

**VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU**

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

# **BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**



# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## NÁZEV BAKALÁŘSKÉ PRÁCE/TITLE OF THESIS

Management získávání pracovníků ve vybrané společnosti

## TERMÍN UKONČENÍ STUDIA A OBHAJOBA (MĚSÍC/ROK)

říjen/2023

## JMÉNO A PŘÍJMENÍ STUDENTA / STUDIJNÍ SKUPINA

Anna Kotorová / PKLZ 23

## JMÉNO VEDOUcíHO BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

PhDr. Markéta Šnýdřová, Ph.D.

## PROHLÁŠENÍ STUDENTA

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

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

Prohlašuji, že informace, které jsem v práci užil/a, pocházejí z legálních zdrojů, tj. že zejména nejde o předmět státního, služebního či obchodního tajemství či o jiné důvěrné informace, k jejichž použití v práci, popř., k jejichž následné publikaci

v souvislosti s předpokládanou veřejnou prezentací práce, nemám potřebné oprávnění.

Datum a místo: 31. srpna 2023, Pardubice

## PODĚKOVÁNÍ

Ráda bych tímto poděkovala vedoucí bakalářské práce za metodické vedení a odborné konzultace, které mi poskytla při zpracování mé bakalářské práce.

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## SOUHRN

### 1. Cíl práce:

Hlavním cílem této bakalářské práce je zhodnotit silné a slabé stránky stávajícího procesu získávání pracovníků ve vybrané společnosti. Dílčím cílem je navrhnout soubor doporučení ke zlepšení náborového procesu ve vybrané společnosti.

### 2. Výzkumné metody:

Teoreticko-metodologická část je zpracována na základě odborné literatury, která konkrétně odpovídá tématu a obsahu dané práce. Pro výzkum, který se opírá o teoretická fakta, je použita vhodná literatura, také internetové zdroje a recenzované články. Praktická část práce zahrnuje kvalitativní výzkumné šetření. Díky metodě triangulace, tedy kombinací několika zdrojů dat, se shromáždí informace o procesu získávání zaměstnanců ve společnosti JIP Východočeská a.s. Pro výzkum byl osloven jeden pracovník personálního oddělení, se kterým měl být veden rozhovor, sedm liniových manažerů, se kterými měli být vedeny také rozhovory a stopadesát pracovníků centrální pobočky v Pardubicích, mezi které byl rozšířen dotazník. Návratnost u rozhovoru s personalistkou byla 100 %, u rozhovorů s manažery byla 42,8 %, s rozhovorem souhlasili tedy jen tři ze sedmi oslovených liniových manažerů a u rozdaných dotazníků byla návratnost 33 %, kdy se jich zodpovězených vrátilo padesát ze stopadesáti rozdaných. Celý výzkum byl anonymní. Získané informace z tohoto výzkumu budou porovnány s teoretickými východisky, která jsou konkrétně popsána v teoreticko-metodologické části bakalářské práce. Zhodnocení podléhá i současný proces získávání pracovníků v organizaci a následně budou navržena opatření, pomocí kterých by mohl být náborový proces zefektivněn.

### 3. Výsledky výzkumu/práce:

Na základě metody tzv. triangulace, tedy kombinací několika zdrojů dat, byly shromážděny informace o procesu získávání zaměstnanců ve vybrané společnosti. Tento druh výzkumu poskytl komplexní pohled na problematiku. Získané výsledky výzkumu byly zhodnoceny a porovnány mezi sebou, díky tomu mohla být navržena doporučení, která pomohou společnosti se zefektivněním procesu. Na základě zhodnocení výsledku výzkumu bylo zjištěno, že společnost pro získávání pracovníků používá pouze jednu metodu. Tou metodou je klasické inzerování na pracovních portálech, které není tolik úspěšné, jak by společnost potřebovala. Bylo zjištěno, že si uchazeči zveřejněné nabídky práce zobrazují, ale málo na ně reagují, kdy pouze 1,63 % kandidátů na nabídku práce zareaguje. Důvodem může být chybějící mzdové ohodnocení v nabídkách práce, které potvrdili i soušní zaměstnanci (98 %). Pozitivní zjištění je především to, že si společnost nyní vytváří popisy pracovních činností, které jsou podstatným pilířem pro sestavení kvalitní nabídky práce. Dalším pozitivem, které je potřeba zmínit je jistě to, že se v tuto chvíli vytváří ve společnosti personální strategie, dle které bude společnost postupovat v procesu získávání pracovníků.

### 4. Závěry a doporučení:

Po vyhodnocení výzkumu provedeného pro účel této bakalářské práce bylo následně provedeno shrnutí a doporučení. Na základě porovnání dvou kvalitativních výzkumů a jednoho kvantitativního jsme se dozvěděli důležité informace o procesu získávání pracovníků do společnosti. Personalistka i manažeré, se kterými byl proveden rozhovor, vidí prostor pro zlepšení. Zaměstnanci popsali, co jim v nabídce práce chybělo a co by sledovali jako podstatnou informaci pro zaslání žádosti o zaměstnání. Bylo vyhodnoceno, že společnost bude mít problém s obsazováním pozic, dokud nebude pro získávání pracovníků využívat i jiné metody než pouhé inzerování na pracovních portálech. Na tento negativní výsledek navazuje doporučení, které navrhuje oslovení uchazečů prostřednictvím Facebookových skupin, do kterých by byly vkládány příspěvky s fotografiemi současných zaměstnanců společnosti s nabídkou volných pracovních pozic. Jak již bylo zmíněno, až 98 % pracovníkům chyběla v nabídce práce informace o mzdovém ohodnocení. Na to navazuje doporučení, které navrhuje novou podobu inzerátu, ve kterém je i nabídka mzdového ohodnocení. Dalším doporučením, které vzešlo z malého množství uchazečů (1,63 %) reagujících na nabídku práce, je to, aby společnost začala oslovovat potenciální kandidáty na profesní síti LinkedIn, neboť i tento typ oslovení sledává 12 % respondentů jako jeden z častých zdrojů. Pro toto doporučení byla navržena podoba zprávy, která může být uchazeči zaslána pro oslovení. Neboť má společnost problém se získáváním kvalitních pracovníků, to zmiňovali právě manažeré při rozhovorech, bylo navrženo doporučení, které by mohlo s tímto problémem pomoci. Posledním doporučením je, aby společnost navázala spolupráci s kodérem, který bude schopen přidat na kariérní stránky kontaktní formulář, který by měl společnosti pomoci se selekcí nevhodných kandidátů, a naopak pomoci s evidencí těch správných.

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## KLÍČOVÁ SLOVA

Získávání pracovníků, HR, lidské zdroje, personalistka, personální strategie, metody získávání pracovníků, zdroje získávání pracovníků, gastronomie, velkoobchod, maloobchod

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## SUMMARY

### 1. Main objective:

The main goal of this bachelor's thesis is to evaluate the strengths and weaknesses of the current process of acquiring workers in the selected company. The partial goal is to propose a set of recommendations to improve the recruitment process in the selected company.

### 2. Research methods:

The theoretical-methodological part is prepared on the basis of professional literature, which specifically corresponds to the topic and content of the work. Appropriate literature, as well as internet sources and peer-reviewed articles, are used for research based on theoretical facts. The practical part of the work includes qualitative research. Thanks to the method of triangulation, i.e. the combination of several data sources, information is gathered about the process of recruiting employees at JIP Východočeská a.s. For the research, one employee of the personnel department was approached, with whom an interview was to be conducted, seven line managers, with whom interviews were also to be conducted, and one hundred and fifty employees of the central branch in Pardubice, among whom the questionnaire was distributed. The return rate for interviews with HR was 100 %, for interviews with managers it was 42.8 %, i.e. only three out of seven approached line managers agreed to the interview, and for distributed questionnaires the return rate was 33 %, when 50 of the 100 distributed were returned. The entire research was anonymous. The information obtained from this research will be compared with the theoretical starting points, which are specifically described in the theoretical-methodological part of the bachelor's thesis. The current process of acquiring workers in the organization is also subject to evaluation, and subsequently measures will be proposed with the help of which the recruitment process could be made more efficient.

### 3. Result of research:

Based on the so-called triangulation method, i.e. by combining several data sources, information on the process of recruiting employees in the selected company was collected. This type of research provided a comprehensive view of the issue. The obtained research results were evaluated and compared with each other, thanks to which recommendations could be proposed that will help the company to make the process more efficient. Based on the evaluation of the research result, it was found that the company uses only one method for recruiting workers. That method is classic advertising on job portals, which is not as successful as the company needs. It was found that applicants view published job offers but rarely respond to them, with only 1.63 % of candidates responding to a job offer. The reason may be the lack of salary evaluation in job offers, which was also confirmed by current employees (98 %). A positive finding is that the company is now creating descriptions of work activities, which are an essential pillar for compiling a quality job offer. Another positive that needs to be mentioned is certainly that the company is currently creating a personnel strategy, according to which the company will proceed in the process of recruiting employees.

### 4. Conclusions and recommendation:

After evaluating the research carried out for the purpose of this bachelor's thesis, a summary and recommendations were subsequently made. Based on the comparison of two qualitative researches and one quantitative one, we learned important information about the process of recruiting workers to the company. Both the personnel officer and the managers who were interviewed see room for improvement. The employees described what they lacked in the job offer and what they would find essential information for sending a job application. It has been assessed that the company will have a problem filling positions until it uses other methods to recruit workers than simply advertising on job portals. This negative result is followed by a recommendation that suggests approaching applicants through Facebook groups, in which posts with photos of current company employees with job vacancies would be posted. As already mentioned, up to 98 % of workers lacked information on salary in the job offer. This is followed by a recommendation that proposes a new similar advertisement, which also includes an offer of salary evaluation. Another recommendation that arose from the small number of applicants (1.63 %) responding to the job offer is that the company should start reaching out to potential candidates on the professional network LinkedIn, as this type of outreach is also found by 12 % of respondents as one of the frequent sources. For this recommendation, a form of message has been proposed that can be sent to the candidate for addressing. Because the company has a problem with acquiring quality workers, this was mentioned by the managers during the interviews, a recommendation was proposed that could help with this problem. The last recommendation is for the company to establish cooperation with a coder who will be able to

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

add a contact form to the career pages, which should help the company with the selection of unsuitable candidates and, conversely, help with the registration of the right ones.

