

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra řízení**



**Diplomová práce**

**Vyhledávání a výběr zaměstnanců ve vybrané společnosti**

**Bc. Jana Dočekalová**

© 2020 ČZU v Praze

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Jana Dočekalová

Hospodářská politika a správa  
Podnikání a administrativa

Název práce

**Vyhledávání a výběr zaměstnanců ve vybrané společnosti**

Název anglicky

**Recruitment and Selection of Employees in Selected Company**

---

### Cíle práce

Hlavním cílem diplomové práce je na základě analýzy zhodnotit systém vyhledávání a výběru zaměstnanců v podmínkách konkrétní společnosti a v případě zjištěných nedostatků navrhnout vhodná opatření.

### Metodika

Práce se skládá ze dvou částí – teoretické a praktické. Teoretická část je zpracována na základě studia odborné literatury za účelem tvorby teoretických východisek práce. Praktická část je zpracována na základě výstupů z kvantitativního/kvalitativního výzkumu.

Harmonogram:

Syntéza výchozí znalostní báze: 11/2018 – 08/2019

Kvantitativní/kvalitativní výzkum: 09/2019 – 11/2019

Agregace poznatků: 12/2019 – 02/2020

Odevzdání práce na katedru: 03/2020

## Doporučený rozsah práce

60-80 stran

## Klíčová slova

vyhledávání zaměstnanců, externí zdroje, interní zdroje, výběr zaměstnanců, metody výběru

---

## Doporučené zdroje informací

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

DALE, M. Vybíráme zaměstnance: základní znalosti personalisty. Brno: Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1522-0.

DIANE, A. Recruiting, interviewing, selecting & orienting new employees. New York: American Management Association, 2012. ISBN 0814420249.

DVOŘÁKOVÁ, Z. Management lidských zdrojů. Praha: C.H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-893-4.

KOCIÁNOVÁ, R. Personální činnosti a metody personální práce. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.

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

LUSSIER, R. N., HENDON, J. R. Human Resource Management: Functions, Applications, Skill Development. Los Angeles: SAGE Publications, Inc., 2012. ISBN-10 1412992427.

ŠIKÝŘ, M. Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů. Praha: Grada Publishing, 2014. ISBN 978-80-247-5212-9.

ULRICH, D. Nová éra řízení lidských zdrojů – ze servisu partnerem: šest kompetencí pro HR budoucnosti. Praha Publishing: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-5090-3.

VAJNER, L. Výběr pracovníků do týmu. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1739-5.

---

## Předběžný termín obhajoby

2019/20 LS – PEF

## Vedoucí práce

doc. Ing. Martina Fejfarová, Ph.D.

## Garantující pracoviště

Katedra řízení

---

Elektronicky schváleno dne 15. 2. 2020

**prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.**

Vedoucí katedry

---

Elektronicky schváleno dne 18. 2. 2020

**Ing. Martin Pelikán, Ph.D.**

Děkan

V Praze dne 27. 11. 2020

### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že svou diplomovou práci „Vyhledávání a výběr zaměstnanců ve vybrané společnosti“ jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autorka uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 30. 11. 2020

---

## **Poděkování**

Ráda bych touto cestou poděkovala doc. Ing. Martině Fejfarové, Ph.D. za cenné rady, ochotu a trpělivost při vedení této diplomové práce. Dále také za její čas, který mi prostřednictvím konzultací věnovala. Poděkování patří i skupině AGS 92 za poskytnutí potřebných informací ke zpracování diplomové práce, konkrétně však mé kolegyni Christine Yacoubové (HR Generalist), která mi byla nápomocna za každé situace. V neposlední řadě bych chtěla poděkovat své rodině a svému příteli, kteří mi byli nesmírnou oporou při psaní této diplomové práce.

# Vyhledávání a výběr zaměstnanců ve vybrané společnosti

## Abstrakt

Diplomová práce se zabývá významnou problematikou vyhledávání a výběru zaměstnanců ve zvolené společnosti. Hlavním cílem diplomové práce je na základě analýzy zhodnotit systém vyhledávání a výběru zaměstnanců ve skupině AGS 92 CZ, která zahrnuje společnost ags 92, s.r.o. a společnost MyMedia s.r.o. V případě zjištěných nedostatků budou navržena vhodná opatření.

Diplomová práce se skládá z teoretické a praktické části. Teoretická část je sepsána pomocí studia tuzemské a zahraniční odborné literatury, která se specializuje na zkoumanou oblast, a relevantních internetových zdrojů. Jsou zde charakterizovány pojmy jako personální řízení, personální plánování, tvorba a analýzy pracovního místa, vyhledávání zaměstnanců a jejich následný výběr. Vlastní práce popisuje skupinu AGS 92 CZ a její proces vyhledávání a výběru zaměstnanců. Dále je tento proces zhodnocen pomocí souboru kvantitativních a kvalitativních metod výzkumu jako je pozorování, dotazníkové šetření a osobní rozhovor. Na základě zhodnocení výše uvedenými metodami jsou navrženy opatření pro zefektivnění celého procesu vyhledávání a výběru zaměstnanců ve skupině AGS 92 CZ.

**Klíčová slova:** metody vyhledávání, předvýběr, vnější zdroje, vnitřní zdroje, výběr zaměstnanců, vyhledávání zaměstnanců

# Recruitment and Selection of Employees in Selected Company

## Abstract

The diploma thesis deals with important issues of search and selection of employees in the selected company. The main goal of the diploma thesis, based on the analysis, is to evaluate the system of search and selection of employees in the group AGS 92 CZ, which includes the company ags 92, s.r.o. and MyMedia s.r.o. In case any shortcomings are discovered, appropriate measures will be proposed.

The diploma thesis consists of a theoretical and practical part. The theoretical part is written by studying domestic and foreign professional literature, which specializes in the researched area, and relevant internet sources. There are characterized terms such as personnel management, personnel planning, job creation and analysis, employees search, and their subsequent selection. The thesis describes the AGS 92 CZ group and its process of finding and selecting employees. Furthermore, this process is evaluated using a set of quantitative and qualitative research methods such as observation, questionnaire survey, and personal interview. Based on the evaluation by the methods stated above, measures are proposed to streamline the entire process of searching and selecting employees in the AGS 92 CZ group.

**Key words:** employees search, employees selection, external resources, internal resources, methods of employees search, pre-selection

# Obsah

<b>1 Úvod.....</b>	<b>12</b>
<b>2 Cíl práce a metodika .....</b>	<b>13</b>
2.1 Cíl práce .....	13
2.2 Metodika .....	13
<b>3 Teoretická východiska .....</b>	<b>17</b>
3.1 Personální řízení.....	17
3.1.1 Historické pojetí personální práce .....	17
3.1.2 Cíle a úkoly v oblasti řízení lidských zdrojů .....	18
3.1.3 Subjekty řízení lidských zdrojů .....	19
3.2 Personální plánování .....	20
3.3 Tvorba a analýza pracovního místa.....	21
3.4 Vyhledávání zaměstnanců.....	24
3.4.1 Proces získávání zaměstnanců .....	25
3.4.2 Vnitřní a vnější zdroje získávání .....	26
3.4.3 Metody získávání zaměstnanců .....	28
3.5 Výběr zaměstnanců .....	32
3.5.1 Kroky výběru zaměstnanců .....	33
3.5.2 Dokumenty požadované od uchazečů.....	34
3.5.3 Metody výběru zaměstnanců .....	34
3.5.4 Odmítnutí či přijetí uchazečů.....	37
<b>4 Vlastní práce.....</b>	<b>39</b>
4.1 Skupina AGS 92.....	39
4.1.1 AGS 92 CZ .....	40
4.1.1.1 Ekonomické ukazatele skupiny AGS 92 CZ.....	42
4.1.1.2 Rozložení zaměstnanců ve skupině AGS 92 CZ.....	43
4.1.1.3 HR oddělení.....	46
4.2 Současný postup při vyhledávání a výběru pracovníků.....	47
4.2.1 Popis pracovního místa .....	47
4.2.2 Vyhledávání zaměstnanců .....	48
4.2.3 Předvýběr .....	49
4.2.4 Výběr zaměstnanců.....	50
4.2.5 Rozhodnutí o přijetí či odmítnutí uchazeče .....	51
4.3 Vyhodnocení pozorování během výběrového řízení.....	53
4.4 Vyhodnocení dotazníkového šetření .....	56
4.4.1 Identifikace respondentů.....	56



4.4.2	Vyhledávání zaměstnanců.....	59
4.4.3	Ukončení výběrového řízení .....	66
4.4.4	Výběrový pohovor .....	67
4.4.5	Závěrečné zhodnocení respondentů .....	72
4.5	Vyhodnocení rozhovoru s HR Generalist .....	74
<b>5</b>	<b>Zhodnocení výsledků a návrhy na zlepšení.....</b>	<b>77</b>
5.1	Zhodnocení výsledků .....	77
5.2	Návrhy na zlepšení .....	79
5.2.1	Vytvoření kariérních stránek.....	79
5.2.2	Mzda a multimediální prvky v inzerci .....	80
5.2.3	Sociální síť.....	81
5.2.4	System doporučení zaměstnanců .....	82
5.2.5	Testování uchazečů během/po výběrovém pohovoru .....	83
<b>6</b>	<b>Závěr.....</b>	<b>84</b>
<b>7</b>	<b>Seznam použitých zdrojů.....</b>	<b>86</b>
7.1	Literatura .....	86
7.2	Internetové zdroje.....	88
7.3	Interní zdroje společnosti .....	90
<b>8</b>	<b>Přílohy .....</b>	<b>91</b>

## Seznam obrázků

Obrázek 1	- Postup obsazování volných pracovních míst .....	24
Obrázek 2	- Využití sociálních sítí pro účely získávání pracovníků v ČR .....	31
Obrázek 3	- Logo společnosti ags 92, s.r.o. ....	39
Obrázek 4	- Obecná organizační struktura skupiny AGS 92 .....	40
Obrázek 5	- Logo společnosti MyMedia s.r.o.....	41
Obrázek 6	- Logo značky Feedo.cz.....	41
Obrázek 7	- Rozdělení zaměstnanců v AGS 92 CZ – dle společností.....	44
Obrázek 8	- Rozdělení zaměstnanců v AGS 92 CZ – dle pohlaví.....	44
Obrázek 9	- Rozdělení zaměstnanců v AGS 92 CZ – dle věku .....	45
Obrázek 10	- Rozdělení zaměstnanců v AGS 92 CZ – dle druhu pracovního poměru ..	45
Obrázek 11	- Věk respondenta.....	56
Obrázek 12	- Pohlaví respondenta .....	57
Obrázek 13	- Nejvyšší dosažené vzdělání respondenta .....	58
Obrázek 14	- Současné pracovní postavení respondenta u skupiny AGS 92 CZ .....	58
Obrázek 15	- Oddělení, kde se nacházela pracovní pozice.....	59
Obrázek 16	- Znalost skupiny AGS 92 CZ před ucházením o pracovní místo.....	60
Obrázek 17	- Způsob, jakým se respondent dozvěděl o pracovní pozici.....	61
Obrázek 18	- Nejdůležitější kritéria při hledání pracovní pozice .....	61
Obrázek 19	- Důvody atraktivity pracovní pozice pro respondenta .....	62
Obrázek 20	- Obsazení důležitých informací v inzerci.....	63
Obrázek 21	- Dokumenty zaslané respondentem pro zařazení do výběrového řízení ....	63

Obrázek 22 - První kontaktování respondenta po zaslání životopisu.....	64
Obrázek 23 - Způsob prvního kontaktování respondenta.....	64
Obrázek 24 - Telefonický prescreening.....	65
Obrázek 25 - Pozvání respondenta k výběrovému pohovoru.....	65
Obrázek 26 - Sdělení důvodu ohledně ukončení účasti ve výběrovém řízení.....	66
Obrázek 27 - Oznámení o ukončení účasti respondenta ve výběrovém řízení.....	67
Obrázek 28 - Způsob pozvání respondenta k výběrovému pohovoru.....	67
Obrázek 29 - Spokojenost respondenta s průběhem výběrového pohovoru.....	68
Obrázek 30 - Spokojenost respondentů s dotazy kladenými personalistou.....	68
Obrázek 31 - Účastníci výběrového pohovoru.....	69
Obrázek 32 - Délka trvání výběrového pohovoru.....	70
Obrázek 33 - Prostor na dotazy během výběrového pohovoru.....	70
Obrázek 34 - Odborné testy během výběrového pohovoru.....	71
Obrázek 35 - Oznámení výsledku výběrového pohovoru.....	71
Obrázek 36 - Celkový dojem respondenta z výběrového řízení.....	72
Obrázek 37 - Celkové hodnocení personálního oddělení.....	73
Obrázek 38 - Doporučení volné pracovní pozice ve společnosti.....	73

## Seznam tabulek

Tabulka 1 - Časový harmonogram činností při tvorbě diplomové práce.....	14
Tabulka 2 - Základní informace o společnosti ags 92, s.r.o. ....	40
Tabulka 3 - Ekonomické ukazatele společnosti ags 92 s.r.o. ....	42
Tabulka 4 - Ekonomické ukazatele společnosti MyMedia s.r.o. ....	43
Tabulka 5 - Pozorování výběrového řízení – účetní.....	53
Tabulka 6 - Pozorování uchazeče XY během výběrového řízení.....	55
Tabulka 7 - Kalkulace nákladů – doména 2. řádu.....	79

## Seznam použitých zkratk

HR – Human resources (lidské zdroje)  
s.r.o. – společnost s ručením omezeným  
např. – například  
apod. – a podobně  
s. – strana  
tzv. – takzvaný  
v tis. Kč – v tisících korunách českých  
DPH – daň z přidané hodnoty  
Cca – cirká

# 1 Úvod

V dnešní době je lidský faktor považován za ten nejdůležitější a spolu s ním vystupuje do popředí i práce personalistů. Společnosti si uvědomily váhu a potřebu schopných, spokojených a motivovaných pracovníků. A k tomu, aby zaměstnanci byli přesně takoví, potřebují tým personalistů, kteří toho docílí. Doba se posunuje kvapem kupředu a práce personalisty už nespočívá pouze v personální administrativě, ale i v péči o zaměstnance, protože ne nadarmo se říká „spokojený zaměstnanec, spokojený zákazník“. Tudíž cesta ke spokojenému zákazníkovi začíná u spokojeného zaměstnance.

Mezi hlavní personální činnosti patří právě vyhledávání vhodných kandidátů, následný výběr, jejich adaptace a také motivace. Zejména správně nastavený proces vyhledávání a výběru zaměstnanců je pro společnost strategický a klíčový. Kvalitní proces získávání zaměstnanců dokáže naplnit cíle organizace a zvýšit její výkonnost. Společnost si obvykle nemůže dovolit zaměstnat nevhodného člověka, proto musí být tým personalistů zkušený a zodpovědný. Při vyhledávání se personalisté soustředí na to, aby nashromáždili, co největší počet potenciálních kandidátů, ze kterých se vybere ten nejvíce korespondující s požadavky na pracovní místo. V poslední době se personalisté při výběru nových zaměstnanců nesoustředí jen na jejich kvalifikaci a schopnosti vykonávat danou práci, ale i na předpoklad začlenit se do týmu a ztotožnit se s podnikovou kulturou.

S příchodem modernějších technologií se do popředí dostává e-recruiting (online získávání), který je pro personalisty finančně a časově méně náročný, a navíc má mnohem větší dosah mezi uchazeči. Málokdy se vidí, aby personalista otiskl inzerci na pracovní pozici do tištěných médií nebo uchazeče, který zasílá svůj životopis a další dokumenty potřebné k zařazení do výběrového řízení poštou.

Některá firemní prostředí bývají dynamičtější a o to více, když se jedná o mladou společnost nebo začínající startup – garážový e-shop. V těchto případech nastává pravá personální výzva, kdy je zapotřebí vybudovat silný a stabilní tým, který ukočíruje rychlé tempo růstu, a společnost se díky tomu posune pevným krokem dál.

## 2 Cíl práce a metodika

### 2.1 Cíl práce

Hlavním cílem diplomové práce je na základě analýzy zhodnotit systém vyhledávání a výběru zaměstnanců ve skupině AGS 92 CZ, která zahrnuje společnost ags 92, s.r.o., a společnost MyMedia s.r.o. V případě zjištěných nedostatků budou navržena vhodná opatření.

Dílní cíle diplomové práce zahrnují:

- vytvoření teoretických východisek ke zkoumané oblasti;
- popis celé skupiny AGS 92 a dále už konkrétní skupiny AGS 92 CZ – charakteristika, ekonomické ukazatele, rozložení zaměstnanců;
- popis současného postupu při vyhledávání a výběru pracovníků ve skupině;
- realizaci pozorování ve skupině AGS 92 CZ zejména při činnostech vyhledávání a výběru pracovníků;
- tvorbu a realizaci dotazníkového šetření se zaměstnanci a uchazeči o pracovní pozici ve skupině AGS 92 CZ;
- tvorbu a realizaci osobního rozhovoru s HR Generalist;
- vyhodnocení pozorování, dotazníkového šetření a osobního rozhovoru;
- navržení opatření ke zlepšení současných procesů vyhledávání a výběru ve skupině AGS 92 CZ.

### 2.2 Metodika

Diplomová práce, která se zabývá problematikou vyhledávání a výběru zaměstnanců v konkrétní společnosti, je rozdělena na teoretickou a praktickou část. Časový harmonogram činností při tvorbě diplomové práce je zpracován v tabulce 1.

Teoretická část je sepsána pomocí studia tuzemské i zahraniční odborné literatury, která se specializuje na zkoumanou oblast. Následně byly prostudovány i adekvátní internetové zdroje, které přispěly především moderním pohledem na danou problematiku. Literární rešerše, která se nachází v kapitole 3, vysvětluje stěžejní pojmy ke zkoumané oblasti jako např. personální řízení, personální plánování, tvorbu a analýzu pracovního místa, vyhledávání a výběr zaměstnanců. Literární, internetové i vnitropodnikové zdroje použité v diplomové práci jsou přehledně uvedeny v kapitole 7 – Seznam použitých zdrojů.

Praktická část práce zahrnuje vlastní výzkum v podobě pozorování, dotazníkového šetření a osobního rozhovoru s personalistou skupiny AGS 92.

**Tabulka 1 - Časový harmonogram činností při tvorbě diplomové práce**

Období	Činnosti
červen 2019–únor 2020	Studium odborné literatury a následná tvorba teoretických východisek diplomové práce
únor 2020	Navázání kontaktu se skupinou AGS 92, především s HR oddělením skupiny
únor 2020–září 2020	Pozorování práce HR oddělení při činnostech vyhledávání a výběru nových zaměstnanců
říjen 2020	Vytvoření a následné rozeslání dotazníkového šetření
říjen 2020	Osobní rozhovor s HR Generalist
listopad 2020	Shromáždění získaných informací a následné zpracování
listopad 2020	Zhodnocení výsledků a případné návrhy

Zdroj: vlastní zpracování

**Pozorování** patří mezi nejzákladnější kvalitativní metody výzkumu. Těto metody bylo využito především z důvodu pochopení nastavených procesů ohledně vyhledávání a výběru zaměstnanců v HR oddělení. V tomto případě se jednalo o přímé pozorování, kdy personalisté byli seznámeni se skutečností, že jsou objektem pozorování při jejich práci. Jednalo se o dlouhodobé pozorování v přirozeném prostředí, které probíhalo v období od 1. 2. 2020 – 30. 9. 2020. Poznatky z této části výzkumu jsou uvedeny v kapitole 4.3, kdy byl pozorován celý proces vyhledávání a výběru na konkrétní pracovní pozici a dále byl pozorován konkrétní kandidát a jeho postup ve výběrovém řízení.

Oproti tomu je **dotazníkové šetření** považováno za kvantitativní metodu. Samotný dotazník byl vytvořen v online verzi pomocí Google formuláře a sběr dat vycházel z knihy od Kozla (2006). Tento nástroj byl vybrán především pro přehlednější strukturování dotazníku. Výsledky byly dále zpracovány v MS Excel pomocí grafického znázornění. Výzkum byl proveden na vzorku uchazečů o zaměstnání, kteří se zúčastnili výběrového řízení během roku 2020 a současných i bývalých zaměstnanců, kteří absolvovali proces výběrového řízení v posledních dvou letech. Celý dotazník byl členěn na 5 sekcí, které se odvíjeli od postupu respondenta ve výběrovém řízení.

1. Sekce – Vyhledávání
2. Sekce – Ukončení výběrové řízení (nepostoupení do dalšího kola)
3. Sekce – Výběrový pohovor
4. Sekce – Závěrečné zhodnocení
5. Sekce – Identifikace respondenta

Dotazníkovém šetření bylo uzpůsobeno situaci, kdy uchazeč nepostoupil do dalšího kola výběrového řízení, a tudíž se nedostal k výběrovému pohovoru. Poslední otázka z 1. Sekce přeměrovala respondenty do další navazující sekce dle jejich odpovědi. V případě, že uchazeč nebyl pozván k výběrovému pohovoru, byl v dotazníku přeměrován do 2. Sekce, která následně navazovala na sekci 4. Uchazeči, kteří nepostoupili do dalšího kola výběrového řízení se k vyplnění dotazníkového šetření přizvali zejména vůli jeho komplexnosti. V opačném případě, kdy byl uchazeč k výběrovému pohovoru pozván, proběhlo přeměrování do 3. Sekce, kde byl respondent tázán na průběh výběrového pohovoru a dále se plynule přecházelo na další sekce.

Dotazník obsahoval dohromady 29 otázek, z toho bylo využito 14 uzavřených otázek, 12 polouzavřených otázek, 1 otevřená otázka a 2 otázky vyjádřeny pomocí čísel v Likertově škále<sup>1</sup>. Dále byly v dotazníku využity otázky, u kterých lze vybrat vždy jen jednu možnost a na druhou stranu i otázky, u kterých mohli respondenti vybrat více odpovědí. Polouzavřené otázky byly vytvořeny přidáním možnosti „Jiná“. Tato možnost poskytuje respondentovi napsat variantu, která není uvedena v předem určené struktuře odpovědí, anebo pro případ, kdy respondent na otázku odpovídá negativně. V tomto případě je vyzván k vyplnění důvodu, proč tomu tak je. Dále byli respondenti obeznámeni se skutečností, že je dotazníkové šetření anonymní, slouží jako podklad pro diplomovou práci a také s tím, že bude odevzdáno na HR oddělení skupiny AGS 92. To vše jim bylo sděleno pomocí úvodního slova na začátku dotazníkového šetření.

Aby se zajistilo, že respondenti porozumí všem pokládaným otázkám a budou schopni se ztotožnit s jednou z nabízených odpovědí, byl rozeslán dotazník malému testovacímu vzorku 4 respondentů. Po rozhovoru s nimi neměl žádný z respondentů problém

---

<sup>1</sup> Jedná se o vyjádření zkušenosti, míry spokojenosti či postoje respondenta pomocí stupnice od 1-5 (Survio, 2020).

s porozuměním jednotlivých otázek a vždy byl schopen vybrat jednu z odpovědí. Odpovědi tohoto testovacího vzorku respondentů byly započítány do celkového dotazníkového šetření.

Dotazníkové šetření bylo prováděno v období od 1. 10. – 15. 10. 2020 a k vyplnění bylo osloveno cca 70 respondentů, kteří se zúčastnili výběrového řízení ve společnosti. Z oslovených jedinců vyplnilo dotazník 53 respondentů, tudíž celková návratnost dotazníku je 75,7 %. Struktura dotazníku je k dispozici v příloze 1 a jeho vyhodnocení v kapitole 4.4.

Na závěr bylo využito **osobního rozhovoru**, jako další kvalitativní metody, pomocí kterého byly zodpovězeny předem určené otázky směřované na pracovníka HR oddělení. Cílem rozhovoru bylo navázat na předešlé pozorování a objasnit si skutečnosti, které při něm byly zjištěny a pochopit tak proces vyhledávání a výběru zaměstnanců ve skupině AGS 92 CZ. Rozhovor se uskutečnil v říjnu 2020 ve firemních prostorách skupiny AGS 92 CZ v Praze. Strukturovaný osobní rozhovor je tvořen 15 otázkami, které byly zaslány HR Generalist před uskutečněním samotného rozhovoru, aby se s nimi mohla dopředu seznámit. Doslovný přepis osobního rozhovoru se nachází v příloze 2 a vyhodnocení v kapitole 4.5.

## 3 Teoretická východiska

### 3.1 Personální řízení

Personální řízení má mnoho definic, obecně lze říct, že se jedná o práci s lidským kapitálem společnosti. Lidské zdroje můžeme chápat jako nejcennější statky organizace, které jsou strategicky a logicky vedeny a také usměrňovány k dosažení cílů společnosti. Organizace si uvědomuje, jak moc je třeba do tohoto zdroje, tedy přímo do pracovníků investovat a rozvíjet tak jejich potenciál, a to především pomocí vzdělávání. Společnosti tak činí i s ohledem na to, že jsou pracovníci považováni za aktivum, a jsou tedy jejich konkurenční výhodou (Armstrong, 2002, s. 27). Obecně je lidský kapitál tvořen vnitřní vybaveností pracovníka, což jsou jeho schopnosti, znalosti, dovednosti a motivace (Mužík, Krpálek, 2017, s. 35).

Šikýř (2012, s. 16) specifikoval problematiku personalistiky jako oblast, která se věnuje řízení a vedení lidí.

Koubek (2007, s. 13) definoval personální práci jako *„část řízení organizace, která se zaměřuje na vše, co se týká člověka v souvislosti s pracovním procesem, tj. jeho získávání, formování, fungování, využívání, jeho organizování a propojování jeho činností, výsledků jeho práce, jeho pracovních schopností a pracovního chování, vztahu k vykonávané práci, organizaci, spolupracovníkům a dalším osobám, s nimiž se v souvislosti se svou prací stýká, a rovněž jeho osobního uspokojení z vykonané práce, jeho personálního a sociálního rozvoje.“*

#### 3.1.1 Historické pojetí personální práce

Již před 2. světovou válkou se personální řízení posunulo ve využívání a společně s lidským kapitálem, se začalo považovat jako zdroj konkurenceschopnosti a blaha. Jakmile se personální práce dostala na lepší úroveň, přišly na řadu personální útvary, které měli na starosti specialisté. Takto vedená personální činnost však nevěnovala pozornost dlouhodobým, nebo strategickým aspektům řízení sil zaměstnanců. Personalistika byla chápána jako nejobecnější termín pro oblast řízení lidských zdrojů (Sakslová a Šimková, 2013, s. 32). Na druhou stranu Žufan (2012, s. 12), vysvětluje, že v minulosti byl koncept personálního řízení spíše o působení specializovaných útvarů či personalistů na samotné zaměstnance a nikoliv manažerů, kteří se místo o zaměstnance starali pouze o technologie



a hmotnou výrobu. V této době nehrál lidský faktor nějak zvlášť výjimečnou roli, organizace zaváděla hromadnou pásovou výrobu a člověk mohl být nahrazen automatickým strojem či robotem. V dnešní době se tento koncept personálního řízení nevyužívá a formování pracovní síly není pouze na personalistech, ale především na manažerech. Dle Lussiera (2019) byla v minulosti práce v personální oblasti považována za snadnou. Od personalistů bylo očekáváno pouze správné a řádné uchovávání osobních složek zaměstnanců a organizačních záznamů, ale nepodíleli se na samotných procesech řízení podniku. Oddělení lidských zdrojů poskytovalo organizaci ještě některé další služby v omezené míře a to například: sledování uchazečů o zaměstnání nebo podávání ročních hodnocení výkonu zaměstnanců. Dále bylo personální oddělení považováno za nákladové oddělení, protože samo o sobě nepřinášelo do organizace žádný příjem ani zisk. Později si však organizace uvědomila, že i když není oddělení schopno generovat příjmy či zisky přímým způsobem kvůli jejich úkolům, činí tak nepřímo a je tak podstatnou částí organizace.

Oproti tomu koncept řízení lidských zdrojů tvoří nejnovější pojetí personální práce, která se vnesla do vyspělejších zahraničních zemí hlavně v období 50. až 60. let. Činnost řízení lidských zdrojů je považována za nejdůležitější, protože je brána jako jádro řízení organizace. Význam člověka se mění a to tak, že je brán jako hlavní a nejdůležitější výrobní vstup, který popohání motor organizace (Koubek, 2007, s. 15). Dle nového konceptu řízení lidských zdrojů bylo podle Žufana (2012, s. 12) zapotřebí brát zaměstnance jako myslícího pracovníka, který se nenechá ovlivnit a zmanipulovat managementem, ale je samostatnou jednotkou a dokáže se rozhodovat. V 90. letech, kdy byl tento koncept na vrcholu, přenesli personalisté zodpovědnost za řízení pracovníků na liniový management.

### **3.1.2 Cíle a úkoly v oblasti řízení lidských zdrojů**

Armstrong (2007, s. 30) se domníval, že hlavním cílem je zajistit, aby s pomocí řízení lidských zdrojů společnost došla k úspěšnému naplnění a uskutečnění vytyčených cílů. Koubek (2007, s. 16) si představoval hlavní úkol jako zajištění, co nejlepšího výkonu organizace, který se bude nadále zlepšovat. Ke zlepšení může dojít v případě, že využijeme všechny zdroje, které společnost vlastní nebo má k dispozici. Zlepšení řízení lidských zdrojů závisí na míře využití, a především rozvoji znalostí a schopností pracovníků, a to z důvodu, že lidský faktor rozhoduje o využití materiálních a finančních zdrojů. Dále záleží i na optimálním využití investic, které jsou vkládány do pracovníků (Kociánová, 2010, s. 9). Šikýř (2016, s. 14) specifikuje největší úkol personalistů jako nalezení dostatečného

množství motivovaných a schopných lidí. Takto motivování zaměstnanci, kteří dělají svoji práci zodpovědně, poskytují organizaci konkurenční výhodu. Zaměstnanci mohou přinášet inovace, se kterými se organizace odliší od konkurenčních podniků a stává se tak unikátní.

Dle Žufana (2012, s. 13) lze definovat několik zásadních úkolů personálního řízení a to hlavně: formování personální organizace (což znamená vyhledávání, výběr, umístění a propuštění zaměstnance), systém odměn a motivací pro zaměstnance, rozvoj a vzdělávání zaměstnanců.

