strany organizace XY. V případě stížností a nespokojeností ze strany organizace XY s některým ze studentů ihned škola reaguje a takového studenta případně vymění, jak popsala personalistka organizace XY. Personalistka organizace XY také uvedla, že i tento nástroj pomáhá s případnými akcemi, pokud organizace potřebuje více pracovníků, navíc je tento způsob pomoci levný, nicméně personalistka organizace XY přiznala, že studenti mohou vykonávat spíše pomocné práce, jelikož jim chybí potřebné zkušenosti k tomu, aby mohli zastat odpovědnou práci jako pracovníci organizace XY.

Outsourcing

Outsourcing je dalším nástrojem, který organizace využívá převážně při potřebě zajištění větších akcí, a to, když potřebují pracovní místa zajistit zkušeným personálem a není jiná možnost výpomoci, jako např. z hotelové sítě, jak uvedla personalistka organizace XY. Navíc outsourcovaní pracovníci pomáhají i s jinými službami v organizaci XY, např. se zajištěním ostrahy, údržby a úklidu, jak doplnila personalistka organizace XY. Dále personalistka organizace XY uvedla, že je tento způsob zajištění v organizaci XY zaveden po mnoho let a zkušenosti jsou kladné, a to z důvodu, že mají zaškolený personál a jelikož jsou některá z těchto pracovních míst více fluktuální a zajišťují je cizinci, je to pro organizaci i pomoc v případě zaměstnávání cizinců. Personalistka organizace XY doplnila, že organizace nabízející outsourcing je garantem služby a v případě odchodu pracovníka dokážou obratem reagovat a ze svých záloh rychle pracovní místo obsadit, což je díky tomu, že zajišťují pracovní místa pro větší počet organizací, a tudíž mají i větší počet pracovníků k dispozici. Personalistka organizace XY také uvedla, že další pracovní místa, která už jsou více odborná, organizace XY od organizací zajišťující outsourcing nepožaduje.

3.2.2 Výběr pracovníků

Výběr pracovníků navazuje na získávání, a to po většinou z externích zdrojů, jak uvedla personalistka organizace XY. Tento případ nastává v případě výběru pracovníků z inzerce, doporučení, škol, v každém případě pracovník musí projít výběrovým řízením, které se skládá z několika kroků a je návazné na získávání pracovníků do určité pozice či se jedná jen o nějakou akci, doplnila personalistka organizace XY.

Výběr pracovníka pro určitou akci

Personalistka organizace XY popsala, že v případě, když organizace potřebuje obsadit pracovní místo pouze z důvodu nějaké akce, která se případně může opakovat, organizace si většinou toto zajišťuje pracovníky na brigádu. Jak personalistka organizace XY vysvětlila, nemá smysl v tomto případě kvůli akcím procházet procesem získávání a výběru a usazovat pracovníka na hlavní pracovní poměr, když následně pro něho nebude práce. Dále k tomuto tématu personalistka organizace XY vysvětlila, že v případě této potřeby se, oslovují studenti ze středních škol nebo brigádníci, kteří s organizací dlouhodobě na této bázi spolupracují či se využívá pracovníků z outsourcingu.

Výběr pracovníka pro dlouhodobou spolupráci

V případě, že ředitel vyhodnotí, že je potřeba nového pracovníka do oddělení a potřebuje se získáním a výběrem pomoci, informaci předává na personální oddělení, jak bylo zmíněno v kapitole 3.2.1 získávání pracovníků. Následně personální oddělení vystavuje inzerát a přebírá životopis od uchazeče, jak uvedla personalistka organizace XY. První screening tedy spočívá ve vyhodnocení profesního životopisu. Pokud personalistka organizace XY nebo odpovědná osoba (vedoucí, manažer, ředitel) shledá uchazeče podle určených kritérií za vyhovující, následuje další výběrové kolo. Následující výběrové kolo spočívá v telefonickém pohovoru či osobním pohovoru, dodala personalistka organizace XY. Personalistka organizace XY dále vysvětlila, že v případě, že má ředitel oddělení nebo odpovědná osoba za výběr pracovníka do organizace XY někoho doporučeného z jiného zdroje, v tomto případě už ředitel oddělení o potřebě pracovníka personální oddělení neinformuje a vyřizuje si výběr ředitel oddělení či odpovědná osoba určená ředitelem oddělení po své ose.

Telefonický výběrový pohovor

Dle rozhovoru s personalistkou organizace XY se tento způsob prvního výběru odehrává po kladném vyhodnocení profesního životopisu a personalistka organizace XY nebo odpovědná osoba za výběr zavolá uchazeči a pokládá předem připravené otázky či doplňující ohledně požadované práce. Z rozhovoru s personalistkou XY dále vyplynulo, že organizace nemá stanovený postup konkrétních otázek pro uchazeče, takže si otázky každý připravuje sám nebo otázky pokládá podle svého uvážení. Personalistka organizace XY také přiznala, že se často stává, že se do dalšího kola dostávají nevhodní uchazeči, nicméně po považovaném úspěšném absolvovaném telefonickém pohovoru se uchazeč přesouvá k osobnímu výběrovému pohovoru. Také personalistka organizace XY uvedla, že telefonický pohovor v organizaci XY není pevně zavedený, takže se k němu pravidelně nepřistupuje.

Výběrový pohovor

Jak uvedla personalistka organizace XY výběrový pohovor je nejčastější metodou výběru pracovníků, a proto se tomuto postupu, klade nejvyšší pozornost. Následně personalistka organizace XY popsala proces výběrového pohovoru, kterého, jak uvedla, se často účastní. Personalistka organizace XY uvedla, že není pevně stanoveno, že by u něho musela být a spíše je to na domluvě mezi ní a odpovědnou osobou za výběr pracovníka do konkrétního oddělení. K tomuto personalistka organizace XY doplnila, že v případě, že je u výběrového pohovoru přítomná, pak předává odpovědné osobě za výběr pracovníka, zpětnou vazbu na odhalené osobnostní vlastnosti, které během výběrového pohovoru vyhodnotí. Krom toho také personalistka organizace XY uvedla, že organizace nepoužívá vstupní dotazník ani strukturovanou formu pohovoru a v případě, že by se jednalo o výběrový pohovor na pozici ředitelskou je její a generální ředitelky přítomnost vyžadována. Dále personalistka organizace XY uvedla, že výběrový pohovor je vedený formou volnou neboli nestrukturovanou a dotazy vznikají v návaznosti na jednotlivé údaje v životopise. Takto vedený výběrový pohovor se vede pro každou z výše uvedených pozic, uvedla personalistka organizace XY.

Konečný výběr/ ukončené výběrové řízení

V rozhovoru personalistka organizace XY uvedla, že po výběru nejvhodnějšího pracovníka se automaticky výběrové řízení ukončuje. Personalistka organizace XY uvedla, že konečný výběr je vždy kompetenci ředitele oddělení, který za výběr pracovníka zodpovídá. Personalistka

organizace XY doplnila, že informaci o zvolení kandidáta předává ředitel oddělení na personální oddělení společně s finálním potvrzením od generální ředitelky, aby personální oddělení připravilo požadované dokumenty k nástupu. Následně se předává zpětná vazba s poděkováním všem uchazečům o pracovní místo, že nebyli do organizace XY vybráni, s tím, že nejčastěji se podává písemnou formou, tedy e-mailem, v případě, že uchazeč nemá e-mail, pak telefonicky, dodala personalistka organizace XY.

Adaptační proces

V tomto případě personalistka organizace XY uvedla, že adaptační proces je v kompetenci ředitele/ manažera/ vedoucího oddělení. Personalistka organizace XY vysvětlila, že školení by měl vždy provádět přímý nadřízený, ačkoliv, jak doplnila to není pravidlem a stává se, že nově přichozí pracovníky školí kolegové ze stejné pozice za dohledu nadřízeného, který od pracovníků sbírá informace o novém pracovníkovi. Jak již bylo zmíněno organizace XY společně s hotelovou sítí disponuje interním programem pro určité pracovníky na webové stránce (XY, 2021d), který krom dalších funkcí slouží i k evidenci pracovníků, tedy do programu, jak již bylo zmíněno, se zapisují osobní údaje pracovníka s evidencí datumu nástupu, datumu ukončení (v případě smlouvy na dobu určitou) a další důležité údaje. Program na webové stránce (XY, 2021d) je naprogramován tak, aby sám evidoval zkušební dobu od data nástupu, což usnadňuje práci především personálnímu oddělení, které průběžně reviduje zkušební doby pracovníků a následně posílá k ředitelům/manažerům oddělení dotaz ohledně jejich práce a upozorňuje na krácení zkušební doby, jak popsala personalistka organizace XY. Navíc personalistka organizace XY uvedla, že principem je, aby nadřízený v průběhu zkušební doby odhalil nedostatky a buďto intenzivně pracoval na jejich odstranění či se zvážilo ukončení pracovníka, na což pak následuje buďto znovu zrevidování dalších vhodných uchazečů z předchozího ukončeného výběrového řízení či otevření nové výběrové řízení do požadované pozice, doplnila personalistka organizace XY.

3.3 Výzkum a jeho vyhodnocení

Výzkum je popsán podle výsledků z dotazníkového šetření, kterého, jak bylo popsáno v metodice práce, se z oslovených 65 pracovníků průzkumu zúčastnilo 58 pracovníků čili 89 %. Dotazníky byly dva – jeden pro všechny pracovníky a druhý pro personální oddělení. V první části výzkumu se vyhodnocení věnuje dotazníku, který byl přeposlán všem pracovníkům. Dotazník je rozdělený do 6 kategorií a výsledky z šetření jsou porovnávány s dalšími zdroji. Na závěr každé kategorie navazuje souhrn, který je součástí celkového vyhodnocení.

První část dotazníku se věnuje průzkumu aktuálního stavu, druhá část metodám a postupům k získávání a výběru pracovníků, třetí část zhodnocení získávání a výběru pracovníků, čtvrtá část osobnímu dotazníku, pátá část adaptačnímu procesu, a poslední šestá část celkovému souhrnu.

Předposlední kapitola porovnává výsledky z dotazníkového šetření obou dotazníků (dotazník pro všechny pracovníky a dotazník pro personální oddělení) a zahrnuje konečný pohled nad výsledky od personalistky organizace XY, vyhodnocený z rozhovoru (rozhovor, 12.2020-2.2021).

Poslední kapitola se věnuje diskusi nad výsledky, tzn. srovnání tvrzení autorů z teoreticko-metodologické části a skutečný stav zavedených procesů z pohledu pracovníků a personálního oddělení organizace XY.

3.3.1 Dotazník pro všechny pracovníky

I. Průzkum aktuálního stavu

1. Kdo podle Vás zodpovídá za výběr pracovníků do organizace? (Můžete označit více odpovědí). Respondenti v 64 % uvedli personalistu a vedoucího oddělení, 38 % respondentů uvedlo manažera 14 % ředitele a v 5 % byl zmíněn řadový pracovník a někdo z centrály organizace. Z těchto výsledků, lze vyvodit, že pracovníci neznají konkrétní postup, což ukazuje i rozdíl v informaci, kterou poskytla personalistka organizace XY a to, že zodpovědný za výběr pracovníka do organizace je ředitel oddělení. 14 % respondentů, kteří uvedli ředitele, bylo z pozic manažeri/ ředitelé, z čehož plyne, že ředitelé a manažeri vědí o tom, kdo za výběr pracovníků zodpovídá.
2. Hodnotíte, že má organizace správně nastavené postupy k získávání pracovníků? V tomto případě uvedlo 57 % respondentů, že má. 19 % respondentů uvedlo, že má částečně a stejný počet respondentů uvedlo, že nemá, 5 % respondentů nevědělo. Z uvedeného vyplynulo, že postupy nejsou hodnocené jednoznačně kladně.
3. Jste nebo nejste spokojený/á s kolegy ve vašem týmu? Pouze 64 % respondentů uvedlo, že je spokojených, částečně bylo 36 %. Jelikož je spokojených jen 64 % respondentů, je zde signál, že zde panuje i částečná nespokojenost s kolegy v týmu, což ukazuje graf 1, viz níže.
4. Kdo hodnotí, že je potřebný pracovník do týmu? (Můžete označit více odpovědí). Většina respondentů 81 % uvedlo vedoucího oddělení, druhou nejčastější odpovědí v 50 % byl zmíněn manažer, následně ve 24 % ředitel, 12 % respondentů uvedlo řadového pracovníka a v 5 % byli označení personalista, generální ředitel a posledních 5 % respondentů nevědělo. Byť je odpovědný za výběr pracovníka do oddělení ředitel, jak uvedly personalistky v jejich dotazníku, tak v návaznosti na diskusi s personalistkou organizace XY vyplynulo, že vedoucí oddělení, tak i manažer poskytují zpětnou vazbu ohledně potřeb řediteli oddělení. Lze tedy z uvedeného vyhodnotit, že pracovníci na hodnocení pracovníka do týmu mají jasno.
5. Kdo zadává požadavek o nového pracovníka? (Můžete označit více odpovědí). I v tomto případě, jako u hodnocení se většina respondentů v 86 % shodla u vedoucího pracovníka, manažera uvedlo 62 % respondentů, 38 % personalistu, 31 % ředitele, 12 % dostal generální ředitel a někdo z centrály hotelové sítě, v 5 % respondenti uvedli řadového pracovníka. V tomto případě také nebyla jasná odpověď, ačkoliv i v tomto případě platí, že zodpovědnost, jak vyplynulo z dotazníku pro personalistky, má ředitel oddělení. Toto také potvrdila i uvedla personalistka organizace XY se kterou byl vedený rozhovor. Nicméně vzhledem k tomu, že není standardní, že by řadový pracovník zadával požadavek o nového pracovníka, diskuse s personalistkou organizace XY se věnuje i této informaci, která je vysvětlena z jejího pohledu a rozepsána v kapitole 3.3.3 vyhodnocení dotazníků.
6. Komu se zadává požadavek o nového pracovníka? (Můžete označit více odpovědí). Zde byla poměrně jednoznačná odpověď, tedy 88 % respondentů uvedlo, že personalistovi, ve 24 % byl zmíněn ředitel, ve 12 % byla zmíněná pozice manažera a generální ředitel, posledních 5 % respondentů uvedlo vedoucího oddělení a řadového pracovníka. I tento

případ, že se požadavek zadává řadovému pracovníkovi, jak uvedlo 5 % respondentů řeší v samostatné kapitole 3.3.3.

7. Je rozdíl mezi nábořem pracovníka do určité úrovně pozice (např. řadová, vedoucí, manažerská?). 93 % čili většina respondentů uvedlo, že v tom je zásadní rozdíl, 7 % respondentů uvedlo, že se nábořy řídí stejnými kritérii pro všechny pozice. Což se ztotožňuje i s informací od personalistky organizace XY a s dotazníkem pro personalistky.
8. Kdo se stará o náboř nových pracovníků? (Můžete označit více odpovědí). I v tomto případě většina 88 % respondentů uvedlo personalistu, 43 % vedoucího oddělení, 24 % manažera, 19 % ředitele, 14 % někoho z hotelové sítě, 5 % generálního ředitele a řadového pracovníka. Ačkoliv, jak vyplynulo z rozhovoru s personalistkou organizace XY je personální oddělení plně součinné v případě potřeby, vždy je odpovědný ředitel oddělení, který celý náboř organizuje a určuje odpovědné osoby, které se nábořem budou zabývat. Je tedy znovu zřejmé, že postup všichni pracovníci organizace XY neznají. I zde se opakuje, že součinnost s nábořem má řadový pracovník, je tedy více probráno v kapitole 3.3.3.
9. V případě, že je např. nějaká akce a je potřeba více pracovníků, kdo toto v organizaci řeší? (Můžete označit více odpovědí). 69 % respondentů uvedlo vedoucího oddělení, 50 % personalistu, 43 % manažera, 38 % ředitele, 14 % někoho z hotelové sítě, a 5 % generálního ředitele a řadového pracovníka. Přestože větší polovina, tedy 69 % uvedla vedoucího oddělení, není z tohoto jasné, jak to opravdu probíhá, a proto i tento případ je více vysvětlený v kapitole 3.3.3 z pohledu personalistky organizace XY.
10. Jakým způsobem se řeší, když je potřeba více pracovníků např. kvůli nějaké jednorázové akci? (Můžete označit více odpovědí). 81 % respondentů uvedlo brigádníky, 62 % oslovených uvedlo agentury práce, 31 % uvedlo, že se do práce zapojují všichni bez ohledu na zařazení, 12 % respondentů uvedlo personální agentury a hromadné náboř. Výsledek se ztotožňuje s informací od personalistky organizace XY.
11. Nabízí nebo nenabízí organizace možnost nějakých odměn za splněnou práci, např. motivaci ve formě finanční či nefinanční (mohou být benefity apod)? 86 % respondentů uvedlo, že nabízí. 14 % uvedlo, že nenabízí. Jelikož organizace, jak uvedla personalistka organizace XY, nabízí motivace, je otázkou proč o tom 14 % respondentů neví nebo proč se jich to netýká, i tento výsledek se řeší v samostatné kapitole 3.3.3 vyhodnocení dotazníků.
12. Nabízí nebo nenabízí organizace motivace ať už finanční či nefinanční za spolupráci při nábořu nových pracovníků, např. doporučení či jiná spolupráce související s výběrem pracovníka? I v tomto případě většina 86 % respondentů uvedla, že se motivace nabízí, a 14 % respondentů uvedlo, že nenabízí. Ačkoliv informace od personalistky organizace XY byla, že organizace nabízí motivace za spolupráci při nábořu, tak důvod, proč o tom 14 % respondentů neví, se řeší v kapitole 3.3.3.
13. Pokud nabízí organizace motivace ve formě finanční či nefinanční, prosím specifikujte, co nabízí, můžete označit více odpovědí. Finanční odměnu označilo 86 % respondentů, nefinanční 74 %, následně zase 14 % respondentů uvedlo, že se odměny nenabízí. I v tomto případě se kapitola 3.3.3 věnuje tomu, proč 14 % respondentů uvedlo, že se žádné odměny nenabízí.
14. Pokud organizace nabízí motivace ať už finanční či nefinanční za spolupráci na nábořu, prosím specifikujte, zda jde o finanční odměnu či nefinanční, v případě, že se nabízí

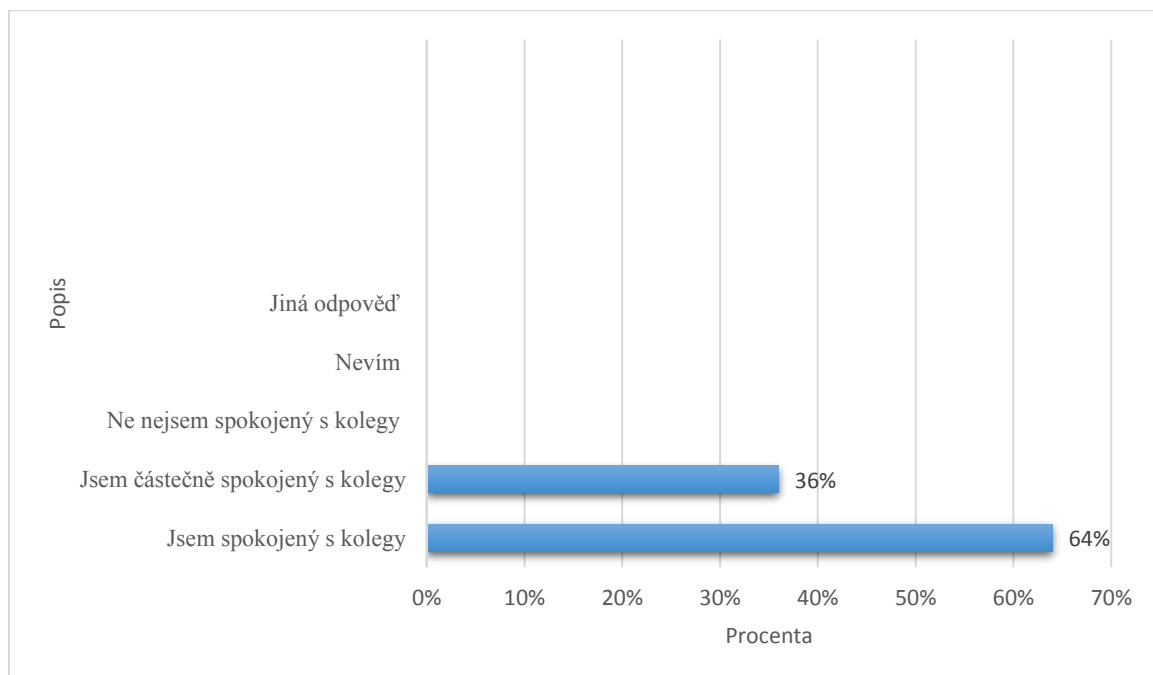
obě, označte obě odpovědi. Jasnou převahu získala motivace finanční a to 86 %, nefinanční 19 % a jako v předchozích odpovědích zbylých 14 % respondentů uvedlo, že se odměny za tuto činnost nenabízí.

15. Pokud organizace nabízí motivace za spolupráci na náboru, jste s jeho formou a nabídkou spokojen/á? Zde už byly hodnoty nižší a spokojenost uvedlo jen 62 % respondentů, 19 % nebylo schopno posoudit a uvedlo nevím, 14 % uvedlo, že jsou vcelku spokojeni a 5 % spokojených nebylo.
16. Nabízí organizace motivace ať už finanční či nefinanční za adaptační proces? (zaškolení nového pracovníka). V tomto případě přesně polovina respondentů 50 % uvedla, že nenabízí, 26 % respondentů nevědělo, 14 % uvedlo, že nenabízí, ale ocenili by to, 5 % respondentů uvedlo, že nabízí a 5 % uvedlo, že je to součástí jejich práce a není možné si za to něco nárokovat. Zajímavostí je, že 5 % respondentů uvedlo, že se odměny za adaptační proces nabízí, ačkoliv personalistka organizace XY uvedla, že se odměny za adaptační proces nenabízí. Dokonce v následující otázce stejný počet respondentů uvádí, že je odměna finanční. I tento případ je více vysvětlen z pohledu personalistky organizace XY v kapitole 3.3.3.
17. Pokud organizace nabízí nějakou formu motivace za adaptační proces (zaškolení nového pracovníka), o jakou formu se jedná? V tomto případě 69 % respondentů uvedlo, že organizace žádnou motivaci nenabízí, 5 % uvedlo, že nabízí finanční odměnu a 26 % nevědělo. Vysvětlení k tomuto výsledku viz otázka č. 16.
18. Pokud organizace nabízí motivace ať už finanční či nefinanční, prosím specifikujte konkrétní odpověď, můžete označit více odpovědí. Zde se shodlo 50 % respondentů u dvou odpovědí a to, že organizace nabízí finanční odměnu za splněnou práci podle určení nadřízeného a finanční odměnu za práci, navíc podle zadání, 74 % respondentů uvedlo, že organizace nabízí i nefinanční odměny ve formě benefitů, 14 % respondentů uvedlo, že se žádné motivace nenabízí, což navazuje na otázku č. 11 a vysvětlení v samostatné kapitole 3.3.3.
19. Pokud organizace nabízí motivace nefinanční, prosím specifikujte jaké, můžete označit více odpovědí. 64 % respondentů uvedlo wellness a jiné nabídky spojené s krásou a odpočinkem, 55 % respondentů uvedlo možnost jídla, 50 % respondentů uvedlo jazykové kurzy, stejný počet 43 % uvedlo: parkování, cestování či přespání v některé provozovně, vstupenky (bazény, parky apod.), 38 % uvedlo čištění pracovního oblečení, 31 % poskytnutí pracovního oblečení, 14 % uvedlo, že se motivace/ benefity nenabízí a 5 % uvedlo nabídku karty multisport. Fakt, že pracovníci uváděli nejčastěji wellness a jiné nabídky spojené s krásou a odpočinkem stvrzuje fakt, který na svých webových stránkách uvádí organizace (XY, 2021a), kde tyto nabídky popisuje pro své klienty.
20. Pokud organizace nabízí motivace nefinanční, které z nabízených benefitů hodnotíte za stěžejní pro Vaši potřebu? (Můžete označit více odpovědí). Nejvyšší hodnota 43 % byla uvedena u wellness a jiných zkrášlujících a odpočinkových nabídek, 38 % respondentů uvedlo možnost cestování, přespání v některé provozovně, 31 % respondentů uvedlo parkování, vstupenky (bazény, parky apod.), jídlo v hotelu, 24 % respondentů považuje za důležité čištění pracovního oblečení, 14 % respondentů uvedlo možnost pořízení pracovního oblečení, 14 % uvedlo, že organizace žádné nefinanční motivace nenabízí.
21. Pokud organizace nabízí motivace ve formě nefinanční, které z níže uvedených označujete za nedostatečné ať už z hlediska, že nejsou úplně zdarma nebo z jiných důvodů, např. nejsou pro Vás potřebné nebo je hodnotíte, jako úplně zbytečné apod. (Můžete označit více odpovědí). 31 % respondentů uvedlo, že jsou dostatečné a dobré,

24 % označilo za nedostatečné parkování, 19 % respondentů uvedlo za nedostatečné cestování a možnosti přespání v nějakém zařízení a možnost pořízení oblečení, 14 % respondentů označilo za nedostatečné poskytování jídla, čištění oblečení a 14 % uvedlo, že se nenabízí žádné motivace a 5 % bylo zaznamenáno za nedostatečné u wellness a zkrášlovacích, odpočinkových aktivit, vstupenek (parky, bazény apod.) a jazykových kurzů.

22. V předchozí otázce jste měl/a označit, které motivace považujete za nedostatečné, můžete zde označit konkrétní důvod, v případě více důvodů označte více odpovědí. Zde větší polovina respondentů (57 %) uvedla za nedostatečný důvod jejich rozdělení podle pozic, 29 % uvedlo, že jsou nepotřebné a 14 % respondentů uvedlo, že se žádné motivace/benefity nenabízí. I tyto skutečnosti ohledně motivací byly podrobněji probrány s personalistkou organizace XY a je k nim vysvětlení v kapitole 3.3.3., s tím, že jejich nastavení je centrální z hotelové sítě, a není tedy v plné kompetenci organizace XY je měnit, stejně jako v případě odpovědi 11 je třeba se zaměřit především na 14 % respondentů, kteří o motivacích nevědí.

Graf 1 Spokojenost s kolegy v týmu



Zdroj: vlastní zpracování

Graf 1 ukazuje, že 64 % pracovníků je spokojených se svými kolegy a 36 % respondentů uvedlo, že jsou se svými kolegy spokojeni částečně. Jelikož výsledek šetření odhalil částečnou nespokojenost mezi pracovníky následovala na toto téma diskuse s personalistkou organizace XY. Tento nedostatek je i součástí návrhů doporučení ke zlepšení stavu v organizaci XY.

Souhrn:

Průzkum aktuálního stavu odhalil, že většina respondentů (81 %) určila vedoucího oddělení, který hodnotí, zda je potřeba získat nového pracovníka do organizace a který zadává požadavek o nového pracovníka, což uvedlo 86 % respondentů. Požadavek, jak z dotazníků vyplynulo, se podle 88 % respondentů předává k personalistovi, který nábor také zajišťuje, což uvedlo, také 88 % respondentů. Většina respondentů (93 %) také uvedla, že je v organizaci rozdíl v náboru na různé pozice. Rozdílné názory byly v případě zodpovědnosti za nábor, např 64 % respondentů uvedlo vedoucího oddělení a personalistu, dalších 38 % uvedlo manažera, 14 % uvedlo ředitele a dokonce 5 % se domnívá, že tuto odpovědnost má řadový pracovník nebo někdo z centrály. Tyto výsledky v podstatě kopírovaly i odpovědi týkající se zajišťování pracovníků pro nějakou akci, i zde byl v 69 % uvedený vedoucí oddělení a v 50 % personalista, 43 % označilo manažera a 38 % ředitele, nižší procenta respondentů uváděla někoho z hotelové sítě, generálního ředitele a řadového pracovníka. Co se týkalo spokojenosti s kolegy, tak pouze 64 % respondentů uvedlo, že jsou spokojeni, zatímco 36 % je spokojeno částečně.

Další šetření tohoto bloku se týkalo motivací, jednak jestli organizace XY nabízí motivace za spolupráci při náboru, což potvrdilo 86 % respondentů, a stejný počet respondentů 86 % uvedlo, že jde o finanční odměnu. Spokojenost s tímto nastavením potvrdilo jen 64 % respondentů a částečnou spokojenost 14 %. Ohledně motivace za adaptační proces uvedla polovina 50 % respondentů, že se v organizaci XY nenabízí, zajímavé bylo, že 14 % by takovou odměnu ocenilo, a další zajímavostí bylo, že 5 % respondentů nesprávně uvedlo, že se motivace nabízí, dokonce v tomto procentuálním počtu respondenti uvedli, že jde o odměnu finanční. Kromě tohoto také respondenti uvedli, že organizace nabízí finanční odměny za splněnou práci a práci navíc, což uvedla také polovina (50 %) respondentů. 74 % respondentů uvedlo, že organizace nabízí nefinanční odměny ve formě benefitů. Zvláštností bylo, že 14 % respondentů uvádělo, že organizace žádné motivace nenabízí. V případě dotazů, jaké motivace organizace nabízí, uváděli v 64 % wellness a jiné nabídky spojené s krásou a odpočinkem, 55 % respondentů uvedlo jídlo v organizaci, 50 % zmínilo jazykové kurzy a 43 % parkování, cestování či možnost přespání v některé provozovně, možnost vstupenek, dokonce 40 % uvedlo čištění prádla, poskytnutí pracovního oblečení a další. Jako stěžejní benefit respondenti (43 %) uváděli wellness a jiné zkrášlující nabídky, následně možnost cestování a přespání v hotelu, také parkování, vstupenky, jídlo v hotelu a další. 31 % respondentů uvedlo, že jsou motivace dostatečné. 24 % považuje za nedostatečné benefity v podobě možnosti parkování, dalších 19 % respondentů považuje za nedostatečnou nabídku cestování a možnost přespání v nějakém zařízení, 14 % respondentů považují za nedostatečné jídlo, čištění oblečení a jen 5 % respondentů uvedlo jako nedostatečnou nabídku wellness a další s tím spojené aktivity, vstupenky a jazykové kurzy. Jako důvody, proč je hodnotí za nedostatečné, uvedli v 57 % rozdělení benefitů podle pozic a následně 29 % respondentů uvedlo, že jsou tyto výhody nepotřebné.

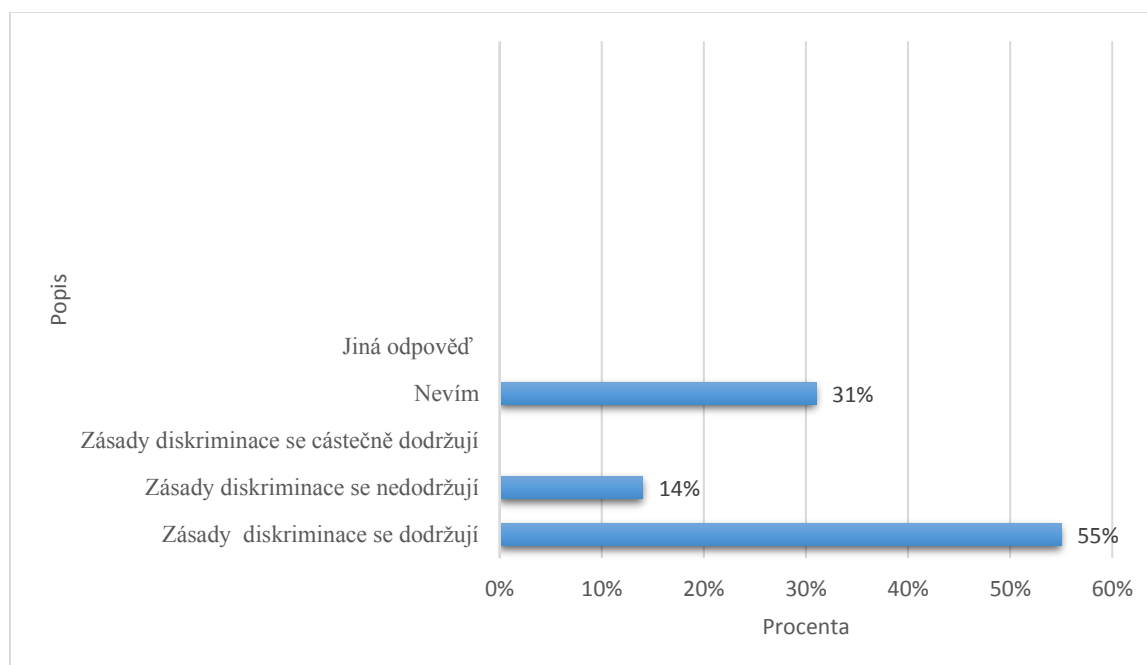
II. Metody a postupy k získávání a výběru pracovníků

1. Jakým způsobem organizace získává nové pracovníky? (Můžete označit více odpovědí). Jak vyplynulo z průzkumu aktuálního stavu, kde se ukázalo, že pracovníci nemají jasno o procesu v případě získávání, byly překvapivě v tomto případě nejčastěji uváděny inzerce a doporučení, což uvedlo 83 % respondentů. Tento výsledek se shoduje i s tvrzením personální pracovnice organizace XY. Následně 43 % respondentů uvedlo pracovní agentury a 19 % respondentů uvedlo sociální síť, outsourcing, personální agentury a nevim.
2. Využívá nebo nevyužívá se k výběru pracovníků i profesní životopis? 69 % respondentů uvedlo (poznámka autorky z toho 35 % bylo z vyšších pozic), že využívá, 14 % uvedlo,

že je to závislé na hledané pozici, dalších 12 % respondentů nevědělo a zbylých 5 % uvedlo, že nevyužívá. Vzhledem k faktu, že profesní životopis, jak uvedla personalistka organizace XY si posílají mezi odpovědnou osobou za výběr (ředitel či někdo k tomu pověřený), je dostačující, že o tom vědí především odpovědní pracovníci, což se v 69 % z toho 35 % na vyšších pozicích potvrdilo.

3. Používá nebo nepoužívá se k výběru pracovníků interní dotazník, který specifikuje určité dovednosti uchazeče o práci? 31 % respondentů uvedlo, že se dotazník používá, 26 % nevědělo a dalších 24 % respondentů uvedlo, že nepoužívá a 19 % respondentů se domnívá, že záleží na pracovní pozici. Většina respondentů, kteří uvedli, že se používá nebo že záleží na pozici, bylo z řad nadřízených, ačkoliv, jak uvedla personalistka organizace XY, organizace XY dotazníky nepoužívá, proto je tato skutečnost více rozepsána a zhodnocená ze strany personalistky organizace XX v kapitole 3.3.3. vyhodnocení dotazníků.
4. Je nábor do určité pozice stanoven několika kolovými pohovory? 43 % respondentů uvedlo, že ano, 33 % respondentů uvedlo, že záleží na pozici, 19 % nevědělo a 5 % uvedlo, že není vícekolový pohovor. Personalistka organizace XY v rozhovoru potvrdila, že se vícekolové pohovory v určitých situacích využívají, více je tento postup rozebrán v kapitole 3.3.3 vyhodnocení dotazníků.
5. Hodnotíte, že se dodržují metody nábory z hlediska eliminace diskriminace? V tomto případě uvedlo 55 % respondentů, že se dodržují, 31 % respondentů nevědělo a 14 % respondentů uvedlo, že nedodržují, viz níže graf 2. Vzhledem k faktu, že 12 % respondentů dokonce v osobním dotazníku uvedlo, že pocítovali známky diskriminace je tento případ rozebrán v kapitole 3.4.1 doporučení ke zlepšení stavu v organizaci.

Graf 2 Dodržování zásad diskriminace



Zdroj: vlastní zpracování

Graf 2 ukazuje, že 55 % pracovníků uvádí, že se dodržují náborové zásady v rámci diskriminace, 31 % pracovníků z dotázaných uvedlo, že neví a zbylých 14 % z dotázaných uvedlo, že se náborové zásady v rámci diskriminace nedodržují. Navíc v osobním dotazníku

12 % respondentů uvedlo, že pocítovali známky diskriminace přímo při náborovém řízení. Tyto výsledky jsou součástí doporučení ke zlepšení stavu.

Souhrn:

Z metod a postupů vyplynulo, že respondenti se nejčastěji shodli na způsobu, jak organizace XY získává nové pracovníky, což bylo v 83 % zaznamenáno u inzerce a doporučení. 43 % respondentů uvedlo pracovní agentury a 19 % bylo zmíněno u všech ostatních nabízených možností, jako např. sociální sítě, outsourcing, personální agentury, ale i u možnosti nevím. Další dotaz se týkal toho, jestli se využívá profesní životopis, zde se shodlo jen 69 % respondentů, že ho organizace XY využívá, 14 % respondentů uvedlo, že je to závislé na hledané pozici. Dále 31 % respondentů uvedlo, že organizace XY využívá k získávání i interní dotazník, dalších 19 % uvedlo, že záleží na pozici a 24 % uvedlo, že ho organizace nepoužívá. Podobný závěr byl i u vícekolového pohovoru, kdy 43 % respondentů uvedlo, že se vícekolové pohovory využívají a 33 % respondentů uvedlo, že se využívají podle obsazované pozice. V případě diskriminace 50 % respondentů uvedlo, že se zásady dodržují, zatímco 14 % z dotázaných uvedlo, že se zásady nedodržují.

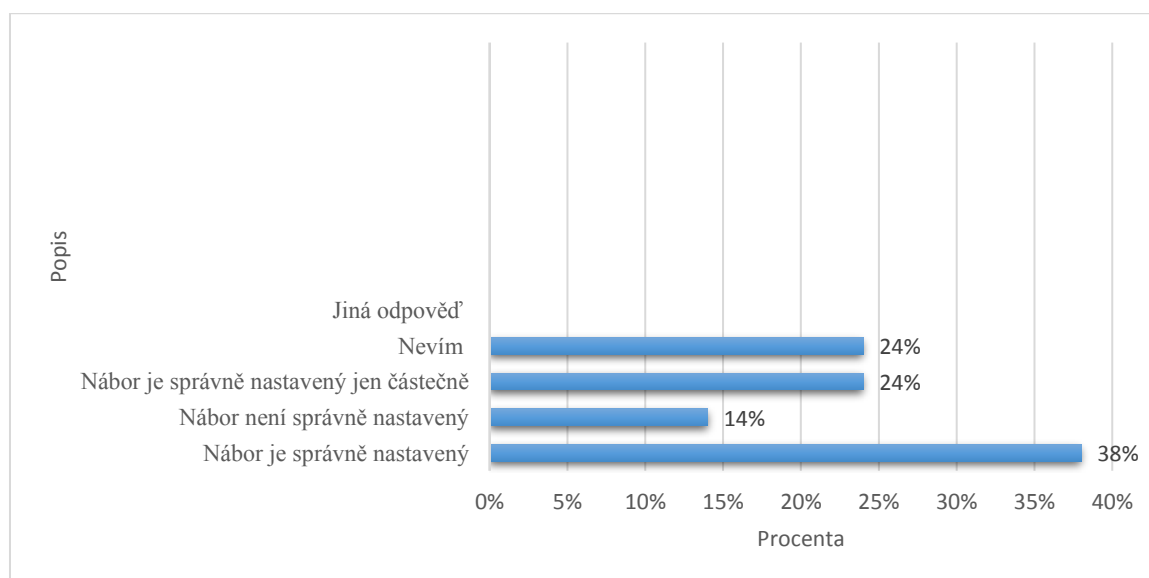
III. Zhodnocení získávání a výběru pracovníků

1. Znáte nebo neznáte konkrétní postup při výběru pracovníka do vašeho týmu? 67 % respondentů uvedlo, že znají, 19 % nevědělo, 14 % uvedlo, že vědí jen částečně. Tento fakt, že není jednoznačná odpověď, navazuje na průzkum aktuálního stavu, kde se potvrdilo, že konkrétní postup všichni pracovníci neznají, ačkoliv důležité je, že ze zmíněných 67 % bylo 35 % nadřízených, kteří by postup měli znát a znají.
2. Hodnotíte, že je pro Vás důležité znát konkrétní postup při výběru pracovníka do Vašeho týmu? 76 % respondentů uvedlo, že je to pro ně důležité, i v tomto případě u tohoto výsledku bylo 35 % z nadřízených pozic. 14 % uvedlo, že pouze částečně, 5 % uvedlo, že nepotřebují, protože důvěřují těm, co se náborů zabývají, pro zbylých 5 % to důležité není.
3. Pokud jste na předchozí otázku odpověděli Ano, specifikujte, proč je pro Vás důležité znát konkrétní postup při výběru pracovníka do Vašeho týmu: na tuto otázku odpovědělo 57 % respondentů, že je to dobré vědět, 34 % respondentů (uvedli všichni nadřízení) uvedlo, že z důvodu jejich pozice (vedoucí, manažer, ředitel), 9 % respondentů uvedlo jako důvod pouze zvědavost.
4. Které metody získávání hodnotíte za nejvýhodnější z ekonomického hlediska? (Můžete označit více odpovědí) 76 % respondentů označilo doporučení, i v tomto případě bylo 35 % z těchto respondentů z pozic nadřízených pracovníků. 43 % respondentů označilo sociální sítě (také většina z nadřízených pozic), 31 % uvedlo školy (i tuto odpověď uváděli nadřízení pracovníci), 19 % inzerce, 24 % úřad práce, 14 % outsourcing, a po 5 % dostaly personální a pracovní agentury.
5. Hodnotíte, že je lepší dělat vícekolové pohovory? 50 % respondentů uvedlo, že ano (z toho 21 % nadřízení), 45 % respondentů uvedlo, že záleží na pozici (z toho 14 % nadřízení), a 5 % dotázaných uvedlo, že to je jedno.
6. Označte kanály, o kterých víte, že jejich prostřednictvím někteří z Vašich kolegů přišli do Vašeho týmu, (nejedná se o brigádníky nebo jiné pracovníky, kteří občasně chodí vypomáhat). (Můžete označit více odpovědí). 62 % respondentů uvedlo, že na doporučení, 55 % přes inzerce, 14 % respondentů uvedlo, že neví, a po 5 % bylo zmíněno z žádného, ze sociálních sítí, outsourcingu, personální a pracovní agentury, školy. Tyto výsledky se neshodovaly s osobním dotazníkem, kde se ukázalo, že 50 %

přišlo do organizace z inzerce a 33 % na základě doporučení, což může navazovat na fakt, že pracovníci neznají postup v rámci získávání a výběru pracovníků do organizace XY.

7. Pokud znáte některé z kanálů, ze kterých přišli Vaši kolegové do organizace (týmu), ze kterých kanálů hodnotíte pozitivní zkušenosti se spolupracovníky? (Nejedná se o brigádníky nebo jiné pracovníky, kteří občasně chodí vypomáhat) (Můžete označit více odpovědí). V tomto případě větší polovina 57 % uvedla doporučení, následně 45 % inzerce, 26 % respondentů se domnívá, že více než na určitém kanálu záleží na člověku, 14 % uvedlo z žádného a 5 % respondentů uvedlo pracovní agentury a školy. Vzhledem k tomu, že se respondenti neshodli na tom, z jakých kanálů přišli kolegové do organizace XY, nelze tuto odpověď považovat za vypovídající, viz otázka 6.
8. Pokud znáte některé z kanálů, ze kterých přišli Vaši kolegové do organizace (týmu), ze kterých kanálů hodnotíte negativní zkušenosti se spolupracovníky ve Vaší organizaci /ve Vašem týmu (nejedná se o brigádníky nebo jiné pracovníky, kteří občasně chodí vypomáhat)? (Můžete označit více odpovědí). V tomto případě 38 % respondentů uvedlo, že záleží na člověku, 31 % uvedlo z žádného, 19 % respondentů uvedlo inzerce a pracovní agentury, 14 % personální agentury, 5 % respondentů uvedlo doporučení, hledání u jiných zaměstnavatelů, outsourcing. Tento případ je stejný, jako u otázek č. 6 a 7 a to, že vzhledem k faktu, že se pracovníci neshodli, z jakých kanálů jednotliví pracovníci do organizace XY přišli, nelze ani tuto odpověď považovat za vypovídající.
9. Je podle Vás správně nastaven nábor pracovníků do konkrétní pozice? 38 % uvedlo, že je nábor správně nastaven, 24 % respondentů uvedlo, že částečně (mezi nimi všichni nadřízení). Z celkového počtu 62 %, kteří uvedli, že je dobře nastavený a částečně dobře nastavený, bylo 35 % nadřízených. 24 % respondentů uvedlo, že neví a 14 % respondentů uvedlo, že není, viz níže graf 3. Z výsledku, 62 %, z čehož bylo 35 % nadřízených, kteří uvedli, že je dobře nastavený a že je částečně dobře nastavený se nastavený proces nedá považovat za správně nastavený.

Graf 3 Nastavený nábor pracovníků do konkrétní pozice



Zdroj: vlastní zpracování

Graf 3 ukazuje, že 38 % pracovníků uvádí, že je správně nastavený nábor pracovníků do konkrétních pozic, ve dvou případech 24 % pracovníků uvedlo, že neví a že částečně je správně nastavený a 14 % pracovníků uvedlo, že není. Vzhledem k faktu, že z celkového počtu 62 %, z čehož bylo 35 % nadřízených, kteří uvedli, že je dobře nastavený a že je částečně dobře nastavený se nastavený proces nedá považovat za správně nastavený.

kteří uvedli, že je dobře nastavený a částečně dobře nastavený bylo 35 % nadřízených (manažeři, ředitelé, vedoucí), kteří se na náboru podílí, ředitel je dokonce za nábor zodpovědný nelze považovat nábor za dobře nastavený, ale že je zde prostor nastavený proces náboru zlepšit.

Souhrn:

Z výsledků zhodnocení získávání a výběru pracovníků vyplynulo, že jen 67 % respondentů znají konkrétní postup při výběru pracovníka (z toho bylo 35 % z řad nadřízených), 14 % uvedlo částečně, navíc respondenti hodnotí, že je to pro ně důležité, což uvedlo 76 % (z toho 35 % z řad nadřízených) a 14 %, že částečně, a to z důvodu, jak uvedlo 57 % respondentů, že je to dobré vědět, krom toho dalších 34 % uvedlo, že je to pro ně důležité z důvodu jejich pozice (nadřízení) a 9 % by to rádi věděli z důvodu jejich zvědavosti. U otázky, jaké metody považují, za ekonomické uvedlo 76 % respondentů doporučení, 43 % uvedlo sociální sítě, následně 31 % uvedlo školy. V případě vícekolových pohovorů uvedlo 50 % respondentů, že je to lepší je dělat a 45 % uvedlo, že záleží na pozici. V případě kanálů, ze kterých přišli kolegové pracovníků do organizace nejčastěji, 62 % uváděli u možnosti doporučení, 55 % respondentů uvedlo inzerce. Co se týkalo pozitivních zkušeností s kolegy, tak i zde vedlo doporučení 57 % a inzerce 45 %. V případě negativních zkušeností uvedlo 38 %, že záleží na člověku a 31 % z žádného. Z těchto výsledků vyplynulo, že respondenti nevědí, z jakých kanálů jejich kolegové do organizace XY přišli, proto jejich pohled nelze považovat za vypovídající. V případě otázky, jestli respondenti hodnotí, že je nábor správně nastavený, uvedlo jen 38 %, že je správně nastavený a 24 % uvedlo, že částečně správně.

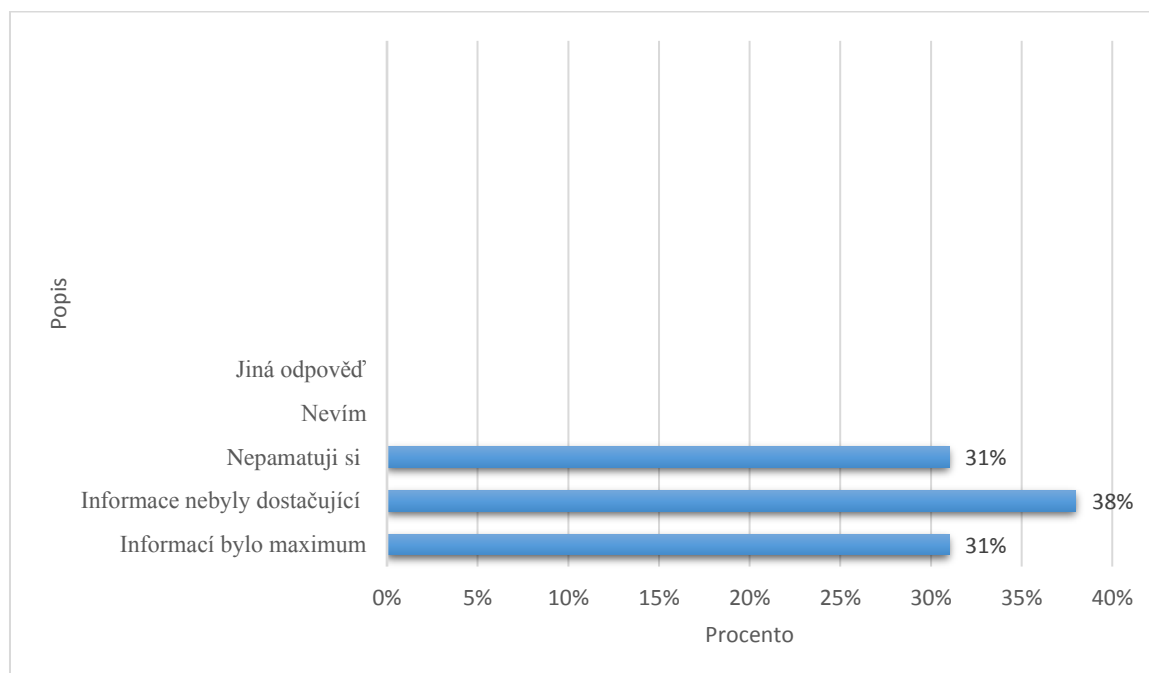
IV. Osobní dotazník

1. Jak jste se dozvěděl/a o pracovním místě v organizaci? 50 % respondentů uvedlo z inzerce, 33 % doporučením, 12 % ze školy a 5 %, že byli oslovení ve svém jiném zaměstnání. Z uvedeného plyne, že nejvíce jsou místa obsazována z inzercí.
2. Pokud jste nabídku o pracovní místo našel/a v nějaké inzerci nebo na sociálních sítích hodnotíte, že byly k pracovnímu místu uvedeny dostatečné informace? V tomto případě 38 % uvedlo, že nebyly dostačující, 31 % respondentů uvedlo, že jich bylo maximum, dalších 31 % si nepamatovalo, viz níže graf 4. Je potřeba se zaměřit na tyto informace, které jsou důležité pro každého nově příchozího pracovníka, o čemž vypovídá fakt, z poslední otázky tohoto bloku, kde se ukázalo, že nejdůležitějším kritériem pro výběr organizace XY pro respondenty byla pracovní náplň.
3. Pokud jste v předchozí otázce odpověděl/a, že nebyly dostatečné informace, co Vám v nich chybělo? (Můžete označit více odpovědí či další doplnit). Zde uvedlo 31 % respondentů, že jim nic nechybělo, dalších 31 % respondentů si nepamatovalo a 19 % bylo zaznamenáno u odpovědi na mzdu a informaci ohledně pracovního místa.
4. Posílal/a, nebo neposílal/a jste do organizace profesní životopis? 95 % respondentů uvedlo, že ano, zbylých 5 % uvedlo, že neposílalo.
5. Komu jste zasílal/a profesní životopis? (Můžete označit více odpovědí, pokud jste zasílal/a na více míst). 45 % uvedlo personalistovi, 26 % vedoucímu oddělení, 14 % posílalo životopis řediteli a 5 % pak posílalo životopis generálnímu řediteli a 5 % uvedlo, že souběžně k vedoucímu oddělení a personalistovi a zbylých 5 % na centrálu hotelové sítě.
6. Jak Vás organizace oslovila? (Můžete označit více odpovědí, pokud jste byl/a oslovena více způsoby). 57 % uvedlo telefonicky, 45 % e-mailem a 5 % uvedlo, že nebylo oslovených z této organizace.

