

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

ZÁVĚREČNÁ PRÁCE



MASTER OF BUSINESS ADMINISTRATION

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

NÁZEV ZÁVĚREČNÉ PRÁCE/TITLE OF THESIS

Získávání a výběr zaměstnanců ve vybrané organizaci

TERMÍN UKONČENÍ STUDIA A OBHAJOBA (MĚSÍC/ROK)

10/2022

JMÉNO A PŘÍJMENÍ STUDENTA / STUDIJNÍ SKUPINA

Luboš Řápek

JMÉNO VEDOUcíHO ZÁVĚREČNÉ PRÁCE

PhDr. Marcela Palíšková, Ph.D.

PROHLÁŠENÍ STUDENTA

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

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

Prohlašuji, že informace, které jsem v práci užil, 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: 1.9.2022, Praha

PODĚKOVÁNÍ

Rád bych tímto poděkoval vedoucí závěrečné práce za metodické vedení a odborné konzultace, které mi poskytla při zpracování mé závěrečné práce.

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

SOUHRN

1. Cíl práce:

Cílem této závěrečné práce je posouzení procesů získávání a výběru pracovníků ve vybrané organizaci a formulace návrhů na jejich zefektivnění.

Prvním dílčím cílem je shrnutí hlavních teoretických východisek. Druhým dílčím cílem práce je identifikace silných a slabých stránek procesů získávání a výběru ve vybrané organizaci.

2. Výzkumné metody:

Teoretická část závěrečné práce vznikla na základě shromáždění dat a informací z odborných publikací oboru personalistiky obecně, jakož i s konkrétním akcentem na metody a proces získávání zaměstnanců, či na problematiku řízení lidských zdrojů, jejich následného rozboru a porovnávání. Využívanými metodami byly převážně analýza za účelem poznání podstaty a zákonitostí personalistiky.

Praktická část závěrečné práce vznikla na základě analýzy, komparace, syntézy dat a informací, které byly získány z kvantitativního a kvalitativního výzkumu. Kvantitativní výzkum proběhl formou dotazníkového šetření, přičemž respondenty bylo 265 zaměstnanců anonymní organizace (59 manažerů, 92 liniových pracovníků, 114 obchodních zástupců). Kvalitativní výzkum proběhl formou polostrukturovaných rozhovorů se zástupcem managementu organizace.

3. Výsledky výzkumu/práce:

Díky praktickému výzkumu se ukázalo, že náborové procesy organizace jsou v souladu s teoretickými východisky, stejně tak jako procesy výběru zaměstnanců. V případě zjištěných nedostatků byly organizaci dány doporučující návrhy na zlepšení v oblastech:

- fluktuace pracovníků;
- příliš jednoduchá interní výběrová řízení;
- nesynchronizované interní přetahování pracovníků mezi útvary;
- příliš striktní pravidla interního referenčního programu;
- nízké odměny při doporučování nových zaměstnanců.

4. Závěry a doporučení:

Na základě praktického výzkumu, který byl proveden formou dotazníkového šetření, bylo organizaci doporučeno, aby věnovala více pozornosti pracovní motivaci obchodních zástupců, čímž by měla zamezit přetrvávající poměrně vysoké fluktuaci. Dále bylo organizaci doporučeno, aby byla všechna výběrová řízení (včetně interních) realizována 2kolovou formou. Jako jeden z nedostatků byla též identifikována nemožnost stávajícího nadřízeného se jakkoli vyjádřit či zablokovat přesun svého podřízeného v rámci organizace, což může způsobit personální problém na daném oddělení. Organizaci bylo doporučeno, aby měl nadřízený vždy právo veta. Jako nedostatek byla též vyhodnocena některá pravidla referenčního programu, která by dle doporučení měla být upravena tak, aby méně omezovala případné kandidáty. Jako poslední nedostatek byl v rámci praktického výzkumu vyhodnocen nerovný způsob odměňování na doporučení kolegy v rámci referenčního programu, oproti odměně personální agentuře za obsazení otevřené pozice. Není důvod, aby se tyto částky lišily a vyšší odměna může zvýšit motivaci zaměstnanců přivést nové vhodné kandidáty.

KLÍČOVÁ SLOVA

Lidské zdroje, nábor, výběr zaměstnance, výběrové řízení, získání zaměstnance.

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

SUMMARY

1. Main objective:

The objective of this thesis is to assess the processes of recruitment and selection of employees in the selected company and to formulate proposals for their efficiency.

The partial goal of the work is to identify the strengths and weaknesses of the recruitment and selection processes in the selected organization.

2. Research methods:

The theoretical part of the thesis was created based on the collection of data and informations from professional publications in the field of HR in general, as well as with a specific emphasis on the methods and process of recruiting employees, or on the field of human resources management, their subsequent analysis and comparison. The methods used were mainly analysis for the purpose of understanding the essence and regularities of personnel studies.

The practical part of the final thesis was created on the basis of analysis, comparison, summary of data and information obtained from quantitative and qualitative research. Quantitative research was conducted in the form of a questionnaire survey, while the respondents were 265 employees of an anonymous organization (59 managers, 92 line workers, 114 sales representatives). Qualitative research was conducted in the form of semi-structured interviews with a representative of the organization's management.

3. Result of research:

Through hands-on research, it became clear that the organization's recruitment processes were explained and described, as well as employee selection processes. In case of identified deficiencies, the organization was given recommendations for improvement in the following areas:

- employee turnover;
- overly simple internal selection procedures;
- unsynchronized internal dragging of workers between departments;
- too strict rules of the internal reference program;
- low rewards for recommending new employees.

4. Conclusions and recommendation:

On the basis of practical research, which was carried out in the form of a questionnaire survey, the company was recommended to pay more attention to the work motivation of sales representatives, in order to avoid the ongoing relatively high fluctuation. Furthermore, it was recommended to the company that all selection procedures (including internal ones) be implemented in a 2-round format. The impossibility of the current teamleader to comment or to block the transfer of his staff within the company was also identified as one of the shortcomings, which can cause a personnel problem in the given department. The company was advised that the teamleader should always have a veto power. Some rules of the reference program were also evaluated as a deficiency, which, according to the recommendation, should be modified so that they are less restrictive to potential job applicants. As a last shortcoming, the unequal method of remuneration for the recommendation of a colleague within the reference program, compared to the remuneration of the staffing agency for filling an open position, was evaluated as part of the practical research. There is no reason for these amounts to vary, and higher compensation may increase the motivation of employees to bring in new interesting job applicants.

KEYWORDS

Human resources, recruitment, employee selection, selection process, recruitment.

JEL CLASSIFICATION

J23 Labor Demand

J24 Human Capital, Skills, Occupational Choice, Labor Productivity

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

M51 Firm Employment Decisions; Promotions

O15 Human Resources, Human Development, Income Distribution, Migration

ZADÁNÍ ZÁVĚREČNÉ PRÁCE

Jméno a příjmení:	Luboš Řápek
Studijní program:	Master of Business Administration (MBA)
Studijní skupina:	DMBA 47
Název:	Získávání a výběr zaměstnanců ve vybrané organizaci
Zásady pro vypracování (stručná osnova práce):	<ol style="list-style-type: none">1 Úvod2 Teoreticko-metodologická část<ol style="list-style-type: none">2.1 Získávání a výběr zaměstnanců v systému řízení lidských zdrojů2.2 Získávání zaměstnanců2.3 Výběr zaměstnanců2.4 Metodika práce3 Praktická část<ol style="list-style-type: none">3.1 Představení společnosti3.2 Popis stávajících procesů získávání a výběru zaměstnanců3.3 Výzkumné šetření3.4 Shrnutí výsledků a formulace doporučení4 Závěr
Seznam literatury: (alespoň 4 zdroje)	<ul style="list-style-type: none">• ARMSTRONG, M., TAYLOR, S. Armstrong's handbook of human resource management practice. London: KoganPage, 2017. 776 s. ISBN 978-0-7494-7411-9.• KAESLER, C., KAESLER-PROBST, F. Praktická podniková personalistika. Praha: Wolters Kluwer, 2021. 143 s. ISBN 978-80-7357-913-5.• PALÍŠKOVÁ, M., LEGNEROVÁ, K., STRÍTESKÝ, M. Personální řízení: Úvod do moderní personalistiky. Praha: C. H. Beck, 2021. 264 s. ISBN 978-80-7400-702-6.• TEGZE, J. Jak hledat zaměstnance v 21. století: Techniky moderního recruitmentu. Praha: Grada, 2018. 328 s. ISBN 978-80-271-0551-9.
Harmonogram	<ul style="list-style-type: none">• Zpracování cílů a metodiky do 10.05.2022• Zpracování teoretické části do 17.06.2022• Zpracování výsledků do 24.06.2022• Finální verze do 01.09.2022
Vedoucí práce:	PhDr. Marcela Palíšková, Ph.D.

V Praze dne 1.4.2022

Prof. Ing. Milan Žák, CSc.
rektor

Prof. Ing.
Milan Žák
CSc.

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

Obsah

1 Úvod	1
2 Teoreticko-metodologická část.....	3
2.1 Získávání a výběr zaměstnanců v systému řízení lidských zdrojů.....	3
2.1.1 Historický vývoj řízení lidských zdrojů	5
2.1.2 Charakteristika řízení lidských zdrojů.....	6
2.1.3 Strategie řízení lidských zdrojů	8
2.1.4 Cíle řízení lidských zdrojů a jejich vliv na organizaci	9
2.1.5 Personální plánování a navazující činnosti.....	10
2.2 Získávání zaměstnanců	12
2.2.1 Získávání zaměstnanců z vnitřních zdrojů	13
2.2.2 Získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů	15
2.2.3 Metody získávání zaměstnanců	16
2.2.4 CV a motivační dopis	18
2.2.5 Personální agentury	20
2.3 Výběr zaměstnanců	21
2.3.1 Metody výběru zaměstnanců.....	22
2.3.2 Vztah získávání a výběru k ostatním personálním činnostem.....	24
2.4 Metodika práce.....	25
3 Praktická část.....	27
3.1 Představení společnosti	27
3.2 Popis stávajících procesů získávání a výběru zaměstnanců.....	28
3.2.1 Zásady získávání a výběru nových zaměstnanců	29
3.2.2 Výběrové řízení z vnitřních zdrojů.....	31
3.2.3 Výběrové řízení z vnějších zdrojů.....	32
3.3 Výzkumné šetření	33
3.3.1 Vyhodnocení kvalitativního výzkumu.....	36
3.4 Shrnutí výsledků a formulace doporučení.....	38
4 Závěr	41
Literatura	42
Přílohy	I

Seznam zkratk

AC – Assessment centrum

CV – Curriculum Vitae

ČR – Česká republika

HR – Human Resources

Seznam obrázků

Obrázek 1 Úkoly řízení lidských zdrojů	4
Obrázek 2 Propojení personálního plánování se strategickým řízením lidských zdrojů	11
Obrázek 3 Získávání a výběr zaměstnanců	12
Obrázek 4 Procesy získávání a výběru zaměstnanců	13
Obrázek 5 Proces interního získávání zaměstnanců.....	14
Obrázek 6 Proces externího získávání zaměstnanců.....	15
Obrázek 7 Strukturovaný životopis.....	19
Obrázek 8 Organizační struktura pobočky pojišťovny	27

Seznam tabulek

Tabulka 1 Výhody a nevýhody získávání zaměstnanců z vnitřních zdrojů	14
Tabulka 2 Výhody a nevýhody získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů	15
Tabulka 3 Doporučení pro zlepšení procesů získávání a výběru zaměstnanců v organizaci... ..	39

Seznam grafů

Graf 1 Zdroje získávání nových pracovníků	23
---	----

1 Úvod

Lidé a lidská pracovní síla představují pro organizaci jeden z nejdůležitějších a někdy i nejnákladnějších zdrojů. Bez tohoto zdroje by organizace nemohly fungovat, vyrábět výrobky či poskytovat služby a jejich existence by ztratila smysl.

Lidé do organizací většinou sami nepřicházejí, organizace je musí najít, získat, zaučit a teprve poté může těžit z výsledku jejich práce. Hledání a nábor pracovní síly v organizaci je v podstatě nepřetržitý proces, protože zaměstnanci v ní nejsou navždy. Někteří mají smlouvy na dobu určitou a po jejím ukončení odcházejí, jiní v práci končí z osobních důvodů (například kvůli odchodům do starobního důchodu), další dávají výpověď a odcházejí pracovat do jiných organizací (kvůli lepším pracovním podmínkám, příznivějšímu kariéernímu postupu nebo za lepší a pro ně zajímavější práci). Pracovní vztah některých zaměstnanců může být ukončen ze strany organizace v případech, kdy není spokojena s výsledky práce pracovníka apod. Jinými slovy, existuje řada příčin, kvůli kterým jsou procesy získávání a výběru pracovníků nepřetržitým procesem.

Lidským zdrojům se v organizacích věnují útvary označované jako HR, které se o náboru a hledání nových pracovníků starají. Náborové procesy by v organizacích měli řídit zkušení HR specialisté, kteří znají specifika této práce a korektní moderní metody a postupy, které se během těchto procesů používají. Hledání a přijímání nových pracovníků patří v organizacích mezi procesy, které jsou nedílnou součástí firemní kultury, a které by měly být realizovány v souladu s přijatou firemní strategií a se stanovenými firemními hodnotami. Komunikace mezi organizací a jednotlivými adepty o zaměstnání by měla respektovat a dodržovat firemní komunikační pravidla.

Na procesu, a hlavně výběru správných zaměstnanců, kteří budou pro organizaci přínosem, záleží fungování a ekonomické výsledky organizace. Pracovníci s nedostatečnými kompetencemi a problematičtí pracovníci, kteří organizaci nepomáhají, se mohou stát příčinou neúspěchu, naopak kvalitní, odpovědní, samostatní a odborně zdatní lidé mohou pro organizaci představovat pozitivní konkurenční výhody, díky kterým organizace na trhu uspěje. Z toho vyplývá význam, který náborové procesy pro organizaci mají.

V závěrečné práci je věnována pozornost problematice získávání a výběru zaměstnanců ve vybrané organizaci. Práce bude rozdělena na teoretickou a praktickou část. V teoretické části budou podrobně objasněny principy a metody náboru, tedy získávání a výběr nových zaměstnanců do firmy. V praktické části práce budou popsána konkrétní pravidla a náborové procesy získávání a výběru zaměstnanců používané v konkrétní české společnosti a bude vyhodnocen jejich soulad s teoretickým základem. V rámci výzkumu bude mezi manažery i běžnými zaměstnanci vybrané společnosti realizováno anonymní dotazníkové šetření, jehož závěry budou použity k vyhodnocení procesů získávání a výběru zaměstnanců.

Závěrečná práce sestává ze dvou dílčích cílů a hlavního cíle.

Hlavním cílem práce je posouzení procesů získávání a výběru pracovníků ve vybrané organizaci a formulace návrhů na jejich zefektivnění.

Prvním dílčím cílem práce je identifikace silných a slabých stránek procesů získávání a výběru ve vybrané organizaci.

Součástí praktické části práce je získání odpovědí na 4 výzkumné otázky:

VO1: „*Používá společnost vhodné metody získávání zaměstnanců?*“

VO2: „*Mají zaměstnanci v průběhu procesu získávání a výběru dostatek vhodných informací?*“

VO3: „*Sleduje podnik tzv. candidate experience – zpětnou vazbu z přijímacího procesu?*“

VO4: „*Používá podnik jako nástroj získávání nových zaměstnanců vhodný mix benefitů?*“

Druhým dílčím cílem závěrečné práce je shrnutí hlavních teoretických východisek.

Klíčovými kapitolami práce jsou teoreticko-metodologická část a praktická část, ve které budou interní procesy získávání a výběru zaměstnanců vyhodnoceny.

2 Teoreticko-metodologická část

Teoreticko-metodologická část závěrečné práce je věnována tématu získávání a výběru zaměstnanců v systému řízení lidských zdrojů, je zde popsána problematika získávání zaměstnanců organizacemi, konkrétně jejich personálními útvary a samozřejmě také problematika výběru zaměstnanců. V poslední subkapitole této části závěrečné práce je popsána metodika práce, která byla využita při analýze.

2.1 Získávání a výběr zaměstnanců v systému řízení lidských zdrojů

Klíčovou součástí zdrojů každé organizace jsou její zaměstnanci. Péči o řízení lidského kapitálu se věnuje disciplína zvaná řízení lidských zdrojů. Řízení lidských zdrojů lze definovat jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení nejcennějšího statku organizace, tj. v ní pracujících lidí, kteří jako jednotlivci i jako kolektivy přispívají k dosažení jejich cílů. (Armstrong, 2015, s. 27)

Řízení lidských zdrojů je procesem přijímání rozhodnutí v oblasti zaměstnaneckých vztahů, ovlivňujícím výkonnost zaměstnanců i organizace. Základní význam lidských zdrojů je vyjádřen konstatováním skutečnosti, že lidé rozhodují, stanovují cíle, navrhují, vyrábějí a prodávají produkty. (Milkowich, 1993, s. 38)

Naproti tomu Dvořáková (2012, s. 32) považuje řízení lidských zdrojů za systém propojování a prolínání praktik zaměstnanců, kterými jsou schopnosti, zkušenosti a dovednosti zaměstnanců se strategií firmy. Trochu jiný pohled na řízení lidských zdrojů má Watson (2010, s. 19), podle kterého je řízení lidských zdrojů manažerským přístupem k využívání úsilí a schopností lidí k vykonávání požadované práce způsobem, který firmě zajistí perspektivní budoucnost.

Definice pojmu řízení lidských zdrojů mají různá znění, ale podstata zůstává stále stejná. (Vojtovič, 2011, s. 186)

Základní aspekty řízení lidských zdrojů jsou dle Vebera (2014, s. 156) a s. 157) následující:

- personální politika a strategie;
- formování pracovních postojů a výkonnostního klimatu organizace;
- zajišťování běžné personální agendy;
- řízení lidí v nestandardních situacích.

Jejím základním úkolem je podle Vebera (2014, s. 155) zajištění souladu mezi zájmy organizace a zájmy zaměstnanců. Útvarům v organizacích, které mají tuto agendu na starosti, se nejčastěji říká personální útvary, HR útvary nebo útvary řízení lidských zdrojů (terminologie není v praxi sjednocená).

Hlavní úkoly řízení lidských zdrojů můžeme dle Koubka (2001, s. 16-18) definovat následovně:

- usilovat o zařazení správného zaměstnance na správné pracovní místo a snažit se o to, aby byl tento člověk připraven se přizpůsobovat změnám dle potřeb a požadavků daného pracovního místa;
- využít optimálně pracovní sílu v organizaci (důraz na efektivní využití časového fondu pracovní doby a schopností zaměstnanců);
- zabezpečit efektivní styl vedení lidí a nastolení zdravých mezilidských vztahů v organizaci;
- osobní a sociální rozvoj zaměstnanců firmy (vnitřní uspokojení z vykonané práce, porozumění a ztotožnění se s činností organizace atd.);
- dodržování nastavených pravidel v oblasti práce a vytváření dobré pověsti organizace jako zaměstnavatele.

Kociánová (2010, s. 215) má mírně jiný pohled a říká, že hlavními úkoly řízení lidských zdrojů je zvýšení spokojenosti pracovníků, zvýšení produktivity, zvýšení připravenosti na změny, zlepšení kvality pracovního života, optimální využití pracovníků, zlepšení rozvoje pracovníků a dodržování zákonů v oblasti práce a lidských práv.

Grafické znázornění vlivu lidských zdrojů na další zdroje, které organizace využívá, je uvedeno v Obrázek 1.

Obrázek 1 Úkoly řízení lidských zdrojů



Zdroj: Koubek (2015, s. 62)

Podobné rozdělení publikuje ve své práci i Molek (2008, s. 45). Názor autora práce se s tímto znázorněním zcela neztotožňuje, protože lidské zdroje jsou nositelem (prostředkem) možností využívání všech druhů zdrojů a měly by být podle autora práce na obrázku umístěny na svislici nad ostatním zdroji.

Koubkuv (2007, s. 63) popis náplně personální práce je oproti určení jejích cílů výrazně podrobnější, protože počítá s těmito nejčastěji realizovanými agendami:

- vytváření a analýza pracovních míst (sestavování profilů pracovních pozic, jejich pracovních náplní, úkolů a agend, odpovědností a pravomocí, zasazení do organizační struktury ve firmě, udržování jejich evidence apod.);
- personální plánování (průběžné plánování budoucí potřeby pracovních míst z pohledu rolí i jejich počtů, termínů od-do jejich vyžívání);
- získávání, výběr a přijímání pracovníků (publikace informací o volných pracovních místech, organizace výběrových řízení, shromažďování přihlášek adeptů a jejich zpracování, jednání se zájemci o práci o pracovních podmínkách, zajištění souladu obsazenosti pozic s úkoly organizace apod.);
- hodnocení pracovníků (průběžné hodnocení pracovních výkonů zaměstnanců organizace na všech pozicích, výběr metod a nástrojů hodnotícího procesu, vedení hodnotících rozhovorů a evidence příslušných zápisů apod.);
- rozmisťování (zařazování) pracovníků a ukončování pracovního poměru (zařazování pracovníků do pracovních pozic, jejich profesní povyšování nebo přeřazování na jiné pracovní místo v organizační struktuře, přirozené nebo vyvolané odchody pracovníků, včetně propouštění);
- odměňování (odměňování pracovníků za odvedené pracovní výkony);

- vzdělávání pracovníků (plánování a zajištění realizace interního a externího vzdělávání pracovníků organizace);
- pracovní vztahy (péče o vztahy mezi zaměstnanci, zaměstnanci a managementem organizace, managementem a vlastníky, managementem a firemními odbory, řešení případných konfliktů a problémů, nastavení pravidel interní vztahové komunikace);
- péče o pracovníky (péče o zdraví a bezpečnost práce všech zaměstnanců organizace, zajištění sociálních služeb, mimopracovních aktivit zaměstnanců, např. team buildingy, kulturní aktivity v organizaci, benefiční zaměstnanecké programy apod.);
- personální informační systém (zajištění a udržování veškeré personální evidence ve firemním personálním informačním systému, reporting managementu i organizacím mimo firmu – úřadům práce, správám sociálního zabezpečení, zdravotním pojišťovnám apod.);
- průzkum trhu práce (nepřetržitý monitoring trhu práce a situace na něm, hledání nových zdrojů pro pracovní síly používané v organizaci, analýzy konkurence, prověřování nových trendů v oblasti personalistiky apod.);
- zdravotní péče o pracovníky (zajišťování zdravotních kontrol zaměstnanců organizace, řešení pracovních úrazů apod.);
- činnosti zaměřené na metodiku průzkumu, zjišťování a zpracování informací (plánování a tvorba harmonogramů personální práce a personálních činností, péče o podpůrné softwarové nástroje pro firemní personalistiku);
- dodržování zákonů v oblasti práce a zaměstnávání pracovníků (monitoring platné personální legislativy a hlídání dodržování všech platných postupů, zásad, pravidel a nařízení na straně organizace).