Rejf (2009, s. 7) se zabýval rozdělením cílů na oblast **společenskou, organizační, funkční a osobní**. Oblast společenská zahrnuje přístup, jak plnit požadavky společnosti zodpovědně a myslet na minimalizaci negativních dopadů. Ke zvýšení efektivity práce ve společnosti a optimální využití výrobních faktorů, se staví cíl organizační. K naplnění funkčního cíle je třeba vytvářet pracovní týmy, optimální a efektivní styl vedení lidí a zdravé mezilidské vztahy. Poslední cíl respektuje zájmy jednotlivce tedy zaměstnance, napomáhá jim k dosažení jejich osobních cílů. Organizace si je vědoma toho, že když jsou jejich zaměstnanci podporováni a motivováni, lépe se plní tři předchozí cíle společnosti.

### 3.1.3 Subjekty řízení lidských zdrojů

Šikýřova (2012, s. 39) definice uvádí, že „*personalistiku v organizaci zabezpečují manažeři (vedoucí zaměstnanci), ve větších organizacích s větším počtem zaměstnanců zpravidla s podporou personalistů nebo poskytovatelů personálních služeb.*“

Personální řízení může být zajištěno interními zaměstnanci tedy personalisty či externí firmou (outsourcingem), případně může být rozdělena a zapojeni mohou být obě skupiny (Dvořáková, 2007, s. 9). S využitím outsourcingu v oblasti vybraných personálních služeb se společnost může věnovat naplno hlavní personální činnosti, a navíc minimalizuje náklady (Šikýř, 2012, s. 43).

Žufan (2012) s Šikýřem (2012) se shodují na skutečnosti, která nastává v současné době a to, že pravomoc a odpovědnost s řízením a vedením pracovníků se přesouvá z personalistů na manažery v jednotlivých stupních řízení podniku.

Na druhou stranu Bláha (2013, s. 244) tvrdí, že v organizaci nelze uspořádat řízení lidských zdrojů tak, aby bylo ideální, protože takový stav zajistit nelze. Této oblasti se může

v organizaci věnovat, jak personalista či personální útvar, tak majitel společnosti nebo vrcholový manažer. Velikost společnosti, organizační struktura, uznávané hodnoty či styl vedení určují, jakým způsobem je potřeba uspořádat řízení lidských zdrojů a kdo ho tedy povede. Nejčastějším kritériem rozhodování v uspořádání řízení lidských zdrojů je však počet zaměstnanců společnosti.

### 3.2 Personální plánování

Personální plánování je odvozené od dlouhodobého plánování společnosti, ale zároveň je jeho nejdůležitější součástí. I když je nejdůležitějším bodem společnosti naplánovat výrobní cíle a další cíle spojené s činností organizace, tak personální plánování je samotným jádrem všech plánovacích procesů, protože spojuje plánování a lidský faktor, který je pro organizaci nejdůležitější (Koubek, 2007, s. 94).

Šikýř (2012, s. 60) popisuje, že postup plánování zaměstnanců a pokrytí celkové potřeby zaměstnanců z vnitřních zdrojů (nabídka zaměstnanců) je stanoven na základě plánovaného objemu produkce. Čistá potřeba zaměstnanců znázorňuje porovnání mezi **celkové potřeby zaměstnanců** (poptávka) a **pokrytí celkové potřeby zaměstnanců z vnitřních zdrojů** (nabídka).

Výsledkem může být nulová hodnota, která značí pokrytí celkové potřeby z vnitřních zdrojů. Dále kladná hodnota, ze které lze usoudit nedostatek zaměstnanců nebo záporná hodnota, která naopak udává nadbytek zaměstnanců. Při výpočtu je důležité zahrnout ke skutečnému stavu zaměstnanců i předpokládané nástupy či odchody zaměstnanců (např. mateřská dovolená, uplynutí určité doby, absolvování škol apod.) (Šikýř, 2012, s. 61).

Dle Armstronga (2007, s. 35) se plánování lidských zdrojů soustředí na dvě základní otázky, a to kolik lidí je v organizaci potřeba a jaké lidi jsou přesně potřeba.

Quinn Mills (1983) uvádí: „*Plánování lidských zdrojů je proces rozhodování, který v sobě spojuje tři důležité činnosti:*

1. *Rozpoznávání a získávání správného počtu lidí se správnými dovednostmi*
2. *Jejich motivování tak, aby odváděli vysoký výkon*
3. *Vytváření interaktivních vazeb mezi cíli podnikání a činnostmi týkajícími se plánování pracovníků“* (Armstrong, 2007, s. 305)

Dále lze problematiku personálního plánování rozdělit na tvrdé a měkké. Tvrdé plánování spočívá ve kvantitě a hlavním cílem je zajistit ve chvíli potřeby stanovené množství správných lidí. Měkké plánování je založené na zabezpečování lidí se správnou motivací a typem postojů. Dále budou organizaci oddaní s čímž souvisí i správný způsob chování (Armstrong, 2007, s. 306).

V případě, že chce personalista odvést kvalitní práci při plánování lidských zdrojů, musí znát jednotlivá pracovní místa a také předpovídat uvolnění či vytvoření nového pracovního místa v organizaci (Sakslová, Šimková, 2013, s. 74).

### 3.3 Tvorba a analýza pracovního místa

Nejmenší jednotkou v organizační struktuře je pracovní místo, které je obsazené právě jedním pracovníkem. V případě, kdy vytváříme nové pracovní místo je třeba si určit, jaký bude mít obsah práce. Ta je tvořena pracovními úkoly a dále formuluje samotnou náplň práce na konkrétní pracovní místo (Dvořáková, 2007, s. 101).

Dle Průchy a Vetešky (2014, s. 31) lze obecně analýzu pracovního místa chápat jako „*proces získávání, sběru a vyhodnocování informací souvisejících s pracovními místy v podniku. Cílem je získat poznatky o charakteru a průběhu práce na určitém pracovním místě*“. Konkrétně se jedná o získávání informací ohledně pracovních úkolů a metod daného pracovního místa, kompetencí potřebných k výkonu, vazeb na jiná pracovní místa, podmínek, za níž se práce vykonává apod. (Sakslová, Šimková, 2013, s. 75-76).

Jedná se o klíčovou činnost, ze které mohou následně vycházet hlavní personální činnosti. Před výkonem personální činnosti musí být vždy analyzována pracovní místa a práce ve společnosti. Tato analýza podá personalistům představu, jaká práce na daném pracovním místě je a jaký by měl být zaměstnanec vykonávající tuto práci. Hlavním cílem je z těchto informací sestavit **popis pracovního místa**, který se stává podkladem pro upřesnění nároků na pracovníka (vzdělání, zkušenosti, dovednosti atd.) a dále umožňuje vytvořit tzv. **specifikace pracovního místa**. Pomocí analýzy pracovního místa se rozhodujeme, zda vytvořit nová pracovní místa tzv. **design pracovních míst** nebo změnit profil stávajících pracovních míst tzv. **redesign pracovního místa** (Koubek, 2007, s. 43).

Armstrong (2007, s. 344) uvádí, co lze zařadit do specifikací požadavků na pracovní místo/na pracovníka, následovně:

- a) *Odborné schopnosti* – znalosti a schopnosti daného jedince na příslušném pracovním místě;
- b) *Požadavky na chování a postoje* – jedinec by se měl chovat tak, aby jeho hodnoty korespondovaly s hodnotami organizace. Zároveň by jeho chování mělo odpovídat chování na dané pracovní pozici. Důležité je si odvodit postoje, ze kterých bude vycházet úspěšný výkon práce;
- c) *Odborná příprava a výcvik* – vzdělání, odbornost, požadované povolání, které je žádoucí pro vykonávání dané pracovní náplně;
- d) *Zkušenosti, praxe* – především zkoumat ty, které jsou ve stejném oboru;
- e) *Zvláštní požadavky* – v případě, že jedinec bude mít za úkol uspět v určitých oblastech např. zavádění nového systému atd.;
- f) *Vhodnost pro organizaci* – schopnost zapadnout, přizpůsobit se a pracovat v podnikové kultuře;
- g) *Možnost splnit očekávání uchazeče* – z hlediska kariéry, vzdělání apod.;
- h) *Další požadavky* – neobvyklá pracovní doba, cestování, pobyt mimo pracovníkovo bydliště apod.

Koubek (2012, s. 134) dále shrnuje zásadní body, které by se měly objevit u každého

**popisu pracovního místa:**

- a) Název pracovního místa, pracovní funkce, zaměstnání
- b) Rozhodující typy pracovních úkolů, za co je pracovník odpovědný
- c) Místo výkonu práce
- d) Možnost výcviku a vzdělání při výkonu práce
- e) Pracovní podmínky, zejména pracovní prostředí a platové podmínky

Následně u přímého popisu **požadavků na pracovníka** by se nemělo zapomenout na:

- a) Vzdělání a kvalifikace
- b) Dovednosti a schopnosti
- c) Pracovní zkušenosti
- d) Charakteristiky osobnosti

Dále se **požadavky na pracovníka** mohou rozdělit na skupiny, které nám pomohou při získávání a výběru pracovníků:

- a) *Nezbytné* – podmínkou způsobilosti pracovníka na dané pozici
- b) *Žádoucí* – nejsou nutné, ale přispívají k lepšímu výkonu práce

- c) Vítané – nejsou nutné, ale pomáhají k vyšší využitelnosti pracovníka v organizaci
- d) Okrajové – nejsou nutné a dají se snadno zajistit

Celková analýza má zachytit reálný obraz, jak práce skutečně funguje ve chvíli zjišťování, a ne jak by ideálně vypadala. Při zjišťování informací o pracovním místě se nejčastěji používají metody jako například pozorování, strukturovaný či nestrukturovaný rozhovor a dotazníkové šetření (Průcha, Veteška, 2014, s. 31).

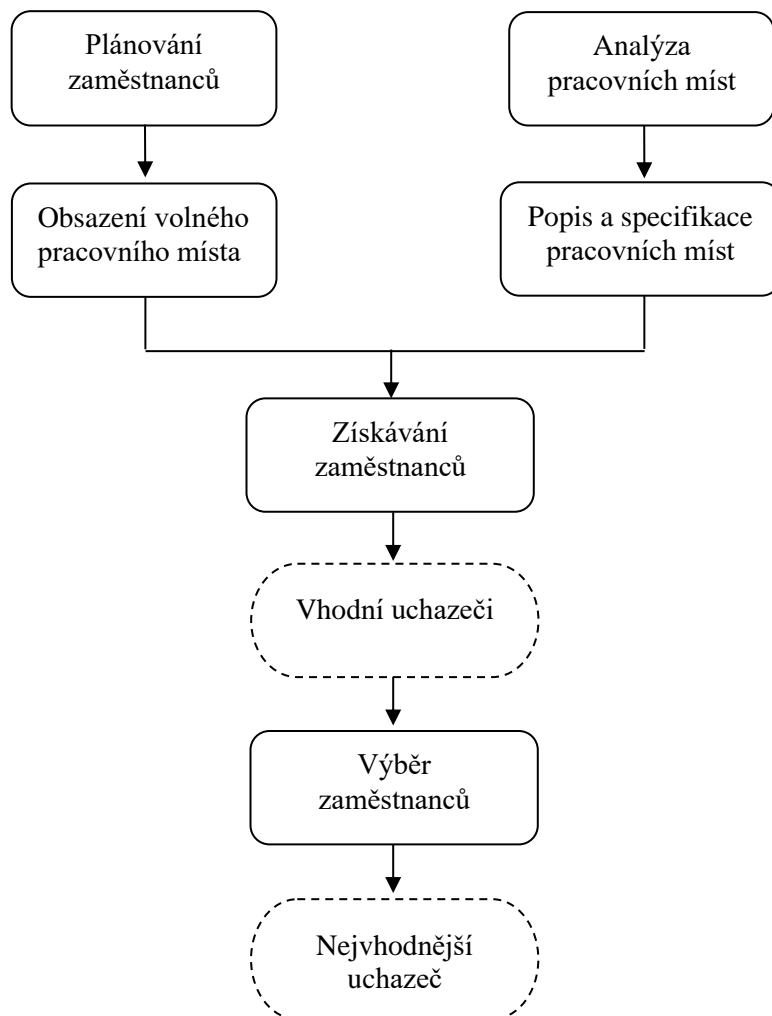
Před procesem získávání pracovníků by se organizace nebo přímo personalisté, měli zamyslet, zda je tento proces nutný hlavně z hlediska hospodaření s lidskými zdroji a úspore nákladů. Na tyto hlediska je v současné moderní době kladen důraz.

Měli bychom se tedy zamyslet nad dalšími možnostmi postupu jako například:

- a) zrušení pracovního místa,
- b) rozdělení práce mezi jiná pracovní místa,
- c) pokrytí práce formou: přesčasů, částečného úvazku, dočasného pracovního poměru, dohody o pracovní činnosti či dohodou o provedení práce, externího dodavatele.

V případě, že zvážíme všechny alternativy řešení a jako nejlépe proveditelné nám vychází obsazení pracovního místa formou plného, částečného či dočasného úvazku pokračujeme v procesu získávání pracovníků (Koubek, 2012, s. 133).

**Obrázek 1 - Postup obsazování volných pracovních míst**



Zdroj: Šikýř (2012)

### 3.4 Vyhledávání zaměstnanců

Vyhledávání zaměstnanců neboli získávání zaměstnanců lze podle autorů přiblížit a popsat následovně:

Dle Šikýře (2016, s. 95) lze pochopit, že „*podstatou získávání zaměstnanců je navázání komunikace mezi zaměstnavatelem a potenciálními uchazeči o zaměstnání za účelem informování potenciálních uchazečů o zaměstnání o možnostech, požadavcích a podmínkách zaměstnání.*“ Zaměstnavatel je v této situaci ten, kdo práci poptává a uchazeč ten, kdo práci nabízí (Šikýř, 2016, s. 95).

Činnost vyhledávání zaměstnanců patří podle Kociánové (2010, s. 79) ke stěžejním činnostem v organizaci. Je třeba získat optimální počet kvalitních uchazečů s dovednostmi a schopnostmi, které na obsazované pracovní místo potřebují, následně si z nich organizace vybere uchazeče, který bude tyto určené požadavky na pozici splňovat nejlépe. Dle Koubka (2012, s. 126) jde hlavně o to, aby „*volná pracovní místa v organizaci přilákala dostatečné množství odpovídajících uchazečů o tato místa, a to s přiměřenými náklady a v žádoucím termínu*“.

Hlavním a nejtěžším úkolem je podle Rejfa (2009, s. 31) získat zájemce a udržet si je. Po shromáždění velké skupiny vhodných uchazečů lze vybrat nejvhodnějšího, který nahradí odcházejícího zaměstnance či bude přijat na nově otevřenou pracovní pozici.

V dnešní době se pro termín získávání (vyhledávání) pracovníků používá označení nábor zaměstnanců. Avšak tyto dva termíny neznamenají to samé. Nábořem lze chápat získávání pracovníků převážně z vnějších zdrojů. Podstata získávání pracovníků je oslovit nejen lidský zdroj z vnějšku, ale i z vnitřního prostředí organizace tzn. ze stávajících zaměstnanců (Sakslová, Šimková, 2013, s. 83).

V dnešní moderní personální práci už nejde jen „*o získání potřebného počtu přiměřeně kvalifikovaných pracovníků, ale také o získání pracovníků pro zájmy a cíle organizace, pracovníků zaujatých a motivovaných, pracovníků, jejichž individuální zájmy se co nejvíce ztotožňují se zájmy organizace a jejichž hodnoty nejsou v rozporu se systémem hodnot organizace, její kulturou.*“ (Koubek, 2012, s. 127).

### **3.4.1 Proces získávání zaměstnanců**

Jak už bylo zmíněno před samotným procesem získávání pracovníků je důležité provést analýzu pracovních míst, která je popsána výše. Současně je důležité předpovídat a sledovat u jakých pracovních pozic může dojít k uvolnění či vytvoření.

Dle Koubka (2012, s. 131) se proces skládá z těchto kroků:

1. *Identifikace potřeby získávání pracovníků*
2. *Popis a specifikace obsazovaného místa*
3. *Zvážení alternativ*
4. *Výběr charakteristik popisu a specifikace pracovního místa, na kterém založíme získávání a později výběr pracovníků*



5. *Identifikace potenciálních zdrojů uchazečů*
6. *Volba metod získávání pracovníků*
7. *Volba dokumentů a informací požadovaných od uchazečů*
8. *Formulace nabídky zaměstnání*
9. *Uveřejnění nabídky zaměstnání*
10. *Shromažďování dokumentů a informací od uchazečů a jednání s nimi*

### 3.4.2 Vnitřní a vnější zdroje získávání

Již bylo zmíněno, jak lze volné pracovní pozice v organizaci obsadit, a to pracovními silami z vnitřních zdrojů organizace nebo vyhledáváním z vnějšího prostředí.

V případě využití **vnitřních zdrojů** se může jednat o zaměstnance uvolněné v důsledku:

- a) technického rozvoje (jedná se o proces nahrazení člověka strojem)
- b) organizačních změn nebo ukončení určité výroby

Dále v případě, že zaměstnanci „*mají předpoklady převzít odpovědnější funkci a náročnější práci*“ nebo „*zaměstnanci, kteří sami projevují zájem přejít na jiné místo v organizaci*“ (Sakslová, Šimková, 2013, s. 84).

V případě získávání lidských zdrojů z vnitřního prostředí organizace je **výhodou** hlavně skutečnost, že organizace zná lépe silné a slabé stránky uchazeče. Je schopná učinit více spolehlivá rozhodnutí o umístění zaměstnanců. Na druhou stranu i uchazeč zná lépe organizaci a tudíž ví, co od ní očekávat. Možnost růstu na lepší pracovní místo či posunu na místo jiné při zrušení současné pracovní pozice, je velice pozitivně hodnoceno z důvodu zvýšení morálky, motivovanosti a celkové spokojenosti zaměstnanců. Jako další pozitivně hodnocený aspekt je snížení fluktuace a s tím související stabilizace zaměstnanců v organizaci. Získané zkušenosti zaměstnanců se naplno zužitkují a dochází tak k lepší návratnosti investic vložených do zaměstnanců na předchozích pozicích v organizaci. Celkově se sníží náklady, které by musely být vynaloženy na získání pracovníků a proces obsazení pracovního místa je rychlejší (Koubek, 2012, s. 130; Dvořáková, 2007, s. 137; Rejf, 2009, s. 32).

Na druhé straně však mohou nastat určité **problémy se zaměstnáváním pracovníků z vnitřních zdrojů organizace**. V první řadě se pracovníci, kteří se dostanou na lepší pozici mohou povyšovat nad své kolegy nebo nemusí být svými nynějšími podřízenými uznáváni

a vznikne tak rivalita na pracovišti. Dále se na pracovníka může vyvíjet takový tlak, který nezvládne a dovede ho do takové situace, kde už není schopný plnit zadané úkoly. Obecně vzniká podniková slepota, z důvodu omezenosti organizace z hlediska přinášení nových nápadů, trendů a myšlenek z vnějšího prostředí (Koubek, 2012, s. 130; Dvořáková, 2007, s. 137; Rejf, 2009, s. 32).

Získávání pracovníků z vnějších zdrojů představuje větší škálu možností a zpravidla se proces vyhledávání zaměřuje na tyto skupiny:

- a) *uchazeči o práci registrovaní na úřadech práce,*
- b) *absolventi škol a jiných vzdělávacích institucí,*
- c) *zaměstnanci jiných organizací, kteří chtějí změnit zaměstnání* (Sakslová, Šimková, 2013, s. 84).

Mezi hlavní výhody získávání pracovníků z vnějších zdrojů řadíme větší spektrum výběru mezi uchazeči. Možnost přivést do organizace zase jinou paletu schopností, talentů, myšlenek, a hlavně nápadů z venku, které nám mohou poskytnout konkurenční výhodu oproti jiným organizacím. Uvádí se, že získání vysoce kvalifikovaného pracovníka je pro organizaci snadnější a levnější než si ho vychovat v organizaci (Koubek, 2012, s. 130; Rejf, 2009, s. 33; Sakslová, Šimková, 2013, s. 85).

Na druhé straně je zde i mnoho nevýhod. Vyhledávání je nákladnější a obtížnější z důvodu nalákání, kontaktování, osobního setkání a poté hodnocení uchazečů, proto i tento proces trvá déle než získávání pracovníků z vnitřních zdrojů. Pro pracovníka z vnějších zdrojů je celkově těžká adaptace v organizaci. Z počátku je pracovní výkon nižší, je tedy potřeba mu věnovat pozornost a pomoci mu při zaškolení a orientaci v organizaci. V neposlední řadě je jedním z rizik pracovníkův odchod po zkušební době například z hlediska nespokojenosti (Koubek, 2012, s. 131; Rejf, 2009, s. 33; Sakslová, Šimková, 2013, s. 85).

Koubek (2012, s. 130) dále zmiňuje tzv. doplňkové vnější zdroje a jsou jimi tyto skupiny:

- a) *ženy v domácnosti*
- b) *důchodci*
- c) *studenti*
- d) *pracovní zdroje v zahraničí*

### 3.4.3 Metody získávání zaměstnanců

Jedná se o specifický proces, kde je zapotřebí oslovit a přilákat potencionální kandidáty a zájemce o pracovní pozici. Při stanovování metod se musíme pečlivě zamyslet nad okolnostmi, za kterých pracovní místo obsazujeme. Důležitou roli zde hrají okolnosti typu: *„jaké pracovní místo obsazujeme, zda oslovujeme vnitřní nebo vnější zdroje zaměstnanců, jaké jsou požadavky a podmínky volného pracovního místa, jaká je aktuální situace na vnitřním a vnějším trhu práce, jakou pověst máme jako zaměstnavatel“* apod. (Šikýř, 2014, s. 98).

Organizace se sama musí zamyslet, jaká metoda získávání pracovníků pro ni bude nejvhodnější, ale mělo by to být to nejefektivnější řešení vzhledem k obsazovanému pracovnímu místu. Dále závisí, jaké má organizace požadavky stanovené na pracovní místo a finanční prostředky, které mohou být využity k tomuto účelu (Dvořáková, 2012, s. 147).

**Nejčastějšími metodami získávání zaměstnanců jsou:**

#### **1. Uchazeči se nabízejí sami**

Některé firmy spoléhají na to, že se jim uchazeči budou nabízet sami, aniž by inzerovali pracovní nabídku. Uchazeče láká například prestižnost zaměstnavatele, dobré mzdové ohodnocení či atraktivnost pracovního místa. Firma v podstatě nevysílá žádné signály, a tedy se nejedná o standardní metodu získávání zaměstnanců. Jedinou výhodou této nestandardní metody je ušetření nákladů na inzerci, dále už přináší pouze samé nevýhody, protože uchazeč, který přijde do firmy, nemá přesnou představu, jaké pracovníky firma upotřebí. Jednání s takovými uchazeči je většinou ztráta času, která je mnohdy vyšší než náklady spojené s inzercí. Navíc zde nelze porovnat několik uchazečů najednou, a proto je vyšší pravděpodobnost, že firma daného uchazeče přijme, i když není zcela vhodný (Koubek, 2007, s. 82). Dle Dvořákové (2007, s. 136) se nabízejí sami především absolventi škol a uchazeči o manuální a administrativní práci.

#### **2. Doporučení současného pracovníka organizace či přímé oslovení vyhlédnutého jedince**

Mezi další pasivní metody lze zahrnout doporučení současného pracovníka nebo následné oslovení vyhlédnutého jedince, který se nám zdá schopný k vykonávání dané práce jak z hlediska odborného, tak i osobního. Firma opět ušetří z hlediska nákladů na

inzerování. Touto metodou jsou obsazovány převážně pozice s odpovědnější náplní práce, výše postavené a náročnější funkce (Koubek, 2007, s. 136).

### **3. Vývěsky (v organizaci nebo mimo ni)**

Mezi další levné a nenáročné metody získávání pracovníků patří zveřejnění inzerátu na vývěsce přímo v organizaci nebo mimo ni, aby se k ní dostala veřejnost a mohla tak reagovat na případnou nabídku práce. Takto uveřejněná nabídka práce osloví spíše manuální nebo nižší administrativní či technické pracovníky (Dvořáková, 2007, s. 135).

### **4. Inzerce ve sdělovacích prostředcích (tisk, rozhlas, TV)**

Podle Žufana (2012, s. 56) jsou inzerce v tiskovinách využívány především pro oblast služeb. Pro nižší pozice jsou využívány lokální inzertní noviny a časopisy (pro Prahu to může být např. Metro). Pro inzerci k vyšší či manažerským pozicím je zapotřebí celostátní periodika, tudíž zde vzniknou vyšší náklady, ale inzerát pak nezapadne mezi jednoduché a bude účinnější. Koubek (2007, s. 138) uvádí, že se jedná o nejrozšířenější metodu získávání pracovníků, a to především formou tiskovin, rozhlasu a televize. Dle Rejfa (2009, s. 35) by měl inzerát obsahovat: *„název práce, stručný popis práce, místo, kde se bude práce vykonávat, název a adresa podniku, požadavky na vzdělání, vlastnosti a schopnosti uchazeče, požadavky na věk uchazeče, pracovní podmínky, jak se o místo ucházet a dokumenty požadované od uchazeče.“*

### **5. Spolupráce organizace se vzdělávacími institucemi, s úřady, personálními agenturami**

#### **a) Vzdělávací instituce**

Čerství absolventi škol a učilišť mohou být nejlepším zdrojem získávání pracovníků. Organizace proto navštěvují školy, vydávají informační brožurky a snaží se studenty zaujmout (Armstrong, 2002, s. 365). Spolupráce s učilišti může organizaci zajistit stálý přísun mladých manuálních pracovníků. Organizace může studenta podporovat při studiím a on se na oplátku zavazuje k žádoucímu profilování jeho studia – zvolení předmětů v souladu se zaměřením organizace apod. (Koubek, 2007, s. 138).

#### **b) Úřad práce**

Dalším nenáročným způsobem je získávání pracovníků pomocí pracovního úřadu, kam se chodí registrovat spíše méně kvalifikovaní uchazeči o práci nebo

těžce umístitelné osoby. Jedná se o velmi levnou metodu, protože úřady práce zprostředkovávají zaměstnání úplně zadarmo jak pro organizaci, tak pro uchazeče. A to z důvodu toho, že tyto náklady jsou hrazeny státními prostředky, které slouží k realizaci politiky zaměstnanosti. Dokonce i při zaměstnávání osob se změnou pracovních schopností může společnost získat příspěvek (Koubek, 2007, s. 140).

**c) Personální agentury**

Získávání pracovníků přes personální agenturu bývá rychlé, ale na druhou stranu značně nákladné, protože agentury si mnohdy nechávají platit částku, která odpovídá okolo 15 % ročního platu v prvním roce na obsazovaném pracovním místě. Organizace musí agentuře jasně sdělit své požadavky na uchazeče, jinak se může stát, že jim agentura bude nabízet nevyhovující uchazeče (Armstrong, 2002, s. 364).

**6. Používání počítačových sítí, elektronické získávání pracovníků (vlastní webové stránky, job servery, sociální sítě)**

Nejvíce rostoucí metoda získávání pracovníků je tzv. online získávání (e-recruitment), který dokáže pomoci i malé firmě získat velké množství uchazečů (Dvořáková, 2007, s. 135). Podle Šikýře (2014, s. 99) je e-recruitment založený na využívání internetu, a to především webových stránek a elektronické pošty.

**a) Webové stránky**

V dnešní době už má většina firem své webové stránky, kam mohou vkládat své nabídky práce nebo uchazeče informovat o připravovaných výběrových řízeních. Pro firmu je tato metoda výhodná v případě, že je považována za žádaného zaměstnavatele a uchazeči si sami webové stránky firmy vyhledávají (Žufan, 2012, s. 56). Klímová (2019) tvrdí, že firma, která v dnešní době nemá webové stránky na internetu jako by neexistovala.

**b) Job servery (pracovní portály)**

Největší dominantu v elektronickém získávání pracovníků mají specializované webové servery jobs.cz, který se specializuje spíše na kvalifikovanější nabídky práce a portál prace.cz, který se zaměřuje spíše na výkonné pozice (dělnické a řemeslné práce) (Žufan, 2012, s. 56). Bohužel dnešní doba je jiná, podle Tomana (2019) jsou pracovní portály zastaralé, protože jejich vývoj se

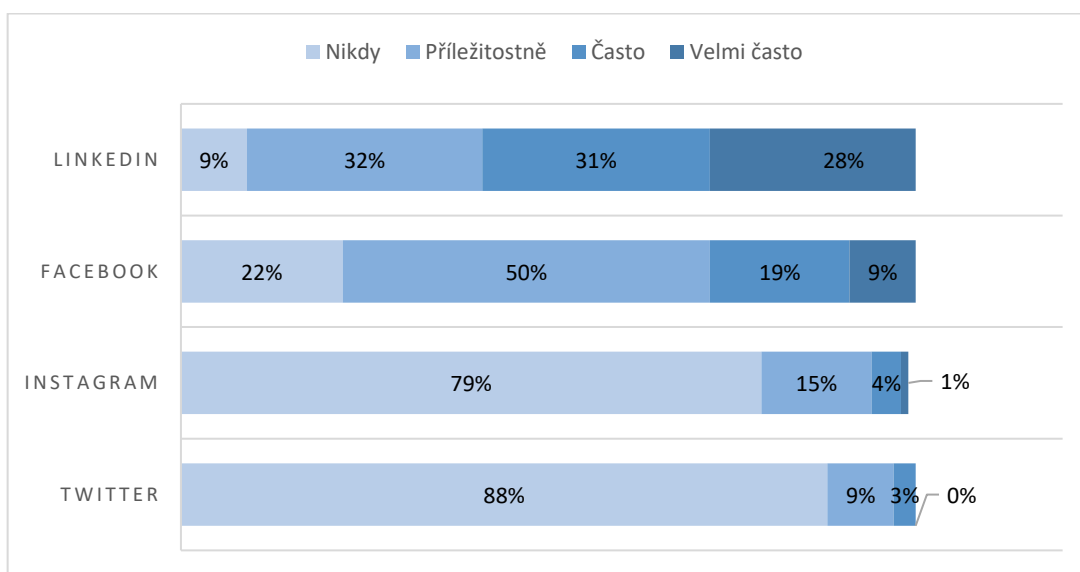
v posledních letech nikam neposunul. Inzerování na takovýchto portálech funguje formou zveřejnění inzerce za finanční poplatek. Firmy platí za dobu, po kterou je inzerce zveřejněna, i když nepříjde žádná reakce od uchazeče (Toman, 2019).