7. Byla nebo nebyla jedna z částí pohovoru i telefonický pohovor? 69 % respondentů uvedlo, že nebyla, 26 % že byla a 5 % uvedlo, že si nepamatuje.
8. Měl/a, nebo neměl/a jste osobní pohovor při Vašem náboru? 95 % respondentů uvedlo, že mělo a 5 % uvedlo, že nemělo. Z uvedeného výsledku vyplynulo, že osobní pohovor je nejčastější metodou výběru pracovníka. Dále se odhalilo, že pracovníci získávání z hotelové sítě, o čemž vypovídá odpověď na otázku, komu se posílal profesní životopis, kde 5 % uvedlo do hotelové sítě, dále 5 % uvedlo, že nebylo oslovených z této organizace a následně zde 5 % uvedlo, že nemělo pohovor, vychází, že takto získávání pracovníci neprochází výběrovým řízením.
9. Byl nebo nebyl osobní pohovor vícekolový? 60 % respondentů uvedlo, že nebyl, 33 % uvedlo, že byl a 7 % si nepamatovalo. Vzhledem k faktu, že personalistka organizace XY uvedla, že převážně se vícekolové pohovory připravují pro pracovníky do vyšší pozice, lze se domnívat, že 33 % respondentů, kteří uvedli, že měli vícekolový pohovor, bylo z řad nadřízených. (Poznámka autorky: 35 % respondentů, jak je uvedeno v metodice práce, bylo z vyšších pozic.)
10. S kým jste měl/a osobní pohovor? (Můžete označit více odpovědí v případě, že bylo více osob, či vícekolový pohovor s více osobami). 50 % uvedlo personalistu, 38 % vedoucího oddělení, 19 % ředitele, 14 % respondentů uvedlo s manažerem, 5 % s někým z centrály, 5 % s generálním ředitelem. Jak z uvedeného plyne nejčastěji se osobní pohovor vede buďto s personalistou, nebo vedoucím oddělení, ačkoliv, jak již bylo zmíněno hlavní odpovědnost za tento proces má ředitel oddělení.
11. Hodnotíte, že byl nebo nebyl osobní pohovor veden profesionálně? 69 % uvedlo, že byl, 26 % respondentů uvedlo, že byl částečně a 5 % si nepamatovalo. Vzhledem k důležitosti tohoto procesu je nutné se zaměřit na zlepšení profesionálního vedení pohovoru, které bude vodítkem pro osoby, které pohovor povedou, což, jak bylo zmíněno, jsou nejčastěji personalisti a nadřízení pracovníci.
12. Dozvěděl/a, nebo nedozvěděl/a jste se dostatečné informace o organizaci? 76 % respondentů uvedlo, že ano, 14 % uvedlo, že se muselo doptat a ve dvou případech respondenti v 5 % uvedli, že se nic nedozvěděli a že si nepamatují. Stejnou důležitost mají i získané informace k pracovnímu místu, jak je níže uvedeno, v následujících otázkách č. 13-18 v některých případech obdrželi respondenti dostatečné informace a v některých neobdrželi čili i na tomto je potřeba pracovat a více se zaměřit na předávané informace.
13. Dostal/a, nebo nedostal/a jste dostatečné informace o pracovním místě? 81 % respondentů uvedlo, že dostali, 12 % uvedlo, že nedostalo a 7 % si nepamatovalo.
14. Dostal/a, nebo nedostal/a jste dostatečné informace o nástupní mzdě? 76 % uvedlo, že dostali, 14 % si nepamatovalo, 5 % respondentů uvedlo, že se muselo doptat a 5 % respondentů uvedlo, že nedostalo.
15. Dostal/a, nebo nedostal/a jste dostatečné informace o organizační struktuře? 62 % respondentů uvedlo, že ano, 19 % uvedlo, že nedostalo informace, 14 % si nepamatovalo a 5 % respondentů se muselo doptat.
16. Dostal/a, nebo nedostal/a jste dostatečné informace o organizační struktuře oddělení, kam jste nastupoval/a? Zde uvedlo 88 % respondentů, že ano a 12 % uvedlo, že nedostali.
17. Dostal/a, nebo nedostal/a jste dostatečné informace o benefitech, potažmo o nějakých motivačních složkách, příplatcích apod. pokud organizace takové možnosti nabízí? Zde uvedlo 69 %, že dostali, 12 %, že nedostali a 19 % si nepamatovalo
18. Dostal/a, nebo nedostal/a jste dostatečné informace o možnosti kariérního postupu, pokud organizace takové možnosti nabízí? V tomto případě uvedlo 57 % respondentů,

- že dostali, 19 % uvedlo, že nedostali a 19 % si nepamatovalo, zbylých 5 % uvedlo, že se museli doptat.
19. Jak hodnotíte, že jste se cítil/a při osobním pohovoru? (Můžete označit více odpovědí) 69 % respondentů uvedlo, že příjemně, 45 % respondentů uvedlo v přátelském prostředí, 19 % se cítilo uvolněně, 14 % normálně, 5 % uvedlo nervózně, ale příjemně, dalších 5 %, pak nepříjemně.
 20. Jak byste definoval/a, že byl vedený osobní pohovor? 85 % respondentů uvedlo příjemnou přátelskou formou, následovalo po 5 % pro strojový pohovor (otázky a odpovědi), direktivní a nepříjemný. Je samozřejmě pozitivní, že se během pohovoru respondenti ve většině cítili dobře, ohledně záznamů, kdy se v menším procentu necítili komfortně, může pomoc zlepšení a zefektivnění profesionálního postupu v rámci osobního pohovoru.
 21. Pociťoval/a, nebo nepociťoval/a jste známky diskriminace při Vašem náborovém řízení? 88 % uvedlo, že ne a 12 % uvedlo, že ano. Efektivní pohovor pomůže i v případě diskriminace, která se tímto eliminuje.
 22. Jak byl veden Váš osobní pohovor? 64 % respondentů uvedlo formou rozhovoru na základě profesního životopisu, 31 % respondentů uvedlo, že se jen bavili a 5 % uvedlo, že byl pohovor strukturovaný tedy na základě předem připravených otázek. V návaznosti na zjištění, že většinou byl osobní pohovor vedený formou rozhovoru, z čehož mohou plynout jednotlivé nedostatky je potřeba i v tomto případě poskytnout lepší formu.
 23. Víte nebo nevíte, kdo rozhodl o Vašem přijetí? 95 % respondentů uvedlo, že ví a 5 % že neví.
 24. Kdo Vás obeznámil o výsledku náborového řízení? 57 % respondentů uvedlo personalistu, 14 % vedoucího oddělení a následně 5 % bylo označeno u manažera, ředitele, pracovníka z hotelové sítě, dalších 5 % si nepamatovalo a nevědělo a 4 % respondentů uvedli řadového pracovníka.
 25. Jakým způsobem Vám byl oznámen výsledek náborového řízení? Zde byl shodný výsledek 38 % u telefonického vyrozumění a osobní formou při pohovoru, 14 % si nepamatovalo, e-mailem uvedlo 5 % a 5 % uvedlo poštou.
 26. Jaká kritéria pro Vás byla rozhodující při rozhodování o nástupu do zaměstnání v této organizaci? (Můžete označit více odpovědí). 64 % respondentů uvedlo, že pracovní náplň, 45 % kariérní rozvoj, 33 % motivační nabídka, 19 % finanční nabídka, 14 % uvedlo, že žádná jen potřebovali práci, 5 % uvedlo pozici. Je zajímavé, že první příčku obsadila pracovní náplň, druhou kariérní rozvoj a třetí motivace, a až na čtvrtém místě jsou finance. Tato skutečnost je pomůckou k sestrojení doporučení ke zlepšení stavu v organizaci XY.

Graf 4 Informace v inzercích a sociálních sítích



Zdroj: vlastní zpracování

Graf 4 popisuje, že 38 % pracovníků nepovažovalo informace v inzerci/ sociálních sítích za dostatečné, 31 % pracovníků uvedlo, že si svůj nástup nepamatuje a zbylých 31 % pracovníků uvedlo, že informací na uvedených kanálech bylo dostatek. Ačkoliv, jak bylo zmíněno výše, jsou informace k pracovnímu místu velmi důležité a např. informace o pracovní náplni byla jedna z nejčastějších odpovědí k rozhodnutí o nástupu do zaměstnání. Tato skutečnost je součástí návrhu k doporučením ke zlepšení stavu v organizaci XY.

Souhrn

Z výsledků osobního dotazníku se ukázalo, že respondenti přišli do organizace z různých míst, byť nejvíce jich přišlo na základě inzerce 50 %, 33 % na doporučení a 12 % ze škol. Většina respondentů (95 %) do organizace poslala profesní životopis, nejčastěji zasílali životopis k personalistovi, což uvedlo 45 % respondentů, a 26 % vedoucímu oddělení. Nejčastěji byli pracovníci kontaktováni v 57 % telefonicky, ve 45 % e-mailem a dá se říct, že všichni, konkrétně (95 %), procházeli osobním výběrovým řízením. Dalším zjištěním podle výsledků bylo, že 5 % pracovníků v této organizaci pochází z hotelové sítě, což prokázalo, jednak to, že do hotelové sítě v tomto počtu posílali životopis, neprocházeli v této organizaci výběrovým řízením (osobním pohovorem), ten probíhal v hotelové síti, a stejný počet uvedl, že byli osloveni ve svém jiném zaměstnání. Co se týkalo zjištění, s kým byl vedený osobní pohovor, tak nejčastěji byl uvedený personalista (50 %), dále vedoucí (38 %), dalšími zmiňovanými byli ředitel, manažer. Pracovníci ve většině (81 %) uvedli, že obdrželi dostatečné informace k pracovnímu místu, v 88 % o organizační struktuře oddělení, kam nastupovali. 85 % respondentů uvedlo, že se při výběrovém pohovoru cítili příjemně. Většina pracovníků (88 %) uvedla, že nepociťovalo diskriminaci, avšak 12 % uvedlo, že ji pocíťovali. Jistá odpověď byla i v případě, kdo rozhodl o nástupu pracovníka, což vědělo 95 % respondentů, a nejčastěji byl označený personalista, jak uvedlo 57 % respondentů, který je o výsledku informoval, následně byl uvedený vedoucí oddělení ve 14 %. Výsledky výběrového řízení se pracovníci dozvěděli buď telefonicky, nebo při osobním pohovoru, což uvedlo 38 % respondentů. Co se

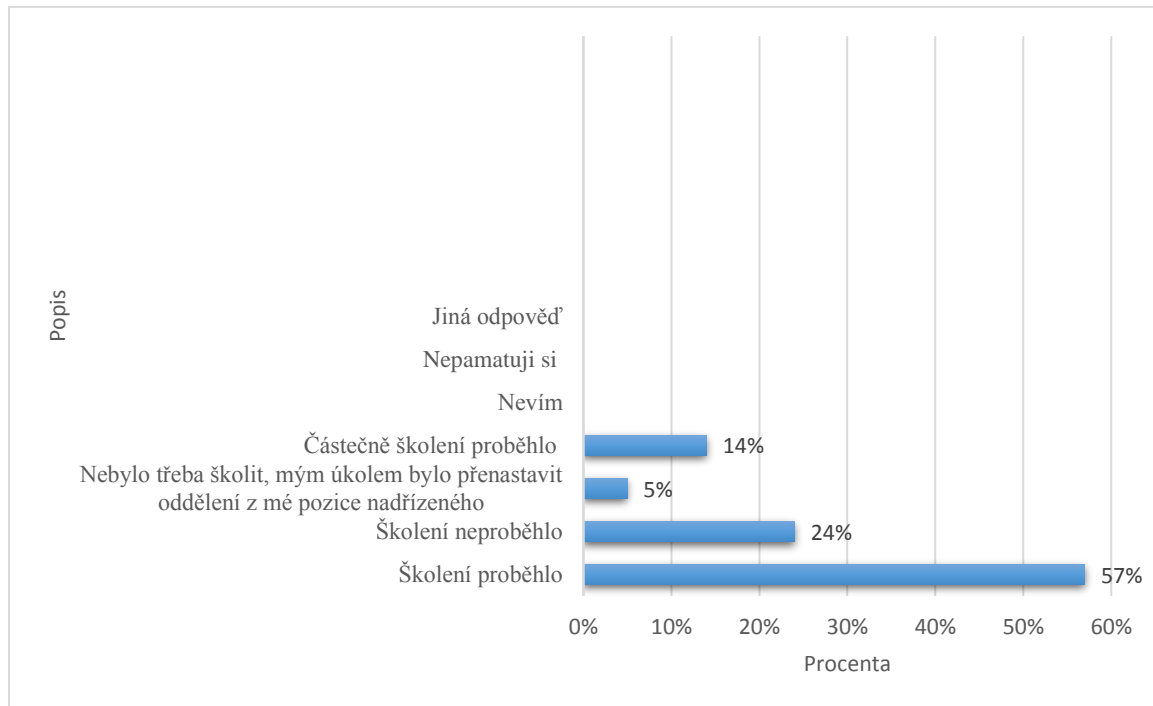
týká nejčastějšího důvodu, který byl pro pracovníky rozhodující pro výběr této organizace XY, 64 % respondentů uvedlo, že to byla pracovní náplň, 45 % uvedlo kariérní rozvoj, 33% motivační nabídku, 19 % finanční nabídku, 14 % uvedlo, že žádný, jen potřebovali práci, 5 % uvedlo pozici. Ohledně dotazu, jestli byl součástí pohovoru i telefonický pohovor, uvedlo 69 % pracovníků, že nebyl a 26 % uvedlo, že byl. Co se týká vícekolového pohovoru, tak ten mělo 33 % respondentů, 60 % nemělo. Pracovníci nepovažovali informace v inzercích za dostatečné, což uvedlo 38 % respondentů, pouze 31 % respondentů uvedlo, že dostatečné byly, např. jim chyběly informace o mzdě a o pracovním místě, což uvedlo 19 % respondentů. 69 % respondentů uvedlo, že byl pohovor vedený profesionálně a 26 % uvedlo, že byl částečně vedený profesionálně. Ohledně získaných informací při osobním pohovoru, uvedlo jen 76 %, že se vše dozvěděli, stejné to bylo i u informace o nástupní mzdě, kde stejný počet uvedl, že se dozvěděli dostatečné informace, v případě organizační struktury potvrdilo dostatečné informace jen 62 %, v případě benefitů 69 %, v případě kariérního postupu jen 57 %. Závěrem se ukázalo, že se pohovor vede formou rozhovoru na základě profesního životopisu, což uvedlo 64 % z dotázaných. A nejdůležitější fakt byl, že 12 % respondentů, jak je uvedeno pocíťovalo známky diskriminace.

V. Adaptační proces

1. Byly nebo nebyly Vám před nástupem do zaměstnání představené dostatečné informace související s pracovní náplní? (Tím myšleno nejpozději den před dnem, kdy jste nastupoval/a na první směnu). 71 % respondentů uvedlo, že dostali potřebné informace, 19 % uvedlo, že byli částečně informováni, 5 % respondentů uvedlo, že informace nedostaly a zbylých 5 % si nepamatovalo.
2. Byla nebo nebyla Vám podrobně popsána pracovní náplň v den nástupu, tzn první den na Vašem pracovišti? 64 % respondentů uvedlo, že byla popsána, 21 % respondentů uvedlo částečně, 5 % respondentů uvedlo, že nebyla, dalších 5 % uvedlo, že si nepamatuje a posledních 5 % uvedlo, že neví. V případě představení informací ať už před nástupem nebo v den nástupu, jsou podobné výsledky s uvedenými informacemi získaných při osobním pohovoru nebo z inzercí. Tedy respondenti ani v tomto případě nedostali potřebné informace k pracovní náplni, ačkoliv, jde o nejčastější důvod k výběru zaměstnání.
3. Jakým způsobem Vám byla popsána pracovní náplň? 64 % respondentů uvedlo, že jim byla popsána ústně nadřízeným oddělení, 21 % respondentů uvedlo, že ji ústně předal kolega, 5 % respondentů uvedlo, že jim popsána nebyla, 5 % respondentů nevědělo a 5 % respondentů si nepamatovalo.
4. Hodnotíte, že bylo popsání pracovní náplně dostačující? 64 % respondentů uvedlo, že bylo, 21 % respondentů uvedlo částečně, 5 % uvedlo nevim a 5 % si nepamatovalo a 5 % respondentů uvedlo, že nebylo popsáno dostatečně.
5. Při Vašem nástupu věnoval se Vám někdo s prvotním školením? 57 % respondentů uvedlo, že věnoval, 24 % respondentů uvedlo, že nevěnoval, 14 % respondentů uvedlo, že se jim věnoval někdo jen částečně a 5 % respondentů uvedlo, že to nebylo potřeba vzhledem k jejich úkolu přenastavit oddělení z pozice nadřízeného, viz níže graf 5. V případě popisu pracovní náplně, školení a návazně na to uvedení, zda byly informace dostatečné, není jednoznačná odpověď a je tedy potřeba se tomuto zjištění více věnovat.
6. Byl/a, nebo nebyl/a jste s nástupem do zaměstnání seznámen/á s motivačním nastavením (finanční/ nefinanční motivace) v organizaci, pokud tuto možnost organizace nabízí? 57 % respondentů uvedlo, že byli, 19 % uvedlo, že byli seznámeni částečně, 19 % uvedlo, že seznámeni nebyli, 5 % nevědělo.
7. Jakým způsobem Vám byly představeny finanční /nefinanční motivační nastavení, pokud je organizace nabízí? (Můžete označit více odpovědí): 38 % uvedlo ústní formou,

24 % uvedlo formu tištěnou a ústní formou od nadřízeného, 19 % uvedlo, že jsou sdílené ve firemním programu, 5 % uvedlo, že neví a 5 % uvedlo elektronickou formou (email). Ani případ představení informací ohledně motivací nelze považovat za dostačující.

Graf 5 Školení při nástupu do zaměstnání



Zdroj: vlastní zpracování

Graf 5 ukazuje, že 57 % pracovníků uvedlo, že se jim někdo s prvotním školením věnoval, 24 % pracovníků uvedlo, že se jim nikdo s prvotním školením nevěnoval, 14 % uvedlo, že se jim někdo věnoval částečně a 5 % pracovníků uvedlo, že to nebylo potřeba z důvodu jejich nadřízené pozice. Z celkového výsledku se ukázalo, že není nastavený pravidelný školící proces pro všechny nově příchozí pracovníky. I tento nedostatek navazuje na doporučení ke zlepšení stavu v organizaci XY.

Souhrn:

Z uvedeného výsledku adaptačního procesu se ukázalo, že jen 71 % respondentů uvedlo, že dostali potřebné informace a 19 % jen částečně, což se nezměnilo ani v den nástupu do zaměstnání, dokonce v den nástupu bylo zaznamenáno nižší procento 64 % respondentů, kterým byla práce představená a 21 % částečně. Navíc respondenti jen v počtu 64 % uvedli, že informace byly dostatečné, podobné to bylo i s tím, jestli se pracovníkům někdo věnoval a zda byli seznámeni s motivačním programem, což v obou případech potvrdilo jen 57 % respondentů. Co se týkalo představení pracovní náplně, tak jim byla předána ústně od nadřízeného oddělení, což potvrdilo 64 % a ve 21 % byla předána i ústně od kolegy. Stejně to bylo i u představení motivací, které v 38 % byly představené ústní formou od nadřízeného, ačkoliv 24 % respondentů uvedlo, že jí dostali ve formě tištěné a ústní od nadřízeného a 19 % uvedlo, že jsou přístupné ve sdíleném programu organizace.

VI. Celkový souhrn

1. Koho z níže uvedených hodnotíte, jako nejlépe kvalifikovanou osobu, která by se podle Vás měla zabývat náborovým řízením? (můžete označit více odpovědí, pokud se domníváte, že by mělo jít o kombinaci více osob). Většina 95 % respondentů uvedlo personalistu, 62 % vedoucího oddělení, 38 % manažera, 24 % ředitele, 12 % generálního ředitele, 5 % řadového pracovníka. Z uvedeného plyne, že personalista je nevíce důvěryhodná osoba v rámci náborového řízení, lze tedy na tomto výsledku postavit jednotlivá doporučení, kde personalista bude součinný.
2. Vnímáte nebo nevnímáte změny v náborovém řízení od doby, kdy jste Vy nastupoval/a. 64 % respondentů uvedlo, že změny vnímají, 19 %, že změny nejsou, 12 % respondentů uvedlo, že neví, 5 % uvedlo, že si nepamatují svůj nástup.
3. Pokud vnímáte změny v náboru od Vašeho přijetí, hodnotíte je jako kladné nebo záporné? 38 % uvedlo, že změny hodnotí kladně, 26 % uvedlo, že neví, 12 % uvedlo, že nastavené změny hodnotí negativně, 19 % uvedlo, že změny nenastaly, 5 % uvedlo, že si svůj nástup nepamatuje. Z uvedeného plyne, že nějaké změny nastaly, nicméně nejsou zřejmě tak zásadní.
4. Váš hotel spadá pod hotelovou síť, podílí se nějak tato hotelová síť na náboru pracovníků do Vašeho hotelu? 41 % pracovníků uvedlo, že neví, 26 % uvedlo, že se podílí, 14 % uvedlo, že se nepodílí, 14 % uvedlo, že se podílí jen v nutných případech a 5 % uvedlo, že se podílí jen v případě, že si o to organizace řekne.
5. Pokud se spolupodílí na nábořech do Vašeho hotelu i hotelová síť, pod kterou hotel spadá, hodnotíte toto spolupodílení za pozitivní nebo negativní? 41 % uvedlo, že neví, 21 % respondentů nedovedlo specifikovat a uvedlo něco mezi pozitivním a negativním, 12 % respondentů uvedlo pozitivní, stejný počet respondentů uvedlo negativní a 14 % uvedlo, že se nepodílí.
6. Kdo konkrétně se spolupodílí na náboru z hotelové sítě, pod kterou spadá tento hotel? 36 % respondentů uvedlo, že neví, 38 % respondentů uvedlo personalistu, 12 % vedoucího oddělení a 14 % respondentů uvedlo, že se nikdo nepodílí.
7. Pokud se někdo z hotelové sítě spolupodílí na náboru, koho z níže uvedených hodnotíte za kvalitní podporu? 63 % respondentů uvedlo, že neví, 23 % respondentů uvedlo personalistu, 14 % respondentů uvedlo, že neznají nikoho, kdo se spolupodílí.
8. Pokud se někdo z hotelové sítě spolupodílí na náboru, koho z níže uvedených hodnotíte za negativní podporu? 81 % respondentů uvedlo, že neví, 14 % respondentů uvedlo, že neznají nikoho, kdo se spolupodílí a po 5 % uvedlo personalistu. Z hlediska spolupráce s hotelovou sítí nebylo jasné, jak tento proces probíhá. Nicméně tento proces, jak uvedla personalistka organizace XY zastřešuje ona a personální oddělení hotelové sítě, je tedy pochopitelné, že ostatní pracovníci neznají jeho průběh, krom toho se v předchozích šetřeních odhalilo, že 5 % pracovníků je z hotelové sítě.
9. Doporučil/a, nebo nedoporučil/a byste organizaci svému známému. 64 % respondentů uvedlo, že doporučili, 31 % uvedlo, že možná ano, 5 % uvedlo, že nedoporučilo.

Souhrn:

V rámci celkového souhrnu uvedli respondenti skoro v plném počtu (95 %), že by se náborovým řízením měl zabývat personalista, v 62 % uvedli vedoucího oddělení a pod 50 % byli uvedeni manažer, ředitel, ve 12 % generální ředitel a v 5 % dokonce řadový pracovník. Co se týká změn od nástupu jednotlivých pracovníků, změny vnímá jen 64 % respondentů, z toho jen 38 % je vnímá kladně a 12 % negativně, zbytek nedokázal posoudit. Ohledně spolupodílení

hotelové sítě uvedlo, že se spolupodílí, pouze 26 % respondentů a 14 % uvedlo, že se podílí v nutných případech, a 5 % v případě, že pokud si o to organizace řekne, tj. ve výsledku 45 % respondentů potvrdilo, že hotelová síť nějakým způsobem napomáhá, z toho 38 % uvedlo personalistu, zbytek buďto nevěděl nebo uváděli vedoucího oddělení. Za kvalitní podporu z hotelové sítě, spíše nevěděli, koho určit, to uvedlo 63 %, a 23 % uvedlo personalistu, ohledně negativní spolupráce z hotelové sítě se shodlo 81 %, že neví, koho určit. Svému známému by pak organizaci doporučilo 64 % a 31 % by ji možná doporučilo.

3.3.2 Dotazník pro personální oddělení

Dotazník byl rozdělen do 3 oblastí, a to na průzkum aktuálního stavu, metody a postupy k získávání a výběru pracovníků a zhodnocení stavu z hlediska personálního oddělení. Pro lepší orientaci se u některých otázek zhotovila i možnost odpovědi. Na personálním oddělení pracují dvě pracovnice, které obdržely tento dotazník a mohly na jednotlivé otázky odpovídat podle svého názoru.

I. Průzkum aktuálního stavu

1. V případě potřeby pracovníka na nějaké středisko, jste vždy informované? V tomto případě obě pracovnice odpověděly, že nejsou vždy informované. Což vypovídá o faktu, který byl uvedený v kapitole 3.2.1, že ředitel informuje personální oddělení v případě potřeby jejich součinnosti.
2. V jakých případech, Vás středisko/ oddělení informuje o potřebě pracovníka? I zde byla jasná shoda u obou pracovnic a to, že jsou informované jen v případě, že oddělení od nich potřebuje pomoci s náborem. Což navazuje na otázku č. 1.
3. Kdo odpovídá za konečný výběr pracovníka do Vašeho hotelu? V tomto případě obě pracovnice označily ředitele.
4. Kdo odpovídá za přípravu adaptačního plánu v rámci nového pracovníka při nástupu do zaměstnání? I v tomto případě obě pracovnice označily ředitele. Nicméně se v tomto případě ukázaly značné nedostatky ze strany pracovníků, kteří pouze v 64 % uvedli, že jim byla pracovní náplň popsána v den nástupu.

II. Metody a postupy k získávání a výběru pracovníků

1. Jaké postupy volíte v případě potřeby pracovníka na nějaké středisko/ oddělení? (Můžete označit více odpovědí). Zde obě pracovnice uvedly, že se domlouvají s kompetentní osobou na konkrétním postupu, který se následně zavede a který, jak popsaly v textu, musí být schválený ředitelem. O čemž vypovídá odpověď na otázku č. 3 z průzkumu aktuálního stavu, že odpovědný za výběr pracovníka je ředitel.
2. V případě, že využíváte k náborem nových pracovníků nějaké doprovodné kanály, jaké to jsou? (Můžete označit více odpovědí). I zde byla shoda u obou pracovnic, které uvedly: inzerce, doporučení, hledání u jiných zaměstnavatelů (zde doplnily hotelovou síť), outsourcing, pracovní agentury, školy. Tento výsledek potvrdili i pracovníci, kteří uvedli, že 50 % z nich přišlo do organizace prostřednictvím inzerce, 33 % na základě doporučení, 12 % prostřednictvím škol a 5 %, že byli oslovení ve svém jiném zaměstnání, tedy v hotelové síti, jak se šetřením odhalilo. Ačkoliv u otázky, z jakých kanálů přišli kolegové, 62 % pracovníků uvedlo, že doporučením, 55 % přes inzerce, 14 % respondentů uvedlo, že neví, a po 5 % uvedlo z žádného, ze sociálních sítí, outsourcingu, personální a pracovní agentury, školy. Z uvedeného plyne neshoda mezi tím, z jakých kanálů skutečně pracovníci

přišli a ze kterých se domnívají, že přišli jejich kolegové, což navazuje na otázku č. 3 a 4.

3. Pokud využíváte k nábory nějaký z uvedených kanálů, který hodnotíte pozitivně? Obě uvedly inzerce, doporučení, pracovní agentury, školy, hledání u jiných zaměstnavatelů. V tomto případě pracovníci uvedli v 57 % doporučení, ve 45 % inzerce, 26 % pracovníků uvedlo, že záleží na člověku než na konkrétním kanálu a 5 % pracovníků uvedlo pracovní agentury a školy. Nicméně vzhledem k nesouladu, který se díky šetření odhalil a to, že se pracovníci neshodli, v tom, z jakých pracovních kanálů pracovníci přišli nelze tento výsledek považovat za relevantní, jak již bylo zmíněno v dotazníku pro všechny pracovníky a vysvětleno u otázky č. 2
4. Pokud využíváte k nábory některý z uvedených kanálů, který hodnotíte negativně? Na tuto otázku jedna pracovnice uvedla, že žádný a druhá, se kterou byl vedený rozhovor, uvedla, že za negativní považuje inzerce. V tomto případě 38 % pracovníků, uvedlo, že záleží na člověku, 31 % uvedlo z žádného, 19 % respondentů uvedlo inzerce a pracovní agentury, 14 % personální agentury, 5 % respondentů uvedlo doporučení, hledání u jiných zaměstnavatelů, outsourcing. Ani v tomto případě nelze odpověď pracovníků považovat za relevantní, díky neshodě, která se v dotazníku pro všechny pracovníky odhalila, viz otázka č. 2.
5. Můžete upřesnit v případě, že využíváte některý z uvedených kanálů, dle otázky č. 2 proč je podle Vás pozitivní? (Můžete označit více odpovědí). Obě pracovnice personálního oddělení se shodly v tom, že výběrové kanály, které organizace XY využívá podporují získávání a výběr a přinášejí jim nové pracovníky. Navíc personalistka organizace XY, se kterou byl vedený rozhovor doplnila, že některé výběrové kanály jsou navíc levné. Z hlediska ekonomického pohledu pracovníci v 76 % uvedli doporučení, 43 % uvedlo sociální sítě, 31 % školy, 19 % inzerce, 24 % úřad práce, 14 % outsourcing, a po 5 % byly označené personální a pracovní agentury.
6. Můžete upřesnit v případě, že využíváte některý z uvedených kanálů, dle otázky č. 2, proč je podle Vás negativní? (Můžete označit více odpovědí). V tomto případě jedna z pracovnic uvedla žádný a druhá, která u otázky 4 zmínila inzerci, uvedla z důvodu vysokých cen. Ceny inzercí jsou vyčíslené v kalkulaci, viz kapitola 3.4.2.
7. Nabízíte nebo nenabízíte nějakou odměnu pro pracovníky, kteří např. doporučí někoho ze svého okolí? Zde bylo od obou pracovnic uvedeno, že nabízí. Což uvedlo 86 % pracovníků, zbylých 14 % uvedlo, že nenabízí. Následně se hodnotí s personalistkou organizace XY, proč o tom 14 % pracovníků neví.
8. Pokud nabízíte odměnu za doporučení, je podle Vás tato motivace dostatečná nebo byste něco na ní změnil/a? V tomto případě jedna pracovnice uvedla, že je dostatečná, a druhá, se kterou byl vedený rozhovor, uvedla, že by jí upravila. Spokojených s odměnou bylo jen 62 % pracovníků, 19 % nebylo schopno posoudit a uvedlo nevím, 14 % uvedlo, že vcelku spokojeni jsou a 5 % spokojených nebylo.
9. Pokud nabízíte motivaci za doporučení, jedná se o motivaci finanční nebo nefinanční? V tomto případě také obě personalistky uvedly, že finanční. I pracovníci v 86 % uvedli finanční, 19 % uvedlo nefinanční a znovu se zopakovalo, že 14 % respondentů uvedlo, že se odměny za tuto činnost nenabízí.

III. Zhodnocení stavu z hlediska personálního oddělení

1. Používáte např. strukturovaný dotazník a hodnotíte ho jako významný? Jak popsaly obě pracovnice, v organizaci se dotazník nevyužívá a jedna navíc uvedla, že neví, jestli je důležitý, a druhá pracovnice, se kterou byl vedený rozhovor, uvedla, že asi ano. Ovšem pracovníci ve 31 % uvedli, že ho organizace XY používá, 26 % nevědělo a dalších 24 % uvedlo, že ho organizace XY nepoužívá a 19 % pracovníků uvedlo, že se používá podle obsazované pozice. Neshoda v tomto tvrzení se více rozebírá v kapitole 3.3.3 vyhodnocení dotazníků.
2. Máte přehled o nákladech vynaložených s náborem zaměstnanců za poslední 3 roky, pokud možno prosím uveďte i rok 2020. Zde odpověděla jedna pracovnice, že nemá, a druhá, se kterou byl vedený rozhovor, že má. Rozbor nákladů je podrobně rozebrán v kapitole č. 3.4.2 kalkulace.
3. V případě, že u nákladů, zaznamenáváte výrazný rozdíl v částkách, dokážete popsat důvod? V tomto případě popsala pouze personalistka organizace XY, se kterou byl vedený rozhovor, že důvody rozdílů jsou většinou ve zvyšující se návštěvnosti hostů organizace XY a také v souvislosti s odchodem pracovníků, kdy se stává, že se upozorňuje na nekvalitní pracovníky pozdě. Podrobný popis a vyčíslení nákladů je popsáno v kapitole 3.4.2. kalkulace.
4. Spolupracujete s hotelovou sítí na náboru, a pokud ano, probíhá podle Vás spolupráce kvalitně? Zde jedna pracovnice uvedla, že normálně, druhá, se kterou byl vedený rozhovor, uvedla, že kvalitně. V tomto případě 41 % pracovníků uvedlo, že neví, zda probíhá spolupráce s hotelovou sítí, 26 % uvedlo, že se podílí, 14 % uvedlo, že se nepodílí, 14 % uvedlo, že se podílí jen v nutných případech a 5 % uvedlo, že se podílí jen v případě, že si o to organizace řekne. S tím, že 12 % pracovníků uvedlo, že spolupráci hodnotí pozitivně, 41 % uvedlo, že neví, 21 % pracovníků nedovedlo specifikovat a 14 % uvedlo, že se nepodílí. Personalistka organizace XY, vysvětlila, že na této spolupráci se podílí převážně jejich personální středisko a personální středisko hotelové sítě, z čehož lze vyvodit, proč jsou různé názory u jednotlivých pracovníků v návaznosti na tuto spolupráci.
5. Můžete popsat, jak konkrétně probíhá spolupráce s centrálou hotelové sítě? V tomto případě obě podobně popsaly, že s centrálou komunikují převážně e-mailem a v případě přebytku pracovníka nebo potřeby si píšou s jejich personálním oddělením nebo i s manažery provozoven a společně se domlouvají na možnostech, v některých případech napomáhá i majitel hotelové sítě v rámci komunikace a předložení požadavků na poradách, které společně mají v hotelové síti.
6. V případě potřeby vypůjčujete si pracovníky mezi jednotlivými hotely? I v tomto případě obě shodně uvedly, že vypůjčují, pokud je to potřeba.
7. Pokud si vypůjčujete pracovníky mezi jednotlivými hotely, máte i nastavený proces z hlediska odměny (mzdy) a nastavení co se týká pracovní právní agendy? Tzn. jestli mají hotely např. jiné IČO, jak toto řešíte? I zde obě pracovnice uvedly, že odměny/ mzdy/ apod. se řídí stejnými pravidly pro všechny, tzn. pro hotelovou síť i pro organizaci XY. Navíc personalistka organizace XY, se kterou byl vedený rozhovor, popsala, že případně se může na určitých odchylkách v rámci odměny (mzdy) dohodnout přímo ředitel oddělení s jednotlivci. Co se týká ošetření pracovních dokumentů, tak toto se řeší v návaznosti na to, jestli pracovník nastupuje na stálo nebo jen na výpomoc a připravuje se podle toho odpovědný

dokument (pracovní smlouva, dohoda apod.), popsala personalistka organizace XY v dotazníku.

8. Upravil/a byste něco ve spolupráci s centrálou či s jednotlivými hotely. Obě pracovnice uvedly, že by v tomto případě nic neměnily.
9. Zaznamenáváte např. stížnosti z jednotlivých středisek/ oddělení, co se týká nábory, adaptace pracovníků či spolupráce s centrálou? Obě pracovnice uvedly, že se stává, že si někdo na něco stěžuje.
10. Máte nějaký nápad či doporučení ke zkvalitnění nábory pracovníků nebo je podle Vás tento proces kvalitně nastavený? Zde obě uvedly, že ho neshledávají za dostačující. Jedna pracovnice uvedla, že by zařadila vícekolové pohovory, druhá, se kterou byl vedený rozhovor, že by upravila finanční odměnu za doporučení a zařadila dotazník a že by byla potřeba některé pracovníky naučit vést pohovor.

3.3.3 Vyhodnocení dotazníků

Dotazníky, jak bylo zmíněno, byly dva. Jeden, který byl předán 65 pracovníkům, z toho se zúčastnilo 58 pracovníků a druhý, který byl předán na personální oddělení 2 pracovnícím, přičemž s jednou z těchto pracovnic personálního oddělení byl i zhotoven rozhovor před zpracováním dotazníku pro všechny pracovníky a následně pomohla i s jeho zpracováním. Po ukončení šetření následně personalistka organizace XY pomohla rozklíčovat i nejasné odpovědi a poskytla i její názor nad výsledky.

Dotazník pro všechny pracovníky byl rozdělen do 6 kategorií, kdy se z každé kategorie zhotovil souhrn odpovědí a názorů ze kterých se zhotovilo jednotné vyhodnocení, které je provázané s názory personálního oddělení. V některých případech je i uvedeno, v jakém procentu hlasovali nadřazení, nicméně vzhledem k dodržení anonymity to v některých případech není uvedeno zcela jasně.

Průzkum aktuálního stavu

Z uvedeného vyplynulo, že 81 % pracovníků určilo, že vedoucí oddělení hodnotí, zda je potřeba přijmout nového pracovníka. Dále pracovníci uvedli, že vedoucí pracovník, také hodnotí, jestli bude potřeba dalších pracovníků pro určitou akci, to uvedlo 69 %, navíc byl uvedený personalista v 50 %, manažer 48 % a ve 38 % ředitel, dokonce i zaznělo někdo z hotelové sítě, generální ředitel a řadový pracovník. 86 % pracovníků také uvedlo, že vedoucí zadává požadavek o nového pracovníka a 88 % uvedlo, že nábor zajišťuje personalista. Načež pracovnice z personálního oddělení v dotazníku uvedly, že za výběr zodpovídá ředitel. Personalistka organizace XY tedy vysvětlila důvod, proč se obě strany neshodují a to, že každé oddělení si nábor zajišťuje samo a vedoucí může dělat výběrové řízení čili odpověď pracovníků je správná, jen v případě potřeby předávají informace k nim na oddělení ředitel, nicméně k tomu doplnila, že je důležité, aby tento postup znal hlavně ředitel a v případě, že u dotazu, kdo se stará o nábor nových pracovníků byl v 19 % uvedený právě ředitel domnívá se, že většina, co toto uvedla budou právě oni, poznámka autorky 14 % z celkově oslovených bylo manažerů a ředitelů. Navíc, dle informace od personalistky organizace XY by ani personalistky nemohly přijmout takový požadavek od vedoucího, aniž by byl schválený právě ředitelem oddělení. Následný dotaz na personalistku organizace XY byl ohledně vysvětlení, proč se v 5 % objevilo, že v případě získávání pracovníka do organizace se spolupodílí řadový pracovník (zodpovídá za výběr, hodnotí, že je pracovník potřebný, zadává požadavek o nového pracovníka, nebo jemu se zadává požadavek o nového pracovníka), personalistka organizace XY uvedla možné důvody, v rámci znalosti prostředí a postupů, které z jejího pohledu mohly

být např., že někteří pracovníci i z řadových míst upozorňují své nadřízené na zvýšený rozsah práce a s tím spojenou potřebu zvýšit počet pracovníků, a dalším důvodem uvedla, že by mohla být spojitost v rámci požadavku organizace XY po pracovnících o lákání pracovníků z jejich okolí, či jejich komunikace mezi s sebou ohledně potřeb (poznámka autorky, 5 % z tohoto celku bylo z řadové pozice). Většina pracovníků (93 %) také uvedla, že je v organizaci rozdíl v náboru do určité pozice. Toto pracovníce personálního oddělení potvrdily, podrobný popis je v kapitole 3.2.1. Co se týkalo zjištění se spokojeností s kolegy, tak pouze 64 % uvedlo, že je spokojených a 36 % uvedlo částečně. K tomuto zjištění personalistka organizace XY uvedla, že neregistruje u sebe, že by za ní chodili nespokojení pracovníci se svými kolegy, nicméně, jak doplnila je to pro ni známka, toho, že se má zapracovat na lepším postupu získávání. V případě motivací, kdy bylo od pracovníků zaznamenáno, že organizace nabízí motivace, což uvedlo 86 % pracovníků, dalších 50 % pracovníků uvedlo, že se motivace nabízí za splněnou práci a práci navíc, dokonce 74 % pracovníků uvedlo, že se nabízí i motivace nefinanční, benefity. Což potvrdila i personalistka organizace XY. Další dotaz se týkal motivací za adaptační proces, což v počtu 50 % pracovníků uvedlo, že organizace takové odměny nenabízí, 14 % by odměnu ocenilo a 5 % uvedlo, že se odměna nabízí (poznámka autorky v tomto případě bylo 3 % pracovníků z řad vedoucích a 2 % z pozice řadové). V tomto případě personalistka organizace XY uvedla, že někdo opravdu mohl dostat mimořádnou odměnu od nadřízeného, kterou může nadřízený přiznat, pokud to má schválené od ředitele, krom toho doplnila, že v návaznosti na 14 % pracovníků, kteří uvedli, že by motivaci uvítali, tuto možnost nechala v organizaci XY zavést, což navázalo i na to, že byla uvedená jen od 64 % pracovníků plná spokojenost s nastavenými odměnami a ve 14 % částečná. Na fakt, proč 14 % pracovníků neví o odměnách, uvedla personalistka organizace XY, že jim zřejmě nebyly představené, což, jak uvedla, je chyba, která se musí odstranit. Ohledně nabízených benefitů uváděli pracovníci v 57 %, že jim vadí, že jsou rozdělené podle pozic a 29 % je považovalo za nepotřebné, v tomto případě personalistka organizace XY uvedla, že většina benefitů je nastavena centrálně od hotelové sítě pro všechny provozovny s drobnými odchylkami, které si organizace XY upravila v návaznosti na své možnosti, tzn. že změny by musely proběhnout zase centrálně v hotelové síti. Z tohoto důvodu personalistka organizace XY uvedla, že by se prvně zaměřila na to, proč o těchto výhodách nejsou informováni všichni pracovníci a jak zařadit další program motivací, např. za adaptační proces.

Metody a postupy k získávání a výběru pracovníků

Pracovníci se nejčastěji shodli na způsobu, jak organizace získává nové pracovníky, což bylo v 83 % zaznamenáno u inzerce a doporučení, 43 % bylo zmíněno u pracovních agentur a 19 % bylo zmíněno u ostatních nabízených možnostech, jako např. sociální sítě, outsourcing, personální agentury, ale i u odpovědi nevím. Stejná odpověď byla i u obou pracovníků z personálního oddělení. Ohledně profesního životopisu uvedlo 69 % pracovníků, že se využívá (poznámka autorky z toho 35 % bylo z vyšších pozic), 14 % pracovníků uvedlo, že je to závislé na hledané pozici, k tomuto závěru uvedla personalistka organizace XY, že si profesní životopis posílají mezi s sebou, tzn., že s ním pracují buď to ony nebo odpovědná osoba za výběr, potažmo ředitel, nicméně v případě získávání z hotelové sítě se většinou životopis nezasílá, což uvedla, že může být důvod, proč není jednotná odpověď a také to, že většina pracovníků nezná konkrétní postup. 31 % pracovníků uvedlo, že organizace využívá interní dotazník, 19 % uvedlo, že záleží na pozici (poznámka autorky: většina respondentů, kteří uvedli, že se používá nebo že záleží na pozici, bylo z řad nadřízených) a 24 % uvedlo, že ho nepoužívá, ačkoliv obě pracovníce personálního oddělení uvedly, že ho organizace nevyužívá, personalistka organizace XY vysvětlila, že nemají dotazník, který je určený k výběru, ale dotazník, který je určený k nástupu pracovníka, což podle ní mohlo být pro pracovníky zavádějící. Podobný závěr byl

i u vícekolového pohovoru, kde uvedlo 43 % pracovníků, že je v organizaci XY zavedený a 33 % pracovníků uvedlo, že se využívá podle obsazované pozice. V tomto případě byla stejná informace zaznamenána i u personalistky organizace XY, a to, že vícekolové pohovory se většinou využívají u vyšších pozic, nebo když je třeba nejprve udělat pohovor na personálním oddělení a následně jde uchazeč na pohovor k odpovědné osobě nebo k řediteli, není v tom konkrétně stanovený postup. V případě diskriminace 50 % pracovníků uvedlo, že se dodržují antidiskriminační zásady a 14 % z dotázaných uvedlo, že se zásady nedodržují. Jelikož jde o velmi citlivou záležitost je potřeba najít vhodný způsob, jak eliminovat možné nedorozumění ve věci diskriminace, což může být zapříčiněno i způsobem rozhovoru, nějakou nevhodnou poznámkou apod. aniž by v tom byl záměr.

Zhodnocení získávání a výběru pracovníků

67 % pracovníků uvedlo, že znají konkrétní postup při výběru pracovníka do organizace XY (poznámka autory z toho 35 % nadřízených), 14 % uvedlo částečně. V tomto případě personalistka organizace XY uvedla, že je důležité, aby proces získávání a výběru znal především ředitel oddělení, což se v tomto případě pozitivně potvrdilo. Navíc pracovníci hodnotili, že je to pro ně důležité, což uvedlo 76 % (poznámka autorky 35 % nadřízených) a 14 %, že částečně, a to z důvodu, jak uvedlo 57 % pracovníků, že je dobré znát postup, krom toho dalších 34 % uvedlo, že je to pro ně důležité z důvodu jejich pozice (poznámka autorky 34 % uvedli nadřízení) a 9 % by to rádi věděli z důvodu jejich zvědavosti, tento výsledek pouze kopíruje předchozí výsledky ohledně znalosti postupu při výběru pracovníka do organizace XY. 76 % pracovníků uvedlo, že za ekonomickou metodu považují doporučení (poznámka autorky 35 % nadřízení), 43 % uvedlo sociální sítě, následně 31 % školy (také v obou případech označovali i nadřízení). V případě vícekolových pohovorů uvedlo 50 % pracovníků, že je to lepší (poznámka autorky 21 % nadřízení) a 45 %, že záleží na pozici (poznámka autorky 14 % nadřízení). V tomto případě personalistka organizace XY v dotazníku popsala, že vícekolové pohovory se dělají v případě výběru pracovníka do vyšší pozice, nebo když zpracovává personální oddělení pro oddělení předvýběr. V případě kanálů, ze kterých přišli kolegové pracovníků do organizace XY nejčastěji 62 % uváděli u možnosti doporučení, 55 % bylo zaznamenáno u inzerce. Co se týkalo pozitivních zkušeností s kolegy, tak i zde uvedlo doporučení 57 % a inzerce 45 %, v případě negativních zkušeností uvedlo 38 %, že záleží na člověku a 31 % z žádného. Jelikož, se výsledek šetření neshodoval s tím, z jakého kanálu pracovníci skutečně přišli (neshoda v rámci zjištění z osobního dotazníku versus vyhodnocení stavu), není možné odpovědi považovat za relevantní, jak již bylo zmíněno. V případě otázky, jestli pracovníci hodnotí, že je nábor správně nastavený uvedlo jen 38 %, že je dobře nastavený a 24 % uvedlo, že je částečně (poznámka autorky z toho 35 % bylo nadřízených, kteří uvedli, jak že je správně nastavený, tak částečně), nelze zavedený postup a proces v rámci získávání a výběru považovat za dobře nastavený.

Osobní dotazník

V případě osobního dotazníku se jednalo o prověření, jak jednotlivci přišli do organizace. Dále se prověřoval postup při jejich náboru. Protože jde o údaje, které plynou z osobních zkušeností pracovníků, negativní odpovědi jsou součástí návrhů doporučení ke zlepšení stavu v organizaci XY.

Z výsledků vyplynulo, že většina pracovníků do organizace přišla z inzerce 50 % a přes doporučení 33 %, z toho většina 95 % do organizace posílala profesní životopis a dá se říct, že všichni (95 %) procházeli osobním výběrovým řízením, zbylých 5 % do organizace přišlo z hotelové sítě, jak se z šetření ukázalo. Co se týkalo zjištění, s kým byl vedený osobní pohovor, tak nejčastěji byl uvedený personalista 50 %, následně vedoucí 38 %, dalšími byli ředitel, manažer. Sice většina pracovníků 88 % uvedla, že nepociťovalo diskriminaci, tak 12 % uvedlo, že pociťovalo, což navazuje na uvedené zásady, kde 14 % uvedlo, že se postupy v rámci diskriminace nedodrží. Co se týká nejčastějšího důvodu, který byl pro pracovníky rozhodující pro výběr této organizace XY 64 % pracovníků uvedlo, že to byla pracovní náplň, 45 % uvedlo kariérní rozvoj, 33% motivační nabídka, 19 % finanční nabídka, 14 % uvedlo, že žádná jen potřebovali práci, 5 % uvedlo pozici.

Negativně pracovníci hodnotili uvedené informace v inzercích, což uvedlo 38 %, pouze 31 % uvedlo, že byly dostatečné. Např. pracovníkům, chyběli informace o mzdě a o pracovním místě, což uvedlo 19 % pracovníků. Ohledně dotazu, jestli byl součástí pohovoru i telefonický pohovor uvedlo 69 % pracovníků, že nebyl a 26 % uvedlo, že byl. 69 % pracovníků uvedlo, že byl pohovor vedený profesionálně a 26 % uvedlo, že byl částečně vedený profesionálně. Ohledně získaných informací při osobním pohovoru, uvedlo 76 %, že se dozvěděli všechno a to i o mzdě. Ohledně informace o organizační struktuře uvedlo 62 %, že dostali všechny informace a 69 % pracovníků uvedlo, že dostali potřebné informace o benefitech, pouze 57 % dostalo pracovníků informace o kariérním postupu, ačkoliv právě kariéra byla druhá nejčastější odpověď, jako rozhodující důvod k výběru pracovníků. 64 % uvedlo, že se pohovor vedl formou rozhovoru.

Adaptační proces

V případě adaptačního procesu jde také jako v osobním dotazníku o zjištění procesu, který jednotlivci absolvovali čili i v tomto případě je krátký souhrn a návazně na to jsou vytyčené nedostatky, které jsou součástí doporučení.

V případě tohoto procesu uvedlo 71 % pracovníků, že dostali potřebné informace a 19 % jen částečné, dokonce v den nástupu uvedlo 64 % pracovníků, že jim byla práce představená a 21 % částečně. Pouze 64 % pracovníků považovalo informace za dostatečné a s motivačním programem bylo seznámeno jen 57 % pracovníků. Pracovní náplň pracovníkům byla představená ústně, jak uvedlo 64 %, 21 % pracovníků uvedlo, že pracovní náplň ústně popsal kolega. V případě představení motivací, tak ústní formou od nadřízeného je obdrželo 38 % a od nadřízeného v tištěné a ústní formě je obdrželo 24 %, 19 % pracovníků uvedlo, že jsou ve sdíleném programu organizace.

Celkový souhrn:

Z celkového souhrnu vyplynulo, že se jednak pracovníci shodují v tom, že by se měl náborovým řízením věnovat personalista, což uvedlo 95 % (poznámka autorky, včetně všech nadřízených), následně vedoucí oddělení (což také uvedli i nadřízení) a dále manažer, (i v tomto případě označovali i nadřízení), generální ředitel (zde jen část nadřízených uvedla). Změny v náborovém řízení vnímá 64 % a pouze 38 % tyto změny vnímá kladně. 45 % pracovníků uvedlo, že se hotelová síť nějakým způsobem spolupodílí (podílí se, v nutných případech, když

si o to organizace řekne), za kvalitní podporu nedokázali nikoho posoudit, což uvedlo 63 %. Známemu by organizaci doporučilo 64 % a 31 % možná.

3.3.4 Diskuse nad výsledky

Z jednotlivých kategorií, kterých bylo celkem 6 a které měly samostatné otázky k danému tématu z celkového souhrnu, vyplynulo, že jednak 81 % pracovníků určilo, že vedoucí oddělení hodnotí, zda je potřeba přijmout nového pracovníka, dále pracovníci uvedli, že vedoucí pracovník, také hodnotí, jestli bude potřeba dalších pracovníků pro určitou akci, což uvedlo 69 % a 86 % pracovníků také uvedlo, že vedoucí zadává požadavek o nového pracovníka a 88 % uvedlo, že nábor zajišťuje personalista. Co se týkalo zjištění, s kým byl veden osobní pohovor, tak nejčastěji byl uvedený personalista 50 %, následně vedoucí 38 %, dalšími byli ředitel, manažer. Pracovnice z personálního oddělení v dotazníku uvedly, že za výběr zodpovídá ředitel. Na toto téma uvádí, Váchal, Vochozka (2013, s. 304), že výběr pracovníka je velmi těžká práce, kterou mohou vykonávat pouze způsobilí pracovníci organizace. Což v tomto případě splňuje podmínka, že odpovědnost za tento proces má ředitel oddělení, bez ohledu na to, komu předá kompetence v rámci tohoto procesu, jak vysvětlila personalistka organizace XY.

Dalším tématem byly způsoby, jak organizace XY získává pracovníky a stejně, jako Tegze (2019, s. 270), Dvořáková a kol. (2012, s. 148-149), Koubek (2007) in Šikýř (2012, s. 76) označili pracovníci v 76 % doporučení jako neekonomičtější způsob získávání. Následně byly uvedené ve 43 % sociální sítě, v čemž se ztotožňují s názory Koubka (2011, s. 86) a Šikýře (2016, s. 98) kteří také za hlavní výhody kromě jiného považují její nízkou cenu. Následně 31 % pracovníků uvedlo školy, což potvrzuje Koubek (2011, s. 84), který tuto metodu také považuje za levnou. Z výsledků dále vyplynulo, že většina pracovníků do organizace přišla z inzerce 50 %, což navazuje na tvrzení Armstronga, Taylora (2015, s. 279), kteří tuto metodu považují za nejtýpičtější způsob oslovení potenciálních uchazečů, ačkoliv Koubek (2011, s. 86), za výhody považuje především rychlý přenos organizační potřeby směrem k potenciálním uchazečům a v případě správné formulace pomoc i s automatickou selekcí, u nevýhod uvádí především cenu inzerátu, který považuje za drahý. Což v dotazníku potvrdila i jedna pracovnice personálního oddělení. Další označovaná metoda, kterou byli pracovníci získávání, byla ve 33 % doporučení, kterou řada autorů označila za levnou včetně, Koubka (2007) in Šikýř (2012, s. 76). Navíc Koubek (2007) in Šikýř (2012, s. 76) upozorňuje na fakt, že negativní stránkou této metody, je především omezený počet potenciálních uchazečů a v souvislosti s tím, že mohou vznikat zájmové skupiny. Pechová a Šišová (2016, s. 29), k tomu doplňují, a vybízejí, aby si organizace prvně rozhodla, kterou z metod zvolí s tím, že musí uvážit, zda je vůbec možné určité dovednosti konkrétního pracovníka naučit a také uvážit i finanční stránku, která se na získávání, jak z vnitřních, tak vnějších zdrojů váže.

Následně se posuzovalo, jaký byl postup v rámci výběru pracovníka, kdy 95 % z dotázaných do organizace XY posílalo profesní životopis, což jak uvádějí Šikýř (2016, s. 98-99) Dvořáková a kol. (2012, s. 151) Koubek (2011, s. 91), je podle nich jeden z nejdůležitějších dokumentů. Krom toho Šikýř (2016, s. 99) doplňuje, že strukturované životopisy jsou nejčastěji žádaným dokumentem a informace v nich obsažené pomáhají identifikovat způsobilost uchazeče ke způsobilosti vykonávat požadovanou profesi. Na využívání dotazníku v organizaci XY sice 31 % pracovníků uvedlo, že organizace XY využívá interní dotazník, nicméně personalistka organizace XY objasnila, že organizace XY nemá dotazník, který je určený k výběru, ale dotazník, který je určený k nástupu pracovníka. Přičemž Bělohávek (2016, s. 32) a Armstrong, Taylor (2015, s. 286) považují za hlavní metody výběru, kromě pohovoru také právě dotazník a Dvořáková a kol. (2012, s. 152) jeho přednosti popisuje ve shromážděných informacích, jak

ohledně předchozího zaměstnání, jako je např. termín skončení, nebo jaký má uchazeč důvod ke změně zaměstnání, kde se o dané organizaci dozvěděl a upozorňuje na jeho zápornou stránku, která může spočívat např. ve velké obsáhlosti, což může způsobit, že uchazeč může odpovídat učebnicově a v neposlední řadě se může uchazeči díky dotazníku povést získat pracovní pozici pro kterou se jeho osobnost nehodí. Další pohled nabízí Bělohlávek (2016, s. 32), který ho považuje za obvyklý nástroj, který dokáže rozlišit vhodné a nevhodné uchazeče. Nicméně k tomuto zjištění nejvíce sedí názor Koubka (2011, s. 91) který uvádí, že malé i některé středně velké organizace v naší republice dotazníky nepoužívají. Následně 95 % pracovníků uvedlo, že procházeli osobním výběrovým řízením. Stejně považují výběrové pohovory za nejčastější metodu výběru pracovníků i Neščáková, Marelová (2013, s. 37), Armstrong, Taylor (2015, s. 286), kteří k tomu doplňují, že cílem je zjistit co nejvíce potřebných informací, které pomohou s předpovědí jejich budoucího výkonu. Šikýř (2014, s. 103) považuje výběrový pohovor za způsob, jak získat dostatek informací, díky nimž lze posoudit rozvojový potenciál uchazečů a jejich způsobilost vykonávat požadovanou pozici. Bělohlávek (2016, s. 32), konkrétně uvádí, že výběrový pohovor nabízí vhléd do komunikačních dovedností uchazeče, s tím, že může být zaměřen, jak na osobnostní vlastnosti, tak odborná témata. Srpová a kolektiv (2020, s. 118) jako jediná v tomto případě upozorňuje na nutnost přípravy s cílem co nejlépe vyhodnotit pracovní předpoklady k nabízenému pracovnímu místu a získat o uchazeči další potřebné informace, jako třeba jeho osobnost, jeho smysl pro týmovost a v neposlední řadě uchazeče seznámit s organizací. Na což navazuje další téma ohledně získaných informací při osobním pohovoru, kdy 76 % pracovníků, uvedlo, že se dozvěděli všechny informace včetně mzdy, 62 % pracovníků uvedlo, že dostali všechny informace o organizační struktuře a 69 % pracovníků uvedlo, že dostali potřebné informace o benefitech, pouze 57 % pracovníků dostalo informace o kariérním postupu, ačkoliv právě kariéra byla druhá nejčastější odpověď, jako rozhodující důvod k výběru pracovníků. Stejně, jako Srpová a kolektiv (2020, s. 118) i Koubek (2012, s. 78) a Houghton (2016, s. 40) považují za důležité, aby organizace správně stanovila, které charakteristiky pracovního místa jsou důležité uvést, s tím, aby potenciálním uchazečům odhalila náhled o pracovním místě a jaké požadavky jsou zásadní k plnění pracovních povinností. Navíc Armstrong, Taylor (2015, s. 279), hlavní důležitost zaměřují k uvedení finanční nabídky a uvedeným výhodám. Ohledně diskriminace, u které Srpová a kolektiv (2020, s. 118) upozorňuje, aby se organizace vyvarovala možné diskriminaci ať už na základě věku, pohlaví, etnické příslušnosti aj. Sice většina pracovníků 88 % uvedla, že nepocíťovalo diskriminaci, tak 12 % uvedlo, že pocíťovalo, což navazuje na uvedené zásady, kde 14 % uvedlo, že se postupy v rámci diskriminace nedodržují. Je potřeba brát na zřetel na povinnosti a pravidla, které uvádí Šikýř (2016, s. 99) a to, že osobní údaje, tzn. jméno, titul, adresa, telefon, e-mail jsou důležité údaje, které napomáhají s identifikací a kontaktováním uchazeče, údaj o občanství plní zákonnou povinnost o zaměstnávání cizinců, nicméně další osobní údaje se nemají ani požadovat ani zpracovávat, a to především z důvodu diskriminace, kam spadá nejen etnický a rasový původ, sexuální orientace, věk, zdravotní postižení, náboženské vyznání, ale i těhotenství, mateřství, otcovství apod., což v kratší verzi potvrzuje i Bělohlávek (2016, s. 46).