## KEYWORDS

Recruitment, HR, human resources, human resource officer, personnel strategy, recruitment methods, sources of recruitment, gastronomy, wholesale, retail

## JEL CLASSIFICATION

I25 – Education and Economic Development  
M12 Personnel Management • Executives; Executive Compensation  
O15 Human Resources • Human Development • Income Distribution • Migration

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Jméno a příjmení:	Anna Kotorová
Studijní program:	Ekonomika a management (Bc.)
Studijní skupina:	PKLZ 23
Název BP:	Management získávání pracovníků ve vybrané společnosti
Zásady pro vypracování (stručná osnova práce):	1 Úvod 2 Teoreticko-metodologická část 2.1 Management získávání pracovníků 2.2 Metody získávání pracovníků 2.3 Metodika práce 3 Praktická část 3.1 Představení společnosti 3.2 Výzkum a vyhodnocení 3.4 Shrnutí a doporučení 4 Závěr
Seznam literatury: (alespoň 4 zdroje)	<ul style="list-style-type: none"><li>• ARMSTRONG, M. <i>Armstrong's handbook of strategic human resource management</i>. London: KoganPage, 2020. 312 s. ISBN 978-178-9661-736.</li><li>• MALÝ, L. <i>HR Marketing – Jak na efektivní náborové kampaně</i>. Kolín: Workoholix, 2022. 224 s. ISBN 978-80-11-01932-7.</li><li>• PICARDI, C. A. <i>Recruitment and Selection – Strategies for Workforce Planning &amp; Assessment</i>. Newbury Park: SAGE Publishing, 2019. 328 s. ISBN 978-148-3385-419.</li><li>• TEGZE, J. <i>Jak hledat zaměstnance v 21. století – Techniky moderního recruitmentu</i>. Praha: Grada, 2019. 328 s. ISBN 978-80-271-0551-9.</li></ul>
Harmonogram:	<ul style="list-style-type: none"><li>• Zpracování cílů a metodiky do: 1. 2. 2023</li><li>• Zpracování teoretické části do: 10. 3. 2023</li><li>• Zpracování výsledků do: 10. 4. 2023</li><li>• Finální verze do: 1. 5. 2023</li></ul>
Vedoucí práce:	PhDr. Markéta Snýdrová, Ph.D.

prof. Ing. Milan Žák, CSc.  
rektor

V Praze dne 17. 1. 2023

Prof. Ing.  
Milan Žák  
CSc.

Digitálně podepsal Prof. Ing. Milan Žák CSc.  
DN: cn=Prof. Ing. Milan Žák CSc., c=CZ, o=Vysoká škola ekonomie a managementu, a.s., givenName=Milan, sn=Žák, serialNumber=ICA - 10393535  
Datum: 2023.01.17 22:42:11 +0100'

# Obsah

1 Úvod.....	1
2 Teoreticko-metodologická část práce.....	3
2.1 Management získávání pracovníků .....	3
2.1.1 Popis pracovní činnosti .....	5
2.1.2 Specifikace požadavků na pracovníka .....	6
2.1.3 Personální plánování .....	7
2.1.4 Zdroje získávání pracovníků .....	9
2.2 Metody získávání pracovníků.....	10
2.3 Metodika práce .....	15
3 Analytická část práce .....	19
3.1 Představení společnosti.....	19
3.2 Výzkum a vyhodnocení .....	21
3.3 Shrnutí a doporučení.....	28
4 Závěr .....	37



## Seznam obrázků

Obrázek 1 Proces získávání pracovníků .....	4
Obrázek 2 Kontinuita mezi popisem a specifikací pracovního místa.....	7
Obrázek 3 Postup tvorby volných pracovních míst.....	7

## Seznam grafů

Graf 1 Pracovní pozice respondentů .....	17
Graf 2 Doba zaměstnání ve společnosti .....	17
Graf 3 Nejčastější zdroje uchazečů.....	22
Graf 4 Zdroj při hledání zaměstnání .....	24
Graf 5 Dobré jméno společnosti .....	25
Graf 6 Informace, které obsahoval inzerát.....	25
Graf 7 Informace, které v inzerátu chyběly .....	26
Graf 8 Hodnocení nabídky práce .....	27

## Seznam tabulek

Tabulka 1 Rozpočet pro doporučení číslo 1 .....	33
Tabulka 2 Rozpočet pro doporučení číslo 2 .....	34
Tabulka 3 Rozpočet pro doporučení číslo 3 .....	35
Tabulka 4 Rozpočet pro doporučení číslo 4 .....	36

# 1 Úvod

Tématem této bakalářské práce je management získávání pracovníků. Nalézt dnes do společnosti kvalitní a loajální zaměstnance je poměrně náročnou disciplínou. V posledních letech byla vždy nezaměstnanost okolo 5 až 10 % lidí. Především se jedná o lidi, kteří jsou nezaměstnatelní nebo právě své zaměstnání měnili. V současnosti ale nezaměstnanost spíše neexistuje. Doba se rychle mění a je třeba na to reagovat. Dříve nebyla o zájemce o zaměstnání taková nouze jako teď, na pracovní nabídku odpovídalo několik kandidátů a personalista si mohl vybírat. Bohužel dnes je to jiné, inzerát může být vystaven i měsíc a bez reakce. Na trhu jsou i organizace, ve kterých se nábor pracovníků naprosto zastavil. Rozvinula se nová disciplína a tou je HR marketing, který pomáhá společnosti se prodat a ukázat uchazečům, že jsou tím pravým zaměstnavatelem. Většina společností přišla na to, že klasická inzerce není příliš účinná, a tak vymýšlí, jak by kvalitní uchazeče získávala jiným způsobem. Být kreativní a originální jistě přináší své ovoce, ale na uchazeče zapůsobí i dobré jméno zaměstnavatele, na kterém by měla společnost pracovat ruku v ruce s kvalitním nábořem. Společnosti se většinou bojí investovat do náborového procesu a zkusit něco nového. V poslední době je však důležité být v tomto oboru kreativní a nechat nahlédnout uchazeče pod pokličku a ukázat mu dění ve společnosti. Získávání zaměstnanců je jednou z oblastí řízení lidských zdrojů a má za úkol přilákat do podniku nejvhodnější a nejschopnější uchazeče. To, jaký má uchazeče být, jaké má mít předpoklady a dovednosti, si musí stanovit společnost v požadavcích na pracovní místo. Cílem každé organizace je mít nejen spokojené zákazníky, ale také své zaměstnance, ať už ty současné anebo ty potenciální. Úspěšné naplnění tohoto cíle je podmíněno schopností organizace vytvářet pro pracovníky dobré pracovní podmínky, zaměstnanecké výhody a náležitě je odměňovat a tím i motivovat. Pokud chce společnost zapůsobit na potenciální uchazeče, je důležité, aby se starala o stávající zaměstnance, protože stejně jako si organizace zjišťuje informace o kandidátovi, tak si i kandidát zjišťuje vše potřebné o organizaci, do které chce zaslat svůj životopis.

Bakalářská práce se zaměřuje na získávání pracovníků do společnosti, konkrétně o zdroje a metody, kterými lze oslovit uchazeče o zaměstnání. Tento proces má v organizacích na starosti HR oddělení, které bylo dříve ve společnostech většinou kvůli péči o zaměstnance. Nyní se ale nezabývá samotným zabezpečováním, ale také kvalitním HR marketingem a oslovením schopných uchazečů. I nadále je součástí práce HR oddělení péče o stávající zaměstnance, avšak nově se z personalista stává i marketingový specialista a obchodník. Celý proces získávání zaměstnanců začíná definováním si potřeb a požadavků, jenž má organizace. Až po specifikování, jaké pracovníky chce mít organizace uvnitř a co by měly mít za schopnosti a dovednosti, může personalista začít s oslovováním vhodných kandidátů. Aprofes (2022) na svém webu uvádí, že je nábor velmi důležitá událost v životě společnosti, že nesmí být v žádném případě podceňována a udělána narychlo. Ale pokud se nábor nedělá rozumně, je schopen vzít hodně peněz a času. Pokud společnost hledá uchazeče na odborné pozice, měla by mít ve svých řadách náboráře, který ví, co dělá, neboť to může velmi zefektivnit. Pokud je employer branding řádně promyšlený, zajistí, aby uchazeči věděli o společnosti mnohem dříve, než začnou hledat nové zaměstnání. Je třeba jako organizace vytvářet takovou značku zaměstnavatele, aby byla lákavá nejen pro kandidáty, ale také pro širokou veřejnost a současné zaměstnance. LMC (2020) na svém webu uvádí, že se občas nábor zasekne, kandidáti se nehlásí, anebo není možné žádného vybrat. Může se stát, že inzerát, který je společností vystaven na pracovních portálech není pro uchazeče dost srozumitelný nebo zní, jako když personalista hledá pracovníka, který ani neexistuje. Ale na trhu práce existují pozice, které jsou velmi těžce obsaditelné a někdy celý proces náboru na takovou pracovní pozici trvá

déle než na jinou. Pro zaměstnavatele je velmi důležité mít přehled o tom, co se děje na trhu práce. Díky tomu může pružně reagovat na změny, které souvisí s náborem pracovníků.

Bakalářská práce je rozdělena do tří částí. První část je zaměřena na teoretická východiska, o která se opírá analytická, tedy výzkumná část práce, a ze které jsou navržena opatření pro vylepšení náborového procesu ve vybrané společnosti. Konkrétně se jedná o kroky, které je třeba provést pro získávání většího množství kvalitních uchazečů z více zdrojů a cílových skupin. Závěr této kapitoly je věnován vytváření dobrého jména zaměstnavatele jako další účinný krok pro získávání kvalitních uchazečů. Před analytickou částí je popsána metodologie, včetně cíle této bakalářské práce, kterým je: „Zhodnocení procesu získávání pracovníků ve vybrané společnosti, jeho silných a slabých a následné doporučení a návrh na zlepšení celého náborového procesu.“ Pro výzkum byly použity rozhovory, jeden s pracovnící HR oddělení vybrané společnosti a druhý s manažerem oddělení, a také dotazníkové šetření, které bylo rozšířeno mezi zaměstnance společnosti, kteří si prošli celým náborovým procesem.

## 2 Teoreticko-metodologická část práce

Teoretická část této bakalářské práce se zabývá problematikou získávání pracovníků do organizace. Jsou zde přiblíženy a interpretovány stěžejní pojmy, které jsou následně použity v analytické části práce. Nejdříve bude vysvětlen management získávání pracovníků, dále budou uváděny pojmy jako popis pracovní pozice a specifikace pracovního místa, jako jeden z nejdůležitějších kroků pro získání kvalitních uchazečů. Další kapitoly se budou zabývat zdroji získávání pracovníků a následně budou popsány vhodné metody, kterými lze vhodné uchazeče získat. Do managementu získávání pracovníků patří i personální strategie, která je jednou ze subkapitol teoretické části bakalářské práce.