Další důležitou agendou personálního útvaru je podle Myslivcové (2019, s. 81) personální marketing, který se věnuje získávání nových pracovníků, udržení stávajících pracovníků a posílení jejich loajality a angažovanosti v organizaci. Specializuje se na využívání marketingových metod a přístupů v oblasti řízení lidských zdrojů a ke stávajícímu i potenciálnímu zaměstnanci přistupuje jako k zákazníkovi.

2.1.1 Historický vývoj řízení lidských zdrojů

Pro globální náhled na činnost personálních útvarů v organizacích a jejich postupný vývoj až k jednotlivými personálním procesům, kterým se věnuje tato práce, je zajímavé stručně projít genezi vzniku těchto útvarů. Začátky personálního řízení datujeme podle Jadrné (2019, s. 22) do období přelomu 19. a 20. století. Její silnější rozvoj znamenala průmyslová revoluce, která zrychlila a zefektivnila některé druhy výroby a zvýšila požadavky na řízení produktivity práce, protože se v praxi ukázalo, že pouhé laické a intuitivní řízení lidských zdrojů, nestačí.

Historii personálního řízení lze podle Jadrné (2019, s. 23) rozdělit na tři vývojové etapy:

- personální administrativa (zhruba do 30. let 20. století – pasivní administrativní služba, která byla vykonávána pro potřeby řízení organizace, jednoduchá evidence pracovníků);
- řízení lidských zdrojů (od 40. let 20. století – vyšší odbornost personalistů, byly rozpracovány metody personální práce, od 60. let se začalo prosazovat řízení podle cílů, začátek personálního plánování a personálního vzdělávání, první personální ředitelé);
- globální řízení lidských zdrojů (od 80. let 20. století – řízení pod vlivem sladování zájmů organizace a zájmů pracovníků, dlouhodobě zaměřený strategický přístup k lidským zdrojům, od začátku 21. století globální řízení lidských zdrojů).

Oproti tomu Armstrong (2017, s. 134) rozdělil historický vývoj personalistiky do šesti etap:

- rok 1915-1929 (období péče o pracovníky);
- 30. léta (období vývoje personální administrativy);
- 40. a 50. léta (období rozvoje personálního řízení);
- 60 a 70. léta (fáze „dospělosti“ personálního řízení);
- 80. léta (první fáze vývoje řízení lidských zdrojů);
- 90. léta (druhá fáze vývoje řízení lidských zdrojů).

Naopak Koubek (2001, s. 32) se též přiklání k rozdělení historie personálního řízení jen do tří základních etap, kterými jsou:

- personální práce (počátek 20. století – v této době byla personální práce vnímána a chápána jako služba, která zajišťovala administrativu organizace, její agenda a náplň spočívaly primárně v zaměstnávání a propouštění pracovníků firem, v pořizování, archivaci a aktualizaci údajů a dokumentů týkajících se evidence jednotlivých zaměstnanců);
- personální řízení (od 40. let 20. století – primárně ve velkých organizacích s pokrokovým řízením, v tomto období se v organizacích začali objevovat lidé, kteří chápali, že zaměstnávání schopných, vzdělaných a pracovitých lidí výrazně zvyšuje šance firem obstát v konkurenčním boji, v tomto období se začaly rozvíjet principy a první metody personální práce a začala růst její prestiž, autorita a renomé);
- řízení lidských zdrojů (od začátku 60. let 20. století – toto období je charakteristické množstvím změn v personalistice, řízení lidských zdrojů se začalo stávat nedílnou součástí řízení firem a její vnímání managementem organizace se změnilo z administrativního do řídicího prvku).

Jak je z uvedeného vidět, historii vzniku, vývoje a rozvoje personální práce popisují jednotliví autoři podobně (historie se nedá změnit), jen ji rozlišují a rozdělují do různých časových etap a období.

2.1.2 Charakteristika řízení lidských zdrojů

„Řízení lidských zdrojů se zabývá vším, co souvisí se zaměstnáváním a řízením lidí v organizaci. Zahrnuje činnosti týkající se strategického řízení lidských zdrojů, řízení lidského kapitálu, řízení znalostí, společenské odpovědnosti organizace, rozvoje organizace, zabezpečování lidských zdrojů (plánování lidských zdrojů, získávání a výběru zaměstnanců, řízení talentů), řízení pracovního výkonu a odměňování zaměstnanců, vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, zaměstnaneckých a pracovních vztahů, péče o zaměstnance a poskytování služeb zaměstnancům.“ (Armstrong, Taylor, 2015, s. 124)

Významnou charakteristikou definice řízení lidských zdrojů je to, že jsou strategické. Strategii definovali Johnson a Scholes (1993, s. 33) jako *„dlouhodobější směřování a oblast působnosti organizace, která dokonale přizpůsobuje své zdroje svému měnícímu se prostředí a zejména svým trhům, zákazníkům a klientům, aby naplnila očekávání všech zainteresovaných stran.“*

V moderní organizaci má řízení lidských zdrojů velký strategický význam. Problematika řízení lidských zdrojů má v HR útvarech v organizacích podobu ucelených systémů řízení lidských zdrojů, a kromě získávání a výběru nových zaměstnanců, které jsou důležitými strategickými činnostmi a odvíjejí se od plánování pracovních míst či podnikové strategie, se věnuje rovněž takovým oblastem jako je mzdová politika, kariérní plány zaměstnanců, jednání s odbory, firemní kultura apod. Pojem řízení lidských zdrojů se často zaměňuje za personalistiku. Řízení lidských zdrojů je na rozdíl od personalistiky širším pojmem, ale oba pojmy vycházejí ze

strategie podniku a přiznávají, že odpovědnost nesou linioví manažeři. Zásadní rozdíl je také v přístupech obou oborů, personální řízení je orientováno na operativní přístup a řízení lidských zdrojů má přístup širší, strategický. Odlišností je i to, na jaké pracovníky se zaměřují. Personální řízení se orientuje i na jiné pracovníky než management a řízení lidských zdrojů, který se týká i vedoucích pracovníků. (Armstrong, 2017, s. 132)

Armstrong (2017, s. 65) dále zmiňuje, že HR útvar poskytuje služby, rady a konzultace, díky kterým pomáhá organizaci prostřednictvím zaměstnanců dosáhnout jejich cílů. Útvary řízení lidských zdrojů zastávají v organizacích řadu rolí:

- poradenskou (konzultují vše, co se týká personalistiky s managementem organizace i s jejími zaměstnanci);
- organizační (organizuje náborové kampaně, interní školení apod.);
- koncepční (poskytuje podklady pro firemní strategii, nastavuje koncepční podmínky práce s lidmi apod.);
- odbornou (působí například jako odborný garant v legislativní oblasti týkající se personalistiky);
- metodologickou (určuje metodiky práce ve všech oblastech řízení lidských zdrojů);
- usměrňovací (slašuje rozdíly mezi představami managementu organizace a jejími možnostmi z pohledu lidských zdrojů);
- kontrolní (reviduje, monitoruje a kontroluje plnění strategických, taktických i operativních cílů v oblasti lidských zdrojů a jejich řízení);
- reportingové (poskytuje různé výstupy, výkazy a hlášení interního charakteru managementu organizace, ale i externím subjektům jako jsou pracovní úřady a další státní i samosprávné instituce).

Podle Koubka (2011, s. 56) základní činnost personálních útvarů zahrnuje tuto řadu činností:

- personální plánování (zajišťování kvalitních pracovníků, nezbytných pro dosahování firemní strategie);
- vytváření a analýza pracovního místa (definování pracovních úkolů pro jednotlivé pracovníky);
- personální strategie a personální politika (formulace personální strategie, která je v souladu se strategickými cíli organizace);
- nábor, získávání a výběr pracovníků (zajištění odpovídajících uchazečů na otevřená volná pracovní místa);
- rozvoj a vzdělávání (navrhování strategie firemního vzdělávání a tvorba vzdělávacích plánů tak, aby organizace držela krok s podnikatelským prostředím, dalším úkolem HR útvaru je zajištění potřebného jazykového vybavení zaměstnanců);
- motivace pracovníků (pomoc manažerům při zajišťování zájmu jejich podřízených o plnění úkolů v souladu s cíli organizace, pracovníci musí mít důvěru v nadřízeného i ve firmu, musí mít vizi svého kariérního růstu a pěstovat dobré vztahy na pracovišti);
- přijímání pracovníků včetně jejich adaptace (procesy, které je třeba vykonat po přijetí pracovníků – administrativního a právního charakteru, tedy uzavření pracovní-právního vztahu, absolvování vstupní lékařské prohlídky, zabezpečení ohlašovací povinnosti zaměstnavatele u zdravotní pojišťovny pracovníka a správy sociálního zabezpečení atd.);
- hodnocení pracovníků a řízení jejich pracovního výkonu (samoobnovující se proces, v jehož rámci je potřeba definovat požadavky na pracovníka, uzavřít dohodu o pracovním výkonu zaměstnance, nastavit plán osobního kariérního rozvoje pracovníka, řídit jeho pracovní výkon v konkrétním období, kontrolovat a zhodnotit jeho pracovní výkon apod.);

- pracovní vztahy (zlepšovat vztahy mezi organizací a jejími pracovníky, tedy mezi managementem organizace a zaměstnanci, odbory a managementem apod. a řešit případné konflikty a spory);
- umisťování pracovníků a ukončování pracovních poměrů (zařazovat pracovníky na jednotlivá pracovní místa, převádět zaměstnance na jinou práci, propouštět, povyšovat, přeřazovat na nižší pozice apod.);
- BOZP a péče o zaměstnance (zajišťovat bezpečnost a ochranu zdraví zaměstnanců organizace při práci, starat se o problematiku pracovní doby, čerpání dovolené, firemních zaměstnaneckých benefitů apod.).

Činnost personálních útvarů si podle Šikýře (2012, s. 34) v průběhu času získala významné místo v řídicích orgánech organizací, mimo jiné i proto, že management firem pochopil, že lidé jsou jedním ze základních zdrojů a aktiv každé organizace, bez kterých by tyto organizace nemohly úspěšně fungovat. Aby mohly být tyto zdroje účelně a byly efektivně využívány, je nutné je moudře vybírat, férově s nimi pracovat a spravedlivě je odměňovat.

Podle Šikýře (2012, s. 73) útvar lidských zdrojů v organizaci odhaduje a plánuje budoucí potřebu pracovníků, které bude organizace potřebovat k pokrytí předpokládané práce, ale musí umět reagovat i na situace, kdy potřeba nových lidí vzniká neplánovaně jako důsledek ukončení pracovního poměru zaměstnance. V této situaci je prvním krokem rozhodnutí, zda se dané pracovní místo bude neprodleně obsazovat novým pracovníkem, zda se nebude obsazovat z nějakého důvodu později, nebo zda se daná pozice jeví jako nepotřebná či nevyužívaná v organizaci nezruší.

Velikost personálního útvaru je odvislá od velikosti organizace, nicméně jeho role je vždy stejná (obdobná) nezávisle na oboru, v němž organizace působí. Personalista organizace musí být seznámen s problémy organizace, znát její strategii, musí mít přehled o trhu práce, znát příslušnou legislativu, která se personalistikou zabývá, musí být dobrým psychologem. Pro personalistu musí být každodenní kontakt a komunikace s lidmi součástí běžné práce. (Koubek, 2012, s. 35)

2.1.3 Strategie řízení lidských zdrojů

Strategie řízení lidských zdrojů představuje ve firmě systematické promyšlení různých oblastí při práci s lidským kapitálem. Podle Hanzelkové, Keřkovského a Kostroně (2012, s. 42) je při definici této strategie vhodné promyslet následující oblasti:

- kvalifikační struktura
 - jaké pracovní pozice a jaký počet pracovníků bude firma potřebovat s ohledem na kvalitní zajištění chodu firmy?
 - jaké náklady, finanční možnosti, jakou kvalifikaci a kompetence musí mít pracovníci z pohledu znalostí, dovedností, zkušeností, ale i osobnostních charakteristik a jejich vlivu na celkové klima a kulturu ve firmě?
 - jak pracovníky získáme?
 - jak bude vypadat naše organizační struktura?
- motivační systém
 - jaký vytvoříme motivační systém?
 - jak poznáme, co jednotlivé zaměstnance motivuje?
 - panuje ve firmě stimulující prostředí?
 - cítí se jednotlivci v týmu dobře?
 - jsou úspěchy týmu vnímány také jako úspěchy jednotlivců?
 - budou finanční odměny základním východiskem motivačního systému?

- bude firma využívat jiné možnosti motivace?
- nastaví firma výkonnostní cíle?
- péče o zaměstnance
 - máme program benefitů (příspěvky na stravování, volnočasové aktivity, zdravotní programy, příspěvky na dovolenou, firemní vybavení uvolněné i pro soukromé užití)?
- bezpečnost a ochrana zdraví při práci
 - vyžaduje charakter činnosti firmy speciální požadavky na bezpečnost práce a ochranu zdraví zaměstnanců při práci?
 - je oblast, ve které firma působí, regulována legislativou nebo jinými zákonnými normami, či předpisy?
- firemní kultura
 - máme vybudovanou firemní kulturu?
 - sdílíme ve firmě společné hodnoty?
 - hovoříme „stejným jazykem“?
- odměňování a mzdový vývoj
 - existuje v naší organizaci systém odměňování pracovníků?
 - máme definovanou strategii odměňování?
 - jaké jsou klíčové pozice pro naši firmu?
- produktivita a mzdy
 - jakou máme současnou produktivitu práce?
 - jaké produktivity práce bychom chtěli dosáhnout?
 - máme optimalizované postupy, procesy, operace a činnosti firmy?

2.1.4 Cíle řízení lidských zdrojů a jejich vliv na organizaci

„Obecným cílem získávání a výběru pracovníků by mělo být získat s vynaložením minimálních nákladů takové množství a takovou kvalitu pracovníků, které jsou žádoucí pro uspokojení podnikové potřeby lidských zdrojů.“ Armstrong (2017, s. 343)

Cíle útvaru lidských zdrojů vidí Armstrong a Tylor (2017, s. 48) ve třech základních oblastech, kterými jsou rozvoj interní kultury, která je zaměřena na dosahování nastaveného výkonu, dosahování firemních strategických cílů pomocí lidských zdrojů a vytváření důvěry a pozitivních pracovních vztahů mezi zaměstnanci a mezi zaměstnanci a managementem.

Jako základní oblasti a agendy personálního útvaru v organizaci považují Armstrong a Taylor (2017, s. 141) tyto činnosti a funkce:

- řízení lidského kapitálu (lidské zdroje, do kterých je nutné průběžně investovat, jsou v organizaci nositelem a strůjcem jejího kapitálu, na kterém závisí výsledek, tedy úspěch podnikání organizace, základním cílem útvaru řízení lidských zdrojů v této oblasti je zajišťovat, tedy získávat a udržet, schopné, motivované, kvalifikované pracovníky, aby tuto činnost mohl útvar vykonávat, musí být v úzkém kontaktu se středním a vyšším managementem organizace, aby měl dostatek informací k tomu, aby mohl v předstihu predikovat budoucí potřebu pracovní síly v podniku);
- řízení znalostí (tato agenda se stará o to, aby organizace pracovala a efektivně využívala důležité, převážně odborné, znalosti, které během své činnosti nabývá, zjišťuje, objevuje a učí se z nich, nositeli těchto znalostí jsou lidé pracující v organizaci, lidské zdroje spolupracují s jednotlivými firemními útvary na tom, aby společnost nepřicházela s odchodem pracovníků o jedinečné znalosti, aby byla v organizaci a jejich útvarech zajištěna zastupitelnost lidí, aby se klíčové informace vhodnou, například dokumentační formou, uchovávaly a archivovaly apod.);

- zaměstnanecké vztahy (v této oblasti odpovídá personální útvar za to, že v organizaci bude motivující pracovní klima založené na harmonických vztazích, které budou povzbuzovat pracovníky k očekávané produktivitě jejich práce);
- řízení odměňování (odměňování zaměstnanců je hlavním pracovním motivem většiny pracujících lidí, oddělení lidských zdrojů jeho prostřednictvím zajišťuje zdravou motivaci, loajalitu, oddanost a pracovní nasazení zaměstnanců organizace, klíčovým nástrojem personalistiky v této oblasti je nastavení interních směrnic a politik, které zajistí spravedlivé hodnocení pracovníků v souladu s jejich pracovními výkony, znalostmi a dovednostmi, které pro výkon své práce využívají);
- řízení efektivnosti organizace (tato oblast patří do strategických činností personálních útvarů, v jejím rámci se personální útvary snaží podporovat růst efektivitu organizace formou zavedení řízení znalostí, práce s talenty, budováním motivačních benefitních programů pro zaměstnance apod.);
- řízení uspokojování potřeb (pracovníci organizace mají různé potřeby a úkolem personálního útvaru je zajistit jejich maximální uspokojení ze strany organizace, a to v rámci reálných a smysluplných možností).

Koubek (2015, s. 164) popisuje hlavní cíle personálního útvaru mírně jednodušeji, když říká, že jeho úkolem je zajistit, aby byla organizace výkonná, aby se zlepšovala a aby k tomu v maximální možné míře využívala lidské zdroje a jejich produktivitu.

Podle Jadrné (2019, s. 49) má personální práce multidisciplinární charakter, protože při její realizaci musí spolupracovat několik vědních oborů:

- sociologie (řeší vztahy pracovníků v sociálních skupinách);
- právo (nastavuje právní vztah mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem);
- psychologie (zabývá se mezilidskými vztahy na pracovišti);
- ekonomie (nastavuje cenu lidských zdrojů);
- andragogika (věnuje se výchově a vzděláváním dospělých lidí a jejich celoživotnímu vzdělávání);
- ergonomie (vytváří vhodné pracovní prostředí pro různé pracovní pozice a různé pracovní činnosti).

Podle Totha (2010, s. 12) je využití lidské práce a lidského potenciálu základem tvorby přidané hodnoty jak pro organizaci, tak pro její zaměstnance. Klíčovým je podle něj mechanismus plného využívání potenciálu pracovníků, během něhož se pracovníci mohou v maximální míře seberealizovat a organizace z jejich práce těží co nejvyšší užitek.

2.1.5 Personální plánování a navazující činnosti

Podle Koubka (2011, s. 56) je úkolem personálního plánování zajistit rovnováhu mezi poptávkou a nabídkou pracovních sil. To znamená, že jeho základem je identifikace budoucí potřeby pracovní síly a současně možné/dostupné zdroje jejího pokrytí. Personální plány by neměly být statické a neměnné, ale měly by naopak pružně reagovat na případné změny v organizaci, na změny jejího strategického plánu, na situaci na trhu práce apod. a měly by se i několikrát ročně revidovat.

Koubek (2011, s. 47) dále poukazuje na to, jak důležité je, aby organizace měla neustále k dispozici pracovníky v potřebných počtech, s požadovanou kvalifikací, zkušenostmi a znalostmi, kteří budou moci pružně reagovat na změny.

Personální plány by měly podle Jadrné (2019, s. 32) odpovídat metodám SMART:

- SPECIFIC (specificky, konkrétně vymezený);
- MEASURABLE (měřitelný);
- ACCEPTABLE (akceptovatelný organizací i jejími pracovníky);
- REALISTIC (pojatý realisticky);
- TIMED (termínovaný).

Strategie organizace v oblasti personálního plánování nemá podle Jadrné (2019, s. 34) vyjadřovat jen to, kam organizace chce dojít a kde by se chtěla nacházet v čase XY, ale má také odpovědět na otázku, jakým způsobem chce organizace svých cílů dosáhnout, kudy a jakou cestou k nim chce dojít.

Propojení personálního plánování se strategickým řízením lidských zdrojů je uvedeno na Obrázek 2.

Obrázek 2 Propojení personálního plánování se strategickým řízením lidských zdrojů



Zdroj: Jadrná (2019, s. 49)

Typická struktura personálního plánu by podle Jadrné (2019, s. 67) měla obsahovat:

- počet zaměstnanců v organizaci (kolik zaměstnanců bude třeba);
- plán vzdělávání a osobního rozvoje zaměstnanců (vzdělávací kurzy a školení, práce na projektech, domácí i zahraniční stáže, konzultace, konference, studium cizích jazyků apod.);
- harmonogram směn (kolik směn bude pracovat a jak se budou střídat);
- plán dalších personálních prostředků (náklady na vzdělávání, motivace pracovníků a brigádníků);
- plán mzdových prostředků (rozpočet mezd a odměn, včetně odvodů zaměstnavatele);
- plán dovolených (plán čerpání dovolených);
- plán personálních rezerv (obsahuje výhled budoucích zaměstnanců, se kterými se v organizaci počítá).

„Plánování lidských zdrojů stanovuje potřebu lidských zdrojů požadovanou organizací v zájmu dosažení jejích cílů. Při personálním plánování je potřeba znát a respektovat firemní strategii.