Závěrečné šetření se týkalo adaptačního procesu, kde se ukázalo, že 71 % pracovníků uvedlo, že dostali potřebné informace a 19 % jen částečné. Při nástupu pouze 64 % pracovníkům, byla práce představená a 21 % uvedlo částečně. Navíc pracovníci jen v počtu 64 % uvedli, že informace byly dostatečné, podobné to bylo i s tím, jestli se jim někdo věnoval a zda byli seznámeni s motivačním programem, což v obou případech potvrdilo jen 57 % pracovníků. Ačkoliv nejen Armstrong, Taylor (2015, s. 294-295), ale i Janišová, Křivánek (2013, s. 210), Váchal, Vochozka (2013, s. 304), Urban (2013, s. 53), Filip (2019, s. 54) považují adaptační proces za nejdůležitější část procesu získávání a výběru, který napomáhá zjistit, jak se pracovník dokáže začlenit a zvládat zadanou práci, a pokud, organizace odhalí nedostatky, pak je důležité je odhalit a reagovat na ně včas. Pouze 64 % pracovníků uvedlo, že pracovní náplň

byla ústně popsána a od nadřízeného oddělení v dostatečné formě. Což, jak uvádí, Dvořáková a kol. (2012, s. 162) předávání informací od nadřízeného pracovníka považuje za vhodnou formu. Důvodem, proč pouze 64 % pracovníků uvedlo, že jim byly informace od nadřízeného předány v dostatečné formě, může být tvrzení Kocianové (2010) in Filip (2019, s. 54) a to, že jsou často nadřízení pracovníci zahlceni přílišnou byrokracií a nezbyvá jim čas k řízení jejich běžné činnosti, natož se věnovat nově přichozím pracovníkům. Je tedy na místě se řídit návrhem Neščakové, Marelové (2013, s. 42), které doporučují, aby byl adaptační proces plánovaný. Cílem adaptačního procesu je, jak uvádí, Dvořáková a kol. (2012, s. 162) snížení nákladů na fluktuaci pracovníků se zvýšenou produktivitou práce a konečnou spokojeností pracovníků.

Závěrem lze konstatovat, že účelem procesu výběru, je, jak uvádějí Šikýř (2016, s. 104), Armstrong, Taylor (2015, s. 286), i Bělohávek (2016, s. 30), Dvořáková a kol. (2012, s.150), Váchal, Vochozka (2013, s. 304), Houghton (2016, s. 40) vybrat nejvhodnějšího uchazeče.

3.4 Návrhy a vyhodnocení

Dle výsledků z dotazníkového šetření se ukázalo, že nějaké odměny se v organizaci nabízí, a to jak nefinanční (benefity), které jak uvedla personalistka organizace XY se nemohou samostatně upravovat, tak i finanční, např. za doporučení pracovníka, jak potvrdilo 86 % pracovníků a za splněnou práci apod., jak potvrdilo 50 % pracovníků. Navíc z šetření vyplynulo, že 14 % pracovníků o odměnách neví. Spokojenost s nastavenými odměnami potvrdilo 64 % pracovníků a 14 % pracovníků uvedlo, že jsou spokojeni částečně. Vzhledem k tomu, že s nefinančními odměnami (benefity), které, i když nejsou z pohledu pracovníků špatně nastavené, tak je není možné z důvodu nastavení od hotelové sítě měnit, je vhodné se zaměřit na ty, se kterými pracovat lze. Např. lze pracovat s motivacemi za adaptační proces, kdy 50 % pracovníků uvedlo, že organizace takové odměny nenabízí a 14 % pracovníků uvedlo, že by odměnu ocenilo. Jak uvedla personalistka organizace XY nadřízení tedy ředitelé mohou pracovníkovi udělit mimořádnou odměnu.

Další odhalení se týkalo znalosti jednotlivých postupů. Kde se ukázaly jiné názory v případě profesního životopisu a dotazníku, sice všichni nadřízení, kteří o postupu musí vědět, věděli, že se profesní životopis využívá, celkem šlo o 69 % pracovníků, z toho bylo 35 % nadřízených, což jsou všichni nadřízení (ředitelé, manažeři, vedoucí). Dotazník určený k získávání organizace XY nevyužívá, zde se pouze stalo, že dotázaní špatně pochopili otázku a uváděli, že organizace má interní dotazník, jak napomohla rozklíčovat personalistka organizace XY (31 % pracovníků uvedlo, že ho organizace využívá a 19 % uvedlo, že to záleží na pozici, (poznámka autorky: většina, co uvedla, že se používá, nebo že záleží na pozici, bylo z řad nadřízených). Interní dotazník, tedy organizace nevyužívá.

Další pozornost se musí věnovat získávání v rámci antidiskriminačního zákona, a to ačkoliv, 50 % pracovníků uvedlo, že se postupy dodržují, nicméně 14 % z dotázaných uvedlo, že se zásady nedodržují, navíc 12 % pracovníků uvedlo, že pociťovalo diskriminaci v případě jejich nábory (poznámka autorky 88 % pracovníků uvedlo, že při nábory známky diskriminace nepociťovali).

Nejčastějším způsobem, ze kterého pracovníci přišli do organizace XY bylo z inzerce, což uvedlo 50 % pracovníků a následně přes doporučení, jak uvedlo 33 % pracovníků. Odměny za doporučení jsou zakotvené od hotelové sítě a nelze s nimi pracovat, jak popsala personalistka organizace XY. Pozornost se tedy věnuje inzercím, a to i v souvislosti na nedostatečné informace v inzercích, jak uvedlo 38 % pracovníků, 31 % pracovníků uvedlo, že byly informace v inzerátu dostatečné a 19 % pracovníků uvedlo, že jim chyběly informace o mzdě

a o pracovním místě. Navíc, pracovníci uvedli, že nejčastější důvody, které byly pro pracovníky rozhodující, v rámci výběru organizace XY, byla jednak v 64 % pracovní náplň, ve 45 % kariérní rozvoj, v 33 % motivační nabídka, v 19 % finanční nabídka.

Dalším nedostatkem byl výběrový pohovor, a to z důvodu, že není konkrétně nastaven jeho proces. Což se potvrdilo v případě, když jen 69 % pracovníků, uvedlo, že měli telefonický pohovor a stejný počet pracovníků uvedlo, že bylo výběrové řízení vedené profesionálně. Navíc 76 % pracovníků uvedlo, že se při osobním pohovoru dozvěděli potřebné informace, např. 62 % dostalo potřebné informace o organizační struktuře, 69 % o benefitech, 57 % o kariérním postupu a 64 % uvedlo, že se pohovor vedl formou rozhovoru. V případě adaptačního procesu uvedlo 71 % pracovníků, že dostali potřebné informace a 19 % jen částečně, dokonce v den nástupu uvedlo jen 64 % pracovníků, že jim byla práce představená a 21 % částečně. Pouze 64 % pracovníků považovalo informace za dostatečné a s motivačním programem bylo seznámeno jen 57 % pracovníků. Pracovní náplň pracovníkům byla představena ústně, jak uvedlo 64 %, 21 % pracovníků uvedlo, že pracovní náplň ústně popsal kolega. V případě představení motivací, tak ústní formou je dostalo 38 % od nadřízeného a v tištěné formě, také od nadřízeného je obdrželo 24 %, 19 % pracovníků uvedlo, že jsou ve sdíleném programu organizace. Ani v případě pohovoru a ani v případě adaptačního procesu neuvedla většina pracovníků jednotnou odpověď, která by měla pozitivní povahu, což vypovídá o tom, že procesy nejsou standardizované, což může být i jeden z důvodů, proč je jen 64 % pracovníků spokojených se svými kolegy a 36 % částečně.

3.4.1 Doporučení ke zlepšení stavu v organizaci XY

Jak bylo představeno v kapitole 3.2.1 a 3.2.2. organizace má zavedené postupy v rámci získávání a výběru pracovníků nicméně vzhledem k výsledku z dotazníkového šetření jsou některé postupy z hlediska pracovníků nedostatečné a může se zapracovat na jejich nápravě. Zároveň je důležité, aby jednotlivé návrhy co nejméně organizaci XY zatěžovaly finančně.

1. Zpracování inzerátů

V návaznosti na informaci, že jen 31 % pracovníků, považovalo informace v inzercích za dostatečné, je vhodné, aby organizace XY zpracovala šablonu pro jednotlivé pozice. Inspirovat se lze podle návodu Armstronga, Taylora (2015, s. 279-280), tzn., prvně napsat titulek, který jak uvádějí je nejdůležitějším prvkem a neefektivnějším je podle nich uvést název hledané pozice. Dalším důležitým prvkem, jak uvádějí Armstrong, Taylor (2015, s. 279-280) je mzda, kterou v případě šetření uváděli pracovníci, jako nedostatečnou, benefity, popis pracovního místa a činností, což byly nejčastější důvody pracovníků k výběru pracovního místa. Inzerát také musí obsahovat název organizace, a další zajímavosti, které mohou upoutat, jako např. profesní růst, požadavky na uchazeče apod. Armstrong, Taylor (2015, s. 279-280) v další části popisu upozorňují na uvádění osobnostních vlastností a frázi, které nemají žádný význam. Dalším důležitým jejich postřehem je upozornění na antidiskriminační zákon, a to v souvislosti, aby v inzerátu nebyla uvedena nějaká zvýhodnění ať už pro určité pohlaví, rasu, věk aj. V závěru inzerátu by měl být konkrétní návod, jak mají uchazeči se zájmem o pracovní místo postupovat.

Personální oddělení ve spolupráci s řediteli jednotlivých oddělení zhotoví šablony k jednotlivým pozicím, které se nejčastěji hledají a které budou sloužit pro případ vystavení v inzerátech. Každá šablona inzerátu bude jednak obsahovat titulek, tzn. název pozice (v ženském/mužském rodě), název a popis organizace, popis pracovního místa, požadavky na uchazeče, benefity, mzda (buďto přesná částka, rozmezí nebo od) a další poutače jako jsou

benefity, motivace (např. kariérní postup, možnost mimořádných prémie apod.), bez uváděných vlastností a frází, jak uvádějí Armstrong, Taylor (2015, s. 279-280) a bez uvádění jakýchkoliv zvýhodnění pro určitou skupinu (diskriminace). Tento postup nebude organizaci XY zatěžovat finančně, pouze personální oddělení zatíží časově. Zhotovení šablon zatíží personální oddělení maximálně na týden práce. V případě nových pozic se zase organizace XY/ personální oddělení může inspirovat předchozími šablonami a vytvořit inzerát na míru pro danou pozici. Návrh inzerátu je přiložený v příloze 4.

2. Dotazníky

Jak již bylo zmíněno od personalistky organizace XY dotazník k předvýběru pracovníků se nepoužívá a vzhledem k tomu, že např. Armstrong, Taylor (2015, s. 286) i Bělohávek (2016, s. 32) považují dotazník s pohovorem za nejdůležitější nástroj k získávání, lze si z toho také vzít příklad a takový dotazník v jednoduché a strukturované formě v organizaci XY zhotovit. Vzhledem k tomu, že jsou v organizaci 4 stupně hierarchie, bude dostatečné zhotovit 4 podobné šablony pro pozice řadovou, vedoucí, manažerskou, ředitelskou. Dotazník bude obsahovat informace osobní o pracovníkovi a jeho kontakty, dalšími údaji budou jaké je pracovníkovo poslední dosažené vzdělání, důvod ukončení předchozího zaměstnání, kdy pracovník může nastoupit, znalost cizích jazyků, absolvované kurzy, školení, průběh předchozích zaměstnání za poslední tři roky, tzn. název organizace, název poslední pozice, kterou pracovník zastával a konkrétní datum od kdy do kdy byl zaměstnán, následně znalosti. Dotazník pro řadové pozice bude jen v základní formě s dotazy, viz výše. Pro vyšší pozice (vedoucí, manažerská, ředitelská) se dotazník rozšíří o otázky, které se budou zaměřovat na dotazy k určitým zkušenostem s klíčovými událostmi, které se běžně stávají a které pomohou v případě popisu rozpoznat, zda je uchazeč k požadovanému místu vhodný.

Organizace XY si stanoví nejčastější problémy pro jednotlivá obsazování pracovních míst do pozic vedoucí, manažerská, ředitelská a jaká jsou organizační očekávání v případě řešení těchto problémů a ty se zakomponují do dotazníku. Z uvedených odpovědí se vyhodnotí, kdo z uchazečů na vyšší pozici postoupí k osobnímu pohovoru. Tento dotazník může organizace XY využít i online, čímž ušetří čas a jen si může s uchazečem stanovit čas, kdy mu ho bude posílat a čas kdy ho organizace zase chce vrátit zpátky vyhotovený. Zároveň i tímto způsobem si organizace může ověřit, jak velký je zájem o pracovní pozici ze strany uchazeče. Celý tento proces kromě větší časové náročnosti není finanční zátěží pro organizaci XY. I v tomto případě, jako u zpracování inzerátu je nutná součinnost ke zpracování mezi personálním oddělením a řediteli. Vzhledem k časové náročnosti je vhodné stanovit delší časový úsek na jeden měsíc, který musí být ke zpracování dostačující. Návrh dotazníku pro řadovou pozici je přiložený v příloze 5.

3. Pohovor

V rámci osobního dotazníku, kdy pouze 69 % pracovníků uvedlo, že byl osobní pohovor vedený profesionálně. A vzhledem k faktu, že, jak sama personalistka organizace XY uvedla není pokaždé u pohovoru přítomná, z čehož plyne, že si pohovor zajišťuje samostatně jednotlivé oddělení neboli manažer či vedoucí oddělení. Je na místě zajistit správný postup vedení pohovoru pro pracovníka, který v tomto případě nemusí být tak kvalifikovaný a zkušený, jako jsou obecně proškolení personalisté. Vhodným vodítkem je tedy strukturovaná forma pohovoru. V tomto případě uvádí Šikýř (2014, s. 104), že u strukturovaného pohovoru si organizace prvně předpřipraví otázky i simulační odpovědi se stanovením jejich pořadí a vymezí si dobu na otázku. Otázky, jak Šikýř (2014, s. 104) doplňuje se následně pokládají

všem uchazečům a hodnotí se podle simulačních odpovědí, doba trvání takového pohovoru je mezi 30-60 minutami. Vzhledem ke kvalifikovanosti personalistce organizace XY, která se často pohovorů účastní, předpřipraví otázky ona v součinnosti s řediteli jednotlivých oddělení. K otázkám se předpřipraví i simulační odpovědi a manažer, vedoucí pracovník nebo pracovník, který bude ředitelem k výběrovému pohovoru určený, podle této šablony předpřipravených otázek povede pohovor, což pomůže i k tomu, aby při pohovoru ať už vědomě či nevědomě někdo z uchazečů nepociťoval známky diskriminace, jak uvedlo 12 % pracovníků, kteří známky diskriminace pocíťovali při jejich osobním pohovoru. Zároveň v této šabloně bude uvedený na začátku text s popisem o organizaci, popisem o motivacích, které organizace nabízí a krátký popis pracovního místa s krátkou informací, jak v organizaci probíhá adaptační proces. Následně bude dostačující, když osoba vedoucí pohovor tyto základní informace pro uchazeče jen přečte. I tento proces zahrnuje pouze časovou zátěž. Nicméně díky zpracovaným šablonám k inzercím pro jednotlivé pozice, kde bude předloha popisu pracovního místa, popisu organizace, popisu benefitů/ motivací se tyto údaje už jen použijí do této šablony a pouze se zhotoví otázky a simulační odpovědi, které musí připravit personalistka organizace XY s řediteli. V tomto případě budou k vypracování stačit dva týdny.

4. Desky s informacemi k nástupu

Jelikož se v mnoha případech v dotazníkovém šetření ukázalo, že pracovníkům v době nástupu chyběly popisné informace, např. jen 76 % pracovníků uvedlo, že se při osobním pohovoru dozvěděli potřebné informace, a jen 62 % dostalo potřebné informace o organizační struktuře, 69 % uvedlo, že informace dostali o benefitech, 57 % o kariérním postupu. Tyto nedostatky se eliminují v případě, že si organizace XY, tedy personální oddělení zpracuje desky, kde budou uvedené všechny potřebné informace pro pracovníka před nástupem, tzn. v den, kdy jde podepsat pracovní smlouvu, personalistka připraví obsah, který jednotlivě ještě s novým pracovníkem projde. Desky budou obsahovat podrobný popis náplně práce, kterou bude mít zpracovanou z oddělení, kam se pracovník zařazuje. Další dokument budou motivace a benefitní program, který je v organizaci zavedený, popis organizace XY i hotelové sítě, popis organizační struktury organizace XY, uvítací dopis, který provází pracovníka a informuje ho o tom, jak organizace XY pracuje, jaké jsou zásady a pravidla a že nabízí i kariérní růst v případě mimořádných výsledků a dalších specifik, které se k tomu váží. Dalším údajem, který bude součástí desek bude informace, že organizace disponuje interním programem pro všechny pracovníky a uvede její webovou stránku a heslo. Následně budou v deskách uvedené kontakty na odpovědné osoby. V tomto případě, je nutné zpracovat uvítací dopis, který musí být zhotoven během jednoho dne spíše během pár hodin. Popis náplně práce, kterou si nechá zpracovat personální oddělení od oddělení, kam se nový pracovník bude zařazovat, což bude obsáhlejší dokument než to, co bude uvedené v inzerci, ale zpracování by nemělo zabrat víc, jak 3 dny. Benefity, které už personální oddělení bude mít zpracované z inzerci, popis organizace, které už také bude zpracované z inzerce a doplní informace o hotelové síti, což může použít data z webových stránek. Informace o organizačních podmínkách, zásadách a dalších specifik (program organizace, webové stránky, kontakty apod.) což zabere maximálně den práce. Ani tento případ nebude pro organizaci XY finanční zátěží. Jako desky může zvolit fólii, velkou obálku, což jsou náklady korunové nebo může organizace zvolit spisové desky, které se řádově pohybují okolo deseti korun, navíc si je může nechat potisknout svým logem. Nicméně toto už je na výběru organizace XY a pouze to bude mít účel lepší organizační prezentace, nicméně náklady s tím spojené budou, a to i v případě potištěných desek v řádech desítek korun.

5. Adaptační proces

V návaznosti na diskusi s personalistkou organizace XY, která sama uvedla, že by zavedla odměnu za adaptační proces. Což navazovalo na informaci od 14 % pracovníků, že by odměnu za adaptační proces uvítali. Navíc jen 64 % pracovníkům byla práce představená v den nástupu. Je i adaptační proces vhodné zavést v konkrétní formě. Např. Armstrong, Taylor (2015, s. 294-295) považují adaptační proces za nejdůležitější část procesu získávání a výběru, který ukazuje, jak se pracovník dokáže začlenit a zvládá zadanou práci, a pokud, organizace odhalí nedostatky, pak je důležité je odhalit a reagovat na ně včas. Krom toho Kocianová (2010) in Filip (2019, s. 54) uvádí, že důležitou roli v tomto případě hrají nadřízení, pod kterým pracovník pracuje a upozorňuje na častý problém s obsáhlou byrokracií, která nadřízené pracovníky natolik zatěžuje, že často nemají nadřízení časovou kapacitu ani k tomu, aby řídili běžné činnosti, natož řídili nově příchozí pracovníky. Z těchto důvodů, na které upozorňuje Kocianová (2010) in Filip (2019, s. 54) může organizace vytyčit dlouhodobé pracovníky, kteří práci znají a které by mohla přesunout do tzv. role seniorního pracovníka, který by měl kromě jiného na starosti i péči o nově příchozí pracovníky. Personalistka organizace XY uvedla, že ředitelé mohou v případě svého uvážení odměňovat pracovníky. V té souvislosti uvedla, že běžná měsíční odměna se pohybuje okolo 1000,-Kč. Z tohoto titulu uvedla, že průchozí motivace pro seniorního pracovníka za měsíc adaptačního procesu za jednoho pracovníka je 1000,-Kč. Celkem může seniorní pracovník za kvalitně odvedený adaptační proces získat za jednoho pracovníka 3000,-Kč za celý adaptační proces (3měsíční zkušební doba), jak vyplynulo z diskuse s personalistkou organizace XY a doplnila, že finální mimořádnou odměnu musí na konci měsíce schválit ředitel oddělení. Seniorní pracovník obdrží scénář takového školení včetně představení základních údajů o organizaci, včetně představení motivačního programu a následně popis práce, který bude tento seniorní pracovník vést a které bude mít na starosti. Seniorní pracovník bude mít i na starosti odhalit, jestli se nový pracovník do organizace hodí ať už z pozice jeho osobních vlastností, tak těch znalostních aj. Následně, nadřízený pracovník vyhodnotí, zda mimořádná odměna pro seniorního pracovníka je oprávněná a v případě, že je oprávněná, dá pokyn k manažerovi o vyplacení, který si nechá schválit u svého ředitele, jak již bylo zmíněno od personalistky organizace XY, finálně musí schválit ředitel oddělení. V případě, že seniorní pracovník, který se bude intenzivně věnovat novému pracovníkovi, zjistí, že přidělený adept není vhodný a nesplňuje požadovaná kritéria, oznámí tuto skutečnost nadřízenému, tedy vedoucímu, který následně postupuje podle schvalovacího procesu při vyplacení odměn. Jde tedy především o to snížit náklady a fluktuaci. A jak i uvedla Dvořáková a kol. (2012, s. 162) cílem je zvýšit produktivitu práce a konečnou spokojenost pracovníků. V případě, že se někdo bude o pracovníka intenzivně starat, mohlo by se podařit fluktuaci snížit. Následné náklady jsou vyčíslené v kapitole 3.4.2 kalkulace. Zpracování scénáře školení si vzhledem k finanční motivaci může zpracovat sám seniorní pracovník, kterou by měl mít zpracovanou za den. Informace o organizaci XY včetně motivačního programu předá seniornímu pracovníkovi personální oddělení, které bude mít vše zpracované z předchozích návrhů.

3.4.2 Kalkulace

Shora uvedená doporučení: zpracování inzerátů, dotazníky, pohovory i desky s informacemi pro nově příchozí pracovníky jsou způsoby ke zlepšení jednotlivých postupů v rámci získávání a výběru, které organizaci XY nezatěžují finančně. Jediná metoda, která byla naceněná, dle doporučení od personalistky organizace XY v návaznosti na vyplacení mimořádných odměn od ředitele oddělení byl adaptační proces, který se nacenil na 1000,-Kč/ měsíčně pro seniorního pracovníka z jednotlivých oddělení. Seniorní pracovník bude zaškolovat nově příchozí pracovníky a bude mít na starosti celý adaptační proces včetně vyhodnocení, zda je pracovník

do pozice vhodný. Odměna bude závislá na koncovém schválení nadřízeného, který, musí v případě zájmu o odměnu informovat své další nadřízené, tedy ředitele oddělení. Pracovnice personálního oddělení XY, uvedla, že vývoj organizace stále roste a s tím souvisí i zvýšená fluktuace, což dokazuje i rostoucí počet hledaných pozic, jak se dále uvádí v tabulce 1.

Přínos jednotlivých doporučení

V první řadě byl ze strany personalistky organizace XY zájem o návrhy, které budou spíše úsporné, což 4 návrhy z 5 splnily. Zpracování inzerátu, dotazníky, pohovor, desky s informacemi nejsou pro organizaci finanční zátěž, ale jde pouze o počáteční náročnost se zpracováním a přípravou. Pakliže organizace XY, a především personální oddělení, které bude zpracovatelem těchto návrhů si je v této podobě zpracuje, bude mít, jak organizace XY, ale především jednotliví pracovníci, kteří se spolupodílí na výběru pracovníků připravené kvalitní a sofistikované programy k získávání a výběru pracovníků. Tyto návrhy budou výhodou pro obě strany, jak pro nově přichozí pracovníky, kteří budou mít dostatečné potřebné informace k jejich nástupu, tak i pro organizaci XY, které to pomůže s prvotní selekcí uchazečů. Je tedy nutné, aby bylo výběrové řízení velmi kvalitně propracované a eliminovaly se špatné výběry. K tomu má dopomoci poslední fáze, která se výběru věnuje, a to je adaptační proces, který je nedílnou součástí, a i když je výběr perfektní může špatný adaptační proces mít opačný efekt, tzn. nového pracovníka demotivovat a zvyšovat tak fluktuaci v organizaci XY a tím zvyšovat náklady na získávání. Investice, která byla navržena, dopomůže ke snížení fluktuace, tedy ke snížení nákladů s inzercemi, ze kterých nejvíce organizace XY získává pracovníky. Navíc, jak ukázala personalistka organizace XY cena u některých inzercí ročně řádově o stovky korun narůstá.

Tabulka 1 Přehled nákladů za inzerci

Rok	Název portálu	Cena v Kč/ bez DPH za 1 inzerát standard/měsíčně	Počet inzercí za rok	Cena celkem bez DPH	Cena bez DPH za rok	Webová stránka portálu
2019	Práce	3 500	7	24 500	53 900	
	Jobs	6 900	4	27 600		
	Profesia	1 800	1	1 800		
2020	Práce	3 900	6	23 400	45 700	
	Jobs	7 900	1	7 900		
	Profesia	1 800	8	14 400		
2021	Práce	3 900				https://firmy.prace.cz/
	Jobs	8 400				https://firmy.jobs.cz/cenik/
	Profesia	1 800				https://www.profesia.cz/cenik-sluzeb

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 1 ukazuje, jaké jsou ceny za jednotlivé rezervační portály a kolik inzercí bylo za rok vyčerpáno. V jednotlivých obdobích byly využité i balíčky služeb, které jsou za zvýhodněné ceny. Celkové ceny za rok jsou tedy pouze orientační. Pro ilustraci rostoucích cen se dle webových stránek jednotlivých portálů za rok 2021 přiřadily ceny za standardní jeden inzerát. Jak je z tabulky zřejmé, nábor nových pracovníků ročně narůstá, v roce 2019 se vystavovalo 12 inzerátů, v roce 2020 15 inzerátů. Jak personalistka organizace XY upřesnila, některé hledané pozice se často opakují, a to v návaznosti na fluktuaci, která je buďto z důvodu špatného výběru nebo sám pracovník z nějakého důvodu odchází z organizace XY. Personalistka organizace XY uvedla, že v roce 2019 se hledalo celkem 5 pozic (bylo vystaveno 12 inzerátů – na hledaných 5 pozic) a v roce 2020 4 pozice (bylo vystaveno 15 inzerátů – na hledané 4 pozice) a doplnila, že nejčastěji se vyhledávají pozice do provozních oddělení, což odhadem bývá, 5 až 6 pozic ročně a jak uvedla. Personalistka organizace XY také uvedla, že na pracovní portál Jobs se dávají pozice, které jsou buďto specializované, nebo manažerské. Rozpis tabulky je uvedený v příloze 3.

Pokud bude zaveden nový systém získávání a výběru (dle nových návrhů) a bude se díky tomu dařit získat pracovníka nejlépe na první pokus, v horším případě na druhý stále bude četnost i ceny nižší než ve sledovaném období.

Níže tabulka 2 ukazuje, jak by mohly vypadat ceny v případě snížené fluktuace, v návaznosti na počet inzercí v roce 2020 s odměnou pro seniorního pracovníka za adaptační proces.

Tabulka 2 Odhad nákladů za inzerci ve snížené fluktuaci

Název portálu	Cena v Kč/ bez DPH za 1 inzerát standard/měsíčně	Odhadovaný počet inzercí za rok, včetně zálohy v případě neúspěšnosti na první pokus	Celkový počet hledaných pozic za rok	Cena celkem bez DPH	Cena bez DPH za rok	Cena za adaptační proces/ rok pro uvedený počet pozic	Celkový náklad
Práce	3 900	2	4	7 800	28 200	12 000	40 200
Jobs	8 400	2		16 800			
Profesia	1 800	2		3 600			

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 2 představuje, jak bude vypadat budoucí získávání a výběr pracovníků v návaznosti na dodržování představených návrhů ke zlepšení se sníženou fluktuací. Vzhledem k informaci od personalistky organizace XY a v návaznosti na srovnání stavu z tabulky 1, byl zhotoven průměr požadovaných pozic za rok (v roce 2020/ 4 pozice), včetně rezervy v případě, že se výběr nepovede na první pokus (4 pozice + 2 pokusy navíc). Následně se spočetl odhadovaný roční náklad, který i s adaptačním procesem a zvýšenou cenou za inzertní portál Jobs je v celkovém součtu nižší než v roce 2020. Rozpis tabulky je uvedený v příloze 3.

Tabulka 3 srovnání ročních nákladů

Nové roční náklady/ v Kč			Náklady roku 2020/ v Kč		
Název	Počet hledaných pozic	Cena celkem	Název	Počet hledaných pozic	Cena celkem
Inzerce	4	28 200	Inzerce	4	45 700
Adaptační program	4	12 000			
Nová doporučení	4	0			
Cena celkem		40 200			45 700
ROČNÍ ÚSPORA				5 500	

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 3 uvádí roční náklady za rok 2020 a nové roční náklady v případě stejného počtu hledaných pozic, navíc jsou na straně nových nákladů zařazena i nová doporučení. 4 bez finanční zátěže a pátý adaptační program s finanční kalkulací za 4 hledané pozice. Roční úspora je v tomto případě 5 500,-Kč. Rozpis tabulky je uvedený v příloze 3.

Souhrn:

V celkovém souhrnu i přesto, že se ceny na inzertním portále Jobs za rok 2021 zvýšily a i přesto, že se počítalo s rezervou hledané pozice pro případ nějakého výběrového neúspěchu, a navíc byla zařazena nová metoda placeného adaptačního programu, byla v celkovém součtu dosažena úspora 5 500,-Kč ročně. Což sice není velká finanční úspora, ale hlavní výhodou tohoto procesu bude především v kvalitnějším usazování jednotlivých pozic, snížené fluktuaci a v neposlední řadě spokojenosti pracovníků s jejich kolegy a následně i ve finanční úspoře nákladů za inzertní portály kde, jak bylo zmíněno v tabulce 1, se ceny každoročně zvyšují.

4 Závěr

Diplomová práce zahrnuje dva cíle, hlavní a dílčí. Dílčím cílem práce bylo zhodnotit jednotlivé procesy v rámci získávání a výběru a odhalit jejich nedostatky. Jednotlivé procesy byly v práci podrobně popsány a zhodnoceny v návaznosti na vyhodnocení dotazníkového šetření provedeného mezi všemi pracovníky a pracovníci personálního oddělení, a na základě rozhovoru vedeného s personalistkou organizace XY, a to jak při přípravě dotazníku, tak po jeho skončení.

Z dotazníkového šetření, které bylo rozdělené do 6 kategorií, vyplynulo, že si náborů většinou organizuje každé oddělení samostatně, přičemž v případě, že je třeba zadat inzerát, musí ředitel o tomto požadavku informovat personální oddělení. Ředitel je také odpovědný za výsledek výběrového řízení, a navíc je důležité, jak uvedla personalistka organizace XY, aby především ředitel znal konkrétní postup, což se v tomto případě potvrdilo, když 14 % ředitelů a manažerů uvedlo, že se o nábor stará ředitel. Dalším pozitivem bylo, že většina pracovníků je informována o motivacích, které organizace nabízí, jak uvedlo 86 % pracovníků. Ohledně nedostatků jednotlivých procesů se ukázalo, že např. 14 % z dotázaných nevědělo, že organizace nabízí nějaké motivace, což souvisí i se skutečností, že jen 64 % pracovníků je plně spokojených s nastavenými odměnami a 14 % částečně. Nicméně personalistka organizace XY uvedla, že nefinanční odměny jsou od hotelové sítě zafixovány, takže zaměřit se lze jen na ty finanční. Dalším závažným zjištěním bylo, že i když polovina z dotázaných uvedla, že pravidla na ochranu proti diskriminaci se dodržují, 14 % z dotázaných uvedlo, že tyto zásady dodržovány nejsou, a 12 % z dotázaných dokonce uvedlo, že jejich nedodržování pocítovali při výběrovém řízení. Pracovníci také uváděli, že se interní dotazník v organizaci XY využívá, uvedlo 31 % pracovníků (poznámka autorky většina pracovníků, kteří uvedli, že se využívá a že záleží na pozici bylo z řad nadřízených), pouze 24 % pracovníků uvedlo, že ho organizace XY nevyužívá. Personalistka organizace XY, ale vysvětlila, že dotazník určený k výběru pracovníků nemají, ale používají dotazník, který je určený k nástupu pracovníka, tedy v tomto případě pracovníci jen špatně pochopili otázku. Dalším negativem v rámci získávání a výběru z hlediska nastaveného postupu v organizaci XY bylo, že 38 % pracovníků neshledávalo za dostatečné uvedené informace v inzercích, pouze 31 % uvedlo, že byly dostatečné, např. v inzercích nebyly dostatečné informace o mzdě a o pracovním místě, což uvedlo 19 % pracovníků, ačkoliv 64 % pracovníků uvedlo, že právě pracovní náplň je pro ně rozhodující pro výběr zaměstnání, dále 45 % pracovníků uvedlo jako rozhodující faktor kariérní rozvoj, 33% motivační nabídku, 19 % finanční nabídku. Dále jen 69 % pracovníků uvedlo, že byl jejich výběrový pohovor vedený profesionálně a 26 % uvedlo, že byl vedený profesionálně jen z části. V neposlední řadě bylo zjištěno, že pouze 64 % pracovníků uvedlo, že jsou spokojeni se svými kolegy, a 36 % bylo spokojených jen částečně. V návaznosti na tyto hlavní nedostatky v rámci zhodnocení jednotlivých postupů získávání a výběru navazovala druhá část, zaměřená na hlavní cíl práce, kterým bylo formulovat doporučení ke zlepšení získávání a výběru pracovníků. Jednotlivé navržená doporučení navazují na vyhodnocené nedostatky z dotazníkového šetření. Prvním doporučením je zpracování inzercí, které navazuje na zjištění o nedostatečných informacích v inzercích. Inzerce budou mít zavedenou šablonu pro každou pozici, která bude jasně a srozumitelně popsána od titulku, po uvedení mzdy, konkrétních benefitů, motivací, popisu pracovní pozice, popisu organizace XY a dalších zajímavostí, jako jsou možnosti profesního růstu, požadavky na pracovníka apod. Druhým doporučením jsou předpřipravené dotazníky k předvýběru pracovníků. Dotazník bude ve strukturované formě a bude rozdělený pro uchazeče do řadové, vedoucí, manažerské a ředitelské pozice. V první řadě bude dotazník obsahovat osobní údaje o uchazeči, včetně dosaženého vzdělání, posledního zaměstnání (popis práce, důvod skončení), pozice, absolvovaných kurzů, školení, jazykových dovedností.

Následně budou pro dotazníky do vyšších pozic připraveny otázky podle nejčastějších pracovních povinností a problémů včetně otázky, jak by je uchazeč řešil. Z uvedených odpovědí se vyhodnotí nejvhodnější adepti, kteří budou pozváni k osobnímu výběrovému pohovoru. Třetím doporučením ke zlepšení je osobní pohovor, který bude mít strukturovanou formu a předpřipraví se k němu otázky a simulační odpovědi. Součástí bude úvod, kde bude mít pracovník, který povede pohovor, připravený text se základními informacemi o organizaci, popisem motivací a benefitů a adaptačního procesu. Čtvrtým doporučením ke zlepšení jsou desky s informacemi o nástupu, kam se budou všechny tyto informace ohledně motivací, seznámení s organizací, informací o kariérním postupu, zásadách, povinnostech a informací o interním programu, včetně kontaktů na kompetentní pracovníky a dalších důležitých údajích, zakládat a které dostane pracovník při nástupu do zaměstnání. Pátým doporučením je adaptační proces, kdy si organizace vytyčí nejlepší pracovníky z jednotlivých pozic, kteří budou mít na starosti školení nových pracovníků včetně posouzení, zda byl nový pracovník správně vybrán. Pouze v tomto případě má zaškolující pracovník nárok na finanční odměnu ve výši 1000,- Kč za měsíc školení, kterou musí schválit nadřízený pracovník a finálně ředitel oddělení. Adaptační proces je navržený na 3 měsíce, tedy po celou zkušební dobu. Celková odměna za kvalitně odvedený adaptační proces po celou zkušební dobu nového pracovníka je tedy 3000,-Kč.

V návaznosti na porovnání cen za inzerci se ukázalo, že náklady za inzerci za rok 2020 při obsazování 4 pozic byly zaokrouhleně 46 000,-Kč, přičemž nový náklad při dodržování uvedených postupů bude za stejný počet hledaných pozic zaokrouhleně 40 000,- Kč včetně adaptačního procesu. Celková úspora bude v tomto případě zaokrouhleně 6 000,-Kč. Nicméně hlavní výhodou těchto pěti nových metod bude především ve zvýšené spokojenosti jednotlivých pracovníků s jejich kolegy. Také díky tomu, že příchozí uchazeči budou mít větší přehled o organizaci XY a o tom, co konkrétně nabízí, jaká bude jejich náplň práce, jaké má organizace XY postupy, zásady apod., se budou uchazeči umět lépe rozhodnout, zda v této organizaci XY chtějí pracovat, a díky návodu, jak vést pohovor (strukturovanou formou) se eliminuje sebemenší nedorozumění v oblasti diskriminace. Navíc tyto doporučení pomohou se snížením fluktuace a organizace XY bude i šetřit budoucí náklady spojené s inzertními portály, kde, jak bylo zmíněno v kapitole 3.4.2 (tabulka 1), se ceny za inzerci každoročně zvyšují.

Na závěr je dobré připomenout tvrzení Koubka (2011, s. 107), který považuje výběr pracovníků za oboustrannou záležitost, tedy organizace si vybírá pracovníka a pracovník si vybírá organizaci. Proto je důležité pamatovat na to, že správně nastavený proces získávání a výběru je v tomto případě stěžejní k tomu, aby se obě strany správně rozhodly, zda spolu chtějí navázat spolupráci.

Literatura

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2005. 357 s. in PILAŘOVÁ, I. *Leadership & management development: role, úlohy a kompetence managerů a lídrů*. Praha: Grada, 2016. 168 s. ISBN 978-80-247-5721-6.

ARMSTRONG, M., TAYLOR, S. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání*. Praha: Grada Publishing, 2015. 928 s. ISBN 978-80-247-5258-7.

ARMSTRONG, M. TAYLOR, S. *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. 15. London: Kogan Page Publishers, 2020. 800 s. ISBN 978-07-494-9827-6

BANFIELD, P., KAY, R. *Introduction to human resource management*. 2nd ed. Oxford: Oxford University Press, c2012. 400 s. ISBN 978-0-19-958108-5.

BARTÁK, J. *Personální řízení, současnost a trendy*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2011. 272 s. ISBN 978-80-745-2020-4.

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

DVOŘÁKOVÁ, Z. *Řízení lidských zdrojů*. V Praze: C.H. Beck, Beckova edice ekonomie. 2016. 559 s. ISBN 978-80-740-0347-9.

FILIP, L. *Efektivní řízení kvality*. Praha: Pointa, 2019. 248 s. ISBN 978-80-907-5305-1.

GOSIOROVSKÝ, I. *Personalistika*. Kunovice: Evropský polytechnický institut, 2005. ISBN 8073140640 in PECHOVÁ, J., ŠÍŠOVÁ, V. *Assessment centrum: moderní nástroje výběru zaměstnanců*. Praha: Management Press, 2016. 180 s. ISBN 978-80-7261-452-3.

GRUBER, J., KYRIANOVÁ H., FONVILLE A. *Kvalitativní diagnostika v oblasti lidských zdrojů*. Praha: Grada Psyché (Grada), 2016. 200 s. ISBN 978-80-247-5263-1.

HANZELKOVÁ, A., KEŘKOVSKÝ M., KOSTROŇ, L. *Personální strategie: krok za krokem*. V Praze: C.H. Beck, C.H. Beck pro praxi, 2013. 159 s. ISBN 978-80-717-9564-3.

HORALÍKOVÁ, M. *Personální řízení*. Praha: ČZU, PEF, 2004. 246 s. ISBN 80-213-0646-7. in VÁCHAL, J., VOCHOZKA, M. *Podnikové řízení*. Praha: Grada, Finanční řízení. 2013. 688 s. ISBN 978-80-247-4642-5.

HORVÁTHOVÁ, P., BLÁHA J., a ČOPÍKOVÁ, A. *Řízení lidských zdrojů: nové trendy*. Praha: Management Press, 2016. 240 s. ISBN 978-80-7261-430-1.

HOUGHTON, M. *IGCSE® and O Level Business Studies Revision Guide*. (Cambridge International IGCSE), přepracované vydání, Cambridge University Press, 2016. 174 s., ISBN 978-13-166-1169-2.

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

JEDINÁK, P. *Profese manažera v organizacích veřejné správy: charakteristika manažera, zastávané role a vybrané personální činnosti*. Zlín: Verbum, 2012. 108 s. ISBN 978-80-875-0026-2.

KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, Management (Grada). 2011. 288 s. ISBN 978-80-247-3823-9.

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

- M. *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Grada, Management (Grada), 2012. 208 s. ISBN 978-80-247-4151-2.
- KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2009. 400 s. ISBN 978-80-7261-168-3. in PRŮCHA, J., VETEŠKA, J. *Andragogický slovník*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2014. 320 s. ISBN 978-80-247-4748-4.
- KOUBEK, J. *Řízení pracovního výkonu*. Praha: Management Press, 2004. 209 s. ISBN 80-7261-116-X in ŠIKÝŘ, M. *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Grada, Management (Grada), 2012. 208 s. ISBN 978-80-247-4151-2.
- KOCIANOVÁ, R. *Personální řízení: východiska a vývoj*. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada, Psyché (Grada). 2012. 152 s. ISBN 978-80-247-3269-5.
- KOCIANOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3. in FILIP, L. *Efektivní řízení kvality*. Praha: Pointa, 2019. 248 s. ISBN 978-80-907-5305-1.
- KOCIANOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3. in PECHOVÁ, J., ŠÍŠOVÁ, V. *Assessment centrum: moderní nástroje výběru zaměstnanců*. Praha: Management Press, 2016. 180 s. ISBN 978-80-7261-452-3.
- MĚRTLOVÁ, L. *Řízení lidských zdrojů a lidského kapitálu firmy*. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2014. 148 s. ISBN 978-80-720-4907-3.
- NEŠČÁKOVÁ, L., MARELOVÁ, L. *Vnitřní závazné předpisy zaměstnavatele a jiné pracovní právní úkony: krok za krokem*. Praha: Grada, 2013. 256 s. ISBN 978-80-247-4622-7.
- ORLITA, V. *Jak získat vysněnou práci*. Brno: BizBooks, 2015. 120 s. ISBN 978-80-265-0371-2.
- PECHOVÁ, J., ŠÍŠOVÁ, V. *Assessment centrum: moderní nástroje výběru zaměstnanců*. Praha: Management Press, 2016. 180 s. ISBN 978-80-7261-452-3.
- PILAŘOVÁ, I. *Leadership & management development: role, úlohy a kompetence managerů a lídrů*. Praha: Grada, 2016. 168 s. ISBN 978-80-247-5721-6.
- PRŮCHA, J., VETEŠKA, J. *Andragogický slovník*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2014. 320 s. ISBN 978-80-247-4748-4.
- PÜTTJER, Ch., SCHNIERDA, U. *Přijímací pohovor v angličtině: 200 nejčastějších otázek a nejlepších odpovědí*. Praha: Grada, 2014. 192 s. ISBN 978-80-247-5159-7.
- SEITL, M. *Testové psychodiagnostické metody pro výběr zaměstnanců*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2016. 134 s. ISBN 978-80-244-5030-8.
- SIEGEL, Z. *Jak hledat a najít zaměstnání: rady a tipy pro uchazeče*. 3., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2012. 112 s. ISBN 978-80-247-4407-0.
- SINGH, Dr. S. K. , GUPTA, S. *Business Studies Latest Edition: With-disciplinary Based Questions*. SBPD Publications, 2018. 544 s. ISBN 978-81-920-5006-5.
- SRPOVÁ, J. *Začínáme podnikat: s případovými studiemi začínajících podnikatelů*. Praha: Grada Publishing, Expert (Grada). 2020. 264 s. ISBN 978-80-271-2253-0.
- ŠIKÝŘ, M. *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Grada Management (Grada), 2012. 208 s. ISBN 978-80-247-4151-2.

ŠIKÝŘ, M. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Manažer, 2014. 200 s. ISBN 9788024752129.

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

TEGZE, J. *Jak hledat zaměstnance v 21. století: techniky moderního recruitmentu*. Praha: Grada, 2019. 328 s. ISBN 978-80-271-0551-9.

URBAN, J. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. 2. vydání. Praha: Wolters Kluwer, 2013. 275 s. ISBN 978-80-7357-925-8.

VÁCHAL, J., PÁRTLOVÁ, P. *Personální management: (řízení lidských zdrojů)*. 2. vyd. České Budějovice: Vysoká škola technická a ekonomická v Českých Budějovicích, 2008. ISBN 978-80-903888-8-8. in VÁCHAL, J., VOCHOZKA, M. *Podnikové řízení*. Praha: Grada, 2013. 688 s. ISBN 978-80-247-4642-5.

VÁCHAL, J., a VOCHOZKA, M. *Podnikové řízení*. Praha: Grada, 2013. 688 s. ISBN 978-80-247-4642-5.

VETEŠKA, J. *Andragogický slovník*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2014. 320 s. ISBN 978-80-247-4748-4.

WILTON, N. *An Introduction to Human Resource Management*. 2nd ed. London: Sage, 2013. 480 s. ISBN 978-1-4462-5584-1.

Internetové zdroje

JOBS: *Ceník služeb*. [online]. Praha: Jobs.cz, 2021. Dostupné z WWW: <<https://firmy.jobs.cz/cenik/>>.

JUSTICE: *Veřejný rejstřík* [online]. Česká republika: Justice, 2021. Ministerstvo spravedlnosti České republiky. Dostupné z WWW: <<https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik>>.

HOTELOVÁ SÍŤ: *O nás, hlavní stránka hotelové sítě* [on-line]. Praha: Hotelová síť. 2021b. Dostupné z WWW: <<https://www.xy.cz/onas>>.

MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ: *Minimální mzda* [on-line]. Česká republika: MPSV, 2020. Dostupné z WWW: <<https://www.mpsv.cz/minimalni-mzda>>.

ORGANIZACE XY: *Hlavní stránka organizace* [on-line]. Praha: Organizace XY, 2021a. Dostupné z WWW: <<https://xy.cz/>>.

PRÁCE: *Ceník* [on-line]. Praha: Prace.cz, 2021. Dostupné z WWW: <<https://firmy.prace.cz/>>.

PROFESIA: *Ceník je platný od 1.10.2018* [on-line]. Praha: Profesia.cz, 2021. Dostupné z WWW: <<https://www.profesia.cz/cenik-sluzeb>>.

PROGRAM XY: *Hlavní stránka sdíleného programu pro všechny pracovníky* [on-line]. Praha: Program XY, 2021c. Dostupné z WWW: <www.xy.com/personal>.

PROGRAM XY: *Hlavní stránka programu XY s omezeným přístupem* [on-line]. Praha: Program XY, 2021d. Dostupný z WWW: <<http://xy.cz/hlavni.php>>.

Přílohy

Příloha 1 Dopis pracovníkům organizace XY	II
Příloha 2 Dotazníky a diskuse s personalistkou	III
Příloha 3 Kalkulace	XXIX
Příloha 4 Návrh inzerátu	XXXI
Příloha 5 Návrh dotazníku pro řadového pracovníka.....	XXXII
Příloha 6 Grafy	XXXIII

Příloha 1 Dopis pracovníkům organizace XY

Vážení kolegové,

dovoluji si Vás požádat o vyplnění přiloženého dotazníkového šetření k mé diplomové práci. Dotazník je rozdělen do 6 oblastí a hodnotí a zkoumá metody, postupy a Váš pohled na získávání a výběr pracovníků do Vašeho hotelu neboli do Vašeho oddělení. Vzhledem k tomu, že Váš hotel spadá pod hotelovou síť, bych Vás chtěla požádat, abyste na otázky, kde nemáte konkrétně napsáno, že se jedná o otázku související s hotelovou sítí, odpovídali jen za Váš hotel. U otázek, kde není označení, že můžete označit více odpovědí, zvolte pouze jednu odpověď, pokud si z uvedených možností nevyberete, máte možnost napsat do jiné odpovědi Vaše konkrétní vyjádření. V případě že vyplňujete dotazník v tištěné verzi, můžete označit kolečkem nebo napsat do prostoru otázky písmeno, které označuje Vaši odpověď. Vyplněný dotazník prosím vložte do personální schránky. Při vyplňování online verze stačí označit Vaši odpověď. Na konci dotazníku najdete otázky na osobní údaje, Vaše jméno nevyplňujte, dotazník je anonymní.

Zpracované závěry, doporučení a celkové vyhodnocení z tohoto šetření bude následně představeno i managementu hotelu. Z tohoto důvodu Vás prosím, abyste uváděli nejpřesnější informace, tak aby zpětná vazba byla objektivní.

Předem děkuji za Vaši spolupráci

S přátelským pozdravem

Vian Obdržálková

Příloha 2 Dotazníky a diskuse s personalistkou

Dotazník pro pracovníky konkrétního hotelu organizace XY

- I. Průzkum aktuálního stavu
- II. Metody a postupy k získávání a výběru pracovníků
- III. Zhodnocení získávání a výběru pracovníků
- IV. Osobní dotazník
- V. Adaptační proces
- VI. Celkový souhrn

Anonymní osobní údaje

I. Průzkum aktuálního stavu

1. Kdo podle Vás zodpovídá za výběr pracovníků do organizace? (Můžete označit více odpovědí)
 - A. Personalista
 - B. Manažer
 - C. Ředitel
 - D. Generální ředitel
 - E. Vedoucí oddělení
 - F. Řadový pracovník
 - G. Centrála z hotelové sítě (celá nebo někdo konkrétní)
 - H. Nevím
 - I. Jiná odpověď
2. Hodnotíte, že má organizace správně nastavené postupy k získávání pracovníků?
 - A. Ano má
 - B. Částečně má
 - C. Ne nemá
 - D. Nevím
 - E. Jiná odpověď
3. Jste nebo nejste spokojená/ý s kolegy ve vašem týmu?
 - A. Ano jsem
 - B. Jsem částečně
 - C. Ne nejsem
 - D. Nevím
 - E. Jiná odpověď
4. Kdo hodnotí, že je potřebný pracovník do týmu? (Můžete označit více odpovědí)
 - A. Personalista
 - B. Manažer
 - C. Ředitel
 - D. Generální ředitel

- E. Vedoucí oddělení
 - F. Řadový pracovník
 - G. Centrála z hotelové sítě (celá nebo někdo konkrétní)
 - H. Nevím
 - I. Jiná odpověď
5. Kdo zadává požadavek o nového pracovníka? (Můžete označit více odpovědí)
- A. Personalista
 - B. Manažer
 - C. Ředitel
 - D. Generální ředitel
 - E. Vedoucí oddělení
 - F. Řadový pracovník
 - G. Centrála z hotelové sítě (celá nebo někdo konkrétní)
 - H. Nevím
 - I. Jiná odpověď
6. Komu se zadává požadavek o nového pracovníka? (Můžete označit více odpovědí)
- A. Personalistovi
 - B. Manažerovi
 - C. Řediteli
 - D. Generálnímu řediteli
 - E. Vedoucímu oddělení
 - F. Řadovému pracovníkovi
 - G. Nevím
 - H. Jiná odpověď
7. Je rozdíl mezi náborem pracovníka do určité úrovně pozice (např. řadová, vedoucí, manažerská?)
- A. Ano je v tom zásadní rozdíl
 - B. Ne není
 - C. Nevím
 - D. Nábor se řídí stejnými kritérii pro všechny pozice
 - E. Jiná odpověď
8. Kdo se stará o nábor nových pracovníků? (Můžete označit více odpovědí)
- A. Personalista
 - B. Manažer
 - C. Ředitel
 - D. Generální ředitel
 - E. Vedoucí oddělení
 - F. Řadový pracovník
 - G. Centrála z hotelové sítě (celá nebo někdo konkrétní)
 - H. Nevím
 - I. Jiná odpověď

9. V případě, že je např nějaká akce a je potřeba více pracovníků, kdo toto v organizaci řeší? (Můžete označit více odpovědí)
- A. Personalista
 - B. Manažer
 - C. Ředitel
 - D. Generální ředitel
 - E. Vedoucí oddělení
 - F. Řadový pracovník
 - G. Centrála z hotelové sítě (celá nebo někdo konkrétní)
 - H. Nevím
 - I. Jiná odpověď
10. Jakým způsobem se řeší, když je potřeba více pracovníků např kvůli nějaké jednorázové akci? (Můžete označit více odpovědí)
- A. Zapojují se do práce všichni z hotelu bez ohledu na jejich konkrétní zařazení
 - B. Dělají se hromadné náборы přes nějaké kanály inzercí (není konkrétně specifikováno)
 - C. Hledají se brigádníci (ať už z externích, tak z interních zdrojů)
 - D. Osloví se agentury práce
 - E. Osloví se personální agentury
 - F. Jiná odpověď
11. Nabízí nebo nenabízí organizace možnost nějakých odměn za splněnou práci, např motivaci ve formě finanční či nefinanční (mohou být benefity apod)?
- A. Ano nabízí
 - B. Ne nenabízí
 - C. Nevím
 - D. Jiná odpověď
12. Nabízí nebo nenabízí organizace motivace ať už finanční či nefinanční za spolupráci při náboru nových pracovníků, např doporučení či jiná spolupráce související s výběrem pracovníka?
- A. Ano nabízí
 - B. Ne nenabízí
 - C. Nevím
 - D. Jiná odpověď
13. Pokud nabízí organizace motivace ve formě finanční či nefinanční, prosím specifikujte, co nabízí, můžete označit více odpovědí:
- A. Finanční
 - B. Nefinanční
 - C. Nenabízí motivace
 - D. Nevím
 - E. Jiná odpověď

14. Pokud organizace nabízí motivace ať už finanční či nefinanční za spolupráci na náboru, prosím specifikujte, zda jde o finanční odměnu či nefinanční, v případě, že se nabízí obě, označte obě odpovědi
- A. Finanční
 - B. Nefinanční
 - C. Nenabízí motivace
 - D. Nevím
 - E. Jiná odpověď
15. Pokud organizace nabízí motivace za spolupráci na náboru, jste s jeho formou a nabídkou spokojen/á?
- A. Ano jsem
 - B. Ne nejsem
 - C. Docela ano
 - D. Mohlo by to být lepší
 - E. Nevím
 - F. Žádná motivace není
 - G. Jiná odpověď
16. Nabízí organizace motivace ať už finanční či nefinanční za adaptační proces? (zaškolení nového pracovníka)
- A. Ano nabízí
 - B. Ne nenabízí
 - C. Malá odměna/ příplatek za to je
 - D. Mohlo by se to změnit, není to nijak zajímavé
 - E. Jde o součást mé práce, nic si za to nemohu nárokovat
 - F. Nevím
 - G. Nenabízí, ale ocenil/a bych to
 - H. Jiná odpověď
17. Pokud organizace nabízí nějakou formu motivace za adaptační proces (zaškolení nového pracovníka) o jakou formu se jedná?
- A. Finanční
 - B. Nefinanční
 - C. Nenabízí motivace
 - D. Nevím
 - E. Jiná odpověď
18. Pokud organizace nabízí motivace ať už finanční či nefinanční, prosím specifikujte konkrétní odpověď, můžete označit více odpovědí:
- A. Finanční odměnu za splněnou práci podle určení nadřízeného (např kvalitní práce / kvalitní dlouhodobé pracovní výsledky)
 - B. Finanční odměnu za práci navíc dle konkrétního zadání (např nějaké prodeje, splněné nastavené cíle, něco navíc podle aktuálního zadání)
 - C. Nefinanční odměnu ve formě nějakého benefitu

- D. Nenabízí žádné finanční a nefinanční odměny
- E. Pouze nás pochválí to je vše
- F. Pouze poděkují to je vše
- G. Jiná odpověď

19. Pokud organizace nabízí motivace nefinanční, prosím specifikujte jaké, můžete označit více odpovědí:

- A. Zdarma či za zvýhodněnou cenu parkování
- B. Zdarma či za zvýhodněnou cenu nějaké wellness či zkrášlující nabídky (masáže, Spa, kadeřnictví, manikúra, pedikúra apod)
- C. Zdarma či za zvýhodněnou cenu cestování či přespání ve vašem hotelu či v jiných v rámci hotelové sítě
- D. Zdarma či za zvýhodněnou cenu možnost pracovního oblečení
- E. Zdarma či za zvýhodněnou cenu čištění pracovního oblečení
- F. Zdarma či za zvýhodněnou cenu např nějaké vstupenky (placené parky, bazény apod)
- G. Zdarma či za zvýhodněnou cenu jazykové kurzy
- H. Zdarma či za zvýhodněnou cenu možnost občerstvení, jídla v hotelu
- I. Nejsou žádné nefinanční motivace
- J. Jiná odpověď či doplnění

20. Pokud organizace nabízí motivace nefinanční, které z nabízených benefitů hodnotíte za stěžejní pro Vaši potřebu? (Můžete označit více odpovědí):

- A. Zdarma či za zvýhodněnou cenu parkování
- B. Zdarma či za zvýhodněnou cenu nějaké wellness či zkrášlující nabídky (masáže, Spa, kadeřnictví, manikúra, pedikúra apod)
- C. Zdarma či za zvýhodněnou cenu cestování či přespání ve vašem hotelu či v jiných v rámci hotelové sítě
- D. Zdarma či za zvýhodněnou cenu možnost pracovního oblečení
- E. Zdarma či za zvýhodněnou cenu čištění pracovního oblečení
- F. Zdarma či za zvýhodněnou cenu např nějaké vstupenky (placené parky, bazény apod)
- G. Zdarma či za zvýhodněnou cenu jazykové kurzy
- H. Zdarma či za zvýhodněnou cenu možnost občerstvení, jídla v hotelu
- I. Nejsou žádné nefinanční motivace
- J. Jiná odpověď či doplnění

21. Pokud organizace nabízí motivace ve formě nefinanční, které z níže uvedených označujete za nedostatečné ať už z hlediska, že nejsou úplně zdarma nebo z jiných důvodů, např nejsou pro Vás potřebné nebo je hodnotíte, jako úplně zbytečné apod.