### 2.1 Management získávání pracovníků

Proces získávání zaměstnanců je úvodní etapou modelového postupu obsazování volných pracovních míst. Cílem získávání zaměstnanců je oslovit a přilákat v odpovídajícím čase a s přiměřenými náklady dostatek vhodných uchazečů o zaměstnání, kteří splňují nezbytné požadavky na zaměstnance (Šikýř 2016, s. 95). Armstrong a Taylor (2015, s. 272) uvádí, že získávání pracovníků je proces vyhledávání a oslovování lidí, které společnost potřebuje pro své fungování.

Podle Urbancové a Vnoučkové (2023, s. 139) je během přijímání zaměstnanců velmi důležité myslet na zákon 198/2009 Sb., o rovném zacházení a o právních prostředcích ochrany před diskriminací. Personalista má právo získat od uchazeče osobní údaje, které jsou potřebné k výkonu práce. Avšak nemá právo vědět osobní informace, které s výkonem práce nesouvisí. S tím souvisí, co tvrdí Hroník (2013, s. 93), který popisuje „3 E“ – efektivní, etický a ekonomický. Efektivnost vyjadřuje především to, že by se organizace měla snažit získat toho nejvhodnějšího uchazeče, který pro ni bude přínosem. Zásada etičnosti získávání znamená volbu kritérií, které nejsou diskriminační, a především je se všemi uchazeči rovně zacházeno. Požadavek ekonomičnosti procesu lze vyjádřit jako optimální časovou zátěž při vynaložení adekvátních finančních prostředků.

Tegze (2019, s. 13-17) píše, že řada lidí vnímá recruitment jako novou oblast práce s lidmi a že zaměření pozice „recruiter“ je produktem posledních desetiletí. Teprve před pár lety přestali recruiteři brát pracovní portály jako hlavní zdroj potenciálních uchazečů. Nejbohatšími zdroji o kandidátech se staly sociální sítě, které jsou nyní nedílnou součástí metod získávání zaměstnanců. Tento zdroj poskytuje největší prostor pro práci s pasivními uchazeči a pro recruitera je dnes nejdůležitější schopností zaujmout je a motivovat ke změně zaměstnání. Sociální sítě pomáhají firmám nejen s vyhledáváním potenciálních uchazečů, ale také s možností představit se a upevnit značku a vztahy s širokou veřejností. S managementem získávání pracovníků úzce souvisí plánování lidských zdrojů, které je potřebné k dosažení požadovaného cíle. Jako každé jiné strategické cíle i získávání pracovníků má mít svůj plán, který je potřeba splnit a který by měl být pro organizaci stěžejní pro získání kvalitní a spolehlivých pracovníků. Plánování lidských zdrojů je stejně jako popis a specifikace pracovního místa součástí práce HR manažera, který by měl plánovat lidské zdroje na základě potřeby organizace.

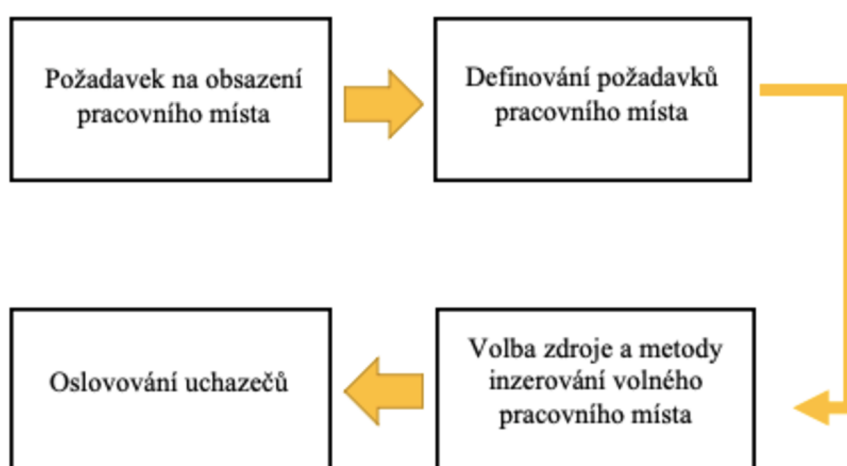
Dle Šikýře (2016, s. 95) získávání pracovníků zahrnuje tyto modelové postupy:

- posouzení možností obsazení uvolněného pracovního místa;
- stanovení požadavků na pracovníky;

- identifikace zdrojů získávání pracovníků;
- určení metod získávání pracovníků;
- stanovení dokumentů požadovaných od uchazečů o zaměstnání;
- formulaci a zveřejnění nabídky volného pracovního místa;
- předběžný výběr vhodných uchazečů o zaměstnání.

Na Obrázku 1 je zobrazen proces získávání pracovníků, který začíná vznesením požadavků na obsazení pracovního místa, dále definováním požadavků pracovního místa, volbou zdroje a metody, kterými budou pracovní nabídky inzerovány a posledním krokem je oslovování uchazečů.

Obrázek 1 Proces získávání pracovníků



Zdroj: vlastní zpracování dle Armstronga a Taylora (2015)

Koubek (2015, s. 131) uvádí, že předpokladem pro efektivní proces získávání pracovníků je dokonalá znalost povahy jednotlivých pracovních míst. Tu přináší analýza pracovních míst, ze které následně plynou popisy pracovních míst a specifikace požadavků na pracovní místo. Armstrong a Taylor (2015, s. 273) tvrdí o popisech pracovních míst, že tyto důležité dokumenty obsahují informace, které umožňují vytvořit nabídku práce a uveřejnit tak pracovní inzerát, který pomůže získat zaměstnance do organizace. Na HR oddělení jsou pracovníci, kteří mají zanalyzované celý proces získávání pracovníků, vědí tedy, jaké metody a zdroje pro nabízení volného pracovního místa fungují nejlépe a přinesou jim ty nejlepší uchazeče, které tím osloví.

Armstrong a Taylor (2015, s. 275) uvádí, že oslovování kandidátů vyžaduje následující kroky:

1. Analýza silných a slabých stránek procesu získávání pracovníků;
2. Analýza požadavků;
3. Identifikovat potenciální zdroj kandidátů.

Dle Armstronga a Taylora (2015, s. 146) by součástí analýzy silných a slabých stránek celého náborového procesu organizace měl být průzkum současných pracovníků. Do analýzy by měly být zahrnuty atributy jako pověst organizace, mzda, benefity, pracovní podmínky, firemní kultura, vzdělávání a rozvoj nebo jistota zaměstnání.

Jak již bylo zmíněno, proces získávání pracovníků začíná tím, že si organizace definuje své potřeby. Tyto potřeby by měly být popsány v personální strategii, podle které společnost postupuje. Pro získání kvalitních pracovníků, by měly být ve společnosti před samotným procesem popsány pracovní pozice či definovány požadavky na pracovníky.

Hroník (2013, s. 103) uvádí, že vyhledávání a získávání pracovníků vlastními silami u větších organizací po organizační a metodické stránce zabezpečuje HR oddělení. V každé organizaci se klade různý důraz na různé metody, které jsou využívány na základě firemní tradice, zkušeností a osobností těch, kteří s nimi zacházejí. Výhodou vyhledávání a získávání vlastními silami je především důvěrná znalost firemní kultury, prostředí a charakteru dané práce. Nevýhodou může být absence určitého nadhledu, nedostatek zkušeností s realizací celého náborového procesu.

### **2.1.1 Popis pracovní činnosti**

Požadavky, které jsou vynakládány na danou pracovní pozici neboli na zaměstnance, jsou definovány v popisech pracovní činnosti. Podle Armstronga a Taylora (2015, s. 273) popis pracovní činnosti vymezuje celkový účel pracovní role, vztahy s ostatními v organizaci a hlavní oblasti výsledků pracovního místa. Pokud jde o nábor zaměstnanců, popis pracovní činnosti je doplněn o specifické informace, které souvisí s danou pozicí, jedná se třeba o mzdu, benefity nebo rozvržení pracovní doby. Díky definování a popisu pracovního místa, může být zveřejněna nabídka na trhu práce. Je třeba tyto popisy aktualizovat, neboť trh práce je neustále měnícím se místem, a to jak pro ty, co nabízejí pracovní sílu, tak pro ty, co ji poptávají. Dále Armstrong a Taylor (2015, s. 144) uvádí, že připravený popis pracovního místa je výchozím bodem pro zpracování specifikace požadavků na pracovníky.

Klíčovým zdrojem pro analýzu pracovní činnosti by měl být vždy vedoucí daného úseku, neboť musí mít jasnou představu o tom, co je cílem konkrétního pracovního místa, jakou by měl mít pracovník na dané pozici kvalifikaci, hlavní činnosti vykonávané na dané pozici, odpovědnost pracovníka a další souvislosti spojené s pracovními místy. Veškeré popisy pracovních činností by mělo mít v kompetenci HR oddělení, pro které jsou tyto důležité informace čerpány od manažerů a vedoucích pracovníků. Picardi (2019, Job Descriptions in a Perfect World section) uvádí, že pro udržování úložiště popisů práce, které umožní personalistům, konzultantům a funkčním liniovým manažerům postupovat v rozhodnutích souvisejících se zaměstnáním co nejúčinnějším, právním a etickým způsobem, jsou klíčové dva požadavky: validita a spolehlivost. Validita se rovná přesnosti, a naopak spolehlivost se rovná konzistenci.

Popis pracovní činnosti by měl být novým zaměstnancům k dispozici před nástupem do nového zaměstnání nebo by s ním měli být seznámeni v den nástupu do zaměstnání. Tento popis by jim měl být řádně vysvětlen jejich nadřízeným a jakékoli nesrovnalosti by měly být pracovníkům ujasněny. Pracovník může, ale nemusí s popisem pracovní činnosti souhlasit a měl by být obeznámen s tím, že jsou na to navázané jisté konsekvence, jako například snížení funkce a s tím i snížení mzdy. Popis pracovní činnosti by měl být pro personalistu přidanou hodnotou a měl by pomoci s jasným definováním vztahů ve firmě. Tento popis pomáhá k tomu, že je mezi pracovníky jasně definováno, kde končí práce jednoho a začíná práce druhého. Díky kvalitnímu popisu pracovní činnosti může personalista hledat kvalitní zaměstnance na dané pracovní místo, ale také mu to může pomoci s hodnocením pracovníka.