### c) Sociální sítě

Aktuálně největším trendem ve vyhledávání nových zaměstnanců jsou právě sociální sítě. Dnešní mladí lidé si málokdy koupí inzertní noviny a téměř vše řeší přes internet. Ve velkých společnostech je běžné, že se o spravování sociálních sítí stará tým lidí, který spolu vzájemně musí spolupracovat (copywriter, fotograf, analytik a marketér). Pomocí jejich kvalitní práce přilákají fanoušky, kteří při publikaci pracovní nabídky mohou příspěvek lajkovat, sdílet, komentovat anebo se sami do náboru přihlásit. Aktivitu fanoušků vidí jejich okruh přátel a tímto způsobem se pracovní nabídka rychle rozšíří. Navíc se jedná o nejlevnější a nejefektivnější formu zveřejnění pracovní nabídky (Klímová, 2019).

Sociální sítě jsou ideálním komunikačním kanálem hlavně kvůli tomu, že zde lidé tráví spoustu volného času. Firmy tak využívají možnosti dostat se blíže ke svým zákazníkům, ale i zaměstnancům a kandidátům. Komunikace prostřednictvím sociálních sítí je v dnešní době spíše nutností než konkurenční výhodou (Pucherna, 2018).

**Obrázek 2 - Využití sociálních sítí pro účely získávání pracovníků v ČR**



Zdroj: Grant Thornton Advisory s.r.o. (2018)

Nejvíce využívaná při náboru zaměstnanců je profesní síť **LinkedIn**, na které provedlo svoji registraci zhruba 1,5 milionu Čechů. Jedná se o čistě profesní sociální síť, kde personalisté hledají své nové zaměstnance. Uživatelé této sociální sítě pomocí informací vytvářejí profesní skupiny, nebo spadají pod konkrétního zaměstnavatele. Mezi největšími českými „LinkedIn zaměstnavateli“ jsou například T-Mobile, O2 CZ, Škoda Auto Česká republika nebo ČEZ apod. (Kraner, 2018; Grant Thornton Advisory s.r.o., 2018). Na LinkedIn v České republice jsou nejpočetnější skupinou uživatelé ve věku 25-34 let (320 tis., 47 %), následuje věková skupina 35-54 let (220 tis., 32 %), nejmladší skupina uživatelů ve věku 18-24 let obsadila třetí místo (110 tis., 16 %), poslední skupinou uživatelů je ve věku 55+ let (37 tis., 6 %) (Lambert, 2019).

V roce 2017 představila sociální síť **Facebook** možnost přidávání nabídky práce a prostřednictvím tohoto kroku se stal Facebook konkurentem profesní sociální sítě LinkedIn. Je to obrovská výhoda jak pro firmy, tak pro zájemce o práci, protože Facebook je se svým celosvětovým počtem 2, 41 mld. aktivních účtů (k říjnu 2019) největší sociální sítí. V České republice provedlo registraci na sociální síť Facebook zhruba 5,4 milionů lidí. Tudíž je daleko snazší nalézt pracovníka, který bude nejlépe splňovat požadavky na pracovní místo (Hušková, 2018; Statista, 2019; Grant Thornton Advisory s.r.o., 2018).

V České republice je momentálně na vzestupu sociální síť **Instagram**. Nárůst uživatelů je v posledním roce o 53 %, nejspíše kvůli rychlosti a nenáročnosti s ohledem na tvorbu obsahu. Jedná se o sociální síť, kde uživatel může sdílet fotografie, videa a zároveň si chatovat s přáteli. V současnosti už nestačí pro upoutání pozornosti pouze prostý text, ale je třeba využít něco poutavějšího, jako třeba obrázky. Jelikož není Instagram tak rozšířen například oproti Facebooku, je v něm obrovský potenciál a společnost tím může získat konkurenční výhodu jak v oblasti získávání zaměstnanců, tak i zákazníků (Grant Thornton Advisory s.r.o., 2018; Fiala, 2015).

### 3.5 Výběr zaměstnanců

Další fází obsazování volných pracovních míst je výběr zaměstnanců. Dle Šikýře (2014, s. 104) je účelem výběru zaměstnanců „*rozhodnout, který z vhodných uchazečů o zaměstnání pravděpodobně nejlépe splňuje požadavky pro výkon práce, odborný růst i funkční postup v organizaci.*“

Proces výběru zaměstnanců se uskuteční při rozhodování jak u přijetí pracovníků ze zdrojů vnějších, tak i vnitřních formou povyšování či rozmístění (Dvořáková, 2007, s. 136). Foot a Hook (2002, s. 83) uvádějí, jak je potřebné, aby pracovníkům pozice vyhovovala, protože jinak by společnost mohla očekávat jejich brzký odchod do jiné společnosti.

Aby byl splněn hlavní cíl, je důležité splnění dílčích cílů jako jsou:

- a) Shromáždění relevantních informací
- b) Uspořádání a vyhodnocení informací
- c) Ohodnocení každého kandidáta

Před výběrem metody je vhodné se zamyslet, je-li výběrová metoda relevantní k vzhledem k významu pracovního místa. Velmi často nastává chyba ve zvolení finančně i časově náročné metody pro výběr pracovníků na pozice, které pro firmu nejsou tak významné. Dále je dobré si uvědomit, že ne každý uchazeč, který splňuje podmínky výběrového řízení, splní i očekávání ve výkonu práce (Žufan, 2012, s. 59).

### 3.5.1 Kroky výběru zaměstnanců

Koubek (2007, s. 174) při výběru zaměstnanců nedoporučuje použití pouze jedné metody. Pro nalezení nejvhodnějšího uchazeče pro danou pozici je žádoucí použít dvě či více metod. A proto sestavil následující kroky, které proces výběru zaměstnanců přiblíží:

- a) *Zkoumání dotazníků a jiných dokumentů předložených uchazečem (životopis, průvodní dopis)*
- b) *Předběžný pohovor, který má doplnit výše zmíněné dokumenty*
- c) *Testování uchazečů pomocí tzv. testů pracovní způsobilosti nebo pomocí tzv. assessment center*
- d) *Výběrový pohovor*
- e) *Zkoumání referencí*
- f) *Lékařské vyšetření (pokud je potřebné)*
- g) *Rozhodnutí o výběru konkrétního uchazeče*
- h) *Informování uchazečů o rozhodnutí*

Není však důležité všechny kroky dodržet, záleží na povaze obsazovaného místa, na počtu uchazečů, na zvyklostech organizace apod.



### 3.5.2 Dokumenty požadované od uchazečů

Organizace žádá uchazeče o přiložení určitých dokumentů, které pomáhají usnadnit jejich následný výběr. „*Nejčastěji požadovanými dokumenty jsou doklady o vzdělání a praxi, vyplněný speciální dotazník organizace a životopis, ale požaduje se i hodnocení či reference z předchozích zaměstnání, výpis z rejstříku trestů, lékařské vysvědčení o zdravotním stavu nebo průvodní dopis, v němž uchazeč vysvětlí, proč se o zaměstnání zajímá.*“ (Koubek, 2007, s. 143).

#### 1. Dotazník organizace pro uchazeče o zaměstnání

Jedná se o osobní dotazník uchazeče, který se poté zakládá do osobního spisu vybraného jedince. Převážně se vyplňuje ve větších organizacích. V minulosti existovaly jednotné dotazníky pro celý stát, v dnešní době už si je připravuje každá společnost sama. Trendem jsou teď elektronické dotazníky (Koubek, 2007, s. 175).

#### 2. Životopis uchazeče

Tento dokument zasílaný uchazečem patří mezi základní a zároveň univerzální metodu výběru (předvýběru) uchazečů. Pomocí životopisu dokážeme zjistit, zda uchazeč splňuje nezbytné požadavky pro obsazovanou pozici a měl by být pozván k dalším výběrovým metodám jako je např. výběrový pohovor (Šikýř, 2012, s. 85). Koubek (2007, s. 175) souhlasí s Šikýřem, když říká, že hodnocení uchazeče podle životopisu by mělo být následně doplněnou i jinou metodou např. výběrovým pohovorem.

#### 3. Průvodní dopis (motivační dopis)

Jedná se o dopis psaný uchazečem, který má zaměstnavatele zaujmout svou formou, úpravou a vyjadřováním pisatele, což znamená, že by měla být napsána bez pravopisných chyb a uchazeč by v ní neměl vychvalovat svou osobu. Hlavně má být výstižnou odpovědí na určitou nabídku práce. Průvodní dopis nemá přesně daný vzor a nechává tak uchazeči volnou ruku, čímž může plně využít své komunikační dovednosti, logické myšlení a poodhalit tak svou osobnost (Dvořáková, 2007, s. 139).

### 3.5.3 Metody výběru zaměstnanců

#### 1. Předběžný výběr

Dvořáková (2007, s. 139) popisuje předvýběr jako důležitou fázi, kdy se vyhodnocují materiály zaslané uchazečem jako je životopis, průvodní dopis, dotazník apod. Cílem je zúžit skupinu uchazečů, se kterými je dále postupováno k výběrovému pohovoru. Podrobněji

předvýběr dává odpověď na otázky: „Zda je uchazeč způsobilý vykonávat nabízenou práci? Zda zapadne do pracovního kolektivu a organizace? Jaká je uchazečova pracovní motivace a jaký zájem má o nabízenou práci?“

Pro urychlení a zefektivnění této fáze může personalista provést tzv. telefonické interview, kdy si ověří informace uvedené v příložených dokumentech a zároveň se doptá na případné nesrovnalosti a uvedené reference (Žufan, 2012, s. 59).

Podle Šikýře (2012, s. 84) by měl personalista při posuzování způsobilosti uchazečů o pracovní místo uplatňovat tzv. pozitivní přístup. Nehledat v předložených dokumentech od uchazeče požadavky, které mu chybí, ale soustředit se na to, jaké požadavky splňuje, a tedy proč ho přijmout.

## **2. Testy pracovní způsobilosti**

Podle Koubka (2007, s. 175) jsou testy pracovní způsobilosti často nesprávně nazývány psychologickými testy, jedná se však o širokou škálu testů, ke kterým patří i již zmiňované testy psychologické. Zachází se s nimi jako s podpůrnými nástroji při výběru zaměstnanců. Šikýř (2012, s. 88) sestavil základní typy testů následovně: testy inteligence, testy osobnosti a testy schopností.

## **3. Assessment centrum**

Rejf (2009, s. 59) ji popisuje jako tzv. skupinovou metodu výběru pracovníka, při které uchazeči řeší praktické problémy a situace (např. případové studie), u kterých jsou zároveň pečlivě pozorováni hodnotiteli. Tato metoda je sice nákladnější než běžné výběrové metody, ale za to je účinnější proto se podle Koubka (2007, s. 177) využívá především na manažerských pozicích. Dvořáková (2012, s. 153) dodává, že tato metoda se využívá i při vnitřní mobilitě, povyšování nebo v případě, kdy chce společnost své manažery dále vzdělávat a rozvíjet.

## **4. Výběrový pohovor**

Jedná se o osobní setkání, kdy se potkají vhodní uchazeči o danou pracovní pozici se zástupci (reprezentanty) společnosti tzn. s personalisty a manažery (Šikýř, 2012, s. 85). Koubek i Šikýř (2007, s. 179; 2012, s. 85) se shodují, že výběrový pohovor je nejpoužívanější klíčovou metodou pro výběr správného zaměstnance, avšak personalisté i manažeři se na tento krok musí pečlivě připravit, aby dosáhli, co nejlepšího výsledku. Výběrový pohovor nám obecně dokáže pomoci posoudit uchazečovu pracovní způsobilost

pro danou pracovní pozici. Dále dokáže vzájemně sladit požadavky a představy obou stran (Dvořáková, 2012, s. 154).

Koubek (2007, s. 179) uvádí jako cíle personalistů a manažerů na výběrovém pohovoru především tyto:

- *získat dodatečné a hlubší informace o uchazeči,*
- *poskytnout uchazeči informace o organizaci a práci v ní,*
- *posoudit osobnost uchazeče,*
- *založit či vytvořit přátelské vztahy mezi organizací a uchazečem.*

Výběrové pohovory lze rozdělit na **strukturované**, **nestrukturované** či **polostrukturované**. Podle požadavků, které jsou kladeny na obsazované pracovní místo se vybere nejefektivnější druh rozhovoru. Strukturovaný rozhovor je specifický tím, že jsou otázky předem pro uchazeče připraveny a všichni jsou tak porovnání podle stejných kritérií. Bohužel se pak může jednat o příliš obecné otázky a uchazeči si na ně mohou připravit učebnicové odpovědi. Nestrukturovaný rozhovor, jak už název napovídá, není předem naplánovaný a vše se odvíjí od aktuální situace. Takový typ rozhovoru je veden buď zkušeným hodnotitelem nebo nováčkem (Dvořáková, 2012, s. 154). Dle Koubka (2007, s. 180) je strukturovaný pohovor označován za standardizovaný, efektivnější a spolehlivější. Oproti tomu nestrukturovaný neboli volně plynoucí pohovor není vhodný převážně proto, že nezaručuje srovnatelné informace o uchazečích.

Dále lze výběrové pohovory dělit podle počtu a struktury uchazečů, a to dle Armstronga (2002, s. 370) na **individuální pohovory**, **pohovorové panely** a **výběrové komise**. Nejběžnější metodou jsou individuální pohovory, které spočívají pouze v rozhovoru mezi uchazečem a pracovníkem vedoucí pohovor. Jakmile je u výběrového pohovoru přítomno více hodnotitelů, kteří se soustředí na jednoho uchazeče, jedná se o pohovorový panel. Nejvíce využívaná je forma, kdy je u pohovoru přítomen personalista a liniový manažer. Třetím typem je výběrová komise, která je označena za větší pohovorový panel. Používá se v případech, kdy má více článků společnosti zájem o výběr uchazečů. Dle Koubka (2007, s. 179) je rozšířený pohovorový panel vhodný spíše pro náročnější pozice, protože je pro uchazeče tento typ více stresující. Dále uvádí typ, který Armstrong nezmiňuje, a to je **postupný pohovor**, který obsahuje sérii individuálních pohovorů (1+1) s odlišnými posuzovateli. Pro uchazeče je tento typ příliš časově náročný. Oproti tomu Koubek uvádí

ještě jeden typ pohovoru, který šetří čas a to skupinový, kde je pohromadě více uchazečů a hodnotí se tak jejich chování ve skupině.

## **5. Zvláštní právní předpisy (např. zdravotní způsobilost)**

Zdravotní způsobilost je metodou výběru hlavně v potravinářském průmyslu, kde by mohlo dojít k ohrožení zdravotního stavu ostatních osob. Tato metoda chce také zabránit přijímání uchazečů, kteří už trpí zdravotními problémy a dále by to výkon práce mohl ještě zhoršit. V dnešní době je tento způsob výběru uchazeče považován za diskriminační (Koubek, 2007, s. 183).

## **6. Práce na zkoušku**

Nejvíce diskutovanou metodou podle Žufana (2012, str. 63) je právě práce na zkoušku, která se využívá především v oblasti služeb. Jedná se o metodu, při které je uchazeč pozorován při vykonávání práce přímo na pracovním místě, o které se uchází. Bohužel tento termín není uvedený v zákoníku práce, a tudíž se zde mohou objevit značná rizika související např. s bezpečností a ochranou zdraví při práci nebo v horším případě může dojít k označení za nelegální práci. Zaměstnavatel by se tedy měl zamyslet nad touto formou metody výběru a nahradit jí např. praktickými cvičeními v tréninkových prostorách či přímo v provozovně, ale v čase, kdy tam není vykonávána hlavní činnost. Dále je doporučeno posoudit výkon uchazeče na pracovním místě až během zkušební doby.

### **3.5.4 Odmítnutí či přijetí uchazečů**

V celém procesu získávání a výběru pracovníků nesmí být známka diskriminace. Inzerce by měla být napsána genderově neutrálně, dále personalista nesmí stanovovat požadavky ohledně věku, sexuální orientace, rodinného stavu či etnika. Pokud uchazeč shledá otázky od personalisty za diskriminační, může se domáhat náhrady soudní cestou (Bláha, 2013, s. 105).

Dále dle Bláhy (2013, s. 105) by společnost neměla zapomínat průběžně informovat uchazeče o stavu výběrového řízení. Pokud se uchazeč jeví jako nevhodný, měl by být informován o tom, že nepostupuje do užšího výběru, v druhém případě by měl být včas informován o pozvání na výběrový pohovor.

Před přijetím uchazeče je důležité, aby vybraný uchazeč o zaměstnání byl plně informován, že si ho společnost vybrala a zároveň musí sám nabídku práce akceptovat a přijmout (Koubek, 2007, s. 189).

## 4 Vlastní práce

Praktická část práce se zabývá skupinou AGS 92 CZ, která je tvořena společností ags 92, s.r.o. a MyMedia s.r.o. Konkrétně se zaměřuje na její charakteristiku, HR oddělení a současný postup při vyhledávání a výběru pracovníků.

### 4.1 Skupina AGS 92

Obecně je společnost ags 92, s.r.o. (obrázek 3) označována za největšího prodejce kojeneckého sortimentu v České republice a na Slovensku. Jedná se o velkou skupinu, která je distributorem světových značek jako jsou Philips AVENT, Chicco, Petite&Mars, Concord, Oball, Bright Starts a mnoha dalších. Také se pyšní i svými značkami, u kterých se stará, jak o výrobu, tak distribuci (Petite&Mars a Gmini). Mezi největší odběratele velkoobchodního zboží patří např. Kaufland, Alza, dm drogerie markt, Mall nebo Tesco. Zároveň je i vlastníkem sítě maloobchodních prodejen a e-shopů. V České republice provozuje jednu prodejnu Feedo v Hostivicích, 8 prodejen predeti.sk. na Slovensku a 1 prodejnu babiez v Maďarsku. Dále se stará o komplexní nabídku produktů na jejich e-shopech feedo.cz, feedo.sk a predeti.sk (ags 92, s.r.o., 2020).

*„Jsme hrdí na to, že můžeme být součástí nejkrásnějších chvil v životě rodičů. Každý rok maminky a tatínkové zakoupí pro sebe a svá miminka více než 5,5 milionu našich produktů.“* (ags 92, s.r.o., 2020)

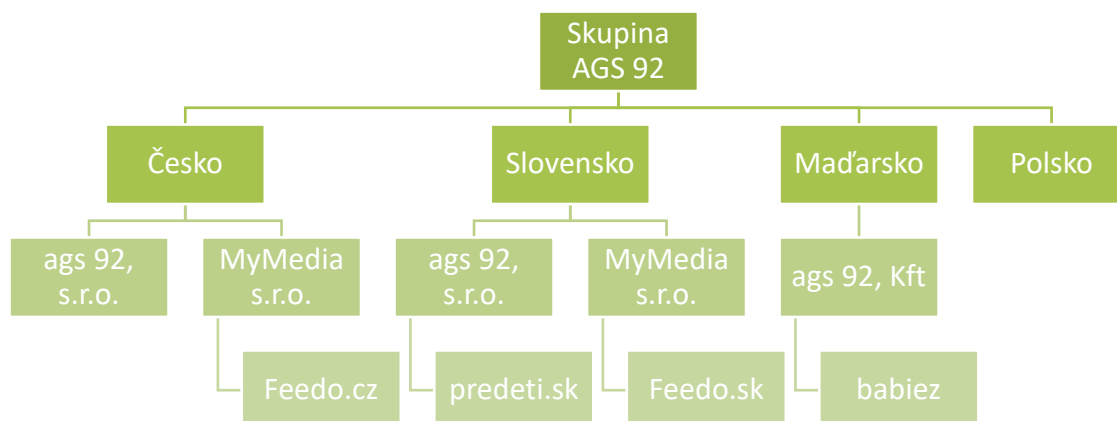
Obrázek 3 - Logo společnosti ags 92, s.r.o.



Zdroj: ags 92, s.r.o., 2020

Momentálně společnost působí ve čtyřech krajinách, a to v Čechách, na Slovensku, v Maďarsku a Polsku. Ovšem na polském trhu působí již pouze jako distributor světových značek. Obecná organizační struktura společnosti je graficky znázorněna pomocí obrázku 4 (ags 92, s.r.o., 2020).

**Obrázek 4 - Obecná organizační struktura skupiny AGS 92**



Zdroj: ags 92 s.r.o., 2020

Dále jsou vztahy v rámci celé skupiny AGS 92 graficky popsány podrobněji v organizační struktuře, která je uvedena v příloze 4. Společnost zastřešuje generální ředitel (CEO) a dále se skupina člení na jednotlivá oddělení jako např. Velkoobchod (B2B), Commercial Feedo B2C online/offline, Brand management, Marketing CZ & SK, Finance CZ & SK, IT & Provoz a v neposlední řadě také oddělení HR (ags 92, s.r.o., 2020).

#### 4.1.1 AGS 92 CZ

Skupinu AGS 92 CZ, jak už bylo zmíněno výše, tvoří stejně jmenná společnost ags 92, s.r.o. a společnost MyMedia s.r.o. Základní informace o společnosti ags 92, s.r.o. jsou uvedeny v tabulce 2. Sídlo české pobočky je situováno v Office parku Hloubětín na adrese Poděbradská 88/55, Praha 9, kde se nachází i firemní zázemí a kanceláře. Na Českém trhu se společnost ags 92, s.r.o. objevila poprvé v roce 1992 (ags 92, s.r.o., 2020).

**Tabulka 2 - Základní informace o společnosti ags 92, s.r.o.**

<b>Obchodní jméno</b>	ags 92, s.r.o.
<b>IČO, DIČ</b>	48110591, CZ48110591
<b>Sídlo</b>	Poděbradská 88/55, Praha 9 - Hloubětín, 198 00
<b>Právní forma</b>	Společnost s ručením omezeným
<b>Obchodní rejstřík</b>	Městský soud v Praze, oddíl C, vložka 16210
<b>Vznik</b>	1992

Zdroj: ags 92, s.r.o., 2020

Součástí skupiny AGS 92 CZ je i společnost MyMedia s.r.o., která není mezi veřejností příliš známá. Do jejich podvědomí se dostává až značka Feedo.cz, která je vlastněna právě společností MyMedia s.r.o. Značku Feedo.cz nese v názvu prodejna v Hostivicích a dále pak český i slovenský e-shop (Feedo.cz, Feedo.sk). Kompletní název českého internetového obchodu je **Feedo.cz – Lehčí život maminkám** a jak už název napovídá, hlavním cílem e-shopu a celé značky je pomoci nastávajícím maminkám a tatínkům, a to především ušetřením času při hledání a koupi kojeneckých potřeb pro jejich děti, které najdou přehledně na jednom místě. Společnost se snaží, aby byla právě první volbou všech rodičů, kteří začínají nakupovat kojenecký či dětský sortiment. Značka Feedo se vyznačuje svojí přidanou hodnotou, v které se snaží edukovat komunitu matek pomocí videí, seminářů a akcí pořádané přímo pro maminky s jejich dětmi. Dále se internetový obchod Feedo.cz dá přepnout na outletový obchod kiido.cz, kde se nachází jak sortiment z outletu, který pochází ze starších kolekcí, tak bazarový sortiment, který je od rodičů, kteří už dané věci nevyužijí (Feedo.cz, 2020). Společnost MyMedia s.r.o. byla založena v prosinci roku 2009 a je označována logem uvedeném na obrázku 5 (MyMedia s.r.o., 2020). Privátní značka Feedo je označována logem, které se nachází na obrázku 6.

S účinností k 1. 12. 2020 dochází k již plánované fúzi, kdy společnost MyMedia s.r.o. zanikne a stane se součástí společnosti ags 92, s.r.o. Veškerá práva a povinnosti společnosti MyMedia s.r.o. přecházejí na nástupnickou společnost ags 92, s.r.o. Zaměstnanci jsou o skutečnosti informováni a dále na ně fúze nebude mít žádné ekonomické, právní či sociální následky ani jiná zvláštní opatření (MyMedia s.r.o., 2020).

**Obrázek 5 - Logo společnosti MyMedia s.r.o.**



Zdroj: MyMedia s.r.o., 2020

**Obrázek 6 - Logo značky Feedo.cz**



Zdroj: Feedo.cz, 2020



Celá skupina AGS 92 CZ (2020) si zakládá na přátelské firemní kultuře, která se soustředí na hodnoty jako jsou: svoboda, selský rozum, týmovost, slušnost, otevřenost a odpovědnost. Pracovní atmosféra je uvolněná a neformální, většina zaměstnanců si zde tyká, nehledě na vztah nadřízenosti a podřízenosti.

#### 4.1.1.1 Ekonomické ukazatele skupiny AGS 92 CZ

Ekonomické ukazatele jsou vypočteny z hodnot uvedených ve výročních zprávách společnosti ags 92, s.r.o. a MyMedia s.r.o. a to za sledované období od roku 2015 do poslední zveřejněné výroční zprávy za rok 2018. Výroční zpráva za rok 2019 nebyla doposud zveřejněna z důvodu pandemie koronaviru. Ekonomické hodnoty, kromě přibližného počtu zaměstnanců, jsou uvedeny v tis. Kč. Obchodní marže byla vypočtena z hodnot tržeb za prodané zboží ponížené o náklady vynaložené na prodej zboží. Do osobních nákladů na zaměstnance se zahrnují mzdové náklady, náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady.

Společnost ags 92 s.r.o. (tabulka 3) má po celé sledované období ekonomické ukazatele ve stabilním růstu. Tržby za prodej zboží v roce 2018 vzrostly od roku 2015 o 178 168 tis. Kč. Dle osobních nákladů lze říct, že se společnost rozrůstá i v počtu zaměstnanců (ags 92, s.r.o., 2020).

**Tabulka 3 - Ekonomické ukazatele společnosti ags 92 s.r.o.**

<b>ags 92, s.r.o.</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
<b>Tržby za prodej zboží (v tis. Kč)</b>	200 083	243 466	285 875	378 251
<b>Obchodní marže (v tis. Kč)</b>	38 215	41 784	50 474	77 654
<b>Osobní náklady na zaměstnance (v tis. Kč)</b>	5 583	5 625	6 763	12 982
<b>Přibližný počet zaměstnanců</b>	17	16	18	22
<b>Čistý obrat (v tis. Kč)</b>	205 954	251 180	297 100	397 059

Zdroj: ags 92, s.r.o. (2015-2018)

Dle ekonomických ukazatelů společnosti MyMedia s.r.o. (tabulka 4) lze usoudit, že tržby za prodej zboží exponenciálně rostly ve sledovaném období až do roku 2017, kde se zastavily na hodnotě 601 807 tis. Kč. Poté hodnoty tržeb mírně klesly na uvedených

497 869 tis. Kč, a to především z důvodu omezení marketingových aktivit a optimalizace prodávaného zboží. Přesto však společnost MyMedia s.r.o. vyhrála v anketě Heureka cenu popularity ShopRoku 2018 a to pro Českou republiku i Slovensko. Rozdíl mezi prodejní a nákupní cenou neboli obchodní marže ve sledovaném období se odvíjí ve stejném stylu jako tržby za prodej zboží. Osobní náklady jsou vždy ovlivněny počtem zaměstnanců v daném roce. Čistý obrat v roce 2018 je stejně jako tržby za prodej zboží ve stejném roce ovlivněn omezením marketingových aktivit (MyMedia s.r.o., 2020).

**Tabulka 4 - Ekonomické ukazatele společnosti MyMedia s.r.o.**

<b>MyMedia s.r.o.</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
<b>Tržby za prodej zboží (v tis. Kč)</b>	311 099	488 461	601 807	497 869
<b>Obchodní marže (v tis. Kč)</b>	41 571	70 312	101 011	92 456
<b>Osobní náklady na zaměstnance (v tis. Kč)</b>	19 171	32 275	41 074	41 316
<b>Přibližný počet zaměstnanců</b>	39	56	80	48
<b>Čistý obrat (v tis. Kč)</b>	336 122	513 584	652 417	540 253

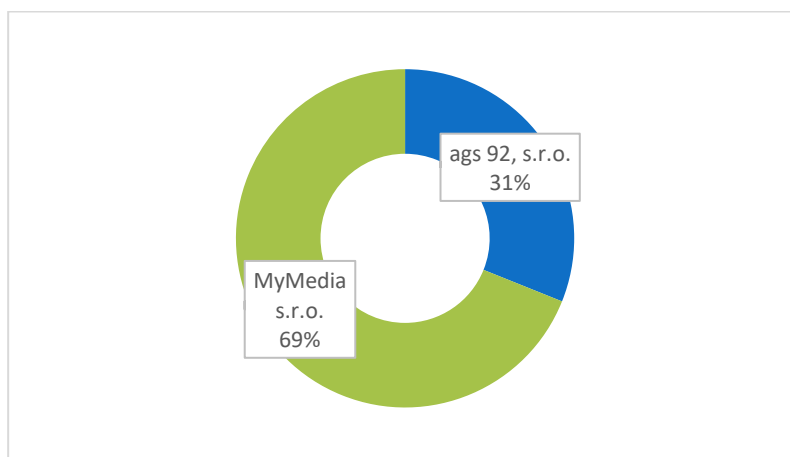
Zdroj: MyMedia s.r.o. (2015-2018)

#### 4.1.1.2 Rozložení zaměstnanců ve skupině AGS 92 CZ

Celá skupina AGS 92 čítá přibližně 350 zaměstnanců z toho je ve zkoumané skupině AGS 92 CZ ke dni 1. 10. 2020 celkem 74 zaměstnanců. Tato kapitola představuje rozložení zaměstnanců ve skupině AGS 92 CZ dle společností, pohlaví, věku a druhu pracovního poměru. Všechna data použitá v této kapitole jsou aktuální k 1. 10. 2020.

Skupina AGS 92 CZ je tvořena výše zmíněnými společnostmi ags 92, s.r.o. a MyMedia s.r.o. Jejich zastoupení ve skupině je graficky znázorněno na následujícím obrázku 7. Více než z poloviční části je tvořena společností MyMedia s.r.o. a to z 69 % s počtem zaměstnanců 51. Společnost ags 92, s.r.o. doplňuje skupinu z 31 % s počtem zaměstnanců 23 (ags 92, s.r.o., 2020; MyMedia s.r.o., 2020).