- A. Zdarma či za zvýhodněnou cenu parkování
- B. Zdarma či za zvýhodněnou cenu nějaké wellness či zkrášlující nabídky (masáže, Spa, kadeřnictví, manikúra, pedikúra apod)
- C. Zdarma či za zvýhodněnou cenu cestování či přespání ve vašem hotelu či v jiných v rámci hotelové sítě

- D. Zdarma či za zvýhodněnou cenu možnost pracovního oblečení
- E. Zdarma či za zvýhodněnou cenu čištění pracovního oblečení
- F. Zdarma či za zvýhodněnou cenu např. nějaké vstupenky (placené parky, bazény apod.)
- G. Zdarma či za zvýhodněnou cenu jazykové kurzy
- H. Zdarma či za zvýhodněnou cenu možnost občerstvení, jídla v hotelu
- I. Nejsou žádné nefinanční motivace
- J. Jiná odpověď či doplnění

22. V předchozí otázce jste měl/ a označit které motivace považujete za nedostatečné, můžete zde označit konkrétní důvod, v případě více důvodů označte více odpovědí
- A. Motivace jsou za příplatek
 - B. Chtěl/ a bych, aby motivace byla zdarma (v případě, že je za poplatek)
 - C. Motivace jsou rozdělené podle pozic
 - D. Motivace je nepotřebná
 - E. Napište, které motivace považujete za nedostatečné
 - F. Nemáme žádné motivace
 - G. Jiná odpověď či doplnění

II. Metody a postupy k získávání a výběru pracovníků

1. Jakým způsobem organizace získává nové pracovníky? (Můžete označit více odpovědí)
- A. Inzercí (tištěnou – noviny, annonce, internet – práce.cz, jobs.cz, profesia aj.)
 - B. Sociální sítě (facebook, twitter, LinkedIn apod.)
 - C. Doporučením
 - D. Hledá u jiných zaměstnavatelů
 - E. Outsourcingem
 - F. Pracovními agenturami
 - G. Personálními agenturami
 - H. Úřadem práce
 - I. Školy
 - J. Nevím
 - K. Jiná odpověď
2. Využívá nebo nevyužívá se k výběru pracovníků i profesní životopis?
- A. Ano využívá
 - B. Ne využívá
 - C. Záleží na pozici
 - D. Nevím
 - E. Jiná odpověď

3. Používá nebo nepoužívá se k výběru pracovníků interní dotazník, který specifikuje určité dovednosti uchazeče o práci?
 - A. Ano používá
 - B. Ne používá
 - C. Záleží na pozici
 - D. Nevím
 - E. Jiná odpověď

4. Je nábor do určité pozice stanoven několika kolovými pohovory?
 - A. Ano je
 - B. Ne není
 - C. Záleží na pozici
 - D. Nevím
 - E. Jiná odpověď

5. Hodnotíte, že se dodržují metody náboru z hlediska eliminace diskriminace?
 - A. Ano dodržují
 - B. Ne nedodržují
 - C. Částečně dodržují
 - D. Nevím
 - E. Jiná odpověď

III. Zhodnocení získávání a výběru pracovníků

1. Znáte nebo neznáte konkrétní postup při výběru pracovníka do vašeho týmu?
 - A. Ano znám
 - B. Ne neznám
 - C. Zním, ale jen částečně
 - D. Nevím
 - E. Jiná odpověď

2. Hodnotíte, že je pro Vás důležité znát konkrétní postup při výběru pracovníka do Vašeho týmu?
 - A. Ano je
 - B. Ne není
 - C. Je, ale jen částečně
 - D. Není, důvěřuji těm, co se těmto náborům věnují
 - E. Nevím
 - F. Jiná odpověď

3. Pokud jste na předchozí otázku odpověděli Ano, specifikujte, proč je pro Vás důležité znát konkrétní postup při výběru pracovníka do Vašeho týmu:
 - A. Z důvodu mé pozice (vedoucí, manažer, ředitel apod.)
 - B. Z důvodu mé zvědavosti

- C. Je dobré to znát
 - D. Jiná odpověď
4. Které metody získávání hodnotíte za nejvýhodnější z ekonomického hlediska?
(Můžete označit více odpovědí)
- A. Inzerce (tištěná – noviny, annonce, internet – práce.cz, jobs.cz, profesia aj.)
 - B. Sociální sítě (Facebook, Twitter, LinkedIn apod.)
 - C. Doporučení
 - D. Hledání u jiných zaměstnavatelů
 - E. Outsourcing
 - F. Pracovní agentury
 - G. Personální agentury
 - H. Úřad práce
 - I. Školy
 - J. Nevím
 - K. Jiná odpověď
5. Hodnotíte, že je lepší dělat více kolové pohovory?
- A. Ano je
 - B. Ne není
 - C. Je to jedno
 - D. Záleží na pozici
 - E. Jiná odpověď
6. Označte kanály, o kterých víte, že jejich prostřednictvím někteří z Vašich kolegů přišli do Vašeho týmu, (nejedná se o brigádníky nebo jiné pracovníky, kteří občasně chodí vypomáhat). (Můžete označit více odpovědí).
- A. Inzerce (tištěnou – noviny, annonce, internet – práce.cz, jobs.cz, profesia aj.)
 - B. Sociální sítě (Facebook, Twitter, LinkedIn apod.)
 - C. Doporučení
 - D. Hledá u jiných zaměstnavatelů
 - E. Outsourcing
 - F. Pracovní agentury
 - G. Personální agentury
 - H. Úřad práce
 - I. Školy
 - J. Ze žádného
 - K. Nevím
 - L. Jiná odpověď
7. Pokud znáte některé z kanálů, ze kterých přišli Vaši kolegové do organizace (týmu), ze kterých kanálů hodnotíte pozitivní zkušenosti se spolupracovníky?
(Nejedná se o brigádníky nebo jiné pracovníky, kteří občasně chodí vypomáhat)
(Můžete označit více odpovědí)
- A. Inzercí
 - B. Doporučení
 - C. Hledá u jiných zaměstnavatelů
 - D. Outsourcing

- E. Pracovní agentury
 - F. Personální agentury
 - G. Úřad práce
 - H. Školy
 - I. Ze žádného
 - J. Záleží na člověku
 - K. Jiná odpověď
8. Pokud znáte některé z kanálů, ze kterých přišli Vaši kolegové do organizace (týmu), ze kterých kanálů hodnotíte negativní zkušenosti se spolupracovníky ve Vaší organizaci /ve Vašem týmu (nejedná se o brigádníky nebo jiné pracovníky, kteří občasně chodí vypomáhat)? (Můžete označit více odpovědí)
- A. Inzerce
 - B. Doporučení
 - C. Hledá u jiných zaměstnavatelů
 - D. Outsourcing
 - E. Pracovní agentury
 - F. Personální agentury
 - G. Úřad práce
 - H. Školy
 - I. Ze žádného
 - J. Záleží na člověku
 - K. Jiná odpověď
9. Je podle Vás správně nastaven nábor pracovníků do konkrétní pozice?
- A. Ano je
 - B. Ne není
 - C. Částečně ano
 - D. Nevím
 - E. Jiná odpověď

IV. Osobní dotazník

1. Jak jste se dozvěděl/a o pracovním místě v organizaci?
- A. Z inzerce (tištěnou – noviny, annonce, internet – práce.cz, jobs.cz, profesia aj.)
 - B. Ze sociální sítě (facebook, twitter, Lindkin apod.)
 - C. Doporučením
 - D. Byl/a jsem osloven/a ve svém jiném zaměstnání
 - E. Outsourcingem
 - F. Pracovní agenturou
 - G. Personální agenturou
 - H. Úřadem práce
 - I. Ze školy
 - J. Z jiného
 - K. Jiná odpověď

2. Pokud jste nabídku o pracovní místo našel/a v nějaké inzerci nebo na sociálních sítích hodnotíte, že byly k pracovnímu místu uvedeny dostatečné informace?
 - A. Ano bylo jich maximum
 - B. Ne byly dostačující
 - C. Nepamatuji si
 - D. Nevím
 - E. Jiná odpověď

3. Pokud jste v předchozí otázce odpověděl/a, že nebyly dostatečné informace, co Vám v nich chybělo? (Můžete označit více odpovědí či další doplnit)
 - A. Informace o organizaci
 - B. Podrobné informace k pracovnímu místu
 - C. Informace o mzdě
 - D. Nic v nich nechybělo
 - E. Nepamatuji si
 - F. Jiná odpověď

4. Posílal/a, nebo neposílal/a jste do organizace profesní životopis?
 - A. Ano posílal/a
 - B. Ne neposílal/a
 - C. Nepamatuji si
 - D. Jiná odpověď

5. Komu jste zasílal/a profesní životopis? (Můžete označit více odpovědí, pokud jste zasílal/a na více míst)
 - A. Personalistovi
 - B. Manažerovi
 - C. Řediteli
 - D. Generálnímu řediteli
 - E. Vedoucímu oddělení
 - F. Řadovému pracovníkovi
 - G. Na email, který byl uvedený v inzerci či se kterým jsem byl/a seznámená
 - H. Na centrálu hotelové sítě
 - I. Nikomu
 - J. Nevím
 - K. Nepamatuji si
 - L. Jiná odpověď

6. Jak Vás organizace oslovila?
 - A. Telefonicky
 - B. Emailem
 - C. Nebyl/a jsem oslovená touto organizací
 - D. Nepamatuji si
 - E. Jiná odpověď

7. Byla nebo nebyla jedna z částí pohovoru i telefonický pohovor?
- A. Ano byl
 - B. Ne nebyl
 - C. Nevím
 - D. Nepamatuji si
 - E. Jiná odpověď
8. Měl/a, nebo neměla jste osobní pohovor při Vašem náboru?
- A. Ano měl/a
 - B. Ne neměl/a
 - C. Nevím
 - D. Nepamatuji si
 - E. Jiná odpověď
9. Byl nebo nebyl osobní pohovor vícekolový?
- A. Ano byl
 - B. Ne nebyl
 - C. Nevím
 - D. Nepamatuji si
 - E. Neměl/a jsem osobní pohovor
 - F. Jiná odpověď
10. S kým jste měl/a osobní pohovor? (Můžete označit více odpovědí v případě, že bylo více osob, či více kolový pohovor s více osobami)
- A. S personalistou
 - B. S manažerem
 - C. S ředitelem
 - D. S generálním ředitelem
 - E. S vedoucím oddělení
 - F. S řadovým pracovníkem
 - G. S někým z centrály z hotelové sítě (celá nebo někdo konkrétní)
 - H. Nepamatuji si
 - I. Nevím
 - J. Jiná odpověď
11. Hodnotíte, že byl nebo nebyl osobní pohovor veden profesionálně?
- A. Ano byl
 - B. Ne nebyl
 - C. Částečně byl
 - D. Nevím
 - E. Nepamatuji si
 - F. Jiná

12. Dozvěděl/ a, nebo nedozvěděl/a jste se dostatečné informace o organizaci?
- A. Ano dozvěděl/a
 - B. Ne nedozvěděl/a
 - C. Musel/a jsem se doptat
 - D. Nepamatuji si
 - E. Nevím
 - F. Jiná odpověď
13. Dostal/a, nebo nedostal/a jste dostatečné informace o pracovním místě?
- A. Ano dostal/a
 - B. Ne nedostal/a
 - C. Musel/a jsem se doptat
 - D. Nepamatuji si
 - E. Nevím
 - F. Jiná odpověď
14. Dostal/a, nebo nedostal/a jste dostatečné informace o nástupní mzdě?
- A. Ano dostal/a
 - B. Ne nedostal/a
 - C. Musel/a jsem se doptat
 - D. Nepamatuji si
 - E. Jiná odpověď
15. Dostal/a, nebo nedostal/a jste dostatečné informace o organizační struktuře?
- A. Ano dostal/a
 - B. Ne nedostal/a
 - C. Musel/a jsem se doptat
 - D. Nepamatuji si
 - E. Jiná odpověď
16. Dostal/a, nebo nedostal/a jste dostatečné informace o organizační struktuře oddělení, kam jste nastupoval/a?
- A. Ano dostal/a
 - B. Ne nedostal/a
 - C. Musel/a jsem se doptat
 - D. Nepamatuji si
 - E. Jiná odpověď
17. Dostal/a, nebo nedostal/a jste dostatečné informace o benefitech, potažmo o nějakých motivačních složkách, příplatcích apod. pokud organizace takové možnosti nabízí?
- A. Ano dostal/a
 - B. Ne nedostal/a
 - C. Musel/a jsem se doptat

- D. Organizace takové možnosti nenabízí
 - E. Nepamatuji si
 - F. Jiná odpověď
18. Dostal/a, nebo nedostal/a jste dostatečné informace o možnosti kariérního postupu, pokud organizace takové možnosti nabízí?
- A. Ano dostal/a
 - B. Ne nedostal/a
 - C. Musel/a jsem se doptat
 - D. Organizace takové možnosti nenabízí
 - E. Nepamatuji si
 - F. Jiná odpověď
19. Jak hodnotíte, že jste se cítil/a při osobním pohovoru? (Můžete označit více odpovědí)
- A. Příjemně
 - B. Uvolněně
 - C. V přátelském prostředí
 - D. Nepříjemně
 - E. Nervózně
 - F. Normálně
 - G. Docela dobře
 - H. Nervózně, ale i příjemně
 - I. Nepamatuji si
 - J. Nebyl/a jsem na osobním pohovoru
 - K. Jiná odpověď
20. Jak byste definoval/a, že byl vedený osobní pohovor?
- A. Příjemnou a přátelskou formou
 - B. Strojově, jen otázky a odpovědi
 - C. Direktivně
 - D. Nepřátelsky
 - E. Velmi nepříjemně
 - F. Nepamatuji si
 - G. Jiná odpověď
21. Pociťoval/a, nebo nepociťoval/a jste známky diskriminace při Vašem náborovém řízení?
- A. Ano pociťoval/a
 - B. Ne nepociťoval/a
 - C. Částečně pociťoval/a
 - D. Nepamatuji si
 - E. Jiná odpověď

22. Jak byl veden Váš osobní pohovor?
- A. Strukturovanou formou (tzn že Vám byly pokládány otázky podle nějaké vzorníku)
 - B. Formou rozhovoru na základě profesního životopisu
 - C. Jen jsme se bavili
 - D. Nepamatuji si
 - E. Jiná odpověď
23. Víte nebo nevíte kdo rozhodl o Vašem přijetí?
- A. Ano vím
 - B. Ne nevím
 - C. Nejsem si jistý/á
 - D. Jiná odpověď
24. Kdo Vás obeznámil o výsledku náborového řízení?
- A. Personalista
 - B. Manažer
 - C. Ředitel
 - D. Generální ředitel
 - E. Vedoucí oddělení
 - F. Řadový pracovník
 - G. Pracovník nebo někdo jiný z hotelové sítě
 - H. Nepamatuji si
 - I. Nevím
 - J. Jiná odpověď
25. Jakým způsobem Vám byl oznámen výsledek náborového řízení?
- A. Telefonicky
 - B. Emailem
 - C. Poštou
 - D. Osobně na pohovoru
 - E. Nepamatuji si
 - F. Jiná odpověď
26. Jaká kritéria pro Vás byla rozhodující při Vašem rozhodování o nástupu do zaměstnání této organizace? (Můžete označit více odpovědí)
- A. Žádná, prostě jsem potřeboval/a práci
 - B. Finanční nabídka
 - C. Motivační nabídka (finanční/ nefinanční odměny nad rámec stanovené mzdy)
 - D. Pracovní náplň
 - E. Kariérní rozvoj/ postup
 - F. Pozice (myšleno vyšší – vedoucí, manažerská apod)
 - G. Jiná odpověď

V. Adaptační proces

1. Byly nebo nebyly Vám před nástupem do zaměstnání představené dostatečné informace související s pracovní náplní? (Tím myšleno nejpozději den před dnem, kdy jste nastupoval/a na první směnu)
 - A. Ano dostal/a jsem veškeré informace
 - B. Ne nedostal/a jsem veškeré informace
 - C. Částečně jsem byla informovaná
 - D. Nepamatuji si
 - E. Nevím
 - F. Jiná odpověď

2. Byla nebo nebyla Vám podrobně popsána pracovní náplň až v den nástupu, tzn první den na Vašem pracovišti?
 - A. Ano byla
 - B. Ne nebyla
 - C. Jen částečně
 - D. Nepamatuji si
 - E. Nevím
 - F. Jiná odpověď

3. Jakým způsobem Vám byla popsána pracovní náplň
 - A. Popsal jí ústně nadřízený oddělení (vedoucí, manažer, ředitel)
 - B. Popsal jí ústně kolega
 - C. Byla v tištěné formě
 - D. Byla v tištěné formě, ale navíc jsme to probrali i ústně s nadřízeným
 - E. Byla v tištěné formě, ale navíc jsme to probrali i ústně s kolegou
 - F. Nebyla mi popsána
 - G. Nebyla mi popsána, musel/a jsme si potřebné informace zjistit sám/a
 - H. Nevím
 - I. Nepamatuji si
 - J. Jiná odpověď

4. Hodnotíte, že bylo popsání pracovní náplně dostačující?
 - A. Ano bylo
 - B. Ne nebylo
 - C. Částečně
 - D. Nevím
 - E. Nepamatuji si
 - F. Jiná odpověď

5. Při Vašem nástupu věnoval se Vám někdo s prvotním školením?
 - A. Ano věnoval

- B. Ne nevěnoval
 - C. Nebylo třeba se mi věnovat, mým úkolem bylo přenastavit oddělení z mé pozice nadřízeného
 - D. Částečně věnoval
 - E. Nevím
 - F. Nepamatuji si
 - G. Jiná odpověď
6. Byl/a, nebo nebyl/a jste s nástupem do zaměstnání seznámen/á s motivačním nastavením (finanční/ nefinanční motivace) v organizaci, pokud tuto možnost organizace nabízí?
- A. Ano byl/a jsem seznámen/a
 - B. Ne nebyl/a jsem seznámen/a
 - C. Byl/a jsem seznámen/a částečně
 - D. Žádné motivace v organizaci nebyly, objevily se až později
 - E. Žádné motivace v organizaci nejsou
 - F. Nevím
 - G. Nepamatuji si
 - H. Jiná odpověď
7. Jakým způsobem Vám byly představeny finanční /nefinanční motivační nastavení, pokud je organizace nabízí? (Můžete označit více odpovědí)
- A. Tištěnou formou
 - B. Jsou sdílené v nějakém firemním programu
 - C. Ústní formou
 - D. Ústní formou od nadřízeného
 - E. Ústní formou od kolegy
 - F. Nevím
 - G. Jiná odpověď

VI. Celkový souhrn

1. Koho z níže uvedených hodnotíte, jako nejlépe kvalifikovanou osobu, která by se podle Vás měla zabývat náborovým řízením? (můžete označit více odpovědí, pokud se domníváte, že by mělo jít o kombinaci více osob):
- A. Personalista
 - B. Manažer
 - C. Ředitel
 - D. Generální ředitel
 - E. Vedoucí oddělení
 - F. Řadový pracovník
 - G. Nevím
 - H. Jiná odpověď

2. Vnímáte nebo nevnímáte změny v náborovém řízení od doby, kdy jste Vy nastupoval/a?
 - A. Ano jsou změny
 - B. Ne nejsou změny
 - C. Jsou jen částečné změny
 - D. Nevím
 - E. Nepamatuji si svůj nástup
 - F. Jiná odpověď

3. Pokud vnímáte změny v náboru od Vašeho přijetí, hodnotíte je jako kladné nebo záporné?
 - A. Změny, které nastaly, hodnotím kladně
 - B. Změny, které nastaly, hodnotím negativně
 - C. Žádné změny nenastaly
 - D. Nevím
 - E. Nepamatuji si svůj nástup
 - F. Jiná odpověď

4. Váš hotel spadá pod hotelovou síť, podílí se nějak tato hotelová síť na náboru pracovníků do Vašeho hotelu?
 - A. Ano, podílí
 - B. Ne, nepodílí
 - C. Podílí jen v nutných případech
 - D. Podílí jen, když si o to řekneme
 - E. Podílí na základě stanovených pravidel a standardů organizace
 - F. Nevím
 - G. Jiná odpověď

5. Pokud se spolupodílí na nábořech do Vašeho hotelu i hotelová síť pod kterou hotel spadá, hodnotíte toto spolupodílení za pozitivní nebo negativní?
 - A. Pozitivní
 - B. Negativní
 - C. Něco mezi pozitivním a negativním
 - D. Nepodílí se
 - E. Nevím
 - F. Jiná odpověď

6. Kdo konkrétně se spolupodílí na náboru z hotelové sítě, pod kterou spadá tento hotel?
 - A. Personalista
 - B. Manažer
 - C. Ředitel
 - D. Generální ředitel

- E. Vedoucí oddělení
- F. Řadový pracovník
- G. Nevím
- H. Nikdo
- I. Jiná odpověď

7. Pokud se někdo z hotelové sítě spolupodílí na náboru, koho z níže uvedených hodnotíte za kvalitní podporu?

- A. Personalista
- B. Manažer
- C. Ředitel
- D. Generální ředitel
- E. Vedoucí oddělení
- F. Řadový pracovník
- G. Nevím
- H. Nikoho
- I. Nikdo se nespolutodílí
- J. Neznám nikoho ani nevím, kdo se spolupodílí
- K. Jiná odpověď

8. Pokud se někdo z hotelové sítě spolupodílí na náboru, koho z níže uvedených hodnotíte za negativní podporu?

- A. Personalista
- B. Manažer
- C. Ředitel
- D. Generální ředitel
- E. Vedoucí oddělení
- F. Řadový pracovník
- G. Nevím
- H. Nikoho
- I. Nikdo se nespolutodílí
- J. Neznám nikoho ani nevím, kdo se spolupodílí
- K. Jiná odpověď

9. Doporučil/a, nebo nedoporučil/a byste organizaci svému známému

- A. Ano doporučil/a
- B. Možná ano
- C. Ne, nedoporučil/a
- D. Nevím
- E. Jiná odpověď

Prosím označte základní informace o Vás:

Jakého jste pohlaví?

- žena
- muž

Jak dlouho pro organizaci pracujete?

- jsem ve zkušební době do 3 měsíců
- jsem po zkušební době

Do jaké věkové kategorie patříte?

- do 30 let,
- do 40 let,
- do 50 let,
- 50 +

Jaká je vaše pozice?

- Ředitelská, manažerská
- Vedoucí
- řadová

Jaké jste národnosti?

- Česká
- Slovenská
- Ukrajina/ Rusko
- Itálie
- Německo
- Španělská
- Jiná, uveďte jaká

Dotazník/ pohovor určený na personální oddělení konkrétního hotelu XY spadající pod hotelovou síť/

2 pracovnice personálního oddělení

Pro lepší orientaci se u některých otázek zhotovila i možnost odpovědí

- I. Průzkum aktuálního stavu
- II. Metody a postupy k získávání a výběru pracovníků
- III. Zhodnocení stavu z hlediska HR oddělení

I. Průzkum aktuálního stavu

1. V případě potřeby pracovníka na nějaké středisko, jste vždy informované?
 - A. Ano, vždy tuto informaci máme
 - B. Spíš občas, ne vždy nás středisko/ oddělení informuje
 - C. Ne, nikdy nás o tom středisko/oddělení informuje
 - D. Nevím
 - E. Jiná odpověď

2. V jakých případech, Vás středisko/ oddělení informuje o potřebě pracovníka?
 - A. Pouze pokud potřebuje od nás pomoc s nábořem
 - B. Musí nás vždy informovat, je to takto zadané
 - C. Pokaždé je důvod jiný
 - D. Neinformují nás
 - E. Nevím
 - F. Jiná odpověď

3. Kdo odpovídá za konečný výběr pracovníka do Vašeho hotelu?
 - A. Personalista
 - B. Manažer
 - C. Ředitel
 - D. Generální ředitel
 - E. Vedoucí oddělení
 - F. Řadový pracovník
 - G. Nevím
 - H. Jiná odpověď

4. Kdo odpovídá za přípravu adaptačního plánu v rámci nového pracovníka při nástupu do zaměstnání?
 - A. Personalista
 - B. Manažer
 - C. Ředitel

- D. Generální ředitel
- E. Vedoucí oddělení
- F. Řadový pracovník
- G. Nevím
- H. Nepřipravuje se adaptační program pro nově příchozí pracovníky
- I. Jiná odpověď

II. Metody a postupy k získávání a výběru pracovníků

1. Jaké postupy volíte v případě potřeby pracovníka na nějaké středisko/ oddělení? (Můžete označit více odpovědí)
 - A. Vždy začneme připravovat některý z uvedených náborových postupů, např. inzerce tištěné/ internetové, sociální sítě, prostřednictvím oslovení pracovníků/ doporučující metodou, pracovní nebo personální agenturou, úřadem práce, přes školy, outsourcingem či z jiných dostupných zdrojů
 - B. Dohodneme se s kompetentní osobou na konkrétním postupu, který se následně zavede
 - C. Prvně musí potřebu schválit generální ředitel
 - D. Žádnou metodu nevolíme, protože nikoho nehledáme
 - E. Má v kompetenci dané středisko/ oddělení
 - F. Postup navrhuje někdo ze střediska /oddělení, které hledá nového pracovníka
 - G. Nevím
 - H. Jiná odpověď

2. V případě, že využíváte k náboru nových pracovníků nějaké doprovodné kanály, jaké to jsou? (Můžete označit více odpovědí)
 - A. Inzerce (tištěná – noviny, annonce, internet – práce.cz, jobs.cz, profesia aj.)
 - B. Sociální sítě (facebook, twitter, Lindkin apod.)
 - C. Doporučení
 - D. Hledání u jiných zaměstnavatelů
 - E. Outsourcing
 - F. Pracovní agentury
 - G. Personální agentury
 - H. Úřad práce
 - I. Školy
 - J. Nevím
 - K. Jiná odpověď

3. Pokud využíváte k náboru nějaký z uvedených kanálů, který hodnotíte pozitivně?
 - A. Inzerce (tištěná – noviny, annonce, internet – práce.cz, jobs.cz, profesia aj.)
 - B. Sociální sítě (Facebook, Twitter, Lindkin apod.)
 - C. Doporučení
 - D. Hledání u jiných zaměstnavatelů

- E. Outsourcing
- F. Pracovní agentury
- G. Personální agentury
- H. Úřad práce
- I. Školy
- J. Nevím
- K. Jiná odpověď

4. Pokud využíváte k náboru některý z uvedených kanálů, který hodnotíte negativně?
- A. Inzerce (tištěná – noviny, annonce, internet – práce.cz, jobs.cz, profesia aj.)
 - B. Sociální sítě (Facebook, Twitter, LinkedIn apod.)
 - C. Doporučení
 - D. Hledání u jiných zaměstnavatelů
 - E. Outsourcing
 - F. Pracovní agentury
 - G. Personální agentury
 - H. Úřad práce
 - I. Školy
 - J. Nevím
 - K. Jiná odpověď
5. Můžete upřesnit v případě, že využíváte některý z uvedených kanálů, dle otázky č. 2 proč je podle Vás pozitivní? (Můžete označit více odpovědí)
- A. Úspora financí
 - B. Dobrá komunikace
 - C. Vždy máme z tohoto kanálu pracovníka
 - D. Vždy máme z tohoto kanálu pracovníka, navíc kvalitního
 - E. Nevím
 - F. Jiná odpověď
6. Můžete upřesnit v případě, že využíváte některý z uvedených kanálů, dle otázky č. 2 proč je podle Vás negativní? (Můžete označit více odpovědí)
- A. Drahý
 - B. Špatná komunikace
 - C. Nikdy nepřivede pracovníka
 - D. Když přivede pracovníka, vždy nekvalitního
 - E. Spolupráce je nestabilní
 - F. Nevím
 - G. Jiná odpověď
7. Nabízíte nebo nenabízíte nějakou odměnu pro pracovníky, kteří např doporučí někoho ze svého okolí?

- A. Ano nabízíme
 - B. Ne nenabízíme
 - C. Nevím
 - D. Jiná odpověď
8. Pokud nabízíte odměnu za doporučení, je podle Vás tato motivace dostatečná nebo byste něco na ní změnil/a?
- A. Motivaci nabízíme a je podle mě dostatečná
 - B. Motivaci nabízíme a není podle mě dostatečná
 - C. Motivaci nabízíme, ale určitě bych jí upravil/a
 - D. Motivaci nabízíme a nic bych na tom neměnil/a
 - E. Motivaci nenabízíme
 - F. Nevím
 - G. Jiná odpověď
9. Pokud nabízíte motivaci za doporučení, jedná se o motivaci finanční nebo nefinanční?
- A. Motivaci nabízíme ve formě finanční
 - B. Motivaci nabízíme ve formě nefinanční
 - C. Motivaci nenabízíme
 - D. Nevím
 - E. Jiná odpověď

III. Zhodnocení stavu z hlediska HR oddělení

1. Jak probíhá náborové řízení, můžete podrobně popsat a používáte např. strukturovaný dotazník a hodnotíte ho, jako významný?
2. Máte přehled o nákladech vynaložených s náborem zaměstnanců za poslední 3 roky, pokud možno prosím uveďte i rok 2020.
3. V případě, že u nákladů, zaznamenáváte výrazný rozdíl v částkách, dokážete popsat důvod?
4. Spolupracujete s hotelovou sítí na náboru, a pokud ano, probíhá podle Vás spolupráce kvalitně?
5. Můžete popsat, jak konkrétně probíhá spolupráce s centrálou?
6. V případě potřeby vypůjčujete si pracovníky mezi jednotlivými hotely?
7. Pokud si vypůjčujete pracovníky mezi jednotlivými hotely, máte i nastavený proces z hlediska odměny a nastavení co se týká pracovní právní agendy? Tzn. pokud mají hotely např. jiné IČO, jak toto řešíte?
8. Upravil/a byste něco ve spolupráci s centrálou či s jednotlivými hotely?
9. Zaznamenáváte např. stížnosti z jednotlivých středisek/ oddělení, co se týká náboru, adaptace pracovníků či spolupráce s centrálou?
10. Máte nějaký nápad či doporučení ke zkvalitnění náboru pracovníků nebo je podle Vás tento proces kvalitně nastavený?

Diskuse s personalistkou organizace XY v době přípravy dotazníku

Prosím popište organizaci XY

Kolik pracovníků v organizaci pracuje?

Můžete prosím ukázat webové stránky?

Říkala jste, že organizace spadá pod hotelovou síť, můžete popsat i hotelovou síť?

Jsou tedy hotelová síť a organizace XY dvě samostatné jednotky? Tzn. 2 různá IČA?

Jak se tedy konkrétně hotelová síť spolupodílí na řízení provozoven, které mají jiné IČO a jsou řízené pod manažerskou smlouvou?

Jakým způsobem hotelová síť řídí provozovny, které spadají pod nájemní smlouvu?

Jak spolu spolupracují hotelová síť a organizace XY v případě získávání a výběru pracovníků?

Je hotelová síť nadřízená organizaci?

Když hotelová síť není nadřízená a pouze se z hotelové sítě do organizace přenáší určité zásady, pravidla, postupy apod. může organizace s něčím nesouhlasit?

Jsou nějaké zásady, postupy apod., které nelze v organizaci ovlivnit?

Kdo z hotelové sítě a s kým komunikuje v organizaci?

Jaká je organizační struktura Vaší organizace a hotelové sítě?

Máte k dispozici i nějaký obrázek diagram organizačních struktur, jak hotelové sítě, tak Vaší organizace?

Má organizace nějaké interní programy?

Jsou tyto programy přístupné i pro hotelovou síť?

Můžeme se společně na programy podívat a je možné tyto programy prostudovat?

Hodnotíte spolupráci s hotelovou sítí za přínosnou?

Jak probíhá náborové řízení v organizaci a spolupracuje v tomto případě i hotelová síť?

Kdo dává a komu pokyn, že je potřebný pracovník do nějakého oddělení?

Hodnotíte spolupráci na náborovém řízení s hotelovou sítí za přínosnou?

Můžete prosím zhodnotit dotazník pro pracovníky, který byl v základní podobě vypracován, chybí Vám v něm něco nebo naopak je něco navíc, či se něco nehodí?

Je rozdíl v případě výběru pracovníka do řadové či nějaké vedoucí nebo manažerské pozice?

V případě rozdílu výběru do určité pozice, můžete konkrétně popsat, jak výběr probíhá v případě získávání do pozice řadové, vedoucí, manažerské a ředitelské, včetně toho, kdo se na tomto procesu získávání spolupodílí, kdo ho hodnotí a kdo o tom finálně rozhoduje?

Když nevyberete pracovníka z hotelové sítě? Jaké inzertní portály využíváte?

Když je ukončené výběrové řízení, jaký je postup a poskytujete zpětnou vazbu o výsledku výběrového řízení všem uchazečům?

Probíhá adaptační proces? A můžete popsat konkrétně jeho postup?

Pokud nějaký pracovník odejde z nějakého důvodu takřka okamžitě, jak se tato situace řeší?

A pokud, odejde někdo z vyššího místa, také takřka okamžitě, tak jak se v této situaci postupuje?

Jak postupujete v případě výběru pracovníka? Případně, když potřebujete někoho jen na pokrytí směny.

Upřednostňujete získávání z vlastních zdrojů nebo spíše z vnějších a proč?

Pokud upřednostňuje organizace získávání z vnitřních zdrojů, znamená to, že je zde možnost např. kariérního růstu nebo jiné výhodnější pozice pro interní pracovníky?

Můžete prosím popsat, jak probíhá růst v organizaci? A kdo má pravomoci o tom rozhodnout?

Jaké máte zkušenosti s vychováváním svých pracovníků do vyšších pozic?

Stalo se někdy, že některý pracovník, který se posunul do vyšší pozice, na ní nestačil?

Probíhají v případě náboru vícekolové pohovory?

V případě, že jsou vícekolové pohovory rozdělené pro určité pozice, jak je jejich postup nastavený?

V případě, že využíváte inzerce, jak jste uvedla, jak se sestruje jejich podoba? Nebo, máte šablonu? A vyžaduje se i motivační dopis?

Spolupracujete se školami? A jak probíhá spolupráce?

Využíváte outsourcing? A jak probíhá spolupráce?

Spolupracujete s úřadem práce? A jak probíhá spolupráce?

Spolupracujete nebo využíváte ještě jiné podpůrné metody k získávání a výběru?

Které nástroje k získávání, jak jste vyjmenovala, organizace upřednostňuje a proč? A jak je hodnotíte Vy?

Dokážete odhadnout, kolik cca výběrových řízení máte za měsíc? A celkově za rok? A kolik inzercí jste za období 2019, 2020 využili?

V případě podaného inzerátu je vždy výsledek pozitivní nebo se stává, že musíte výběr z nějakého důvodu opakovat?

Pokud se stává, že nějaké pozice opakuje, z jakého důvodu se to stává?

Dokážete odhadnout, nebo zjistit dle inzercí, kolikrát se stejná pozice v roce opakovala?

Jaké pozice nejčastěji vyhledáváte?

Máte zavedený telefonický pohovor a jaký je jeho scénář?

Můžete popsat výběrový tedy osobní pohovor a jednotlivé kroky, kdo se ho účastní, jaká je zpětná vazba – úspěšnost apod.? A jaká je jeho forma?

Nabízí organizace nějaké motivace?

Nabízí organizace motivace za spolupráci při náborech?

Uvedla jste, že organizace nabízí motivace při náborech; jedná se finanční nebo nefinanční odměnu?

Nabízí organizace motivace za adaptační proces?

Nabízí organizace motivace za nějakou splněnou práci či práci navíc? Můžete prosím specifikovat?

Kdo o motivacích rozhoduje?

Nabízí i organizace nějaké mimořádné odměny a kdo o nich rozhoduje?

Můžete dát příklady důvodů, kdy se rozdávají mimořádné odměny?

Nabízí organizace benefity a jsou nějak rozdělené?

Je možné nějaké odměny měnit/ upravovat? A pokud ano, které a jak lze jinak nastavit?

Rozhovor s personalistkou organizace XY po skončení dotazníkového šetření

Jak hodnotíte celkové výsledky dotazníkového šetření? A můžete k tomu předat Vaše vyjádření?

Překvapilo Vás něco?

Můžete prosím vysvětlit tyto nejasnosti?

V 5 % pracovníci uvedli, že se na získávání spolupodílí řadový pracovník, zodpovídá za výběr, hodnotí, že je pracovník potřebný, zadává požadavek o nového pracovníka, nebo se jemu zadává požadavek o nového pracovníka, můžete to prosím nějak popsat a vysvětlit?

Vy a vaše kolegyně jste uvedly, že je za výběr pracovníků do oddělení odpovědný ředitel, ale pracovníci v 81 % uvedli, že tyto potřeby hodnotí vedoucí pracovník, jak se tedy v tomto případě o tuto práci dělí nebo myslíte, že pracovníci uvedli špatně?

Následně pracovníci uvedli v 86 %, že vedoucí oddělení požadavek zadává na personální středisko, toto uvedlo 88 % pracovníků. Vy s kolegyní jste uvedly, že nábor zajišťujete jen, když si o to oddělení řekne a že vždy informovány nejste, jak to tedy probíhá?

64 % pracovníků uvedlo, že je spokojených se svými kolegy následně 36 % uvedlo částečně, registrujete nějaké důvody?

V případě motivací bylo v 5 % uvedeno, že organizace nabízí finanční odměnu za adaptační proces, Vy jste uvedla, že odměna se nedává, jaký je podle Vás důvod tohoto tvrzení?

14 % pracovníků uvedlo, že by ocenili odměnu za adaptační proces, jak to hodnotíte?

Jak by probíhala finanční odměna za adaptační proces?

14 % pracovníků uvedlo, že žádné odměny organizace nenabízí, byť jste uváděla, které nabízí, můžete nějak vysvětlit?

57 % pracovníků uvedlo, že jim vadí, že jsou benefity rozdělené podle pozice, dokonce 29 % uvedlo, že jsou nepotřebné, jde s tímto něco udělat? Jak to hodnotíte?

69 % pracovníků uvedlo, že organizace využívá i profesní životopis a 14 % pracovníků uvedlo, že je to závislé na hledané pozici, můžete prosím upřesnit, jak v tomto případě se postupuje?

31 % pracovníků uvedlo, že organizace využívá interní dotazník, 19 % uvedlo, že záleží na pozici a 24 % uvedlo, že ho nepoužívá, ve vašem dotazníku jste uvedly, že interní dotazník nepoužíváte, jak to tedy je?

V dotazníku bylo zmíněno, že Vás vždy nadřizený oddělení nekontaktují pro případ spolupráce na náboru, v jakých případech Vás tedy nekontaktují? A v jakých případech Vás kontaktují?

Můžete prověřit ceny za inzerce a počty vystavených inzerátů, jestli se od doby našeho posledního rozhovoru za rok 2020 nezměnily?

Můžeme si ještě jednou podle Vašeho popisu projít postup získávání a výběru a zrekapitulovat si ho?

Příloha 3 Kalkulace

Kalkulace byla zhotovená pouze za adaptační proces. Ostatní doporučení ke zlepšení stavu byly bez finanční zátěže.

Adaptační proces navazuje na ceny za inzertní kanály, přes které organizace získává pracovníky. Z tohoto důvodu se zpracovala kalkulace za inzertní kanály za rok 2019, 2020, 2021. Informaci o cenách za jednotlivé inserce a množství inzerátů odebraných inzerátů v letech 2019, 2020 poskytla personalistka organizace XY. Rok 2021 byl získán z webových stránek jednotlivých portálů Práce (Práce, 2021), profesia (Profesia, 2021), jobs (Jobs, 2021).

Personalistka organizace XY uvedla, že v letech 2019 a 2020 organizace využívala i nabídky balíčků od jednotlivých inzertních portálů. Z důvodu, aby se jednotlivá období daly porovnat co do množství odebraných inzerátů a cen za inzertní portály, se sestavil přehled odebraných inzerátů za jednotlivá období a jednotlivé inzertní kanály (Práce, Jobs, Profesia). Přehled těchto údajů, jak bylo zmíněno, poskytla pro roky 2019, 2020 personalistka organizace XY, rok 2021 byl získán z webových stránek práce (Práce, 2021), Profesia (Profesia, 2021), Jobs (Jobs, 2021). Stav jednotlivých cen a množství odebraných inzerátů je uvedený v kapitole 3.4.2., tabulka 1.

Krátká rekapitulace:

Rok 2019, bylo na portálech Práce, Jobs, Profesia zveřejněno celkem 12 inzerátů, přičemž, dle personalistky organizace XY organizace opakovala 5 stejných pozic. Celkový náklad za 12 inzerátů byl orientačně spočítán (nejsou uvedené balíčky služeb) na 53 900,-Kč bez DPH. Z toho bylo 7 inzerátů na Práce za 24 500 Kč bez DPH, 4 inzeráty na Jobs za 27 600,-Kč bez DPH, 1 inzerát na Profesia za 1 800,-Kč bez DPH.

Rok 2020, bylo na portálech práce, Jobs, Profesia zveřejněno celkem 15 inzerátů, přičemž, dle personalistky organizace XY organizace opakovala 4 stejné pozice. Celkový náklad za 15 inzerátů byl orientačně spočítán (nejsou uvedené balíčky služeb) na 45 700,-Kč bez DPH. Z toho bylo 6 inzerátů na Práce za 23 400 Kč bez DPH, 1 inzerát na Jobs za 7 900,-Kč bez DPH, 8 inzerátů na Profesia za 14 400,-Kč bez DPH.

Rok 2021 jsou uvedené jen ceny za jeden inzerát dle webových stránek jednotlivých kanálů.

Jak je z tabulky 1 v kapitole 3.4.2 patrné, ceny za jednotlivé inzeráty se ročně navyšují. Např. jeden inzerát na inzertním portále Práce v roce 2019 stál 3 500,-Kč bez DPH, v roce 2020 se cena navýšila na 3 900,-Kč bez DPH, v roce 2021 cena zůstala. Inzerát na portále Jobs v roce 2019 stál 6 900,-Kč bez DPH, v roce 2020 se cena zvýšila na 7 900,-Kč bez DPH a v roce 2021 se cena za inzerát zase navýšila na 8 400,-Kč bez DPH. Pouze inzeráty na portále Profesia si od roku 2019 drží stejnou cenu 1800,-Kč bez DPH.

Následně se zpracovala tabulka 2 v kapitole 3.4.2 odhad nákladů za inserce ve snížené fluktuaci, která srovnává počet reálně hledaných pozic z roku 2020, tzn. 4., jak bylo zmíněno výše. Navíc se pro případ, že by nějaký konečný výběr nedopadl dobře se přidala rezerva 2 inzerátů (2 pokusy navíc) a použily se nové ceny z roku 2021, které se oproti předchozím rokům navýšily. Inzeráty se zadaly po dvou k jednotlivým inzertním portálům (Práce, Jobs, Profesia). Navíc se do této tabulky zařadila i metoda adaptačního procesu za 4 pozice s celkovou odměnou pro pracovníka řídicího tento proces 12 000,-Kč (3 měsíce za jednu pozici). Celkový náklad i s vyššími cenami za inzeráty a odměnou za adaptační proces vyšel na 40 200,-Kč.

Pro srovnání koncových ročních nákladů za inserce z roku 2020 a nového návrhu doporučení se zpracovala tabulka 3 v kapitole 3.4.2 srovnání ročních nákladů. Tabulka uvádí rozpis hodnot a cen z tabulky 2, tzn. 4 inzeráty + 2 navíc pokusy (6 inzerátů) při hledání 4 pozic, jako v roce 2020. Celkovou cena za 6 insercí činí 28 200,-Kč bez DPH. Adaptační program pro 4 pozice

s odměnou 12 000,-Kč (3000/ za jednoho školeného x 3 měsíce zkušební doby). Celková cena za tento návrh (nové doporučení + inzeráty pro 4 pozice + adaptační proces) vyšla, jak bylo zmíněno v tabulce 2 na celkovou částku 40 200,-Kč. Náklad za 4 hledané pozice v roce 2020, jak bylo zmíněno v tabulce 1, vyšel celkem na 45 700,-Kč bez DPH. Roční úspora tedy vyšla na 5 500,-Kč.

Ačkoliv uspořenou částku (zaokrouhleně 6 000,-Kč) nelze považovat za velkou finanční úsporu je důležité připomenout, že ceny za inzerci každoročně rostou, jak ukazuje tabulka 1 v kapitole 3.4.2. Tyto nové návrhy budou účinné k tomu, aby organizace XY neměla zvýšenou fluktuaci a zároveň tyto návrhy usnadní práci v rámci získávání a výběru, které sníží množství hledaných pozic na inzertních kanálech.

Příloha 4 Návrh inzerátu

Hotel XY hledá do svého týmu pracovníci/ pracovníka na pozici recepční

Hotel XY v blízkosti centra Prahy spadá pod největší hotelovou síť XY v ČR, která má ve svém portfoliu 25 hotelů. Hotel, disponuje více, jak 400 pokoji, dále nabízí 3 restaurace a 15 konferenčních místností.

Díky rozmanitosti hotelové sítě nabízíme našim pracovitým a ambiciózním pracovníkům možnost kariérního růstu. Naším hlavním cílem je spokojenost našich hostů a našich pracovníků.

Požadavky k pracovnímu místu:

- Min. SŠ vzdělání ukončené maturitní zkouškou
- Znalost práce s PC
- Znalost AJ na výborné úrovni, další jazyky výhodou
- Zájem pracovat v noci

Nabízíme:

- Možnost kariérního růstu v rámci hotelu či hotelové sítě
- Motivace: finanční odměny dle splněných pracovních plánů, cílů a prodejů
- Benefity (zdarma či za příplatek): parkování, wellness/ zkrášlující salony, možnost cestování i ubytování v rámci hotelové sítě, příplatek na pracovní oblečení, hotelovou čistírnu, obědy/večeře v hotelu, vstupenky (parky, bazény apod.), aj.
- Zaškolení do pracovního procesu a hotelového programu
- Měsíční hrubá mzda: od 15 200,-Kč

Popis pracovního místa:

- Směny krátký/ dlouhý týden: ranní od 7.00 do 19.00/ noční od 19.00 do 7.00/
- Práce na denních a nočních směnách se mění po měsíci
- Recepční pracuje s hotelovým programem (*program řídí veškeré procesy spojené s ubytovanými hosty*)
- Recepční je plně k dispozici hotelovým hostům a vyřizuje jejich požadavky

Průběh výběrového řízení:

- V případě Vašeho zájmu o pracovní pozici, zašlete Váš profesní životopis ve strukturované formě na adresu našeho personálního oddělení: hr@xy.cz
- Do 14 dnů od obdržení Vašeho životopisu Vám zašleme odpověď, zda postupujete do dalšího výběrového kola, které bude obsahovat vyplnění našeho interního dotazníku a následně výběrový pohovor

Děkujeme a těšíme se na Vás

Zdroj: vlastní zpracování

Příloha 5 Návrh dotazníku pro řadového pracovníka

Vážená uchazečko, vážený uchazeči,

prosíme o přesné vyplnění dotazníku, které je součástí Vašeho výběrového řízení. V případě, že nebudete na požadovanou pozici vybráni, budete vyzváni k odsouhlasení, zda si budeme moci Vaše osobní dokumenty (životopis, dotazník) ponechat pro další výběrové řízení. Pokud nebudete souhlasit budou všechny od Vás obdržené dokumenty skartovány.

Jméno: Příjmení: Kontakt (email a telefon):

Název pracovní pozice, o kterou se hlásíte: Termín, kdy můžete nastoupit:

Vaše nejvyšší dosažené vzdělání: Uveďte Vaši požadovanou mzdu:

Jaké jsou Vaše jazykové znalosti (na jaké úrovni je hodnotíte):

Absolvované kurzy/ školení:

.....

Znalost práce na PC (popište jaké programy umíte používat):

.....

.....

Praxe: popište průběh 3 posledních zaměstnání (název zaměstnavatele, datum nástupu, pozici, povinnosti, datum ukončení a důvod). V případě, nižšího počtu předchozích zaměstnání či pokud jste nikde nepracovali nebo byli v evidenci ÚP uveďte tento fakt do popisu. Pište od posledního ukončeného zaměstnání.

.....

.....

.....

.....

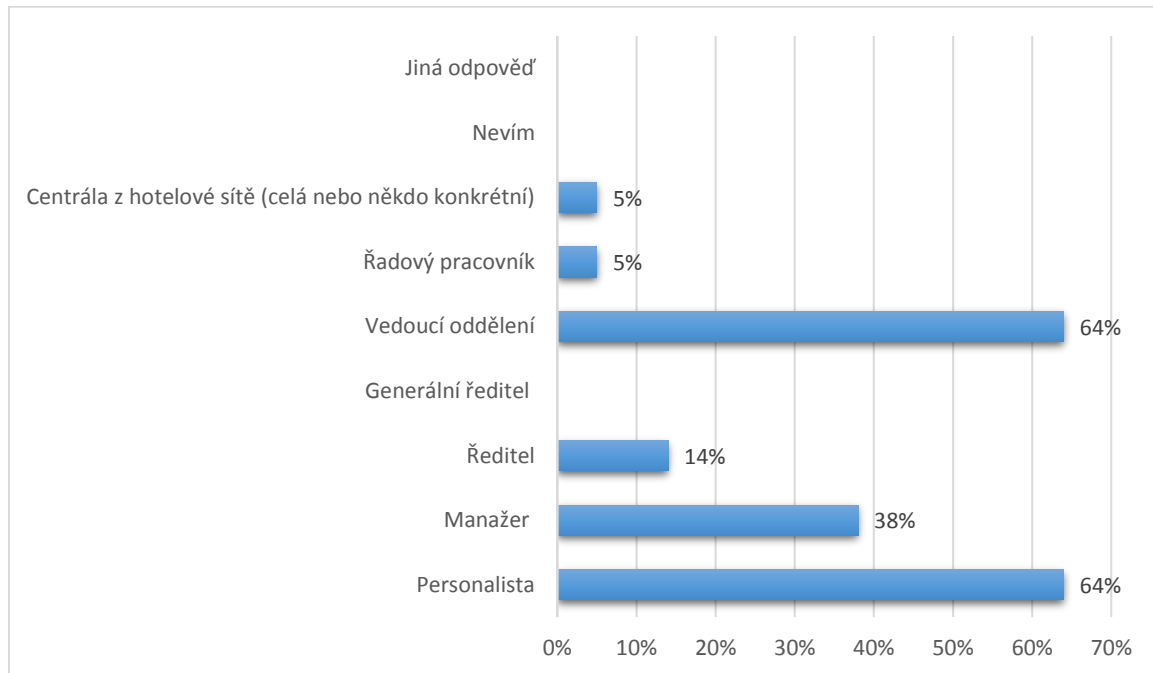
V..... Dne.....

Souhlasím s poskytnutím identifikačních a jiných osobních údajů uvedených v tomto dotazníku a v mém profesním životopisu Společnosti XY se sídlem v Praze.