Jako každý dokument, tak i popis pracovní činnosti má jisté náležitosti, které jsou potřeba dodržovat. V hlavičce dokumentu by mělo být uvedeno, pro koho je popis činnosti dělaný, tedy jméno pracovníka, který pracuje na dané pozici. Dále název pracovní pozice, oddělení, pod které pozice spadá a kdo je nadřízený pracovníka a kdo pracovníka zastupuje v jeho nepřítomnosti. V hlavní části celého popisu by měla být stanovena náplň práce pracovníka, jaké má zodpovědnosti a kompetence a také dovednosti, které jsou zapotřebé pro vykonávání této

pozice. V závěru popisu by mělo být uvedeno datum, ke kterému byl popis pracovní činnosti sjednán a podpis pracovníka a jeho nadřízeného.

Veškerá pracovní náplň zaměstnance musí být vypsána v popisu a pokud bude zaměstnanec žádán či tlačěn do nějaké pracovní činnosti, kterou nemá v popisu zaznamenanou, může se s tímto dokumentem obrátit na nadřízeného a říci mu, že danou činnost nemá v popisu práce. Někteří personalisté spolu s nadřízenými daného úseku přidávají do popisu pracovní činnosti větu, která má veškeré tyto nesrovnalosti pojistit. Může znít: „Zaměstnanec pracuje na projektech dle pokynů nadřízeného. Vykonává další práce neuvedené v popisu pracovní činnosti, které souvisí s výkonem práce na základě nařízení nadřízeného.“

### **2.1.2 Specifikace požadavků na pracovníka**

Šikýř (2016, s. 82) k tomuto uvedl, že zpracované specifikace pracovních míst jsou využívány manažery a personalisty při výkonu personálních činností, např. při vytváření pracovních míst, plánování lidských zdrojů, obsazování volných pracovních míst, řízení pracovního výkonu, hodnocení a odměňování pracovníků, rozvoji nebo vzdělávání pracovníků. Armstrong a Taylor (2015, s. 274) uvádí, že v praxi je důležité nepřehánět to s požadavky na pracovníky. Stanovení příliš vysokých požadavků na pracovníky může vyvolat problém s oslovením potenciálních uchazečů a rozvíjí nespokojenost u vybraných kandidátů. Naopak ke stanovení příliš nízkých požadavků dochází málokdy, ale je také problematické. K tomuto tématu přispěl Bělohlávek (2016, s. 22), který uvádí kroky, které mohou napomoci k tomu, aby si společnost uvědomila, co od pracovníka čeká a nemůže tak dojít k stanovení příliš vysokých požadavků:

1. Seznámení s dokumenty organizace – tj. organizační struktura, organizační řád, popisy pracovních míst a kvalifikační požadavky;
2. Vycházet z obecných hodnot společnosti a převedení do hodnotitelných kompetencí;
3. Analýza práce – upřesnění konkrétní pracovní pozice, které se může provádět:
  - 3.1. zamyšlením nad požadavky pracovního místa;
  - 3.2. pozorování činností analytikem;
  - 3.3. individuální rozhovory se zkušenými pracovníky na stejné pozici;
  - 3.4. workshop – diskuse skupiny lidí, kteří mají k dané pozici vztah;
  - 3.5. osvojení činností a usuzování na základě zkušeností.
4. Sestavení seznamu kompetencí.

Na Obrázku 2 je poukázáno na to, že popis pracovního místa a jeho specifikace na sebe vzájemně navazují a jsou prvotní činností s personální strategií před samotným získáváním pracovníků do organizace. Díky popisům pracovních míst je organizace schopna správně definovat požadavky na pracovní místo a následně sestavit vhodnou nabídku volného pracovního místa pro potenciální uchazeče.

Obrázek 2 Kontinuita mezi popisem a specifikací pracovního místa



Zdroj: vlastní zpracování dle ManagementMania (2015)

Popis pracovní činnosti je důležitou součástí pro specifikaci požadavků na pracovníka. Díky těmto dvěma činnostem je personalista schopen vytvořit pracovní nabídku, která osloví vhodného kandidáta.

Obrázek 3 popisuje postup tvorby volných pracovních míst. Je očividné, že potřeba obsadit volné pracovní místo navazuje na popis a specifikaci pracovního místa a z toho plyne získávání pracovníků.

Obrázek 3 Postup tvorby volných pracovních míst



Zdroj: vlastní zpracování dle Šikýře (2016)

Obecné zásady pro obsazování volných pracovních míst jsou odvozeny z příslušných ustanovení zákoníku práce a souvisejících právních předpisů. Konkrétní postupy při obsazování volných pracovních míst neupravují související právní předpisy. Očekávaným cílem je obsadit nově vytvořené nebo uvolněné pozice kandidáty, kteří splňují zadané požadavky na volné pracovní místo.

### 2.1.3 Personální plánování

Organizace by měla před samotným získáváním pracovníků vědět, jaké zaměstnance bude potřebovat a kolik jich bude potřebovat. Dle Armstronga a Taylora (2015, s. 263) může být plánování lidských zdrojů pojmuto jako celkový přístup k určování a uspokojování potřeby lidí. K tomu lze doplnit, že Hroník (2013, s. 9) uvádí o plánování lidských zdrojů, že je to nepřetržitě a systematické hledání souladu mezi vizí, cíli a strategií organizace na jedné straně a realitou trhu práce na straně druhé. Dále Hroník (2013, s. 9) uvádí, že základním cílem personálního plánování je pokrytí cílů organizace a strategií, které směřují k jejich dosažení lidskými zdroji:

- v potřebném počtu;



- s nezbytnými výkonovými dovednostmi a předpoklady;
- s potřebnou praxí v oboru;
- motivované a loajální;
- připravené k rozvoji;
- ve správný na správném místě;
- za předem definovaného zabezpečení dalšími zdroji (finanční, časové, technické apod.).

Armstrong a Taylor (2015, s. 264) tvrdí, že plánování lidských zdrojů je nedílnou součástí plánování organizace. Celý proces plánování lidských zdrojů interpretuje strategické plány organizace z hlediska požadavků týkajících se zaměstnanců. V rámci plánování lidských zdrojů může dojít k uvědomění, že existují možnosti efektivnějšího rozvíjení a rozmístování lidí v zájmu usnadnění dosahování cílů organizace. S plánováním lidských zdrojů úzce souvisí i odhad poptávky po práci a odhad nabídky práce. Podle Šikýře (2016, s. 95) je podstatou získávání pracovníků navázání komunikace mezi zaměstnavatelem (poptávka práce) a potenciálními uchazeči o zaměstnání (nabídka práce) za účelem informování potenciálních kandidátů o pracovních příležitostech, požadavcích a podmínkách a sesbírání důležitých informací o způsobilosti potenciálních uchazečů vykonávat požadovanou činnost. Odhadování poptávky po práci je předpověď organizace, kolik bude pravděpodobně potřebovat lidí k výkonu práce a jaké schopnosti by tito lidé měli mít. Základem takového odhadování je roční rozpočet a dlouhodobý plán organizace.

Odhad nabídky práce neboli předpověď toho, kolik lidí bude pravděpodobně k dispozici v organizaci i mimo ni. Tyto oblasti zahrnují analýzu nabídky práce v organizaci:

- současný stav (počet) pracovníků v rozdělení dle profese, schopností a potenciálu;
- eventuální ztráty současných lidských zdrojů v důsledku odchodů pracovníků;
- eventuální změny současných lidských zdrojů v důsledků povyšování pracovníků;
- změny organizační struktury, nové způsoby výkonu práce, flexibilní pracovní doba;
- dopad zlepšování produktivity práce;
- vnitřní zdroje pracovníků – současní zaměstnanci a zaměstnanci zapojení do řízení talentů a vzdělávacích programů (Armstrong a Taylor, 2015 s. 265).

Plánování lidských zdrojů, jak tvrdí Armstrong a Taylor (2015, s. 271), je východiskem systematického rozhodování o počtu a druhu pracovníků, které jsou v organizaci potřeba, a vyhotovené plánů získávání, stabilizace, následnictví a řízení talentů, s ohledem na trh práce. Celý proces plánování lidských zdrojů podněcuje zaměstnavatele k dosažení efektivní shody mezi plánem organizace a plány lidských zdrojů. S personálním plánováním souvisí i cílová skupina. Každá společnost ví, že najít cílového zákazníka je pro její podnikání zásadní. Když se produkt nebo služba dostanou k zákazníkovi, který je potřebuje, profit bude oboustranný. Totéž by mělo být i v případě recruitmentu. Recruiter nechce trávit čas vyhledáváním a přesvědčováním lidí, kteří o nabídky nemají zájem, protože nevidí jejich přínos pro svoji kariéru. Nechce ani utrácet peníze za inzerci na stránkách, které neoslovuje kandidáty, které potřebuje (Tegze 2019, s. 291).

## 2.1.4 Zdroje získávání pracovníků

Celý proces získávání pracovníků a výběr metody, kterou organizace pro tuto činnost použije, závisí na tom, jaké zdroje zvolí. Zdroje, pro získávání pracovníků, jsou pouze dva, a to vnitřní (tady v rámci organizace) a vnější (mimo organizaci). Hroník (2013, s. 103) uvádí, že vyhledávání a získávání pracovníků vlastními silami u větších organizací po organizační a metodické stránce zabezpečuje HR oddělení. V každé organizaci se klade různý důraz na různé metody, které jsou využívány na základě firemní tradice, zkušeností a osobností těch, kteří s nimi zacházejí. Výhodou vyhledávání a získávání vlastními silami je především důvěrná znalost firemní kultury, prostředí a charakteru dané práce. Nevýhodou může být absence určitého nadhledu, nedostatek zkušeností s realizací celého náborového procesu.

### Vnitřní zdroje

Podle Hroníka (2013, s. 89) je třeba, před obsazením volného pracovního místa, si uvědomit, co jsou zdroje a jak budou získány a objeveny. Interními zdroji jsou pro organizaci její vlastní pracovníci. To samá tvrdí i Šikýř (2016, s. 97) který říká, že součástí vnitřních zdrojů organizace jsou její pracovníci. Mohou to být třeba pracovníci uspořené v důsledku technického pokroku, uvolnění v rámci organizačních změn, ochotní změnit práci apod.

Armstrong a Taylor (2015, s. 276) tvrdí, že je možné se pokusit o přesvědčení bývalých zaměstnanců společnosti, aby se vrátili zpět nebo je možné získat doporučení od současných zaměstnanců společnosti. Bělohávek (2016, s. 31) o bývalých zaměstnancích společnosti říká, že velkou výhodou je, že společnost vlastní zaměstnance zná, a ví, co od nich může očekávat, a naopak oni si osvojili firemní kulturu. Fakt, že se někdo uvnitř organizace kariéře posunul, je pozitivní motivací pro ostatní zaměstnance.