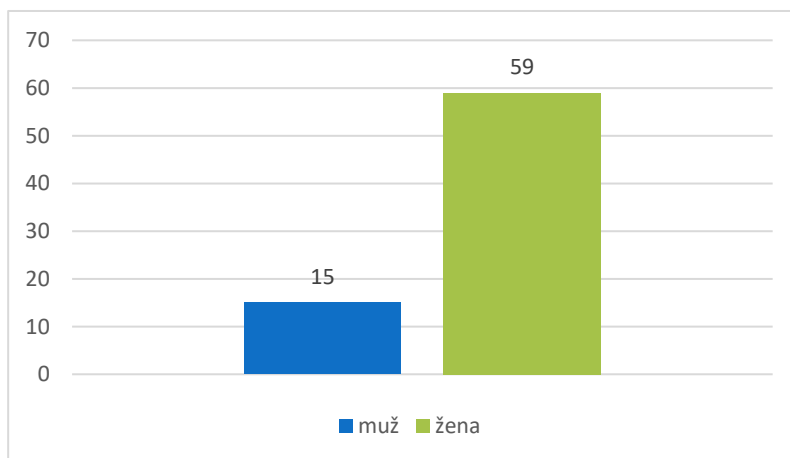
**Obrázek 7 - Rozdělení zaměstnanců v AGS 92 CZ – dle společností**



Zdroj: ags 92 s.r.o. (2020), MyMedia s.r.o. (2020)

Dle obrázku 8 lze usoudit, že ženské zastoupení ve společnosti je skoro čtyřikrát vyšší než mužské. Nejspíše tomu tak je z důvodu nabízeného kojeneckého sortimentu, ke kterému mají větší sympatie především ženy (ags 92, s.r.o., 2020; MyMedia s.r.o., 2020).

**Obrázek 8 - Rozdělení zaměstnanců v AGS 92 CZ – dle pohlaví**

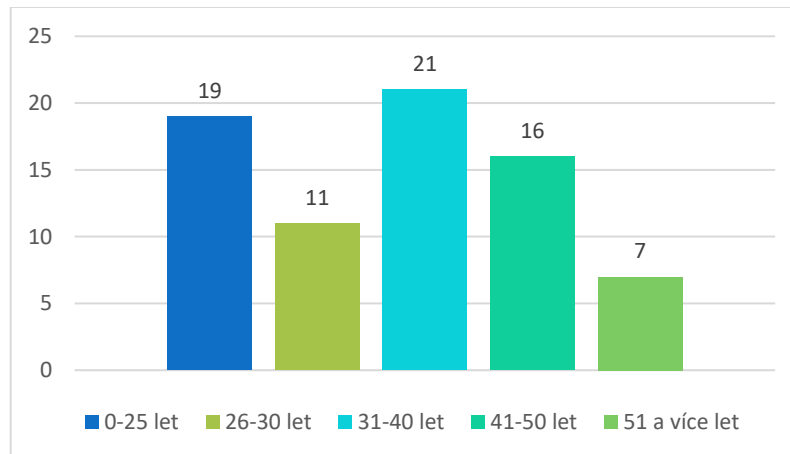


Zdroj: ags 92 s.r.o. (2020), MyMedia s.r.o. (2020)

Ve skupině AGS 92 CZ jsou nejpočetnější skupinou zaměstnanci mezi 31-40 lety, což navazuje na průměrný věk zaměstnanců, který se pohybuje okolo 35 let. Druhou početnější skupinou jsou zaměstnanci do 25 let. Naopak nejméně početná skupina je ve věku 51 a více let. Větší část z nich pracuje především na kamenné prodejně, kde mohou skvěle uplatnit své mnohaleté zkušenosti a pomoci tak nastávajícím maminkám. Dle obrázku 9 lze tvrdit, že společnost zaměstnává spíše mladší kolektiv a dává tak šanci i absolventům s méně zkušenostmi. Ve třech věkových kategoriích (od 26–50 let) jsou zahrnuty i manažerské pozice.

Nejvíce jich však je ve věkové skupině 31-40 let, a to v počtu 5 manažerů (ags 92, s.r.o., 2020; MyMedia s.r.o., 2020).

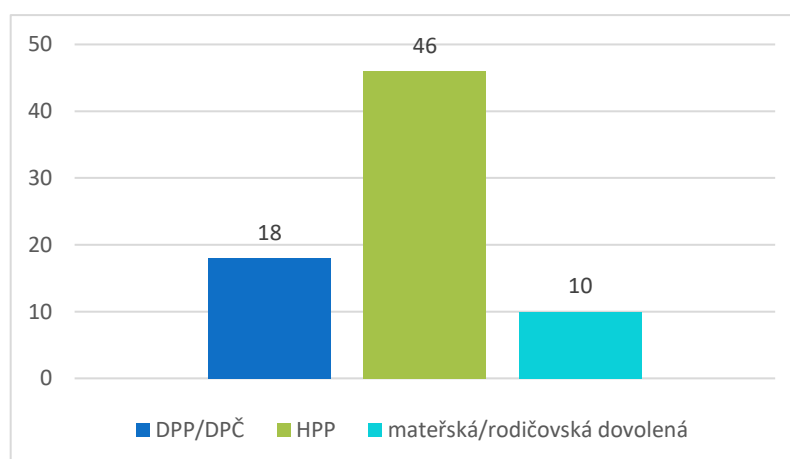
**Obrázek 9 - Rozdělení zaměstnanců v AGS 92 CZ – dle věku**



Zdroj: ags 92 s.r.o. (2020), MyMedia s.r.o. (2020)

Do výše zmíněného počtu 74 zaměstnanců jsou zahrnuti zaměstnanci, kteří pracují na hlavní pracovní poměr, ale i brigádníci, kteří pracují na dohodu o provedení práce či dohodu o pracovní činnosti. Dále je zde zahrnuta i skupina zaměstnanců, kteří se stávají neaktivními a přecházejí spíše na stranu zákaznickou, a to matky na mateřské, popřípadě rodičovské dovolené. Na obrázku 10 jsou výše zmíněné druhy pracovního poměru graficky znázorněny se zastoupením ve skupině (ags 92, s.r.o., 2020; MyMedia s.r.o., 2020).

**Obrázek 10 - Rozdělení zaměstnanců v AGS 92 CZ – dle druhu pracovního poměru**



Zdroj: ags 92 s.r.o. (2020), MyMedia s.r.o. (2020)

#### 4.1.1.3 HR oddělení

HR oddělení skupiny AGS 92 tvoří nyní dvě personalistky:

- **HR Generalist**
- **HR Junior**

Do týmu dále patří i Happy-Office Coordinator, která zajišťuje vzdělání a rozvoj zaměstnanců, benefity a pořádání team-buildingových akcí, ale momentálně je zaměstnankyně na rodičovské dovolené, takže si její agendu přerozdělily zbývající personalistky. Dříve bylo součástí HR oddělení až 5 personalistů.

#### **Mezi jejich hlavní činnosti patří:**

- Nábor a výběr zaměstnanců
- Adaptace nováčků, BOZP školení a celková péče o zaměstnance
- Pracovně-právní agenda, personálně – mzdová agenda
- Odměňování & Benefity
- Team-buildingové akce
- Vzdělání a rozvoj zaměstnanců
- Office agenda – vedení osobních složek zaměstnanců
- Interní komunikace

HR oddělení funguje celofiremně, tudíž zajišťuje personální agendu pro celou skupinu AGS 92 ve spolupráci se slovenskými mzdovými účetními.

Hlavní náplní práce juniorní personalistky je administrativní podpora náboru nových zaměstnanců do společnosti. Komunikuje s uchazeči od prvního kontaktu až po výběrový pohovor, který vede vždy HR Generalist. Následně spolupracuje při výběru konkrétního zaměstnance. Dále má na starosti přípravu pracovně-právních dokumentů, které je třeba po podpisu obou stran uchovat v elektronické i fyzické podobě.

Personalistka s funkcí HR Generalist se věnuje především personálně – mzdové agendě, kdy komunikuje s úřady a tvoří podklady pro externí mzdové účetní, které se starají o mzdovou agendu pro Českou republiku. Zajišťuje plynulou interní komunikaci mezi vedením společnosti a zaměstnanci, vykonává tak funkci podpůrného článku společnosti. V neposlední řadě se stará o chod HR kanceláře a celé společnosti (ags 92, s.r.o., 2020).

Interní komunikace probíhá převážně prostřednictvím nástroje MS Teams. Dále se HR oddělení snaží vybudovat firemní intranet od společnosti Welcome to the Jungle. Nástroj se nazývá Welcome Home a pomáhá společnosti posílit firemní kulturu a angažovanost zaměstnanců. Nástroj Welcome Home nebude pomáhat jen stávajícím zaměstnancům, ale i nově přichozím kolegům. Odkaz na nástroj jim lze zaslat ještě před nástupem do společnosti a oni se pak v klidu a z pohodlí domova mohou seznámit s organizační strukturou a nasát firemní atmosféru. Dopředu se tak podívají na jejich budoucí kolegy a celý proces nástupu a adaptace pro ně bude příjemnější a méně stresující (ags 92, s.r.o., 2020; wttjpros, 2020).

## 4.2 Současný postup při vyhledávání a výběru pracovníků

Pro skupinu AGS 92 je proces vyhledávání a výběru zaměstnanců velice důležitý, protože kvalifikovaní zaměstnanci mohou společnosti pomoci zefektivnit procesy a celkově tak pozvednout jejich značku.

HR oddělení, v případě vznesení požadavku na nového pracovníka, realizuje výběrové řízení v Čechách i na Slovensku. Avšak s tím rozdílem, že u výběrového řízení na slovenské pozice není nikdo z personalistů přítomen na výběrových pohovorech. HR oddělení zastává takové postavení, kdy po domluvě s vedoucím oddělení zahajuje vyhledávání pracovníků a provádí předvýběr. Poté zprostředkuje výběrové pohovory, kterých se osobně nezúčastní a nechává tak vedoucím pracovníkům volnou ruku. V případě, že vedoucí oddělení trvá na účasti HR oddělení na pohovoru, uskuteční se online formou např. prostřednictvím nástroje skype.

K 1. 10. 2020 probíhalo výběrové řízení na 8 pracovních pozic. Z toho dvě pracovní pozice jsou pro slovenskou stranu přímo pro společnost ags 92 s.r.o., čtyři další pozice jsou pro společnost MyMedia s.r.o. a poslední dvě náleží české straně společnosti ags 92 s.r.o. Dále už bude popsán proces vyhledávání a výběru zaměstnanců pouze pro AGS 92 CZ (ags 92, s.r.o., 2020; MyMedia s.r.o., 2020).

### 4.2.1 Popis pracovního místa

Prvním krokem pro uskutečnění výběrového řízení ve skupině AGS 92 CZ je sestavení popisu pracovního místa. Ještě před tímto krokem, aby mohlo být výběrové řízení vůbec započato, musí být vznesen požadavek od vedoucího pracovníka daného oddělení na potřebu

nového zaměstnance. Tato situace nastane v případě, že dojde k uvolnění pracovního místa nebo je zapotřebí vytvořit novou pracovní pozici.

Úkolem personálního oddělení je získat dostatek informací k vytvoření popisu pracovního místa, proto následuje setkání, během něhož si personální oddělení společně s vedoucím oddělení vytyčí požadavky ohledně dané pozice. V dnešním dynamickém prostředí společnosti se pozice v čase vyvíjejí, a proto je přínosné přizvat k sestavování pracovního místa i zaměstnance, který pracovní pozici doposud vykonával. Dokáže pomoci doplnit popis pracovního místa o činnosti, které v původním popisu nebyly. Avšak tahle skutečnost lze naplnit jen v případě, že zaměstnanec odchází v dobrém, nejčastěji ze své vlastní vůle. Dále je třeba prodiskutovat i finanční rozmezí na danou pozici, které se odvíjí od rozpočtu každého oddělení. Sestavený popis pracovního místa se stává podkladem pro inzerci (ags 92, s.r.o., 2020; MyMedia s.r.o., 2020).

#### 4.2.2 Vyhledávání zaměstnanců

Po zvážení možnosti využití vnitřních zdrojů společnosti, se přechází k vyhledávání zaměstnanců z vnějších zdrojů. Nejčastější metodou vyhledávání ve společnosti je zveřejnění inzercí na pracovní portály jobs.cz (při obsazování kancelářských a vyšších pozic) či prace.cz (při obsazování manuálních pozic např. do prodejen či skladu). Toto rozdělení je z důvodu vysokých cen inzercí především na pracovním portálu jobs.cz, kdy se nejnižší cena za jednu měsíční inzerci pohybuje okolo 6 900,- Kč bez DPH. Oproti tomu standardní měsíční inzercí zveřejněná na portálu prace.cz se vyšplhá pouze na částku 3 900,- Kč bez DPH (jobs.cz, 2020; prace.cz, 2020). Inzercie je sepsána tak, aby odrážela firemní kulturu a přátelské prostředí – ve většině případů je psána formou tykání a v závěru je uchazeč pozván ke kávě či čaji. Pomocí těchto aspektů se inzercie vymyká obyčejným pracovním nabídkám a uchazeče tak více zaujme. V příloze 5 je uveden příklad inzercie společnosti MyMedia s.r.o. inzerující pod značkou Feedo.cz.

Skupina AGS 92 CZ nabízí i pracovní pozice ve formě brigád pro studenty, důchodce případně pro pracovníky, kteří si rádi přivydělají i ke svému hlavnímu zaměstnání. U těchto brigádnických pozic se inzercie vkládá na méně finančně náročné pracovní portály jako je např. nabrigadu.cz nebo brigada.sk.

V některých případech se inzercie zveřejňují přes sociální sítě, a to především přes Facebook. I když se jedná o primárně marketingový nástroj, který je využíván spíše jako

nástroj pro komunikaci se zákazníky, dokáže personalistům pomoci s vyhledáváním případných kandidátů zejména mezi mladými lidmi. Je vhodné tak nabízet pracovní pozice formou stáže pro studenty. Pracovní pozice pro ně může být atraktivní hlavně z důvodu získání praxe a dalšímu kariéernímu rozvoji.

Tyto metody vyhledávání HR oddělení doplňuje aktivním vyhledáváním v databázi životopisů na jobs.cz, kde si společnost může procházet uložené profily uchazečů. Profily se dají vyfiltrovat přímo podle pracovních pozic, o které mají uchazeči zájem a ve kterých mají praxi. Aktivní vyhledávání lze uplatnit i na profesní síti LinkedIn, kterou společnost nevyužívá.

Inzerce je přehledně strukturována. V úvodu se nachází představení společnosti s odkazy na webové stránky a facebookový profil. Následuje specifikace dané pracovní pozice, kde je v první řadě popis, koho hledají, dále co uchazeče ve společnosti čeká a co za odvedenou práci obdrží. V případě, že uchazeče nabídka zaujme, je třeba zaslat životopis s motivačním dopisem, kde by měl uvést: Proč si myslí, že se na tuto pracovní pozici hodí a zkušenosti, které společnosti může nabídnout (ags 92, s.r.o., 2020; MyMedia s.r.o., 2020).

#### 4.2.3 Předvýběr

HR oddělení si zakládá na osobní komunikaci s každým uchazečem, který zareaguje na inzerci či se sám ozve nezávisle na zveřejněné inzerci. Každá reakce je zpracována do předem připravené excelové tabulky, kde se zaznamenává: jméno uchazeče, datum zaslání CV, datum zaslání odpovědi, hodnocení CV, stručné shrnutí pracovních zkušeností uchazeče, datum a stručné informace ohledně telefonického prescreeningu, datum pohovoru či datum odmítnutí. Každý uchazeč po zpracování reakce dostane do emailové schránky informaci o zařazení do výběrového řízení na danou pozici.

HR oddělení hodnotí uchazeče podle zaslaných dokumentů jako jsou: životopis, motivační dopis a případně reference z předešlého zaměstnání. Uchazeč by si měl dát záležet na prezentaci jeho osoby a vyvarovat se gramatických chyb, nepřehledných životopisů a nevhodných fotografií. Profily kandidátů se dále porovnávají s požadavky na obsazovanou pozici tedy s popisem pracovního místa. Každý uchazeč je ohodnocen na stupnici od A-C, kdy A je nejlepší hodnocení.



Následuje telefonický prescreening, který se provádí s uchazeči ohodnocené písmenem A, případně A-B. Při telefonickém rozhovoru se personalistka doptává na informace, které uchazeč neuvedl v životopise či motivačním dopise. Na druhou stranu i uchazeč má prostor se zeptat na informace, které by ho k dané pozici zajímaly. Ke konci rozhovoru je uchazeč informován, že zjištěné informace personalista předá vedoucímu oddělení a nejpozději do 2 týdnů bude kontaktován.

Vedoucí pracovník daného oddělení, pro kterého se hledá nový zaměstnanec, má neustálý přístup ke zpracovaným reakcím od uchazečů. Podle povahy pracovní pozice a požadavků, zasahuje již do samotného předvýběru uchazečů, není to však pravidlem. V případě, že by chtěl vedoucí pracovník rozhodovat již během předvýběru, zhodnotí nasdílené profily kandidátů dle výše zmíněné stupnice sám místo HR oddělení. Poté se postupuje standardně na telefonický prescreening.

Po telefonickém rozhovoru navrhnou HR oddělení vhodné uchazeče a po domluvě s vedoucím pracovníkem daného oddělení, pozvou vybrané kandidáty k výběrovým pohovorům. Uchazeče, kteří nesplnili požadavky na obsazovanou pracovní pozici, HR oddělení informuje o skutečnosti, že nepostupují do dalšího kola výběrového řízení (ags 92, s.r.o., 2020; MyMedia s.r.o., 2020).

#### 4.2.4 Výběr zaměstnanců

Před vybraní kandidáti jsou nejprve informováni telefonicky a poté emailově, kde HR oddělení specifikuje všechny podstatné informace jako například: datum a čas konání výběrového pohovoru, sídlo společnosti – případně adresa kancelářských prostor apod. Výběrové pohovory probíhají buď fyzicky v kancelářích společnosti nebo online formou prostřednictvím nástroje skype.

Výběrový pohovor probíhá nejčastěji v přítomnosti personalisty a vedoucího pracovníka daného oddělení, který hledá nového člena do svého týmu. Jedná se především o jednokolové výběrové pohovory, které trvají přibližně 1 hodinu. Personalista dbá na to, aby bylo vše řečeno a zároveň aby se měl uchazeč možnost na cokoli zeptat. Více kolové výběrové pohovory se realizují spíše při výběrovém řízení na manažerské pozice, kdy se uchazeči zadávají i případové studie (ags 92, s.r.o., 2020; MyMedia s.r.o., 2020).

### **Struktura osobního setkání je následovná:**

- Nejprve se představí HR Generalist, dále uvede a představí i další členy výběrové komise (ve většině případů jen vedoucího oddělení, popřípadě juniorní personalistku, která je brána k výběrovým pohovorům především proto, aby si umění vést pohovor osvojila), poté stručně představí uchazeči strukturu výběrového pohovoru.
- Nyní má slovo uchazeč, v tuto chvíli má prostor se představit, říct něco o jeho pracovních zkušenostech o tom, jaké jsou jeho představy o nabízené pracovní pozici, zmínit informace, u kterých se uchazeč domnívá, že jsou důležité.
- HR Generalist pokládá doplňující otázky společně s vedoucím oddělení.
- Následuje představení společnosti společně s týmem a pracovním prostředím, do kterého by případně uchazeč nastoupil.
- Vedoucí oddělení popíše náplň obsazované pracovní pozice a pracovní dobu.
- Poté si slovo opět bere HR Generalist a uchazeče seznámí s personálními záležitostmi jako je např. mzda, benefity či počet dní dovolené, také se společně domluví na případném dni nástupu na pracovní pozici.
- Během celého výběrového pohovoru je důležité nechat uchazeči prostor na otázky a možnost se tak doptat na vše, co by ho mohlo zajímat.
- Na konec, když už bylo vše řečeno, se HR Generalist ptá, jak to celé na uchazeče působilo a zda si dokáže představit, že by obsazovanou pracovní pozici vykonával. Poté zmíní, do kdy se personální oddělení ozve s výsledkem výběrového řízení a pohovor je ukončen.

HR oddělení se snaží, aby atmosféra na výběrovém pohovoru byla přátelská, protože jen uchazeč, který se bude cítit příjemně, se dokáže otevřít a obě strany se tak mohou vzájemně více poznat (ags 92, s.r.o., 2020; MyMedia s.r.o., 2020).

Aktuálně se ve skupině AGS 92 CZ nevyužívá metody Assessment centra, a tedy nebude v diplomové práci ani více popsána.

#### **4.2.5 Rozhodnutí o přijetí či odmítnutí uchazeče**

Následně je uchazeč informován vzhledem k vyhodnocení výběrového pohovoru. V případě, že se společnost rozhodne pro přijetí uchazeče do řad svých zaměstnanců, HR oddělení mu osobně telefonicky sdělí verdikt a veškeré informace související s případným nástupem na danou pracovní pozici. Následně mu elektronicky zašle pracovní

nabídku, ke které se uchazeč musí do stanoveného dne vyjádřit. Pracovní nabídka obsahuje souhrn informací, na kterých se obě strany domluvily během osobního setkání např. místo výkonu práce, mzdu s benefity, den nástupu a předběžné činnosti vykonávané na pracovní pozici.

Po potvrzení pracovní nabídky i ze strany uchazeče je zasílán vstupní dotazník společně formulářem na vstupní lékařskou prohlídku. Vstupní dotazník dále slouží jako podklad pro pracovní smlouvu a další dokumenty potřebné pro uzavření pracovního vztahu.

V opačném případě HR oddělení uchazeči poděkuje za zájem pracovat právě pro tuto společnost a obeznámí ho se skutečností, že byl vybrán uchazeč, který více korespondoval s jejich představou na danou pozici. Pokud uchazeč souhlasí, ponechají si jeho životopis v databázi ode dne jeho souhlasu po dobu 1 roku a při otevření nové pracovní pozice, která by se shodovala s jeho profilem, ho mohou informovat (ags 92, s.r.o., 2020; MyMedia s.r.o., 2020).

### 4.3 Vyhodnocení pozorování během výběrového řízení

V první části výzkumného šetření bylo realizováno pozorování ve skupině AGS 92 CZ v období od února do září 2020. Po konzultaci s HR oddělením byly informace zjištěné z pozorování zpracovány. V prvním pozorování je popsáno výběrové řízení na pozici účetní pro banky a platební transakce, které bylo vybráno zejména pro jeho neobvyklou délku trvání. Pozorování se zaměřuje i na kalkulaci nákladů. Ve druhém případě byl pozorován postup vybraného kandidáta výběrovým řízením především z časového hlediska.

#### Pozorování výběrového řízení na pozici účetní pro banky a platební transakce

Tabulka 5 - Pozorování výběrového řízení – účetní

<b>Pracovní pozice</b>	Účetní pro banky a platební transakce
<b>Délka trvání výběrového řízení</b>	26.6.2020 – 12.8.2020
<b>Aktivně vyhledání kandidátů v databázi Jobs.cz</b>	8
<b>Cena odkrytí 1 životopisu</b>	136,- Kč
<b>Cena inzerce na Jobs.cz</b>	6 900,- Kč / měsíc
<b>Počet uchazečů</b>	68
<b>Počet tel. prescreeningů</b>	13
<b>Počet výběrových pohovorů</b>	6

Zdroj: MyMedia s.r.o., 2020

Výběrové řízení na pozici účetní pro banky a platební transakce (tabulka 5) bylo započato při vznešení požadavku na nového pracovníka od vedoucí finančního oddělení – Head of accounting. Zaměstnankyně, která tuto pracovní pozici vykonávala se rozhodla ukončit svůj pracovní poměr a posunout se ve svém kariérním růstu u jiné společnosti. V tomto případě se jednalo o již vytvořenou pozici a popis pracovního místa bylo zapotřebí pouze zaktualizovat.

Po domluvě personalistek s vedoucí finančního oddělení se popis pracovního místa zaktualizoval dle potřeb skupiny AGS 92 CZ. Poté personalistky zahájily výběrové řízení aktivním vyhledáváním profilů kandidátů v databázi Jobs.cz. V případě, že je profil oslovil,

odkryly kontaktní údaje kandidáta za poplatek 136,- Kč. Tímto způsobem bylo vyhledáno 8 kandidátů, kteří vyhovovali popisu pracovního místa a z nichž personalistky odkryly kontaktní údaje pouze u 3 profilů. Bohužel s žádným z vyhledaných kandidátů nedošlo ke vzájemné shodě. Proto personalistky zveřejnily inzerci na pracovní portál Jobs.cz, kde měsíční inzerce nazvaná Light stojí společnost 6 900,- Kč. Jedná se o formu nejlevnější inzerce pro obsazování pracovních pozic na hlavní pracovní poměr na tomto pracovním portále. Na inzerci zareagovalo celkem 68 uchazečů. Z toho bylo personalistkami obvoláno 13 uchazečů a k výběrovým pohovorům bylo přizváno pouze 6 kandidátů. U této pracovní pozice nastala situace, kdy kandidát, kterému byla po výběrovém pohovoru zaslána pracovní nabídka, odmítl práci na obsazované pozici z důvodu přijetí pracovní nabídky jiné společnosti. Kvůli této situaci trvalo výběrové řízení déle než obvykle.

Uchazeč, který přijal pracovní nabídku a nastoupil na obsazovanou pozici zareagoval na zveřejněnou inzerci 13. 7. 2020. Poté uchazeč prošel předvýběrem a personalistky s ním provedly telefonický rozhovor dne 20. 7. 2020. Po domluvě s vedoucí finančního oddělení byl kandidát pozván k výběrovému pohovoru, který vzhledem k dovolenkovému období proběhl až 10. 8. 2020. Výběrový pohovor byl pro kandidáta úspěšný, a proto mu byla dne 12. 8. 2020 zaslána pracovní nabídka, kterou ve spokojenosti obou stran přijal.

Výběrové řízení na pozici účetní pro banky a platební transakce trvalo přibližně 7 týdnů, z toho lze usoudit, že tento nábor byl velice časově náročný. Po finanční stránce se částka za výběrové řízení vyšplhala na 7 308,- Kč bez DPH. V částce je zahrnuta cena za inzerci a poplatek za odkrytí profilů kandidátů z databáze Jobs.cz (Jobs.cz, 2020; MyMedia s.r.o., 2020).

## Pozorování uchazeče XY

Tabulka 6 - Pozorování uchazeče XY během výběrového řízení

<b>Datum reakce uchazeče</b>	23. 7. 2020
<b>Datum zaslání odpovědi o zařazení do výběrového řízení</b>	23. 7. 2020
<b>Datum tel. prescreeningu</b>	12. 8. 2020
<b>Datum výběrového pohovoru</b>	14. 8. 2020
<b>Den zaslání pracovní nabídky</b>	24. 8. 2020

Zdroj: MyMedia s.r.o., 2020

Uchazeč XY zareagoval na zveřejněnou inzerci ohledně obsazované pozice plánovače zásob dne 23. 7. 2020, v té době byla inzerce zveřejněná 3 dny. Ještě téhož dne mu bylo personalistkou odpovězeno s informací, že byl zařazen do výběrového řízení na požadovanou pozici a o dalším postupu bude včas informován. Následně personalistka zpracovala informace o uchazeči do excelové tabulky a zasláné dokumenty dotyčného uložila do připravené složky pro vedoucího obchodního oddělení. Jelikož bylo krátce po otevření výběrového řízení, personalistka s dalším postupem nespěchala. Zatím shromažďovala reakce od uchazečů.

Po domluvě s vedoucím obchodního oddělení byli vybráni kandidáti, se kterými se uskutečnil krátký telefonický rozhovor. Uchazeči XY personalistka zavolala dne 12. 8. 2020, tedy 20. den po jeho zaslání životopisu do společnosti. Uchazeč XY byl po telefonickém rozhovoru pozván k osobnímu setkání, a to především proto, že došlo k otevření další pracovní pozice (Category manager), která se k uchazeči hodila více, a byla i finančně blíže k jeho požadavkům, které byly zjištěny při telefonickém rozhovoru. Osobní setkání proběhlo dne 14. 8. 2020 za přítomnosti personalistky a vedoucího obchodního oddělení. Po výběrovém pohovoru byl kandidát požádán o vypracování případové studie, aby se prověřily jeho znalosti a zkušenosti, které uvedl do svého životopisu a na výběrovém pohovoru. Na splnění případové studie dostal 7denní lhůtu. Po jejím úspěšném splnění byla kandidátovi dne 24. 8. 2020 zaslána pracovní nabídka, kterou do následujícího pracovního dne potvrdil a přijal. Kandidátova cesta průběhem výběrového řízení až ke zdárnému konci trvala přibližně jeden měsíc (MyMedia s.r.o., 2020).

## 4.4 Vyhodnocení dotazníkového šetření

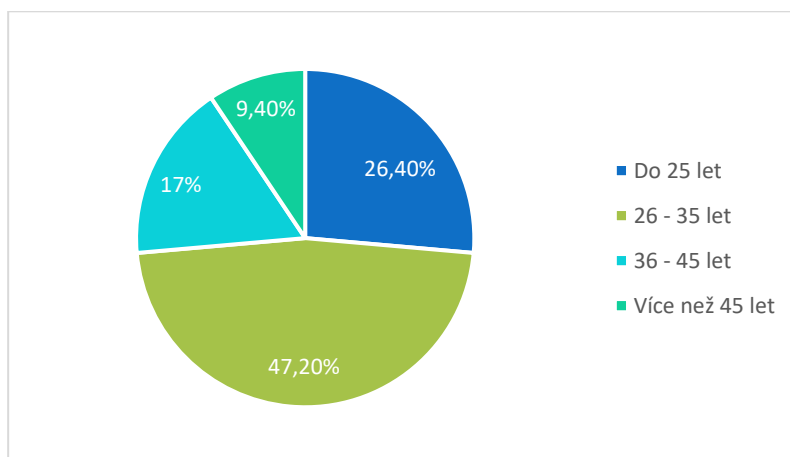
Cílem dotazníkové šetření bylo zhodnocení procesu výběrového řízení ve skupině AGS 92 CZ. Výzkum byl proveden na vzorku uchazečů o zaměstnání, kteří se zúčastnili výběrového řízení během roku 2020 a současných i bývalých zaměstnanců, kteří absolvovali proces výběrového řízení v posledních dvou letech. Bývalí zaměstnanci byli osloveni pouze v případě, že jsou se společností v kontaktu a udržují vzájemně dobré vztahy. Dotazníkové šetření bylo prováděno v období od 1. 10. – 15. 10. 2020 a k vyplnění bylo osloveno cca 70 respondentů, kteří se zúčastnili výběrového řízení ve skupině AGS 92 CZ. Z toho bylo vyplněno 53 respondenty a celková návratnost činí 75,7 %.