Zdroj: vlastní zpracování

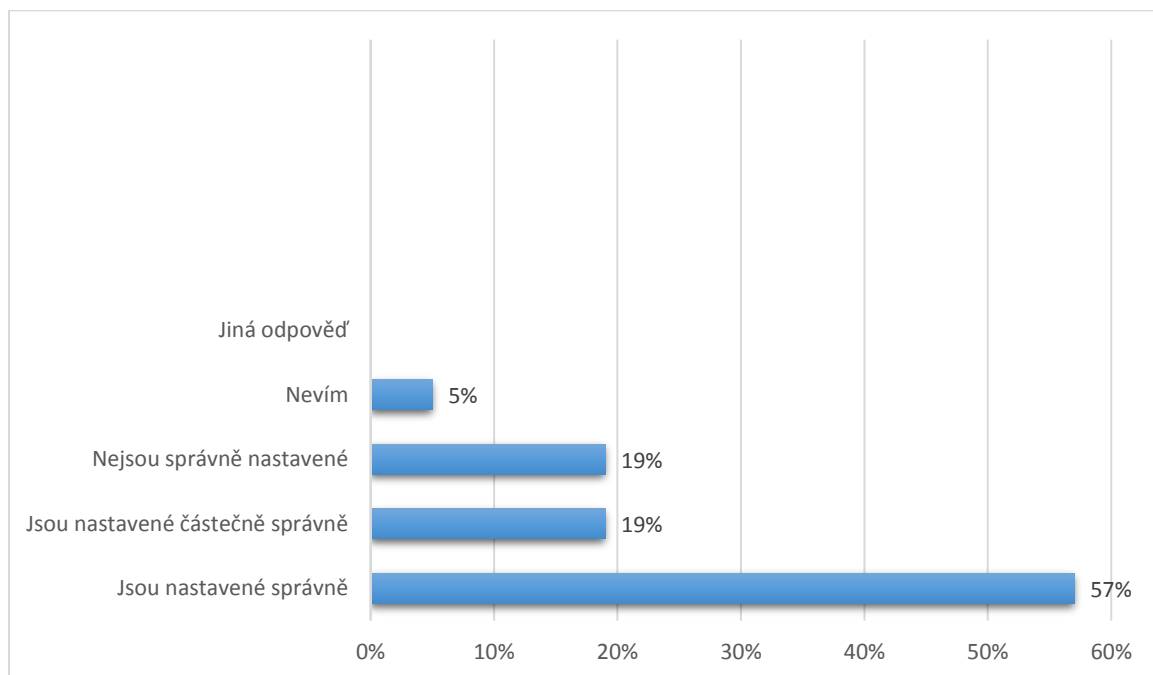
Příloha 6 Grafy

Graf 1 Odpovědnost za výběr pracovníků



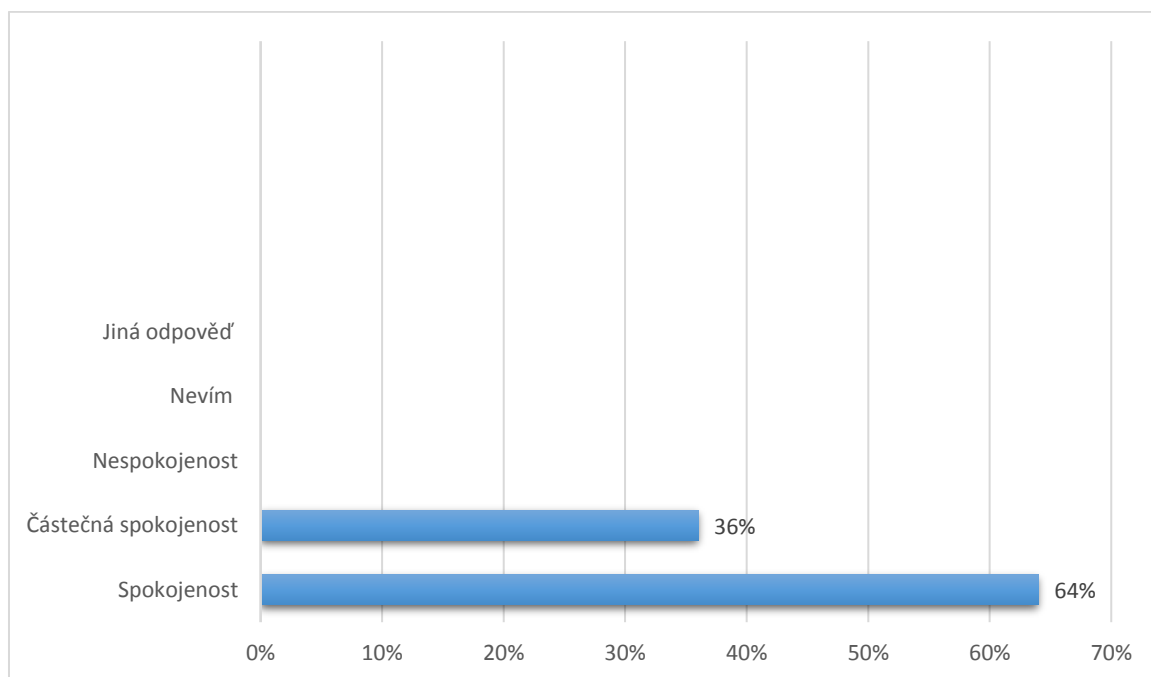
Zdroj: vlastní zpracování

Graf 2 Nastavené postupy k získávání



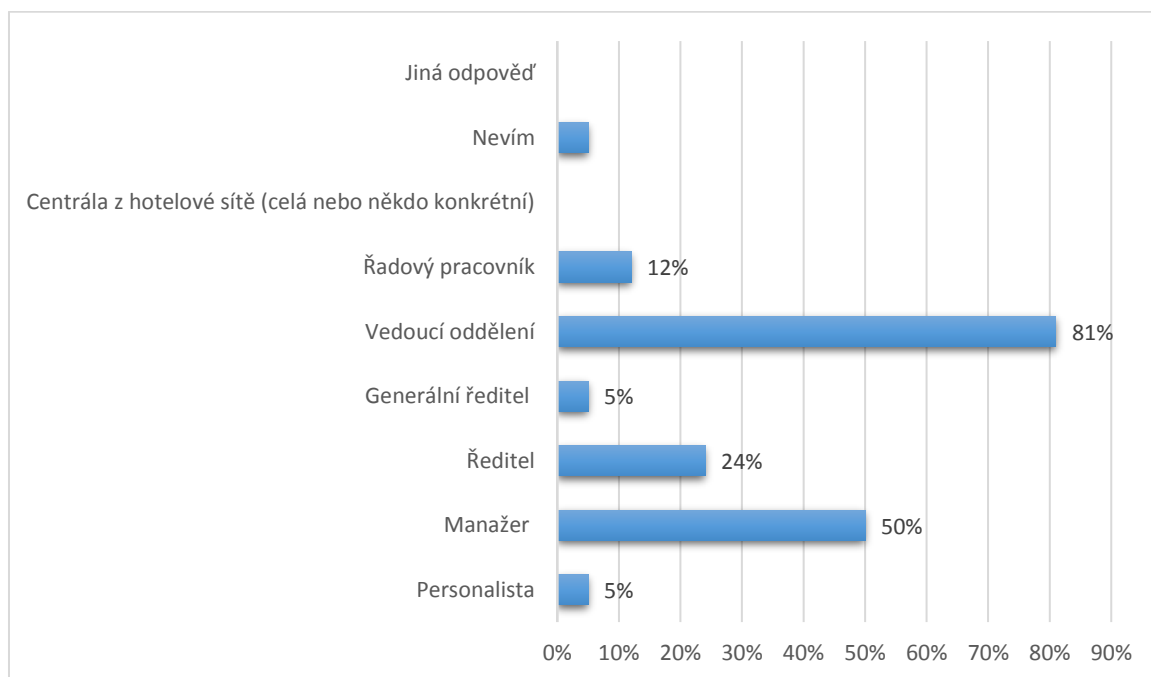
Zdroj: vlastní zpracování

Graf 3 Spokojenost s kolegy v týmu



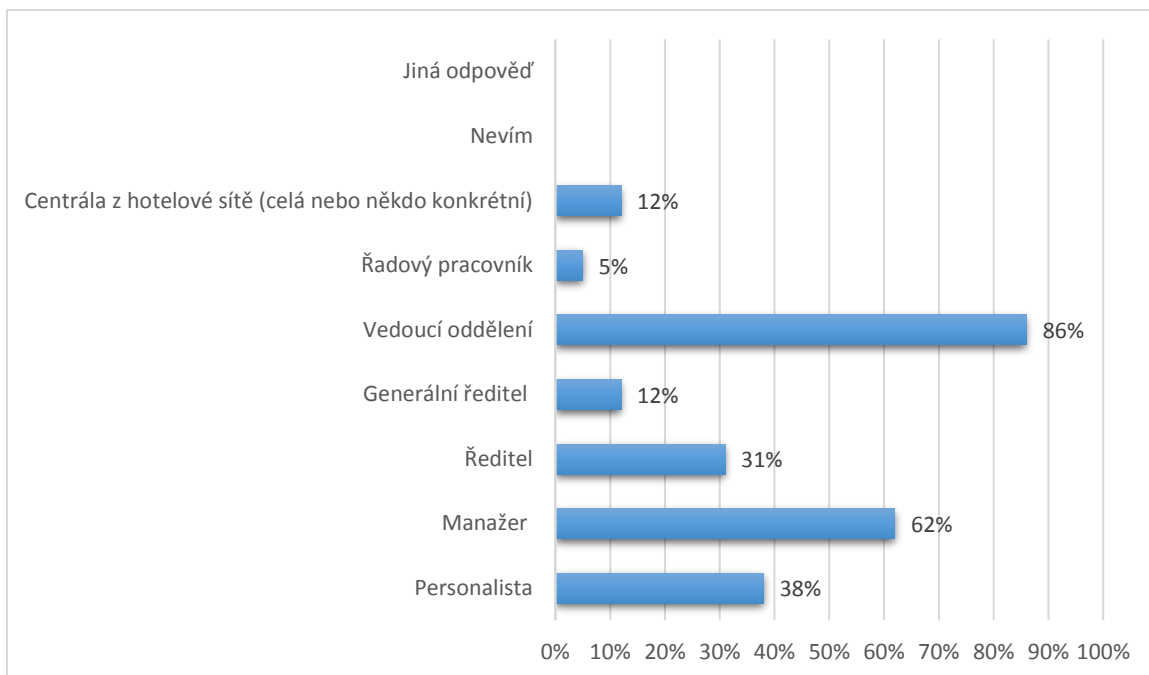
Zdroj: vlastní zpracování

Graf 4 Zjištění potřeby pracovníka do týmu



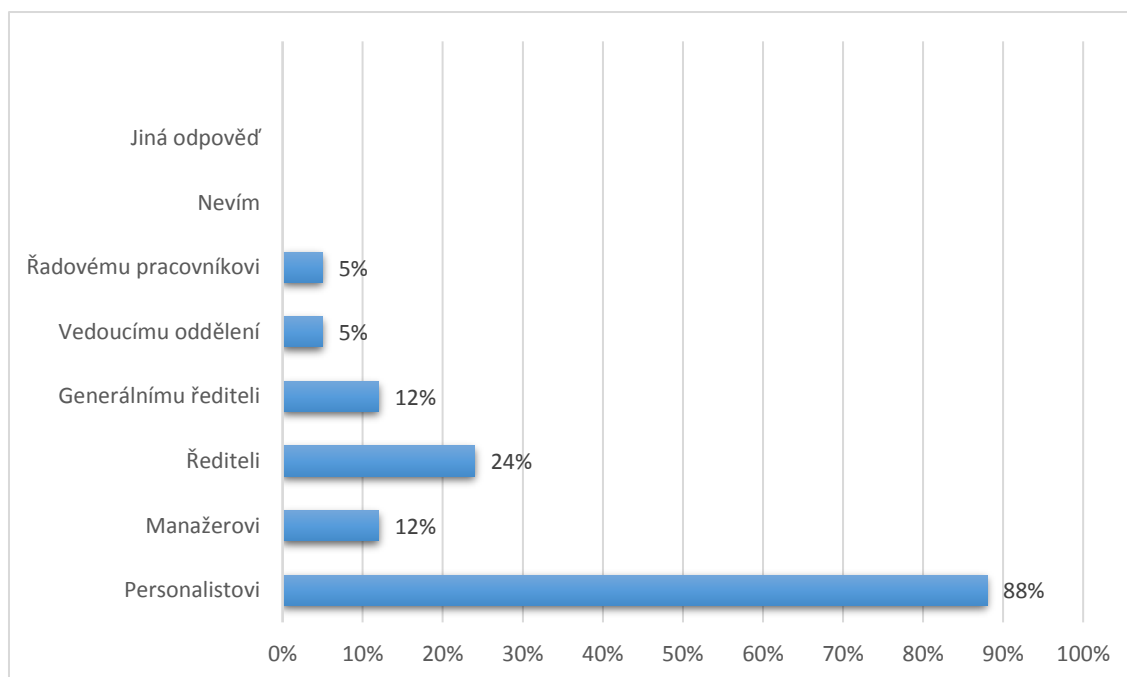
Zdroj: vlastní zpracování

Graf 5 Zjištění, kdo zadává požadavek o nového pracovníka



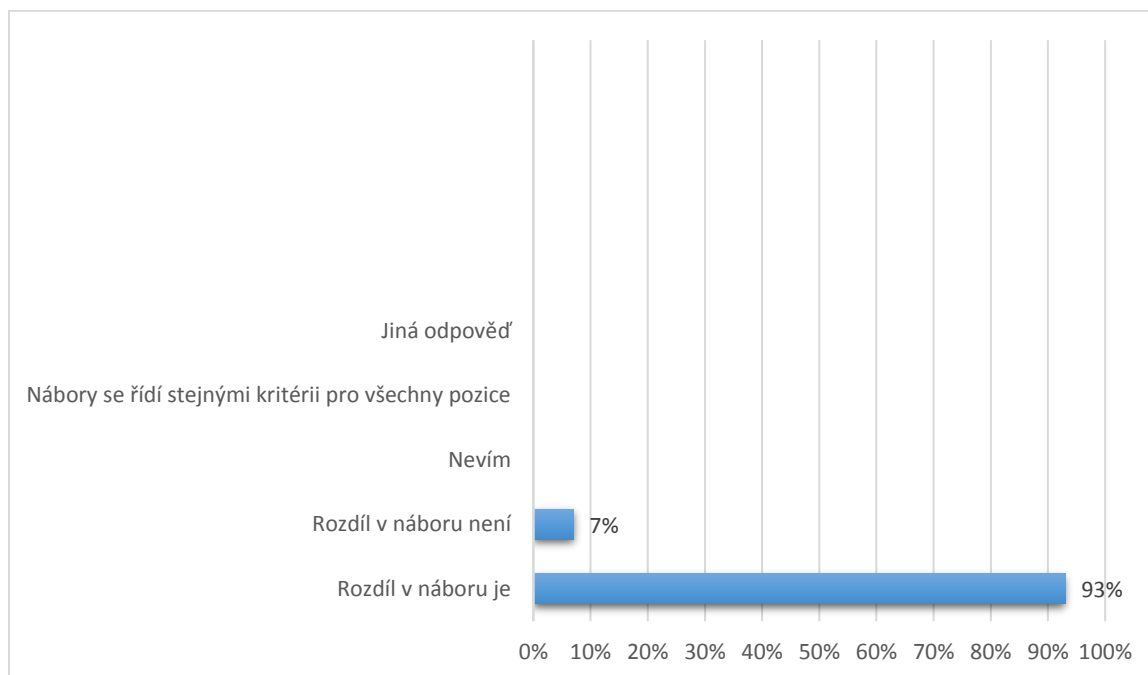
Zdroj: vlastní zpracování

Graf 6 Zjištění, komu se zadává požadavek o nového pracovníka



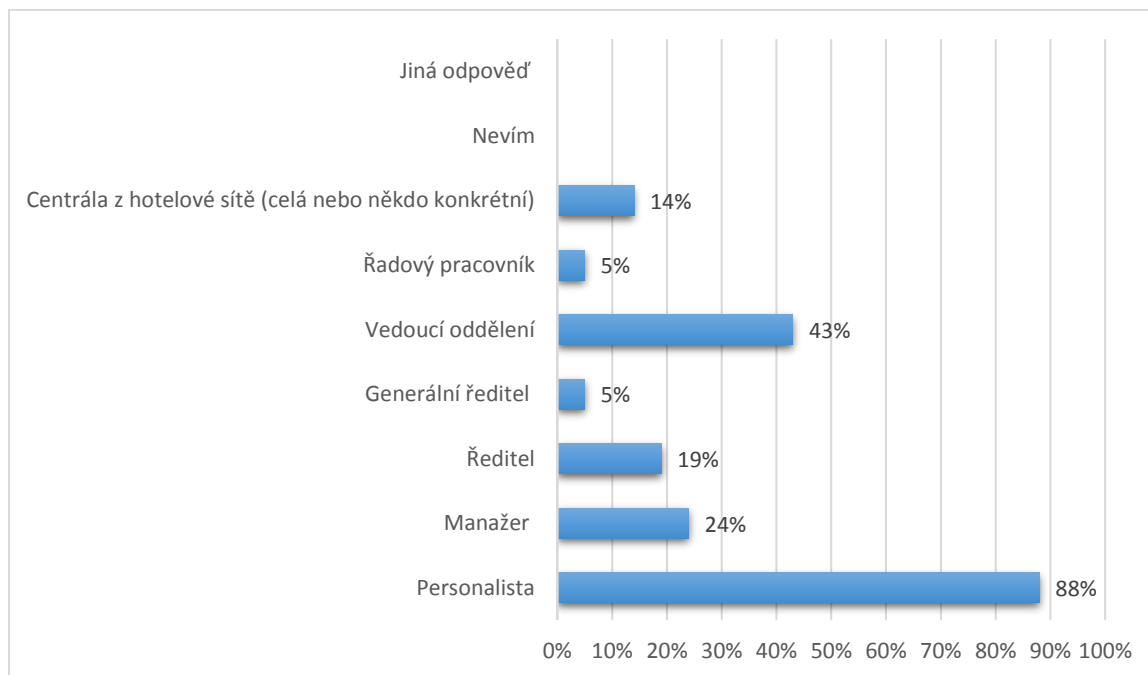
Zdroj: vlastní zpracování

Graf 7 Rozdíl mezi náborem do určité pozice (např. řadová, vedoucí, manažerská)



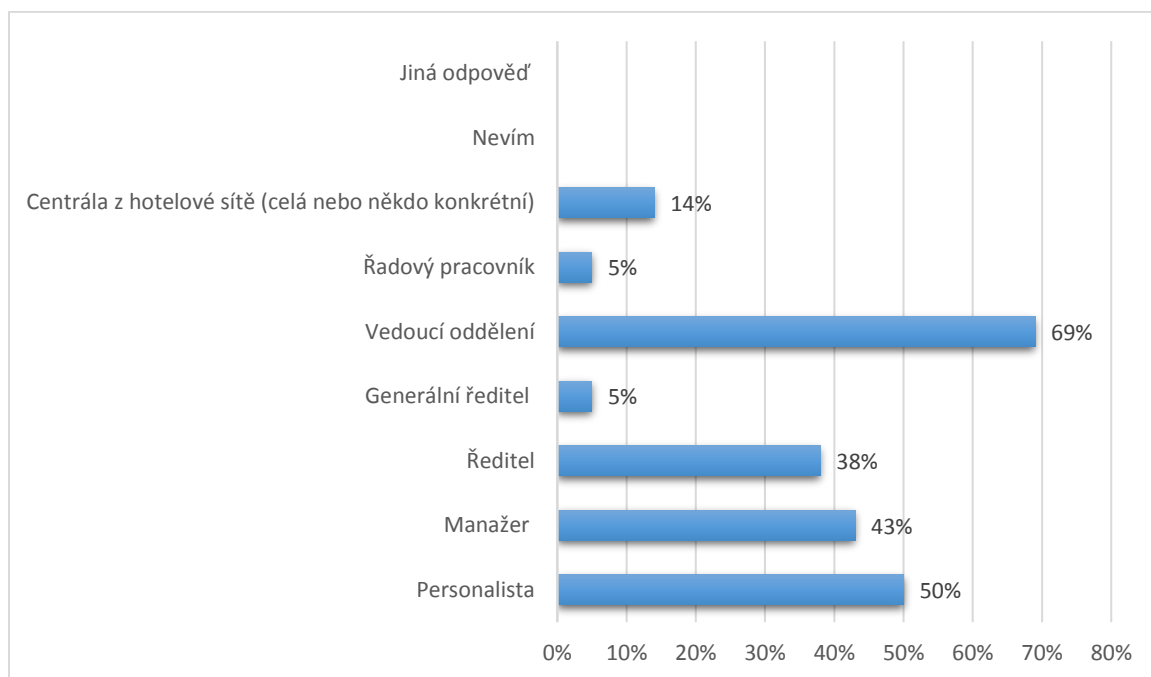
Zdroj: vlastní zpracování

Graf 8 Péče o nábor nových pracovníků



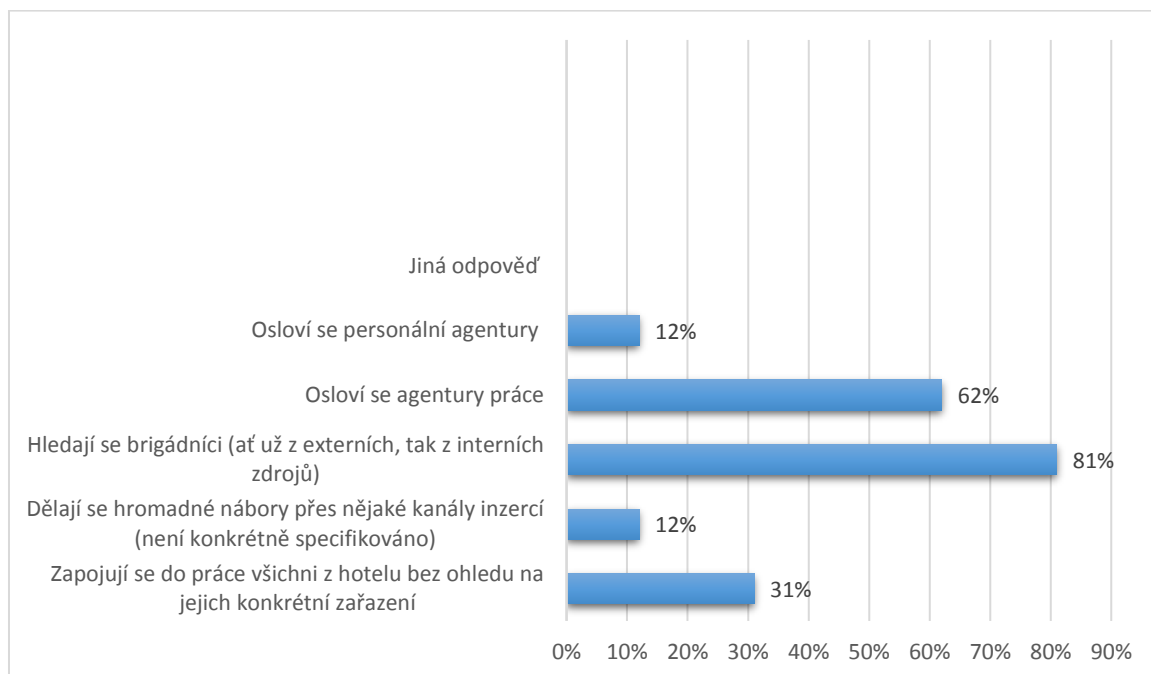
Zdroj: vlastní zpracování

Graf 9 Zajištění potřeb pracovníků pro nějakou akci



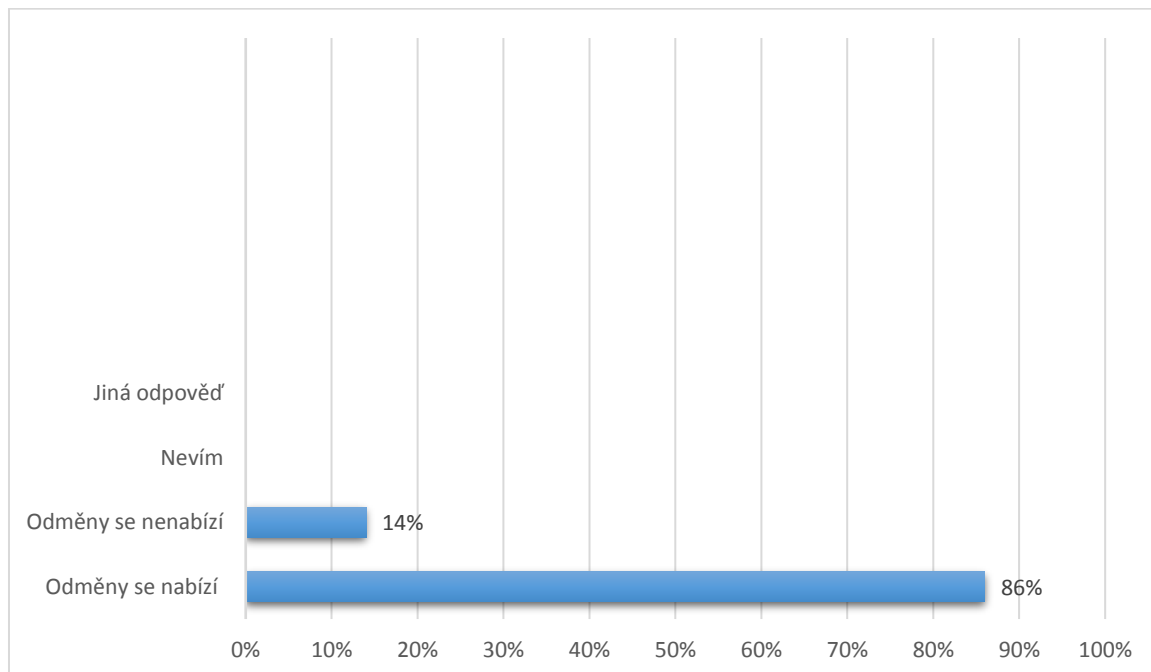
Zdroj: vlastní zpracování

Graf 10 Způsob zajištění potřeb pracovníků pro nějakou akci



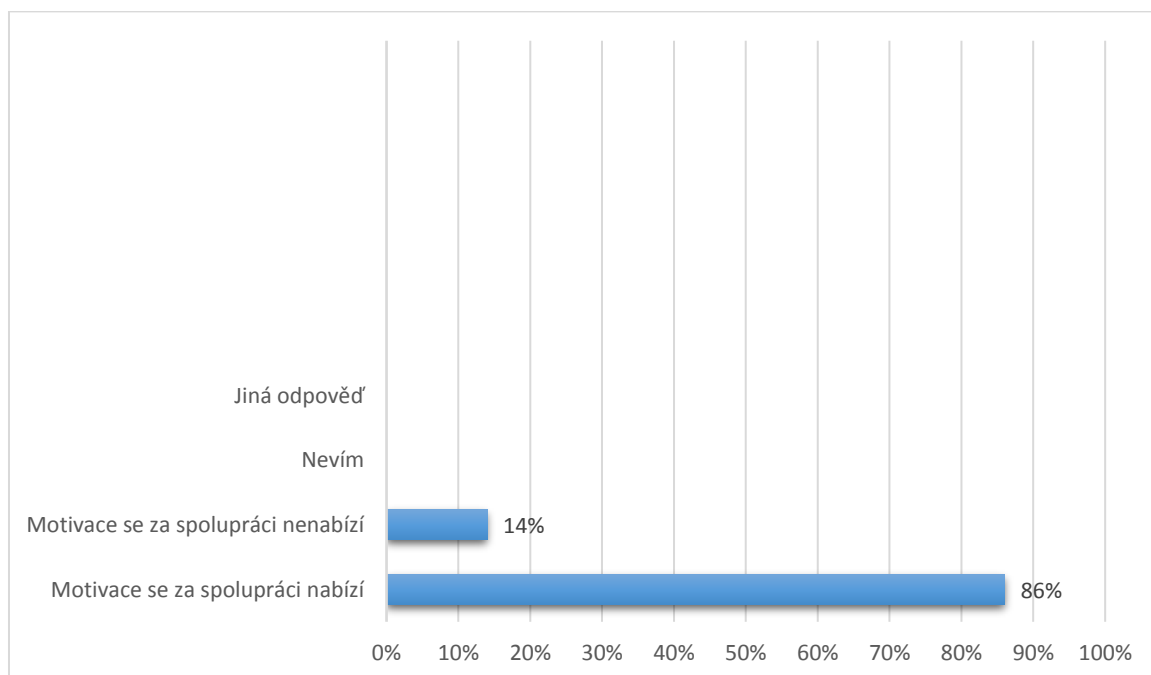
Zdroj: vlastní zpracování

Graf 11 Odměny za splněnou práci



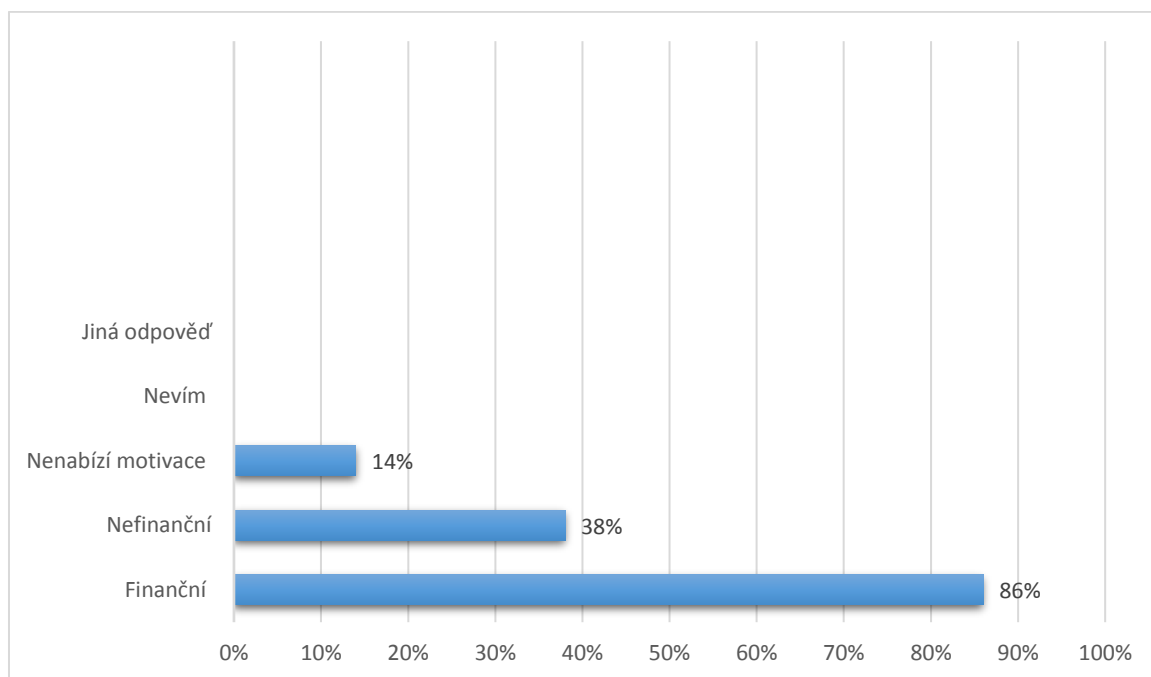
Zdroj: vlastní zpracování

Graf 12 Motivace za spolupráci při náboru



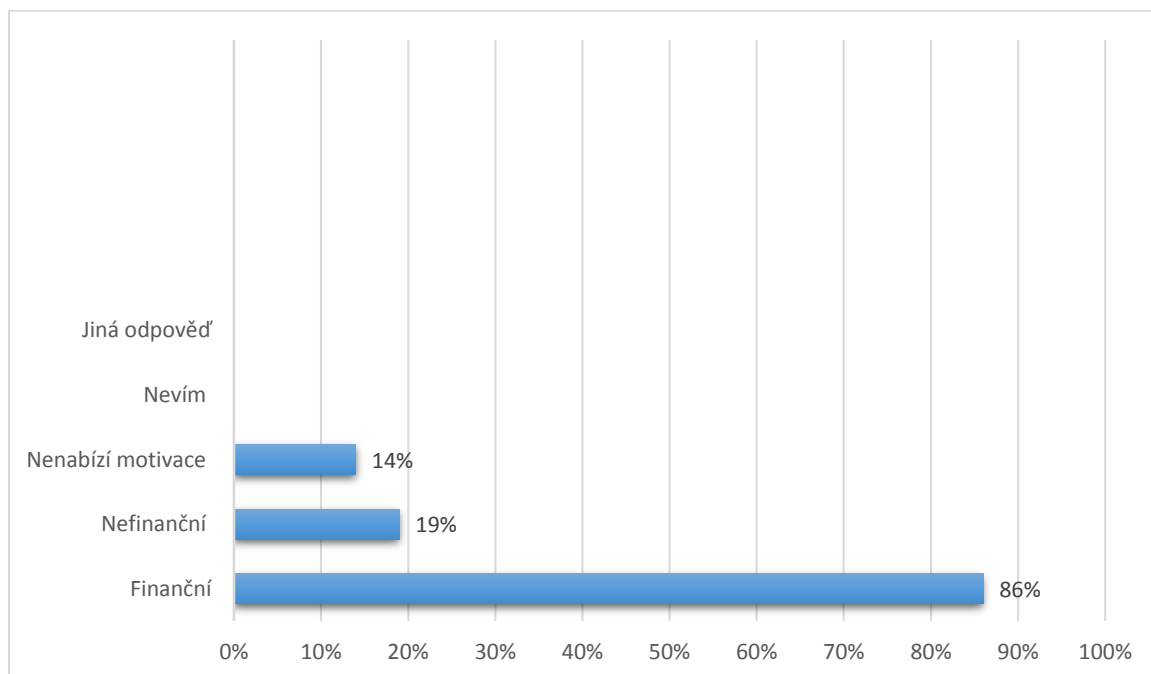
Zdroj: vlastní zpracování

Graf 13 Specifikace finančních či nefinančních motivací



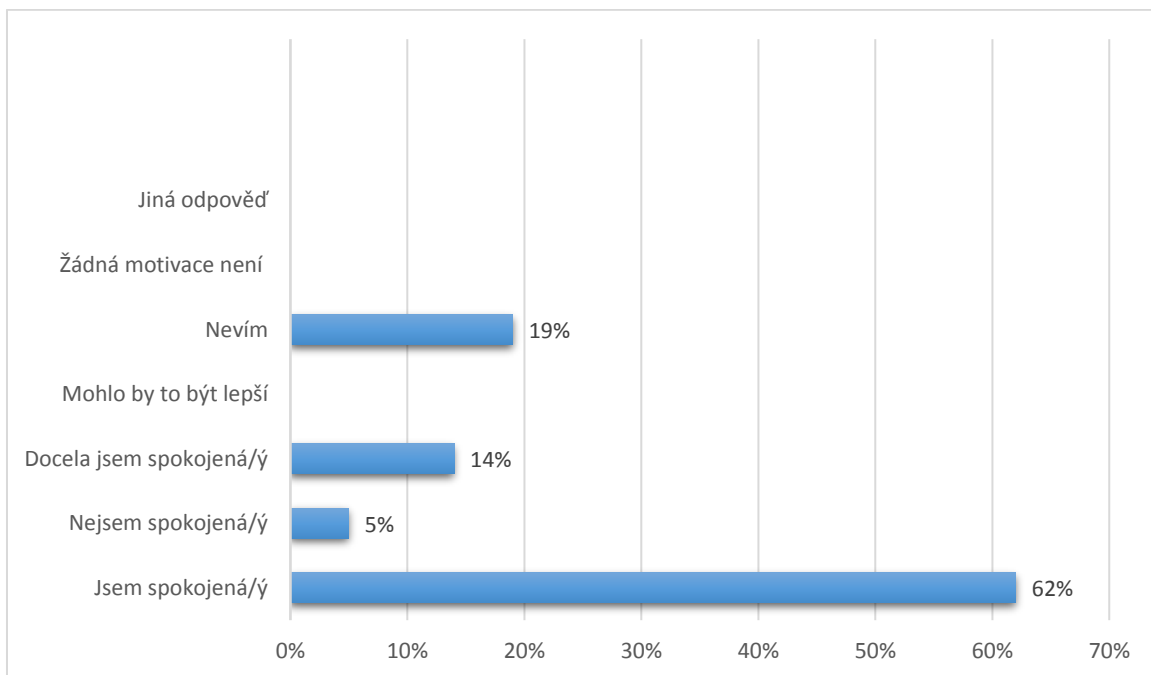
Zdroj: vlastní zpracování

Graf 14 Specifikace finanční či nefinanční motivace za spolupráci při náboru



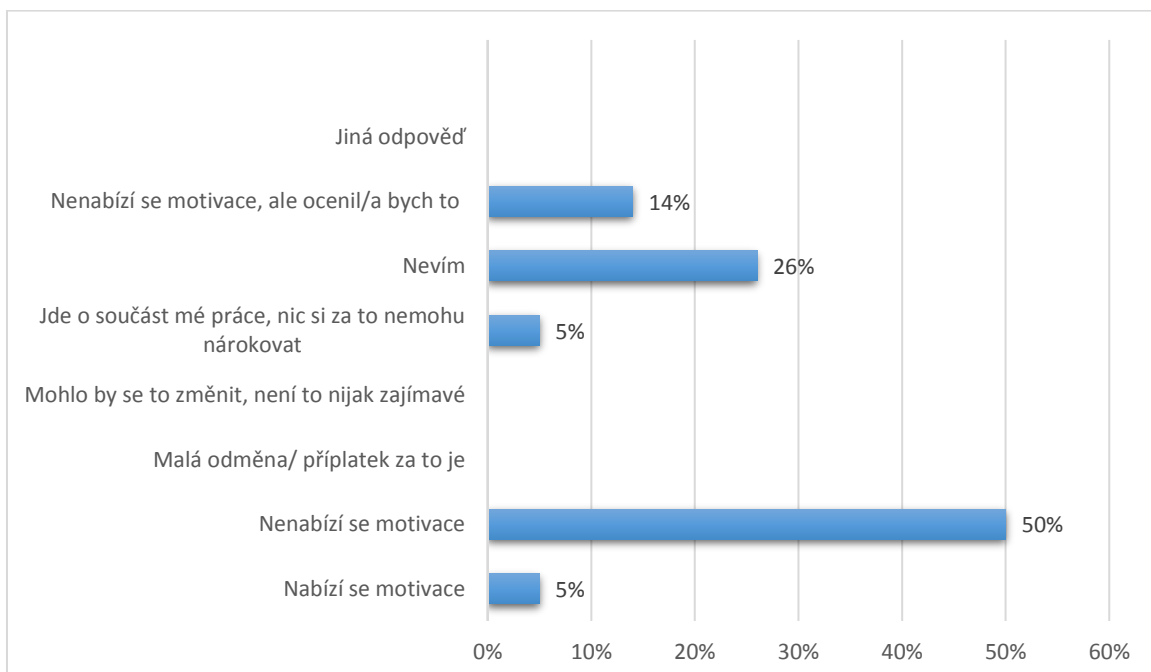
Zdroj: vlastní zpracování

Graf 15 Spokojenost s formou motivace za spolupráci při náboru



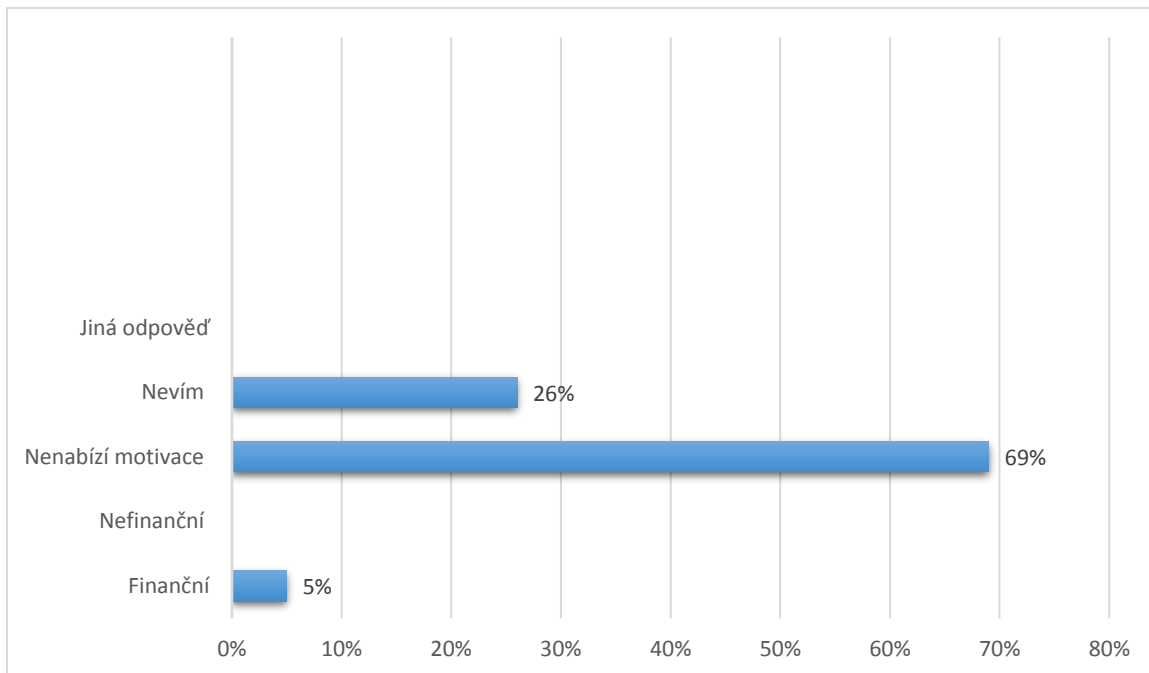
Zdroj: vlastní zpracování

Graf 16 Motivace za adaptační proces



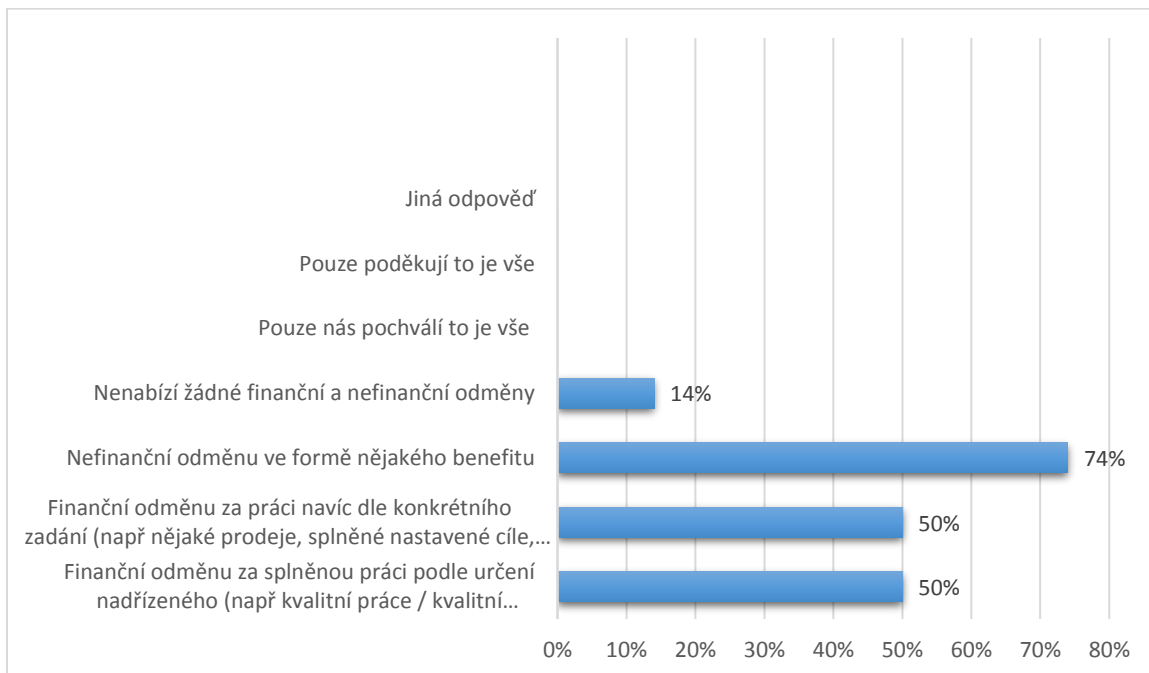
Zdroj: vlastní zpracování

Graf 17 Specifikace formy motivace za adaptační proces



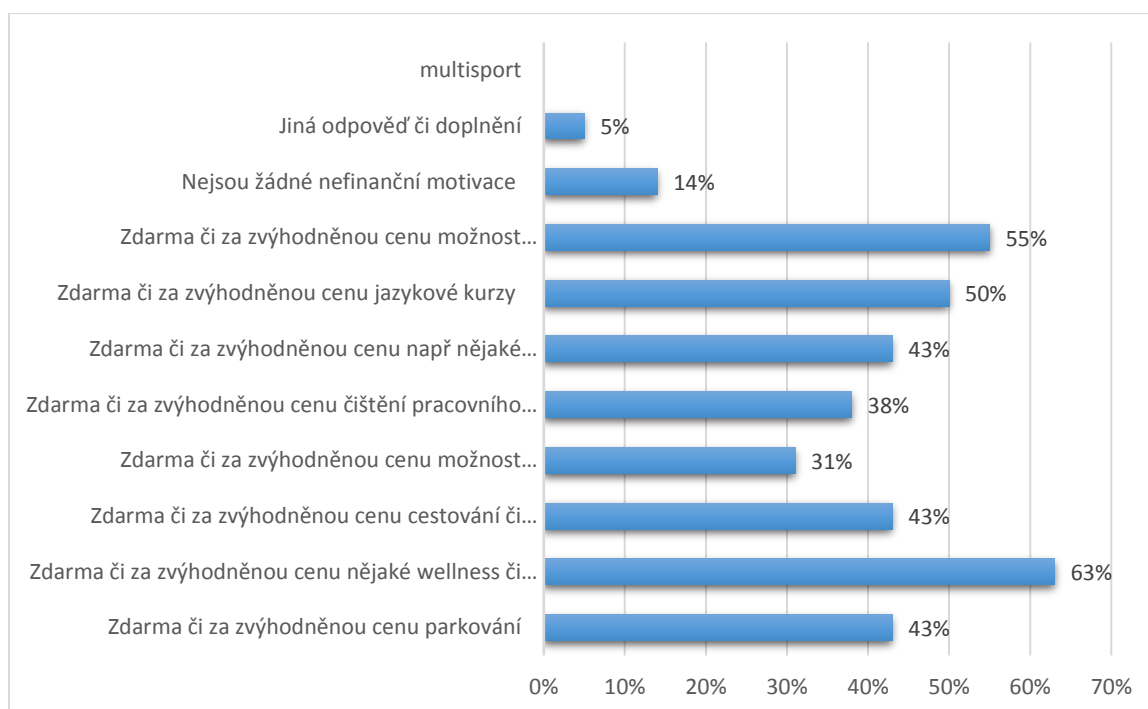
Zdroj: vlastní zpracování

Graf 18 Specifikace finanční, nefinanční motivace



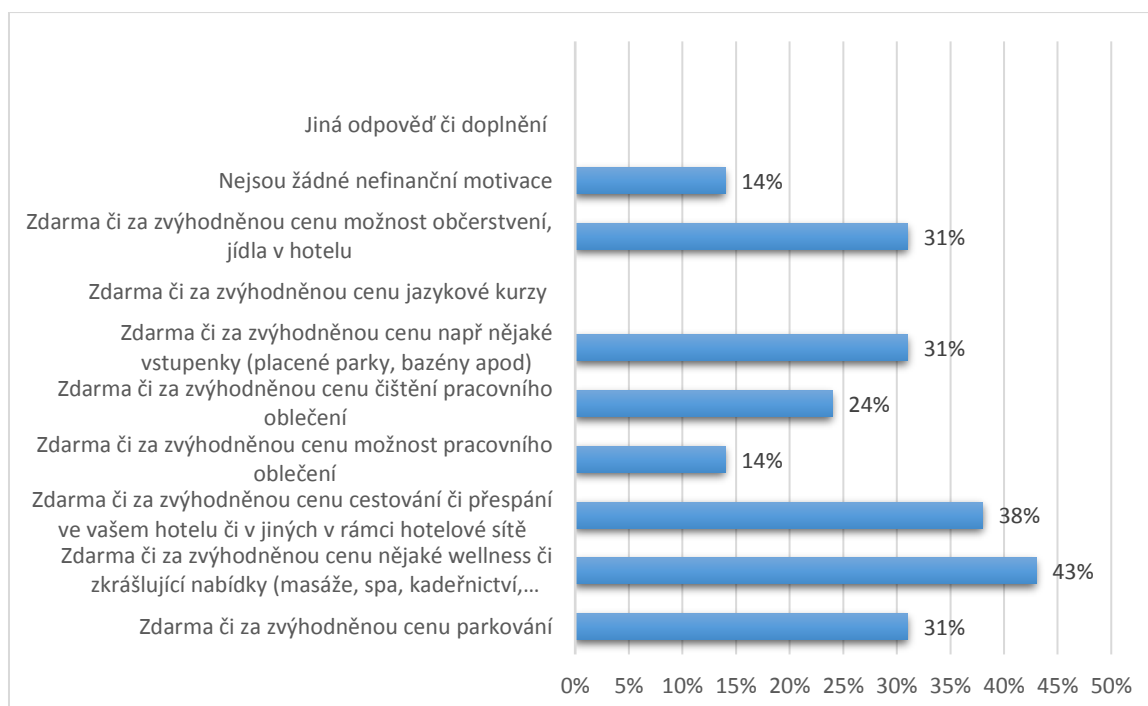
Zdroj: vlastní zpracování

Graf 19 Specifikace nefinanční motivace



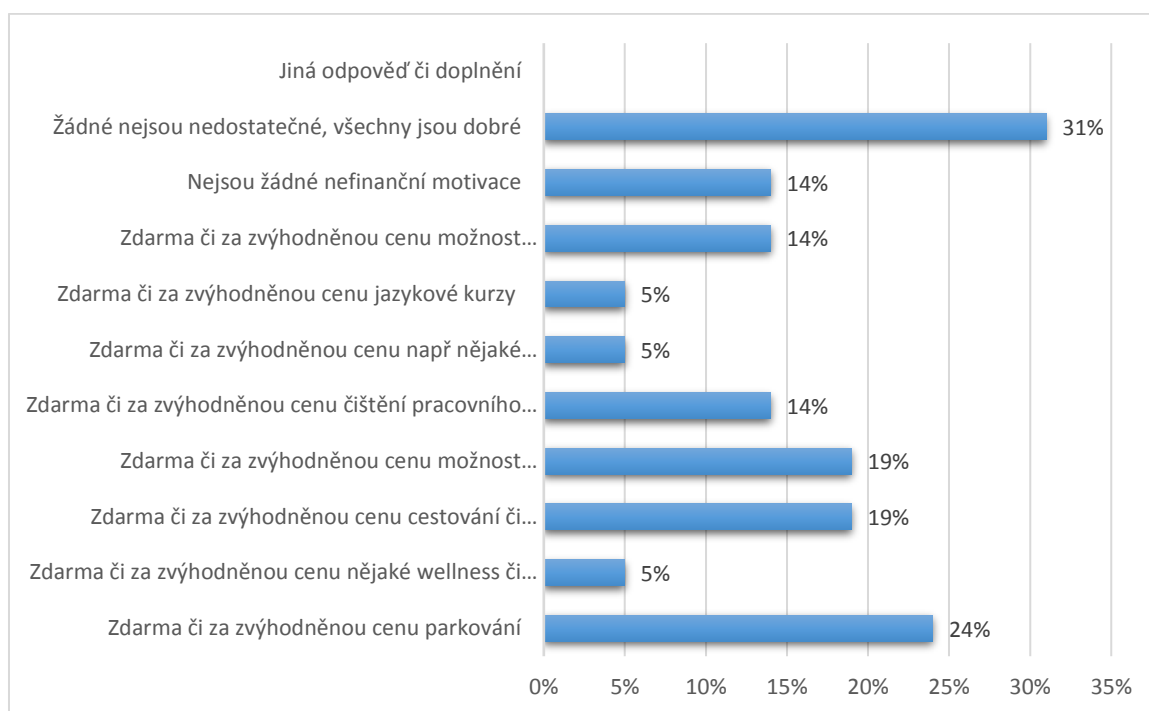
Zdroj: vlastní zpracování

Graf 20 Stěžejní nefinanční motivace



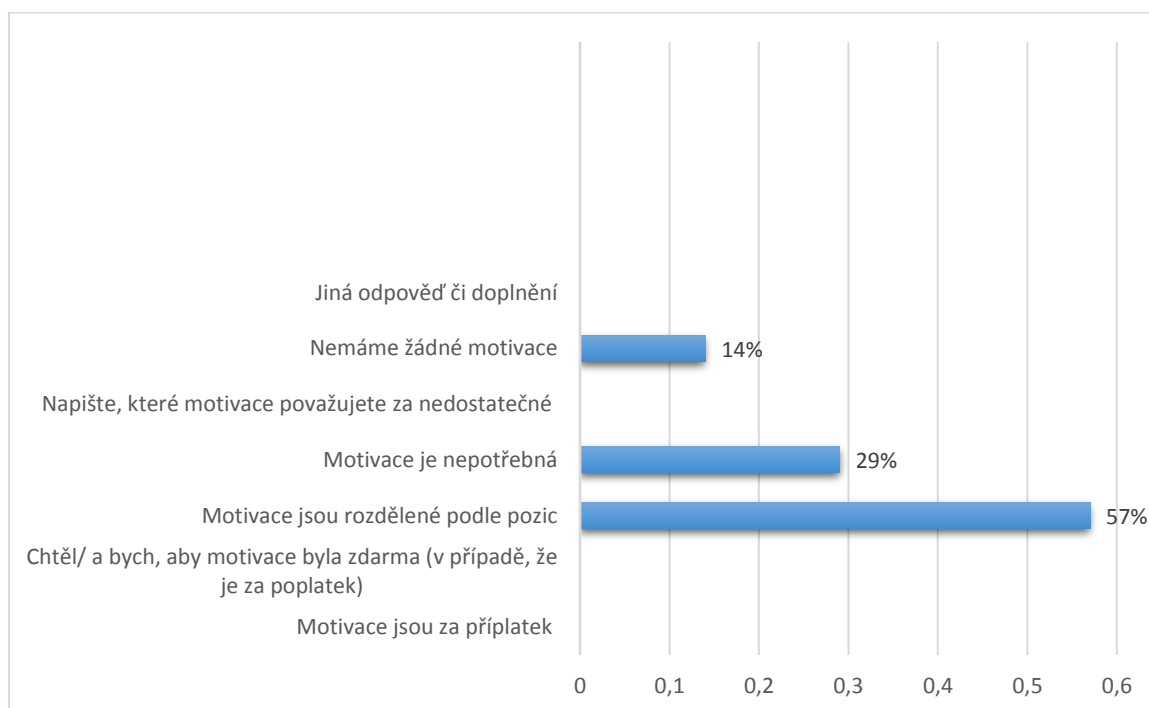
Zdroj: vlastní zpracování

Graf 21 Nedostatečné nefinanční motivace



Zdroj: vlastní zpracování

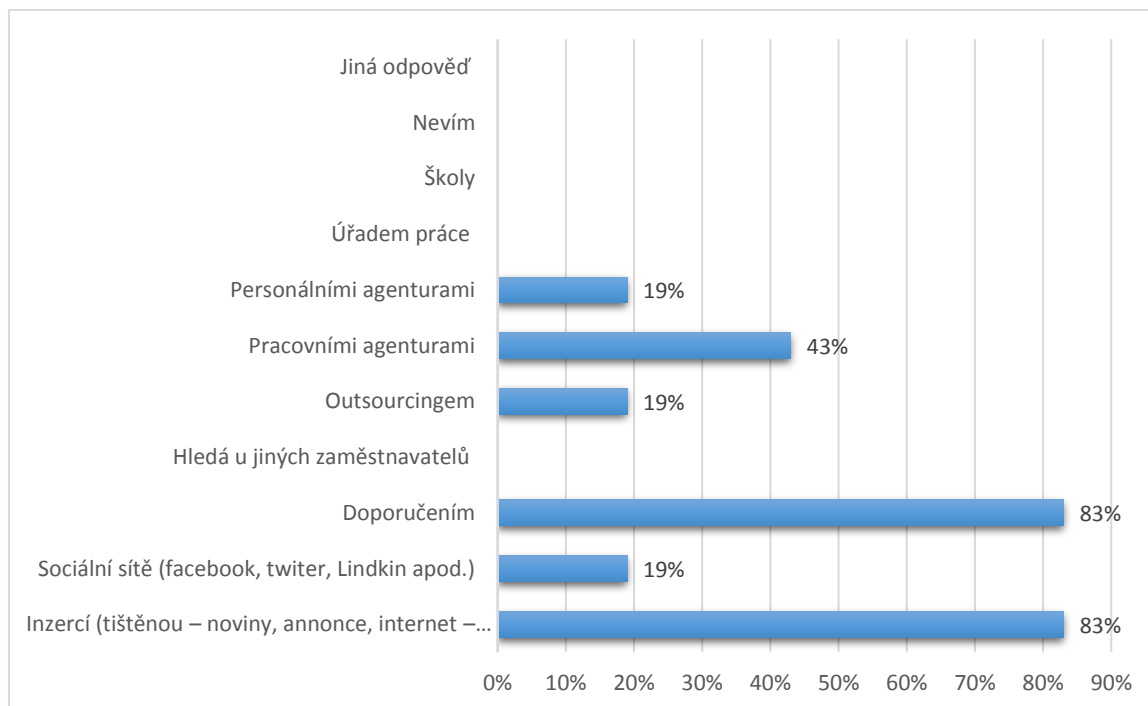
Graf 22 Důvod, nedostatečných nefinančních motivací