Důležitou otázkou se stává, kolik lidských zdrojů bude společnost potřebovat a jaké kvality a co by daní lidé měli umět.“ (Komárek, 2008, s. 1)

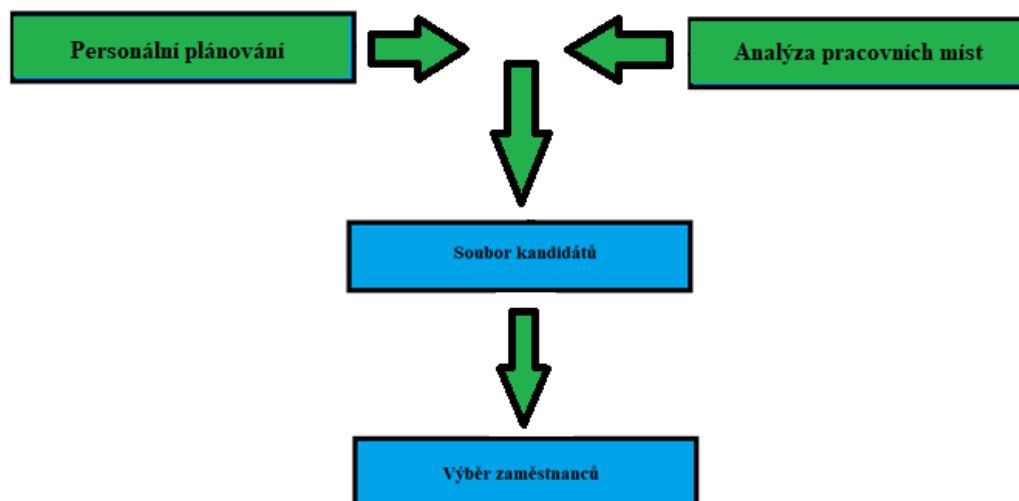
Podle Komárka (2007, s. 48) by plánování lidských zdrojů mělo odpovědět na tyto otázky:

- kde a kdy bude organizace potřebovat nové zaměstnance?
- kolik zaměstnanců bude organizace potřebovat?
- jaké se očekávají změny na trhu práce?
- jaká kvalita zaměstnanců je firmou požadována?
- jakým způsobem a kde organizace získá zaměstnance?
- jaký dopad budou mít na firmu změny na trhu práce?

Na personální plánování a analýzu pracovních míst navazují podle Komárka (2007, s. 32) procesy výběru a získávání zaměstnanců, které pokračují získáváním (předvýběrem) potencionálních zaměstnanců a končí výběrem vhodných kandidátů na poptávané pracovní pozice.

Souvislosti mezi zmíněnými činnostmi jsou znázorněny v Obrázek 3.

Obrázek 3 Získávání a výběr zaměstnanců



Zdroj: vlastní zpracování

Získávání a výběr zaměstnanců jsou dva samostatné a víceméně nezávislé procesy řízení lidských zdrojů. Každý z těchto procesů má jiný obsah a význam a každý používá jiné metody. Získávání pracovníků a jejich výběr jsou činnosti, které na sebe přímo navazují. Jejich cílem je získat takové uchazeče o práci pro danou otevřenou pozici, kteří budou odpovídat požadavkům na danou pozici (z hlediska odborného vzdělání, délky praxe, zkušeností, specializace apod.) a požadavkům organizace pro obsazení pozice (rozsah pracovního úvazku, směnnost apod.). (Komárek, 2007, s. 74)

2.2 Získávání zaměstnanců

Procesům získávání a výběru pracovníků předcházejí procesy plánování potřeby pracovních míst, sestavení popisů a odpovědností poptávaných pracovních pozic apod., během kterých si společnost upřesní, koho potřebuje, co má ideální (budoucí vybraný) kandidát splňovat, jaká bude jeho činnost, podle kterých kritérií bude během výběrového řízení vybrán apod.

Personální útvar v organizaci zajišťuje podle Armstronga (2015, s. 91) získávání takových pracovníků (v požadovaném množství a do požadovaného termínu), kteří splňují požadavky na danou pracovní pozici. Útvar eviduje všechna volná (otevřená) pracovní místa a jejich obsazení nabízí na trhu práce. Průběžně monitoruje odezvy, komunikuje se zájemci, získává od nich potřebné informace a vybrané adepty se snaží získat pro svou firmu. Cílem procesu získávání zaměstnanců je zajistit vhodné adepty na otevřenou pozici v organizaci a cílem výběrového řízení, které na svém vstupu pracuje s výstupem procesu získávání pracovníků, je vybrat z adeptů na otevřenou pozici správného pracovníka, který danou pracovní pozici obsadí.

Proces získávání a výběru pracovníka se podle Armstronga (2015, s. 124) skládá ze šesti kroků, které začínají upřesněním požadavků na novou pracovní pozici, pokračují oslovením uchazečů na trhu práce (inzerčí volné pracovní pozice na trhu práce a dalšími publikačními metodami). Pracovníci personálního útvaru poté zpracovávají a selektují přijaté nabídky uchazečů o práci a vybírají vhodného zájemce, kterému po ukončení výběrového řízení potvrzují pracovní nabídku, organizace s ním uzavírá pracovní smlouvu, pracovník nastupuje do práce a personální útvar monitoruje adaptaci pracovníka do prostředí organizace (primárně během jeho zkušební doby dle podepsaného kontraktu).

Proces je znázorněn v Obrázek 4.

Obrázek 4 Procesy získávání a výběru zaměstnanců



Zdroj: vlastní zpracování

Získávání pracovníků je proces, během kterého personální útvar sestavuje „pool“ adeptů a zájemců o danou pozici. Získávání nových zaměstnanců je podle Armstronga (2015, s. 142) chronologický postup skládající se z kroků:

- definice nároků pracovní pozice;
- inzerce volné pracovní pozice;
- příjem přihlášek uchazečů o zaměstnání na obsazení otevřené pozice;
- sestavení seznamu kandidátů, kteří se kvalifikovali na pohovor.

Podle Armstronga (2015, s. 221) je precizně provedený popis pracovní pozice základním předpokladem toho, že pracovní místo bude obsazeno kvalitním kandidátem. Popis by měl obsahovat kompetence a odpovědnosti pracovníka, požadavky na jeho znalosti a dovednosti, zařazení do organizační struktury organizace vůči ostatním útvarům (vztahy nadřízenosti a podřízenosti), popis pracovní náplně, pracovní dobu a místo výkonu práce apod. Někdy organizace do popisu pracovních pozic přidávají informace o platovém rozpětí pro danou pozici a budoucích příležitostech kariérního růstu v organizaci.

2.2.1 Získávání zaměstnanců z vnitřních zdrojů

Při získávání nových zaměstnanců hledají personalisté vhodné adepty většinou nejdříve uvnitř organizace v rámci vnitřních zdrojů a až když žádné nenajdou, hledají na trhu práce. Smyslem získávání je shromáždit vhodné uchazeče a adepty na obsazení otevřené pozice. Podle místa a způsobu hledání vhodných adeptů na danou pozici rozlišujeme získávání pracovníků na získávání z vnitřních zdrojů a získávání z vnějších zdrojů. Vnitřními zdroji jsou míněni stávající zaměstnanci organizace a vnějšími zdroji je míněn trh práce, tedy jakýkoliv pracovníci

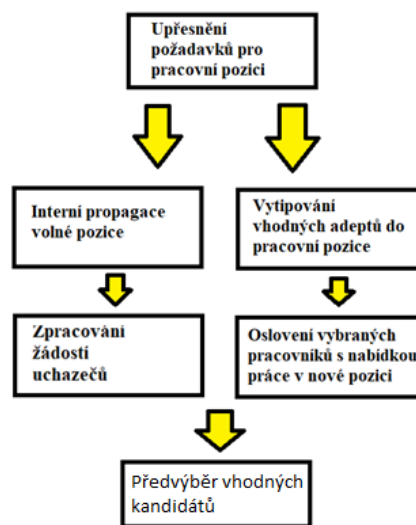
vně organizace. Někdy organizace poptávají i bývalé zaměstnance, kteří pro ni v minulosti pracovali, a na které lze nahlížet oběma způsoby, nicméně tito správně patří mezi vnější zdroje, protože už ve firmě nepracují. (Rejf, 2009, s. 31)

„Zásada využívání vnitřních zdrojů směřuje k tomu, aby volná pracovní místa byla vždy v první řadě nabídnuta současným zaměstnancům. Díky této zásadě má každý zaměstnanec, kromě pracovní jistoty, zajištěnu i možnost pracovního postupu nebo pohybu v organizaci.“ (Rejf, 2009, s. 32)

Hledání uvnitř organizace má dvě cesty. Jednou je vytipování vhodných adeptů na novou pozici a jejich přímé oslovení, druhou je zveřejnění interního výběrového řízení uvnitř organizace a příjem žádostí zájemců, které pozice zaujala. (Rejf, 2009, s. 33)

Schéma procesu interního výběru je znázorněno v Obrázek 5.

Obrázek 5 Proces interního získávání zaměstnanců



Zdroj: vlastní zpracování

Výhodou nábory z vnitřních zdrojů je to, že organizace zaměstnance zná a ví, co od něj může očekávat, zná jeho zkušenosti a z tohoto důvodu dokáže rozpoznat a vyhodnotit jeho předpoklady pro danou pozici. (Rejf, 2009, s. 41)

Výhody a nevýhody získávání pracovníků z interních zdrojů jsou uvedeny v Tabulka 1.

Tabulka 1 Výhody a nevýhody získávání zaměstnanců z vnitřních zdrojů

Výhody	Nevýhody
Znalost pracovníků	Omezený výběr
Možnost postupu pro stávající pracovníky	Podniková slepota
Nízké náklady na získání pracovníků	Automatické povyšování
Rychlejší obsazení místa	Rivalita mezi pracovníky
Rychlejší adaptace na dané pozici	Zklamání pracovníků, kteří nebyli vybráni
Motivace a zabránění fluktuaci	Nutnost obsadit místo po pracovníkovi, který byl na novou pozici vybrán

Zdroj: Jadrná (2019, s. 34)

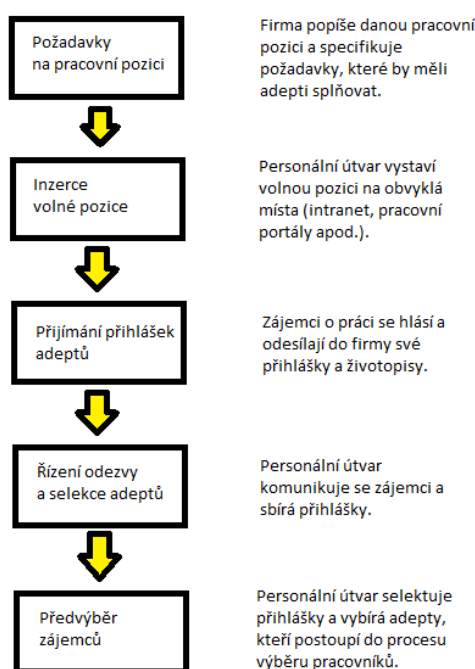
Až když organizace tímto způsobem vhodného kandidáta nenajde (nebo pokud vhodný kandidát nemůže opustit svou současnou pozici v organizaci), rozhlíží se personalisté na trhu práce a hledají mezi volnými/dostupnými lidmi. (Jadrná, 2019, s. 35)

2.2.2 Získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů

Trh práce znamená při hledání vhodného adepta větší spektrum zájemců s různorodými zkušenostmi. Člověk z jiné organizace může mít nové a pro společnost zajímavé zkušenosti a znalosti, které se jí mohou hodit. Pokud je daná pozice manažerská a její součástí bude řízení pracovníků, může být výhodou i nevýhodou to, že nový člověk nezná své budoucí podřízené. (Jadrná, 2019, s. 39)

Proces získávání pracovníků z vnějších zdrojů je znázorněn v Obrázek 6.

Obrázek 6 Proces externího získávání zaměstnanců



Zdroj: vlastní zpracování

Výhody a nevýhody získávání pracovníků z vnějších zdrojů jsou uvedeny v Tabulka 2.

Tabulka 2 Výhody a nevýhody získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů

Výhody	Nevýhody
Širší možnosti výběru	Vyšší náklady na získání pracovníka
Nový proud názorů a zkušeností	Zkušební doba, riziko nesprávného výběru
Obvykle vysoké pracovní nasazení nového pracovníka	Delší adaptace, nový pracovník potřebuje čas na seznámení s organizací
Nový pracovník nemá žádné vazby na stávající pracovníky	Obsazení místa trvá déle než při výběru z vlastních zdrojů

Zdroj: Jadrná (2019, s. 36)

Mezi externí zdroje, kde může organizace hledat nové zaměstnance, patří podle Jadrné (2019, s. 36) například:

- absolventi škol nebo studenti posledních ročníků;
- pracovní veletrhy (zájemci o práci);
- úřady práce (registrovaní uchazeči);
- pracovní portály a servery (registrovaní zájemci o práci);
- externí pracovníci (na základě doporučení interních zaměstnanců většinou za provizní odměnu);
- personální agentury (uchazeči o práci v databázích agentur, které lze rychle a účinně oslovit s nabídkou na účast ve výběrovém řízení).

U nových externích zaměstnanců patří mezi rizikové aspekty neznalost jejich pracovních a lidských kvalit (spolehlivost, odbornost, pracovní výkon, serióznost apod.), delší čas adaptace (nový člověk nezná prostředí organizace a bude trvat o něco déle, než se přiměřeně adaptuje). Problémem, na který organizace při výběru svých zaměstnanců z externích zdrojů někdy zapomínají, je to, že člověk z vnějšího prostředí může svým příchodem do organizace zablokovat přirozený kariérní postup interního zaměstnance, což jej může vést k frustraci a v extrémním případě i k odchodu z organizace. Takový zaměstnanec si může začít hledat nové pracovní angažmá v jiné organizaci, kde nebude mít překážku v pracovním postupu. Tento problém mohou cítit ambiciózní pracovníci, kteří pracují s vidinou budoucího povýšení do výše postavené pozice. (Jadrná, 2019, s. 42)

2.2.3 Metody získávání zaměstnanců

Prvním krokem personálního oddělení v rámci získávání pracovníků je rozhodnutí, zda bude nový zaměstnanec pro danou pozici hledán uvnitř organizace nebo na trhu práce. Od tohoto rozhodnutí se odvíjí volba nástrojů, metod a komunikačních kanálů, které budou při náboru použity.

Podle Koubka (2011, s. 55) a Kociánové (2010, s. 89) patří mezi nejčastější metody získávání pracovníků:

- přímé oslovení;
- sdělovací prostředky;
- vlastní iniciativa uchazečů;
- doporučení stávajících pracovníků;
- spolupráce se vzdělávacími institucemi;
- letáky do schránek;
- inzerce v místních novinách a odborných časopisech;
- vývěsky v organizaci;
- internet (profesní sociální sítě, např. LinkedIn, pracovní servery, vlastní webové stránky organizací);
- spolupráce s úřady práce;
- služby komerčních zprostředkovatelen.

Z uvedeného seznamu jsou v praxi podle autora práce nejčastěji využívanými metodami přímé oslovení a internet (a jejich kombinace). Na druhé straně je nutné konstatovat, že pro některé typy pracovních pozic se v praxi osvědčují i minoritní způsoby. Pokud organizace například hledá pracovníky do dělnických pozic, je velmi vhodným nástrojem oslovení lokálního úřadu práce, který jednak může mít ve své evidenci vhodné adepty (registrované zájemce o dělnické nebo obecně méně kvalifikované práce) a současně podle názoru autora práce funguje to, že vývěsky úřadu práce častěji sledují lidé s omezenými možnostmi a menším přístupem k internetu a k výpočetní technice, což mohou být častěji lidé dělnických profesí (než lidé z kancelářských pozic).

Podle průzkumu Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD, 2021) využívali zaměstnavatelé ve dvou posledních letech 2021/2020 tyto metody pro získávání a náborů uchazečů o volné pozice:

- vlastní firemní web (54 % / 77 %);
- profesionální síťové stránky, například LinkedIn (46 % / 68 %);
- poradci pro nábor/hledání (41 % / 60 %);
- interní reklama (41 % / 64 %);
- programy doporučení profesionálů/zaměstnanců, například „doporučit přítele“ (31 % / 19 %);
- stránky sociálních sítí, například Facebook (25 % / 43 %);
- ústní podání (23 % / 23 %);
- obchodní/odvětvové pracovní weby (22 % / 56 %);
- učňovské obory (21 % / 29 %);
- spojení se středními školami/vysokými školami/univerzitami (18 % / 27 %);
- přímé cílení na pasivní uchazeče o zaměstnání (15 % / 23 %);
- odborné časopisy/odborný tisk (13 % / 20 %);
- noviny, online nebo tištěné, místní nebo celostátní (9 % / 19 %);
- spolupráce s dalšími zaměstnavateli/sektory (8 % / 0 %);
- veletrhy práce, včetně virtuálních (7 % / 25 %).

Z uvedené statistiky lze vyčíst, že v meziročním srovnání kleslo využití vlastního firemního webu, sociálních sítí, poradců, interní reklamy, spolupráce se školami apod. a naopak posílilo doporučování známých a přátel ze strany stávajících zaměstnanců, využití veletrhů práce a inzerce v novinách (bez ohledu na formu). Statistiky obou zkoumaných let evidentně ovlivnila celosvětová pandemie COVID-19, díky které se v řadě oborů razantně změnila situace i na trhu práce.

Některé metody a kanály ze způsobů získávání pracovníků jsou rychlé, levné a/nebo účinné, u jiných je poměr cena/pravděpodobnost nalezení vhodného kandidáta horší, vždy záleží na daných podmínkách, na reputaci organizace, aktuální situaci na trhu práce apod. Vytipované kandidáty může organizace oslovovat napřímo (může hledat ve svých kontaktech které má na bývalé nebo spolupracující pracovníky), může zprostředkovaně využívat databáze náborových agentur, listovat v databázích pracovních úřadů apod. (Jadrná, 2019, s. 58).

Při oslovování a získávání cizího pracovníka, který aktuálně pracuje pro jinou společnost a organizace by jej chtěla získat pro sebe, hrozí organizaci zhoršení komunikačních (či obchodních) vztahů se společností, pro kterou daný pracovník aktuálně pracuje. (Jadrná, 2019, s. 59)

Vhodnou a často účinnou metodou získávání pracovníků do juniorních pozic bývají vývěsky ve školách, jejichž prostřednictvím organizace oslovuje studenty posledních ročníků vysokých škol, kterým může nabídnout pracovní úvazek (plný nebo zkrácený) ještě během studia, ale také placenou pracovní stáž, během které se organizace podle výsledků práce studenta může rozhodnout, zda po jejím ukončení udělá studentovi oficiální pracovní nabídku. Vývěsky mohou (po dohodě s vedením školy) viset na nástěnkách či chodbách vzdělávacích institucí dlouhodobě. Studenti bývají kvůli chybějící praxi a minimu praktických zkušeností levnou pracovní silou, se kterou mohou organizace pracovat a nového zaměstnance si mohou tímto způsobem „vychovat“. (Koubek, 2011, s. 61)

Pokud má organizace na trhu dobrou pověst a pokud je nabízená práce zajímavá, odpovídajícím způsobem honorovaná a viditelně publikovaná, lze očekávat, že se uchazeči o danou pozici budou organizaci hlásit proaktivně sami. Neznamená to ovšem, že mezi přihláškami budou jen

vhodní a pro firmu použitelní kandidáti. Vhodné proto je kombinovat a používat více nezávislých kanálů distribuce informací o volných pracovních příležitostech a neomezovat se jen na jednu metodu a jedno místo. (Jadrná, 2019, s. 88)

2.2.4 CV a motivační dopis

Součástí výběrového řízení bývá také ověřování referencí. Účastníci výběrového řízení samovolně (například formou CV) nebo na vyžádání poskytují personalistovi kontaktní reference na organizace a pracovníky (často manažery), se kterými v minulosti spolupracovali a kteří mohou potvrdit a okomentovat pracovní zvyklosti, pracovní morálku a pracovní výsledky daného pracovníka. (Dvořáková, 2004, s. 152)

V praxi se dnes místo tohoto postupu aplikuje spíše scan aktivit daného pracovníka na internetu, primárně na sociálních sítích (a v různých diskusích), které mohou prozradit i to, co adept o práci sdílet nechce. V oblasti získávání a vyhodnocování tohoto typu informací se personalisté zajímají například o informace, které se týkají chování a vzhledu adepta v soukromí i na veřejnosti, jeho názory a veřejné působení, jeho loajalitu k bývalým zaměstnavatelům, jeho pověst apod. I tyto informace mohou silně ovlivnit rozhodování o vhodnosti adepta o pracovní pozici. Většinou nemohou pracovníkovi pomoci pozici získat (ani když analýza vyjde pro adepta pozitivně), ale velmi často mohou zájemci o práci (i v případě negativně vyhodnocených informací) uškodit a jeho účast ve výběrovém řízení rychle ukončit. (Dvořáková, 2004, s. 132)

Personální oddělení poptává u adeptů jejich CV, které vypovídá o pracovní historii daného zájemce.

„Životopis je jeden z materiálů uchazeče o zaměstnání, mezi nimiž, společně s žádostí o zaměstnání, patří k nejdůležitějším. Životopis má být stručný, přehledný a logický a vypovídat o osobním i profesním vývoji.“ (Dvořáková a kol., 2004, s. 150)

Řada firem a jejich personálních útvarů pracuje podle Dvořákové (2004, s. 64) s CV zájemců o práci jako s jediným zdrojem informací o pracovníkovi na začátku výběrových řízení, a to zvláště tam, kde jde o velký nepoměr mezi počtem otevíraných pozic a počtem zájemců o danou práci. Pokud na jednu pozici přijde několik set nabídek a několik set CV, selektují personalisté v běžné praxi (tedy v prvním kole výběrového řízení) uchazeče podle toho, co se o něm dočtou v jeho CV, kde se zaměřují na klíčové informace, kterými bývají:

- informace o vzdělání uchazeče;
- chronologický popis praxe uchazeče;
- osobní údaje uchazeče (často hraje roli věk, pohlaví, péče o malé děti, bydliště uchazeče a jeho vzdálenost od místa výkonu práce apod.).

Dvořáková (2004, s. 73) dále říká, že i když může být rozhodování o vhodnosti adepta na danou pozici podle některých osobních informací diskriminační (například podle sexuální orientace či podle náboženského vyznání), personalisté s těmito informacemi (pokud k nim mají přístup například proto, že je uchazeč uvede ve svém CV nebo je zmíní v průvodním dopise, který posílá společně s přihláškou do výběrového řízení) pracují a není nikdo, kdo by jejich chování a rozhodování hlídal a kontroloval. Na recepcích některých firem je podle názoru autora práce například vidět, že do výběru vhodných adeptů (či spíše adeptek) silně vstoupil prvek líbivostního vzhledu, protože výsledkem výběrového řízení jsou tváře stejného typu, které neodpovídají náhodě a velmi pravděpodobnost ani znalostem, vzdělání a pracovním zkušenostem přijatých recepčních.