Šikýř (2014, s. 99) uvádí, že při získávání pracovníků z vnitřních zdrojů se používá:

- inzerce v interním systému, místní nástěnce;
- rozeslání nabídky volného pracovního místa e-mailem;
- doporučení současného zaměstnance;
- přímé oslovení vhodného pracovníka společnosti.

### Vnější zdroje

Hroník (2013, s. 89) uvádí, že externími zdroji jsou všichni ti, co stojí mimo organizaci, a to buď zaměstnanci konkurence nebo zaměstnanci organizací z jiného oboru. K tomu Šikýř (2016, s. 97) dodává, že součástí vnějších zdrojů jsou třeba lidé nezaměstnaní na trhu práce, pracovníci jiných organizací, absolventi a studenti škol, důchodci, ženy na rodičovské dovolené apod. Dále Hroník (2013, s. 105) uvádí, že externí zdroj, může přinést do organizace nové pohledy. Je vhodné vyhledávat a získávat pro organizaci talentované a perspektivní pracovníky, které je možné si vychovat.

Metody, které se používají pro oslovení uchazečů z vnějších zdrojů popsal Šikýř (2014, s. 99) následovně:

- inzerce na internetu, nebo v jiných médiích;
- spolupráce s agenturami práce, úřady práce, školami;
- přímé oslovení vhodného uchazeče mimo společnost.

## 2.2 Metody získávání pracovníků

Metod, pro oslovení uchazečů, existuje mnoho. Oslovení však vychází z potřeby organizace oznámit potenciálního kandidáta s tím, že nabízí volné pracovní místo. Jakou metodu organizace zvolí, je čistě na ní, na jejich preferencích, finančních možnostech, předešlých zkušenostech, situaci na trhu práce aj. Díky definování požadavků pracovního místa má společnost jasně specifikováno, jaká je její cílová skupina a ví tak, jakou metodou může potenciálního uchazeče oslovit. Hroník (2013, s. 103) uvádí, že vyhledávání a získávání pracovníků vlastními silami u větších organizací po organizační a metodické stránce zabezpečuje HR oddělení. V každé organizaci se klade různý důraz na různé metody, které jsou využívány na základě firemní tradice, zkušeností a osobností těch, kteří s nimi zacházejí. Výhodou vyhledávání a získávání vlastními silami je především důvěrná znalost firemní kultury, prostředí a charakteru dané práce. Nevýhodou může být absence určitého nadhledu, nedostatek zkušeností s realizací celého náborového procesu. Dle Šikýře (2016, s. 97) je metoda získávání pracovníků specifický postup oslovení a přilákání potenciálních uchazečů o zaměstnání. O oslovování uchazečů tvrdí Malý (2022, s. 8), lidé aktivně práci nehledají a čekají, až je personalisti osloví. Když se jim ale zobrazí reklama, nebo jsou na přímo oslovení, většinou přijdou na osobní pohovor. Dále tvrdí, že HR marketing funguje dobře pro všechny pozice. Například pro modré límečky (dělník, mistr) je HR marketing hybnou silou. Většinou se k nim nabídka volné pracovní pozice dostane přes jejich partnery, rodiče nebo kamarády. U bílých límečků (účetní, projektant) HR marketing dokáže najít kvalitní kontakty a vybrat aktivní lidi v oboru. Je to hlavně proto, že reklamní kanály umí cílit podle aktivity, která je pro konkrétní lidi typická. Pro tuto skupinu se vyplatí využívat klasické pracovní portály, protože většinou práci aktivně hledají. Poslední skupinou je management (ředitel), u kterého se HR marketing naopak vůbec nevyplatí. Nábor, na taková místa, probíhá za zavřenými dveřmi a nabídky volného pracovního místa se na ně nevypisují. Tito kandidáti si spíše hledají informace o společnosti, jak pracuje se svými zaměstnanci a jaký je její náborový proces. Jednoduše přemýšlí nad tím, zda se ztotožní s hodnotami dané společnosti. Hodnoty společnosti jsou jistě pro určité uchazeče velkou proměnnou ve vybírání si zaměstnání, ale LMC (2017) na svém webu uvádí, že 9 z 10 lidí hledá zaměstnání tak, že zadají lokalitu a následně pročítají seznam nabídek. Až dvě třetiny uchazečů je schopno vyměnit část platu za práci blíže domovu.

### Online recruitment

Při této metodě se využívá internet k inzerování volných pracovních míst společností a kandidáti tak mohou odkudkoliv zareagovat na pracovní nabídku. Většinou organizace využívají své webové stránky a pracovní portály.

Dle Armstronga a Taylora (2015, s. 277) má online recruitment výhodu oslovení širokého okruhu potenciálních uchazečů. Je dle nich také levnější a rychlejší než tradiční inzerování volných pracovních míst, poskytuje širší informace o organizaci, které jsou důležité pro kandidáty a umožňuje elektronické vyřizování žádostí a zaslaných životopisů. Ohledně širších informací o organizaci uvádí Šikýř (2016, s. 98), že webové stránky zaměstnavatelů obsahují, mimo základních informací o organizaci a její činnosti, také sekci „Kariéra“, kde jsou všechny informace pro potenciální uchazeče o práci včetně přehledu volných pracovních pozic. Jestliže má kandidát zájem o dané pracovní místo, může ihned reagovat vyplněním elektronického dotazníku a přiložením svého životopisu. Veškeré údaje, které zaměstnavatel od uchazečů získá, jsou uvedeny ve srovnatelné struktuře, což organizaci usnadňuje selektování a porovnání jednotlivých uchazečů o zaměstnání. Shodné informace a možnosti je možné nalézt na webových stránkách specializovaných pracovních portálů, kde organizace mimo inzerování jednotlivých nabídek práce, také sami vyhledávají a oslovují uchazeče o zaměstnání.

O vyhledávání neboli „sourcingu“ píše Tegze (2019, s. 23), že tato aktivita byla mnoho let nedílnou součástí náplně práce všech recruiterů. Před několika lety se recruiteri začali orientovat čistě jen na sourcing a jejich pozice se proměnila v pozici „sourcera“, který bývá součástí recruitment týmu. Tito sourceri se nazývají také jako „headhunteri“ nebo „lovci hlav“ a má snahu aktivně vyhledávat a oslovovat pasivní uchazeče, vyvolat u nich zájem o danou pozici a přesvědčit je k pohovoru. K těmto „headhunterům“ se řadí další pozice, mezi kterými Tegze (2019, s. 23) vysvětluje rozdíly:

- sourcer – aktivně vyhledává potenciální uchazeče o zaměstnání;
- recruiter – více se zaměřuje na vztahy s uchazeči a provádí je celým náborovým procesem;
- headhunter – aktivně se zaměřuje na uchazeče na úrovni středního a vrcholového managementu.

Tyto profese recruitmentu lze velmi dobře využít na profesní síti LinkedIn. Tato síť funguje především dle vyhledávacích dotazů, který se nazývají operátory a modifikátory. Tegze (2019, s. 87) uvádí, že mezi nejběžnější operátory a modifikátory patří: „AND, OR, NOT mínus -, uvozovky “““ a závorky ()“. Důležité je nezapomenout na použití uvozovek při vyhledávání přesných frází. Lze vyhledávat dle dotazu na křestní jméno, příjmení, současné role zaměstnance, současné firmy, ale i školy, které kandidáti navštěvovali. Lze zadat i frázi, že uchazeč hledá nové příležitosti (looking for new opportunities).

**Výhody:** umožňuje oslovit širší oblast potenciálních uchazečů o zaměstnání, je rychlejší a levnější nežli inzerování, uchazeč se dozví více informací o pracovním místě a organizace může vyřizovat žádosti o zaměstnání elektronicky.

**Nevýhody:** výsledkem může být velké množství nevhodných žádostí od uchazečů, webové stránky jsou poměrně nákladné.

### **Sociální sítě**

Využívání sociálních sítí pro oslovování uchazečů je poměrně nová metoda, ale je účinná. Šikýř (2016, s. 98) tvrdí, že na sociálních sítích, jako Facebook nebo LinkedIn, si každý uživatel zakládá vlastní účet pomocí svých osobních údajů, díky kterému je tvořena a rozvíjena síť kontaktů s dalšími uživateli. S novými kontakty je možné najít i nové přátele, zákazníky, obchodní partnery i zaměstnance. Sociální sítě přináší nové příležitosti nejen pro personální marketing ale i elektronické získávání pracovníků. Je zde umožněno efektivně oslovovat a vyhledávat uchazeče o zaměstnání, kteří mají svůj profil veřejný.

Každá sociální síť je využívána odpovídajícím způsobem. Například na Facebooku se jeden z personalistů věnuje odpovídání dotazů, které na síti vznikly, zatímco na LinkedInu se s cílovou skupinou jedná mnohem odborněji. Facebook se dá využít pro placenou propagaci volných pracovních míst nebo inzerováním do tzv. facebookových skupin, kde musíte být členem, pokud chcete do skupin cokoli vkládat. Na Facebooku lze ale uchazeče poměrně dobře vyhledat dle kritérií, které personalista vyžaduje. Tegze (2019, s. 104) tvrdí, že při aktivním vyhledávání potenciálních uchazečů by měl personalista cílit na sociální síť Facebook, protože je uživateli nejvíce používanou sociální sítí. Na Facebooku mají lidé o dost více osobních údajů než na LinkedInu. Je ale důležité nezapomenout, že Facebook není LinkedIn a většina potenciálních uchazečů ho používá pouze na propojení s přáteli nikoliv s recruitery a mohlo by to na uchazeče špatně zapůsobit.

**Výhody:** stále ve spojení, LinkedIn má 690 milionů uživatelů (data k roku 2020).

**Nevýhody:** na sociálních sítích je potřeba, aby si uživatel neustále aktualizoval a spravoval svůj profil.

### **Spolupráce s úřady práce**

Další možností pro získávání pracovníků je úřad práce. Tato metoda je plně bezplatná a je velmi výhodná jak pro pracovníky, kteří práci hledají, tak pro organizace. Volná pracovní síla, která je registrována na úřadech práce, je většinou málo kvalifikovaná a velmi obtížně si hledá práci, to je velká nevýhoda spolupráce s úřady práce. Dle Hroníka (2013, s. 107) se činnost úřadů práce během uplynulých let vyvinula a jednotlivé úřady práce mají svá specifika. Úřady práce se dělí na několik oddělení a jejich náplň není vždy úplně jednotná, protože reagují na změny v daném regionu působení. To, jak úřad práce funguje, je ovlivněno vnějšími a vnitřními vlivy. Pro uchazeče, který hledá zaměstnání, je velmi důležité oddělení zprostředkování, která má s uchazečem přímý styk a zprostředkovává mu zaměstnání. Dále například oddělení poradenské realizuje aktivní politiku zaměstnanosti v rámci níž, provádí či zajišťuje rekvalifikace, poskytuje zaměstnavatelům příspěvky na chráněná pracoviště apod. Dále poskytuje poradenské služby pro uchazeče o zaměstnání, které jsou spojené s volbou povolání a odbornou přípravou v souladu s rozvojem oboru v daném regionu. K tomuto tématu dodávají Armstrong a Taylor (2015, s. 280), že se úřady práce běžně využívají pro získávání manuálních a administrativních pracovníků, podobně jako prodejců nebo operátorů call center.