Zdroj: vlastní zpracování

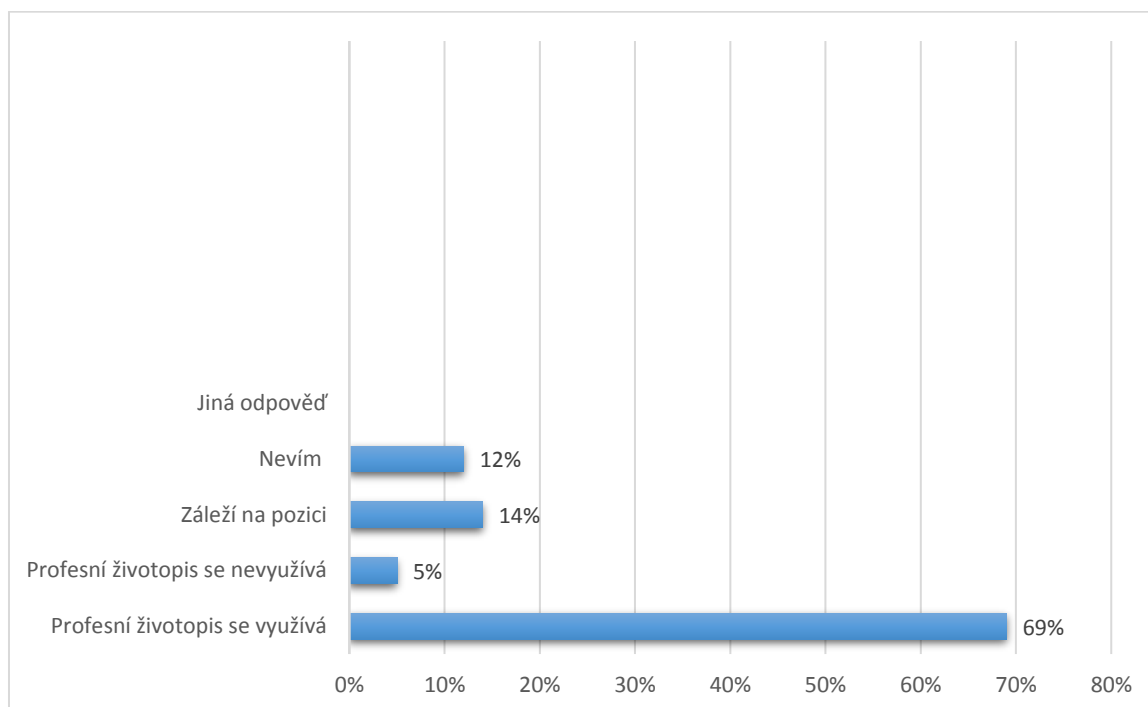
II. Metody a postupy k získávání a výběru pracovníků

Graf 1 Způsob získávání pracovníků



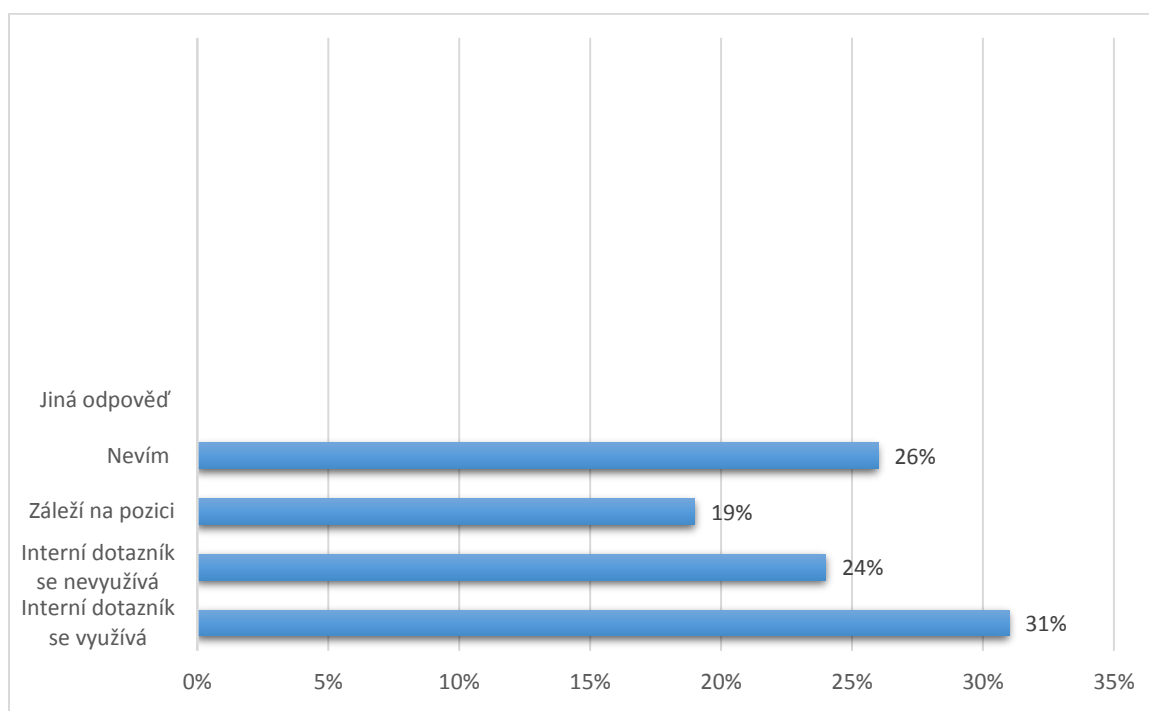
Zdroj: vlastní zpracování

Graf 2 Využívání profesního životopisu



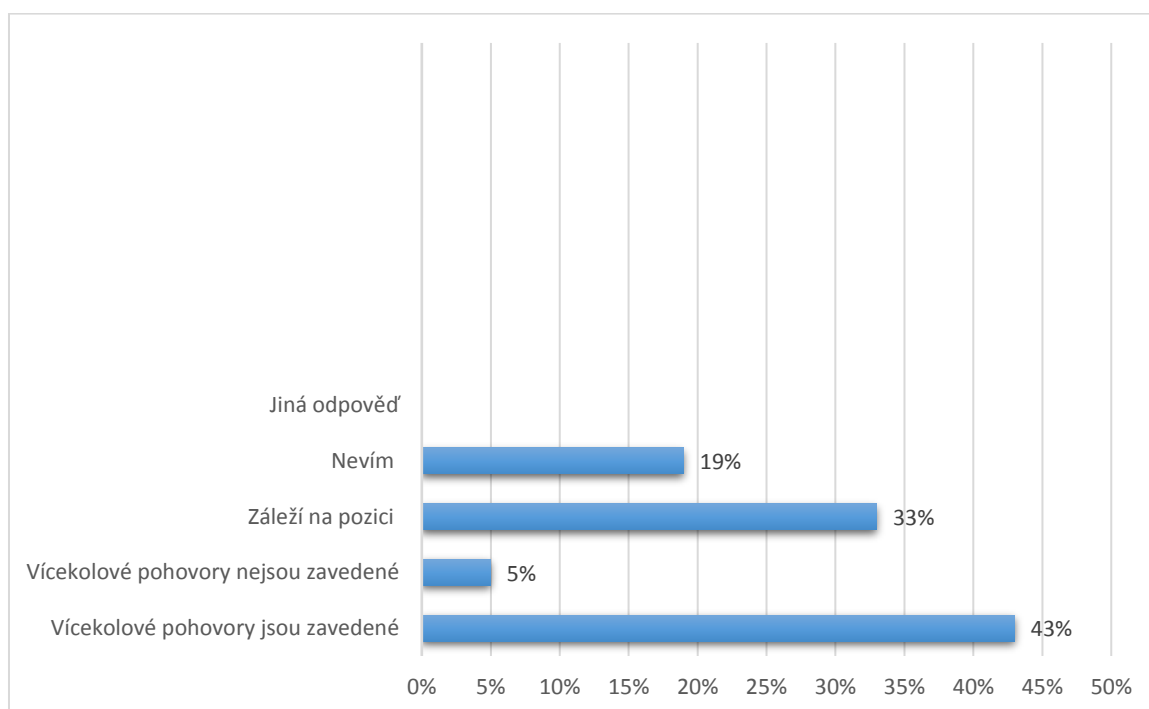
Zdroj: vlastní zpracování

Graf 3 Využívání interního dotazníku



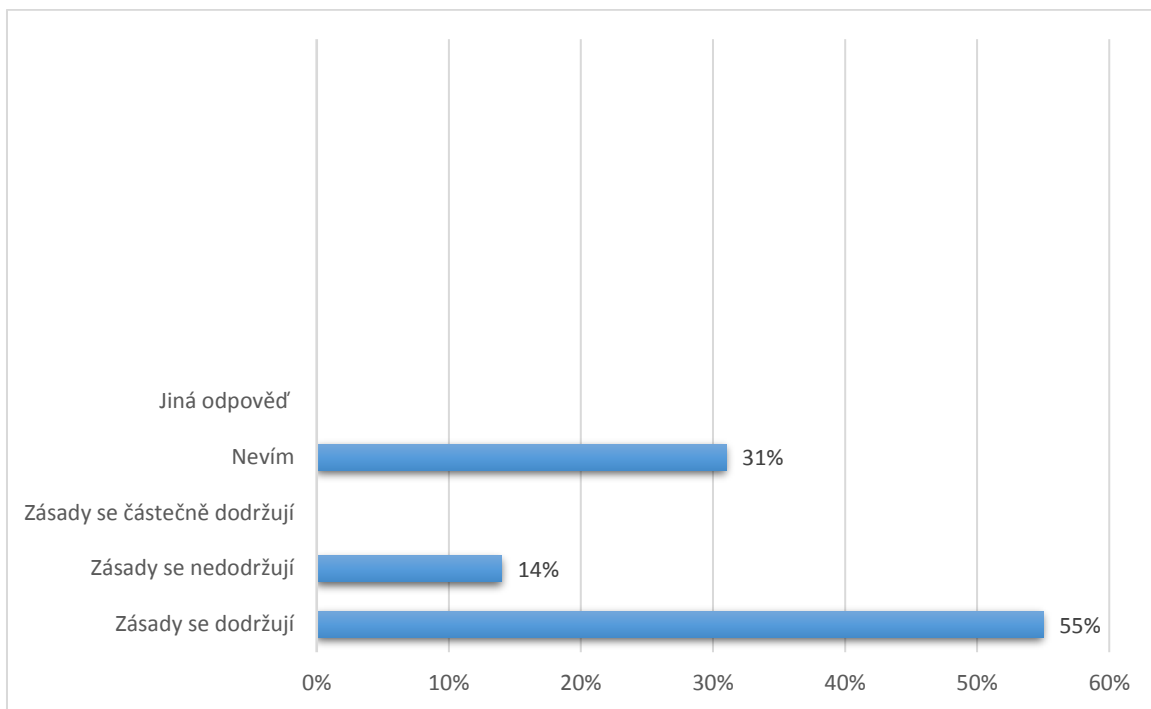
Zdroj: vlastní zpracování

Graf 4 Vícekolové náborové pohovory do určité pozice



Zdroj: vlastní zpracování

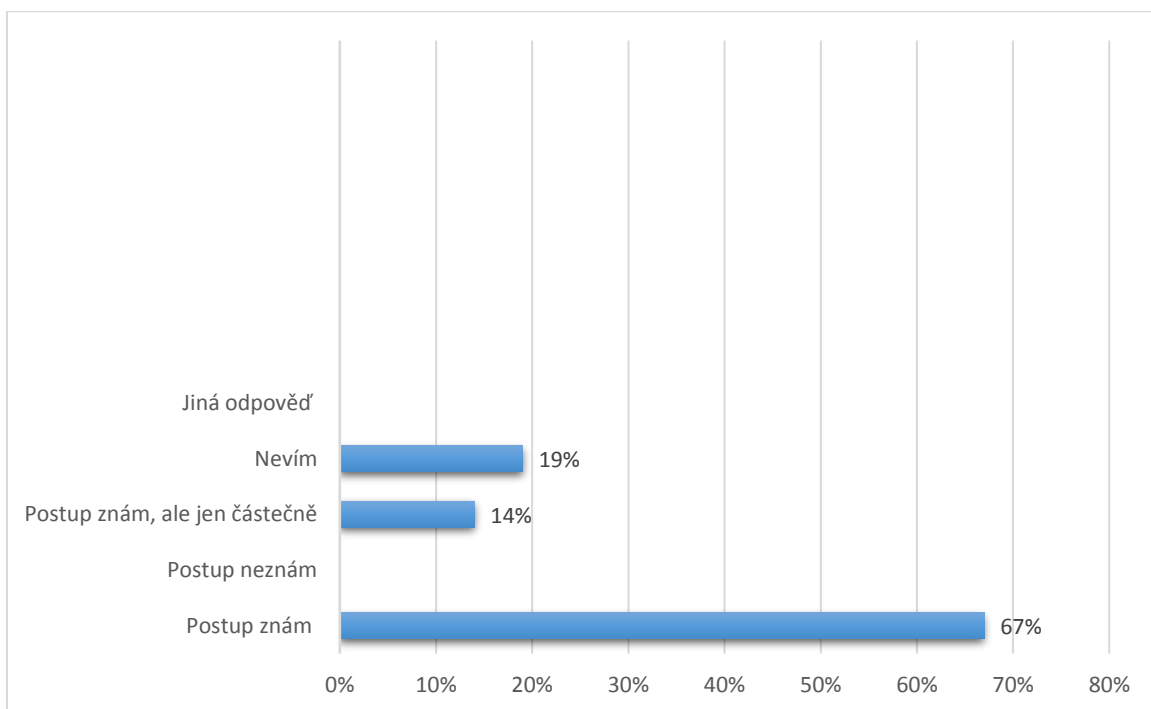
Graf 5 Dodržování zásad diskriminace



Zdroj: vlastní zpracování

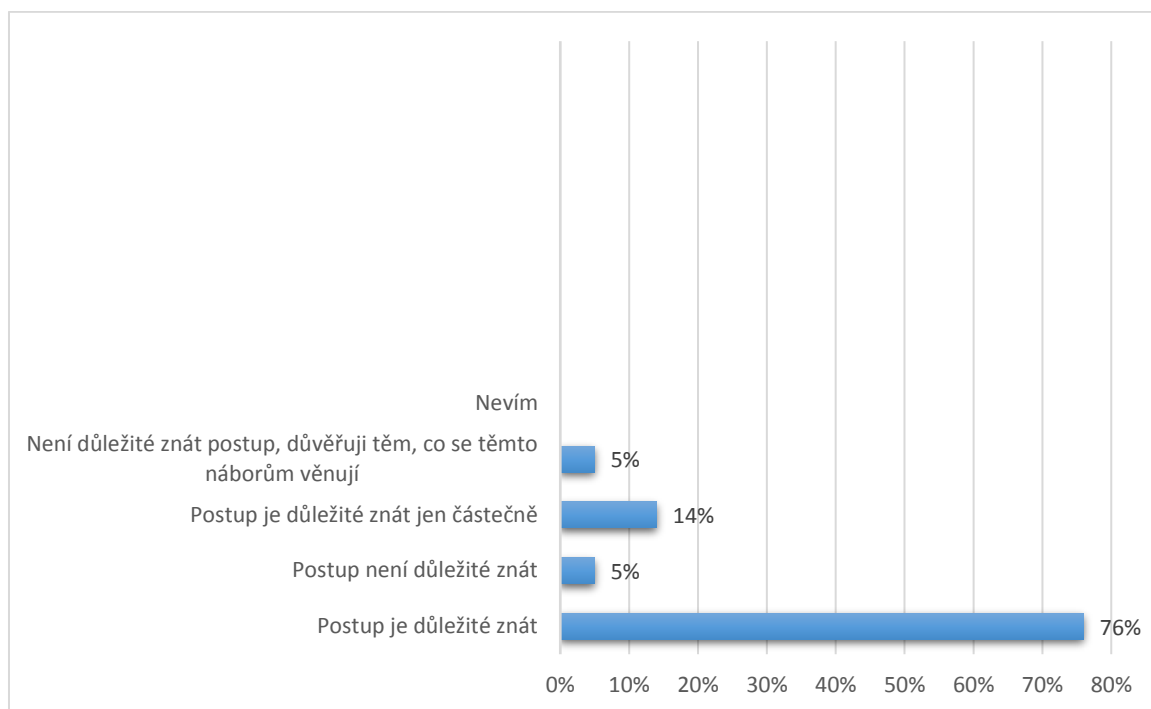
III. Zhodnocení získávání a výběru pracovníků

Graf 1 Znalost postupu při výběru pracovníka do týmu



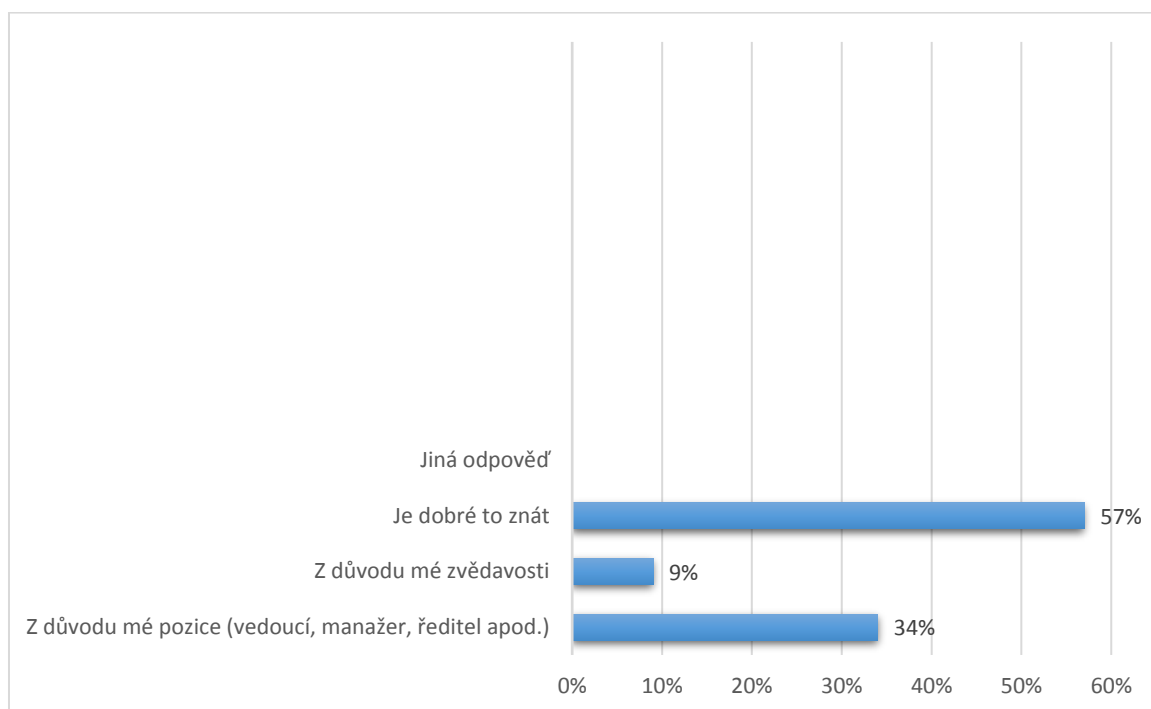
Zdroj: vlastní zpracování

Graf 2 Důležitost znalosti postupu při výběru pracovníka



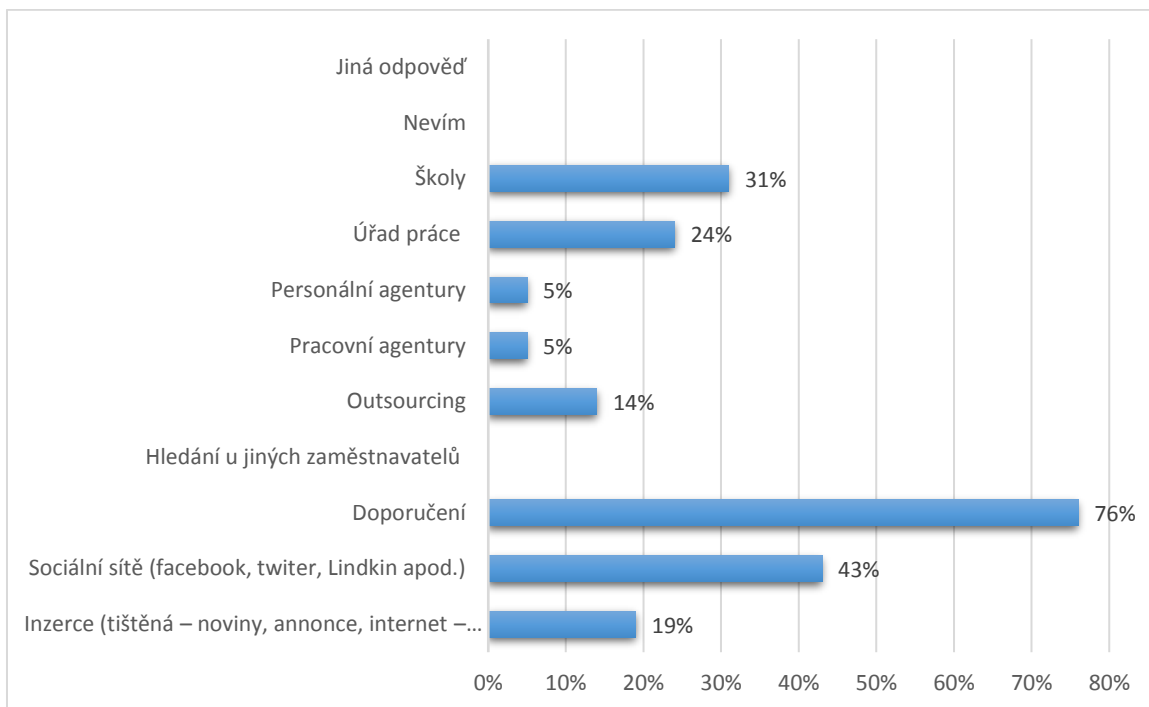
Zdroj: vlastní zpracování

Graf 3 Důvod, znalosti postupu při výběru pracovníka do týmu



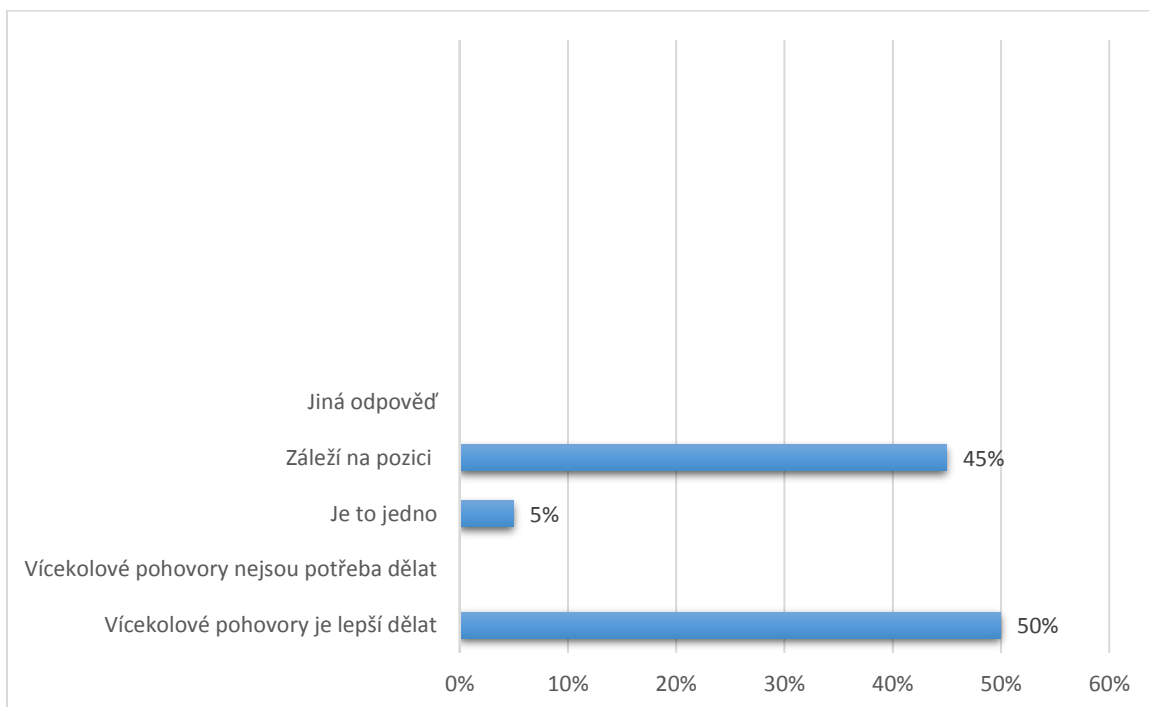
Zdroj: vlastní zpracování

Graf 4 Nejvýhodnější ekonomické metody



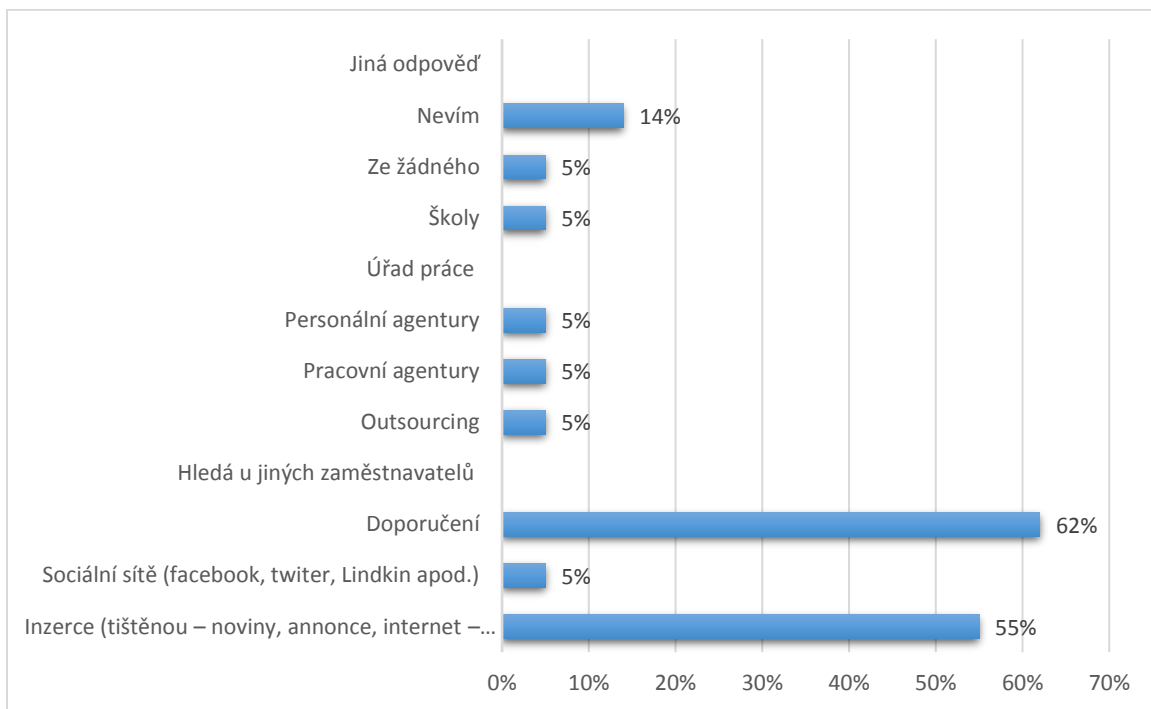
Zdroj: vlastní zpracování

Graf 5 Názor na vícekolové pohovory



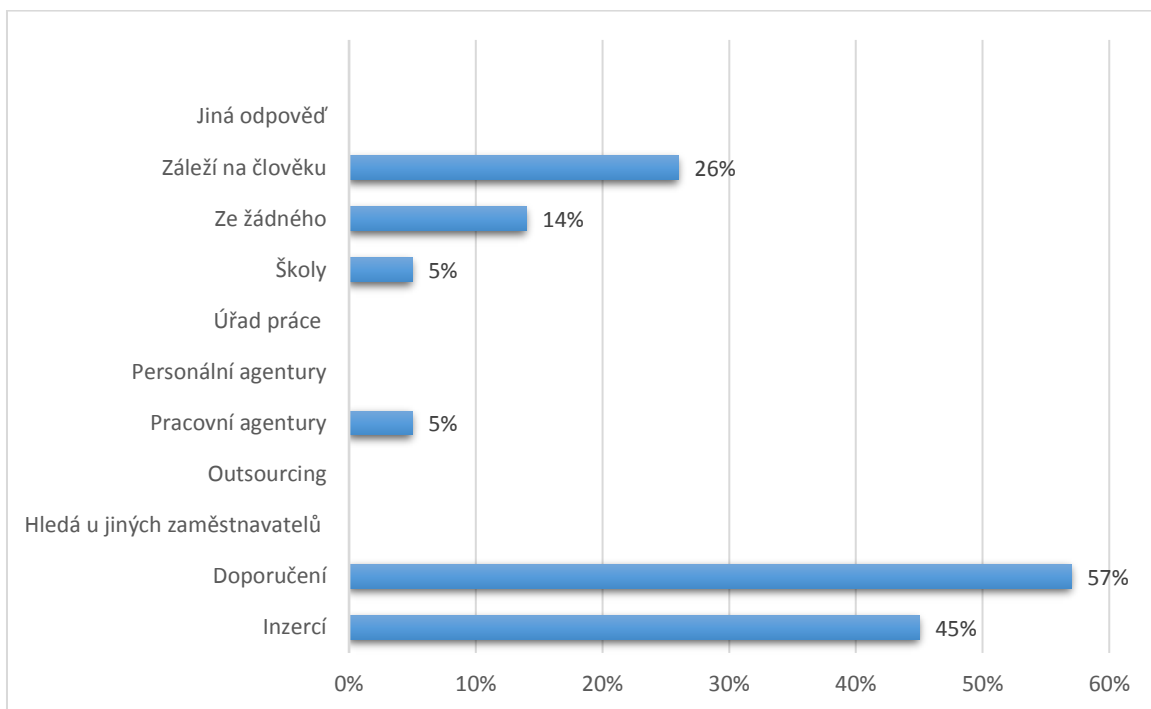
Zdroj: vlastní zpracování

Graf 6 Kanály, ze kterých přišli pracovníci do organizace (uvedeno dle ostatních pracovníků)



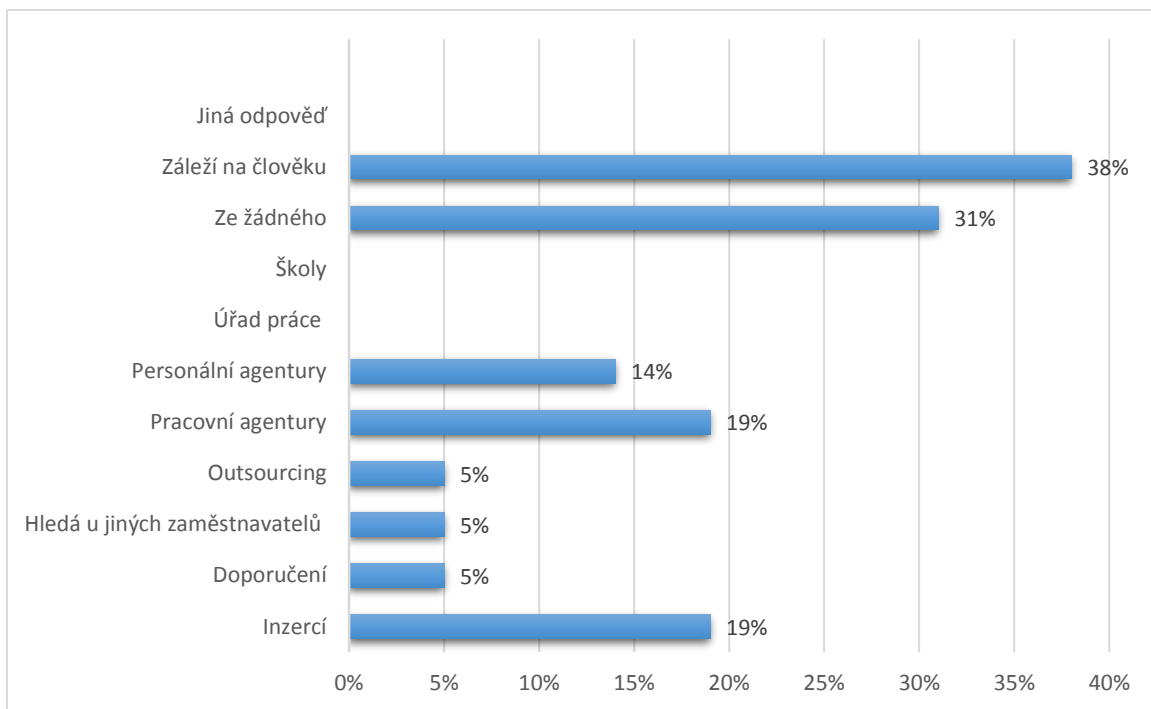
Zdroj: vlastní zpracování

Graf 7 Pozitivní zkušenosti s pracovníky z uvedených kanálů



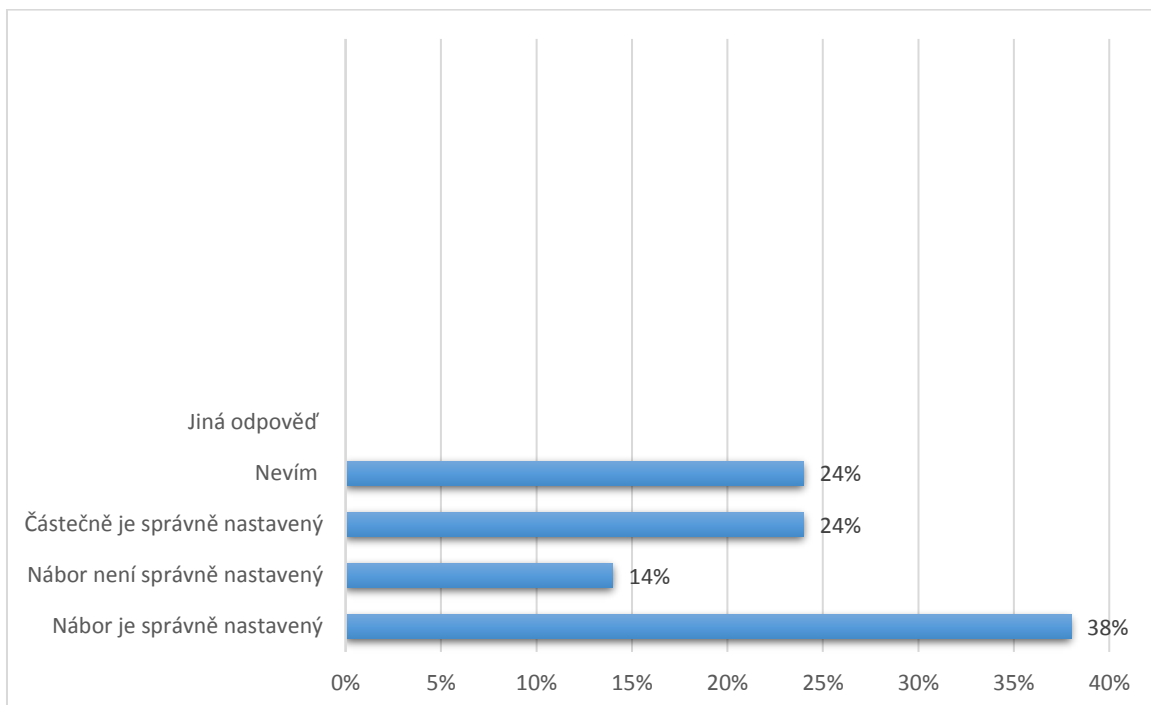
Zdroj: vlastní zpracování

Graf 8 Negativní zkušenosti s pracovníky z uvedených kanálů



Zdroj: vlastní zpracování

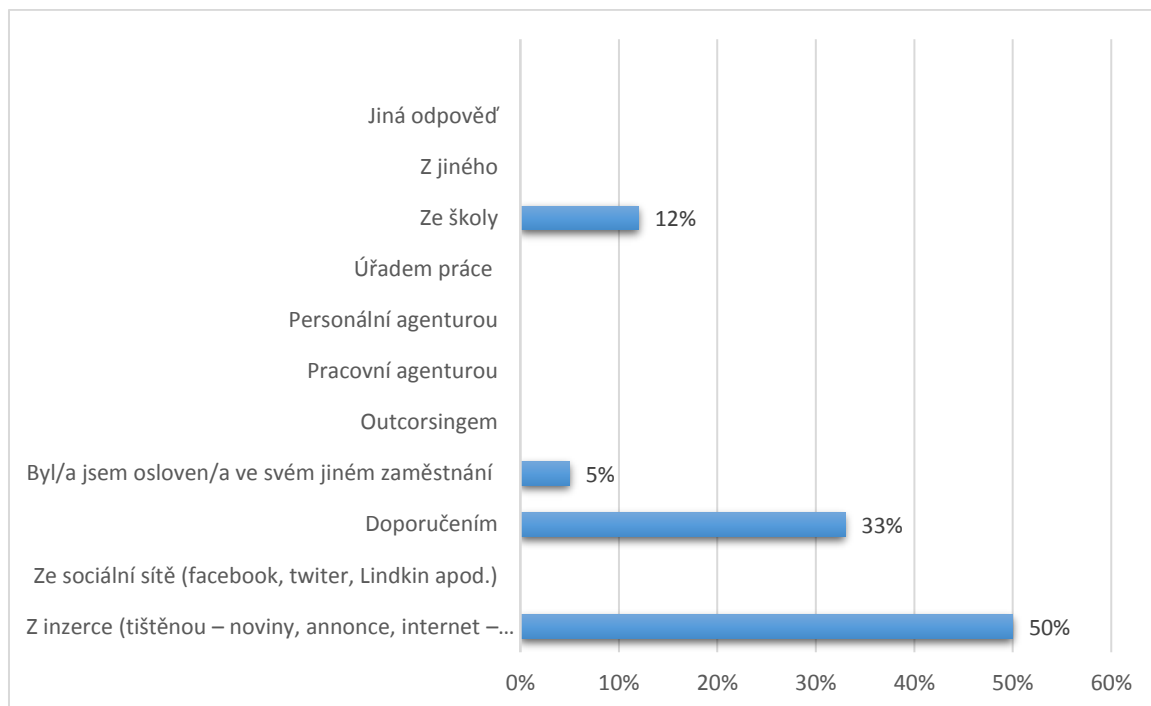
Graf 9 Hodnocení náboru pracovníků do konkrétní pozice