CV se píše ve dvou základních podobách, které mají strukturovanou (preferovaná moderní forma) a nestrukturovanou (již se téměř nepoužívá) formu. Ve strukturované formě jsou údaje o zájemci o práci uvedeny formou odrážek a bodů, což má proti volnému textu v nestrukturovaném CV výraznou výhodu v tom, že při jeho čtení jsou rychle vidět základní a klíčové informace. Personalista, který se v rámci vyhodnocování přihlášek může probírat i stovkami CV adepty odeslanými a firmou přijatými na jedinou otevřenou pracovní pozici, má možnost pomocí strukturovaného CV rychle navnímat jeho obsah a vyhodnotit a selektovat adepty, kteří vyhovují/nevyhovují základním požadavkům kladeným na danou pozici. (Dvořáková, 2004, s. 88)

„Životopis je souhrn vaší praxe a dovedností. Měl by být maximálně přehledný, aby personalisté během krátké chvíle (udává se kolem 5 až 20 sekund) zjistili vše potřebné. Není potřeba se v něm příliš rozepisovat, stačí stručně odrážky a základní údaje, případně krátká věta např. k doplnění informace o praxi. K osobnější formě představení slouží motivační a průvodní dopis, se kterým životopis posíláte. Tam už můžete být kreativnější a rozepsat se trochu více.“ (Životopisy.cz, 2022)

Dnešní moderní forma CV je písemná a elektronická, většinou napsaná v programech MS Word nebo v PDF, které se dají jednoduše poslat organizaci v rámci přihlášení se k jejímu výběrovému řízení jako příloha e-mailu. (Dvořáková, 2004, s. 132)

Vzor strukturovaného životopisu je uveden v Obrázek 7.

Obrázek 7 Strukturovaný životopis

The image shows a structured resume for František Novák. The resume is divided into several sections: Contact information, Education, Work Experience, Courses, Languages, and Skills. Annotations in blue and green text provide tips for each section. For example, 'dobre Foto dává na důvěryhodnost (je vždy vhodné)' points to the profile picture, and 'vzdělání uvádejte od posledního' points to the education section. The work experience section lists roles at ŠKODA (2003-2004), JZP (1992-1993), and TESLA (2008-2009). The skills section lists software like MS Windows, MS Word, and MS Excel.

Zdroj: Životopisy.cz (2022)

Základní a na straně personalistů očekávanou součástí běžných CV sestavených pro účely přihlašování se k výběrovému řízení podle Životopisy.cz (2022) patří:

- kontaktní údaje (jméno a příjmení, adresa bydliště);
- informace o vzdělání (kdy a které školy uchazeč o práci absolvoval);

- pracovní zkušenosti (kdy, v jaké pozici a pro kterou firmu uchazeč během své pracovní kariéry pracoval);
- dovednosti a schopnosti (například řidičský průkaz);
- jazykové znalosti.

Někteří lidé ve svých CV uvádí i osobní informace (věk, stav, nepracovní zájmy a záliby apod.), připojují své fotografie, a to většinou tehdy, když si myslí, že dané informace „navíc“ jsou relevantní a že uchazeče v daném výběrovém řízení z nějakého důvodu zvýhodní (například díky atraktivnímu vzhledu apod.). Na internetu jsou k dispozici šablony a online aplikace pro vygenerování moderních CV, které mohou uchazeči o práci zdarma využít.

Součástí přihlášky do výběrového řízení bývá (většinou nepovinně) motivační dopis. Jeho prostřednictvím adept o pracovní pozici komentuje a upřesňuje informace o své osobě a doplňuje je o osobní motivy, které jej vedou k získání dané práce a poukazuje na skutečnosti, které jeho zájem a zaměření prokazatelně demonstrují. (Životopisy.cz, 2022)

Personalisté s motivačními dopisy pracují ve fázi předvýběru, informace v nich uvedené si spojují s informacemi ze CV a z případné osobní komunikace s daným adeptem a získávají tím lepší a přesnější náhled na zájemce, který využívají pro vyhodnocení adepta ve smyslu vhodnosti obsazení dané pracovní pozice adeptem. (Dvořáková, 2004, s. 89)

„Stejně jako životopis, i motivační dopis pište na míru firmě a pozici. A více než o sobě pište o svém potenciálním zaměstnavateli. Uvedte, co vás na dané pozici zaujalo, proč vás to zaujalo. Vyjádřete, že chápete, v čem tkví důležitost pozice. Pak vyberte 1-2 vlastnosti nebo dovednosti, které zde uplatníte.“ (Jobs.cz, 2018)

Doporučovaná struktura motivačního dopisu je jednoduchá. Dopis by podle Jobs.cz (2018) měl obsahovat tři-čtyři odstavce:

1. odstavec: upřesnění pozice, na kterou adept reaguje;
2. odstavec: popis toho, co adepta na pozici nejvíce zajímá a jak by v dané pozici uplatnil své znalosti a zkušenosti;
3. odstavec: nastínění toho, jakým přínosem bude adept v této pozici pro firmu a proč;
4. odstavec: požádání o schůzku s personalistou.

2.2.5 Personální agentury

Personální agentury jsou jednou z možností získávání pracovníků. Jde o nezávislé soukromé organizace, které firmám nabízí různé personální služby, mimo jiné i v oblasti nábora a někdy i výběru pracovníků. Podle Armstronga (2017, s. 68) rozlišujeme tři základní typy personálních agentur podle převažujících služeb a náplně práce, kterou na trhu zajišťují. Jsou jimi zprostředkovatelské agentury, poradenské agentury a headhuntery.

Zprostředkovatelské agentury se podle Armstronga (2015, s. 142) zaměřuje primárně na nábor pracovníků a pracovníků pro kancelářské, sekretářské a administrativní pozice. Tento typ agentur se zaměřuje na pozice, u kterých nejsou vysoké nároky na kvalifikaci (od brigád až k dělnickým profesím).

Poradenské agentury se na rozdíl od zprostředkovatelských agentur s adepty o práci fyzicky setkávají, vedou s nimi pohovory, dělají jejich předvýběr, aby organizacím doporučily jen takové uchazeče, kteří splňují předem definované požadavky. Headhuntery jsou takové organizace nebo jednotlivci, kteří se živí tím, že oslovují manažery či velmi kvalifikované a specializované pracovníky, po kterých je na trhu poptávka z toho důvodu, že je jich málo. Náplní práce headhunterů je oslovování takových lidí, kteří většinou pro některé organizace

pracují (nejsou tedy aktivní z pohledu hledání nových pracovních příležitostí), tyto pracovníky oslovují s konkrétními „neodolatelnými“ nabídkami a snaží se je přivést k rozhodnutí přestoupit pracovně jinam. (Armstrong, 2017, s. 62)

Dvěma základními metodami a aspekty, díky kterým se jim někdy daří takové pracovníky získat pro nového zadavatele (poptávající firmu), je nabídka vyšší odměny za vykonanou práci a/nebo zajímavější náplň práce (funguje tehdy, když manažer/expert nedělá v současné práci to, co ho baví a pracovně a profesně naplňuje). (Armstrong, 2015, s. 88)

Podle názoru autora práce tento pohled již dnes úplně neplatí a rozdíl mezi poradenskými a zprostředkovatelskými agenturami se do značné míry stírá. Agentury se běžně setkávají a vedou rozhovory i s pracovníky a adepty o dělnické profese (důvodem je například to, že dnes jsou velmi často i na dělnické profese kladeny takové nároky, u kterých je vhodné, aby adepty i o tyto pozice personální agentura ověřila).

Mírně jiný úhel pohledu na rozdělení personálních agentur má Kaufmann (2003, s. 15), podle kterého rozlišujeme dva základní druhy personálních společností:

- personální agentury (vyhledávají vhodné kandidáty pro nižší pozice);
- organizace působící v oblasti executive search (tyto agentury se specializují na hledání a nábor vyššího managementu, tento typ agentur používá jako výběrové metody nejen již zmíněná interview, ale též AC).

Tento pohled je bližší praxi. Převážná většina personálních agentur, které lidem zprostředkovávají práci a hledají adepty pro otevřené pracovní pozice u svých firemních klientů, patří do první skupiny. Na trhu působí i agentury z druhé skupiny, které ale nepoužívají reklamní kampaně a jejichž marketing je značně omezen, protože se nechtějí příliš zviditelňovat, neposkytují služby masám a spoléhají na kvalitní vztahy, které na trhu práce mají.

Mezi takové agentury patří například (Zdroj: rešerše prostřednictvím internetu, 2022):

- Willams & Partners;
- Kienbaum und Partner;
- Pedersen Partners;
- Hudson Global Resources;
- Hofírek Consulting;
- Hill International;
- Unique Consult;
- Spencer Stuart Management.

2.3 Výběr zaměstnanců

Definice výběru zaměstnanců jednotlivých autorů jsou obsahově podobné, primárně se liší detailem a podrobností popisu tohoto procesu a také optikou toho, jestli je pracovník vybírán „nyní a teď“ nebo pro dlouhodobé angažmá, během něhož může dojít k různým změnám. Podle Dvořákové a kol. (2012, s. 84) je výběr pracovníků proces, jehož smyslem a cílem je najít takové uchazeče, kteří se shodují se specifiky a požadavky otevřené pracovní pozice, budou pro danou organizaci přínosem a budou pracovat a jednat podle uzavřených pracovních smluv, čímž přispějí ke zvyšování produktivity práce a zlepšení klimatu v organizaci.

Podle Foot & Hook (2002, s. 83) je smyslem výběrového řízení, které organizace realizuje, „vybrat nejlepší lidi pro danou práci“.

Koubek (2001, s. 67) říká, že úkolem procesu výběru pracovníků je identifikovat, který pracovník bude pravděpodobně nejlépe vyhovovat požadavkům na obsazované pracovní místo,

přispěje ke zdravým mezilidským vztahům na pracovišti a v organizaci, bude akceptovat a respektovat hodnoty organizace, bude dostatečně flexibilní a bude mít také rozvojový potenciál na to, aby se uměl v budoucnu přizpůsobit případným změnám.

Výběr zaměstnanců je proces, během něhož organizace vybírá z před-vybraných zájemců o pozici nejvhodnějšího člověka, který danou pozici obsadí. Uchazeči, kteří se dostali do fáze (procesu) výběru, splnili základní inzerované požadavky a podmínky náborového procesu pro danou otevřenou pozici. Výběr kvalitních zaměstnanců je důležitý (důležitější než nábor) a to i z pohledu strategie organizace, protože jeho výsledek/výstup má přímou návaznost na to, jací lidé budou v organizaci pracovat, jaké budou mít pracovní výsledky, což přímo souvisí s výsledky plnění firemních cílů a jejich souladu se strategií organizace. (Koubek, 2011, s. 55)

Součástí výběrového řízení jsou tyto kroky/činnosti:

- hlubší a podrobnější selekce nevyhovujících kandidátů o pracovní pozici (jejich vyčlenění ze seznamu adeptů);
- řízená interview s před-vybranými uchazeči (1kolové nebo vícekolové rozhovory adeptů se zástupci organizace);
- kontrola referencí uchazečů;
- definitivní výběr uchazeče;
- uzavření pracovní smlouvy s vybraným člověkem;
- lékařská kontrola (v praxi bývá až po nástupu do práce). (Koubek, 2011, s. 57)

Výběrové řízení je možné rozdělit na dvě fáze, kterými jsou předběžná fáze a vyhodnocovací fáze. V předběžné fázi probíhají pohovory s adepty a jejich testování, jejich postupná selekce a ověřování uvedených referencí, ve vyhodnocovací fázi se vybírá finální pracovník z úzkého okruhu zájemců, kteří došli do posledního kola výběrového řízení. (Koubek, 2011, s. 61)

2.3.1 Metody výběru zaměstnanců

Kociánová (2010, s. 34) říká, že před spuštěním předběžné fáze musí personalisté, kteří výběrový proces řídí a realizují, znát odpovědi na otázky týkající se rozsahu a hloubky znalostí a zkušeností, které by měl zájemce o práci v dané pozici mít, jeho vzdělání, pracovní motivace. Personalisté by měli vědět, jaké specifické vlastnosti a schopnosti by měl daný člověk (tzv. ideální kandidát) mít, jaké jsou naopak požadavky ze strany organizace na jeho fyzickou a psychickou kondici a také jaké jsou požadavky na jeho zdravotní stav.

Mezi metody výběru pracovníků podle Kociánové (2010, s. 72) patří například:

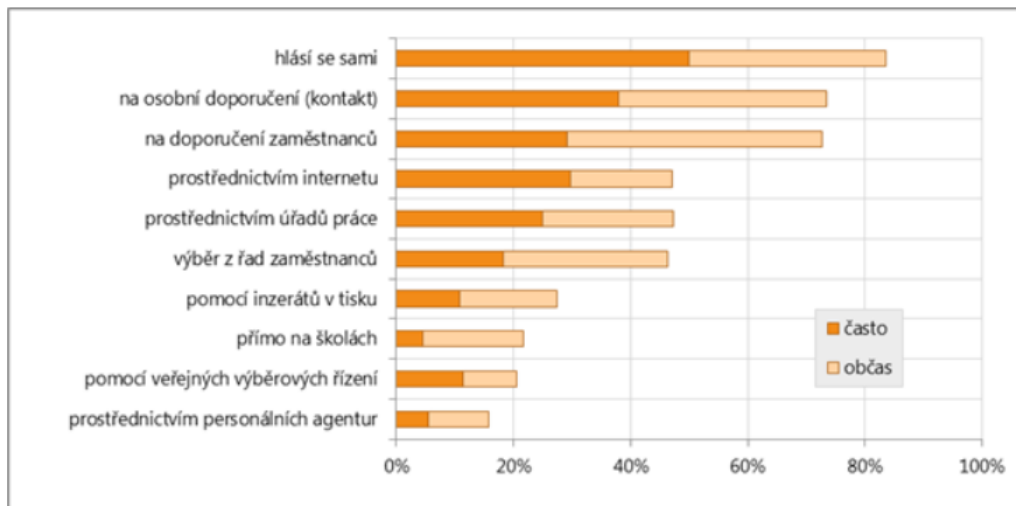
- analýza dokumentace uchazečů;
- CV a motivační dopis;
- firemní dotazník (žádost o zaměstnání);
- osobní dotazník;
- ústní či písemné reference;
- pracovní posudek;
- lékařské vyšetření;
- výběrový rozhovor;
- testy pracovní způsobilosti, výkonové testy (testy schopností) a testy osobnosti;
- AC.

Aby organizace zvýšila pravděpodobnost, že se jí prostřednictvím výběrového řízení podaří vybrat správného pracovníka, musí pro všechny otevřené volné pozice nastavit kritéria, podle kterých bude vyhodnocovat jednotlivé uchazeče. V zájmu organizace je rozpoznat, kteří adepti

jsou pro otevřenou pozici nejvhodnějšími kandidáty. Výběrová kritéria by měla být férová, srozumitelná, jednoznačná a spravedlivá. Neměla by zvýhodňovat některé kandidáty před jinými kvůli nepodstatným vlastnostem (optikou obsazované pracovní pozice). (Kociánová, 2010, s. 42)

Nejčastější zdroje získávání nových pracovníků přibližuje následující Graf 1.

Graf 1 Zdroje získávání nových pracovníků



Zdroj: NPI (2022)

Podle Koubka (2003, s. 160) rozlišujeme tři typy výběrových kritérií při výběru zaměstnanců:

- útvarová kritéria (do této kategorie patří takové vlastnosti, které jsou důležité pro firemní útvar, kam by měl nový zaměstnanec nastoupit);
- celopodniková kritéria (v této kategorii by měly být posuzovány vlastnosti adepta, jako je jeho zaměření a také různá specifika typu schopnost adaptace na změny, flexibilita, ochota se učit, loajalita vůči zaměstnavateli apod.);
- kritéria pracovního místa (tento typ výběrových kritérií je nejdůležitější ze všech tří skupin, vyplývají z popisu dané pracovní pozice, mohou jimi být například fyzické a duševní předpoklady pro výkon požadované práce).

Koubek (2015, s. 74) dále tvrdí, že personalista má během výběru za úkol vybrat člověka, který už prošel předvýběrem a který nejlépe naplní očekávání na obsazení pozice. Vybraný člověk by měl být schopen přijmout firemní hodnoty, ztotožnit se s firemní kulturou, měl by se spoluúčastnit vytváření a udržování dobrých pracovních vztahů na pracovišti i v organizaci jako takové. Vybraný adept by měl být současně schopen adaptace dle případných potřeb organizace.

Podle Dvořáková (2007, s. 44) patří mezi nejčastější metody výběru pracovníků pohovory, AC a testy pracovní způsobilosti. Během pohovorů se adept setkává s jedním nebo více zaměstnanci organizace (většinou ve více kolech výběrového řízení), během nichž komunikuje nad různými tématy se zástupcem personálního útvaru a s manažerem útvaru, ve kterém je/bude otevřená opozice.

Interview je jednou ze základních metod výběrových procesů. Jeho cílem je blíže se seznámit s adeptem o práci, ověřit si informace, které dotyčný člověk uvedl v poskytnutých dokumentech (CV, motivační dopis), doplnit si informace, které dosud nebyly poskytnuty (nebo poptávány) a které jsou významné kvůli vyhodnocení vhodnosti adepta o práci, zjistit, jak člověk působí

při živém osobním kontaktu. Pro personalistu je během interview důležité všimnout si i neverbálních signálů, které od adepta přichází a které mohou o dotyčném prozradit další užitečné informace. Tyto řízené rozhovory organizované personálním útvarem mají pevná pravidla a probíhají napříč organizacemi i personálními agenturami velmi podobně. (Dvořáková, 2007, s. 74)

Ve vyšších kolech výběrového řízení se selektivně snižuje počet vhodných adeptů a témata rozhovorů jdou více do hloubky, s ohledem na pracovní pozici a náplň práce v ní. Běžnou součástí vyšších kol bývá praktické testování znalostí a schopností uchazečů, kteří dostávají (většinou od manažera útvaru) zadání úkolů, které mají splnit. Adepti úkoly řeší někdy přímo v organizaci ve vymezeném čase, jindy si úkoly odnášejí domů a mají na ně předem vymezený čas, do kdy je musí odevzdat splněné.

Adepti do analytických, obchodních a vyšších manažerských pozic procházejí AC, kterým je paralelní skupinové testování a zkoumání několika adeptů v situačních zkouškách. Účastníci jsou zde podrobeni různým situacím v podobě skupinové i individuální činnosti, která simuluje práci v dané pracovní pozici. Během tohoto testování se zkoumá, jak jednotliví účastníci a adepti vzájemně spolupracují nebo jak jsou samostatní, jak se chovají ve vypjatých stresových situacích, jak obstojí, pokud se jim budou měnit parametry úkolů (například se bude během řešení zkracovat čas přidělený pro řešení). (Dvořáková, 2007, s. 86)

Tento typ testování je podle Dvořákové (2007, s. 58) ve srovnání s běžnými pohovory časově i obsahově náročný, protože jeho účastníci řeší během stejného dne více různých úkolů často pod tlakem, aby se projevíly rozdíly a rozlišily schopnosti mezi jednotlivými adepty.

„Pokud vám přijde, že vůbec nevíte, co čekat, že je celá věc okolo assessment centra trochu tajuplná a že se cítíte lehce ztraceni či dokonce vystrašeni, vůbec nezastrašujte. Je to zcela normální. Detaily průběhu assessment centra totiž v drtivé většině případů nejsou účastníkům poskytnuty předem. Účastníci mají přijít nepřipraveni, aby tak mohli hodnotitelé v praxi sledovat jejich autentické reakce na různé modelové situace a úkoly. Z toho vyplývá, že na assessment centrum se nedá předem nijak zásadněji připravit. Naopak – pokud byste se o to snažili a připravili se na nějaký očekávaný průběh, může vás o to více rozhodit, když bude výsledná podoba zcela jiná.“ (Welcome to the jungle.com, 2021)

Účastníkům AC se před testováním poskytují obecné rady, které nepřibližují, co je během testování čeká a jakým testům budou podrobeni. Mezi typické praktické rady patří například:

- přijďte odpočatí;
- psychicky se připravte na jakýkoliv průběh;
- oblékněte se elegantně, ale pohodlně;
- zjistěte si co nejvíce o dané organizaci a oboru, ve kterém se pohybuje;
- připravte si krátkou prezentaci sebe sama. (Welcome to the jungle.com, 2021).

Pro testování adeptů neplatí žádná pevná pravidla, organizace od organizace probíhá testování různě. (Dvořáková, 2007, s. 84)

2.3.2 Vztah získávání a výběru k ostatním personálním činnostem

Při získávání pracovníků má klíčovou roli personální útvar ve firmě a vedoucí pracovníci, do jejichž útvarů se noví zaměstnanci získávají a vybírají. Personální útvar zajišťuje popisy otevíraných pracovních pozic, plánuje procesy získávání a výběru, vybírá zdroje, které budou v rámci výběrových řízení použity, oslovuje adepty a sbírá jejich přihlášky, ze kterých sestavuje seznam předvybraných adeptů, které následně zve k dalším kolům výběrového řízení apod.

Proces získávání pracovníků má úzkou návaznost na další personální procesy, které svým výstupem ovlivňuje.

Podle Koubka (2015, s. 163-164) může personální plánování vyvolat potřebu získávání pracovníků a současně může existence lidských zdrojů na trhu práce obrátit pozornost k plánování činností, které kompenzují problémy se získáváním pracovníků.

2.4 Metodika práce

Jedním ze zdrojů teoretické části práce byly odborné publikace, které se věnují problematice řízení lidských zdrojů a jednotlivým agendám a procesům, které tato činnost zahrnuje.

Jednotlivé tituly se zabývají problematikou hledání a náboru zaměstnanců, vysvětlují moderní techniky recruitmentu. Autoři předávají čtenářům praktické zkušenosti, vysvětlují zajímavé triky, které používají zájemci o práci i personalisté a radí, jak se vypořádat s nejistotou při rozhodnutí o přijetí zaměstnance. Publikace často radí kritéria správného výběru zaměstnanců a pokládají otázky, na které by si měli personalisté a manažeři vybírající nové členy svých týmů odpovědět. Knihy na trhu jsou určeny pro nováčky i profesionály v personálním řízení. Odborné publikace pro tuto práci byly hledány pomocí klíčových slov (získávání pracovníků, výběr pracovníků, řízení lidských zdrojů, personální plánování) v databázích Knihovny Akademie věd ČR a Národní digitální knihovny Kramerius.