**Výhody:** bez nákladů pro firmu, eviduje uchazeče.

**Nevýhody:** zaměřeno pouze na rutinní práce.

### **Inzerování**

Jak tvrdí Tegze (2019, s. 248) inzerování pracovních nabídek prochází inovacemi a je ovlivňováno různými trendy. Dříve byly inzeráty ve výlohách obchodů ve znění „Hledá se výpomoc“ nebo „Hledáme lidi“ od té doby se inzerování výrazně změnilo. Od jednoduchých informací o zaměstnavateli a popisu činnosti, kterou by uchazeče vykonával, se posunul inzerát směrem k informacím o výhodách, které jsou se zaměstnáním spojeny. Rozpoznatelná proměny klasické podoby inzerce je přesun od dlouhých popisů pracovních míst v novinách nebo magazínech ke krátkým heslovitým textům, chytlavým titulům, k obrázkům a videím. Tegze (2019, s. 254) dále tvrdí, že efekt každého inzerátu, obrázku a článku, který je součástí náborové strategie organizace a budování značky, by měl být sledován a vyhodnocován. Tato data, která se při pozorování shromáždí, mohou následně pomoci při oslovování cílové skupiny organizace.

Podle Armstronga a Taylora (2015, s. 278) je inzerování tradičně nejobvyklejší metodou získávání pracovníků a je stále poměrně důležitý. Běžný inzerát by měl splnit následující:

- zajistit uchazeče – měl by oslovit a přilákat dostatečný počet potenciálních uchazečů;
- upoutat pozornost – musí obstát v soutěži o zájem potenciálních uchazečů s ostatními organizacemi;
- vzbudit a udržovat zájem – veškeré informace, které potřebuje uchazeč vědět, by měl inzerát sdělovat atraktivním a zajímavým způsobem;

- stimulovat k odpovědi – inzerát musí vyznít způsobem, díky kterému může být potenciální uchazeč přesvědčen k reakci na něj.

Armstrong a Taylor (2022, s. 279) dále uvádí, že nejdůležitější je titulek inzerátu, přičemž zajímavým a atraktivním může být pro potenciálního uchazeče název pracovního místa. Aby inzerát upoutal uchazečovu pozornost, je vhodná uvádět i mzdu a zaměstnanecké výhody. Následuje popis pozice, co by měl zaměstnanec na starost, rozsah a povaha činností. Dále by měly následovat schopnosti a dovednosti, které by měl uchazeč pro danou pozici umět. Tyto požadavky by měly být uváděny věcně. Celý inzerát by měl být zakončen informacemi pro uchazeče, jak se má o danou pozici ucházet. O náležitostech inzerátů mluví i Hroník (2013, s. 110), který tvrdí, že inzerát může mít různou velikost, umístění, grafické zpracování apod. To vše je formální stránka inzerátu. Má ale taky obsahovou stránku a obě tyto stránky inzerátu mají za cíl působit jako první na uchazečovi kognice (vzbudit pozornost, uvědomit si), poté na jeho city (zájem, přání, touha, postoje) a nakonec na jeho jednání (zaslat životopisu). Tato posloupnost (kognice – afekce – čin) je základ veškerých hierarchických modelů reklamního působení na člověka.

**Výhody:** umožňuje oslovit uchazeče, kteří práci aktivně nehledají.

**Nevýhody:** ustupuje moderním metodám.

### **Spolupráce se školami**

Spolupráce se školami je také jednou z velmi využívaných metod získávání pracovníků. Organizace většinou spolupracují s vysokými školami a umožňují studentům vykonávat odbornou praxi, která je součástí podmínek pro ukončení studia a tím naváží první kontakt s potenciálním uchazečem o zaměstnání. O praxích a stážích se zmiňuje Hroník (2013, s. 123), který píše o tom, že prozíraví zaměstnavatelé umožňují praxe a stáže studentům, kteří studují obor, který je potřebný v jejich organizaci. Tato činnost umožňuje budoucímu absolventovi nahlédnout pod pokličku a poznat důvěrněji firemní prostředí a zaměstnavateli poznat budoucího pracovníka společnosti. I to, jak studenta přijmou ostatní zaměstnanci, může pomoci budoucímu absolventovi v rozhodování, zda by se nechal v takové společnosti zaměstnat.

O možnostech praxe a navázání kontaktu se studenty během jejich studia se zmiňuje i Aprofes (2022) na svém webu, kde uvádí, že pokud je pro organizaci obsazování volných míst absolventy cestou, kterou se chce vydat, je nejlepší zpracovávat je ještě při studiu. Začít praktickými přednáškami, možností praxí ve společnosti, prohlídkou výroby, nebo účastí na studentských akcích je skvělým způsobem, jak dát studentům o společnosti vědět. Studenti mohou pomoci i na tvorbě employer brandingů a to tím, že mohou vykonávat ve společnosti stáž. K tomuto tématu přispívá i Bělohávek (2016, s. 32), který uvádí, že při spolupráci se školami jde o vzájemně výhodnou záležitost. Školy získávají od organizací, se kterými spolupracují, přístup k praxi, odborné přednášky, zapojení do projektů, stáže, a naopak společnosti mohou využít hlubších teoretických znalostí ze stran pedagogů.

**Výhody:** příliv budoucích talentů do společnosti.

**Nevýhody:** kampaně, které jsou zaměřené pouze na absolventy, mohou být pro společnost nákladné.

## **Spolupráce s agenturami práce**

Denisa Janda (2022) tvrdí, že v českém prostředí přetrvává spousta mýtů a nedůvěry vůči agenturám práce, a to ze strany organizací, ale i uchazečů o zaměstnání. Když vstoupily první agentury práce na pracovní trh, neudělaly těmto zprostředkovatelům příliš dobrou pověst. Díky moderní době, která se neustále rozvíjí, je možné nalézt i agentury, které dbají na dodržování zákonů a doopravdy organizacím pomáhají s nalezením kvalifikovaných zaměstnanců. O tématu spolupráce s agenturami práce se zmínil i Armstrong a Taylor (2015, s. 281) kteří tvrdí, že společnosti zaměřené na přímé vyhledávání, se využívají v případě obsazování pracovních míst vrcholových manažerů nebo klíčových specialistů, kdy je pouze omezený počet vhodných lidí, které je potřeba oslovit.

**Výhody:** úspora času organizace, využití databáze, kterou má agentura již zavedenou.

**Nevýhody:** uchazeči nemusí vyhovovat požadavkům a databáze může být malá, dále to jsou poměrně velké finanční náklady pro firmu.

## **Outsourcing procesu získávání pracovníků**

O outsourcingu píšou Armstrong a Taylor (2015, s. 281) a uvádí, že outsourcing (Outside Resource Using) procesu získávání pracovníků představuje situaci, kdy je společnosti pověřen dodavatel, který převezme pravomoc nad procesem získávání pracovníků a obsazování pracovních míst. Tento dodavatel spolupracuje se zástupci společnosti při definování požadavků na uchazeče, při rozhodování o způsobu oslovování potenciálních uchazečů apod. Důvodů pro outsourcing může mít organizace, ale mezi hlavní se řadí především úspora nákladů, soustředění práce personalistů na jinou klíčovou činnost, organizace tím může získat odbornější pohled na danou problematiku.

**Výhody:** úspora času organizace, díky tomu se může organizace zaměřovat na jiné klíčové činnosti.

**Nevýhody:** pocit personalistů a liniiových manažerů, že mohou ztratit kontrolu, neboť je dodavatel vzdálen.

## **Uchazeči se nabízejí sami**

Pokud si společnost zakládá na dobrém marketingu a jméně, může se stát situace, kdy se uchazeči začnou nabízet sami. Samozřejmě to není pouze o dobrém jméně a marketingu, neboť uchazeče jistě osloví i přínosná náplň práce, dobré mzdové ohodnocení a zaměstnanecké výhody. Dobré jméno společnosti tvoří i náborový web, který je pro uchazeče jako okno, skrz které může nahlédnout do firmy. Malý (2022, s. 156) tvrdí, že bez náborového webu se staví HR marketing pouze na mikrokampaních, kdy je potřeba najít jednoho nebo dva lidi. Jakmile se jedná o větší skupinu lidí, vždy se společnost potřebuje o náborový web opřít. Hlavní výhodou této pasivní metody jsou ušetřené náklady za inzerci a vystavování volných pracovních míst. K tomu, aby se uchazeči nabízeli sami, může být velmi nápomocné dobré jméno a image společnosti.

**Výhody:** nízké náklady pro společnost.

**Nevýhody:** větší práce se selekcí uchazečů.

## Doporučení

Další pasivní metodou je doporučení současného pracovníka organizace. Nejdůležitějším pro tuto metodu je, povědomí zaměstnanců o novém či uvolňovaném pracovním místě a vědomost o tom, jaké požadavky na dané pracovní místo jsou a co se od nich očekává. I veškeré vnitřní zdroje uchazečů ve společnosti by měli být správně informováni o volném pracovním místě, aby se o něj mohli ucházet. Tegze (2019, s. 269-299) uvádí, že mladá generace využívá sociální síť naplno. Na veškerých sociálních i profesních sítích sleduje své známé a přátele, a ví, co se u nich v životě odehrává a zda jsou v současném zaměstnání spokojeni. Dále tvrdí, že nejvíce uchazeče ovlivní doporučení od přítele. Pro společnost to většinou znamená úsporu času, nákladů a lepší uchazeče o zaměstnání. O doporučení tvrdí Armstrong a Taylor (2015, s. 276), že je to třetí nejvíce využívanou metodou pro získávání zaměstnanců ve společnostech.