Zdroj: vlastní zpracování

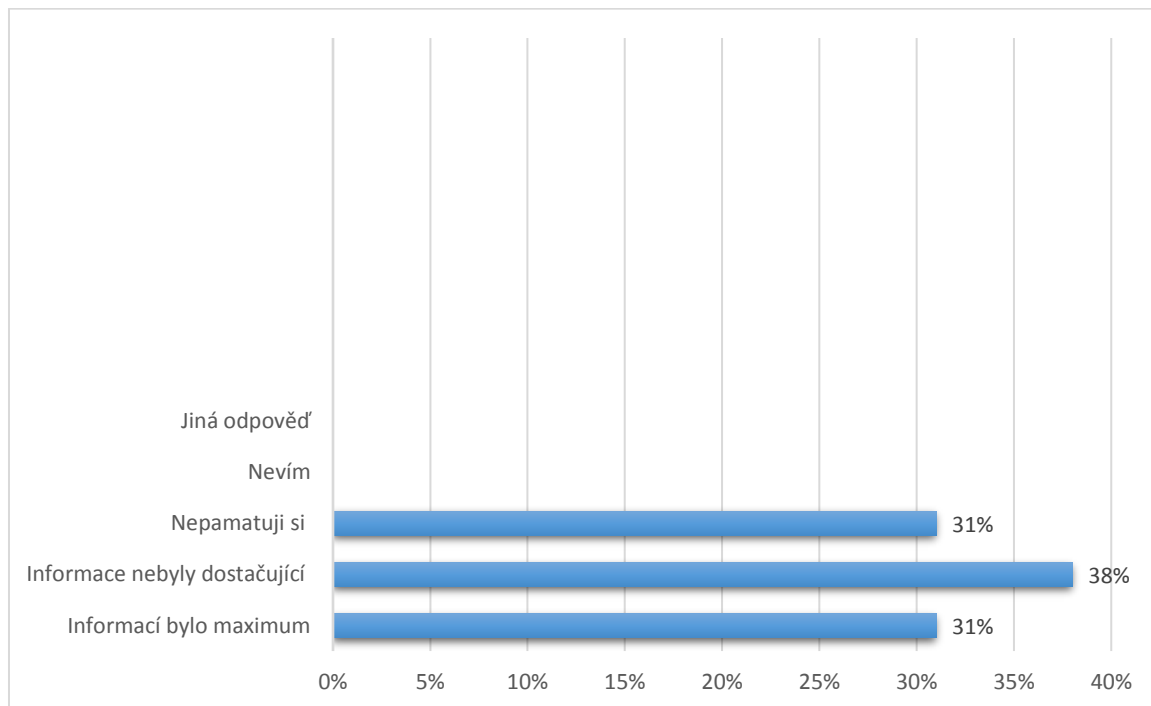
IV. Osobní dotazník

Graf 1 Seznámení s pracovním místem



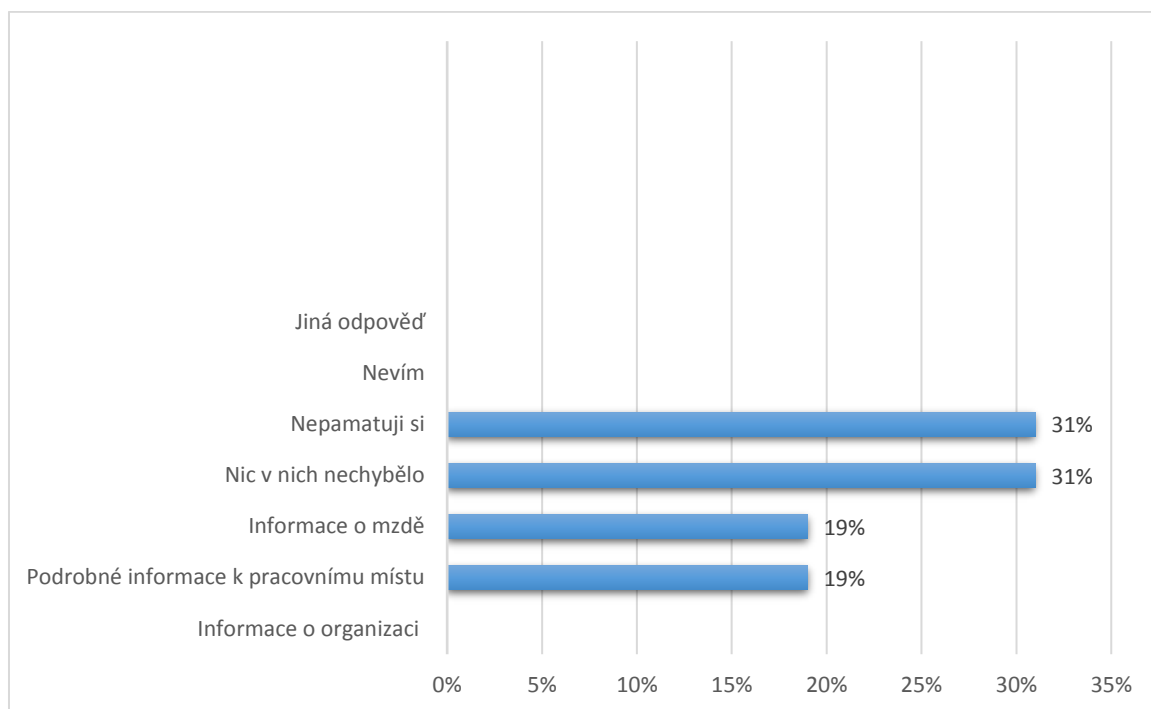
Zdroj: vlastní zpracování

Graf 2 Informace v inzercích a sociálních sítích



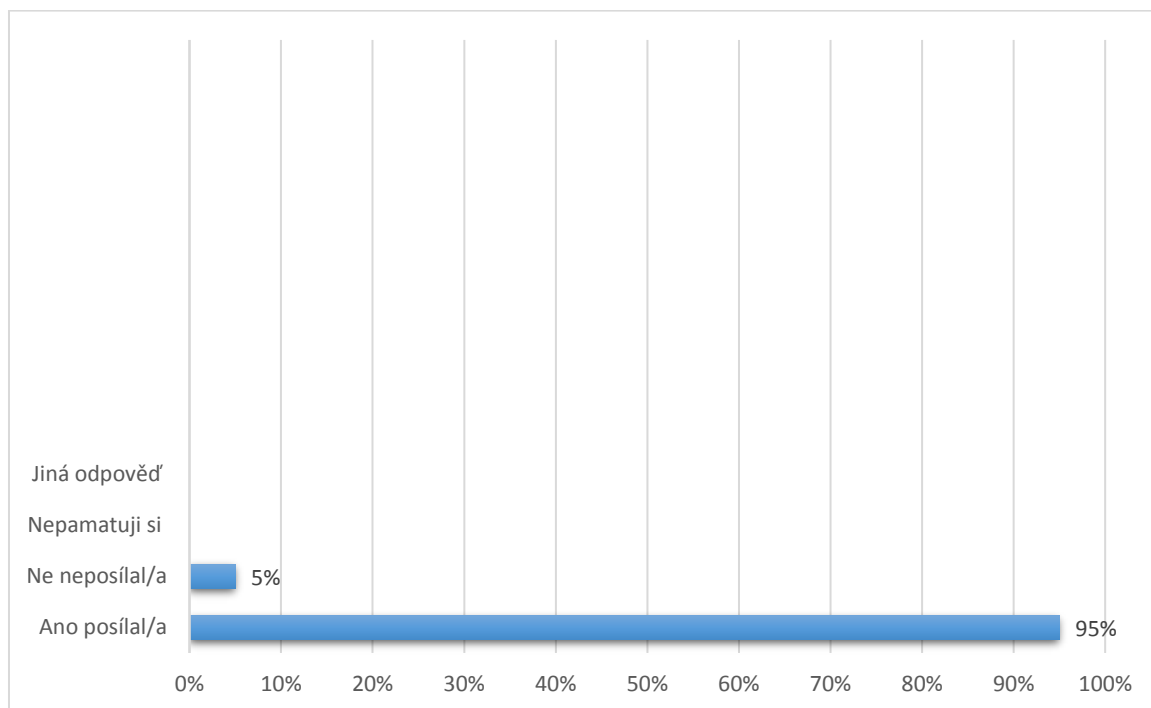
Zdroj: vlastní zpracování

Graf 3 Chybějící informace v inzercích či sociálních sítích



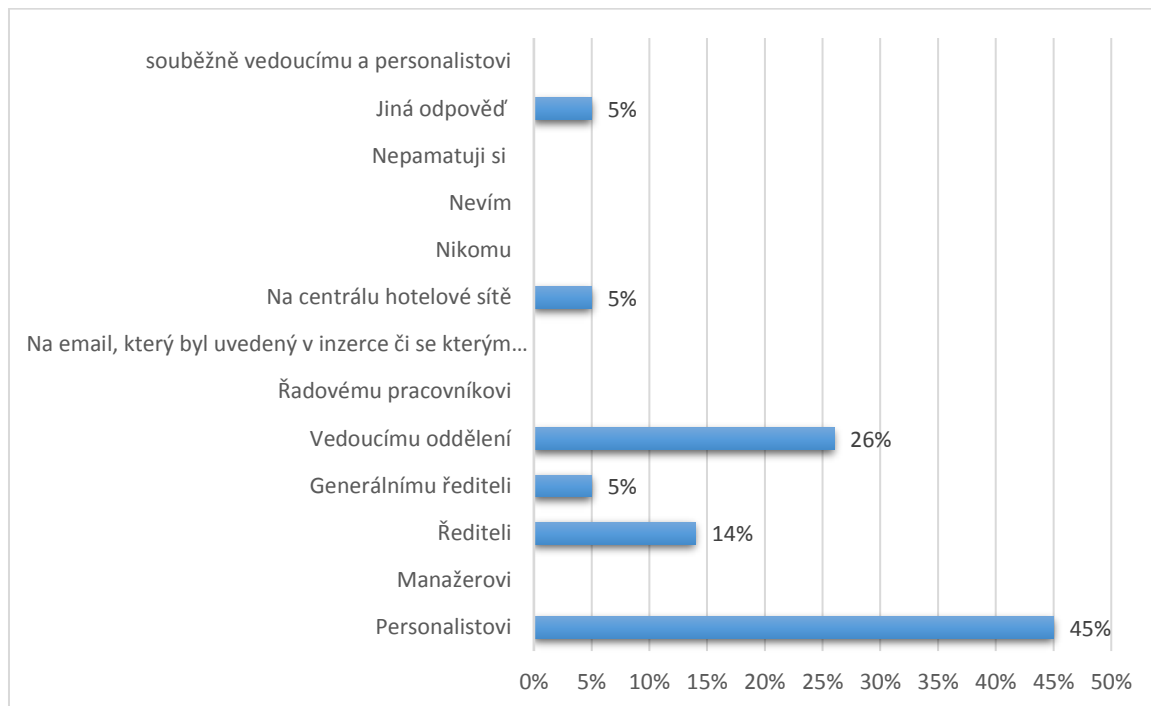
Zdroj: vlastní zpracování

Graf 4 Zasílání profesního životopisu do organizace



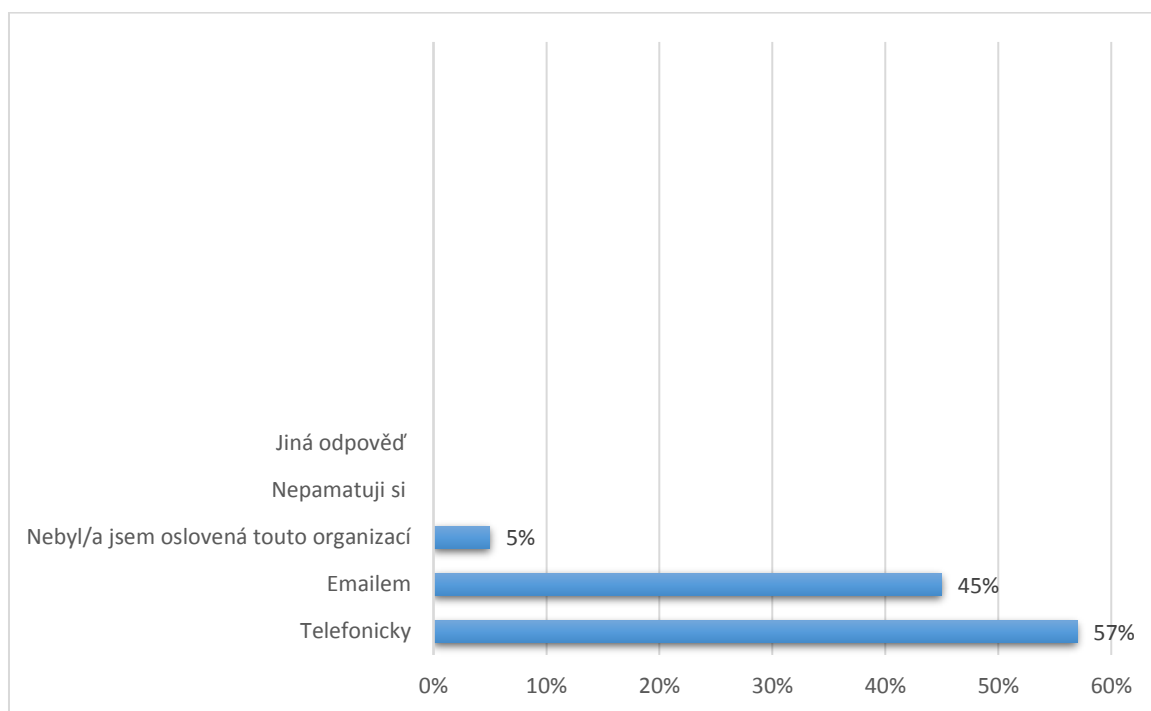
Zdroj: vlastní zpracování

Graf 5 Uvedení, komu se posílal životopis



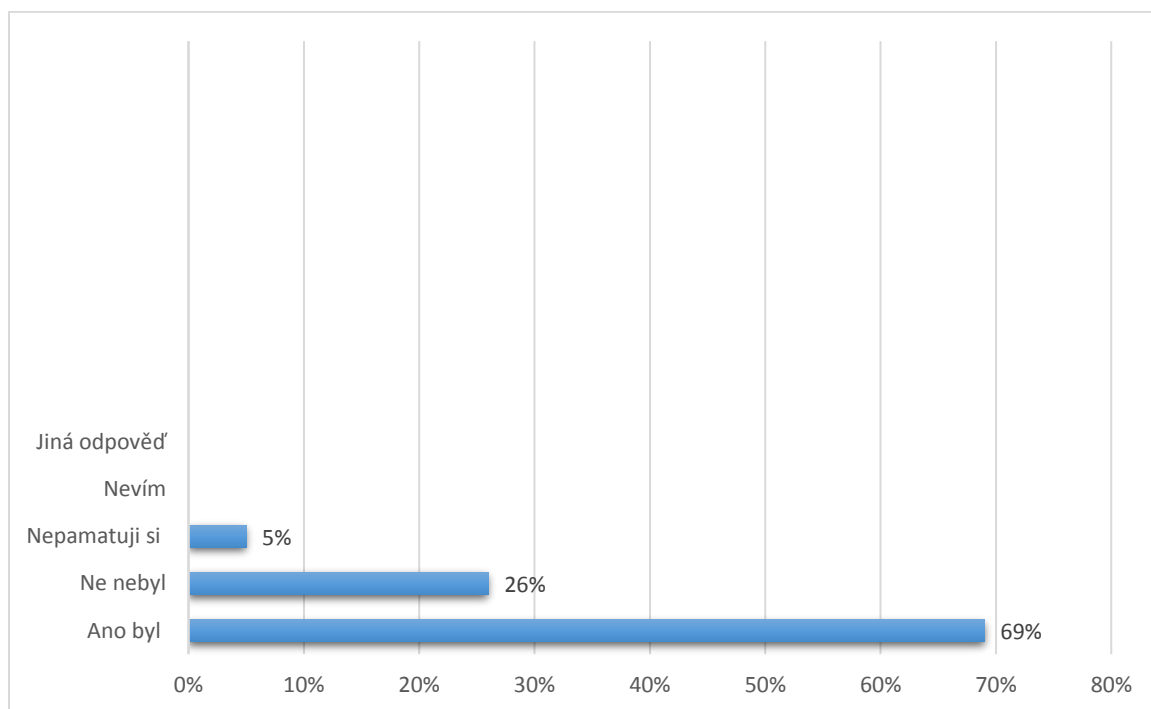
Zdroj: vlastní zpracování

Graf 6 Způsob oslovení



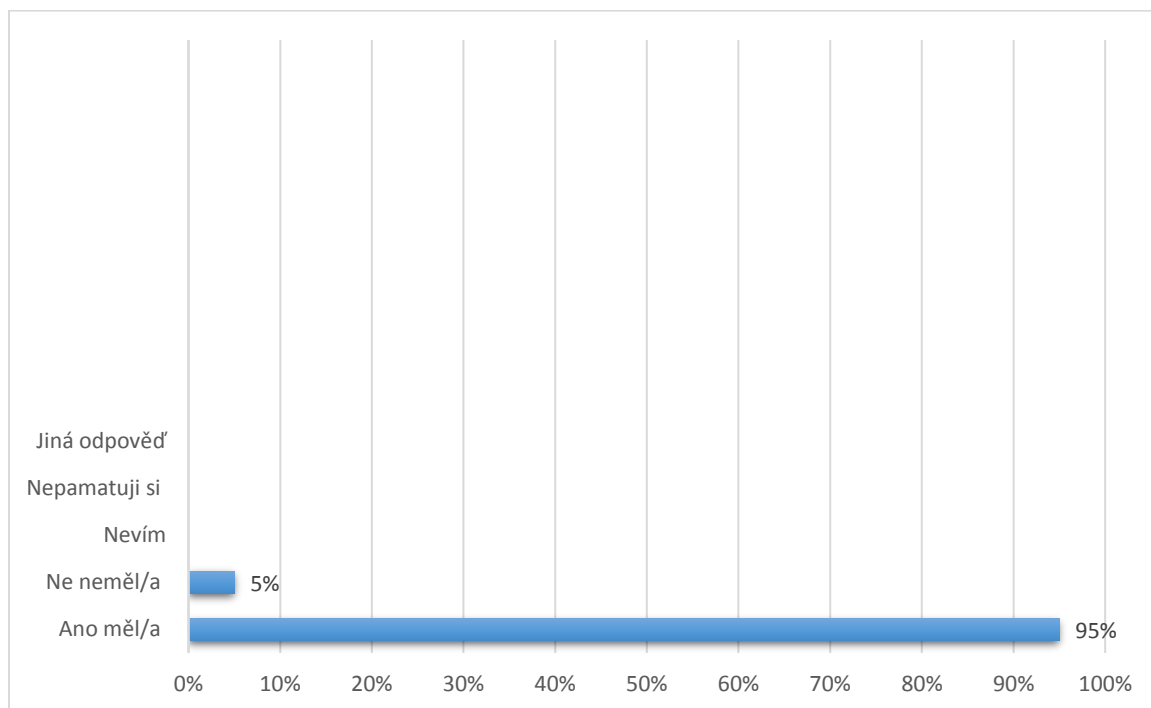
Zdroj: vlastní zpracování

Graf 7 Telefonický pohovor



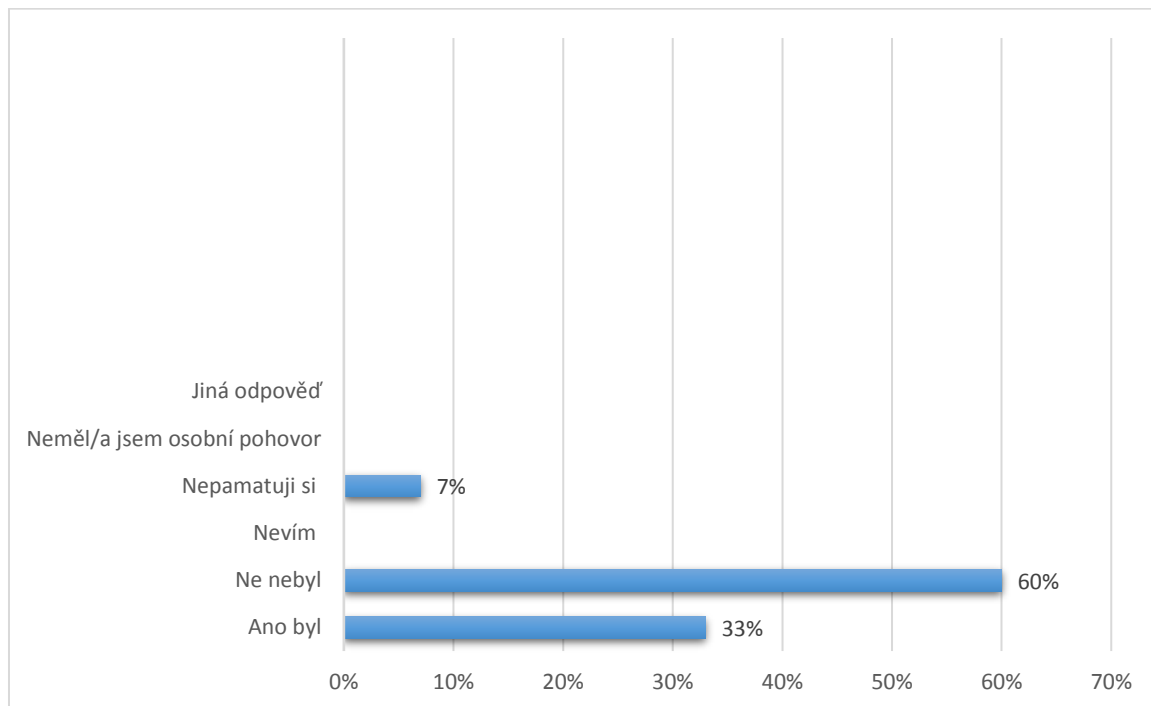
Zdroj: vlastní zpracování

Graf 8 Osobní pohovor



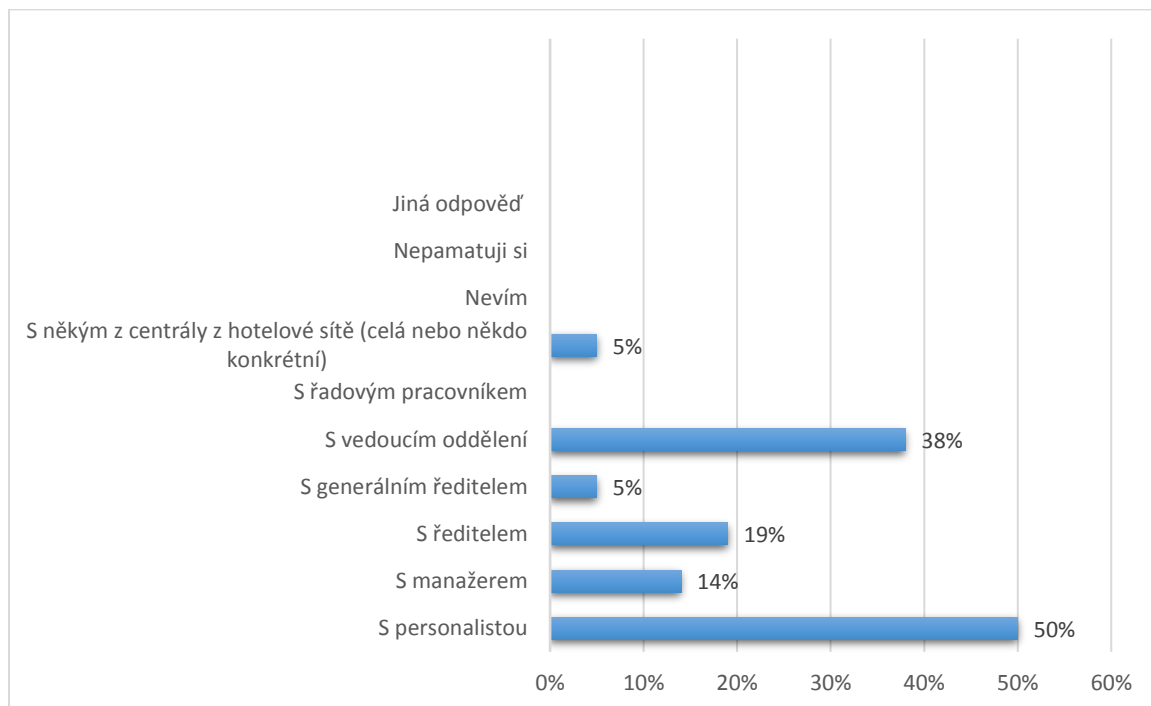
Zdroj: vlastní zpracování

Graf 9 Vícekolový pohovor



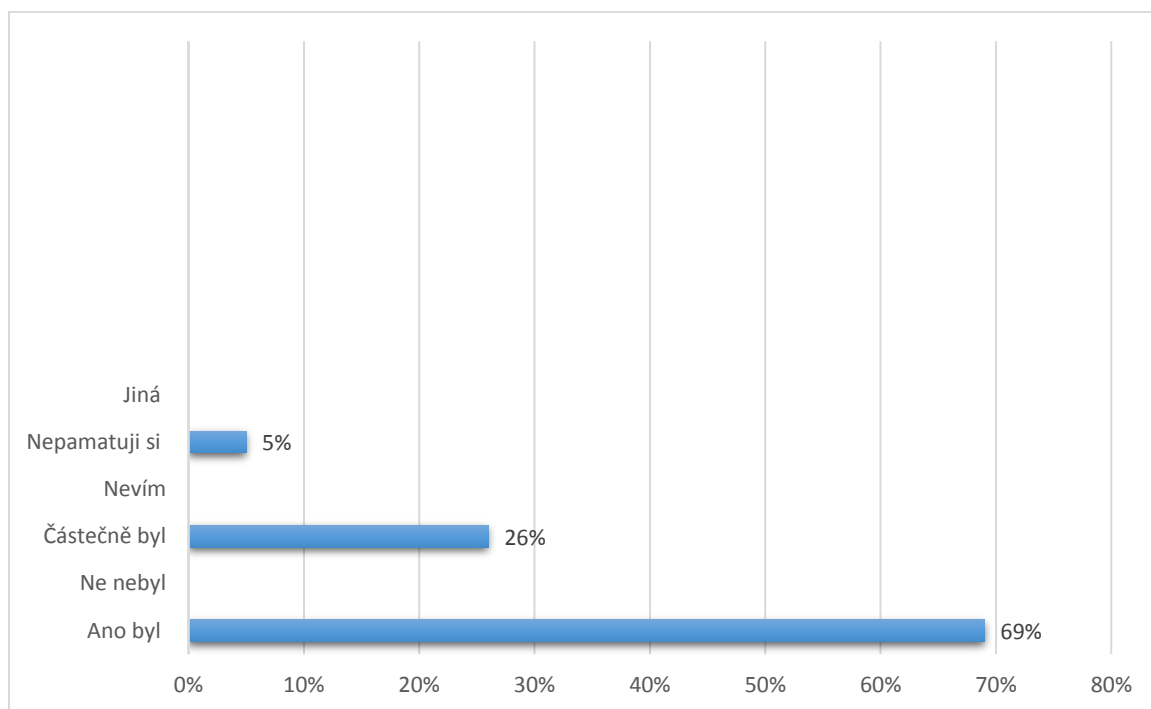
Zdroj: vlastní zpracování

Graf 10 Označení, s kým byl vedený pohovor



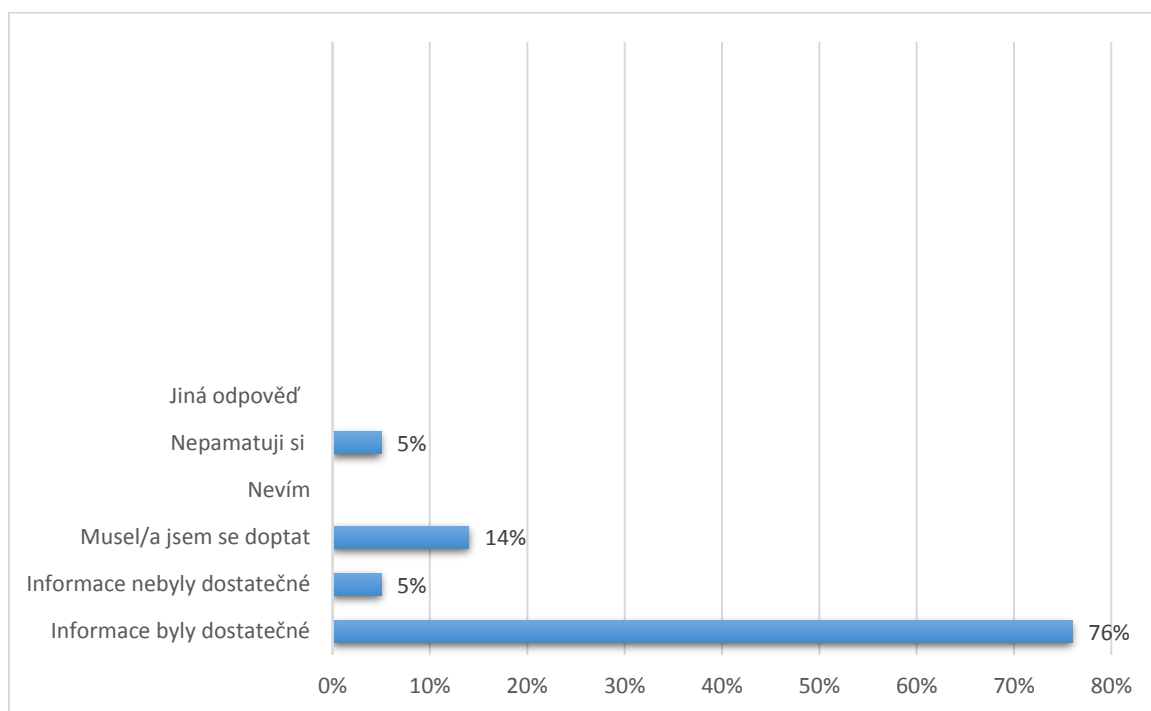
Zdroj: vlastní zpracování

Graf 11 Hodnocení, zda byl pohovor vedený profesionálně



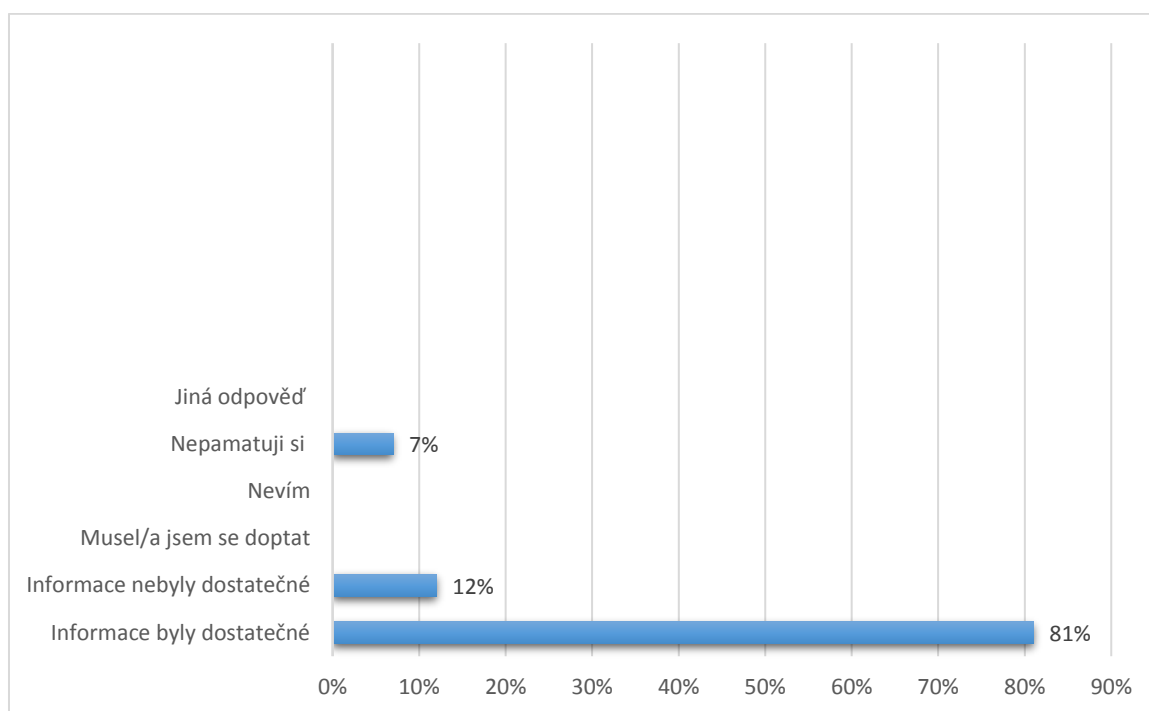
Zdroj: vlastní zpracování

Graf 12 Informace o organizaci



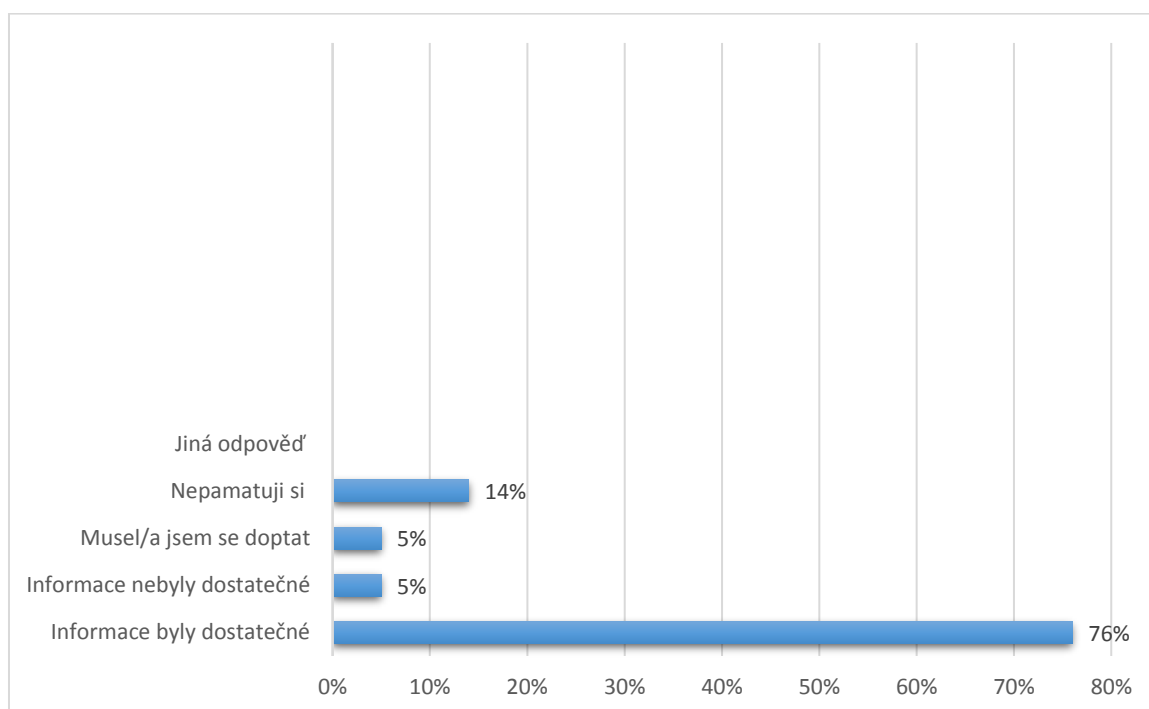
Zdroj: vlastní zpracování

Graf 13 Informace o pracovním místě



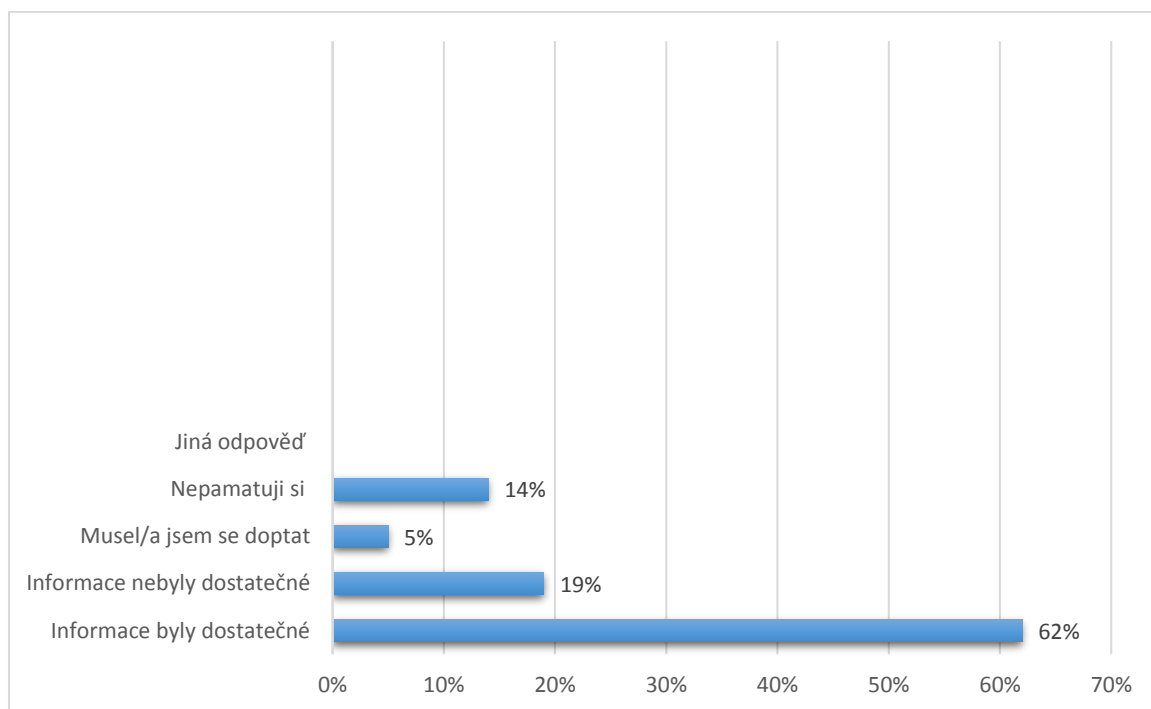
Zdroj: vlastní zpracování

Graf 14 Informace o nástupní mzdě



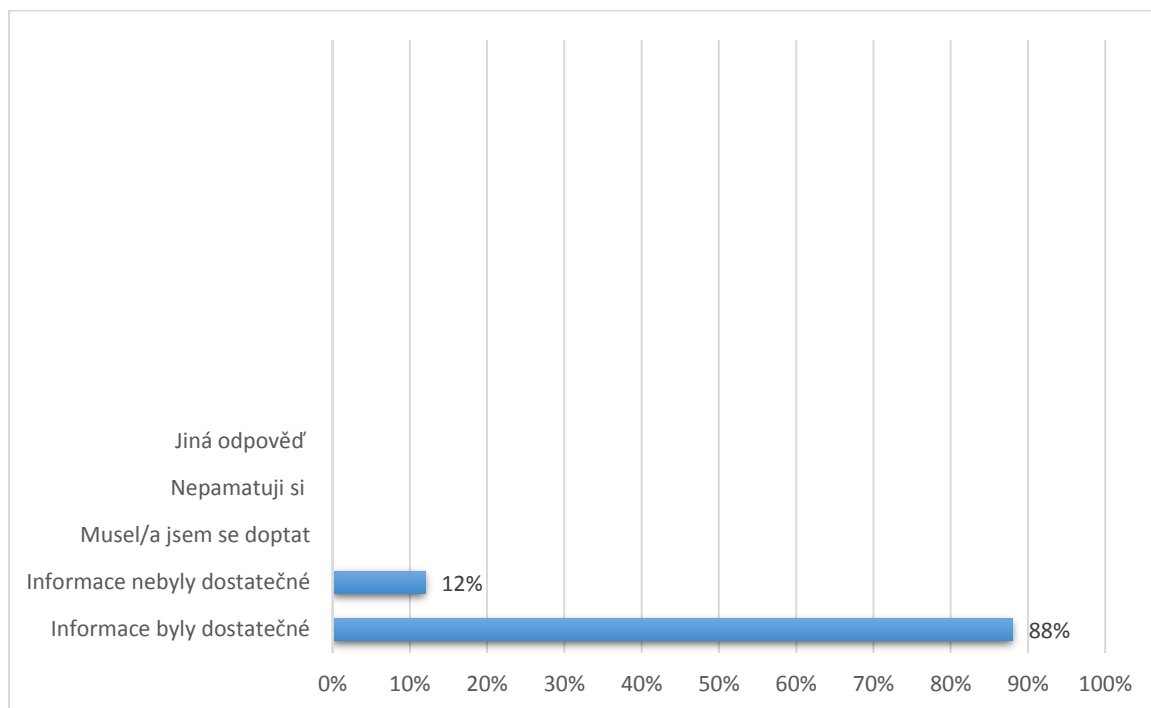
Zdroj: vlastní zpracování

Graf 15 Informace o organizační struktuře



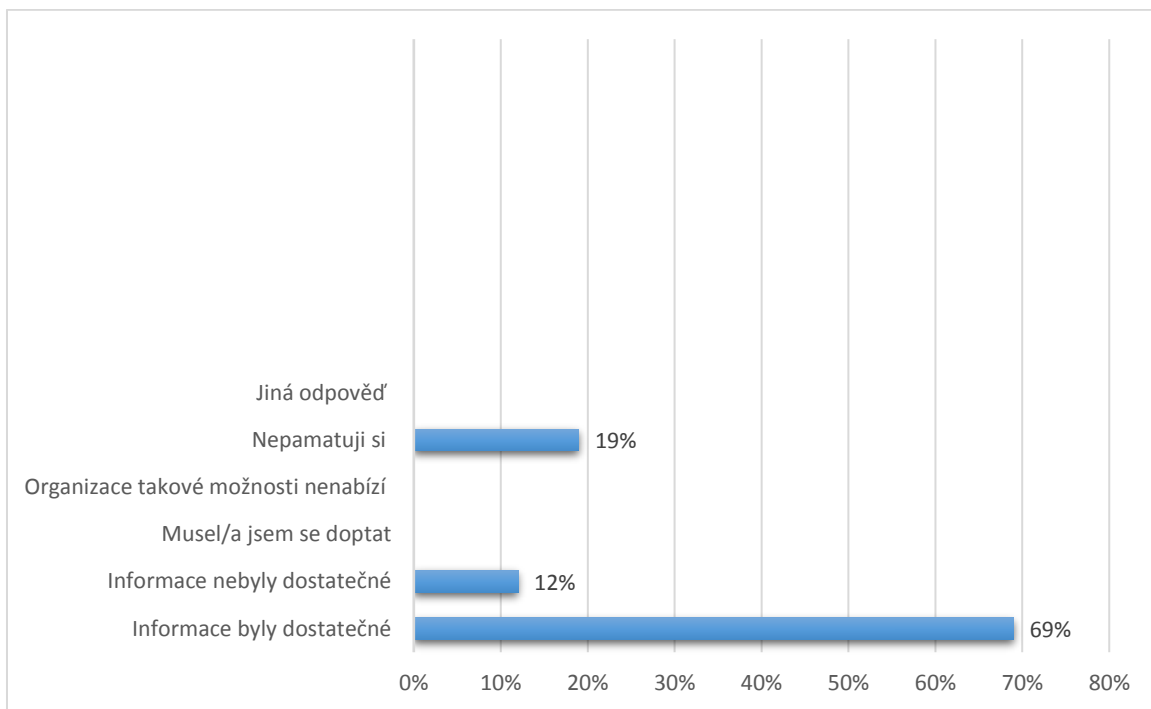
Zdroj: vlastní zpracování

Graf 16 Informace o organizační struktuře oddělení



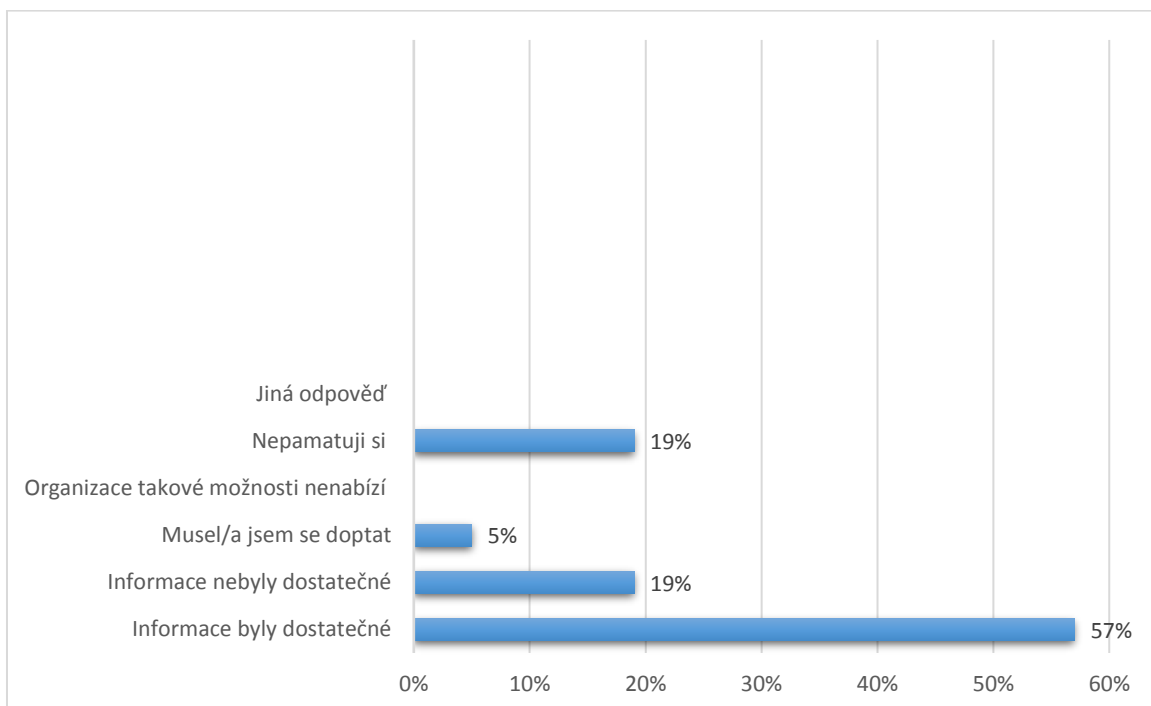
Zdroj: vlastní zpracování

Graf 17 Informace o benefitech a motivačních složkách



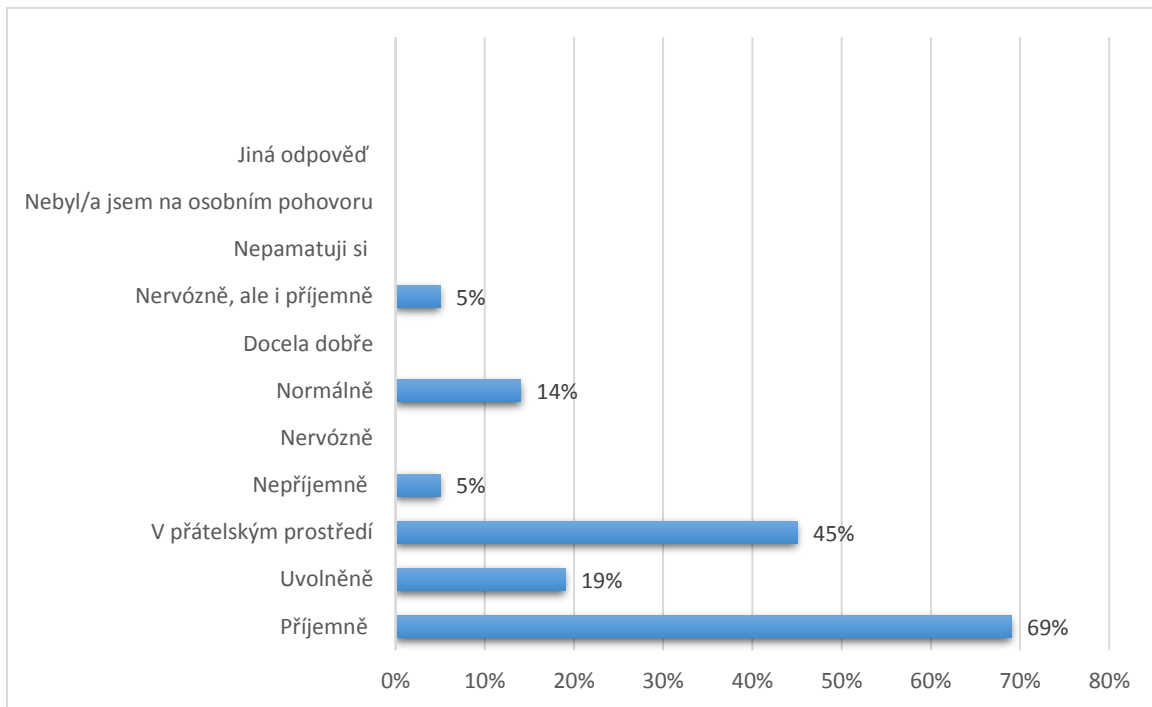
Zdroj: vlastní zpracování

Graf 18 Informace o možnosti kariérního postupu



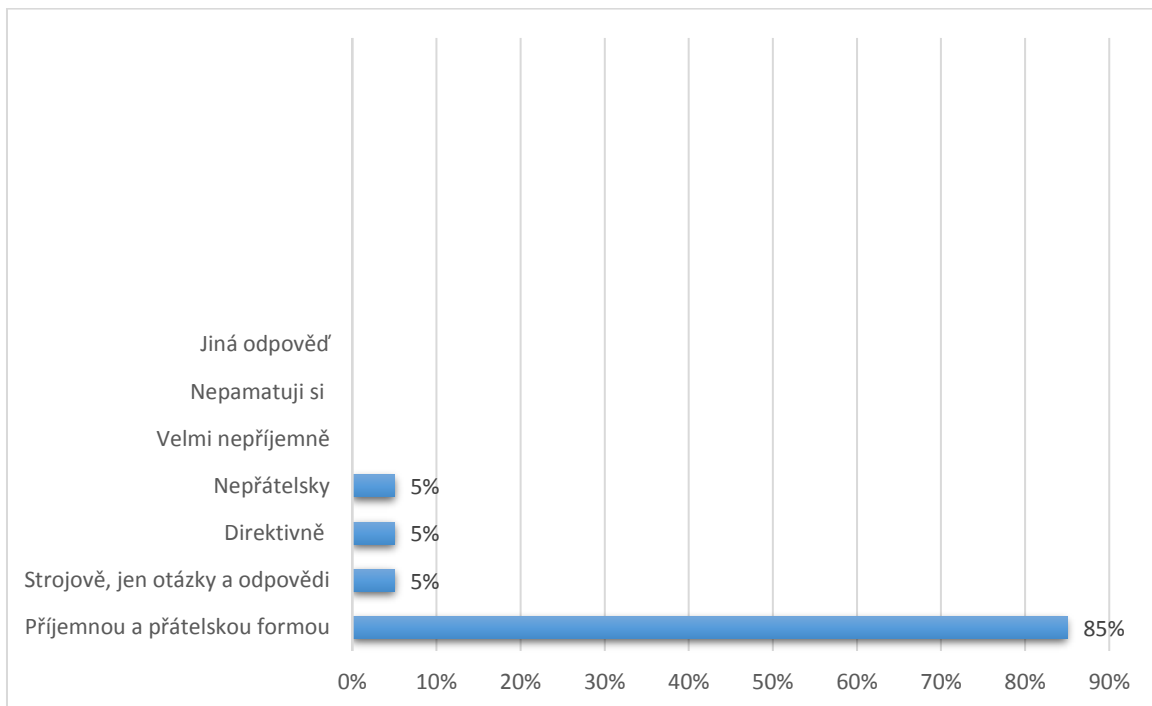
Zdroj: vlastní zpracování

Graf 19 Pocitovost při osobním pohovoru



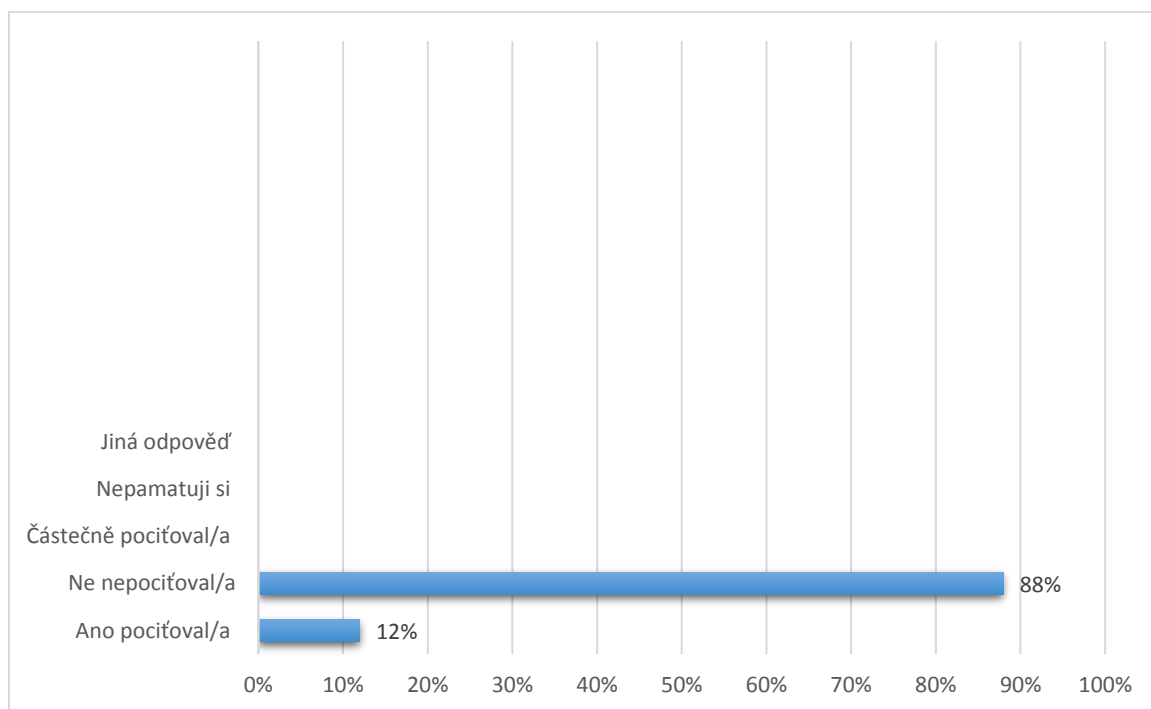
Zdroj: vlastní zpracování

Graf 20 Vedení pohovoru



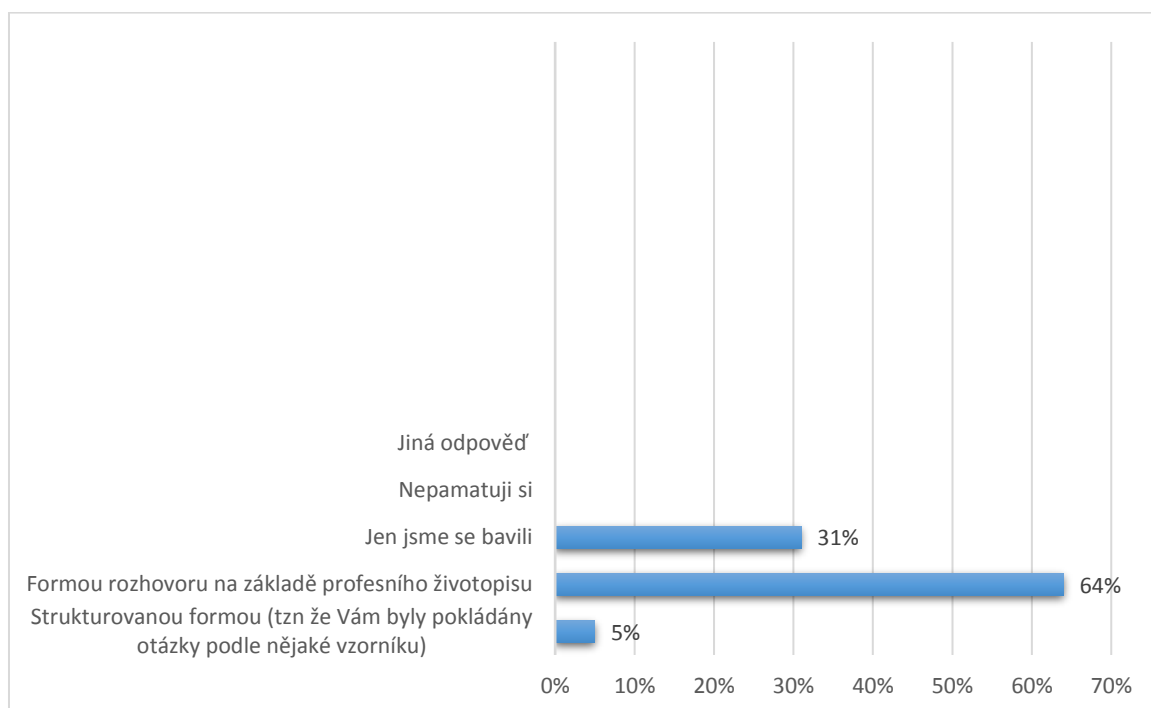
Zdroj: vlastní zpracování

Graf 21 Diskriminace při náborovém řízení



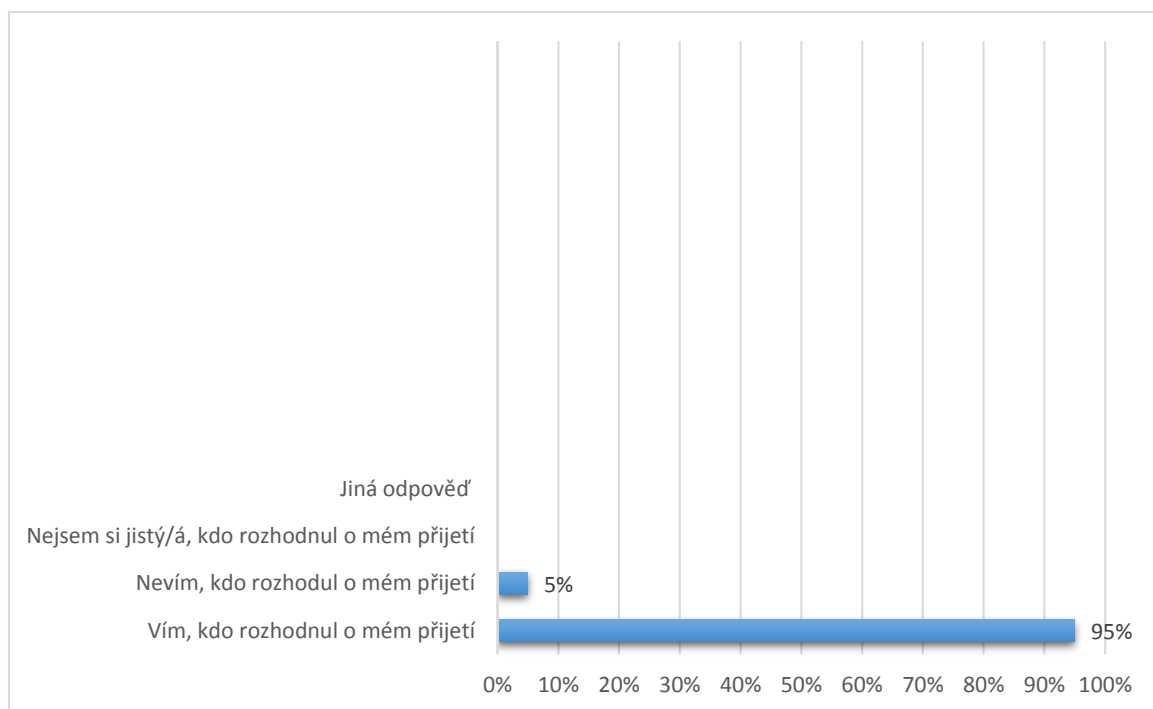
Zdroj: vlastní zpracování

Graf 22 Způsob vedení pohovoru



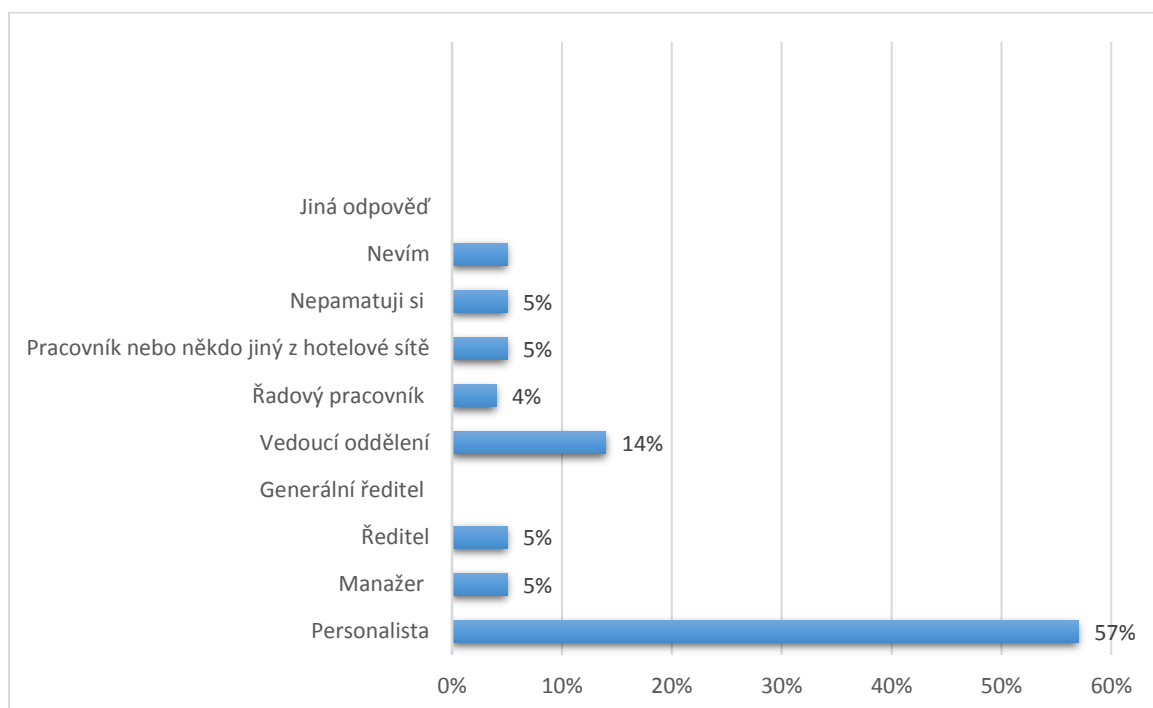
Zdroj: vlastní zpracování

Graf 23 Rozhodnutí o přijetí pracovníka



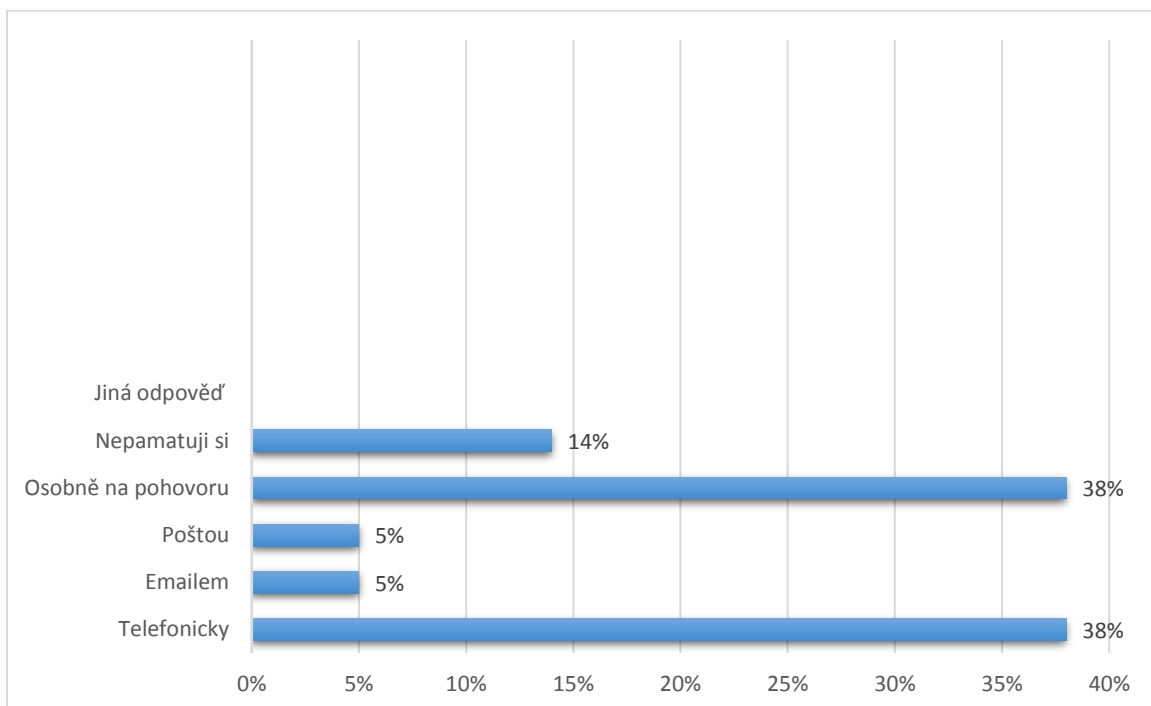
Zdroj: vlastní zpracování

Graf 24 Seznámení s výsledkem náborového řízení



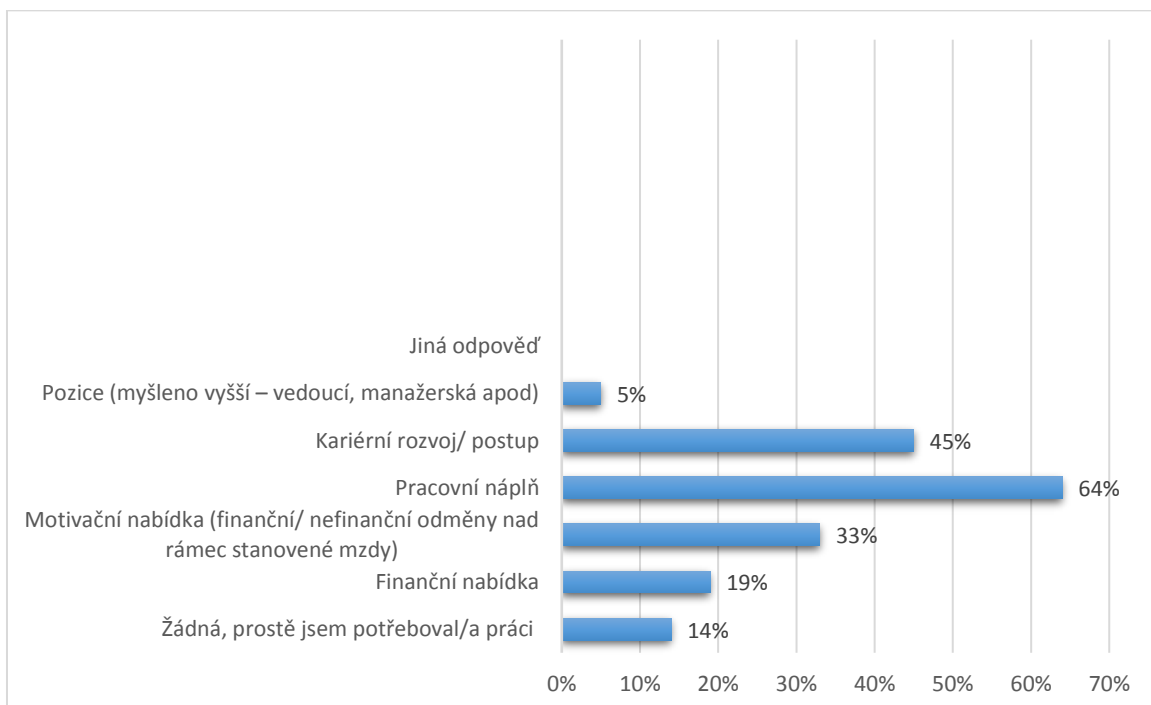
Zdroj: vlastní zpracování

Graf 25 Způsob oznámení výsledku náborového řízení



Zdroj: vlastní zpracování

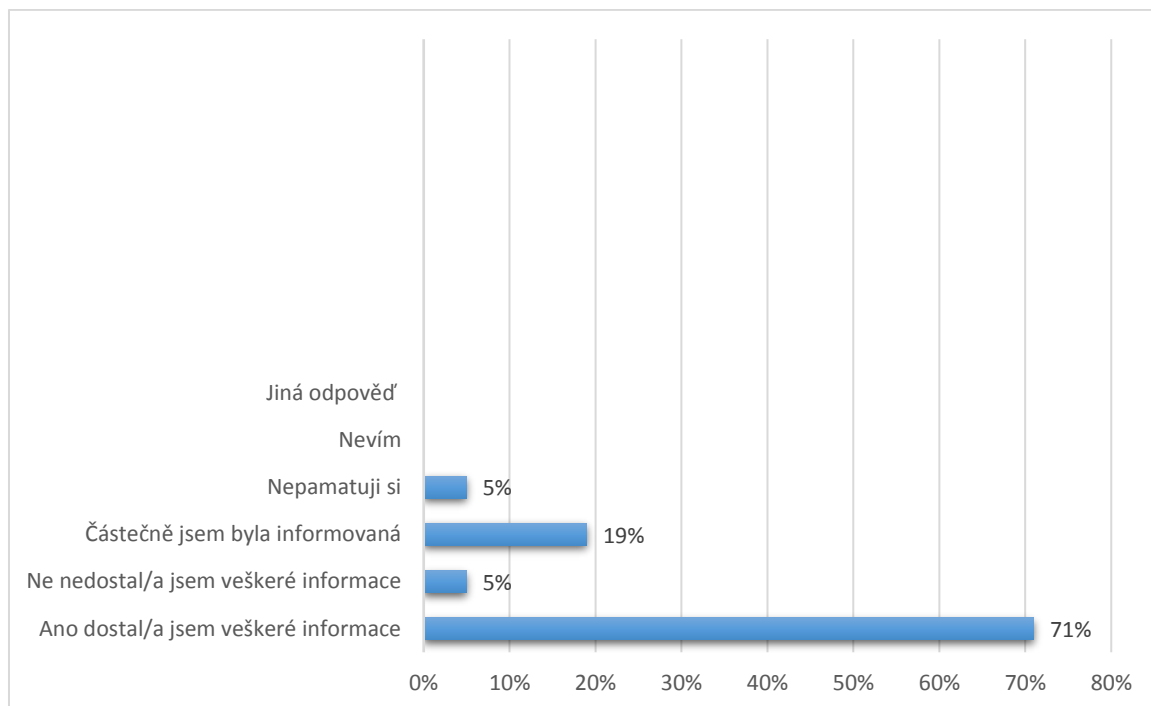
Graf 26 Rozhodující kritéria k nástupu do zaměstnání