Praktická část práce byla realizována ve spolupráci se zástupci organizace, bez jejíhož souhlasu by nebylo možné provést plánovaný výzkum. Management organizace souhlasil s provedením dotazníkového šetření i s rozhovorem s vybraným manažerem, oboje za striktní podmínky naprosté anonymity. Z tohoto důvodu nemohly být v práci konkretizovány a upřesněny některé informace, jako například jméno organizace a jména jejích pracovníků, názvy spolupracujících personálních agentur apod.

Základem praktické části práce byly informace, které byly získány prostřednictvím kvantitativního a kvalitativního průzkumu. Kvantitativní výzkum byl realizován prostřednictvím dotazníkového průzkumu realizovaného mezi manažery i běžnými zaměstnanci vybrané organizace. Tímto způsobem byly zjištěny informace potřebné k dosažení stanoveného cíle práce (tj. posouzení nastavených procesů získávání a výběru, identifikace silných a slabých stránek). Respondenti průzkumu byli vybráni tak, aby mezi nimi byli zástupci středního i nižšího managementu na straně jedné a zástupce řadových pracovníků organizace na straně druhé.

Respondenty dotazníkového průzkumu navrhl a doporučil vedoucí útvaru oddělení lidských zdrojů v organizaci tak, aby jejich struktura i role v organizaci pokrývaly klíčové útvary i klíčové procesy společnosti. Respondenty se stali pracovníci různých profesí ve společnosti a útvar lidských zdroje je vybral tak, aby byli v rámci pracovních pozic, které ve firmě jsou, zastoupení proporcionálně.

S ohledem na běžnou složitost otázek výzkumu nebyl pilotní výzkum (pilotáž) před vlastním dotazníkovým šetřením použit.

Dotazník s jednotlivými otázkami byl respondentům v organizaci distribuován elektronickou formou prostřednictvím e-mailu. Prostředníkem pro jeho distribuci se stal vedoucí útvaru oddělení lidských zdrojů v organizaci, který zajistil jeho včasné vyplnění a odeslání zpět ke zpracování. Respondenti dotazníkového sběru dat (z řad managementu i řadových zaměstnanců) byli vyrozuměni a informováni, že získané informace budou zpracovány anonymně a budou využity pouze v rámci této práce. První informaci si respondenti mohli sami ověřit tím, že distribuované dotazníky byly anonymní a nevyplňovaly se v nich žádné osobní

údaje typu jméno, pracovní zařazení apod. Respondenti dostali pokyn si formulář s otázkami vytisknout (s laskavým svolením managementu organizace), manuálně vyplnit a odevzdat vhozením do pro tento účel zřízené sběrné krabice na chodbě v budově organizace. Zmíněný box v organizaci běžně slouží ke sběru anonymních podnětů pro zlepšení chodu organizace, jeho zřízení tedy nepředstavovalo pro průzkum žádnou komplikaci v podobě potřebných nákladů.

Respondenti v organizaci zvolili odpovědný přístup, řádně a včas vyplnili formuláře. Návratnost dotazníků tedy byla na úrovni 100 %. Výsledky kvantitativního průzkumu jsou formou tabulek s počty jednotlivých variant odpovědí na jednotlivé otázky popsány v následujících kapitolách.

Kvalitativní výzkum byl realizován prostřednictvím řízeného polostrukturovaného rozhovoru s personálním manažerem organizace. Přepis rozhovoru je uveden v příloze práce.

Nosnými tématy rozhovoru byla témata:

1. Pozice a struktura oddělení lidských zdrojů v organizaci;
2. Četnost potřeby získávání nových pracovníků;
3. Odpovědnosti v rámci zajišťování procesů získávání a výběru pracovníků;
4. Obsah a forma procesů získávání a výběru pracovníků;
5. Získávání pracovníků z vnitřních a vnějších zdrojů;
6. Spolupracující personální agentury;
7. Fluktuace zaměstnanců a její souvislost s podobou a průběhem procesů získávání a výběru pracovníků (výběrová kritéria);
8. Náměty na zlepšení interních procesů získávání a výběru pracovníků v organizaci.

Cílem rozhovoru se zástupcem managementu organizace bylo zjistit, jak v organizaci probíhají procesy získávání a výběru zaměstnanců, jaké na ně mají jednotliví manažeři názory, zda vnímají úzká problematická místa, která by šla úpravou procesů změnit apod. Z tohoto důvodu měly základní oblasti a dílčí témata rozhovorů mírně širší charakter, než je plánované jádro potřebných zjištění.

Podle zkušeností autora práce se při podobných interview vyplácí nesoustředit se striktně na výzkumné otázky, ale dát hostům v rozhovorech širší možnost vyjádření se i k příbuzným tématům. Výhodou tohoto přístupu je vyšší míra uvolnění zástupců organizace, kteří při volnějším pocitu a hranicím rozhovoru přesněji a leckdy pravdivěji vyjadřují své názory a postoje.

Vyhodnocení získaných dat bylo realizováno použitím absolutní četnosti (prostým součtem výskytů bez vztahu k celku zkoumaného souboru).

3 Praktická část

Cílem praktické části práce je popsat pravidla a náborové procesy ve vybrané organizaci a identifikovat případné rozdíly proti náborovým teoriím (kvalitativní šetření) a prostřednictvím výzkumného šetření vyhodnotit interní procesy získávání a výběru pracovníků. Podklady pro příslušný popis byly získány prostřednictvím rozhovoru (interview) s manažerem HR společnosti.

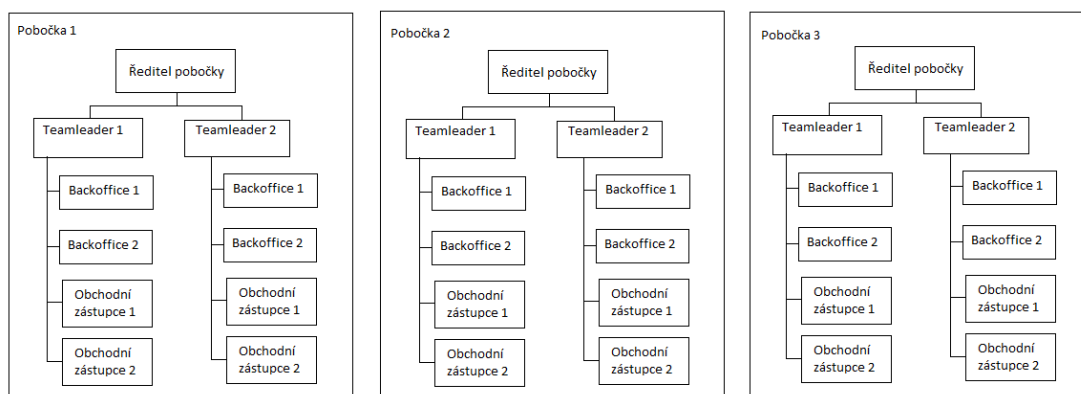
3.1 Představení společnosti

Vybranou společností je česká pobočka mezinárodní organizace podnikající v segmentu finančních služeb, konkrétně v oblasti pojišťovnictví. Jak bylo výše zmíněno, společnost ochotně poskytla potřebné podklady pro jejich využití v rámci této práce a spolupracovala na dotazníkovém šetření pod podmínkou, že všechny získané informace budou v práci anonymní. Z tohoto důvodu není organizace v práci jmenována a pro potřeby dalšího textu bude vystupovat pod názvem „Organizace“.

Misí společnosti je poskytovat kvalitní, transparentní a spolehlivé finanční služby veřejnosti oblasti pojišťovnictví. Strategickým cílem je stát se do roku 2025 na českém trhu jednou z největších v oblasti majetkových pojištění.

Společnost má centrálu v Praze a spádové pobočky po celém území ČR. V rámci každé pobočky operuje jeden nebo více pracovních týmů (v závislosti na velikosti pobočky a demografii dané spádové oblasti). Každý tým, má svého team leadera a každá pobočka má svého lokálního ředitele, který odpovídá centrále za provoz a výkon práce všech pracovních týmů na pobočce. Organizační struktura je znázorněna v Obrázek 8.

Obrázek 8 Organizační struktura pobočky pojišťovny



Zdroj: podklady firmy (intranet společnosti)

Organizační struktura poboček je tedy 3úrovňová. V jednotlivých pracovních týmech jsou zastoupeni lidé, kteří fyzicky pracují na přepážkách pobočky v rámci přesně definované pracovní doby, která odpovídá otevírací době pobočky a obchodní zástupci, kteří pracují převážně v terénu, oslovují stávající či potenciální klienty pojišťovny, nabízejí firemní produkty a sjednávají příslušné smlouvy.

3.2 Popis stávajících procesů získávání a výběru zaměstnanců

Přepis rozhovoru s personálním manažerem firmy, který proběhl v prostorách společnosti, je uveden v příloze č. 2.

Z rozhovoru vyplynula deskripce stávajícího stavu v oblasti získávání a výběru pracovníků do společnosti. Získané informace byly použity ke splnění cíle práce, jímž je posouzení interních procesů a návrh na jejich zefektivnění v kapitole 3.3.

Klíčovými informacemi, které vyplynuly z rozhovoru, byly:

- pojišťovna nabízí na trhu pět druhů pojištění (životní pojištění, cestovní pojištění, pojištění vozidel, majetkové pojištění a pojištění odpovědnosti);
- společnost má centrálu v Praze a spádové pobočky po celém území ČR, na pobočkách pracují pracovní týmy, každý svého team leadera a lokálního ředitele,
- organizační struktura firmy je 3úrovňová;
- pojišťovna má formou interních instrukcí popsány zásady, postupy a metody pro nábor, výběr a přijímání nových zaměstnanců;
- pojišťovna realizuje výběrová řízení na řízení z vnitřních zdrojů a řízení z vnějších zdrojů;
- výběr vhodných kandidátů provádí odpovědný vedoucí zaměstnanec;
- výběrových řízení na manažerské pozice se za pojišťovnu účastní vždy nejméně dva pracovníci;
- každý nový zaměstnanec (interní či externí) musí projít procesem odborného posouzení, který provádí odborný vedoucí zaměstnanec pobočky nebo člen útvaru Nábor;
- společnost využívá při náborech komerční služby;
- pojišťovna inzeruje otevřené pozice na pracovních serverech;
- metodami výběru zaměstnanců jsou standardní i specifické metody (psychodiagnostické metody, služby AC, služby personálních agentury apod.);
- dokumenty a materiály pořizené v souvislosti s výběrovým řízením jsou archivovány a skartovány podle interních předpisů;
- pokud se v pojišťovně uvolní pracovní místo dočasně (mateřská dovolená apod.), pojišťovna hledá a nahrazuje daného pracovníka jiným člověkem na dobu určitou jen pro dobu, po kterou nebude dostupný původní zaměstnanec;
- vedoucí pracovník během výběrového řízení může navrhnout konkrétní odborné a psychodiagnostické testy znalostí, kterým má být adept podroben;
- náborové procesy v pojišťovně odpovídají pravidlům a zásadám popsaným v teoretické části práce.

Popis interních procesů získávání a výběru pracovníků organizace byl sestaven na základě zmíněných rozhovorů s manažery organizace.

Obchodním zástupcům slouží fyzické pobočky jako kancelářský „backoffice“, který mohou používat v rámci administrativních činností nebo pro sjednávání schůzek s klienty (na pobočkách mají k dispozici i jednací místnosti, které zaručují při jednání s klienty potřebné soukromí.

Kromě pracovníků backoffice a obchodních zástupců pracují na největších (krajských) pobočkách rovněž pracovníci v některých dalších rolích (například pracovníci útvaru Nábor, kteří se účastní výběrových řízení na vyšší manažery nebo výběrových řízení, během kterých se přijímají mimotarifní zaměstnanci.

3.2.1 Zásady získávání a výběru nových zaměstnanců

Zdrojem následujících informací popisujících zásady získávání a výběru pracovníků byl intranet společnosti v kombinaci s informacemi získanými rozhovorem se zástupcem firmy.

Organizace má formou interních instrukcí popsány zásady, postupy a metody pro nábor, výběr a přijímání nových zaměstnanců. Příslušné předpisy popisují pravidla vnitřních výběrových řízení, pravidla referenčních programů a současně kompetence jednotlivých zúčastněných stran ve výběrovém řízení.

Organizace považuje výběrové řízení za proces, který slouží k tomu, aby kompetentní osoby organizace vybraly prostřednictvím určených metod kandidáty, kteří nejlépe splňují firemní požadavky stanovené pro výkon poptávaných činností v rámci jednotlivých otevřených pracovních pozic. Organizace rozlišuje výběrová řízení na řízení z vnitřních zdrojů a řízení z vnějších zdrojů, přičemž (pokud to situace umožňuje) je základní preferencí realizovat výběr pracovníka z interních (vnitřních) zdrojů.

Samotný výběr vhodných kandidátů provádí vždy odpovědný vedoucí zaměstnanec, kterým je ředitel pobočky nebo team leader na pobočce, který spolupracuje s útvarem Náboru na centrále organizace.

U výběrových řízení na manažerské pozice ctí Organizace interní zásadu „čtyř očí“, to znamená, že se vlastního řízení za pojišťovnu účastní vždy nejméně dva pracovníci. Pokud Organizace najímá mimotarifního zaměstnance, platí zásada „šesti očí“, tedy účast minimálně tří osob za pojišťovnu, přičemž výběrového řízení se účastní i zástupce útvaru Nábor z centrály.

Dalším náborovým pravidlem praktikovaným v organizaci je zásada, která říká, že každý nový zaměstnanec (interní či externí) musí projít procesem odborného posouzení, který provádí odborný vedoucí zaměstnanec pobočky nebo člen útvaru Nábor.

Společnost využívá při náborech komerční služby, inzeruje otevřené pozice na pracovních serverech a náklady s těmito službami spojené hradí útvar Lidské zdroje z centrály organizace.

Mezi základní metody výběru zaměstnanců v organizaci patří:

- standardní metody (běžný přijímací pohovor, během kterého Organizace ověřuje reference potenciálního zaměstnance, jeho odborné znalosti apod.);
- specifické metody (pro vymezené pozice Organizace využívá psychodiagnostické metody, služby AC, služby personálních agentury apod.).

Důležitým aspektem výběrových řízení a interních firemních pravidel je, že veškeré dokumenty a materiály pořízené v souvislosti s výběrovým řízením a přihlášenými kandidáty (týká se dokumentace v písemné i elektronické podobě), jsou archivovány a skartovány podle interních předpisů, a to po dobu platnosti souhlasu příslušného kandidáta o uchování a zpracování osobních údajů.

Volné pracovní místo může v pojišťovně vzniknout buďto zřízením nové pracovní pozice nebo odchodem stávajícího zaměstnance (do důchodu, k jiné organizaci, kvůli jeho přechodu do jiné části pojišťovny apod.).

Ve druhém případě dochází k situaci, kdy je pracovní místo uvolněné dočasně, tedy na dobu určitou (například kvůli odchodu na mateřskou dovolenou, kvůli výkonu opatrovnické služby, kvůli uvolnění pracovníka v souvislosti s jeho výkonem veřejné služby, dlouhodobému neplacenému volnu, dlouhé pracovní neschopnosti apod.). V takových případech pojišťovna hledá a nahrazuje daného pracovníka jiným člověkem na dobu určitou, jen pro dobu, po kterou nebude dostupný původní zaměstnanec.

Pokud chce/potřebuje vedoucí pracovník využít služeb útvaru Nábor a požádat je o zajištění vhodných kandidátů, posílá interní poštou příslušný požadavek, v němž uvede:

- název pracovní pozice/role, kterou by měl nový zaměstnanec obsadit;
- náplň pracovní činnosti člověka v dané pozici;
- požadavky na odbornou kvalifikaci člověka, který by měl pozici obsadit;
- další specifické požadavky (například na osobní vlastnosti kandidáta, na manažerské dovednosti apod.);
- motivační nabídku (popis pracovních podmínek, odměňování zaměstnance na pozici, popis dalšího rozvoje pracovníka, firemní benefity, které budou pracovníkovi k dispozici apod.);
- termín předpokládaného nástupu pracovníka.

Vedoucí pracovník během výběrového řízení může navrhnout konkrétní odborné a psychodiagnostické testy znalostí, kterým má být adept podroben, i účast dalších osob za pojišťovnu v jednotlivých kolech výběrového řízení. Má právo účastnit se kteréhokoliv kola výběrového řízení a po konzultaci s útvarem Náboru rozhoduje o způsobu výběru nového zaměstnance. Jeho povinností je seznámit kandidáta s popisem práce a s činností útvaru, který otevřenou pozici obsazuje.

Pokud je útvar Náboru osloven a požádán o spolupráci při výběrovém řízení, jeho zástupce je povinen:

- ověřit, zda je požadavek na otevřenou pozici oprávněný (zda jsou v plánu pro danou pozici vyhrazeny příslušné finanční prostředky apod.);
- manažerovi, který služby útvaru poptává, poskytovat podporu při dodržení pracovně-právních předpisů a při eliminaci pracovně-právních rizik, která souvisí s obsazením volného pracovního místa;
- posuzovat aktuální personální situaci v pojišťovně (její pobočce) a vedoucímu pracovníkovi, který služby poptává, doporučit vhodný způsob výběru nového člověka (z vnitřních nebo vnějších zdrojů, případně paralelně). Pokud se nový kandidát bude vybírat z interních zdrojů pojišťovny, pracovník Náboru zajistí inzerci nabídky otevřené pozice v interních komunikačních kanálech, na firemním intranetu, v interních elektronických novinách apod. podle svého uvážení a daných podmínek;
- v případě hledání a výběru kandidátů z vnějších zdrojů pracovník Náboru v pojišťovně aktivně využívá:
 - vyhledávání vhodných kandidátů z interní databáze;
 - vytipování kandidátů z interního referenčního programu;
 - inzerce volné pozice na internetu, sociálních sítích a pracovních serverech;
 - služby personálních agentur;
 - služby headhunterských společností;
 - databáze Úřadu práce;
 - apod.
- shromažďovat přihlášky kandidátů do výběrového řízení a po dohodě s vedoucím pracovníkem, do jehož týmu se kandidát vybírá, provádět příslušný předvýběr (tedy eliminaci nevhodných kandidátů). Základem jeho rozhodování jsou informace uvedené v CV kandidáta, telefonický rozhovor nebo osobní schůzka;
- organizačně zajišťovat jednotlivá kola výběrového řízení (zvat kandidáty na schůzky, zajišťovat psychologické testování, prověřovat odborné a jazykové znalosti kandidátů apod.);
- navrhnout testy odborných znalostí a psychologické testy (může i u takových výběrových řízení, kde nejsou povinně předepsány);

- ověřovat uvedené reference jednotlivých kandidátů (jejich bezúhonnost, spolehlivost, pracovní pověst);
- předávat informace o nástupu vybraného pracovníka do dané pozice útvaru Personalistiky v centrále organizace.

Náborové procesy v pojišťovně odpovídají pravidlům a zásadám popsaným v teoretické části práce. Protože má pojišťovna svého majoritního vlastníka v zahraničí a další pobočky v jiných zemích Evropské unie, řídí se v oblasti získávání a výběru zaměstnanců korporátními pravidly schválenými v globální centrále organizace mimo ČR. Pravidla platná na území ČR jsou lehce modifikována, aby vyhověla lokální legislativě a pracovně-právním a mzdovým předpisům v oblasti zaměstnanosti, sociálních služeb, účetnictví, mzdové a daňové agendy.

3.2.2 Výběrové řízení z vnitřních zdrojů

Zdrojem následujících informací popisujících výběroví řízení z vnitřních zdrojů byl intranet společnosti v kombinaci s informacemi získanými rozhovorem se zástupcem firmy.

Pravidla výběrového řízení realizovaného z vnitřních zdrojů pojišťovny musí dodržovat tyto interní firemní zásady:

- vnitřní výběrové řízení musí být vyhlášeno a prezentováno na intranetu pojišťovny;
- pokud nějakého kandidáta nominuje útvar Vzdělávání, musí tak být vždy s jeho souhlasem a se souhlasem jeho přímého nadřízeného;
- výběrové řízení je 1kolové, ve výjimečných případech 2kolové;
- pokud je interní kandidát vybrán, poptávající vedoucí pracovník informuje, vyrozumívá a domlouvá se se současným vedoucím pracovníkem kandidáta a dohodnou termín a další okolnosti přechodu pracovníka na novou pozici (doporučenou dobou jsou 2-3 měsíce). Současný vedoucí pracovník je povinen přechod svého podřízeného umožnit a neblokovat;
- platové podmínky vybraného kandidáta musí korespondovat s platným mzdovým rádem pojišťovny.

Pojišťovna má interně implementován systém referenčního programu s názvem „Najdi si kolegu“. Jeho obsahem je možnost (platná pro všechny zaměstnance pojišťovny) doporučovat vhodné pracovníky ze svého okolí (známé, přátele, příbuzné apod.) na otevřené pozici s tím, že pokud bude doporučený člověk do pozice vybrán, zaměstnanec obdrží finanční odměnu.

Pojišťovna interně vyhláší otevřené pozice v rámci referenčního programu a každé takové ohlášení obsahuje:

- název otevřené pozice;
- popis klíčové náplně práce pracovníka v dané pozici;
- požadavky na odbornou kvalifikaci uchazeče;
- termín předpokládaného nástupu;
- výši odměny pro zaměstnance pojišťovny, pokud bude pracovník díky jeho doporučení do otevřené pozice vybrán.

Referenční program má interní pevná pravidla. Zaměstnanec může doporučit jen takové kandidáty, kteří již minimálně dva roky nejsou zaměstnanci pojišťovny (na centrále ani na pobočkách).

Doporučení nemohou být takoví kandidáti, kteří již jsou v evidenci útvaru Náboru z dřívějších výběrových řízení. Pokud je uchazeč doporučen do výběrového řízení prostřednictvím

referenčního programu a současně se přihlásí do výběrového řízení sám, odměna za doporučení se pracovníkovi pojišťovny vyplatí jen tehdy, pokud byl nejdříve doporučen do programu a teprve potom se adept přihlásil. Pokud stejného kandidáta doporučí do programu více zaměstnanců pojišťovny, odměnu získává ten, kdo jej doporučil jako první. Odměna za doporučení pracovníka se zaměstnanci pojišťovny vyplatí až po třech měsících od nástupu pracovníka do pozice za předpokladu, že pracovník v dané pozici zůstává pracovat dál.