### 4.4.1 Identifikace respondentů

Podle identifikační části v dotazníkovém šetření lze určit charakteristiku skupiny respondentů. Tato část byla umístěna na konci dotazníku a obsahovala 5 otázek, které se týkaly respondentova věku, pohlaví, nejvyššího dosaženého vzdělání, současného postavení ke společnosti a v jakém oddělení se nacházela pozice, o kterou se respondent ucházel.

První zkoumanou oblastí byla věková struktura respondentů (obrázek 11), kde bylo zjištěno největší zastoupení, které má věková skupina 26–35 let, toto uvedlo 47,20 % respondentů. Další významné zastoupení měla věková skupina do 25 let, kterou vyplnilo 26,40 % respondentů. Z těchto údajů lze rozpoznat, že se jedná o společnost, která je atraktivní především pro mladší věkové skupiny. Věková skupina 36–45 let čítala 17 % respondentů a na poslední skupinu ve věku více než 45 let odpovědělo nejméně respondentů a to 9,40 %.

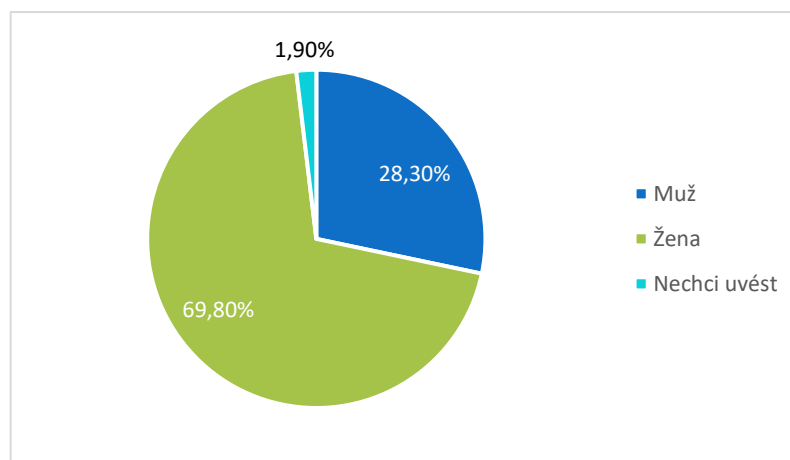
Obrázek 11 - Věk respondenta



Zdroj: vlastní zpracování

Dle obrázku 12 bylo zjištěno, že z 53 respondentů, kteří odpověděli na dotazník, bylo 69,80 % žen a 28,30 % mužů. Lze tedy usoudit, že skupina AGS 92, která se zabývá prodejem kojeneckého sortimentu je spíše ženskou záležitostí. Dalším důvodem může být fakt, že při zahrnutí uchazečů o zaměstnání do dotazníkového šetření, došlo k navýšení ženského pohlaví z důvodu toho, že společnost ve zkoumané době inzerovala pracovní pozice, o které se ucházely více ženy než muži. Mezi odpovědi byla zahrnuta i možnost, pokud respondent nechce uvést své pohlaví, kterou využilo 1,90 % respondentů.

**Obrázek 12 - Pohlaví respondenta**

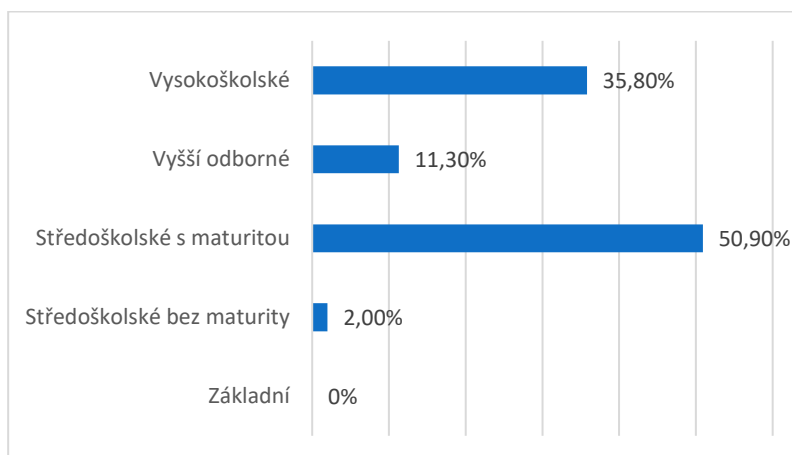


Zdroj: vlastní zpracování

Skupinu respondentů lze dále rozdělit podle nejvyššího dosaženého vzdělání (obrázek 13). Nejpočetnější skupinou byli respondenti se středoškolským vzděláním s úspěšně složenou maturitní zkouškou. Tato skupina tvořila přes 50 % respondentů. Vysokoškolské vzdělání, myšleno bakalářský či magisterský stupeň, mělo 35,80 % respondentů. Ne tolik známé vyšší odborné vzdělání, které je zakončené titulem DiS., bylo zvoleno 11,30 % respondentů a středoškolské vzdělání bez složení maturitní zkoušky uvedli 2 % respondentů. Žádný z respondentů neuvedl nejvyšším dosaženým stupněm vzdělání pouze základní vzdělání.



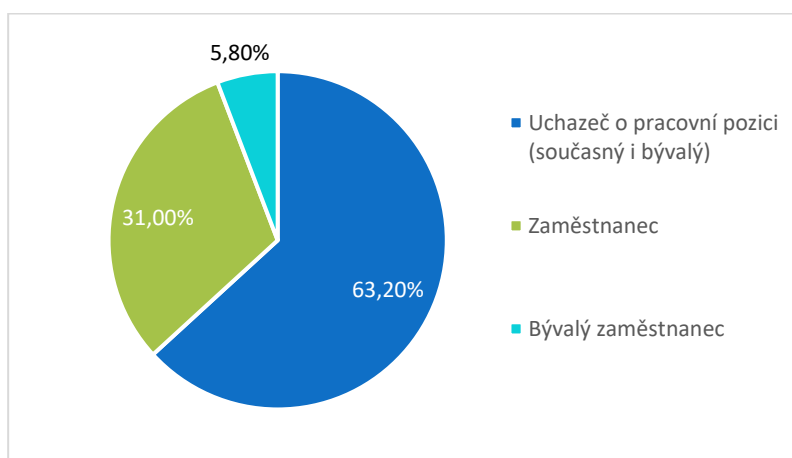
**Obrázek 13 - Nejvyšší dosažené vzdělání respondenta**



Zdroj: vlastní zpracování

Jak už bylo zmíněné v metodice práce i v kapitole výše, respondenti nebyli pouze zaměstnanci skupiny AGS 92 CZ, ale i uchazeči o pracovní pozici, kteří nebyli přijati či nabídku sami odmítli. Následující otázka (otázka 14) poukazuje na složení respondentů v dotazníkovém šetření z tohoto hlediska. Respondenti, kteří byli současní zaměstnanci tvořili 31 % a to především proto, že byl dotazník rozeslán pouze zaměstnancům, kteří absolvovali výběrové řízení v předchozích 2 letech. Dále byl dotazník rozeslán i vybraným bývalým zaměstnancům, kteří se společností udržují dobré vztahy. Ti se na dotazníkovém šetření podíleli z 5,80 %. Nejpočetnější skupinou byli uchazeči o pracovní pozice ve společnosti. Uchazeči byli osloveni v návaznosti na výběrová řízení, která probíhala v roce 2020 a z tohoto důvodu zastupují největší část respondentů a to z 63,20 %.

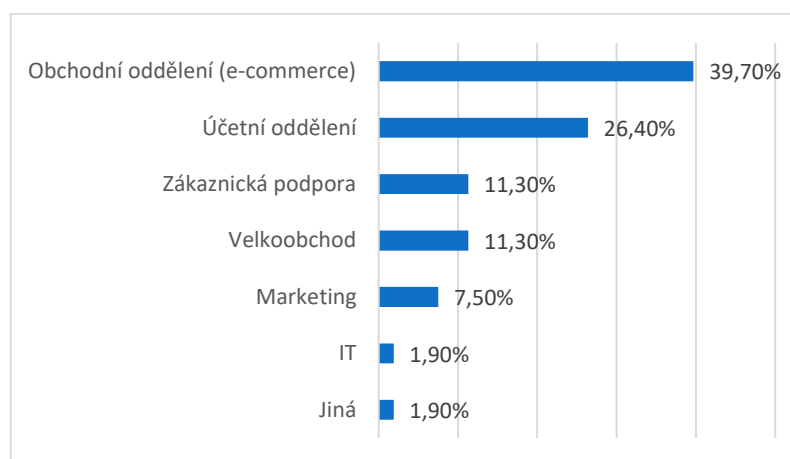
**Obrázek 14 - Současné pracovní postavení respondenta u skupiny AGS 92 CZ**



Zdroj: vlastní zpracování

Poslední dotazníková otázka (obrázek 15) v identifikační sekci zkoumala, v jakém oddělení je pracovní pozice, o kterou se respondenti ucházeli. Bylo zjištěno, že nejvíce respondentů se ucházelo o pracovní pozice v obchodním oddělení (e-commerce), uvedlo tak 39,70 % respondentů. Tato skutečnost byla ovlivněna především tím, že společnost inzerovala více pracovních pozic právě do tohoto oddělení. Dále se 26,40 % dotazovaných respondentů ucházelo o pracovní pozici v účetním oddělení, 11,30 % respondentů uvedlo oddělení zákaznické podpory a stejné procento respondentů uvedlo i oddělení velkoobchodu. Do oddělení marketingu se ucházelo o pracovní pozici 7,50 % dotazovaných respondentů a v neposlední řadě zaškrtnlo 1,90 % respondentů oddělení IT. Pouze jeden respondent uvedl pomocí možnosti „jiná“, že svoji odpověď nechce uvést.

**Obrázek 15 - Oddělení, kde se nacházela pracovní pozice**



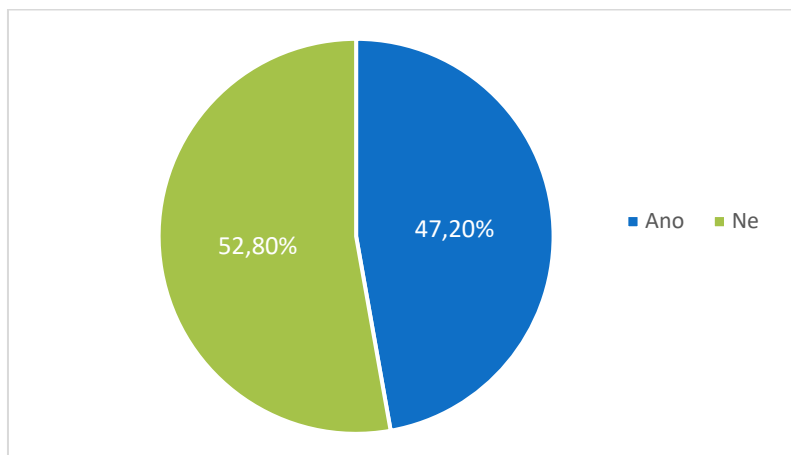
Zdroj: vlastní zpracování

#### 4.4.2 Vyhledávání zaměstnanců

Tato sekce se zaměřuje na proces vyhledávání zaměstnanců a respondenti tak odpovídali na otázky týkající se této problematiky.

První otázka (obrázek 16) byla směřována přímo na společnost AGS 92, zda byla pro respondenty známá ještě před seznámením se s pracovní pozicí ve společnosti. Dále byla uvedena se společností AGS 92 i značka Feedo.cz, protože jejím prostřednictvím inzeruje společnost MyMedia s.r.o., která je součástí skupiny AGS 92 CZ. Tudíž se respondenti mohli setkat s oběma variantami. Z odpovědí vyplývá, že větší část společnost neznala předtím, než se o místo ve společnosti ucházela, protože jen 47,20 % dotazovaných respondentů odpovědělo, že danou společnost znalo.

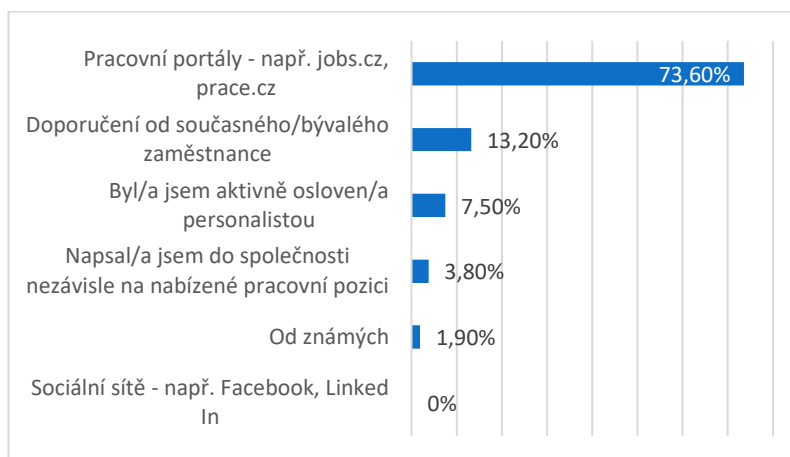
**Obrázek 16 - Znalost skupiny AGS 92 CZ před ucházením o pracovní místo**



Zdroj: vlastní zpracování

Obrázek 17 graficky znázorňuje další otázku, kde je respondent tázán, jakým způsobem se dozvěděl o volné pracovní pozici ve společnosti. Z nabízených možností respondenti nejvíce volili situaci, kdy si nabízenou pracovní pozici našli sami na pracovních portálech např. jobs.cz nebo prace.cz. Tuto možnost zvolilo 73,60 % respondentů. Krásným překvapením především pro personalistky byla druhá nejvíce preferovaná odpověď, a to doporučení od současných, ale i bývalých zaměstnanců, kterou zaškrtnulo 13,20 % dotazovaných. Zde jsou vidět dobré vztahy mezi společností a zaměstnanci i v případě, kdy svoje pracovní místo opouští. V další odpovědi bylo potvrzeno, že personalistky opravdu hledají profily kandidátů, kteří by se hodili na obsazovanou pozici. Odpovědělo tak 7,50 % respondentů, kteří byli aktivně osloveni personalistou. V některých případech uchazeči nezahálí a napíší do společnosti nezávisle na nabízených pracovních pozicích. Takto odpovědělo 3,80 % respondentů, kteří se nebáli a oslovili společnost sami. V neposlední řadě 1,9 % respondentů uvedlo, že se o nabízené pracovní pozici dozvěděl od známých, kteří nebyli zaměstnanci společnosti. Žádný z respondentů se nedozvěděl o nabízené pracovní pozici přes sociální sítě např. Facebook nebo LinkedIn. Respondenti měli pomocí možnosti „jiná“ příležitost doplnit možnost, která v již daných možnostech nebyla.

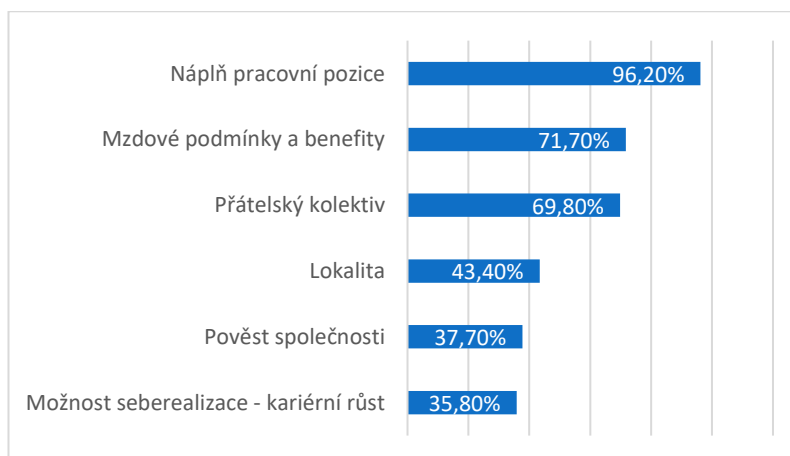
**Obrázek 17 - Způsob, jakým se respondent dozvěděl o pracovní pozici**



Zdroj: vlastní zpracování

V další otázce (obrázek 18) byl respondent tázán, jaká jsou jeho nejdůležitější kritéria při hledání nové pracovní pozice. Respondent zde mohl vybrat i více odpovědí najednou. Dle zvolených možností byla pro respondenty nejdůležitějším kritériem náplň pracovní pozice, kterou zvolilo 96,20 % respondentů. Mzdové podmínky a benefity jsou důležité pro 71,70 % respondentů. Téměř na stejné úrovni respondenti mají i přátelský kolektiv, který vybralo 69,80 % respondentů. Neméně důležitá je pro 43,40 % respondentů i lokalita, kam by za práci dojížděli. Pověst společnosti je důležitá pro 37,70 % dotazovaných respondentů. Nejméně důležitá byla pro respondenty z uvedených možností možnost seberealizace a kariérního růstu. Odpověď zvolilo 35,80 % dotazovaných.

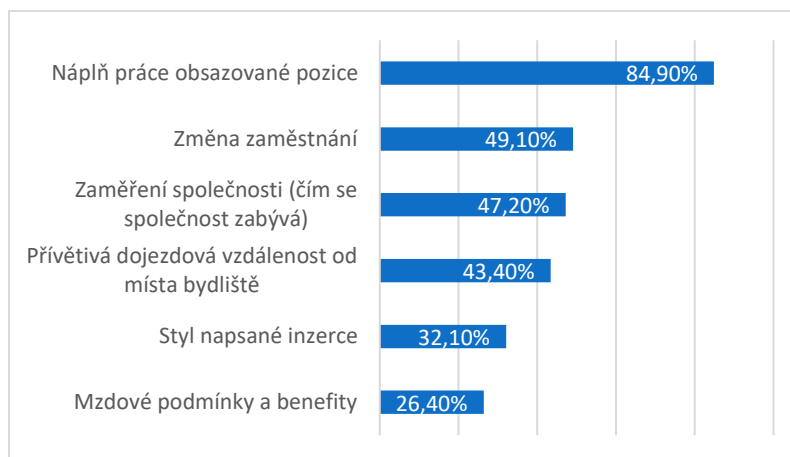
**Obrázek 18 - Nejdůležitější kritéria při hledání pracovní pozice**



Zdroj: vlastní zpracování

Tato otázka (obrázek 19) navazuje na předchozí z toho důvodu, že má respondent vybrat ty odpovědi, dle kterých ho zaujala již konkrétní pracovní pozice ve společnosti AGS 92 / Feedo.cz. Respondent se může rozhodnout pro více možností. Opět nejvíce zmiňovanou odpovědí byla náplň práce obsazované pozice, kterou vybralo 84,90 % respondentů. 49,10 % dotazovaných uvedlo, že si přejí změnu zaměstnání, a proto je pracovní pozice zaujala. Kojenecký sortiment a celkově zaměření společnosti přilákalo 47,20 % respondentů. Jako přívětivou dojezdovou vzdálenost od místa bydliště shledalo 43,40 % respondentů. Styl napsané inzerce zaujal 32,10 % dotazovaných respondentů a na posledním místě respondenti uvedli mzdové podmínky a benefity s 26,40 %, nejspíše z toho důvodu, že se mzda v inzercích společnosti spíše neuvádí, proto respondenti nemohli uvést, že je pracovní pozice podle mzdy zaujala.

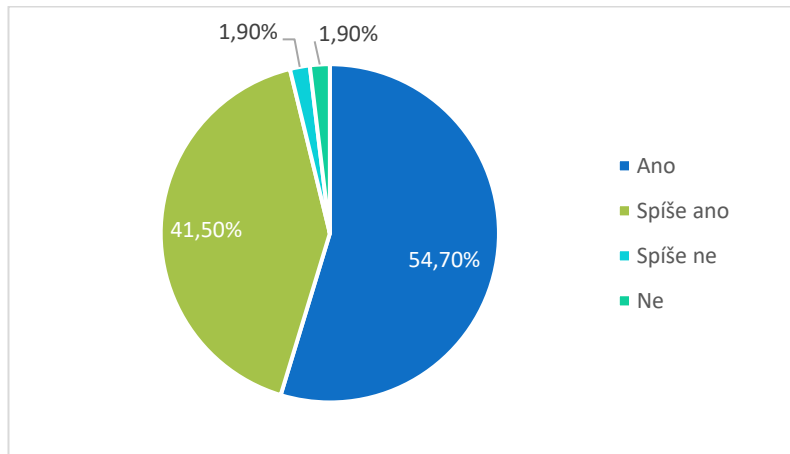
**Obrázek 19 - Důvody atraktivity pracovní pozice pro respondenta**



Zdroj: vlastní zpracování

Následující otázka směřuje na spokojenost respondentů s informacemi, které obsahovala inzerce o pracovní pozici. Většina z nich byla spokojena. Dle obrázku 20 uvedlo 96,2 % dotazovaných odpověď ano, nebo spíše ano. Pouze 3,8 % uvedlo spíše ne či ne. Respondenti zde měli možnost vyplnit kolonku „jiná“ v případě jejich nespokojenosti. V tomto případě respondenti vyplnili, že jim v inzerci chyběly mzdové podmínky.

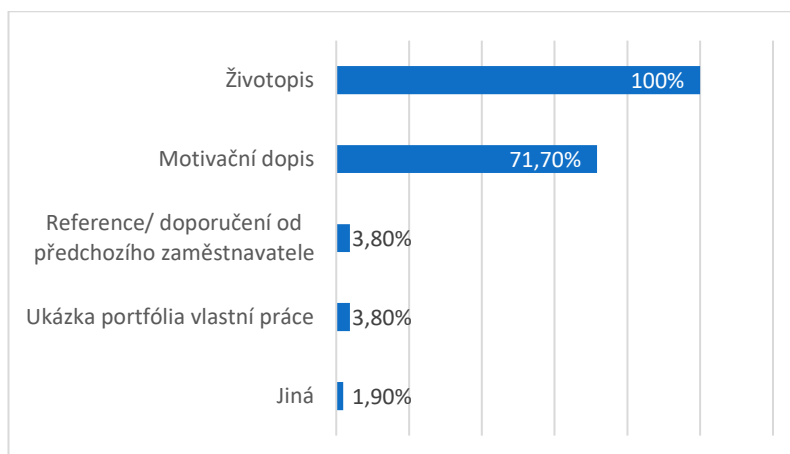
**Obrázek 20 - Obsažení důležitých informací v inzerci**



Zdroj: vlastní zpracování

Pro zařazení do výběrového řízení je třeba, aby uchazeč zaslal dokumenty, které jsou zmíněné i v inzerci na obsazovanou pracovní pozici. Dle následujícího grafického znázornění (obrázek 21) je jasné, že respondenti dbali na zaslání alespoň svého životopisu, bez kterého by do výběrového řízení nemohli být zařazeni. Všech 53 respondentů zaslalo svůj životopis. Spolu s životopisem zaslalo motivační dopis pouze 71,70 % dotazovaných. Mezi další doplňující dokumenty patří reference od předchozího zaměstnavatele, které zaslalo 3,80 % respondentů a dále ukázka portfolia vlastní práce, které zaslalo také 3,80 % respondentů. Jeden respondent pomocí možnosti „jiná“ uvedl, že k běžně zasílaným dokumentům dodal ještě diplom ze studií na vysoké škole.

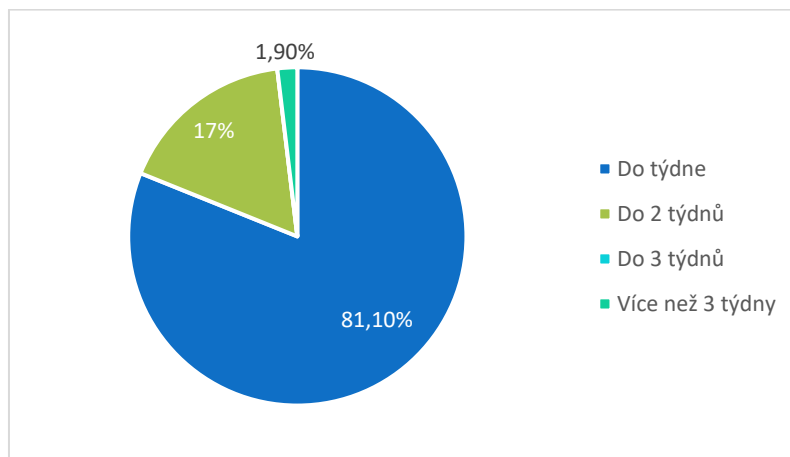
**Obrázek 21 - Dokumenty zasláné respondentem pro zařazení do výběrového řízení**



Zdroj: vlastní zpracování

Následující obrázek 22 ukazuje po jak dlouhé době od zaslání životopisu do společnosti, byl respondent kontaktován personalistou. Dle odpovědí lze usoudit, že si HR oddělení společnosti zakládá na rychlé odezvě uchazečům, protože 81,10 % dotazovaných uvedlo, že jim bylo odpovězeno do týdne, dalších 17 % uvedlo do 2 týdnů a posledních 1,9 % zaškrtnulo možnost do 3 týdnů. Odpověď více než 3 týdny nebyla respondenty využita.

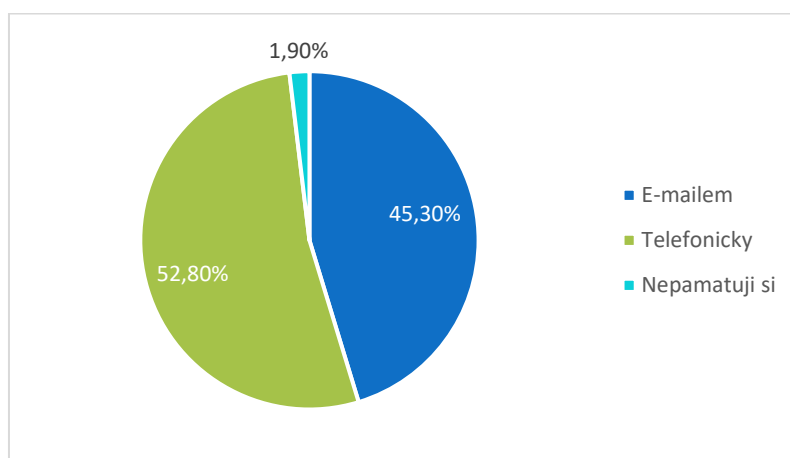
**Obrázek 22 - První kontaktování respondenta po zaslání životopisu**



Zdroj: vlastní zpracování

Obrázek 23 poukazuje na rozporuplnost odpovědí na otázku, jakým způsobem respondenty personalista poprvé kontaktoval. Více respondentů se přiklání k telefonickému prvnímu kontaktu a to 52,80 % dotazovaných. K e-mailovému prvnímu kontaktu se přiklání 45,30 % respondentů a 1,90 % dotazovaných si na první kontakt s personalistou nevzpomíná.

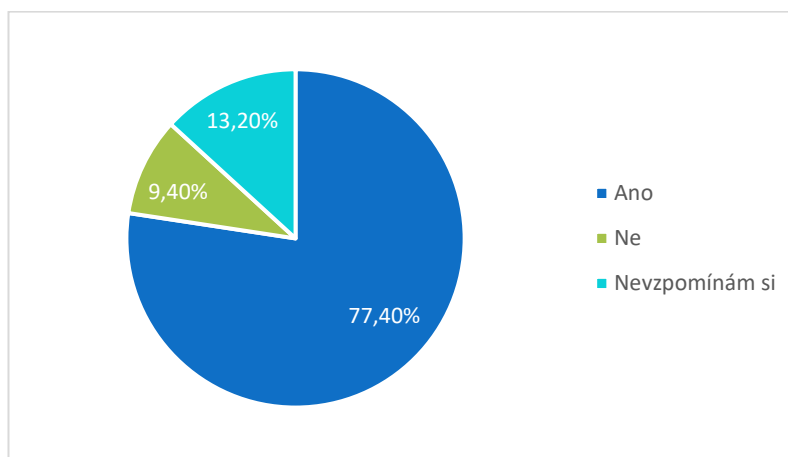
**Obrázek 23 - Způsob prvního kontaktování respondenta**



Zdroj: vlastní zpracování

V další otázce (obrázek 24) byli respondenti tázáni, zda s nimi personalista udělal tzv. telefonický prescreening, kdy se doptával na informace, které v zaslaných dokumentech nenašel. Skutečnost, že telefonický prescreening proběhl, potvrdilo 77,40 % respondentů. Dalších 13,20 % dotazovaných si nevzpomíná, zda by něco takového proběhlo a 9,40 % respondentů uvedlo, že s nimi telefonický prescreening nebyl proveden.

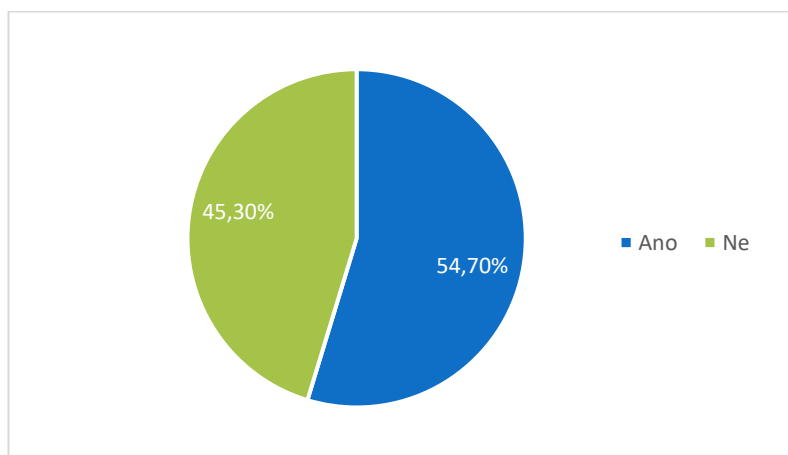
**Obrázek 24 - Telefonický prescreening**



Zdroj: vlastní zpracování

Poslední otázka (obrázek 25) v této části rozděluje respondenty do předem určených následujících sekcí. 54,70 % respondentů uvedlo, že bylo pozváno k výběrovému pohovoru, a tudíž je dotazník dále přesměroval na sekci – Výběrový pohovor. Zbýlých 45,30 % dotázaných uvedlo, že k výběrovému pohovoru přizváno nebylo a jsou tedy přesměrováni do sekce – Ukončení výběrového řízení.