Zdroj: vlastní zpracování

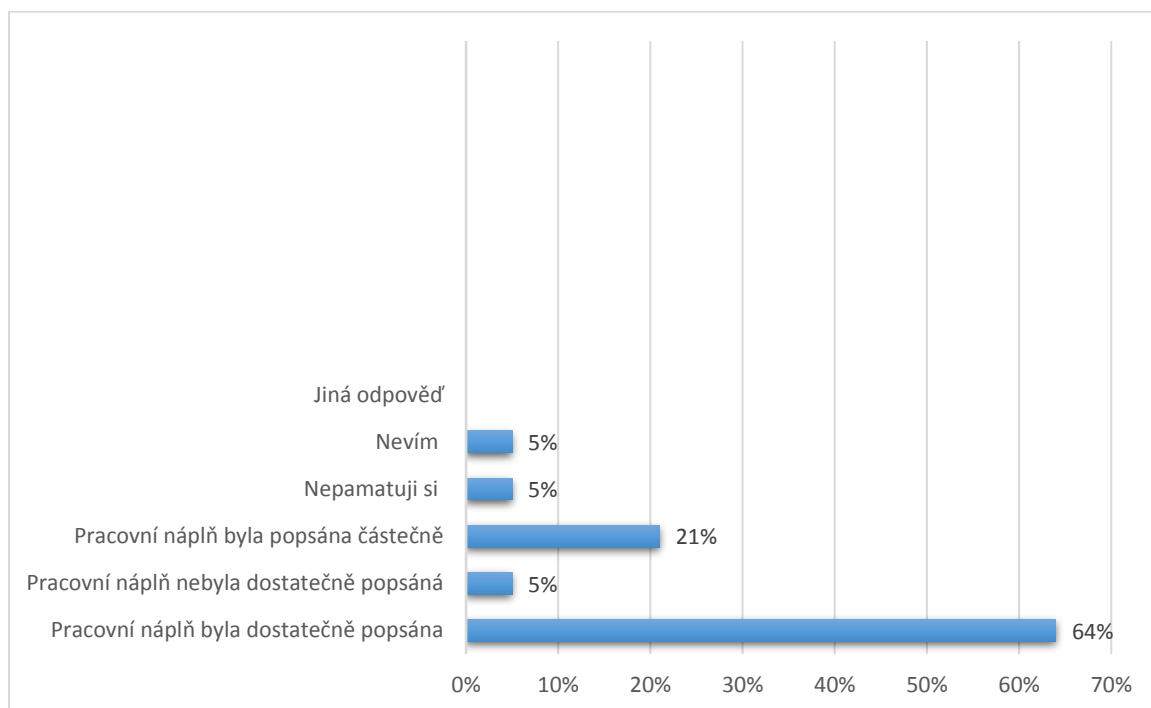
V. Adaptační proces

Graf 1 Informace o pracovní náplni



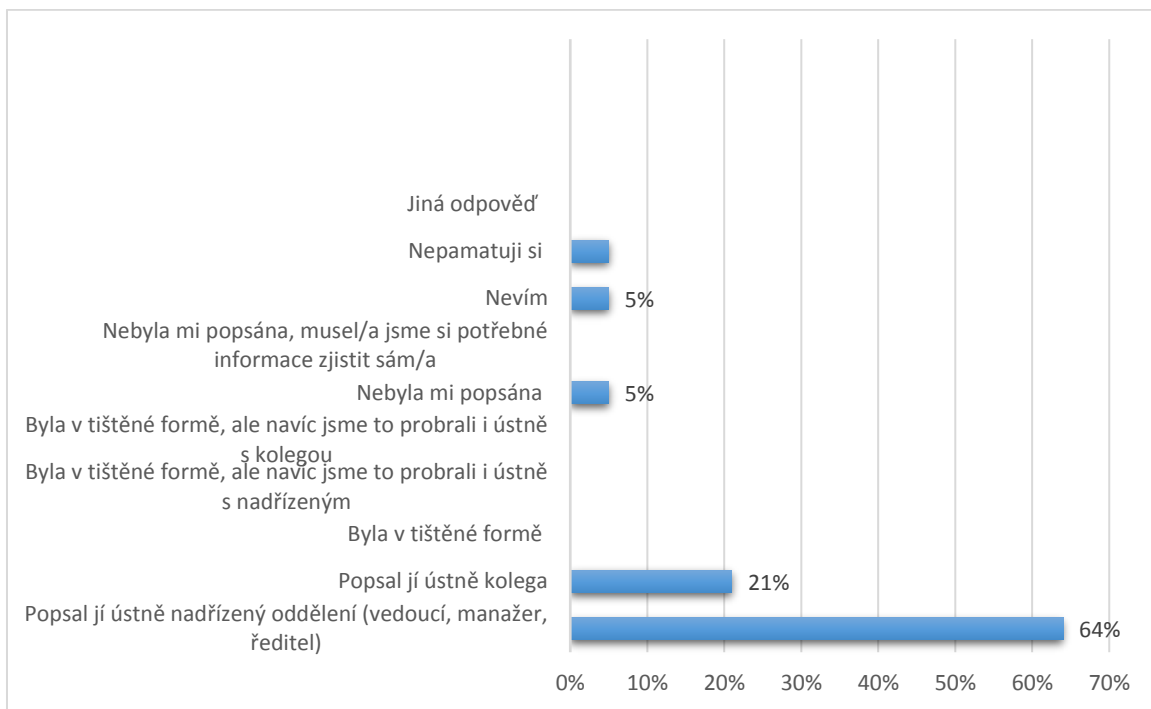
Zdroj: vlastní zpracování

Graf 2 Informace o pracovní náplni v den nástupu



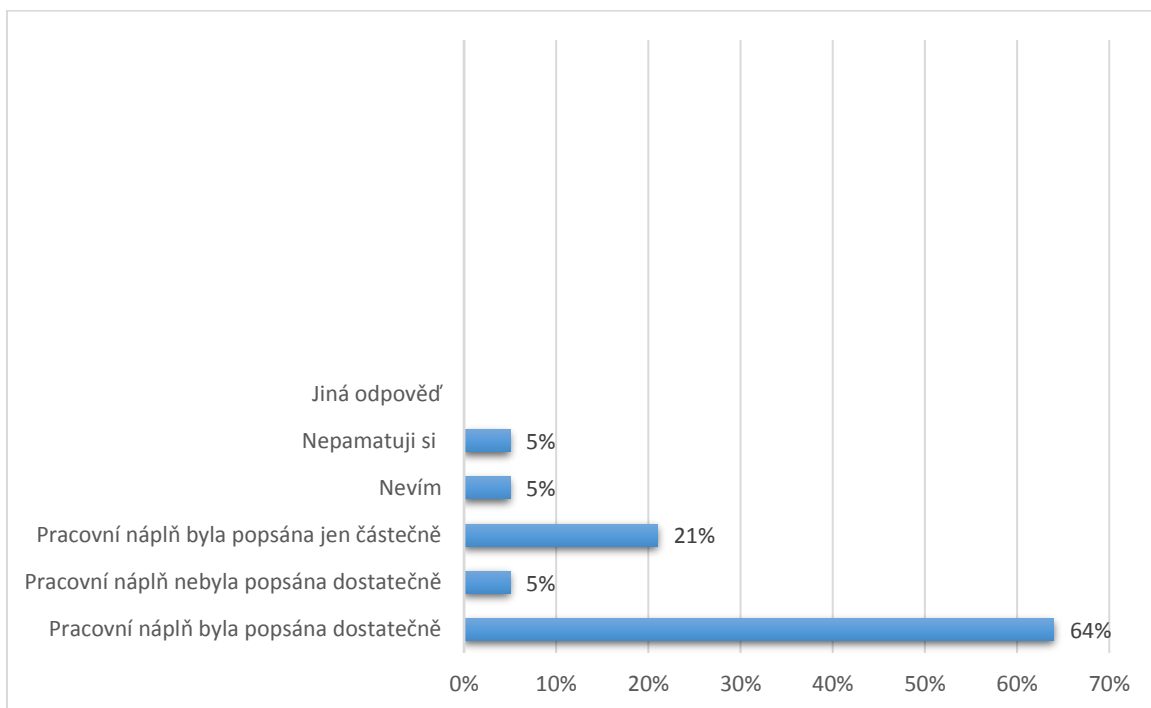
Zdroj: vlastní zpracování

Graf 3 Popsání pracovní náplně



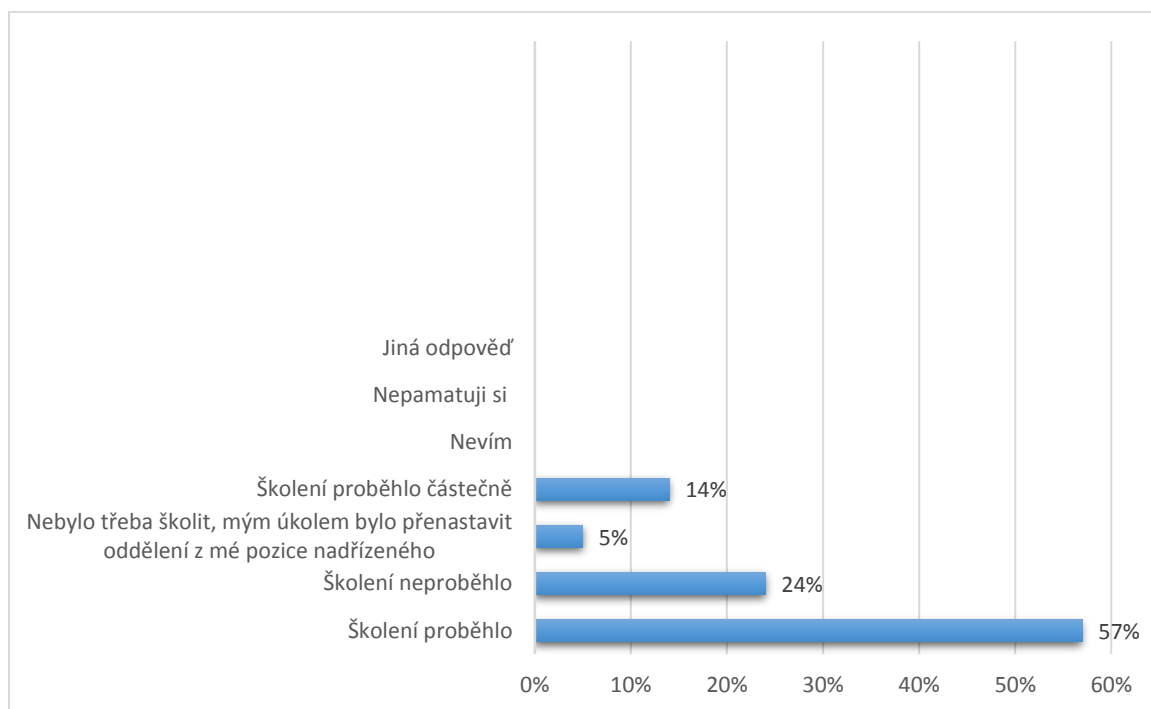
Zdroj: vlastní zpracování

Graf 4 Hodnocení popsání pracovní náplně



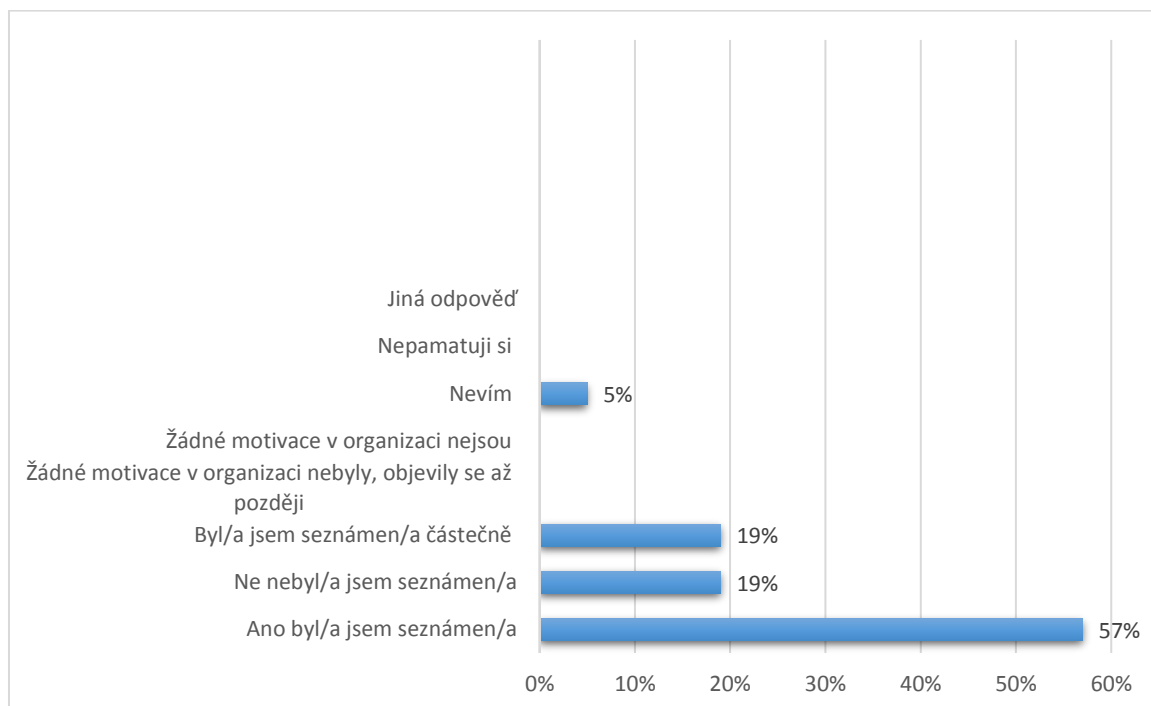
Zdroj: vlastní zpracování

Graf 5 Školení při nástupu do zaměstnání



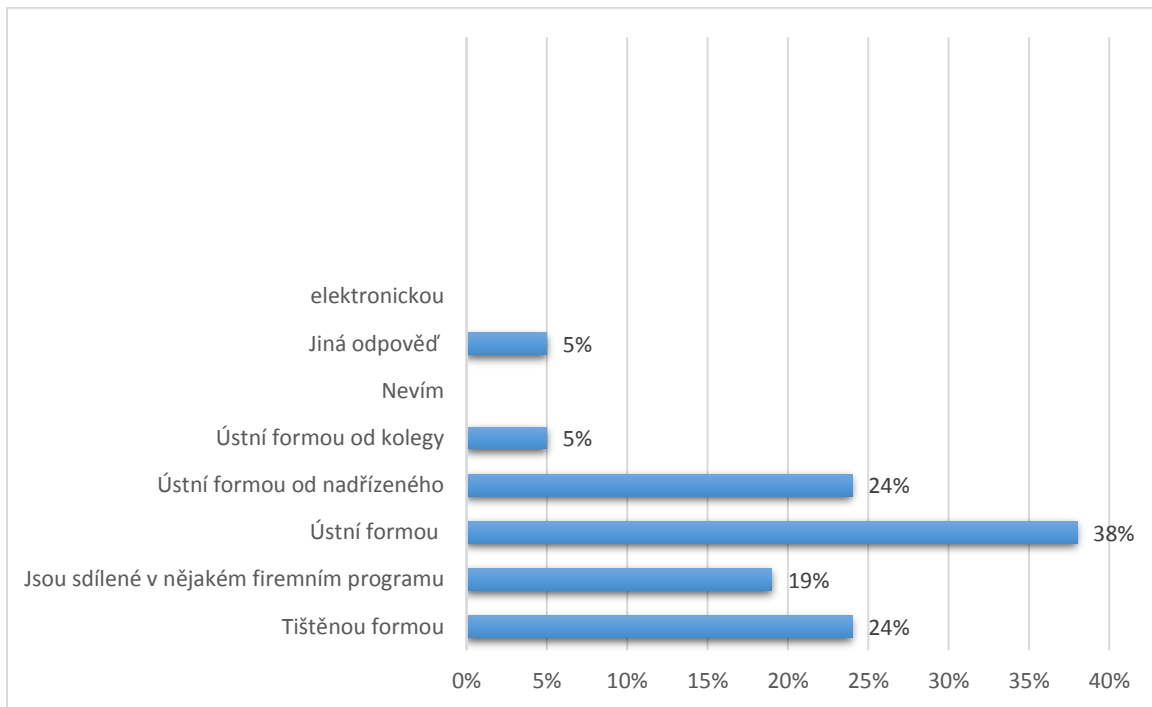
Zdroj: vlastní zpracování

Graf 6 Seznámení s motivačním programem při nástupu do zaměstnání



Zdroj: vlastní zpracování

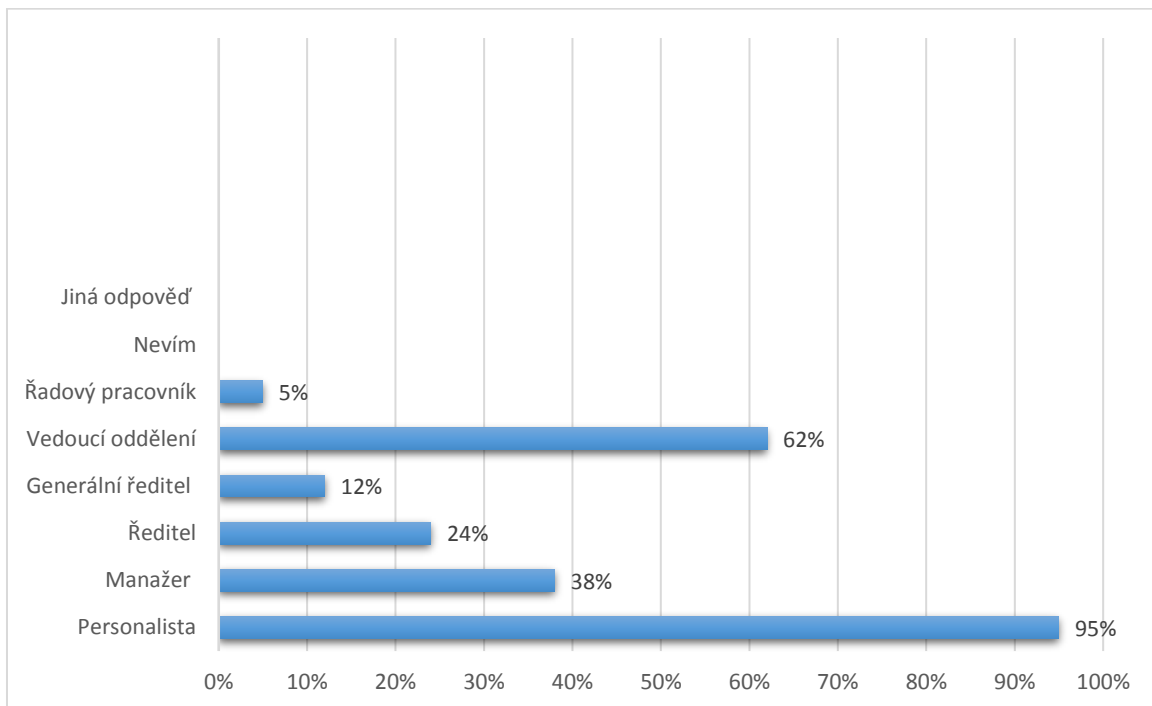
Graf 7 Způsob představení motivací



Zdroj: vlastní zpracování

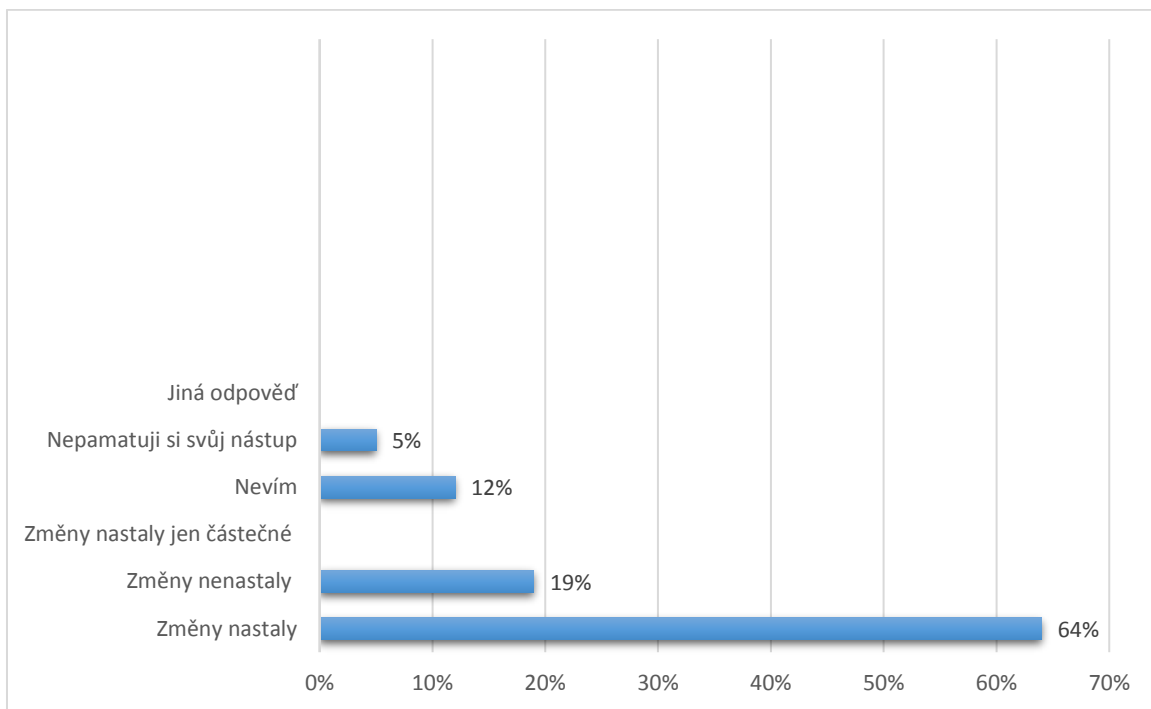
VI. Celkový souhrn

Graf 1 Osoba, která se má zabývat náborovým řízením



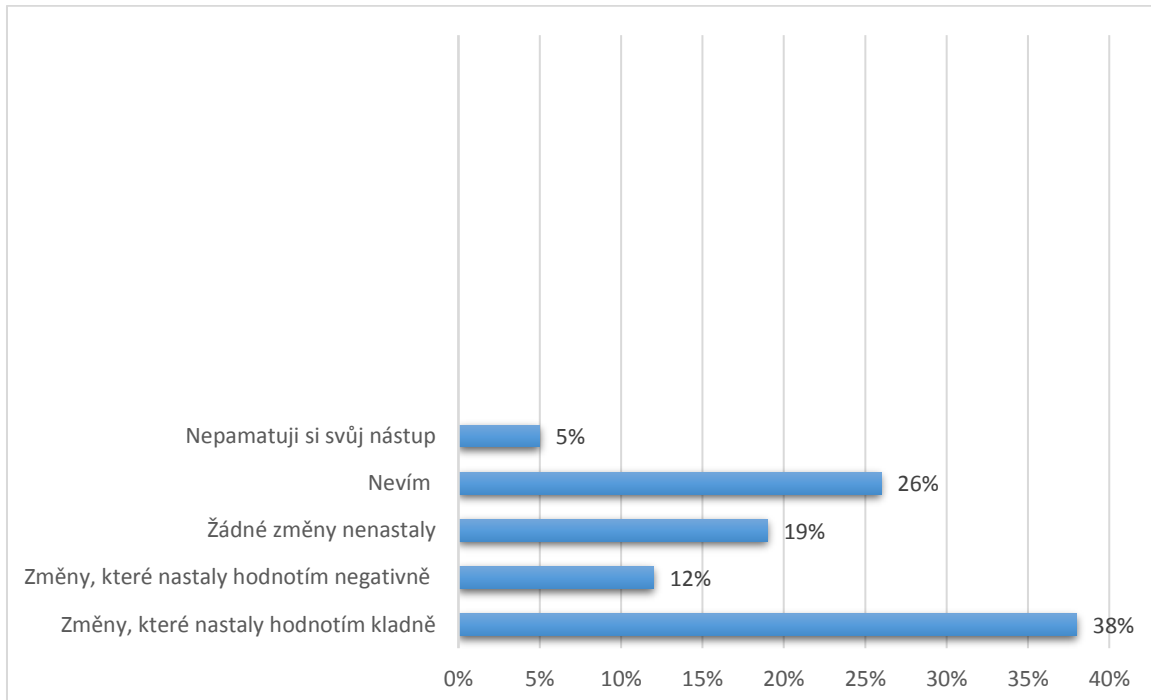
Zdroj: vlastní zpracování

Graf 2 Změny v náborovém řízení



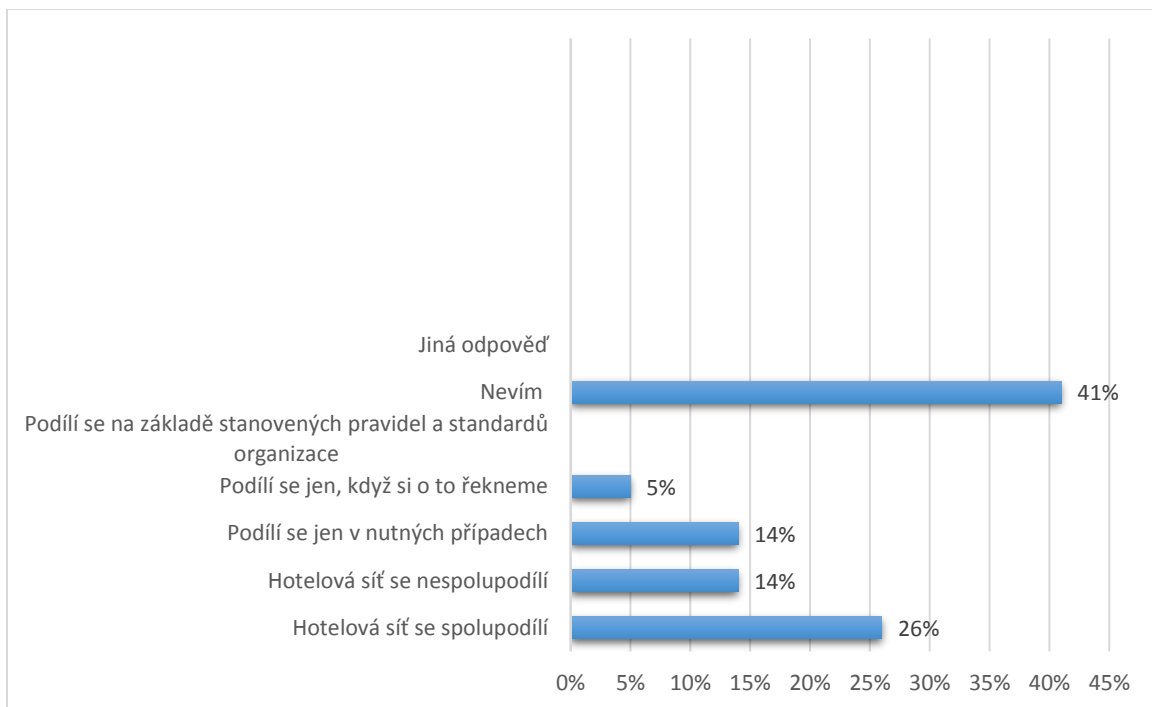
Zdroj: vlastní zpracování

Graf 3 Hodnocení změn v náborovém řízení



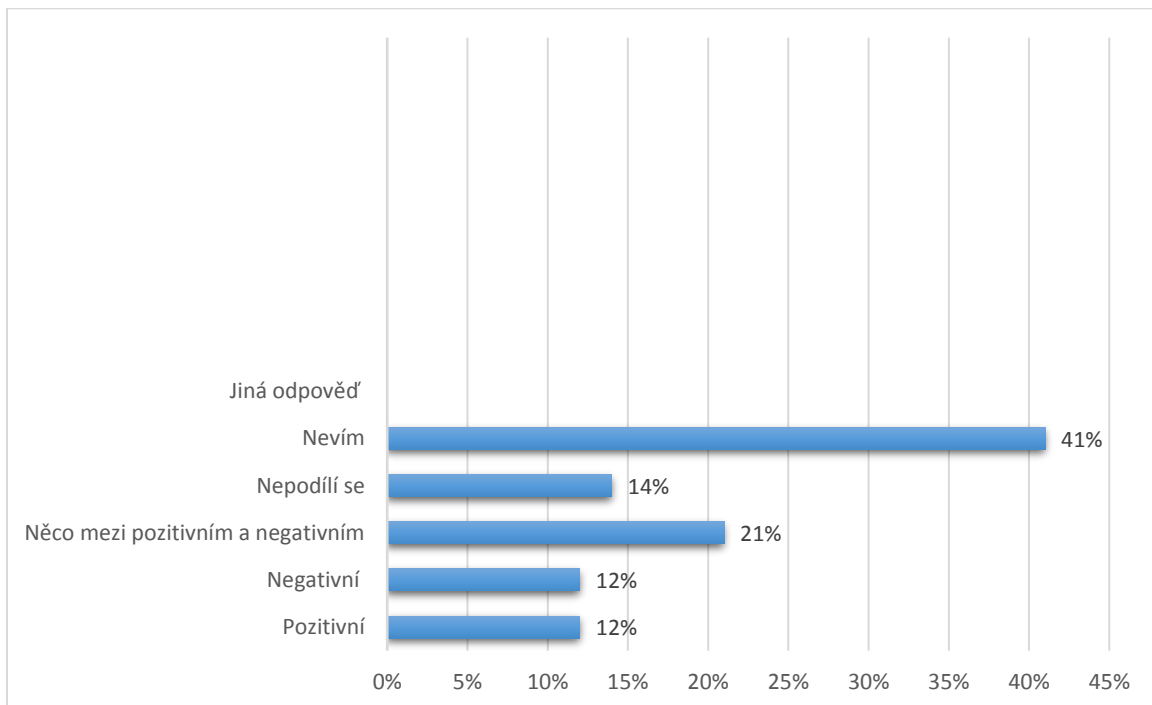
Zdroj: vlastní zpracování

Graf 4 Spolupráce hotelové sítě na náboru



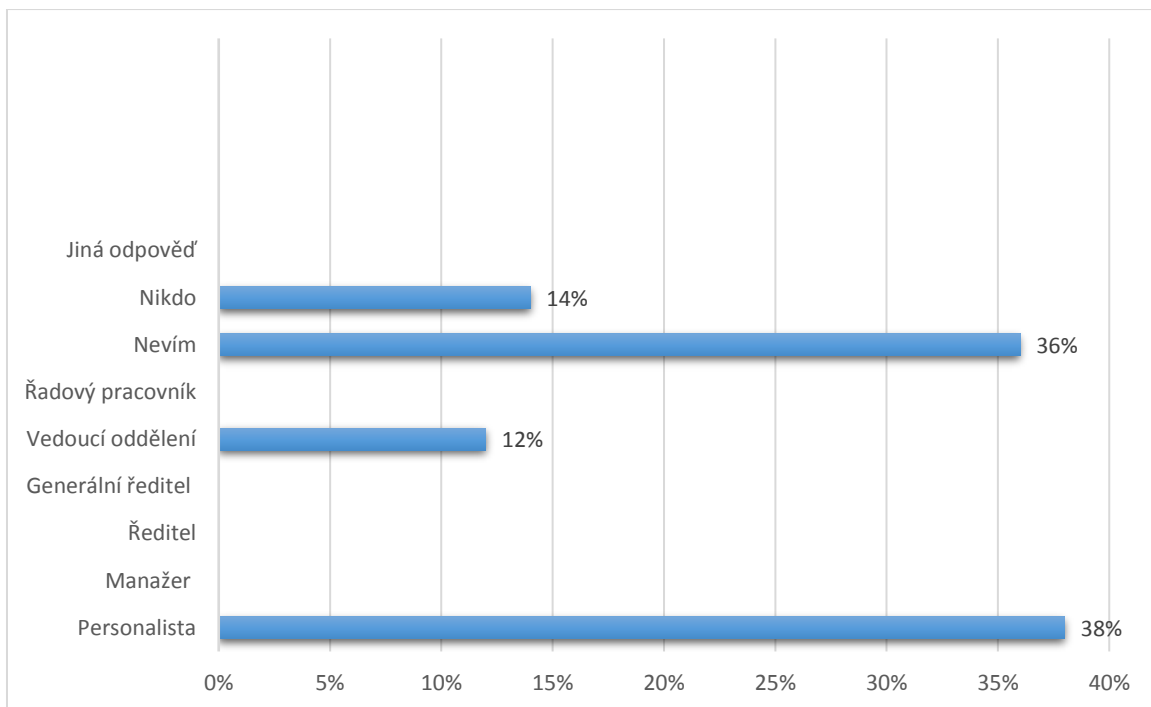
Zdroj: vlastní zpracování

Graf 5 Hodnocení spolupráce s hotelovou sítí na náboru



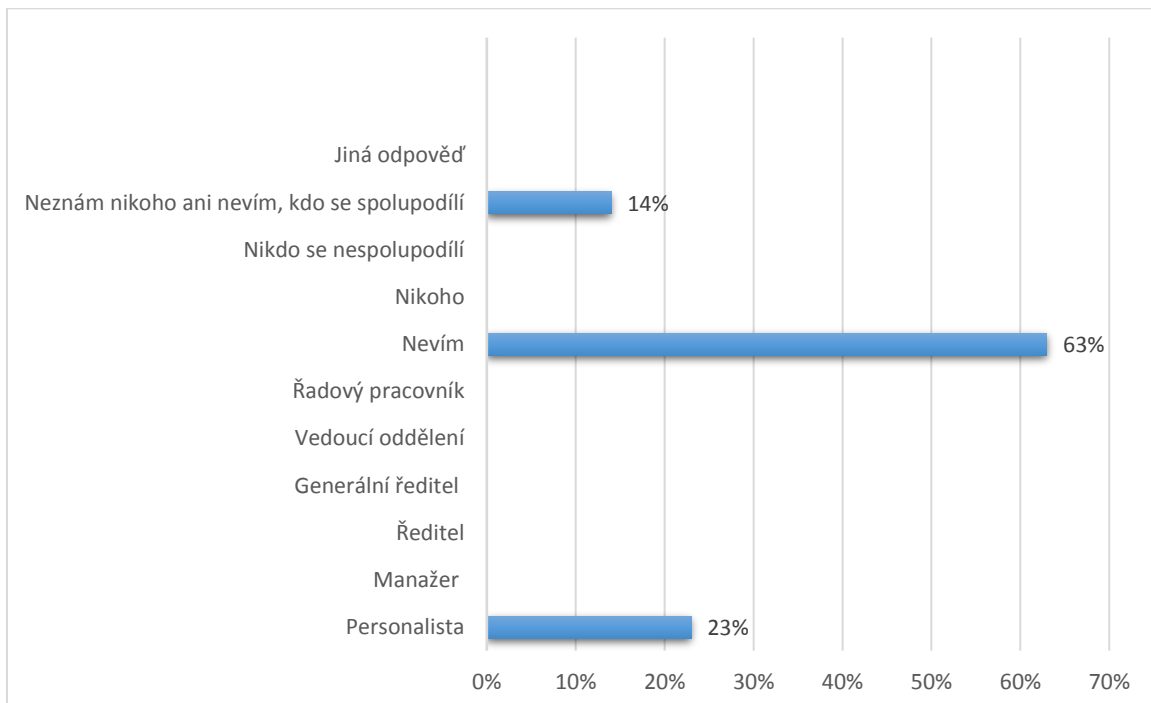
Zdroj: vlastní zpracování

Graf 6 Osoba, která se spolupodílí na náboru z hotelové sítě



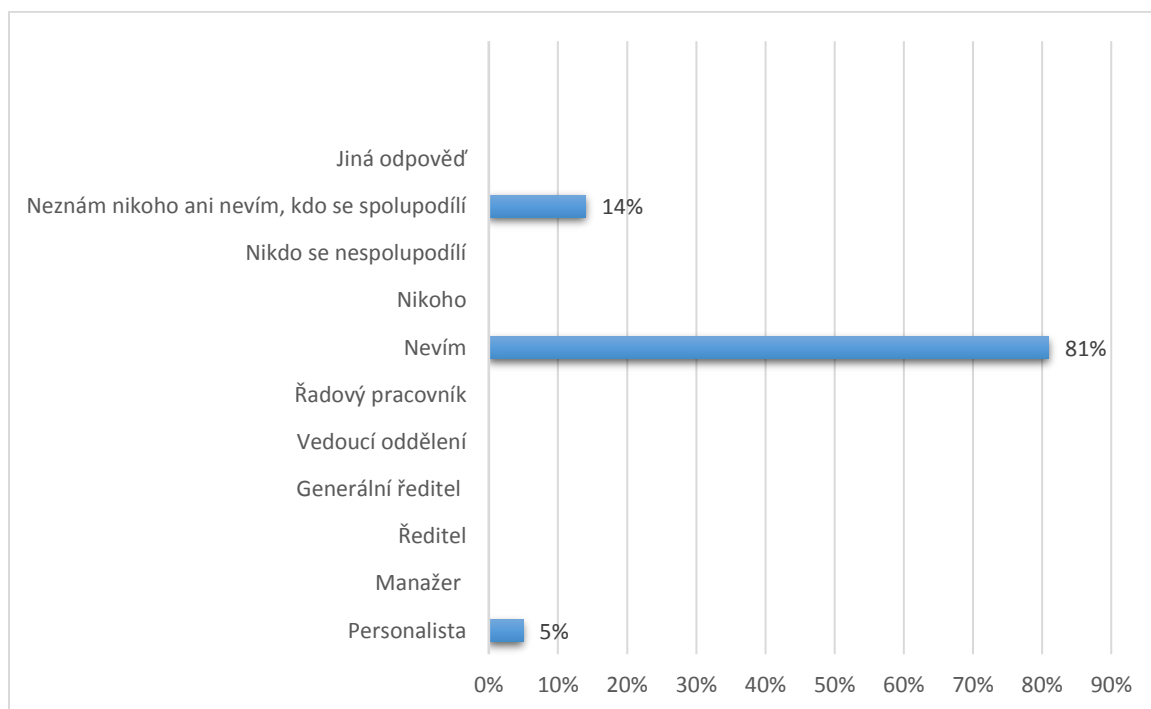
Zdroj: vlastní zpracování

Graf 7 Kvalitní podpora z hotelové sítě



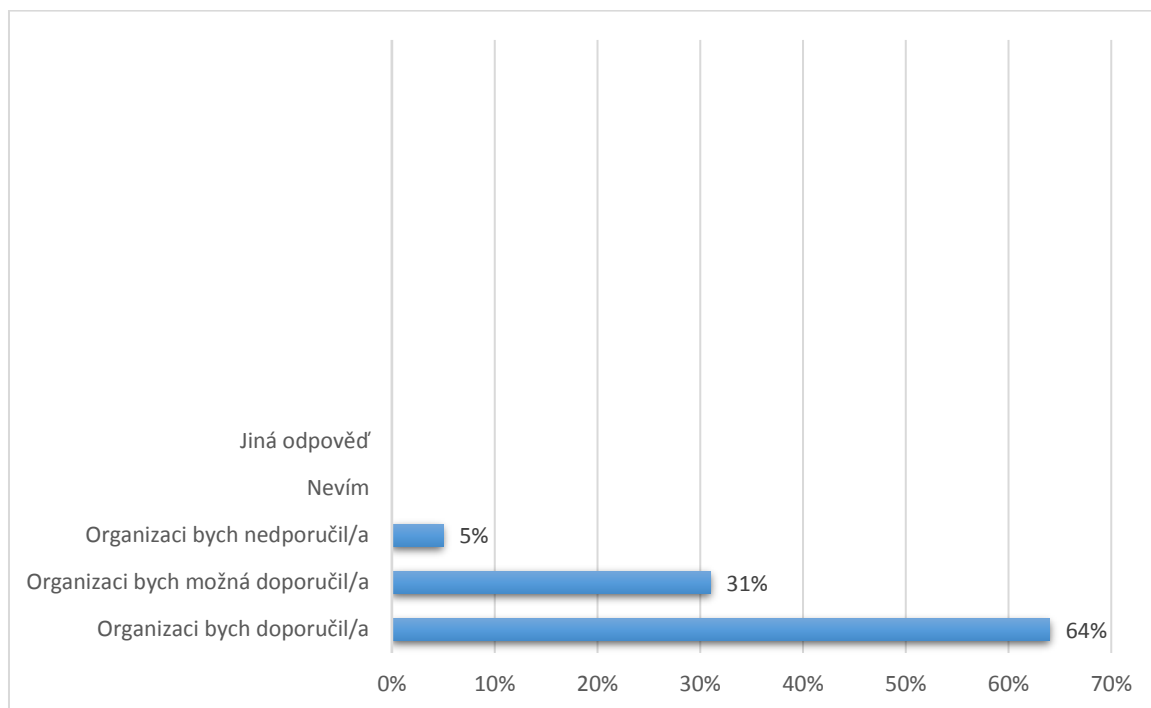
Zdroj: vlastní zpracování

Graf 8 Nekvalitní podpora z hotelové sítě



Zdroj: vlastní zpracování

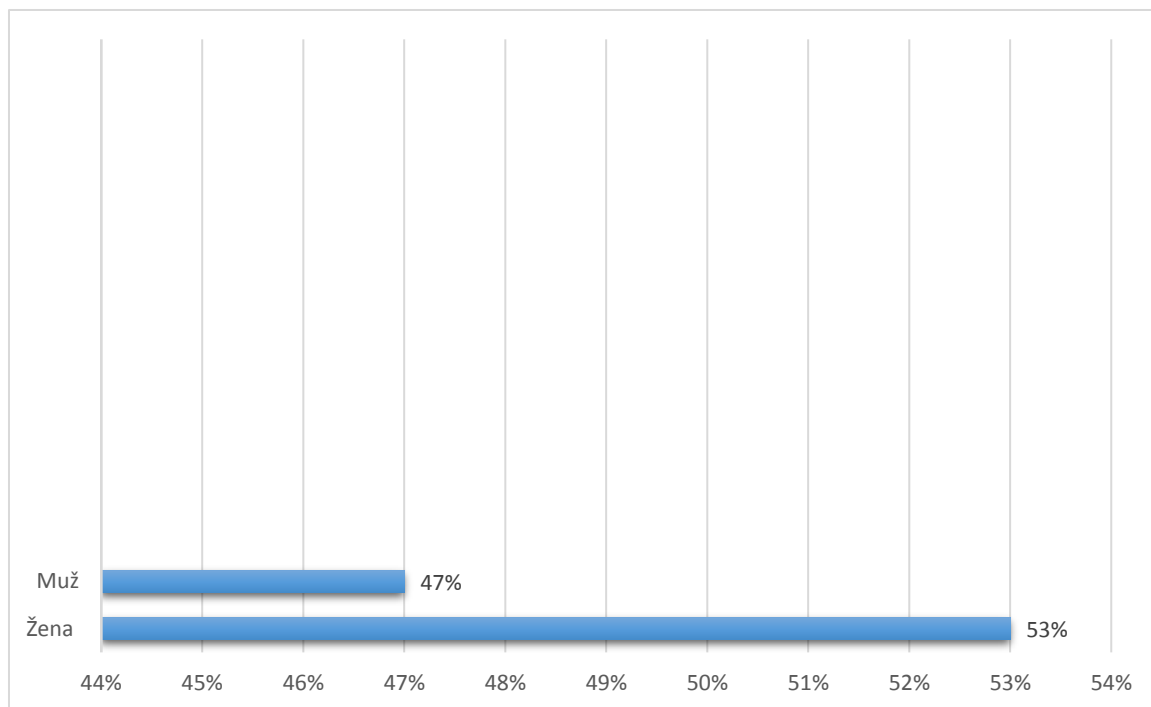
Graf 9 Doporučení organizace



Zdroj: vlastní zpracování

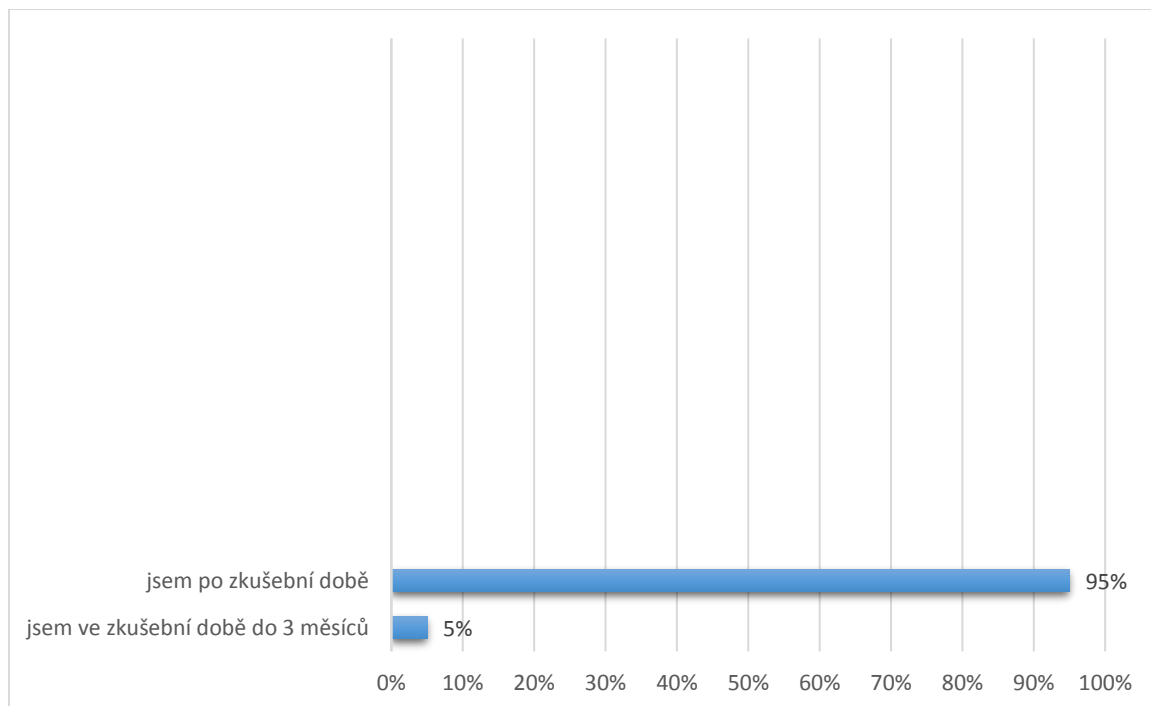
Osobní údaje

Graf 1 Pohlaví



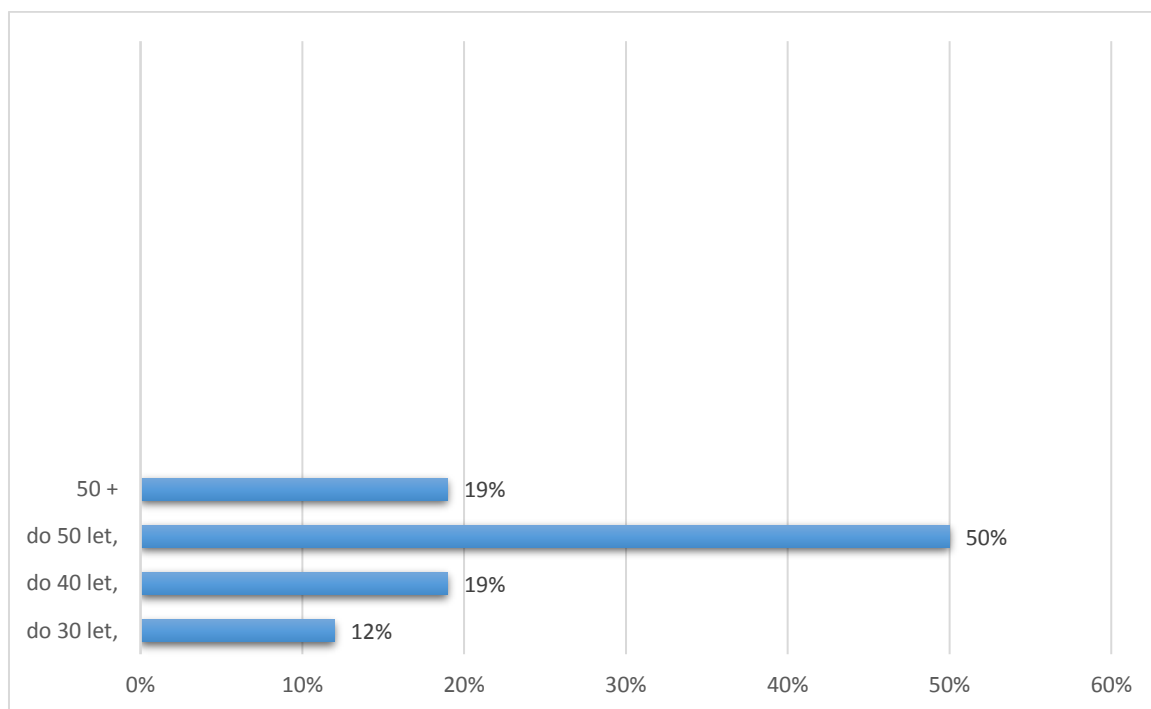
Zdroj: vlastní zpracování

Graf 2 Délka spolupráce



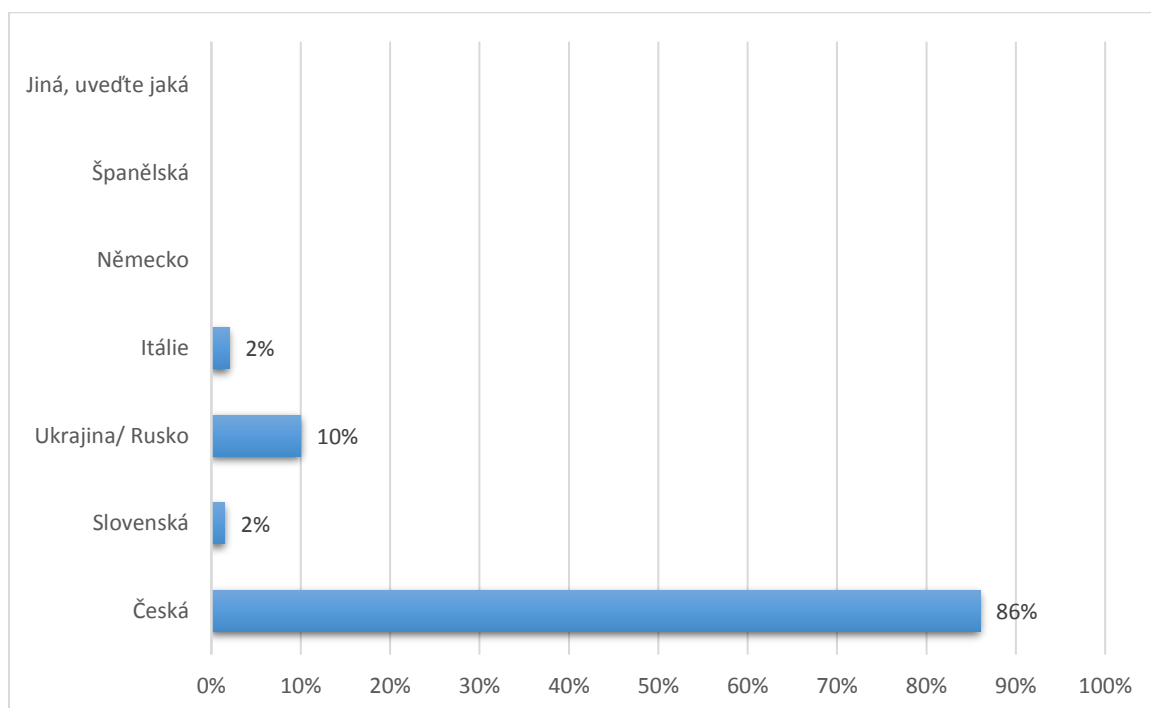
Zdroj: vlastní zpracování

Graf 3 Věková kategorie



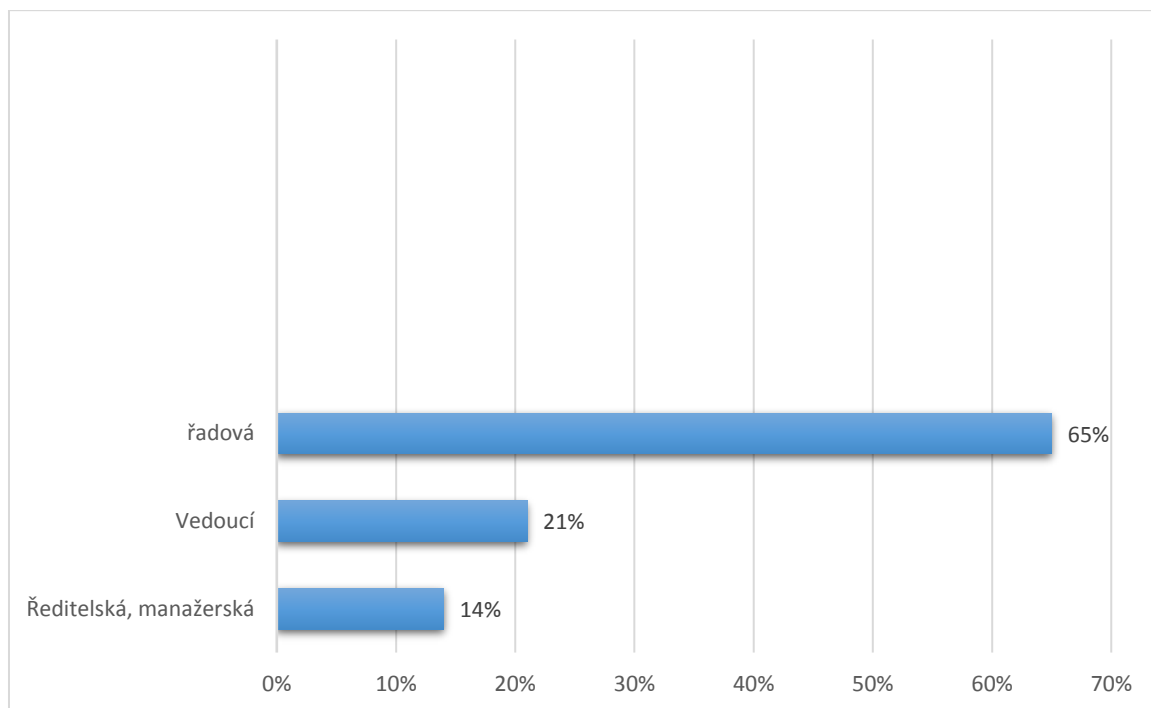
Zdroj: vlastní zpracování

Graf 4 Národnost



Zdroj: vlastní zpracování

Graf 5 Pozice



Zdroj: vlastní zpracování