Pokud kandidáta do otevřené pozice doporučí manažer pojišťovny, může dostat provizi za zprostředkování jen tehdy, když otevřená pozice není v jeho útvaru (tedy když doporučuje nového člověka pro jiného manažera pojišťovny).

Další možností, jak si může zaměstnanec pojišťovny jednorázově přivydělat, je, pokud doporučuje pojišťovně OZP pracovníka (osobu se zdravotním pojištěním).

3.2.3 Výběrové řízení z vnějších zdrojů

Zdrojem následujících informací popisujících výběrová řízení z vnějších zdrojů byl intranet společnosti v kombinaci s informacemi získanými rozhovorem se zástupcem firmy.

Pravidla výběrového řízení realizovaného z vnějších zdrojů musí dodržovat tyto interní firemní zásady:

- pracovník se z vnějších zdrojů vybírá jen tehdy, pokud není z nějakého důvodu možné či smysluplné obsadit otevřenou pozici stávajícím zaměstnancem pojišťovny se známou pracovní historií;
- kandidáty pro výběr z vnějších zdrojů vybírá specialista útvaru Nábor nebo angažovaná personální agentura;
- jednotlivé pobočky pojišťovny přímé přihlášky do náborů a výběrových řízení fyzicky nepřijímají, adepti a kandidáti jsou přesměrováni na zasílání nabídek prostřednictvím internetových stránek pojišťovny, e-mailem nebo poštou na adresu centrály a náborového útvaru. Pobočky případným kandidátům, kteří se fyzicky dostaví na přepážky poboček, poskytují v uvedeném slova smyslu potřebnou součinnost;
- vhodné adepty a kandidáty vyhledává specialista náboru na sociálních sítích (například LinkedIn nebo Jobs.cz) a potenciálním uchazečům odesílá pracovní nabídku s odkazem na výběrové řízení na stránkách pojišťovny, kde se daný člověk může k výběrovému řízení přihlásit;
- pokud chce poptávající manažer využít v rámci náboru služeb personální či headhunterské společnosti, musí nejdříve specialistovi náboru, který tyto služby objednává, písemně potvrdit svůj závazek uhradit veškeré náklady, které s využitím těchto služeb souvisí.

Organizace spolupracuje také se středními a vysokými školami a umožňuje studentům absolvovat odborné praxe a stáže v kancelářích pojišťovny v rámci administrativních činností (dle potřeb jednotlivých poboček).

Povinné praxe studentů středních a vyšších odborných škol upravuje Školský zákon a školy, které s pojišťovnou v této oblasti spolupracují, mají uzavřeny příslušné smlouvy. S vybranými studenty uzavírá pojišťovna Dohody o výkonu práce. Studenti se na stáže a praxe mohou přihlašovat prostřednictvím útvaru Náboru. S přihláškou posílají své CV, podle kterého vedoucí pracovníci pojišťovny, kteří tyto síly hledají, vhodné adepty vybírají.

Na odborné stáže nastupují do pojišťovny studenti vysokých škol, kteří uzavírají Dohodu o provedení práce a výkonu odborné praxe.

Pojišťovna zaměstnává pracovníky také prostřednictvím dohod o pracích konaných mimo pracovní poměr (DPP a DPČ). Vhodné adepty pro tento typ spolupráce specialisté nábory vybírají prostřednictvím inzerce na webových stránkách pojišťovny, prostřednictvím interní databáze externích uchazečů, pomocí inzerce na vysokých školách a na veletrzích pracovních příležitostí a pomocí propagace na vybraných sociálních sítích.

Tento výběr je 2kolový, první kolo probíhá jen na základě zaslaných CV a druhé kolo představuje individuální rozhovory s vybranými adepty za účasti odpovědného vedoucího pracovníka (manažera) pojišťovny.

Pojišťovna v omezené míře zaměstnává také cizince jak ze zemí Evropské unie, tak mimo ni. V rámci výběrového řízení tohoto typu je specialista nábory pojišťovny povinen písemně nahlásit volné pracovní místo na lokální úřad práce, a to minimálně jeden měsíc předem.

3.3 Výzkumné šetření

Cílem výzkumného šetření bylo naplnit stanovený cíl a získat dostatečné informace pro identifikaci silných a slabých stránek sledovaných personálních činností.

Průzkum (po dohodě s managementem organizace) proběhl na deseti pobočkách pojišťovny ve středních Čechách a respondentům byl (pomocí managementu organizace, který vybíral zaměstnance podle svého uvážení a dostupných možností (dovolené apod.)) distribuován elektronický formulář s patnácti uzavřenými dotazy (v příloze práce).

Součástí analýzy získaných odpovědí bylo rovněž získání odpovědí na 4 v úvodu uvedené výzkumné otázky.

VO1: „*Používá společnost vhodné metody získávání zaměstnanců?*“

VO2: „*Mají zaměstnanci v průběhu procesu získávání a výběru dostatek vhodných informací?*“

VO3: „*Sleduje podnik tzv. candidate experience – zpětnou vazbu z přijímacího procesu?*“

VO4: „*Používá podnik jako nástroj získávání nových zaměstnanců vhodný mix benefitů?*“

Celkem se podařilo získat 265 odpovědí na položené otázky, ve struktuře:

- 59 odpovědí manažerů;
- 92 odpovědí pracovníků kanceláří na pobočkách (referenti či specialisté s místem výkonu práce na dané pobočce);
- 114 odpovědí obchodních zástupců (terénní pracovníci).

Odpovědi na otázku č. 1: „Jaké je Vaše pohlaví?“

Vyhodnocení:

Nejmenší zastoupení v průzkumu měli manažeři (23 %), nejvíce bylo obchodních zástupců (45 %). Liniových pracovníků bylo zbývajících (32 %). Poměr žen a mužů napříč všemi typy pozic byl 68:32 ve prospěch mužů.

Odpovědi na otázku č. 2: „Jaký je Váš věk“

Vyhodnocení:

Nejsilnější věkové zastoupení měli lidé ve věku 18-39 let (55 %) následování pracovníky ve věku 40-59 let (40 %). Respondentů před důchodem nebo v důchodovém věku bylo zbývajících 5 %. Tento výsledek byl poměrně předpokládaný, protože pokud se průzkumu účastnila většina obchodních zástupců pojišťovny, lze očekávat, že jde většinou o mladší pracovníky, protože u

této profese obvykle vydrží většinou jen zlomek lidí, kteří do pojišťovny na pozice obchodních zástupců nastoupí.

Odpovědi na otázku č. 3: „Jak se o Vás pojišťovna dozvěděla před Vaším přijetím?“

Vyhodnocení:

Odpovědi na tuto otázku byly poměrně překvapující. Většina (63 %) pracovníků pojišťovny, kteří se průzkumu účastnili, se do pojišťovny dostala díky svým účtům a aktivitám na sociálních sítích, kde si jich všimli hledající manažeři a lidé z HR pojišťovny. Nejvíce takto „zrekrutovaných“ lidí obsadilo po přijetí do pojišťovny pozice obchodních zástupců (48 %).

Odpovědi na otázku č. 4: „Které sociální sítě používáte Vy (nebo Váš nadřízený) při získávání nových zaměstnanců? Můžete označit více odpovědí.“

Vyhodnocení:

63 % respondentů průzkumu odpovědělo, že během získávání nových pracovníků používá sociální síť LinkedIn. Na druhém místě je personální server Jobs.cz, který lze také pro potřeby této práce považovat za sociální síť. Služby tohoto server využívá 61 % respondentů. Třetí využívanou sociální sítí je Facebook, který využívá 16 % respondentů a podobný počet respondentů (15 %) využívá sociální síť Instagram. Twitter používá 5 % respondentů a jiné sítě 2 %.

Odpovědi na otázku č. 5: „Nastoupil/-a jste do svého zaměstnání v pojišťovně díky úspěšnému absolvování výběrového řízení?“

Vyhodnocení:

96 % respondentů v průzkumu uvedlo, že nastoupilo do pracovního poměru na základě vítězství ve výběrovém řízení. Zbývá 4 % odpověděla opačně. Možným vysvětlením toho, že někteří zaměstnanci neabsolvovali výběrové řízení, je to, že nastoupili do pojišťovny před mnoha lety, kdy náborové a přijímací procesy vypadaly podstatně jinak, než jaké jsou dnes.

Odpovědi na otázku č. 6: „Byl/-a jste na začátku výběrového řízení seznámen/-a s jeho průběhem?“

Vyhodnocení:

91 % respondentů bylo na začátku výběrového řízení seznámeno s jeho průběhem, ostatní (9 %) má opačnou zkušenost. Jako možné vysvětlení je to, že zaměstnanci personálního útvaru si náborový proces zjednodušili a některé adepty, se kterými komunikovali, a které vyhodnotili jako vhodné pro postup do dalších kol výběrových řízení, neinformovali. Možným důvodem mohla být tedy jejich neprofesionalita.

Odpovědi na otázku č. 7: „Vyhodnotil/-a byste dnes toto výběrové řízení pozitivně jako profesionálně řízené v souladu s očekáváním z Vaší strany?“

Vyhodnocení:

Silná většina (86 %) respondentů v rámci průzkumu odpovědělo, že výběrové řízení, díky němuž nastoupili do organizace, považují za profesionálně realizované a vnímají jej pozitivně.

12 % respondentů odpovědělo opačně a pocit profesionality nemají. Zbývající 2 % si myslí, že výběrové řízení, kterým prošli, bylo profesionální jen částečně.

Odpovědi na otázku č. 8: „Jak často hledáte Vy (nebo Váš nadřízený) do svého týmu nové posily?“

Vyhodnocení:

Odpovědi na tuto otázku přinesly zajímavý výsledek. 57 % respondentů uvedlo, že oni nebo jejich nadřízení hledají nové pracovníky každý měsíc, 31 % hledá jednou za tři měsíce, 4 % jednou za půl roku, 4 % jednou ročně a 4 % svou odpověď dalo najevo, že nové kolegy hledají velmi výjimečně.

Výsledek ukazuje na poměrně vysokou míru fluktuace zaměstnanců, nicméně v organizacích, které se živí prodejem pojištěk, je tato situace standardem. Jen malá část nováčků, kteří jsou přijímáni do řad obchodních zástupců a v terénu uzavírají pojistné smlouvy s klienty, vydrží déle než jeden-dva měsíce, protože každý na začátku této práce pro pojišťovnu brzy vyčerpá své okolí (rodina, přátelé apod.) a při hledání nových klientů na trhu nebývají dále úspěšní, práci vzdávají a z pojišťovny odchází.

Odpovědi na otázku č. 9: „Využíváte (Vy nebo Vaši nadřízení) v rámci procesu získání pracovníků služeb externí personální agentury?“

Vyhodnocení:

71 % respondentů uvedlo, že během procesu získávání pracovníků používají služeb komerčních personálních agentur. 24 % respondentů řeklo, že agentury nevyužívají a 5 % prohlásilo, že jejich služeb využívají jen někdy.

Odpovědi na otázku č. 10: „Znáte Vaši firemní HR politiku interní HR procesy?“

Vyhodnocení:

84 % respondentů v průzkumu uvedlo, že firemní HR politiku zná, 12 % odpovědělo opačně a zbytek (4 %) si nebylo jistých.

Odpovědi na otázku č. 11: „Využívá Vaše společnost vhodné zaměstnanecké benefity při hledání nových zaměstnanců?“

Vyhodnocení:

76 % respondentů si myslí, že firma používá vhodné (adekvátní) zaměstnanecké benefity, o kterých informuje zájemce o pracovní pozice během procesů získávání a výběru nových pracovníků.

Odpovědi na otázku č. 12: „Považujete fluktuaci zaměstnanců ve Vaší společnosti za nadprůměrně vysokou?“

Vyhodnocení:

Vysoké procento respondentů (86 %) si myslí, že zaměstnanecká fluktuace v pojišťovně není vysoká, což je v lehkém rozporu s jinými údaji. Důvodem tohoto pohledu je pravděpodobně to,

že fluktuace je v pojišťovnách proti jiným firmám dlouhodobě nadprůměrná a lidé, kteří v tomto prostředí pracují, si na ni zvykli a mohou ji brát jako standard.

Odpovědi na otázku č. 13: „Pracuje Vaše společnost se zpětnými vazbami kandidátů z přijímacího procesu?“

Vyhodnocení:

Většina respondentů (72 %) si myslí, že firma získává zpětné vazby od kandidátů během procesů získávání a výběru pracovníků, a následně s nimi pracuje.

Odpovědi na otázku č. 14: „Pokud byste nyní nastupoval/-a do firmy, probíhalo by výběrové řízení jinak, než jak jste ho zažil/-a při Vašem nástupu?“

Vyhodnocení:

77 % respondentů je toho názoru, že dnešní výběrová řízení mají jiný průběh, než zažili oni sami při svém nástupu. Tento výsledek pravděpodobně znamená to, že dnes jsou na obchodní zástupce, liniové pracovníky i manažery kladeny vyšší nároky, než tomu bývalo v minulosti.

Odpovědi na otázku č. 15: „Jsou podle Vašeho názoru informace o firmě poskytované novým zaměstnancům v dostatečném rozsahu i hloubce?“

Vyhodnocení:

Impozantních 89 % účastníků dotazníkového šetření je toho názoru, že novým zaměstnancům jsou při nástupu sdělovány všechny potřebné informace, které pro svou práci potřebují. 8 % si myslí opak, 3 % neví.

3.3.1 Vyhodnocení kvalitativního výzkumu

K polostrukturovanému rozhovoru byl osloven personální manažer organizace. Cílem rozhovoru bylo získat data, která:

- Korelují s náplní teoretické části závěrečné práce (získávání zaměstnanců, výběr zaměstnanců, metody získávání zaměstnanců, metody výběru zaměstnanců, trendy v získávání a výběru zaměstnanců);
- Budou sloužit jako podklady pro praktickou část závěrečné práce (získávání zaměstnanců ve společnosti, výběr zaměstnanců ve společnosti, vyhodnocení výzkumu, návrhy a doporučení);
- Korelují s daty získaných z dotazníkového šetření.

A dále též informace nutné k zodpovězení nosných témat:

1. Pozice a struktura oddělení lidských zdrojů v organizaci;
2. Četnost potřeby získávání nových pracovníků;
3. Odpovědnosti v rámci zajišťování procesů získávání a výběru pracovníků;
4. Obsah a forma procesů získávání a výběru pracovníků;
5. Získávání pracovníků z vnitřních a vnějších zdrojů;
6. Spolupracující personální agentury;
7. Fluktuace zaměstnanců a její souvislost s podobou a průběhem procesů získávání a výběru pracovníků (výběrová kritéria);

8. Námety na zlepšení interních procesů získávání a výběru pracovníků v organizaci.

Pozice a struktura oddělení lidských zdrojů v organizaci

Oddělení lidských zdrojů působící na centrále organizace úzce spolupracuje s vedoucími pracovníky, naslouchá jejich požadavkům a podniká patřičné kroky ve věci procesů získávání a výběru zaměstnanců a též v navazujících krocích, kdy je vhodný kandidát přijat na uvolněnou pracovní pozici.

Četnost potřeby získávání nových pracovníků

Vzhledem ke standardní úrovni fluktuace v rámci organizace byla i četnost potřeby získávání nových pracovníků vyhodnocena obvyklou.

Odpovědnost v rámci zajišťování procesů získávání a výběru pracovníků

Proces získávání a výběru vhodných kandidátů provádí vždy odpovědný vedoucí zaměstnanec, kterým je ředitel pobočky nebo team leader na pobočce, který spolupracuje s útvarem Náboru na centrále organizace.

Obsah a forma procesů získávání a výběru pracovníků

Organizace považuje výběrové řízení za proces, který slouží k tomu, aby kompetentní osoby organizace vybraly prostřednictvím určených metod kandidáty, kteří nejlépe splňují firemní požadavky stanovené pro výkon poptávaných činností v rámci jednotlivých otevřených pracovních pozic. Organizace rozlišuje výběrová řízení na řízení z vnitřních zdrojů a řízení z vnějších zdrojů, přičemž (pokud to situace umožňuje) je základní preferencí realizovat výběr pracovníka z interních (vnitřních) zdrojů.

Důležitým náborovým pravidlem praktikovaným v organizaci je zásada, která říká, že každý nový zaměstnanec (interní či externí) musí projít procesem odborného posouzení, který provádí odborný vedoucí zaměstnanec pobočky nebo člen útvaru Nábor.

Získávání pracovníků z vnitřních a vnějších zdrojů

Pravidla výběrových řízení realizovaných z vnitřních zdrojů pojišťovny musí dodržovat tyto interní firemní zásady:

- vnitřní výběrové řízení musí být vyhlášeno a prezentováno na intranetu pojišťovny;
- pokud nějakého kandidáta nominuje útvar Vzdělávání, musí tak být vždy s jeho souhlasem a se souhlasem jeho přímého nadřízeného;
- výběrové řízení je 1kolové, ve výjimečných případech 2kolové;
- pokud je interní kandidát vybrán, poptávající vedoucí pracovník informuje, vyrozumívá a domlouvá se se současným vedoucím pracovníkem kandidáta a dohodnou termín a další okolnosti přechodu pracovníka na novou pozici (doporučenou dobou jsou 2-3 měsíce). Současný vedoucí pracovník je povinen přechod svého podřízeného umožnit a neblokovat;
- platové podmínky vybraného kandidáta musí korespondovat s platným mzdovým řádem pojišťovny.

Pravidla výběrových řízení realizovaných z vnějších zdrojů musí dodržovat tyto interní firemní zásady:

- pracovník se z vnějších zdrojů vybírá jen tehdy, pokud není z nějakého důvodu možné či smysluplné obsadit otevřenou pozici stávajícím zaměstnancem pojišťovny se známou pracovní historií;

- kandidáty pro výběr z vnějších zdrojů vybírá specialista útvaru Nábor nebo angažovaná personální agentura;
- jednotlivé pobočky pojišťovny přímé přihlášky do náborů a výběrových řízení fyzicky nepřijímají, adepti a kandidáti jsou přesměrováni na zaslání nabídek prostřednictvím internetových stránek pojišťovny, e-mailem nebo poštou na adresu centrály a náborového útvaru. Pobočky případným kandidátům, kteří se fyzicky dostaví na přepážky poboček, poskytují v uvedeném slova smyslu potřebnou součinnost;
- vhodné adepty a kandidáty vyhledává specialista náboru na sociálních sítích (například LinkedIn nebo Jobs.cz) a potenciálním uchazečům odesílá pracovní nabídku s odkazem na výběrové řízení na stránkách pojišťovny, kde se daný člověk může k výběrovému řízení přihlásit.

Spolupracující personální agentury

Poptávající manažer může využít v rámci náboru služeb personální či headhunterské společnosti, ovšem musí nejdříve specialistovi náboru, který tyto služby objednává, písemně potvrdit svůj závazek uhradit veškeré náklady, které s využitím těchto služeb souvisí.

Fluktuace zaměstnanců a její souvislost s podobou a průběhem procesů získávání a výběru pracovníků (výběrová kritéria)

Fluktuace zaměstnanců organizace nebyla vyhodnocena jako nadprůměrně vysoká, nicméně lze i tuto úroveň pravděpodobně snížit aplikováním námětů na zlepšení.

Náměty na zlepšení interních procesů získávání a výběru pracovníků v organizaci

Jako nejzávažnější byly identifikovány oblasti motivace zaměstnanců (především obchodních zástupců), kompetence nadřízeného v kontextu interních přesunů zaměstnanců, omezující pravidla referenčního programu a též odměňování za doporučení nového kolegy.

3.4 Shrnutí výsledků a formulace doporučení

Odpověď na výzkumnou otázku č. 1 lze získat vyhodnocením informací zjištěných z dotazníkového šetření, konkrétně u otázek č. 3, 6 a 9. Společnost využívá standardní metody a zdroje při získávání pracovníků (personální servery, sociální síť jako LinkedIn, Jobs.cz, Facebook a Instagram), spolupracuje s personálními agenturami, seznamuje zaměstnance s firemní HR politikou apod.

Odpověď na výzkumnou otázku č. 2 lze získat vyhodnocením informací zjištěných z dotazníkového šetření, konkrétně u otázky č. 6, 7 a 10. Zaměstnanci jsou během procesů získávání a výběru zaměstnanců dostatečně informováni.

Odpověď na výzkumnou otázku č. 3 lze získat vyhodnocením informací zjištěných z dotazníkového šetření, konkrétně u otázky č. 13. Podle většiny respondentů (72 %) firma pracuje se zpětnými vazbami získanými během výběrových řízení od zájemců o pracovní pozice.

Odpověď na výzkumnou otázku č. 4 lze získat vyhodnocením informací zjištěných z dotazníkového šetření, konkrétně u otázky č.11. Společnost využívá podle většiny zaměstnanců vhodné zaměstnanecké benefity.

Sociální sítě jsou pro pojišťovnu běžným zdrojem hledání, vytipování a následného oslovování vhodných zájemců/adeptů na některé otevřené pozice. Primární sociální síť, kterou pojišťovna běžně využívá, je profesní sociální síť LinkedIn, jejíž uživatelé o sobě zveřejňují profesní informace důležité při hledání pracovních příležitostí a vhodného profesního uplatnění.

Druhou sociální sítí (i když je otázkou, zda danou službu lze považovat za sociální síť) je pracovní server Jobs.cz, který na českém internetu dlouhodobě slouží jako jeden z největších a nejznámějších serverů pro hledání práce (ze strany zaměstnanců) nebo hledání nových zaměstnanců (ze strany zaměstnavatelů).

V rámci výzkumného šetření byly zjištěny dílčí nedostatky ve způsobu realizace procesů v rámci získávání a výběru zaměstnanců.

Návrhy/náměty na zlepšení těchto procesů v organizaci jsou uvedeny v Tabulka 3.