**Obrázek 25 - Pozvání respondenta k výběrovému pohovoru**



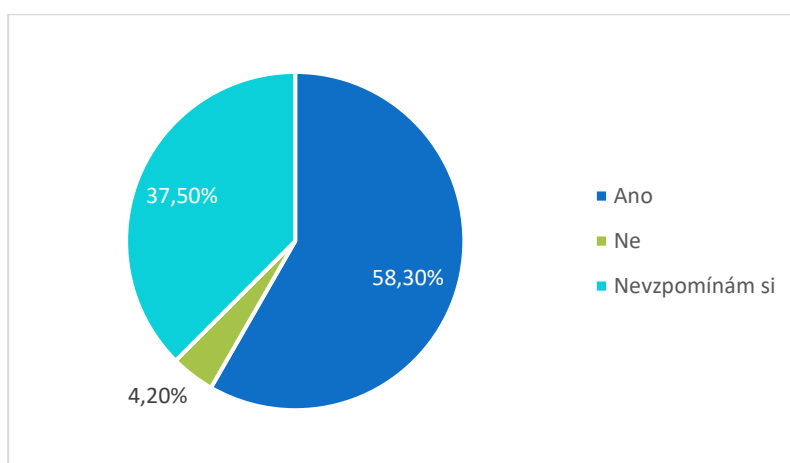
Zdroj: vlastní zpracování



#### 4.4.3 Ukončení výběrového řízení

Další sekce zahrnuje respondenty, kteří nebyli přizváni k výběrovému pohovoru. Těchto respondentů bylo 24. Pomocí obrázku 26 lze zjistit, zda byl respondentům oznámen důvod, kvůli kterému nepostoupili do dalšího kola výběrového řízení. Dle grafického znázornění 58,30 % respondentů uvádělo, že jim personalista sdělil důvod, kvůli kterému nemohli ve výběrovém řízení pokračovat. Dalších 37,50 % dotazovaných si nevzpomíná, zda jim byl personalisty sdělen důvod ukončení jejich účasti ve výběrovém řízení. Pouze 4,20 % dotazovaných v dotazníkovém šetření přiznalo, že jim nebyl sdělen žádný důvod.

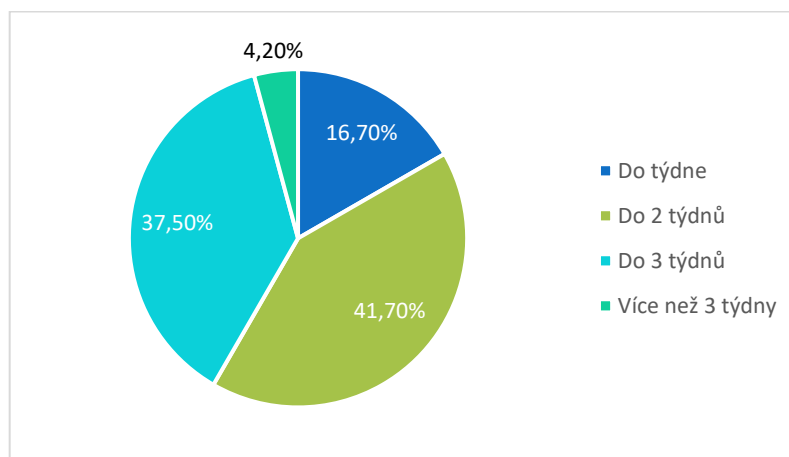
**Obrázek 26 - Sdělení důvodu ohledně ukončení účasti ve výběrovém řízení**



Zdroj: vlastní zpracování

Závěrečná otázka (obrázek 27) v této sekci pro uchazeče, kteří nepostoupili k výběrovému pohovoru se zaměřuje na dobu, po jaké se respondent od personalisty dozvěděl, že nepostoupil do dalšího kola výběrového řízení. Zde jsou odpovědi různorodé, ale nejpočetnější odpověď byla do 2 týdnů, ke které se přiklonilo 41,70 % respondentů. Druhou nejvíce početnou odpovědí, po jak dlouhé době se respondent dozvěděl o jeho nepostoupení do dalšího kola výběrového řízení, bylo dle 37,50 % dotazovaných do 3 týdnů. Respondentů, kteří zvolili, že se jim personalisté ozvali do týdne, bylo 16,70 % a poslední odpovědí byla doba delší než 3 týdny, tuto možnost zvolilo 4,20 % dotazovaných.

**Obrázek 27 - Oznámení o ukončení účasti respondenta ve výběrovém řízení**

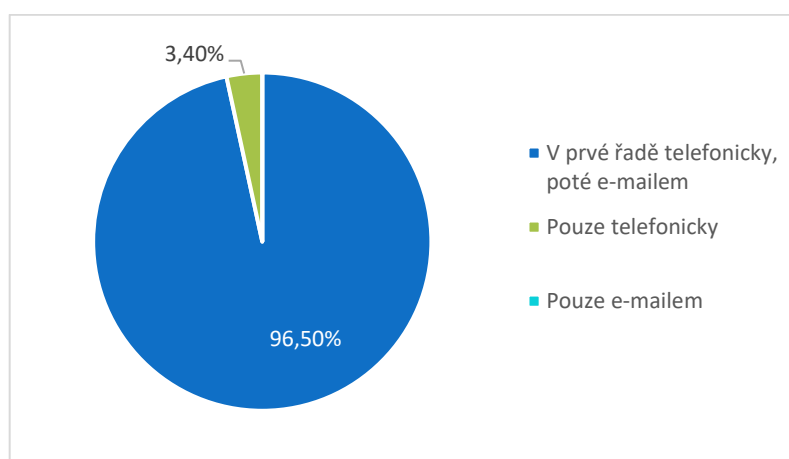


Zdroj: vlastní zpracování

#### 4.4.4 Výběrový pohovor

Tato část dotazníkového šetření je určena respondentům, kteří absolvovali výběrový pohovor. Tato sekce zahrnuje 29 respondentů. Na obrázku 28 je graficky znázorněna otázka, která se zabývá způsobem, jakým personalista pozval respondenta k výběrovému pohovoru. Respondenti se téměř shodli na odpovědi, ve které je personalista na výběrový pohovor pozval v první řadě telefonicky a poté následně e-mailem. Tuto odpověď uvedlo 96,50 % dotazovaných. Zbylí respondenti (3,40 %) odpověděli, že byli pozváni pouze prostřednictvím telefonického rozhovoru s personalistou.

**Obrázek 28 - Způsob pozvání respondenta k výběrovému pohovoru**

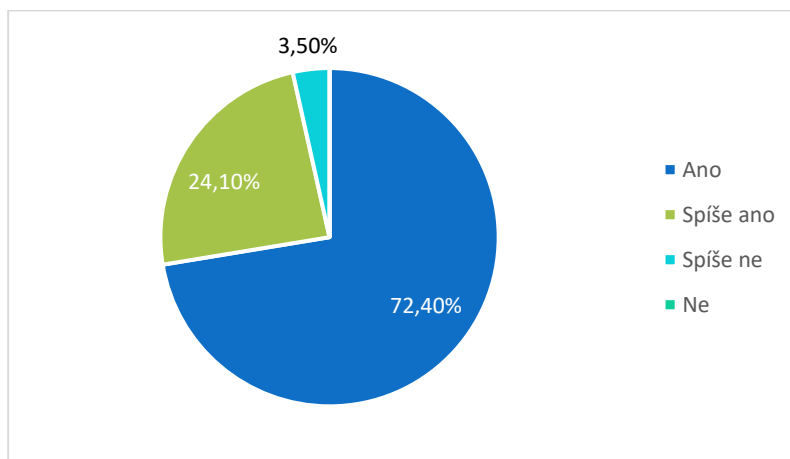


Zdroj: vlastní zpracování

Obrázek 29 poukazuje na spokojenost respondentů s průběhem výběrového pohovoru. S průběhem výběrového pohovoru bylo plně spokojeno 72,40 % dotazovaných.

Respondentů, kteří byli spíše spokojeni, bylo 24,10 %. V případě nespokojenosti s výběrovým pohovorem byla respondentům nabídnuta možnost v podobě kolonky „jiná“, kam mohou napsat důvod nespokojenosti. V tomto případě uvedl jeden respondent nespokojenost s výběrovým pohovorem, který byl uskutečněn online a působil tak neosobně.

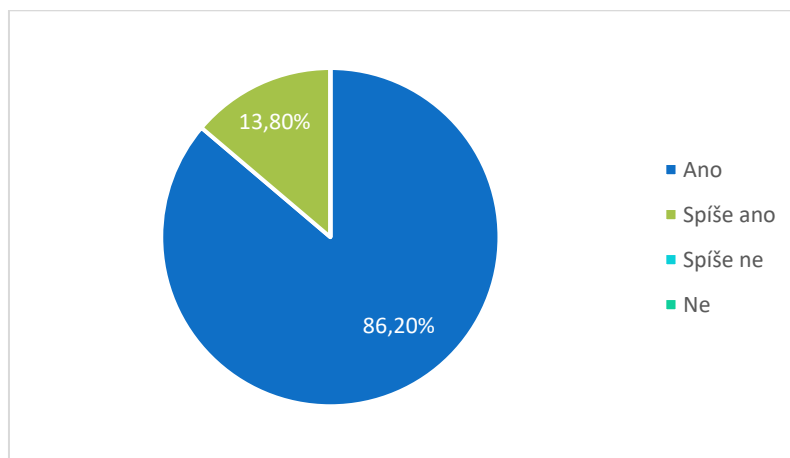
**Obrázek 29 - Spokojenost respondenta s průběhem výběrového pohovoru**



Zdroj: vlastní zpracování

Další grafické znázornění (obrázek 30) vyhodnocuje, zda byly dotazy v průběhu výběrového pohovoru kladeny srozumitelně. Celkem 86,20 % dotazovaných se shodlo na faktu, že pro ně dotazy byly pokládány zcela srozumitelně. Zbylí respondenti (13,80 %) odpověděli, že pro ně dotazy byly spíše srozumitelné. Nikdo z dotazovaných však neuvedl, že by pro ně dotazy nebyly srozumitelné.

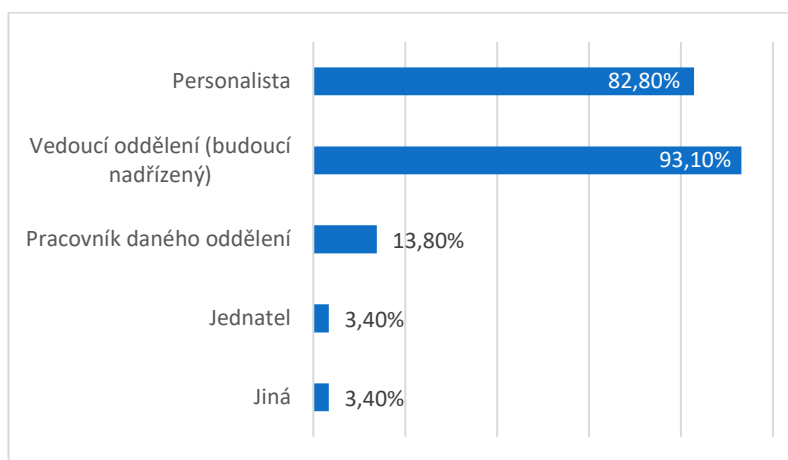
**Obrázek 30 - Spokojenost respondentů s dotazy kladenými personalistou**



Zdroj: vlastní zpracování

V další otázce (obrázek 31) je respondent tázán, v jakém složení účastníků byli u výběrového pohovoru. Respondent mohl zvolit více možností zároveň. Dle výsledků je patrné, že z 93,10 % odpovědí byl u výběrového pohovoru vedoucí oddělení tedy potenciální nadřízený. Na druhém místě byl u výběrového pohovoru přítomen personalista, kterého označilo 82,80 % respondentů. Ve většině případů jsou to právě tyto dvě osoby, které jsou přítomny u výběrového pohovoru. Lišit se to může v případech např. online výběrového pohovoru, kdy je přítomen třeba jen potenciální nadřízený. U pohovorů může být přítomen i řadový pracovník daného oddělení, který se pak podílí na výběru nového zaměstnance do oddělení. Tuto možnost zvolilo 13,80 % respondentů. V případě výběrových řízení na vyšší pozice může být u pohovorů přítomen i jednatel společnosti. Odpovědělo tak 3,40 % dotazovaných. Jeden respondent chtěl zdůraznit, že u výběrového pohovoru nebyl pouze jeden personalista, tak využil možnost „jiná“ a vepsal tak i dalšího. Z výsledků jde usoudit, že nejobvyklejší sestavou pro výběrový pohovor je právě jeden personalista a potenciální nadřízený.

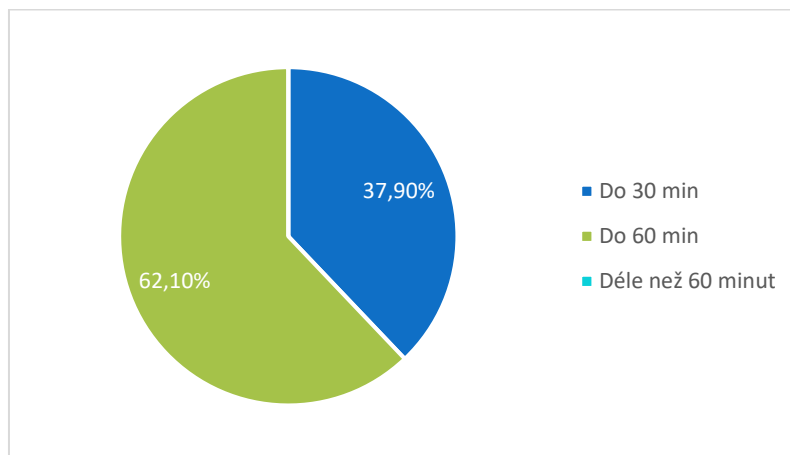
**Obrázek 31 - Účastníci výběrového pohovoru**



Zdroj: vlastní zpracování

Délka výběrového pohovoru záleží především na obsazované pracovní pozici. U vyšších pozic je zapotřebí delší doba trvání, aby byl uchazeč dobře prověřen. Dle grafického znázornění (obrázek 32) všichni dotazovaní uvedli, že pohovor netrval déle než 1 hodinu. Větší část respondentů (62,10 %) uvedla, že délka jejich pohovoru byla do 60 minut. Výběrový pohovor s délkou trvání do 30 minut absolvovalo 37,90 % respondentů.

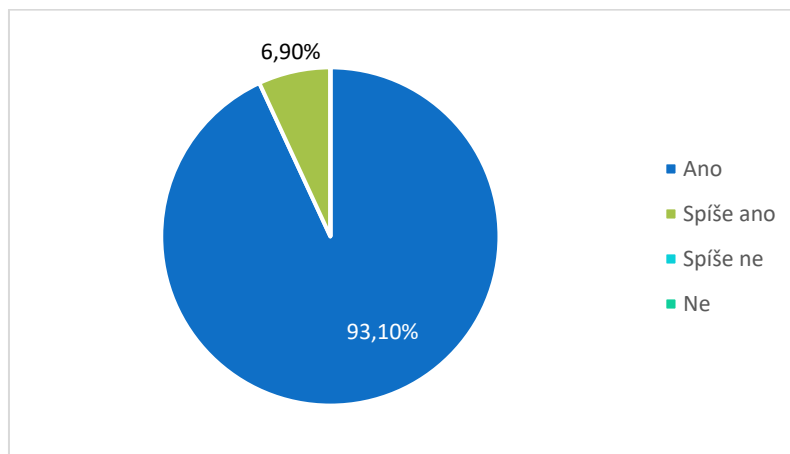
**Obrázek 32 - Délka trvání výběrového pohovoru**



Zdroj: vlastní zpracování

Tato otázka (obrázek 33) by měla poukázat na to, zda bylo uchazeči vše jasné a jeho případné dotazy byly zodpovězeny. Společností byla tato skutečnost splněna, protože většina respondentů (93,10 %) potvrdila, že prostor na dotazy opravdu byl. Zbýlých 6,90 % dotazovaných uvedlo, že prostor na dotazy během pohovoru spíše byl. Nenašel se nikdo z dotazovaných, kdo by měl výhrady a uvedl, že prostor na dotazy spíše nebyl nebo vůbec nebyl.

**Obrázek 33 - Prostor na dotazy během výběrového pohovoru**

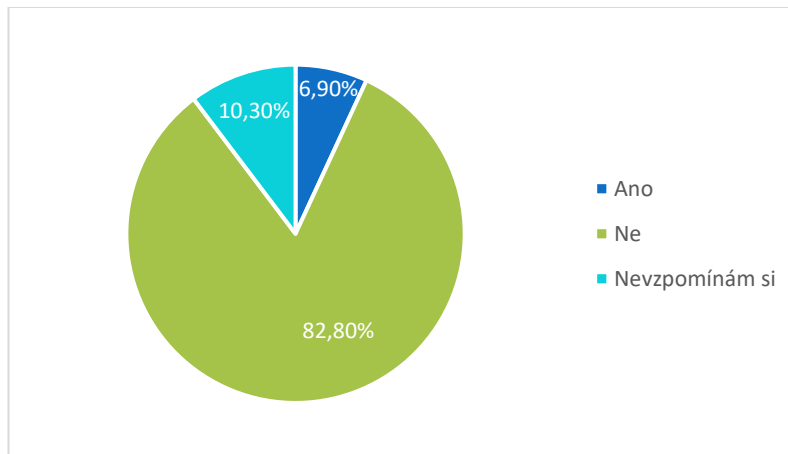


Zdroj: vlastní zpracování

Odborné testy jsou ve společnosti používány zřídka, a to především na vyšší pracovní pozice, u kterých je třeba uchazeče více prověřit. I dle výsledků (obrázek 34) je patrné, že odborné testy nejsou ve společnosti příliš využívány. Odborné testy absolvovalo

6,90 % respondentů, 10,30 % si nevzpomíná, že by u výběrového pohovoru nějaké testy proběhly a 82,80 % uvedlo, že takovéto testy v průběhu pohovoru neabsolvovali.

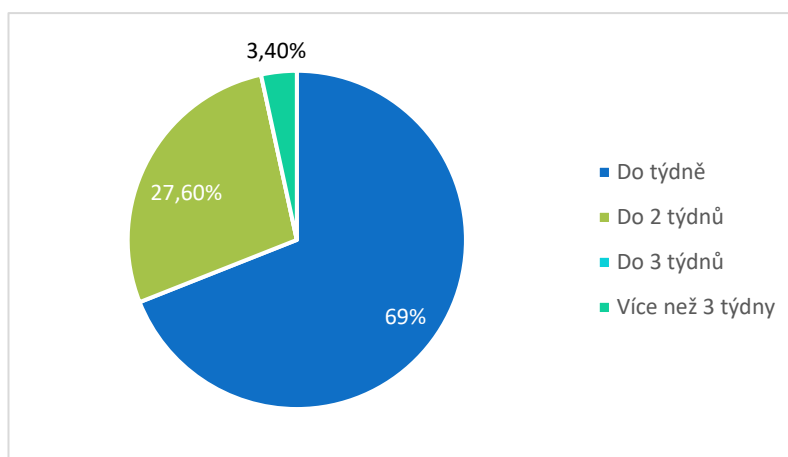
**Obrázek 34 - Odborné testy během výběrového pohovoru**



Zdroj: vlastní zpracování

Poslední otázka (obrázek 35) v části zabývající se výběrovým pohovorem se zaměřovala na délku doby, po které se respondenti dozvěděli výsledek výběrového pohovoru, a tedy odmítnutí či přijetí na obsazovanou pozici. Po pohovoru uchazeč čeká poměrně kratší dobu. Nejvíce (69 %) byla respondenty vybraná doba do jednoho týdne. Následně 27,60 % dotazování uvedlo, že na vyjádření společnosti čekalo do 2 týdnů a jeden respondent přiznal, že na rozhodnutí čekal více než 3 týdny.

**Obrázek 35 - Oznámení výsledku výběrového pohovoru**

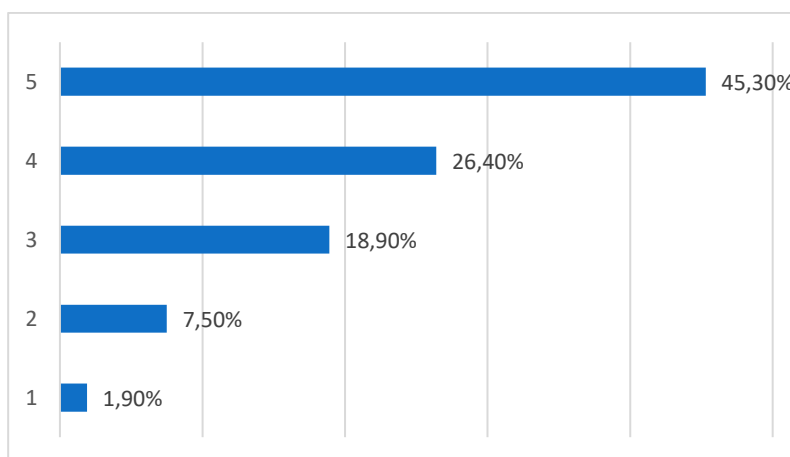


Zdroj: vlastní zpracování

#### 4.4.5 Závěrečné zhodnocení respondentů

Část zaměřená na závěrečné zhodnocení by měla poskytnout ucelený a komplexní pohled respondenta na výběrové řízení ve společnosti. U obrázku 36 byl respondent tázán na jeho celkový dojem z výběrového řízení. Odpovědět měl za pomoci hodnotící škály, která byla složena z číselných hodnot od 1-5, kdy číslo 5 znamenalo nejlepší hodnocení. V tomto případě bylo s výběrovým řízením naprosto spokojeno 45,30 % respondentů, 26,40 % respondentů vybralo hodnotu 4. Neutrální dojem zanechalo výběrové řízení v 18,90 % dotazovaných. Spíše nespokojeni byli respondenti ze 7,50 % celkově dotazovaných a naprosto nespokojen byl jeden respondent, který však neuvedl důvod jeho nespokojenosti. Společnost si tak vede dobře, protože až na výjimky byl celkový dojem hodnocen kladně.

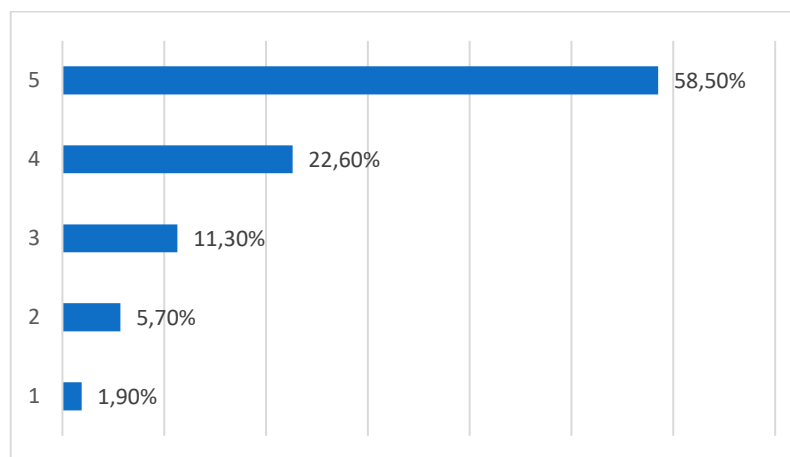
Obrázek 36 - Celkový dojem respondenta z výběrového řízení



Zdroj: vlastní zpracování

Další hodnotící škála byla využita u obrázku 37, u které se respondenti měli zamyslet, jak by celkově ohodnotili práci personálního oddělení. Toto hodnocení dopadlo o poznání lépe než hodnocení výběrového řízení. HR oddělení si vysloužilo 5 hvězdiček od 58,50 % dotazovaných, dalších 22,60 % respondentů zvolilo 4. Neutrální postoj zaujalo 11,30 % respondentů a méně lichotivé hodnocení dostali personalisté od 5,70 % dotazovaných, kteří zvolili hodnotu 2 a opět jeden respondent ohodnotil nejnižší hodnotou, avšak bez udání důvodu.

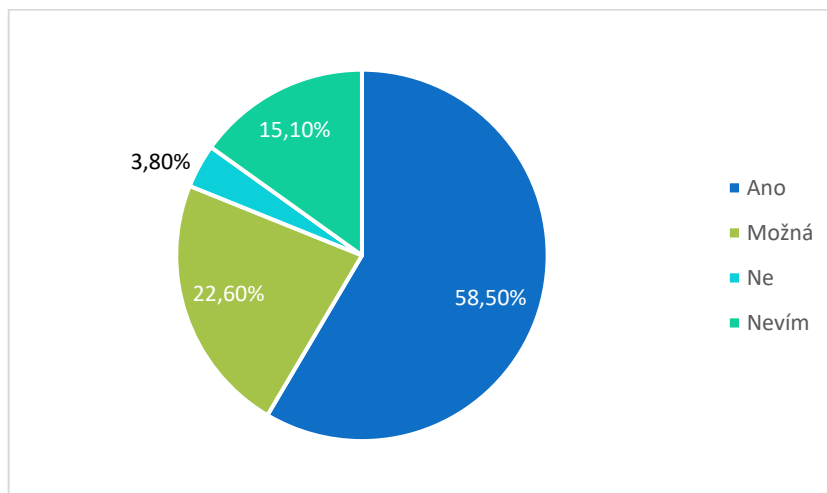
**Obrázek 37 - Celkové hodnocení personálního oddělení**



Zdroj: vlastní zpracování

S celkovou spokojeností uchazečů souvisí i fakt, jestli by volnou pracovní pozici ve společnosti doporučili svému známému. V případě uchazečů společnosti AGS 92 / Feedo.cz (obrázek 38) by 58,50 % dotazovaných doporučilo volnou pozici svému známému, dalších 22,60 % dotazovaných uvedlo odpověď možná. Pouhé 3,80 % respondentů by nejspíše z důvodu nespokojenosti nedoporučilo volnou pracovní pozici nikomu. V poslední možnosti se mohl respondent zdržet vybráním odpovědi nevím, kterou zvolilo 15,10 %.

**Obrázek 38 - Doporučení volné pracovní pozice ve společnosti**



Zdroj: vlastní zpracování

Poslední otázka v dotazníkovém šetření byla nepovinná a byla uvedena pro případ, kdy by chtěl respondent dodatečně personálnímu oddělení cokoli sdělit. Celkem bylo zaznamenáno 17 odpovědí. Respondenti tuto možnost využili spíše k poděkování a k vyjádření pochval mířené na personalisty, které jsou k dispozici v příloze 2.



## 4.5 Vyhodnocení rozhovoru s HR Generalist

Poslední část výzkumného šetření byla věnována osobnímu strukturovanému rozhovoru s HR Generalist. Otázky byly zaslané personalistce před samotným rozhovorem, aby se s nimi mohla seznámit a rozmyslet si tak odpovědi. Doslovný přepis rozhovoru se nachází v příloze 3.

Na základě osobního rozhovoru bylo zjištěno, že přímo procesu recruitingu (vyhledávání) se věnuje pouze HR Junior a HR Generalist zastává pozici zastřešujícího článku nad celým procesem vyhledávání a výběru nových zaměstnanců.

Dle slov personalistky společnost k vyhledávání nových zaměstnanců nejvíce využívá pracovní portály – jobs.cz a práce.cz. Dále se snaží využívat databázi profilů prostřednictvím Teamio v rámci pracovního portálu jobs.cz, tato činnost se jeví dle personalistky jako nejúspěšnější, protože si zde mohou nalézt ideální profily kandidátů. Společnost dříve hojně využívala svoje kariérní stránky, kde se uchazeči mohli seznámit s firemní kulturou a kolegy. Momentálně jsou však pozastavené z důvodu neaktuálnosti informací, ale sama personalistka zmínila, že se těší až se najde prostor a kariérní stránky se opět obnoví.

Personalistka je spokojená se strukturou inzerce, ale je si vědoma toho, že vždy se dá vše ještě zlepšit. Do budoucna by ráda k inzerci připojila informace o týmu, do kterého obsazovaná pozice spadá. Její návrhy byly v podobě fotek týmů nebo příběhy kolegů apod. Na druhou stranu od uchazečů očekává přehledný životopis a motivační dopis napsaný „na míru“ společnosti. Uchazeč by měl mít přehled o společnostech, kterým zaslal životopis, protože na personalistku nepůsobí dobře, když uchazeči poprvé zatelefonuje a on ji řekne, že si už nepamatuje, na jaké pozice a do jakých společností reagoval. Slovy personalistky je jasné, že uchazeč by měl být připraven.

Předvýběr uchazečů provádí personalista dle kritérií, která má od vedoucího oddělení. Samotný proces vypadá tak, že profily uchazečů ohodnotí a vybere ty profily, které splňují daná kritéria nejvíce. Vybrané uchazeče kontaktuje telefonicky s tím, že jim pokládá doplňující otázky. Následně jsou profily vybraných uchazečů zaslány vedoucímu oddělení a na základě jeho rozhodnutí, se uchazeči pozvou na pohovor.

Před začátkem každého výběrového řízení je zvažena možnost posunu některého ze stávajících zaměstnanců. Při obsazení pracovní pozice z vnitřních zdrojů, personalistka

nikdy nezaznamenala následnou rivalitu mezi zaměstnanci. Naopak mezi pozitiva řadí již znalost společnosti a její firemní kultury, kolegů, procesů a používaných nástrojů v daném oddělení. Oproti tomu je třeba si dávat pozor na posun zaměstnance na manažerskou/vedoucí pozici, ne každý specialista v daném oboru má předpoklady pro takovýto posun.