**Výhody:** reference, které lze zjistit o uchazeči.

**Nevýhody:** za špatné doporučení může nést následky ten, kdo uchazeče doporučil.

## 2.3 Metodika práce

Obsahem další kapitoly této bakalářské práce je popis postupů, díky kterým došlo ke zpracování teoreticko-metodologické a analytické části práce. Nejprve je přiblížen cíl výzkumu a následně budu postupovat dle osnovy, dle níž je dodržena celá struktura bakalářské práce. Pro souhrnné vyhodnocení efektivitu procesu získávání pracovníků ve vybrané společnosti byla využita metoda tzv. triangulace zdrojů dat. To znamená, že je pro výzkum využito více metod o tomtéž tématu. Díky tomu se lze na zkoumaná data podívat z více úhlů a získat spolehlivou představu o zkoumaném tématu. Pro účely této bakalářské práce byla triangulace provedena tak, že je téma zkoumáno jak z pohledu personalistky, tak pohledu několika manažerů a také pohledu zaměstnanců společnosti.

Teoreticko-metodologická část je zpracována na základě odborné literatury, která konkrétně odpovídá tématu a obsahu dané práce. Pro výzkum, který se opírá o teoretická fakta, jsou použity také internetové zdroje a recenzované články. V teoreticko-metodologické části bakalářské práce je rozebráno téma managementu získávání pracovníků, pod které spadají subkapitoly zaměřené na definování požadavků pracovní pozice, strategie získávání pracovníků, oslovení uchazečů. Dalším tématem jsou metody získávání pracovníků, pod kterými se zabýváme, jakou metodou a formou oslovujeme a získáváme pracovníky a z jakých zdrojů pracovníci přicházejí. Jako jedna z posledních částí teoreticko-metodologické části je kapitola s názvem metodika práce, ve které je popsán postup při psaní bakalářské práce. Obsahem analytické části této závěrečné práce je nejprve přiblížení společnosti pro následné zpracování a analýzu, její metody a zdroje v náboru a získávání pracovníků. Analytická část je rozdělena na 3 hlavní kapitoly. V první kapitole je představena společnost JIP Východočeská, a.s., její historie, byznys společnosti a její působení v České republice. Některé informace byly čerpány z webu společnosti, internetových zdrojů, ale velká část od majitelů a zaměstnanců.

V dalším kroku byl proveden kvalitativní a kvantitativní výzkum a následné vyhodnocení na základě zjištěných informací, díky kterým byly formulovány otázky pro interview a dotazníkové šetření. Vzhledem k tomu, že výsledky musí být přesné a jasné, je použito více metod výzkumu, které jsou následně vyhodnoceny. Konkrétně se jedná o rozhovor s personalistkou, která poskytla informace o náboru procesu z pohledu náborového specialisty, následně byly provedeny rozhovory se třemi manažery konkrétních oddělení, kteří s personalistkou úzce na náborovém procesu spolupracují. Tyto rozhovory s manažery byly



prováděny na pardubické pobočce společnosti a všechny trvaly okolo 50 minut. Zároveň bylo provedeno dotazníkové šetření mezi zaměstnanci společnosti. Respondenti, se kterými byly vedeny rozhovory (personalistka a manažeři) měli k dispozici výzkumné otázky ještě před zahájením rozhovoru, aby se na ně mohli připravit. Interview s personalistkou probíhalo v kanceláři personalistky, která je v Pardubicích a stejně tak s liniovými manažery, kteří mají svá oddělení také v Pardubicích. Pro rozhovor bylo osloveno sedm liniových manažerů a pouze tři z nich s rozhovorem souhlasili.

Výzkumné otázky pro rozhovor s personalistkou byly rozděleny do několika celků. Do prvního celku patřily otázky mířené především na náplň práce dotazovaného respondenta, druhý celek se zaměřoval na způsob a metody náborového procesu a poslední celek na sílu, efektivnost a výsledek celého procesu získávání zaměstnanců.

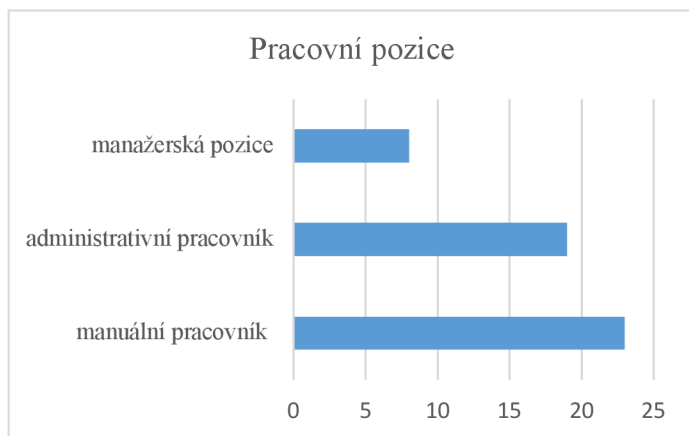
Výzkumné otázky pro rozhovor s manažery byly rozděleny také do několika celků. Do prvního celku patřily otázky směřované na celkovou spokojenost s náborovým procesem a prací personalistky, druhý celek byl mířený na spokojenost manažerů s uchazeči, kteří se společností hlásí. Do posledního celku patřily otázky mířené na dobu trvání procesu získávání pracovníků, konkrétně na dobu vystavení inzerátů, četnost požadavků na zveřejnění nabídek práce a jak dlouho trvá, než uchazeči na nabídku zareagují. Pro rozhovor bylo osloveno sedm manažerů a z toho tři souhlasili s uskutečněním tohoto rozhovoru. Výzkumným vzorkem tedy byli tři manažeři.

Posledním zdrojem dat, který nám poskytl další pohled na problematiku, je dotazníkové šetření, které bylo rozšířené mezi zaměstnance společnosti. A následně zpracované a vyhodnocené s uskutečněnými rozhovory.

Výzkumný vzorek, který poskytl data pro výsledky dotazníkového šetření, byl tvořen zaměstnanci pobočky v Pardubicích, kde sídlí centrála společnosti. Konkrétně se jednalo o manuální pracovníky a o pracovníky technickohospodářských úseků (dále jen „THP“). Díky různorodosti pracovních pozic respondentů byla zjištěna potřebná data k souhrnnému posouzení situace ve společnosti. Dotazník byl předán v papírové formě pracovníkům k vyplnění. Celkem bylo mezi pracovníky rozdáno 150 dotazníků s tím, že zodpovězených se vrátilo pouze 50 z nich. Výzkumným vzorkem tedy bylo 50 zaměstnanců, kterými je tvořeno 33 % centrální pobočky. První dvě otázky z dotazníkového šetření podhalily informace o výzkumném vzorku a díky nim je výzkumný vzorek charakterizován.

První otázka v dotazníku „**Na jaké pozici ve společnosti pracujete?**“ zjišťovala, do jaké kategorie se respondent řadí (manažer, administrativní pracovník, manuální pracovník). Výsledky této otázky jsou zaznamené v Grafu 1.

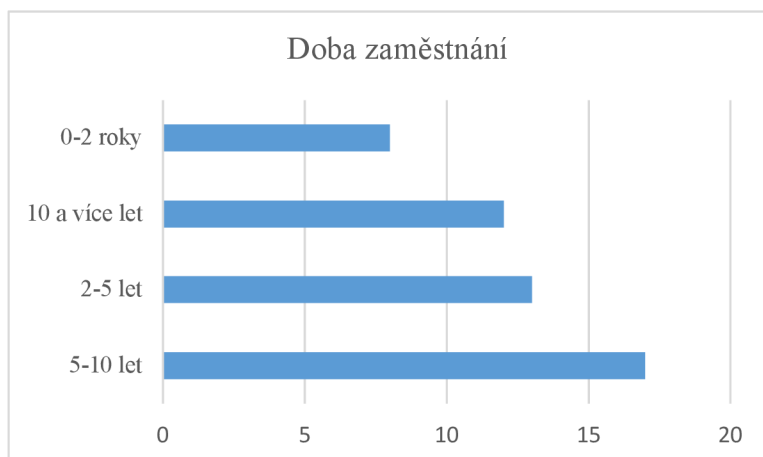
Graf 1 Pracovní pozice respondentů



Zdroj: vlastní zpracování dle získaných dat

Graf 1 uvádí, na jaké pozici pracují respondenti, kteří byli využiti jako výzkumný vzorek pro toto šetření. Tyto výsledky ukazují, že 46 % pracovníků je zaměstnáno na manuálních pozicích, 38 % na administrativních pozicích a 16 % pracovníků na manažerských funkcích.

Druhá otázka v dotazníku „**Jak dlouho jste zaměstnán/a v této společnosti?**“ zjišťovala, jak dlouho je daný respondent ve společnosti zaměstnán. Obdržené odpovědi zachycuje Graf 2. Graf 2 Doba zaměstnání ve společnosti



Zdroj: vlastní zpracování dle získaných dat

Graf 2 uvádí, že 34 % respondentů je ve společnosti zaměstnáno 5-10 let, dále lidé, kteří jsou ve společnosti zaměstnání 2-5 let, těch bylo 26 %, následovala skupina pracovníků, kteří jsou ve společnosti zaměstnání 10 a více let, těch je 24 % a poslední skupinou jsou zaměstnanci, kteří jsou ve společnosti zaměstnání 0-2 roky, těch je 16 %.

Ve finální fázi pronikneme k vyhodnocení kvalitativního a kvantitativního výzkumného šetření na základě výše uvedených zodpovězených otázek a dotazníkového šetření. V závěrečné subkapitole analytické části jsou představena doporučení a návrh na zlepšení stávající situace včetně grafických návrhů nových nabídek zaměstnání pro potenciální uchazeče o práci. Cílem této bakalářské práce je navrhnout soubor doporučení ke zlepšení náborového procesu ve vybrané společnosti a zhodnotit silné a slabé stránky stávajícího procesu získávání pracovníků.

Díky metodě triangulace, tedy kombinací několika zdrojů dat, se shromáždí informace o procesu získávání zaměstnanců ve společnosti JIP Východočeská a.s. z pohledu jednoho pracovníka HR oddělení této firmy, tří liniových manažerů a zaměstnanců společnosti. Získané informace z tohoto výzkumu budou porovnány s teoretickými východisky, která jsou konkrétně popsána v teoreticko-metodologické části bakalářské práce. Zhodnocení podléhá i současný proces získávání pracovníků v organizaci a následně budou navržena opatření, pomocí kterých by mohl být náborový proces zefektivněn.