Tabulka 3 Doporučení pro zlepšení procesů získávání a výběru zaměstnanců v organizaci

	Nedostatek	Námět na zlepšení
1.	Vysoká fluktuace pracovníků navzdory úspěšnému obsazení otevřených pozic.	Během procesu získávání zaměstnanců věnovat výrazně více pozornosti pracovní motivaci obchodních zástupců a způsobům jejich práce poté, co vyčerpají svou "sociální bublinu" a začnou hledat nové klienty na trhu.
2.	Výběrové řízení realizované získáváním z vnitřních zdrojů je většinou 1kolové. Není vyloučeno, že to je jeden z důvodů vysoké míry fluktuace pracovníků.	Všechny druhy výběrových řízení realizovat jako minimálně 2kolová.
3.	Nadřízený, jehož podřízený se hlásí na jinou pozici v organizaci a v rámci výběrového řízení uspěje, přechází do nové pozice bez ohledu na názor a potřebu dosavadního nadřízeného, což někdy způsobuje problémy, protože jeho odchodem chybí zapracovaný člověk na jiném pracovním místě.	Vedoucí pracovník, jehož člověk chce odejít na jiné pracovní místo v organizaci, by měl mít právo veta v rámci udělování souhlasu s jeho přechodem.
4.	Některá pravidla referenčního programu zbytečně omezují kandidáty.	Doporučen nemůže být bývalý pracovník, který je méně než 2 roky mimo firmu. Zkrácení na 6 měsíců (dostačující interval) může přinést další zajímavé tipy na nové kolegy ze strany interních zaměstnanců.
5.	Nedostatečná odměna za doporučení kolegy.	Výše odměny pro zaměstnance za doporučení v rámci referenčního programu je poloviční ve srovnání s poplatkem, který Organizace platí personální agentuře při obsazení otevřené pozice kandidátem, kterého přivedla agentura. Není důvod, aby se tyto částky lišily. Zvýšení odměny pro zaměstnance může zvýšit jejich motivaci a přivést nové zajímavé kandidáty do otevřených pozic.

Zdroj: vlastní zpracování

Veřejnost si může na tomto serveru vytvořit své účty a profily a může být oslokována formou nabídek ze strany inzerujících společností, které hledají pracovní posily, na druhé straně veřejnost nemůže na tomto serveru psát příspěvky a běžně komunikovat, jako je to obvyklé na jiných sociálních sítích. Pro potřeby této práce bude server Jobs.cz považován za sociální síť.

Sociální sítě Facebook a Instagram využívá Organizace během získávání nových zaměstnanců celkem v 7 % případů.

4 Závěr

Personální procesy získávání a výběru zaměstnanců do firem jsou významnými (až páteřními) procesy řízení lidských zdrojů. Jejich prostřednictvím organizace realizuje svou potřebu lidských zdrojů, bez kterých by její podnikání nebylo možné a organizace by na trhu v konkurenčním boji neuspěla.

Získávání a výběr zaměstnanců jsou dvě nezávislé na sebe navazující „disciplíny“. Prostřednictvím získávání před-vybírají pověření pracovníci organizace (často specialisté z útvarů řízení lidských zdrojů) kandidáty na obsazení otevřených pracovních pozic.

Jakmile se tak stane, může být realizován další proces, kterým je výběr pracovníků. Během něj se z před-vybraných kandidátů pomocí různých metod vybírají takoví pracovníci, kteří z přihlášených adeptů nejlépe splňují požadavky a představy organizace, kdo má dané pozice obsadit.

Při výběru pracovníků je nutné dodržovat právní normy i z hlediska diskriminace. Klíčovým legislativním předpisem v této oblasti je zákon č. 198/2009 Sb., o rovném zacházení a o právních prostředcích ochrany před diskriminací (tzv. antidiskriminační zákon), který je účinný od roku 2010. Tento předpis společně s platným Zákoníkem práce (zákon č. 262/2006 Sb.) a zákonem o zaměstnanosti (zákon č. 435/2004 Sb.) nastavuje pravidla rovného zacházení v pracovních právních vztazích. Velké mezinárodní organizace, které jsou zvyklé na multikulturní prostředí, problémy s diskriminací podle rasy, pohlaví, věku, etnika, původu, národnosti, sociálního levelu apod., tento problém nemívají. Trápí spíše malé organizace s málo zaměstnanci, kde je někdy věcí náhody, které osobnosti zaměstnanců se v organizaci setkají.

Teoretická část práce popsala procesy získávání i výběru zaměstnanců, vysvětlila jejich význam a zdůraznila jejich přínos pro každou firmu se zaměstnanci. Některé procesy běžící v organizacích, jsou oborově nezávislé a v každé organizaci probíhají podobným způsobem. Procesy řízení lidských zdrojů mezi takové procesy patří.

V praktické části práce byly popsány procesy získávání a výběru zaměstnanců ve vybrané organizaci a bylo konstatováno, že odpovídají běžným standardům a teoriím. Z tohoto důvodu autor práce nenašel příležitost k takovým doporučením pro danou firmu, která by řízení lidských zdrojů v oblasti získávání a výběru zaměstnanců významně zlepšila. Je samozřejmé, že každá organizace a každá její služba se dá vždy z nějakého úhlu pohledu zlepšovat, nicméně zjištění učiněná v práci k takovým závěrům nevedla.

V rámci výzkumného šetření byly prostřednictvím dotazníkového šetření mezi zaměstnanci organizace zodpovězeny všechny čtyři výzkumné otázky. Během realizace výzkumného šetření byly identifikovány drobné nedostatky v rámci procesů získávání a výběr zaměstnanců. Náměty na jejich zlepšení byly sepsány a navrženy.

Jako u každé práce a každého oboru se i personalistika dá dělat dobře nebo špatně, vždy záleží na stupni profesionality a vyzrálosti dané organizace, na jejich zkušenostech, v čemž se výrazně odráží vlastníci organizace a jejich schopnosti, zkušenosti, možnosti a priority. Na rozdíl od dřívějších let si dnes management firem velmi často uvědomuje, že lidské zdroje jsou „firemním stříbrem“, všechno v organizaci na nich stojí, což znamená, že výběr těch správných loajálních, zapálených, poctivých a energických lidí je základním kamenem úspěchu organizace.

Moudré a přiměřené investice do útvarů řízení lidských zdrojů, do podpůrných nástrojů, které lidé zde pracující používají, do jejich vzdělávání, do jejich pracovní motivace, a hlavně do čehokoliv, co v organizaci vytváří příjemnou přátelskou a tvořivou atmosféru, se s vysokou pravděpodobností vlastníků firmě brzy vrátí.

Cíle závěrečné práce byly splněny.

Literatura

ARMSTRONG, M., TAYLOR, S. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. 13. vyd. Praha: Grada Publishing, 2015. 928 s. ISBN 978-80-247-9882-0.

ARMSTRONG, M., TAYLOR, S. *Armstrong's handbook of human resource management practice*. London: KoganPage, 2017. 776 s. ISBN 978-0-7494-7411-9.

DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. *Slovník pojmů k řízení lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck, 2004. 157 s. ISBN 80-7179-468-6.

DVOŘÁKOVÁ, Z. *Management lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Praha: C. H. Beck, 2007. 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.

DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7179-884-2.

FOOT, M., HOOK, C. *Personalistika*. Praha: Computer Press, 2002. 462 s. ISBN 80-7226-515-6.

HANZELKOVÁ, A., KEŘKOVSKÝ, M., KOSTROŇ, L. *Personální strategie*. 2012. 176 s. ISBN 978-80-7179-564-3

JADRNÁ, M. *Personální práce v organizaci*. 2019. ISBN 978-80-88418-25-2.

KAESLER, C., KAESLER-PROBST, F. *Praktická podniková personalistika*. Praha: Wolters Kluwer, 2021. 143 s. ISBN 978-80-7357-913-5.

KAUFMANN, Z. Stát by měl lépe využívat služeb profesionálních rádců. *Právo*, 12.03.2003, s. 16. ISSN 1211-2119.

KASPER, H., MAYRHOFER, W. *Personální management Řízení Organizace*. 1. vyd. Praha: Linde, 2005. 600 s. ISBN 80-86131-57-2.

KOMÁREK, J. *Management II., část 2., Řízení lidských zdrojů. Studijní text pro prezenční formu studia*. Brno: Vysoká škola Karla Engliš, a.s., 2008.

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.

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. 400 s. ISBN 978-80-7261-288-8.

LOCHAMONOVÁ, A. *Personalistika*. Prostějov: Computer Media, 2017. 108 s. ISBN 978-80-7402-282-1.

MOLEK, J. *Personalistika a řízení*. České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Zdravotně sociální fakulta. 2008. ISBN 978-80-7394-063-8

MYSLIVCOVÁ, M. *Personální marketing v řízení lidských zdrojů*. Brno: Munipress, 2019. 215 s. ISBN 978-80-210-9356-0.

PALÍŠKOVÁ, M., LEGNEROVÁ, K., STRÍTESKÝ, M. *Personální řízení: Úvod do moderní personalistiky*. Praha: C. H. Beck, 2021. 264 s. ISBN 978-80-7400-702-6.

REJF, L. *Řízení lidských zdrojů*. Vyd. 2. Praha: České vysoké učení technické v Praze, 2009. 145 s. ISBN 978-80-01-04388-2.

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

TEGZE, J. *Jak hledat zaměstnance v 21. století: Techniky moderního recruitmentu*. Praha: Grada Publishing, 2018. 328 s. ISBN 978-80-271-0551-9.

TOTH, D. *Personální management*. Praha: Powerprint, 2010. 474 s. ISBN 978-80-87415-05-4.

VEBER, J. *Management*. 2014. Management Press. ISBN 978-80-726-1274-1.

VOCHOZKA, M., MULAČ, P. *Podniková ekonomika*. Praha: Grada Publishing, 2012. 576 s. ISBN 978-80-247-4372-1.

Internetové zdroje

AKTUÁLNÍ ŠKOLNÍ ZPRÁVY. *Rozdíl mezi nábořem a výběrem 2022 [online]*. 2021. Dostupné online z WWW: <<https://www.currentschoolnews.com/cs/articles/difference-between-recruitment-and-selection/>>.

CIPD. *Resourcing and talent planning survey 2021 [online]*. 2021. Dostupné online z WWW: <https://www.cipd.co.uk/Images/resourcing-and-talent-planning-2021-1_tcm18-100907.pdf>.

E-LEARNINGOVÝ PORTÁL STRATEGICKÉHO ŘÍZENÍ. *Obsah strategie lidských zdrojů*. (cit. 2022-08-13). Dostupné online z <https://strategy4smes.mendelu.cz/detail-clanku/obsah-strategie-lidskych-zdroju>

JOBS.CZ. *Takhle vypadá motivační dopis, který opravdu zaujme [online]*. 2018. Dostupné online z WWW: https://www.jobs.cz/poradna/personalistka-takhle-piste-motivacni-dopis/?gclid=EAIaIQobChMIyYeZh8Lr9wIV0Od3Ch2_wgBTEAAYASAAEgIZofD_BwE

NPI. Informační systém Infoabsolvent. *Jak firmy hledají nové pracovníky*. [cit. 2022-08-31]. Dostupné online z <https://www.infoabsolvent.cz/Temata/ClanekAbsolventi/4-1-07/Jak-firmy-hledaji-nove-pracovniky/26>

WATSON, T. *Critical social science, pragmatism and the realities of HRM*. The International Journal of Human Resource Management. 21(6), 915-931 [cit. 2022-08-25]. ISSN 0958-5192. Dostupné online z <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/09585191003729374>

WELCOMETOTHEJUNGLE.COM. *Assessment centrum. Co to je a jak se na něj připravit? [online]*. 2021. Dostupné online z WWW: <<https://www.welcometothejungle.com/cs/articles/assessment-centrum>>.

ŽIVOTOPISY.CZ. *Jak napsat životopis [online]*. (cit. 2022-05-19). Dostupné online z WWW: <https://www.zivotopisy.cz/jak-napsat-zivotopis?gclid=EAIaIQobChMIhZK80bnr9wIVcfx3Ch03QAVGEAAYAAEgLCu_D_BwE>.

Právní předpisy a zákony

Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů.

Přílohy

Příloha 1 Dotazník formulářového sběru dat

Vážení zaměstnanci,

rád bych Vás požádal o vyplnění jednoduchého dotazníku zkoumajícího procesy získávání a výběru nových pracovníků ve Vaší společnosti. Dotazník je anonymní a jeho výsledky budou použity výhradně v rámci mé studentské práce. Velmi děkuji za Váš čas a ochotu ke spolupráci.

1. Jaké je Vaše pohlaví?

- MUŽ ŽENA

2. Jaký je Váš věk?

- 18-39 40-59 60-...

3. Jak se o Vás pojišťovna dozvěděla před Vaším přijetím?

- Sociální sítě Pracovní server nebo personální agentura Jiný způsob

4. Které sociální sítě používáte Vy (nebo Váš nadřízený) při získávání nových zaměstnanců? Můžete označit více odpovědí.

- LinkedIn Facebook Instagram Twitter Jobs.cz Jiná síť

5. Nastoupil/-a jste do svého zaměstnání v pojišťovně díky úspěšnému absolvování výběrového řízení?

- ANO NE

6. Byl/-a jste na začátku výběrového řízení seznámen/-a s jeho průběhem?

- ANO NE

7. Vyhodnotil/-a byste dnes toto výběrové řízení pozitivně jako profesionálně řízené v souladu s očekáváním z Vaší strany?

- ANO NE ČÁSTEČNĚ

8. Jak často hledáte Vy (nebo Váš nadřízený) do svého týmu nové posily?

- 1x měsíčně 1x kvartálně 1x za půl roku 1 x ročně Velmi výjimečně

9. Využíváte (Vy nebo Vaši nadřízený) v rámci procesu získání pracovníků služeb externí personální agentury?

- ANO NE NĚKDY

10. Znáte Vaši firemní HR politiku interní HR procesy?

- ANO NE NEVÍM

11. Využívá Vaše společnost vhodné zaměstnanecké benefity při hledání nových zaměstnanců?

- ANO NE NEVÍM

12. Považujete fluktuaci zaměstnanců ve Vaší společnosti za nadprůměrně vysokou?

- ANO NE NEVÍM

13. Pracuje Vaše společnost se zpětnými vazbami kandidátů z přijímacího procesu?

- ANO NE NEVÍM

14. Pokud byste nyní nastupoval/-a do firmy, probíhalo by výběrové řízení jinak, než jak jste ho zažil/-a při Vašem nástupu?

- ANO NE NEVÍM

15. Jsou podle Vašeho názoru informace o firmě poskytované novým zaměstnancům v dostatečném rozsahu i hloubce?

- ANO NE NEVÍM

Odpovědi na otázku č. 1: „Jaké je Vaše pohlaví?“

	Muž	Žena	CELKEM
Manažer	43	16	59
Liniový pracovník	68	24	92
Obchodní zástupce	63	51	114
CELKEM	174	91	265

Odpovědi na otázku č. 2: „Jaký je Váš věk“

	18-39	40-59	60-...	CELKEM
Manažer	12	38	9	59
Liniový pracovník	68	22	2	92
Obchodní zástupce	62	43	9	114
CELKEM	142	103	20	265

Odpovědi na otázku č. 3: „Jak se o Vás pojišťovna dozvěděla před Vaším přijetím?“

	Sociální síť	Pracovní server nebo personální agentura	Jiný způsob	CELKEM
Manažer	28	26	5	59
Liniový pracovník	58	28	6	92
Obchodní zástupce	80	24	10	114
CELKEM	166	78	21	265

Odpovědi na otázku č. 4: „Které sociální sítě používáte Vy (nebo Váš nadřízený) při získávání nových zaměstnanců? Můžete označit více odpovědí.“

	LinkedIn	Facebook	Instagram	Twitter	Jobs.CZ	Jiná síť
Které sociální sítě používáte Vy (nebo Váš nadřízený) při získávání nových zaměstnanců?	162	42	38	12	156	5

Odpovědi na otázku č. 5: „Nastoupil/-a jste do svého zaměstnání v pojišťovně díky úspěšnému absolvování výběrového řízení?“

	ANO	NE
Nastoupil/-a jste do svého zaměstnání v pojišťovně díky úspěšnému absolvování výběrového řízení?	245	20

Odpovědi na otázku č. 6: „Byl/-a jste na začátku výběrového řízení seznámen/-a s jeho průběhem?“

	ANO	NE
Byl/-a jste na začátku výběrového řízení seznámen/-a s jeho průběhem?	233	32

Odpovědi na otázku č. 7: „Vyhodnotil/-a byste dnes toto výběrové řízení pozitivně jako profesionálně řízené v souladu s očekáváním z Vaší strany?“

	ANO	NE	ČÁSTEČNĚ
Vyhodnotil/-a byste dnes toto výběrové řízení pozitivně jako profesionálně řízené v souladu s očekáváním z Vaší strany?	221	31	13

Odpovědi na otázku č. 8: „Jak často hledáte Vy (nebo Váš nadřízený) do svého týmu nové posily?“

	1x měsíčně	1x kvartálně	1x za půl roku	1x ročně	Velmi výjimečně
Jak často hledáte Vy (nebo Váš nadřízený) do svého týmu nové posily?	147	82	12	12	12

Odpovědi na otázku č. 9: „Využíváte (Vy nebo Vaši nadřízení) v rámci procesu získání pracovníků služeb externí personální agentury?“

	ANO	NE	NĚKDY
Využíváte (Vy nebo Vaši nadřízení) v rámci procesu získání pracovníků služeb externí personální agentury?	183	62	20

Odpovědi na otázku č. 10: „Znáte Vaši firemní HR politiku interní HR procesy?“

	ANO	NE	NEVÍM
Znáte Vaši firemní HR politiku interní HR procesy?	216	31	18

Odpovědi na otázku č. 11: „Využívá Vaše společnost vhodné zaměstnanecké benefity při hledání nových zaměstnanců?“

	ANO	NE	NEVÍM
Využívá Vaše společnost vhodné zaměstnanecké benefity při hledání nových zaměstnanců?	202	31	32

Odpovědi na otázku č. 12: „Považujete fluktuaci zaměstnanců ve Vaší společnosti za nadprůměrně vysokou?“

	ANO	NE	NEVÍM
Považujete fluktuaci zaměstnanců ve Vaší společnosti za nadprůměrně vysokou?	31	221	13

Odpovědi na otázku č. 13: „Pracuje Vaše společnost se zpětnými vazbami kandidátů z přijímacího procesu?“

	ANO	NE	NEVÍM
Pracuje Vaše společnost se zpětnými vazbami kandidátů z přijímacího procesu?	185	49	31

Odpovědi na otázku č. 14: „Pokud byste nyní nastupoval/-a do firmy, probíhalo by výběrové řízení jinak, než jak jste ho zažil/-a při Vašem nástupu?“

	ANO	NE	NEVÍM
Pokud byste nyní nastupoval/-a do firmy, probíhalo by výběrové řízení jinak, než jak jste ho zažil/-a při Vašem nástupu?	198	43	24

Odpovědi na otázku č. 15: „Jsou podle Vašeho názoru informace o firmě poskytované novým zaměstnancům v dostatečném rozsahu i hloubce?“

	ANO	NE	NEVÍM
Jsou podle Vašeho názoru informace o firmě poskytované novým zaměstnancům v dostatečném rozsahu i hloubce?	235	21	9

Otázka č. 1:

„Můžete stručně představit Vaši společnost?“

Odpověď:

Firma se organizace pohybuje na českém trhu více než 20 let a svým zákazníkům poskytuje tyto základní služby:

- životní pojištění;
- cestovní pojištění;
- pojištění vozidel;
- majetkové pojištění;
- pojištění odpovědnosti.

Otázka č. 2:

„Co nabízí Vaše produkty v oblasti životního pojištění?“

Odpověď:

Produkt zastřešuje rizika nemoci, úrazu či invalidity (různé typy a balíčky rizikových životních pojištění) a podobný produkt s možností spoření (investiční životní pojištění).

V této produktové skupině organizace rovněž nabízí skupinová pojištění (například zaměstnanců firem, členů různých spolků, učitelů v rámci školy apod.), pojištění k úvěrům vybraných bankovních domů (pojištění schopnosti splácet úvěry) a pojištění vojáků na zahraniční vojenských misích.

V oblasti investičních životních pojištění společnost nabízí investování do různých garantovaných i negarantovaných fondů (například do fondů v oblasti životního prostředí).

Otázka č. 3:

„Co nabízí Vaše produkty v oblasti cestovního pojištění?“

Odpověď:

Tento typ pojistek pokrývá některá rizika v oblasti cestování klientů. Organizace nabízí cestovní pojištění buďto jako jednorázové pojištění v rámci cesty, kterou klient plánuje absolvovat (v pevném termínu od do za pevných smluvních podmínek) nebo jako celoroční cestovní pojištění, které kryje všechny cesty pojištěného klienta v daném roce bez ohledu na to, zda klient cestuje jako soukromá osoba (jede například na dovolenou) nebo je jako zaměstnanec organizace na služební cestě.

Otázka č.4:

„Co nabízí Vaše produkty v oblasti pojištění vozidel?“

Odpověď:

Pojistka tohoto typu se váže k rizikům souvisejícím s provozem:

- automobilu (společnost nabízí povinné i havarijní pojištění);
- motocyklu (povinné či havarijní pojištění);
- nákladního automobilu, autobusu nebo přívěsu (povinné či havarijní pojištění);

- flotily automobilů (povinné či havarijní pojištění);
- veterána.

K některým typům pojištění motorových vozidel pojišťovna nabízí různé doplňkové služby za příplatek (asistenční služby, nadstandardní služby, pojištění řidiče apod.).

Otázka č. 5:

„Co nabízí Vaše produkty v oblasti majetkového pojištění?“

Odpověď:

U organizace lze pojistit rodinný dům nebo byt. U obou typů pojištění lze pojistku rozdělit na pojištění domu nebo bytové jednotky (budovy, bytu, garáže, sklepa apod.), které pokrývá vlastní stavbu a přilehlé budovy a pojištění domácnosti, v jehož rámci lze pojistit nábytek, spotřební elektroniku, oblečení a další vybavení domácnosti.