Při výběru zaměstnanců je vždy využito metody osobního pohovoru. Standardně se ho zúčastní personalista a vedoucí daného oddělení. Pohovory bývají spíše jednokolové, ale záleží na obsazované pozici. Při nich jsou v některých případech zadávány výběrové testy, které ale nejsou podmínkou u každé pozice. Nejvíce je testování využíváno formou případových studií tzv. case study. Tyto testy však nejsou vyplňovány v průběhu pohovoru, ale uchazeč má na jejich vypracování předem domluvený čas. V případové studii jde o konkrétní situaci a její vyřešení, která může nastat na pracovní pozici, o kterou se dotýčný uchází. V některých případech se vedoucí oddělení u pohovoru pouze ústně zeptá na konkrétní situaci a jak by ji uchazeč vyřešil. Mezi další metody lze zařadit testování znalosti Excelu, která je u některých pozic důležitá. Ta probíhá přímo na výběrovém pohovoru.

Personalistka má k pohovoru připravené své standardní otázky a další pak nechá vyplynout z průběhu pohovoru s uchazečem. Standardně se v první řadě představí uchazeč, poté mu zúčastnění pokládají doplňující otázky, následně manažer popíše pracovní pozici a tým, poté si bere slovo opět personalistka a doplní personální informace jako jakou benefity, něco o společnosti apod. V poslední řadě je uchazeč informován do kolika dnů se mu personalistka ozve. Dle personalistky je důležité, aby na pohovoru zaznělo očekávání vedoucího oddělení a následně i očekávání uchazeče od dané pozice. Dále je třeba popsat více i tým, do kterého by uchazeč nastoupil. V neposlední řadě také finanční očekávání zaměstnance, na to navazující finanční možnosti společnosti a datum možného nástupu.

V případě rozhodování se mezi dvěma uchazeči, kteří se jeví profilově jako ti nejlepší, se personalistka rozhoduje na základě toho, jak po lidské stránce zapadnou do daného týmu. V některých případech rozhodne i datum možného nástupu na obsazovanou pozici, v případě, kdy na to společnost spěchá. Obvyklou délku celého procesu výběrového řízení personalistka udává jako 2-4 týdny.

Personalistka v celém procesu výběrového řízení neshledává žádné velké nedostatky, i když si je vědoma, že vždy je co zlepšovat např. zpestřením inzerce, vytvořením kariérního webu nebo začít spravovat LinkedIn společnosti.

Ve společnosti personalistka začala pracovat ještě jako stážistka při studiu vysoké školy. Jejím hlavním úkolem bylo pomoci s náborem nových zaměstnanců. Po skončení studií byla do společnosti přijata na hlavní pracovní úvazek a nyní už je ve společnosti 4,5 roku. Na náplni práce jí nejvíce baví komunikace s lidmi a poznávání uchazečů i zaměstnanců. Dle personalistky se jedná o velice pestrou práci, protože každý je originál a ke každému je třeba přistupovat jinak, a to jak z hlediska komunikace, tak i jeho potřeb.

## 5 Zhodnocení výsledků a návrhy na zlepšení

### 5.1 Zhodnocení výsledků

Zhodnocení procesu vyhledávání a výběru zaměstnanců ve skupině AGS 92 CZ proběhlo za pomoci HR oddělení, které pro účely této diplomové práce poskytlo rozsáhlou škálu interních materiálů. Dále byl proces zhodnocen na základě pozorování práce personalistů, dotazníkového šetření pro uchazeče a zaměstnance a osobního rozhovoru s personalistkou. Na základě informací z výše uvedených zdrojů bylo zjištěno, že si skupina AGS 92 CZ počíná v souladu s teoretickými východisky uvedené v kapitole 3.

Z dotazníkového šetření vyplývá, že větší část respondentů (52,80 %) společnost AGS 92 či značku Feedo.cz, pod kterou inzerovala společnost MyMedia s.r.o., neznala. Respondenti se o volné pracovní pozici ve společnosti dozvěděli nejvíce prostřednictvím pracovních portálů jobs.cz a prace.cz, toto uvedlo 73,60 % dotazovaných. Dle personalistky skupina AGS 92 CZ inzeruje převážně jen na těchto pracovních portálech. 13,20 % respondentů uvedlo, že jim pracovní pozice ve společnosti byla doporučena současnými či bývalými zaměstnanci. Zde jsou vidět dobré vztahy mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem i v případě, kdy ze společnosti zaměstnanec odejde. Dále bylo v dotazníkovém šetření potvrzeno, že personalistky opravdu aktivně vyhledají profily kandidátů v databázi jobs.cz. Odpovědělo tak 7,50 % respondentů, kteří byli personalistou aktivně osloveni. Dále se potvrdil nedostatek, kdy HR oddělení k náborovým aktivitám nevyužívá sociální síť Facebook a profesní sociální síť LinkedIn. V dotazníkovém šetření nebyl ani jeden respondent, který by tyto sociální sítě uvedl.

Vzhledem k výběru pracovní nabídky je pro respondenty nejdůležitějším kritériem náplň práce (96,20 %) a následně mzdové podmínky a benefity (71,70 %). V souvislosti se zveřejněnou pracovní nabídkou skupiny AGS 92 CZ byly mzdové podmínky vybrány pouze 26,40 % dotazovaných, a to z toho důvodu, že v inzerci nejsou uvedeny. Tento nedostatek zmínilo 3,8 % dotazovaných.

Z dotazníkového šetření bylo zjištěno, že všech 53 respondentů zaslalo v rámci reakce na danou pracovní pozici svůj životopis a 71,70 % dotazovaných přiložilo i motivační dopis. V osobním rozhovoru personalistka zmínila, že by každý uchazeč měl dbát na to, aby zaslal přehledný životopis a motivační dopis „na míru“ společnosti. Bohužel z dotazníkové šetření

nelze zjistit, jak moc byly zasláné životopisy přehledné a motivační dopisy napsané, ale počet zasláných dokumentů je uspokojivý.

Komunikace HR oddělení s uchazeči je poměrně rychlá. Při prvním kontaktu, tedy po zaslání reakce do společnosti, 81,10 % respondentů uvedlo, že bylo kontaktováno do 1 týdne. Avšak více respondentů (52,80 %) uvádí, že bylo společností poprvé kontaktováno telefonicky. Z toho vyplývá, že většina z nich nepřipisuje žádnou váhu prvotnímu kontaktování pomocí emailu, kdy personalista potvrzuje zařazení dotyčného do výběrového řízení. Telefonický prescreening pak proběhl se 77,40 % dotazovanými.

Důvod nepostoupení uchazeče do dalšího kola výběrového řízení byl oznámen 58,30 % respondentům. Dalších 37,50 % dotazovaných si na tuto informaci nevzpomíná. Oproti prvotní komunikaci respondenti uvádí delší prodlevu při jejich kontaktování s informací, že nepostupují do dalšího kola výběrového řízení. Nejčastější odpovědí respondentů bylo kontaktování do 2 týdnů (41,70 %) a druhou nejčastější bylo kontaktování do 3 týdnů (37,50 %). Z tohoto důvodu by mělo HR oddělení více dbát i na komunikaci s uchazeči, kteří nesplňují požadavky na obsazovanou pozici.

S průběhem výběrového pohovoru bylo spokojeno 72,40 % respondentů a 86,20 % dotazovaných uvedlo, že dotazy kladené personalistou během osobního setkání byly srozumitelné. Skutečnost, že u většiny výběrových pohovorů je přítomen personalista a vedoucí pracovník daného oddělení, byla potvrzena respondenty i personalistou. Dále všichni respondenti uvedli, že pohovor netrval déle než 1 hodinu a v průběhu měl každý respondent prostor na dotazy. Ovšem 82,80 % respondentů nebylo během výběrového pohovoru testováno a jen 6,90 % uvedlo, že testováno bylo. Tento výsledek souhlasí s tvrzením personalistky, která v osobním rozhovoru zmiňovala, že testy nejsou podmínkou u každé pozice. S komunikací je na tom HR oddělení oproti minulé skupině respondentů lépe, protože 69 % odpovědělo, že výsledek pohovoru vědělo do 1 týdne.

Celkový dojem z výběrového řízení byl v převážné většině hodnocen kladně, kdy 45,30 % dotazovaných bylo naprosto spokojeno a ohodnotilo výběrové řízení nejlepším hodnocením a 26,40 % respondentů uvedlo, že bylo spíše spokojeno. Hodnocení personálního oddělení dopadlo o poznání lépe, kdy pozitivní hodnocení zvolilo 58,50 % dotazovaných. S tímto výsledkem koresponduje i procento (58,50 %) dotazovaných, kteří by doporučili volnou pracovní pozici ve společnosti svému známému.

## 5.2 Návrhy na zlepšení

### 5.2.1 Vytvoření kariérních stránek

Kariérní stránky byly dříve součástí náborových aktivit značky Feedo.cz, ale z důvodu reorganizace ve společnosti a následné nedbalé správě stránek, kdy docházelo k dlouhodobé neaktuálnosti informací, se činnost kariérních stránek musela pozastavit.

Jelikož teď celá skupina vystupuje pod názvem AGS 92, je zapotřebí vytvořit úplně nové kariérní stránky. Dle Matolína (2017) je lze vytvořit třemi způsoby:

- kariérní stránky jako součástí hlavních stránek [www.ags92.com](http://www.ags92.com);
- vytvořit kariérní stránky samostatně na doméně třetího řádu např. [www.jobs.ags92.com](http://www.jobs.ags92.com);
- vytvoření kariérních stránek na samostatné doméně např. [www.thisisags.com](http://www.thisisags.com).

V rámci finanční a časové úspory lze doporučit vytvořit kariérní stránky jako součást hlavních stránek společnosti [www.ags92.com](http://www.ags92.com), kdy dojde pouze k přidání další sekce, a tudíž společnost nebude platit za koupi nové domény. Z hlediska přehlednosti je však lepší kariérní stránky pro uchazeče oddělit od zákaznického portálu a vytvořit je tak na samostatné doméně třetího řádu. Jelikož má společnost zakoupenou doménu druhého řádu, lze tedy přidat pouze subdoménu, která je v rámci druhého řádu zdarma (ANT studio, 2020). V případě, že by společnost chtěla upřednostnit koupi nové domény druhého řádu a vytvořit tak zcela samostatné kariérní stránky, kalkulace by se pohybovala dle tabulky 7. Koupě domény druhého řádu a webhostingu by společnost vyšla na 1 290,- Kč/rok. Práce programátora/administrátora by byla započtena do fondu pracovní doby, takže by se nejednalo o další náklad. HR oddělení by se postaralo o správu obsahové stránky webu. Tato činnost by byla prováděna také v rámci pracovní doby, tudíž nelze započítat do nákladů.

**Tabulka 7 - Kalkulace nákladů – doména 2. řádu**

Specifikace	Cena
Doména 2. řádu - .com	290,- Kč/rok
Webhosting	Cca 1 000,- Kč/rok
Práce administrátora/programátora	Práce v rámci pracovní doby
Obsah webu – HR oddělení	Práce v rámci pracovní doby

Zdroj: Český hosting, 2020

Dle společnosti LMC (2020) jsou kariérní stránky klíčem k úspěchu. Lze je strategicky využít jako místo pro oslovení a komunikaci s uchazeči, a tedy potenciálními zaměstnanci. Přesně z tohoto důvodu by se kariérní stránky měly řídit posledními trendy personálního marketingu a zároveň by měly odpovídat firemní business strategii. Společnost LMC, která vlastní pracovní portál jobs.cz nabízí tvorbu kariérních sekcí společnosti na míru. Kalkulace nákladů je na dohodě se společností a po zvážení finančních možností zadavatele.

Dle společnosti LMC (2020) by měly kariérní stránky obsahovat:

- *aktuální nabídku volných pozic;*
- *informace, jak probíhá výběr zaměstnanců a následná adaptace;*
- *jak firma pečuje o zaměstnance – jejich vzdělávání, kariérní rozvoj a benefity;*
- *představení firemní kultury a aktuality ze života firmy;*
- *novinky o dění ve firmě, např. o vzdělávacích programech, CSR aktivitách, oceněních firmy.*

V rámci kariérních stránek by stálo za zváženu, zda nevytvořit sekci, ve které by si uchazeč, navrhl pracovní pozici sám, a to v případě, kdy by ho žádná z nabízených pozic nezaujala. Tato možnost by mohla odhalit pracovní pozice, o kterých si společnost myslí, že je nepotřebuje anebo o nich nemá ani tušení. Dále by bylo na zvážení společnosti, zda by nabídku uchazeče přijala. V dotazníkovém šetření uvedlo 3,80 % respondentů, že napsalo do společnosti email nezávisle na obsazovaných pozicích.

### 5.2.2 Mzda a multimediální prvky v inzerci

Při osobním rozhovoru personalistka uvedla, že je se současnou strukturou inzerátu spokojená, ale i přesto by ráda do inzerce připojila představení nebo fotky týmu, do kterého by uchazeč nastoupil. Vzhledem k tomu, že pouze 32 % respondentů v dotazníkovém šetření uvedlo, že je inzerce zaujala, je na místě promyslet zlepšení. Z tohoto důvodu bylo navrženo k inzerci připojit již zmíněné **představení týmu s fotkami jejich členů**.

Dále by bylo vhodné se zamyslet nad zveřejněním **mzdových podmínek** v inzerci, protože tento nedostatek byl zmíněn 3,80 % dotazovaných. Mnoho kandidátů se rozhoduje právě na základě mzdových podmínek, a proto to mohlo být jedním z aspektů, proč uchazeč na inzerci společnosti nereagoval. Tento nedostatek se dá jednoduše odstranit vyplněním kolonky mzda u dané inzerce.

Pro zpestření náborové aktivity by bylo zajímavé natočit **náborové video**, kde by personalisté shrnuli vše, co se uvádí v inzerci na danou pozici. Video by mohlo být natočeno přímo v kancelářských prostorách společnosti a tím uchazeči přiblížit i pracovní prostředí. Oproti obyčejné inzerci zanechá náborové video v uchazeči osobitější dojem. Multimediální prvky dokážou společnost odlišit od konkurence a uchazeč si jí tak snadněji zapamatuje.

Dalším nápadem na zpestření by mohlo být natočení **videa se zaměstnanci** na téma „**Co nás na společnosti AGS 92 baví?**“. Video by bylo dále propagováno na nově založených kariérních stránkách společnosti. Formou videa lze vytvořit i **představení jednotlivých týmů** ve společnosti. Následně by video konkrétního týmu bylo přikládáno k inzerci na nově založených kariérních stránkách. Uchazeč by se tak virtuálně seznámil se svými potenciálními kolegy. Kreativní formou může být vyžadována i odpověď od uchazeče například u výběrového řízení na marketingové pozice.

Kalkulace na tyto činnosti je v rukou HR oddělení. V případě, že by chtěli tyto multimediální prvky vyřešit bez nákladů, stačí využití mobilního telefonu, který už v dnešní době poskytne videa i fotky v poměrně vysoké kvalitě. Pro profesionálnější videa mohou personalisté vyhledat externí společnost, která videa uskuteční a následně je i upraví. Popřípadě mohou do budoucna popřemýšlet, zda by se nevyplatilo zaměstnat člověka, které by se o tyto multimediální prvky napříč společnostmi staral.

### 5.2.3 Sociální sítě

Dle personalistky má společnost založený firemní profil na profesní stránce **LinkedIn**. Bohužel se o profil nikdo nestará, dřívější zakladatel ani nedokončil vyplnění všech údajů o společnosti a nikdy nic nezveřejnil. Celkový počet sledujících na této stránce je 31, z toho jsou většina zaměstnanci. Případnému uchazeči takovýto profil vůbec nic neřekne.

Dále společnost spravuje **facebookový profil ThisIsAgs**, který má 116 sledujících. Bohužel ani na tomto profilu není v poslední době nic publikováno. Při analýze profilu bylo zjištěno, že HR oddělení se zde snažilo 2x inzerovat pracovní pozici ve společnosti. Poslední příspěvek ohledně aktivit zaměstnanců, byl uveřejněn v srpnu 2019. V tomto případě může profil na uchazeče působit neaktuálně a zastarale.

Z dotazníkového šetření bylo zjištěno, že téměř 53 % respondentů společnost AGS 92 vůbec neznalo a nikdo z respondentů neoznačil možnost, ze které by vyplývalo, že by se



o pracovní pozici dozvěděli právě ze sociálních sítí. Z tohoto důvodu je třeba na firemních profilech zapracovat. Většina lidí na nich tráví spoustu svého volného času, a tak by byla škoda tuto možnost nevyužít.

Návrhem na zlepšení by mohlo být stanovení pevného harmonogramu zveřejňování příspěvků např. jeden příspěvek týdně. Příspěvky by měly být aktuální k situaci ve společnosti a měly by mít zajímavý obsah. Dalším návrhem na zlepšení je určení správce, kterým nemusí být pouze jedna osoba, ale celé oddělení. Činnost správce v daném oddělení může rotovat mezi jednotlivými členy. Zajistí se tím pestřejší obsah příspěvků a nebudou všechny napsané stejným stylem. Nejlepší možností by byla spolupráce HR oddělení s oddělením marketingu. Tento návrh nebude společnost stát žádné peníze navíc, pouze se tím navýší náplň práce vybraných jedinců, případně oddělení.

S ohledem na proces vyhledávání a výběru zaměstnanců je navrženo, aby se personalisté zúčastnili školení v rámci této problematiky. Z velké škály nabízených byl doporučen kurz – „LINKEDIN – Techniky nábory zaměstnanců na sociálních sítích“, který je celodenní a pro jednoho personalistu vyjde na 9 800,- Kč/bez DPH, tudíž pro dva členy personálního oddělení je cena 19 600,- Kč/bez DPH (Anywhere, 2020). V případě, že společnost nechce investovat do těchto kurzů, je to zcela na proaktivitě personalistů.

#### 5.2.4 Systém doporučení zaměstnanců

V dotazníkovém šetření 13,20 % respondentů uvedlo, že se o pracovní pozici dozvědělo prostřednictvím současného nebo bývalého zaměstnance. Tento potenciál v zaměstnancích by se neměl podceňovat, a naopak by se měl dále rozvíjet. Značku zaměstnavatele vytváří sami zaměstnanci, a proto je systém doporučení zaměstnanců správným krokem. Dle slov personalistky začíná každý nábor uvnitř společnosti, ale HR oddělení ve společnosti nábor nezveřejňuje, spíše samo pátrá, kdo by se na danou pozici mohl posunout. Společnost by měla své zaměstnance do náborových aktivit více zapojovat a volné pracovní pozice více propagovat i uvnitř společnosti. V této oblasti by bylo vhodným návrhem, vytvoření systému doporučení zaměstnanců. Zaměstnanec bude motivován finančním příspěvkem, který se mu vyplatí za předpokladu, že doporučený kandidát bude vybrán a do společnosti nastoupí.

Kalkulace nákladů na toto zlepšení by byla v počtu doporučených zaměstnanců. Finanční příspěvek vyplácený společností by se odvíjel od významnosti dané pozice. Na

kancelářské pozice by se mohl pohybovat okolo 2 000,- Kč za jedno doporučení. Poplatek by tedy byl nižší, než za zveřejnění inzerce na portálu jobs.cz, kde je stanovená cena 6 900,- Kč bez DPH. Kdyby doporučený kandidát uspěl u výběrového řízení a byl vybrán, společnost by ušetřila cca 4 900,- Kč.

#### 5.2.5 Testování uchazečů během/po výběrovém pohovoru

Při dotazníkovém šetření bylo zjištěno, že pouze 6,90 % dotazovaných bylo v průběhu výběrového pohovoru testováno. Personalistka tuto skutečnost v rozhovoru potvrdila a uvedla, že testování neprobíhá u každé pozice. V případě, že se testování aplikuje, je nastaveno formou případových studií tzv. case study nebo testů k ověření znalosti excelu. Vhodným doporučením by bylo zvážení více testovacích metod v rámci výběrového pohovoru nebo po něm. Aplikováním odborných testů na větší počet uchazečů zamezí zvýšení fluktuace v případě nesprávného výběru mezi kandidáty. Přípravou testovacího manuálu by vznikl ucelený plán, kdy a na jakou pozici testovat. Tyto testy by byly dopředu připravené HR oddělením, které by jejich tematiku konzultovalo vždy s vedoucím pracovníkem.

Ve zkoumaném období nebyla ve společnosti zaznamenána realizace assessment centra. Pozorováním a testováním více kandidátů naráz by se urychlil celý proces výběrového řízení. Proto je dalším doporučením právě obnova realizace assessment centra, které bylo dříve ve společnosti využíváno.

Výše zmíněná doporučení by pro společnost nepřinášela další náklady, a to z toho důvodu, že jde pouze o rozšíření testovacích metod na větší počet uchazečů a obnova assessment centra, které bylo společností dříve využíváno.

## 6 Závěr

Diplomová práce se zabývá procesem vyhledávání a výběru zaměstnanců ve skupině AGS 92 CZ. Hlavním cílem bylo na základě teoretických východisek vytvořených z prostudované odborné literatury a analýz zhodnotit systém vyhledávání a výběru zaměstnanců a v případě zjištěných nedostatků poskytnout adekvátní návrhy na zlepšení.

Na začátku vlastní části práce byla charakterizována mateřská skupina AGS 92, její zaměření a rozdělení v rámci zemí. Následně už byla popsána česká skupina AGS 92 CZ, která je složena ze společností ags 92, s.r.o. a MyMedia s.r.o. Od 1. 12. 2020 už bude tato skupina tvořena pouze společností ags 92, s.r.o., protože dojde, k již plánované fúzi a společnost MyMedia s.r.o. zanikne. Dále zde byly popsány vybrané ekonomické ukazatele obou společností za sledované období od roku 2015–2018 a rozložení zaměstnanců ve skupině AGS 92 CZ dle společností, pohlaví, věku a druhu pracovního poměru. U HR oddělení byla definována jeho struktura a hlavní činnosti, které vykonává.

Na základě pozorování personalistů při činnostech zahrnující vyhledávání a výběr zaměstnanců a analýzy interních materiálů poskytnutých HR oddělením, byl sestaven popis současných postupů ve skupině AGS 92 CZ. Pro upřesnění některých informací byl uskutečněn osobní rozhovor s HR Generalist, která personální oddělení zastřešuje. V rámci zpětné vazby bylo vytvořeno dotazníkové šetření cílené na uchazeče, kteří prošli procesem výběrového řízení ve skupině AGS 92 CZ. Jednalo se konkrétně o uchazeče o zaměstnání v roce 2020 a současné i bývalé zaměstnance, kteří se zúčastnili výběrového řízení v období od 2019-2020.

Po vyhodnocení všech dostupných informací z výše zmiňovaných zdrojů byly skupině AGS 92 CZ navrženy opatření, které v případě správného nastavení pomohou ulehčit práci HR oddělení a vytvořit tak stabilní proces vyhledávání a výběru zaměstnanců.

V první řadě nejdůležitějším opatřením je vytvoření kariérních stránek skupiny AGS 92 CZ. Kariérní stránky jsou klíčem k úspěchu každé společnosti. Utvářejí přehledný souhrn všeho, co společnost uchazeči může nabídnout od volných pracovních pozic až po aktuality, které se ve firmě dějí. Uchazeč tak může poznat svoje potenciální kolegy a nasát firemní atmosféru. V rámci propagace volných pozic je navrženo využití multimediálních prvků jako např. natočení náborového videa místo zveřejnění klasické inzerce, přidání

představení týmu s fotkami k inzerci obsazované pozici, natočení videa se zaměstnanci na téma „Co nás na společnosti AGS 92 baví?“ apod. Dále by skupina AGS 92 CZ měla zvážit zveřejnění mzdových podmínek společně s inzercí. Mzda je pro většinu pracujících stěžejním faktorem při výběru pracovní pozice, jak bylo zjištěno z dotazníkového šetření. Mezi další nedostatky vyzorované z výzkumu patří nedostatečná nebo žádná správa sociálních sítí. V případě profesní sociální sítě LinkedIn bylo navrženo školení personalistů, které jim pomůže s proces vyhledávání a výběru zaměstnanců na této profesní síti. Dále bylo navrženo společně i pro sociální síť Facebook zvolení správce či správců, kteří by se starali o sociální síť pomocí stanoveného harmonogramu o zveřejňování aktuálních a obsahově zajímavých příspěvků. Do dalšího opatření by společnost zapojila i své zaměstnance. V rámci navrženého systému doporučení zaměstnancem by měl každý zaměstnanec možnost doporučit svého známého, o kterém si myslí, že by se na obsazovanou pozici hodil. V případě, že by daný uchazeč uspěl a byl přijat, obdrží zaměstnanec finanční příspěvek. Částka příspěvku by se odvíjela od významnosti dané pozice. Posledním navrhovaným zlepšením ve skupině AGS 92 CZ bylo zavedení testování při výběrových pohovorech nebo po něm na větším počtu uchazečů, než bylo prováděno doteď. Tento návrh zamezí zvyšování fluktuace ve společnosti a případného nesprávného výběru mezi kandidáty.

Všechna navrhovaná opatření by měla zamezit negativním zkušenostem uchazečů v rámci výběrového řízení a dále usnadnit a zefektivnit práci HR oddělení skupiny AGS 92 CZ.

## 7 Seznam použitých zdrojů

### 7.1 Literatura

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, c2002. Expert (Grada). ISBN 80-247-0469-2.

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

SAKSLOVÁ, Věra a Eva ŠIMKOVÁ. *Základy řízení lidských zdrojů: systematický přehled základní personální problematiky*. Vyd. 4., aktualiz. a rozš. Hradec Králové: Gaudeamus, 2013. ISBN 978-80-7435-331-4.

BLÁHA, Jiří. *Pokročilé řízení lidských zdrojů*. Brno: Edika, 2013. ISBN 978-80-266-0374-0.

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

REJF, Libor. *Řízení lidských zdrojů*. Vyd. 2., přeprac. V Praze: České vysoké učení technické, 2009. ISBN 978-80-01-04388-2.

KOČIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. Psyché (Grada). ISBN isbn978-80-247-2497-3.

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

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck, 2007. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-893-4.

PRŮCHA, Jan a Jaroslav VETEŠKA. *Andragogický slovník*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-4748-4.

ŠIKÝŘ, Martin. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2014. Manažer. ISBN 978-80-247-5212-9.

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

KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách. 3., aktualiz. a rozš. vyd.* Praha: Grada, 2007. Manažer. ISBN 978-80-247-2202-3.

ŽUFAN, Jan. *Moderní personalistika ve službách*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012. ISBN 978-80-7357-947-0.

FOOT, Margaret a Caroline HOOK. *Personalistika*. Přeložil Jiří BLÁHA, přeložil Zdeňka KAŇÁKOVÁ, přeložil Aleš MATEICIUC. Praha: Computer Press, 2002. Praxe manažera (Computer Press). ISBN 80-7226-515-6.

ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Grada, 2012. Management (Grada). ISBN 978-80-247-4151-2.

LUSSIER, Robert N. *Human resource management: functions, applications, and skill development*. Third edition. Los Angeles: Sage, 2019. ISBN 978-1-5443-3131-7.

MUŽÍK, Jaroslav a Pavel KRPÁLEK. *Lidské zdroje a personální management*. Vydání I. Praha: Academia, 2017. Společnost (Academia). ISBN 978-80-200-2773-3.

KOZEL, Roman. *Moderní marketingový výzkum: nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti*. Praha: Grada, 2006. Expert (Grada). ISBN 80-247-0966-X.

## 7.2 Internetové zdroje

Jak hledat zaměstnance na sociálních sítích | RMOL.CZ - Web denní potřeby ICT resellera. Homepage | RMOL.CZ - Web denní potřeby ICT resellera [online]. Copyright © 2009 [cit. 28.11.2019]. Dostupné z: <https://www.rmol.cz/novinky/jak-hledat-zamestnance-na-socialnich-sitich>

LinkedIn hodně zapracoval na možnostech reklamy, vyrovnává se Facebooku. Jaké jsou novinky a tipy pro práci s profily? – Tyinternety.cz. Tyinternety.cz – nejen o těch internetech! [online]. Copyright © 2019 [cit. 28.11.2019]. Dostupné z: <https://tyinternety.cz/prace-v-digitalu/linkedin-hodne-zpracoval-na-moznostech-reklamy-vyrovnava-se-facebooku-jake-jsou-novinky-a-tipy-pro-praci-s-profily/>

Jak na nábor zaměstnanců přes sociální sítě? Kurzy.cz – Orange Academy [online]. Copyright © 2019 Kurzy.cz [cit. 29.11.2019]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/zpravy/503639-jak-na-nabor-zamestnancu-pres-socialni-site/>

Stane se Facebook novým HR nástrojem? | Newsfeed.cz. Marketing na Facebooku-Newsfeed [online]. Copyright © 2019 Newsfeed.cz. Kontaktujte nás na [cit. 29.11.2019]. Dostupné z: <https://newsfeed.cz/stane-se-facebook-novym-hr-nastrojem/>

Global social media ranking 2019 | Statista. • Statista-The Statistics Portal for Market Data, Market Research and Market Studies [online]. Copyright © Statista 2019 [cit. 29.11.2019]. Dostupné z: <https://www.statista.com/statistics/272014/global-social-networks-ranked-by-number-of-users/>

Sociální sítě v HR 2019| Výsledky 2. ročníku průzkumu | Grant Thornton [online]. Copyright © [cit. 01.12.2019]. Dostupné z: [http://socialnisitevhr.cz/wp-content/uploads/Grant-Thornton\\_Socialni-site-v-HR\\_2019.pdf](http://socialnisitevhr.cz/wp-content/uploads/Grant-Thornton_Socialni-site-v-HR_2019.pdf)

Práce v digitálu: České pracovní portály jsou 16 let pozadu. Přijdou změny již v roce 2019? – Tyinternety.cz. Tyinternety.cz – nejen o těch internetech! [online]. Copyright © 2019 [cit. 01.12.2019]. Dostupné z: <https://tyinternety.cz/prace-v-digitalu/prace-v-digitalu-ceske-pracovni-portaly-jsou-16-let-pozadu-prijdou-zmeny-jiz-v-roce-2019/>

AGS 92 - Česko. AGS 92 [online]. Copyright © Copyright 2020 AGS 92. Všechna práva vyhrazena. [cit. 27.08.2020]. Dostupné z: <http://ags92.com/cz/>

Jobs.cz. Jobs.cz [online]. Copyright © 1996 [cit. 19.10.2020]. Dostupné z: <https://firmy.jobs.cz/cenik/>

Prodejny | Feedo.cz. Lehčí život maminkám | Feedo.cz [online]. Copyright © 2020 [cit. 19.10.2020]. Dostupné z: <https://www.feedo.cz/prodejny/>

MyMedia s.r.o., Praha IČO 29015901 - Obchodní rejstřík firem | Kurzy.cz. Obchodní rejstřík firem – vazby a vztahy z justice.cz | Kurzy.cz [online]. Copyright © 2000 [cit. 19.10.2020]. Dostupné z: <https://rejstrik-firem.kurzy.cz/29015901/mymedia-sro/>

Jobs.cz. Jobs.cz [online]. Copyright © 1996 [cit. 17.11.2020]. Dostupné z: <https://firmy.jobs.cz/cenik/>

Welcome Home by Welcome to the Jungle – prezentace a informace. wttjpros [online]. Copyright © 2020 Welcome to the Jungle [cit. 17.11.2020]. Dostupné z: <https://pros.welcometothejungle.com/cs/welcome-home/>

Likertova škála v dotazníku - Survio. [online]. Copyright © Copyright 2012 [cit. 27.11.2020]. Dostupné z: <https://www.survio.com/cs/blog/typy-otazek/likertova-skala>

Prace.cz pro firmy: výběr, hledání a získávání zaměstnanců, inzerce práce i zadávání brigád. Prace.cz pro firmy: výběr, hledání a získávání zaměstnanců, inzerce práce i zadávání brigád [online]. Copyright © 1996 [cit. 28.11.2020]. Dostupné z: <https://firmy.prace.cz/>

Ceník | Český hosting . Český hosting: webhosting a registrace domény [online]. Copyright © [cit. 29.11.2020]. Dostupné z: <https://www.cesky-hosting.cz/cenik/>

13 kroků pro tvorbu kariérní stránky • Lovec Hlav. Matěj Matolín • Lovec Hlav [online]. Copyright © 2017 All rights reserved. [cit. 29.11.2020]. Dostupné z: <https://lovec-hlav.cz/13-kroku-karierni-stranka/>

Doména I., II. a III. řádu (subdoména) | ANT studio. ANT studio | online marketingová agentura [online]. Copyright © 2006 [cit. 29.11.2020]. Dostupné z: <https://www.antstudio.cz/slovník/subdomena.htm>



Karierní stránky jako klíčový nástroj personalisty – Poradna – Jobs.cz. Jobs.cz – Inspirujeme k úspěchu – nabídka práce, volná pracovní místa, brigády i vzdělávání a rozvoj [online]. Copyright © 1996 [cit. 29.11.2020]. Dostupné z: <https://www.jobs.cz/poradna/karierni-stranky-jako-klicovy-nastroj-personalisty-1/>

LINKEDIN - Techniky nábory zaměstnanců na sociálních sítích - Education Anywhere. Nabídka IT školení Praha - Education Anywhere [online]. Copyright © 2020 [cit. 29.11.2020]. Dostupné z: <https://education.anywhere.cz/skoleni/linkedin-techniky-naboru-zamestnancu-na-socialnich-sitich/>

### **7.3 Interní zdroje společnosti**

ags 92, s.r.o.: Výroční zpráva. Praha, 2015.

ags 92, s.r.o.: Výroční zpráva. Praha, 2016.

ags 92, s.r.o.: Výroční zpráva. Praha, 2017.

ags 92, s.r.o.: Výroční zpráva. Praha, 2018.

MyMedia s.r.o.: Výroční zpráva. Praha, 2015.

MyMedia s.r.o.: Výroční zpráva. Praha, 2016.

MyMedia s.r.o.: Výroční zpráva. Praha, 2017.

MyMedia s.r.o.: Výroční zpráva. Praha, 2018.

## 8 Přílohy

### **Seznam příloh**

Příloha 1: Dotazníkové šetření pro účastníky výběrového řízení

Příloha 2: Vzkazy od respondentů pro HR oddělení

Příloha 3: Rozhovor s HR Generalist

Příloha 4: Podrobná organizační struktura skupiny AGS 92

Příloha 5: Inzerát

## **Příloha 1: Dotazník pro uchazeče a zaměstnance skupiny AGS 92 CZ / Feedo.cz**

Dobrý den,

jmenuji se Jana Dočekalová a jsem studentkou 2. ročníku magisterského studia na Provozně ekonomické fakultě (ČZU). Ráda bych Vás touto cestou požádala o vyplnění následujícího dotazníku, který je určen pro uchazeče/zaměstnance, kteří se zúčastnili výběrového řízení společnosti AGS 92/Feedo.cz. Dotazník je anonymní a dále bude podkladem pro moji diplomovou práci na téma "Vyhledávání a výběr zaměstnanců ve vybrané společnosti". Cílem dotazníkového šetření je zhodnocení procesu výběrového řízení ve skupině AGS 92/Feedo.cz.

Dále bude tato zpětná vazba předána personálnímu oddělení skupiny AGS 92/Feedo.cz.

Předem moc děkuji za Vaši ochotu i čas :)

### **1. Sekce – Vyhledávání zaměstnanců**

1. Znali jste společnost AGS 92/Feedo.cz ještě předtím, než jste se ucházeli o pracovní místo ve společnosti?
  - a) Ano
  - b) Ne
2. Jakým způsobem jste se dozvěděli o nabízené pracovní pozici ve společnosti?
  - a) Pracovní portály – např. jobs.cz, prace.cz
  - b) Doporučení od současného zaměstnance
  - c) Sociální sítě – např. Facebook, LinkedIn
  - d) Napsal/a jsem do společnosti nezávisle na nabízené pracovní pozici
  - e) Byl/a jsem aktivně osloven/a personalistou
  - f) Jiná
3. Jaká jsou nejdůležitější kritéria při hledání nové pracovní pozice? (lze vybrat více možností)
  - a) Náplň pracovní pozice
  - b) Přátelský kolektiv

- c) Mzdové podmínky a benefity
  - d) Lokalita
  - e) Pověst společnosti
  - f) Možnost seberealizace – kariérní růst
  - g) Jiná
4. Z jakého důvodu Vás nabízená pracovní pozice zaujala? (lze vybrat více možností)
- a) Náplň práce obsazované pozice
  - b) Přívětivá dojezdová vzdálenost od místa bydliště
  - c) Mzdové podmínky a benefity
  - d) Změna zaměstnání
  - e) Styl napsané inzerce
  - f) Zaměření společnosti (čím se společnost zabývá)
  - g) Jiná
5. Obsahovala inzerce všechny pro Vás důležité informace? (V případě Vaší záporné odpovědi, nám prosím stručně vyplňte, co Vám v inzerci chybělo, do kolonky „Jiná“)
- a) Ano
  - b) Spíše ano
  - c) Spíše ne
  - d) Ne
  - e) Jiná
6. Jaké dokumenty jste zaslali pro zařazení do výběrového řízení? (lze vybrat více možností)
- a) Životopis
  - b) Motivační dopis
  - c) Reference / doporučení od předchozího zaměstnavatele
  - d) Ukázka portfolia vlastní práce
  - e) Jiná
7. Po jak dlouhé době od zaslání životopisu do společnosti jste byli kontaktováni personalistkou?
- a) Do týdne
  - b) Do 2 týdnů
  - c) Do 3 týdnů

- d) Více než 3 týdny
8. Jakým způsobem Vás personalista poprvé kontaktoval?
- a) E-mailem
  - b) Telefonicky
  - c) Jiná
9. Proběhl u Vás tzv. telefonický prescreening, kdy se personalista doptával na informace, které v zaslaných dokumentech nenašel?
- a) Ano
  - b) Ne
  - c) Nevzpomínám si
10. Byli jste pozváni k výběrovému pohovoru?
- a) Ano → přesměrování na sekci – Výběrový pohovor
  - b) Ne → přesměrování na sekci – Ukončení výběrového řízení

## **2. Sekce – Ukončení výběrového řízení**

11. Byl Vám sdělen důvod, kvůli kterému byla Vaše účast ve výběrovém řízení ukončena?
- a) Ano
  - b) Ne
  - c) Nevzpomínám si
12. Po jak dlouhé době od posledního kontaktu s personalistou, jste se dozvěděli, že jste nepostoupili do dalšího kola výběrového řízení?
- a) Do týdne → přesměrování na sekci – Závěrečné zhodnocení
  - b) Do 2 týdnů → přesměrování na sekci – Závěrečné zhodnocení
  - c) Do 3 týdnů → přesměrování na sekci – Závěrečné zhodnocení
  - d) Více než 3 týdny → přesměrování na sekci – Závěrečné zhodnocení

## **3. Sekce – Výběrový pohovor**

13. Jakým způsobem jste byli pozváni k výběrovému pohovoru?
- a) V první řadě telefonicky, poté e-mailem
  - b) Pouze telefonicky
  - c) Pouze e-mailem
  - d) Jiná

14. Vyhovoval Vám průběh výběrového pohovoru? (V případě Vaší záporné odpovědi, nám prosím stručně vyplňte, co Vám nevyhovovalo, do kolonky „Jiná“)
- a) Ano
  - b) Spíše ano
  - c) Spíše ne
  - d) Ne
  - e) Jiná
15. Byly dotazy personalistou v průběhu výběrového pohovoru kladeny srozumitelně?
- a) Ano
  - b) Spíše ano
  - c) Spíše ne
  - d) Ne
16. Kdo byl přítomen u výběrového pohovoru? (lze vybrat více možností)
- a) Personalista
  - b) Vedoucí oddělení (budoucí nadřízený)
  - c) Pracovník daného oddělení
  - d) Jednatel
  - e) Jiná
17. Jak dlouho trval výběrový pohovor?
- a) Do 30 min
  - b) Do 60 min
  - c) Déle než 60 min
18. Byl během výběrového pohovoru prostor na dotazy?
- a) Ano
  - b) Spíše ano
  - c) Spíše ne
  - d) Ne
19. Absolvovali jste během výběrového pohovoru nějaké odborné testy?
- a) Ano
  - b) Ne
  - c) Nevzpomínám si

20. Po jak dlouhé době jste se dozvěděli výsledek výběrového pohovoru?

- a) Do týdne
- b) Do 2 týdnů
- c) Do 3 týdnů
- d) Více než 3 týdny

#### **4. Sekce – Závěrečné zhodnocení**

21. Jaký byl Váš celkový dojem z výběrového řízení?

- a) Pozitivní - 5
- b) Spíše pozitivní - 4
- c) Neutrální - 3
- d) Spíše negativní - 2
- e) Negativní - 1

22. Jak byste celkově ohodnotili práci personálního oddělení?

- a) Pozitivně - 5
- b) Spíše pozitivně - 4
- c) Neutrálně - 3
- d) Spíše negativně - 2
- e) Negativně - 1

23. Doporučili byste volnou pracovní pozici ve společnosti svému známému?

- a) Ano
- b) Možná
- c) Ne
- d) Nevím

24. Chtěl/a byste na závěr personálnímu oddělení skupiny AGS 92/Feedo.cz něco sdělit?

- Textová odpověď, nepovinná

#### **5. Sekce – Identifikace**

25. Kolik Vám je let?

- a) Do 25 let
- b) 26-35 let
- c) 36-45 let

d) Více než 45 let

26. Pohlaví:

a) Muž

b) Žena

c) Jiná

27. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

a) Základní

b) Středoškolské bez maturity

c) Středoškolské s maturitou

d) Vyšší odborné

e) Vysokoškolské

28. Jaké je Vaše současné postavení u společnosti AGS 92/Feedo.cz?

a) Uchazeč o pracovní pozici (současný i bývalý)

b) Zaměstnanec

c) Bývalý zaměstnanec

d) Jiná

29. V jakém oddělení je pracovní pozice, o kterou jste se ucházeli?

a) Zákaznická podpora

b) Účetní oddělení

c) Obchodní oddělení (e-commerce)

d) Velkoobchod

e) Marketing

f) IT

g) Jiná



## **Příloha 2: Vzkazy od respondentů pro HR oddělení**

*„Chtěla bych rozhodně vyzdvihnout milý přístup všech personalistů, se kterými jsem byla v kontaktu, nemám žádné negativní připomínky.“*

*„Personální oddělení odvádí skvělou práci, prostor pro možná zlepšení nastane v momentě, kdy organizace uvolní více finančních prostředků na podporu daného oddělení.“*

*„Stále mám naději, že bude ve vaší společnosti volná pozice také pro mě :)“*

*„Moc díky za skvělé výběrové řízení :) Bylo mé první, tak jsem moc ráda, že jsem narazila zrovna na Feedo. Pamatuji si, že mě moc zaujala zasedačka U Tří tučňáků a plyšový králik na parapetu. Pohovor jako takový byl nenucený a přátelský.“*

*„Co se týká personálního oddělení, komunikace probíhala v pořádku, snad bych si dovolila hodnotit velice kladný přístup, k potenciálnímu zaměstnanci. Chtěla bych především vyzdvihnout přátelské chování i po telefonu i přes emaily, věřím, že kdybychom se potkali osobně, toto chování by přetrvávalo.“*

*„Jak už jsem dříve zmínila v emailu, tento pohovor byl jeden z nejpříjemnějších, cítila jsem se uvolněně, všechny jste byly moc milé. Ačkoliv jsem se nakonec rozhodla pro jinou firmu, svého rozhodnutí jsem později litovala. Každopádně Vám přeji hodně štěstí!“*

*„Skvělá personální a příjemný hovor po telefonu, škoda že se výběrové řízení ukončilo, nabídka byla zajímavá :))“*

*„Děkuji, že jste si mě našli :-“*

### **Příloha 3: Rozhovor s HR Generalist**

**1. Jak dlouho vykonáváte práci personalistky? Co je Vaší hlavní náplní práce? Od kdy se věnujete procesu vyhledávání a výběru zaměstnanců?**

*„Ve společnosti jsem začala při studiu na VŠ na pozici stážistky, kde bylo mým úkolem převážně pomoci s náborem nových zaměstnanců. Po studiu jsem ve společnosti začala pracovat na plný úvazek a momentálně jsem ve společnosti 4 a půl roku, stejně tak dlouhou dobu se tedy věnuji a učím se i procesu vyhledávání a výběrů zaměstnanců, momentálně je ale recruiting hlavní činností pozice HR juniora. Na mojí pozici se věnuji především mzdové agendě, zajištění pracovně právních dokumentů od nástupu nových zaměstnanců až po jejich ukončení ve společnosti, řešením personálních věcí dle situace a celkové koordinaci HR oddělení.“*

**2. Jaké metody vyhledávání nových zaměstnanců využíváte nejčastěji? Využívá společnost kariérní stránky?**

*„Převážně inzerujeme na známých pracovních portálech jako jsou prace.cz a jobs.cz, využíváme i databázi profilů v rámci nástroje Teamio provozované společností LMC. Využíváme i doporučení od našich zaměstnanců. Naše společnost měla kariérní stránky, ale po nějakých změnách v rámci společnosti byly potřeba aktualizovat, takže jsme jejich fungování pozastavily a nyní se těšíme, až bude prostor pro vytvoření nových kariérních stránek.“*

**3. Vyhovuje Vám struktura inzerátu? Případně, co byste změnila?**

*„Myslím si, že inzerce máme poměrně hezky strukturovanou, přehlednou a napsanou v přívětivém tónu, každopádně vždy se dá něco zlepšovat a do budoucna by se mi líbilo v rámci inzerce uchazeči více přiblížit tým jeho potencionálních kolegů – např. fotky týmu, příběhy kolegů atd.“*

**4. Jakých chyb se uchazeči nejčastěji dopouštějí při reakci na obsazovanou pozici?**

*„Když to vezmu hned od prvního střetnutí s uchazečem, tím mám na mysli, když obdržíme jejich životopis, je důležité, aby byl životopis přehledný, což ne vždy uchazeči mají. Dále si myslím, že motivační dopis by měl být napsán „na míru“ dané společnosti, někdy se nám stává, že uchazeči z nepozornosti ani nepřepíší pozici, na kterou reagovali v jiné společnosti, a tak obdržíme motivační dopisy na pozice, kterou ani neobsazujeme.“*

*V rámci předvýběru, kdy se s uchazečem prvně spojíme telefonicky nepůsobí dobře, když nám uchazeč v rámci rozhovoru řekne, že posílal spousta životopisů a bohužel si již nepamatuje na co vlastně reagoval – uchazeč by měl být vždy připravený a vědět o jakou pozici, a především společnost se jedná.“*

#### **5. Jakým způsobem je proveden předvýběr uchazečů?**

*„Po obdržení životopisů personalista zpracuje dané reakce na základě kritérií, která má od vedoucího oddělení, vyhodnotí profily všech uchazečů a následně uchazeče, kteří splňují daná kritéria telefonicky kontaktuje s doplňujícími otázkami. Poté předá profily vedoucímu oddělení a na základě rozhodnutí vedoucí, pozve vybrané uchazeče na pohovor.“*

#### **6. Čerpáte v některých případech zaměstnance z vnitřních zdrojů společnosti?**

**Pokud ano, nastali v takovém případě konflikty či rivalita mezi zaměstnanci?**

**Negativa či pozitiva?**

*„Ano, než vůbec dojde k začátku výběrového řízení, přemýšlíme, kdo by se v rámci firmy mohl na danou pozici posunout. Nemyslím si, že bychom se někdy setkali s rivalitou mezi zaměstnanci. Určitě jako pozitivum vidím to, že zaměstnanec z interních zdrojů je seznámen se společností, s její firemní kulturou, zná své kolegy, procesy a používané nástroje v daném oddělení. Jen je třeba myslet na to, že ne každý zaměstnanec, který je specialistou v daném oboru, může být například manažerem/ vedoucím, k této pozici je potřeba mít určité předpoklady v případě posunutí zaměstnance v organizační struktuře výše.“*

#### **7. Jaké metody jsou ve většině případů využívány při výběru zaměstnanců?**

**Dochází při setkání s uchazeči i na výběrové testy?**

*„Základ všeho je určitě osobní pohovor, který probíhá ze strany společnosti vždy ve složení personalisty a vedoucího oddělení do kterého se pozice obsazuje. U výběrových testů záleží, na jakou pozici právě výběrové řízení probíhá. Testy nejsou podmínkou u všech obsazovaných pozic. Ve většině případů se jedná o případovou studii, tzv. case study, která je uchazeči zaslána a na jejíchž vypracování má uchazeč předem domluvený čas. Jedná se o zpracování konkrétního případu, s kterým by se uchazeč setkal v případě nastoupení na pozici i v průběhu svého výkonu práce. Pokud se jedná o pozici, kde je např. důležitá znalost Excelu, je připraven úkol na uchazeče po dokončení osobního*

*pohovoru. U některých pozic a pohovorů se vedoucí třeba jen táže na konkrétní případy během osobního pohovoru a chce po uchazeči vědět, jak by si s danou problematikou poradil.“*

#### **8. Jaký druh výběrového pohovoru je ve společnosti nejvíce využíván?**

*„Jak jsem již zmínila v předchozí otázce, výběrový pohovor standardně probíhá, že za společnost je na pohovoru účasten personalista a vedoucí daného oddělení. Počet kol se pak odvíjí od pozice. Ve většině případů se však jedná pouze o jednokolové výběrové pohovory.“*

#### **9. Připravujete si dopředu strukturu výběrového pohovoru a otázky pokládané uchazeči?**

*„Záleží opět pozice od pozice, většinou mám připravené své standardní otázky a další otázky pak vyplývají z průběhu rozhovoru s uchazečem. Struktura je většinou stejná, na začátku se nám představí uchazeč, následně uchazeči pokládáme doplňující otázky, poté manažer přiblíží pracovní pozici, tým a následně personalista dodá informace o společnosti, benefitech a personálních otázkách. Pak je prostor pro otázky od uchazeče a pokud vše bylo zodpovězeno, je uchazeči oznámeno do kolika dnů ho budeme informovat ohledně výsledku výběrového řízení.“*

#### **10. Co je důležité, aby při osobním setkání zaznělo?**

*„Určitě co vše pracovní pozice obnáší, je důležité, aby bylo zmíněno očekávání vedoucího zaměstnance a očekávání uchazeče od dané pozice. Zmínit do jakého a kolikačlenného týmu by uchazeč nastoupil. Popovídat si o finančním očekávání zaměstnance a o finanční možnosti společnosti, o možném datumu nástupu. Dát uchazeči najevo, že kdykoliv se může na cokoliv zeptat. A v neposlední řadě, kdy se uchazeč dozví výsledek výběrového řízení.“*

#### **11. Máte nějaký Váš tip, podle čeho se pro uchazeče rozhodnete? Jaká jsou hlavní rozhodovací kritéria při konečném výběru mezi uchazeči?**

*„Pokud máme např. dva uchazeče, kteří profilově vychází jako ti nejlepší, rozhodujeme se na základě toho, jak lidsky nám zapadnou do daného týmu. Samozřejmě pak závisí i na pozici a jak moc na obsazení pozice spěcháme, pokud se nám líbí oba uchazeči, víme, že profilově, týmově i lidsky to bude v oddělení fungovat, jedním možným rozhodovacím kritériem je i nástup, tedy který z uchazečů může nastoupit dříve.“*

**12. Jak dlouho obvykle trvá celý proces výběrového řízení?**

*„Obvykle celý proces výběrového řízení trvá 2–4 týdny.“*

**13. Vnímáte nějaké nedostatky v celém procesu náboru? Co byste změnila?**

*„Co se týče nedostatků, nemyslím si, že bychom měli přímo nějaké velké rezervy v tomto procesu, nicméně vždy je co zlepšovat, ať už zpestřit inzerci, jak jsem zmiňovala v předchozí otázce, nebo vytvořit kariérní web, nebo začít spravovat firemní LinkedIn.“*

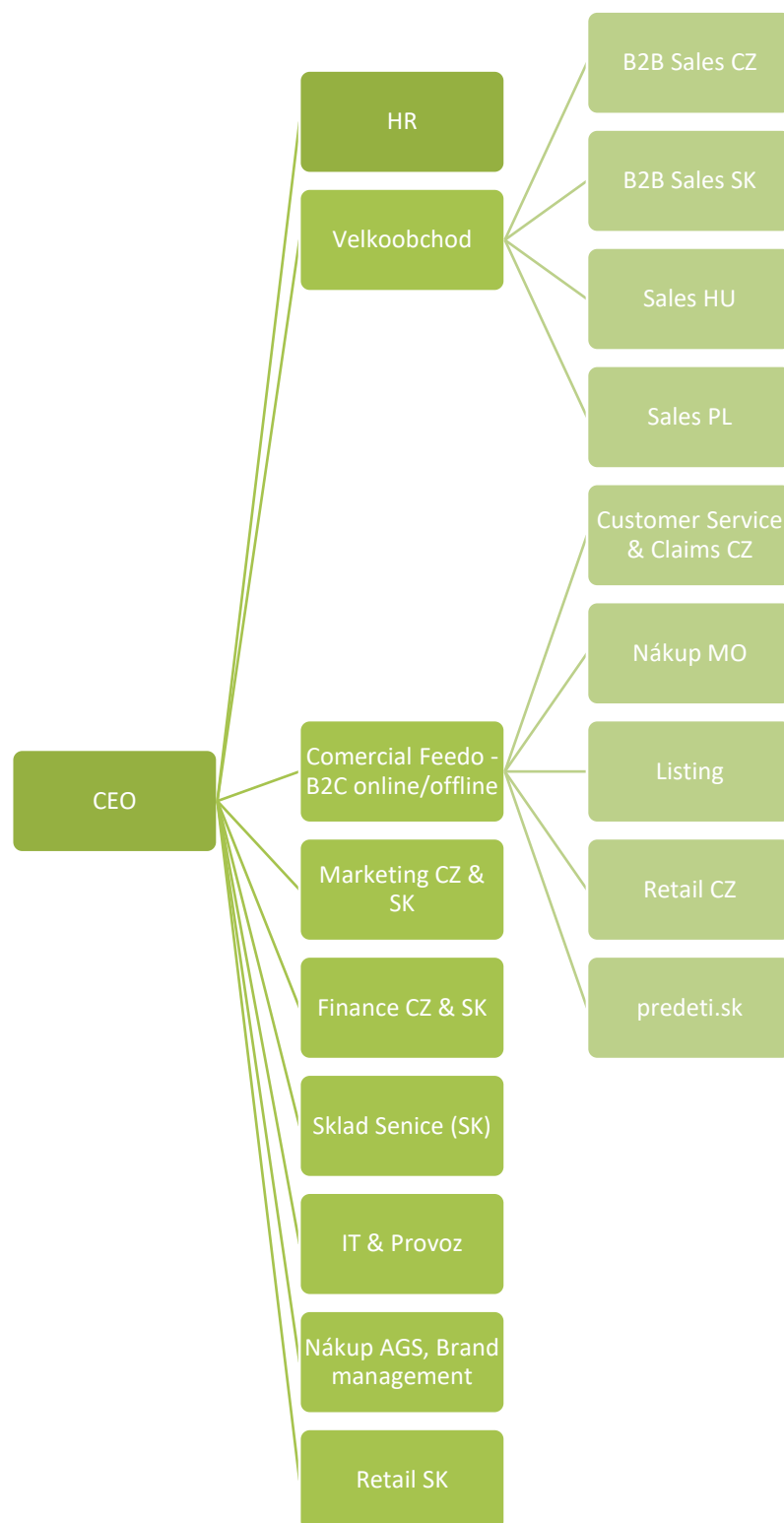
**14. Jaká náborová aktivita je dle Vašeho názoru neúspěšnější?**

*„Aktivní vyhledávání, jak jsem zmiňovala už v předchozích otázkách, v poslední době se snažíme vyhledávat lidi aktivněji než jen vystavit inzerci. Hodně používáme databázi v rámci Teamio. Rozhodně je to úspěšnější, jelikož my sami si najdeme ideální profil kandidáta, který si můžeme dle určitých parametrů v databázi vyfiltrovat.“*

**15. Co Vás na práci personalisty baví nejvíce?**

*„Je to asi souhrn všeho – nejvíce mě baví práce s lidmi, že můžeme s čímkoliv našim zaměstnancům pomoci. Práce a komunikace s lidmi, poznávání uchazečů a našich zaměstnanců, poznávání jejich potřeb. Tím, že jsme každý z nás originální, jedná se s každým o malinko rozdílnou komunikaci a díky tomu se jedná poměrně o pestrou práci. 😊“*

## Příloha 4: Podrobná organizační struktura skupiny AGS 92



Zdroj: ags 92, s.r.o. (2020)

## **Příloha 5: Inzerát – Obchodní asistent/ka**

Jsme skupina ags 92, s.r.o. a jsme hrdí na to, že můžeme být součástí nejkrásnějších chvil v životě rodičů.

Kdo jsme?

Jsme největší distributor světových značek kojeneckého sortimentu na českém a slovenském trhu. Distribuujeme značky jako Philips AVENT, Chicco, Kindekraft, Skip Hop, a kromě distribuce vyrábíme a rozvíjíme i naši vlastní značku Petite&Mars.

Vlastníme síť maloobchodních prodejen s kojeneckým sortimentem, které jsou úzce spojené s našimi internetovými obchody **www.feedo.cz**, **www.feedo.sk** a **www.predeti.sk** představující největší specializované obchody v kategorii dětského zboží v Čechách a na Slovensku.

Naše aktivity se za poslední tři roky zdvojnásobily a dosahují obratu téměř miliardy korun ročně.

Nasaj atmosféru a udělej si představu o tom, co jsme za partu na našich stránkách a facebookovém profilu:

<https://www.facebook.com/ThisIsAgs/>  
[www.ags92.com](http://www.ags92.com)

### **Obchodní asistent/ka**

Nyní hledáme novou posilu do obchodního týmu na pozici Obchodní asistent/ka!

Partáka, který je zodpovědný, komunikativní a který umí používat selský rozum, kalkulačku a excel.

Zajímá Tě obchod v on-line prostředí?

Umíš se nad věcmi obyčejně zamyslet – používáš selský rozum?

Vidíš za zanalyzovanými čísly potenciál? Hledej s námi způsoby, jak věci posunout vpřed!

Rád/a komunikuješ a dovedeš úspěšně vyjednávat? Pojd' si povídat s našimi dodavateli!

Pokud sis na vše odpověděl/a „ANO“, pak hledáme právě Tebe!

### **Co od Tebe očekáváme?**

- Pečlivost, spolehlivost a smysl pro detail
- Týmového ducha, jednání narovinu a otevřeně
- Samostatnost, zodpovědnost a zorganizování si svého pracovního dne
- Dotahování věcí do konce
- Analytické myšlení
- Znalost MS Excelu (důležité je umět alespoň základní vzorečky)
- Angličtina se Ti může hodit, ale o komunikaci na denní bázi to rozhodně nebude

Uvítáme Tvé předchozí znalosti, každopádně, pokud jsi absolvent, kterého vždy bavila čísla, excel a rád/a bys získal/a obchodní zkušenosti, i pro Tebe je tato pozice vhodná.

Zkrátka hledáme někoho, kdo má chuť na sobě pracovat, a posouvat sebe i náš obchod dál :o)

### **Co Tě u nás čeká?**

- Budeš pravou rukou a administrativní podporou celého obchodního týmu – (příprava dokumentů, reportů atd.)
- Tvou pracovní náplní bude i zpracování obchodních reportů (např. obchodních marží), navazování, udržování a zlepšování obchodních partnerských vztahů s dodavateli
- Po zaučení budeš mít možnost sám/sama vést obchodní jednání s našimi dodavateli
- A důležitá je i komunikace! Budeš ve spojení s ostatními odděleními (úzká spolupráce s finančním oddělením a logistikou)

### **Co Ti na oplátku můžeme nabídnout?**

- Kolegy a šéfa, se kterými tě bude práce bavit
- Prostor pro seberealizaci
- Možnost využívat notebook i k soukromým účelům, firemní tarif, sleva na prodávaný sortiment, Multisport karta, občerstvení na pracovišti
- Flexibilní pracovní doba (možnost práce z domova)
- Stravenky
- Nárok na 25 dní dovolené



Nástup ideálně od 9. 11. 2020, ale na všem se dá dohodnout :o)

Dočetl/a jsi až sem a zaujala Tě naše nabídka?

Pošli nám:

Proč si myslíš, že se do Feedo® hodíš, případně na čem jsi pracoval/a, kam jsi to posunul/a?

Dej nám o sobě vědět! Rádi se s Tebou spojíme a popovídáme si o Tvé představě a našich možnostech :o)