Otázka č. 6:

„Co nabízí Vaše produkty v oblasti pojištění odpovědnosti?“

Odpověď:

Tento typ pojištění pokrývá různé oblasti:

- pojištění odpovědnosti z běžného života (pokrývá újmu, kterou může klient organizace způsobit cizím lidem);
- pojištění z vlastnictví nemovitostí (kryje rizika škod, která klientovi mohou vzniknout v souvislosti s vlastnictvím nemovitostí – klient je za svůj majetek odpovědný);
- pojištění odpovědnosti zaměstnance (tento typ pojistky pokrývá situace jako je nabourání služebního automobilu, rozbití firemního počítače nebo telefonu či jiného firemního majetku, ale i škodu, kterou zaměstnanec může způsobit cizím lidem);
- pojištění odpovědnosti podnikatele (tato pojistka pokrývá újmy na životě a zdraví člověka, na hmotné věci apod., které mohou vzniknout v souvislosti s podnikatelkou činností);
- pojištění škod způsobených manažerem obchodní organizace (pojistka chrání firmu a členy jejích orgánů při náhradě škody, ke které může dojít v souvislosti s výkonem jejich funkce);
- zákonné pojištění odpovědnosti zaměstnavatele (tento typ pojistky kryje nároky zaměstnanců organizace v souvislosti se škodami vzniklými při plnění pracovních úkolů včetně pracovních cest).

Otázka č. 7:

„Můžete popsat Vaše současné procesy získávání a výběru zaměstnanců?“

Odpověď:

Společnost má centrálu v Praze a spádové pobočky po celém území ČR. V rámci každé pobočky operuje jeden nebo více pracovních týmů (v závislosti na velikosti pobočky a demografii dané spádové oblasti). Každý tým, má svého team leadera a každá pobočka má svého lokálního ředitele, který odpovídá centrále za provoz a výkon práce všech pracovních týmů na pobočce.

Organizační struktura poboček je tedy 3úrovňová. V jednotlivých pracovních týmech jsou zastoupeni lidé, kteří fyzicky pracují na přepážkách pobočky v rámci přesně definované pracovní doby, která odpovídá otevírací době pobočky a obchodní zástupci, kteří pracují převážně v terénu, oslovují stávající či potenciální klienty pojišťovny, nabízejí firemní produkty a sjednávají příslušné smlouvy.

Obchodním zástupcům slouží fyzické pobočky jako kancelářský „backoffice“, který mohou používat v rámci administrativních činností nebo pro sjednávání schůzek s klienty (na pobočkách mají k dispozici i jednací místnosti, které zaručují při jednání s klienty potřebné soukromí.

Kromě pracovníků backoffice a obchodních zástupců pracují na největších (krajských) pobočkách rovněž pracovníci v některých dalších rolích (například pracovníci útvaru Nábor, kteří se účastní výběrových řízení na vyšší manažery nebo výběrových řízení, během kterých se přijímají mimotarifní zaměstnanci.

Otázka č. 8:

„Jaké používáte interní zásady při získávání a výběru zaměstnanců?“

Odpověď:

Organizace má formou interních instrukcí popsány zásady, postupy a metody pro nábor, výběr a přijímání nových zaměstnanců. Příslušné předpisy popisují pravidla vnitřních výběrových řízení, pravidla referenčních programů a současně kompetence jednotlivých zúčastněných stran.

Organizace považuje výběrové řízení za proces, který slouží k tomu, aby kompetentní osoby organizace vybraly prostřednictvím určených metod kandidáty, kteří nejlépe splňují firemní požadavky stanovené pro výkon poptávaných činností v rámci jednotlivých otevřených pracovních pozic. Organizace rozlišuje výběrová řízení na řízení z vnitřních zdrojů a řízení z vnějších zdrojů, přičemž (pokud to situace umožňuje) je základní preferencí realizovat výběr pracovníka z interních (vnitřních) zdrojů.

Samotný výběr vhodných kandidátů provádí vždy odpovědný vedoucí zaměstnanec, kterým je ředitel pobočky nebo team leader na pobočce, který spolupracuje s útvarem Náboru na centrále organizace.

U výběrových řízení na manažerské pozice ctí Organizace interní zásadu „čtyř očí“, to znamená, že se vlastního řízení za pojišťovnu účastní vždy nejméně dva pracovníci. Pokud Organizace najímá mimotarifního zaměstnance, platí zásada „šesti očí“, tedy účast minimálně tří osob za pojišťovnu, přičemž výběrového řízení se účastní i zástupce útvaru Nábor z centrály.

Dalším náborovým pravidlem praktikovaným v organizaci je zásada, která říká, že každý nový zaměstnanec (interní či externí) musí projít procesem odborného posouzení, který provádí odborný vedoucí zaměstnanec pobočky nebo člen útvaru Nábor.

Společnost využívá při náborech komerční služby, inzeruje otevřené pozice na pracovních serverech a náklady s těmito službami spojené hradí útvar Lidské zdroje z centrály organizace.

Mezi základní metody výběru zaměstnanců v organizaci patří:

- standardní metody (běžný přijímací pohovor, během kterého Organizace ověřuje reference potenciálního zaměstnance, jeho odborné znalosti apod.);
- specifické metody (pro vymezené pozice Organizace využívá psychodiagnostické metody, služby AC, služby personálních agentury apod.).

Důležitým aspektem výběrových řízení a interních firemních pravidel je, že veškeré dokumenty a materiály pořízené v souvislosti s výběrovým řízením a přihlášenými kandidáty (týká se dokumentace v písemné i elektronické podobě), jsou archivovány a skartovány podle interních předpisů, a to po dobu platnosti souhlasu příslušného kandidáta o uchovávání a zpracování osobních údajů.

Volné pracovní místo může v pojišťovně vzniknout buďto zřízením nové pracovní pozice nebo odchodem stávajícího zaměstnance (do důchodu, k jiné organizaci, kvůli jeho přechodu do jiné části pojišťovny apod.).

Ve druhém případě dochází k situaci, kdy je pracovní místo uvolněné dočasně, tedy na dobu určitou (například kvůli odchodu na mateřskou dovolenou, kvůli výkonu opatrovnické služby, kvůli uvolnění pracovníka v souvislosti s jeho výkonem veřejné služby, dlouhodobému neplacenému volnu, dlouhé pracovní neschopnosti apod.). V takových případech pojišťovna hledá a nahrazuje daného pracovníka jiným člověkem na dobu určitou, jen pro dobu, po kterou nebude dostupný původní zaměstnanec.

Pokud chce/potřebuje vedoucí pracovník využít služeb útvaru Nábor a požádat je o zajištění vhodných kandidátů, posílá interní poštou příslušný požadavek, v němž uvede:

- název pracovní pozice/role, kterou by měl nový zaměstnanec obsadit;
- náplň pracovní činnosti člověka v dané pozici;
- požadavky na odbornou kvalifikaci člověka, který by měl pozici obsadit;
- další specifické požadavky (například na osobní vlastnosti kandidáta, na manažerské dovednosti apod.);
- motivační nabídku (popis pracovních podmínek, odměňování zaměstnance na pozici, popis dalšího rozvoje pracovníka, firemní benefity, které budou pracovníkovi k dispozici apod.);
- termín předpokládaného nástupu pracovníka.

Vedoucí pracovník během výběrového řízení může navrhnout konkrétní odborné a psychodiagnostické testy znalostí, kterým má být adept podroben, i účast dalších osob za pojišťovnu v jednotlivých kolech výběrového řízení. Má právo účastnit se kteréhokoliv kola výběrového řízení a po konzultaci s útvarem Náboru rozhoduje o způsobu výběru nového zaměstnance. Jeho povinností je seznámit kandidáta s popisem práce a s činností útvaru, který otevřenou pozici obsazuje.

Pokud je útvar Náboru osloven a požádán o spolupráci při výběrovém řízení, jeho zástupce je povinen:

- ověřit, zda je požadavek na otevřenou pozici oprávněný (zda jsou v plánu pro danou pozici vyhrazeny příslušné finanční prostředky apod.);
- manažerovi, který služby útvaru poptává, poskytovat podporu při dodržení pracovně-právních předpisů a při eliminaci pracovně-právních rizik, která souvisí s obsazením volného pracovního místa;
- posuzovat aktuální personální situaci v pojišťovně (její pobočce) a vedoucímu pracovníkovi, který služby poptává, doporučit vhodný způsob výběru nového člověka (z vnitřních nebo vnějších zdrojů, případně paralelně). Pokud se nový kandidát bude vybírat z interních zdrojů pojišťovny, pracovník Náboru zajistí inzerci nabídky otevřené pozice v interních komunikačních kanálech, na firemním intranetu, v interních elektronických novinách apod. podle svého uvážení a daných podmínek;
- v případě hledání a výběru kandidátů z vnějších zdrojů pracovník Náboru v pojišťovně aktivně využívá:
 - vyhledávání vhodných kandidátů z interní databáze;

- vytipování kandidátů z interního referenčního programu;
- inzerce volné pozice na internetu, sociálních sítích a pracovních serverech;
- služby personálních agentur;
- služby headhunterských společností;
- databáze Úřadu práce;
- apod.
- shromažďovat přihlášky kandidátů do výběrového řízení a po dohodě s vedoucím pracovníkem, do jehož týmu se kandidát vybírá, provádět příslušný předvýběr (tedy eliminaci nevhodných kandidátů). Základem jeho rozhodování jsou informace uvedené v CV kandidáta, telefonický rozhovor nebo osobní schůzka;
- organizačně zajišťovat jednotlivá kola výběrového řízení (zvat kandidáty na schůzky, zajišťovat psychologické testování, prověřovat odborné a jazykové znalosti kandidátů apod.);
- navrhnout testy odborných znalostí a psychologické testy (může i u takových výběrových řízení, kde nejsou povinně předepsány);
- ověřovat uvedené reference jednotlivých kandidátů (jejich bezúhonnost, spolehlivost, pracovní pověst);
- předávat informace o nástupu vybraného pracovníka do dané pozice útvaru Personalistiky v centrále organizace.

Náborové procesy v pojišťovně odpovídají pravidlům a zásadám popsaným v teoretické části práce. Protože má pojišťovna svého majoritního vlastníka v zahraničí a další pobočky v jiných zemích Evropské unie, řídí se v oblasti získávání a výběru zaměstnanců korporátními pravidly schválenými v globální centrále organizace mimo ČR. Pravidla platná na území ČR jsou lehce modifikována, aby vyhověla lokální legislativě a pracovním a mzdovým předpisům v oblasti zaměstnanosti, sociálních služeb, účetnictví, mzdové a daňové agendy.

Otázka č. 9:

„Jaké realizujete výběrová řízení z vnitřních zdrojů?“

Odpověď:

Pravidla výběrových řízení realizovaných z vnitřních zdrojů pojišťovny musí dodržovat tyto interní firemní zásady:

- vnitřní výběrové řízení musí být vyhlášeno a prezentováno na intranetu pojišťovny;
- pokud nějakého kandidáta nominuje útvar Vzdělávání, musí tak být vždy s jeho souhlasem a se souhlasem jeho přímého nadřízeného;
- výběrové řízení je 1kolové, ve výjimečných případech 2kolové;
- pokud je interní kandidát vybrán, poptávající vedoucí pracovník informuje, vyzumívá a domlouvá se se současným vedoucím pracovníkem kandidáta a dohodnou termín a další okolnosti přechodu pracovníka na novou pozici (doporučenou dobou jsou 2-3 měsíce). Současný vedoucí pracovník je povinen přechod svého podřízeného umožnit a neblokovat;
- platové podmínky vybraného kandidáta musí korespondovat s platným mzdovým řádem pojišťovny.

Pojišťovna má interně implementován systém referenčního programu s názvem „Najdi si kolegu“. Jeho obsahem je možnost (platná pro všechny zaměstnance pojišťovny) doporučovat vhodné pracovníky ze svého okolí (známé, přátele, příbuzné apod.) na otevřené pozici s tím, že pokud bude doporučený člověk do pozice vybrán, zaměstnanec obdrží finanční odměnu.

Pojišťovna interně vyhlašuje otevřené pozice v rámci referenčního programu a každé takové ohlášení obsahuje:

- název otevřené pozice;
- popis klíčové náplně práce pracovníka v dané pozici;
- požadavky na odbornou kvalifikaci uchazeče;
- termín předpokládaného nástupu;
- výši odměny pro zaměstnance pojišťovny, pokud bude pracovník díky jeho doporučení do otevřené pozice vybrán.

Referenční program má interní pevná pravidla. Zaměstnance může doporučit jen takové kandidáty, kteří již minimálně 2 roky nejsou zaměstnanci pojišťovny (na centrále ani na pobočkách).

Doporučení nemohou být takoví kandidáti, kteří již jsou v evidenci útvaru Náboru z dřívějších výběrových řízení. Pokud je uchazeč doporučen do výběrového řízení prostřednictvím referenčního programu a současně se přihlásí do výběrového řízení sám, odměna za doporučení se pracovníkovi pojišťovny vyplatí jen tehdy, pokud byl nejdříve doporučen do programu a teprve potom se adept přihlásil. Pokud stejného kandidáta doporučí do programu více zaměstnanců pojišťovny, odměnu získává ten, kdo jej doporučil jako první. Odměna za doporučení pracovníka se zaměstnanci pojišťovny vyplatí až po 3 měsících od nástupu pracovníka do pozice za předpokladu, že pracovník v dané pozici zůstává pracovat dál.

Pokud kandidáta do otevřené pozice doporučí manažer pojišťovny, může dostat provizi za zprostředkování jen tehdy, když otevřená pozice není v jeho útvaru (tedy když doporučuje nového člověka pro jiného manažera pojišťovny).

Další možností, jak si může zaměstnanec pojišťovny jednorázově přivydělat, je, pokud doporučuje pojišťovně OZP pracovníka (osobu se zdravotním pojištěním).

Otázka č. 10:

„Jaké realizujete výběrová řízení z vnějších zdrojů?“

Odpověď:

Pravidla výběrových řízení realizovaných z vnějších zdrojů musí dodržovat tyto interní firemní zásady:

- pracovník se z vnějších zdrojů vybírá jen tehdy, pokud není z nějakého důvodu možné či smysluplné obsadit otevřenou pozici stávajícím zaměstnancem pojišťovny se známou pracovní historií;
- kandidáty pro výběr z vnějších zdrojů vybírá specialista útvaru Nábor nebo angažovaná personální agentura;
- jednotlivé pobočky pojišťovny přímé přihlášky do náborů a výběrových řízení fyzicky nepřijímají, adepti a kandidáti jsou přesměrováni na zaslání nabídek prostřednictvím internetových stránek pojišťovny, e-mailem nebo poštou na adresu centrály a náborového útvaru. Pobočky případným kandidátům, kteří se fyzicky dostaví na přepážky poboček, poskytují v uvedeném slova smyslu potřebnou součinnost;
- vhodné adepty a kandidáty vyhledává specialista náboru na sociálních sítích (například LinkedIn nebo Jobs.cz) a potenciálním uchazečům odesílá pracovní nabídku s odkazem na výběrové řízení na stránkách pojišťovny, kde se daný člověk může k výběrovému řízení přihlásit;

- pokud chce poptávající manažer využít v rámci nábora služeb personální či headhunterské společnosti, musí nejdříve specialistovi nábora, který tyto služby objednává, písemně potvrdit svůj závazek uhradit veškeré náklady, které s využitím těchto služeb souvisí.

Organizace spolupracuje také se středními a vysokými školami a umožňuje studentům absolvovat odborné praxe a stáže v kancelářích pojišťovny v rámci administrativních činností (dle potřeb jednotlivých poboček).

Povinné praxe studentů středních a vyšších odborných škol upravuje Školský zákon a školy, které s pojišťovnou v této oblasti spolupracují, mají uzavřeny příslušné smlouvy. S vybranými studenty uzavírá pojišťovna Dohody o výkonu práce. Studenti se na stáže a praxe mohou přihlašovat prostřednictvím útvaru Náboru. S přihláškou posílají své CV, podle kterého vedoucí pracovníci pojišťovny, kteří tyto síly hledají, vhodné adepty vybírají.

Na odborné stáže nastupují do pojišťovny studenti vysokých škol, kteří uzavírají Dohodu o provedení práce a výkonu odborné praxe.

Pojišťovna zaměstnává pracovníky také prostřednictvím dohod o pracích konaných mimo pracovní poměr (DPP a DPČ). Vhodné adepty pro tento typ spolupráce specialisté nábora vybírají prostřednictvím inzerce na webových stránkách pojišťovny, prostřednictvím interní databáze externích uchazečů, pomocí inzerce na vysokých školách a na veletrzích pracovních příležitostí a pomocí propagace na vybraných sociálních sítích.

Tento výběr je 2kolový, první kolo probíhá jen na základě zaslaných CV a druhé kolo představuje individuální rozhovory s vybranými adepty za účasti odpovědného vedoucího pracovníka (manažera) pojišťovny.

Pojišťovna v omezené míře zaměstnává také cizince jak ze zemí Evropské unie, tak mimo ni. V rámci výběrového řízení tohoto typu je specialista nábora pojišťovny povinen písemně nahlásit volné pracovní místo na lokální úřad práce, a to minimálně jeden měsíc předem.

PREZENTACE

Získávání a výběr zaměstnanců ve vybrané organizaci

Luboš Řápek, DMBA 47

Řešená problematika

úvod

Závěrečná práce se v teoretické části zabývá shrnutím historického vývoje a následným popisem procesů získávání a výběru zaměstnanců. V praktické části jsou tyto procesy posuzovány v konkrétní organizaci.

problém

Posouzení procesů získávání a výběru zaměstnanců ve vybrané organizaci a formulace návrhů na jejich zefektivnění. Identifikace silných a slabých stránek těchto procesů ve vybrané organizaci.

přístup

Shromáždění dostupných dat a informací z odborných publikací a jejich komparace s procesy, které jsou reálně aplikovány ve vybrané organizaci.

Postup řešení

zdroj

V teoretické části byly hlavním zdrojem odborné publikace. V praktické části byly zdrojem názory zaměstnanců vybrané organizace.

získávání

Informace nutné k provedení výzkumu byly získány prostřednictvím dotazníkového šetření se zaměstnanci organizace a rozhovoru s personálním manažerem organizace.

zpracování

Vyhodnocení získaných dat bylo realizováno použitím absolutní (prostým součtem výskytů bez vztahu k celku zkoumaného souboru) a relativní četnosti (v %).

Postup řešení

výzkum

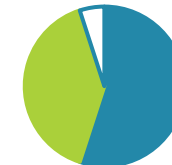
Výzkum byl proveden kvalitativní (polostrukturovaný rozhovor s manažerem personálního oddělení) a kvantitativní (dotazníkové šetření se zaměstnanci organizace, celkem 265 obdržených odpovědí) metodou.

Dotazníkové šetření – poměr respondentů dle pracovní pozice



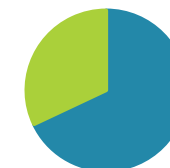
- Odpovědi manažerů
- Odpovědi kancelářských pracovníků
- Odpovědi obchodních zástupců

Dotazníkové šetření – poměr respondentů dle věku



- 18-39 let
- 40-59 let
- 60-65 let

Dotazníkové šetření - poměr respondentů dle pohlaví



- Muži
- Ženy

Výsledky práce

Z výsledků práce vyplynulo, že vybraná organizace se potýká s dílčími nedostatky ve způsobu realizace procesů získávání a výběru zaměstnanců.

→ Lze předpovědět, že aby organizace eliminovala hrozby související s identifikovanými nedostatky, je nucena přistoupit k doporučeným zlepšením procesů, která vyplývají z provedeného výzkumu.

→ **Z dat lze vyčíst fakta:**

→ Organizace se potýká s dílčími problémy v oblasti fluktuace, nedostatečnými kompetencemi vedoucích pracovníků, omezujícími pravidly referenčního programu, nedostatečnými odměnami za doporučení pracovníků.

→ Do budoucna se doporučuje přistoupit k navrhovaným zlepšením.

Výsledky práce – tabulkové znázornění

	Nedostatek	Námět na zlepšení
1.	Vysoká fluktuace pracovníků navzdory úspěšnému obsazení otevřených pozic.	Během procesu získávání zaměstnanců věnovat výrazně více pozornosti pracovní motivaci obchodních zástupců a způsobům jejich práce poté, co vyčerpají svou "sociální bublinu" a začnou hledat nové klienty na trhu.
2.	Výběrové řízení realizované získáváním z vnitřních zdrojů je většinou 1kolové. Není vyloučeno, že to je jeden z důvodů vysoké míry fluktuace pracovníků.	Všechny druhy výběrových řízení realizovat jako minimálně 2kolová.
3.	Nadřízený, jehož podřízený se hlásí na jinou pozici v organizaci a v rámci výběrového řízení uspěje, přechází do nové pozice bez ohledu na názor a potřebu dosavadního nadřízeného, což někdy způsobuje problémy, protože jeho odchodem chybí zapracovaný člověk na jiném pracovním místě.	Vedoucí pracovník, jehož člověk chce odejít na jiné pracovní místo v organizaci, by měl mít právo veta v rámci udělování souhlasu s jeho přechodem.
4.	Některá pravidla referenčního programu zbytečně omezují kandidáty.	Doporučen nemůže být bývalý pracovník, který je méně než 2 roky mimo firmu. Zkrácení na 6 měsíců (dostačující interval) může přinést další zajímavé tipy na nové kolegy ze strany interních zaměstnanců.
5.	Nedostatečná odměna za doporučení kolegy.	Výše odměny pro zaměstnance za doporučení v rámci referenčního programu je poloviční ve srovnání s poplatkem, který Organizace platí personální agentuře při obsazení otevřené pozice kandidátem, kterého přivedla agentura. Není důvod, aby se tyto částky lišily. Zvýšení odměny pro zaměstnance může zvýšit jejich motivaci a přivést nové zajímavé kandidáty do otevřených pozic.

Zdroj: vlastní zpracování na základě provedeného výzkumu

Doporučení

Na základě výsledků lze doporučit:



1. Firma bude ze zaměření pozornosti na motivaci zaměstnanců, především obchodních zástupců.



2. Přistoupení ke 2kolovým výběrovým řízením může přispět ke snížení fluktuace zaměstnanců.



3. Pro nedostatek potřebných dat nelze posoudit exaktní ekonomický dopad, nicméně se zcela jistě bude jednat o výraznou finanční úsporu.

Závěr



Práce přinesla zjištění, že procesy ve vybraná organizaci odpovídají běžným standardům, přesto byly odhaleny dílčí nedostatky.



Na základě provedeného výzkumu bylo vyhodnoceno, že organizace nemusí přistupovat k radikálním změnám v procesech.



Problematika byla posunuta díky navrhovaným zlepšením a jejich následnému využití v praxi.

**DĚKUJI ZA
POZORNOST**