### 3 Analytická část práce

Analytická část bakalářské práce je rozdělena do tří hlavních subkapitol, které obsahují jak výzkum, tak popis. V první kapitole je představena společnost, kde byl výzkum prováděn, její historie, působení v ČR a přiblížení oblasti podnikání. Druhá subkapitola analytické části této práce je tvořena kvalitativním výzkumem, který má za cíl vyhodnocení současného stavu a identifikaci případných nedostatků aktuálního náborového procesu. Všechny výsledky, které vyplynou z výzkumu, jsou následně vyhodnoceny a interpretovány. Poslední subkapitola obsahuje shrnutí a doporučení. V této části je navrhnout soubor doporučení nebo opatření ke zlepšení celého náborového procesu, díky kterému bude firma konkurenceschopnější a atraktivnější pro případné uchazeče. Zkoumaná organizace je jedinečnou organizací a soubor doporučení není univerzálním vzorem pro ostatní společnosti tohoto typu.

#### 3.1 Představení společnosti

Společnost JIP Východočeská, a.s. se sídlem v Pardubicích byla založena dvěma bratry v roce 1994 původně jako stravovací systém v pardubickém Semtíně a v kantýnách. Společnost je ryze českou firmou bez zahraničního kapitálu, ale i tak se vypracovala mezi 3 nejúspěšnější podniky zaměřující se na velkoobchodní a maloobchodní síť v oboru gastronomie. Mezi její největší konkurenty patří německé Makro a český Bidfood. Postupně se firma rozšiřovala a rostla, díky tomu se začali majitelé zabývat velkoobchodem s potravinami a mohli se tak přiblížit dnešnímu obrazu společnosti. V roce 1996 začala společnost budovat vlastní síť maloobchodních diskontních prodejen po celém území ČR. Společnost v průběhu let měnila své zaměření, jednou více tíhli k velkoobchodu a pak zase směrem k maloobchodu (rozhovor paní Krátké s panem Plškem, 2011). Nyní se však více zaměřuje na velkoobchod, který plní svůj účel a zásobují tak gastronomii, hotely a vývařovny. Dalším milníkem v obchodní činnosti firmy bylo zahájení koncepce budování prodejen Cash & Carry, první největší byla prodejna v Brně s prodejní plochou více než 5 000 m<sup>2</sup>, která byla otevřena v roce 2009. Velkoobchodními a později i maloobchodními akvizicemi JIP výrazně navýšil svůj podíl prodeje na nezávislém trhu. Vznikla tak nejen silná nákupní skupina, ale i velkoobchodní a maloobchodní síť s celorepublikovým pokrytím. Díky těmto strategickým krokům může dnes společnost nabídnout svým zákazníkům komplexní sortimentní servis (koloniální zboží, nápoje, non food, drogistické zboží, mražené a čerstvé zboží), spolehlivou a kvalitní logistiku, společný marketing a všechny služby spojené s procesem moderního prodeje. Sami majitelé tvrdí, že nikdy nechtěli stát jen na jedné noze, ale chtěli se věnovat více činnostem, a proto se postupně dostali k budování maloobchodní sítě. Společnost velmi často pořádá teambuildingové akce pro své partnery, kterých má po celé republice opravdu mnoho. Díky těmto akcím si udržuje vztahy s klíčovými dodavateli a odběrateli (JIP Východočeská a.s., 2023).

Výhoda být podnikatelem a nakupovat v JIPu je taková, že společnost poskytuje podnikatelům na svých webových stránkách nákup přes e-shop. Tento on-line nákup přináší velkoobchodním zákazníkům pohodlí nakupování z domova i zaměstnání. Podnikatelé zde naleznou celý sortiment čerstvého a mraženého zboží, nápojů, koloniál apod. Dalším benefitem pro podnikatele je zákaznická karta, která poskytuje zákazníkům nakupovat v prodejnách za

výhodnější podnikatelské ceny. Tuto výhodu mají i zaměstnanci společnosti, při nástupu do společnosti dostane každý zaměstnanec kartu, přes kterou nakoupí zboží v prodejnách levněji.

JIP Východočeská je největší česká firma působící v potravinách na českém trhu a je součástí TOP 10 prodejen potravin v České republice. Hlavní sídlo společnosti je ve Východních Čechách, konkrétně v Pardubicích.

Logo společnosti (viz Příloha 1) JIP Východočeská a.s. je složeno ze tří modrých písmen na žlutém pozadí. Písmena v logu jsou písmena počátečních jmen bratrů, kteří společnost založili – tedy Jan a Ivo Plšek.

V rámci své velkoobchodní a maloobchodní činnosti společnost spolupracuje s mnoha významnými tuzemskými a zahraničními společnostmi. Co se týká velkoobchodu, společnost zásobuje své zákazníky ze 16 velkoobchodních skladů, které jsou strategicky rozmístěné po celé České republice. Celé skupina JIP disponuje třemi typy prodejen, přičemž jsou všechny volně přístupné široké veřejnosti. Provozuje 14 prodejen Cash & Carry s celkovou prodejní plochou více než 27 000 m<sup>2</sup>, zde mají například podnikatelé zvýhodněné ceny díky zákaznické kartě. Tato síť prodejen prochází postupným remodelingem a výstavbou nových prodejen. Dále společnost vlastní 23 vlastních maloobchodních prodejen. Zde je důraz kladen především na čerstvost potravin a co nejdelší provozní dobu. Mimo jiné je součástí skupiny i franšizová síť prodejen Plus JIP, těchto prodejen je po České republice přes 140.

Ve společnosti je zaměstnáno okolo 2 000 zaměstnanců, tyto pracovníci jsou rozmístěny mezi 13 prodejen Cash & Carry, 16 velkoobchodních skladů, 23 maloobchodních prodejen a 140 franšizových prodejen (JIP Východočeská a.s., 2023).

### **Prodejny Cash & Carry**

Společnost provozuje 14 prodejen Cash & Carry (viz Příloha 2). V těchto prodejnách jsou zákazníkům nabízeny stabilně nízké ceny. Prodejní koncept rodinné společnosti JIP, je dle slov jednoho z majitelů garantovat zákazníkům stabilně nízké ceny bez náhlých cenových výkyvů. Na prodejnách Cash & Carry nalezne zákazník vše, co bude potřebovat pro gastronomický provoz, kancelář nebo nákup do domácnosti. Je zde široký výběr alkoholický i nealkoholických nápojů, mražených, chlazených a mléčných výrobků, masa a uzenin, čerstvých ryb, ovoce a zeleniny, drogerie apod. Výhodou těchto prodejen je třeba otevírací doba 7 dní v týdnu, možnost nákupu na živnostenský list nejen z oblasti gastronomie, zákaznická karta pro registrované zákazníky (JIP Východočeská a.s., 2023).

### **Velkoobchod**

Ve velkoobchodních skladech (viz Příloha 3) společnosti je umístěno plné portfolio sortimentu ze segmentu jak koloniálního zboží, nealkoholických nápojů, chlazeného a mraženého zboží, alkoholických nápojů apod. Svým partnerům a zákazníkům je společnost schopna nabídnout portfolio jak tuzemských, tak zahraničních značek a dodavatelů, kde vlastní logistikou pokrývá celou Českou republiku. V současné době společnost disponuje 16 velkoobchodními sklady po celé republice (JIP Východočeská a.s., 2023).

### **Maloobchod**

Společnost v současnosti provozuje 25 maloobchodních prodejen (viz Příloha 4). Zde se jedná především o prodej menšího objemu zboží konečnému spotřebiteli. Maloobchod musí být o dost častěji doplňován, protože jeden z pilířů, na kterém celý maloobchod stojí, je čerstvost

zboží. Právě kvůli čerstvosti jsou zde nejdůležitější dvě činnosti – logistika a zásobování (JIP Východočeská a.s., 2023).

Veškeré tyto pobočky mají na starost supervizoři, kterých je v současnosti pět a mají mezi sebou rozdělené všechny maloobchody a Cash & Carry prodejny. Jejich náplní práce je koordinace a dohlížení na správný chod poboček. HR oddělení s těmito supervizory úzce spolupracuje právě na získávání pracovníků a celém náborovém procesu. Každý velkoobchod má svého vedoucího a jeho náplní práce je spolupráce s personalistkou na získávání pracovníků. Jak již bylo zmíněno ve společnosti je zaměstnáno přibližně 2 000 pracovníků. Většina těchto pracovníků jsou z nižšího managementu jako třeba skladníci, řidiči nebo prodavači a pokladní, těmito profesemi je tvořena většina z celkového počtu zaměstnanců. Dále jsou součástí tak velkého objemu pracovníků zaměstnanci středního managementu, kteří mají své kanceláře na centrále v Pardubicích, tam je situováno i celé HR oddělení. Skoro veškerá personální činnost je vytvářena v rámci HR oddělení v Pardubicích jedním HR manažerem, dvěma personalistkami a třemi mzdovými účetními. Každá pobočka má ale svého vedoucího, který se stará o administrativní činnost a spolupracuje s HR oddělením, díky tomu jsou některé činnosti vytvářeny na pobočkách např. pohovory s uchazeči, selekce uchazečů a výběr. Personalistka, která má na starost získávání nových pracovníků a má kancelář v Pardubicích, má na většině poboček, se kterou spolupracuje, tzv. „prodlouženou ruku“, tj. administrativní pracovník, který se podílí na personální činnosti (JIP Východočeská a.s., 2023).

## 3.2 Výzkum a vyhodnocení

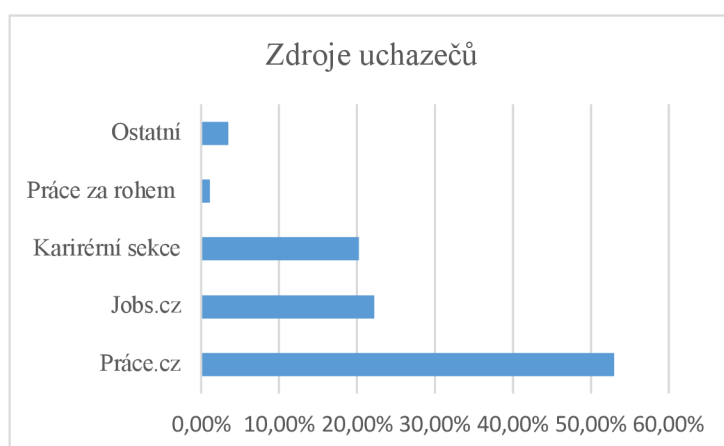
Pro souhrnné vyhodnocení efektivity procesu získávání pracovníků ve vybrané společnosti byla využita metoda tzv. triangulace zdrojů dat. To znamená, že je pro výzkum využito více metod o tomtéž tématu. Díky tomu se lze na zkoumaná data podívat z více úhlů a získat spolehlivou představu o zkoumaném tématu. Pro účely této bakalářské práce byla triangulace provedena tak, že je téma zkoumáno jak z pohledu personalistky, tak z pohledu několika manažerů oddělení či poboček a také z pohledu zaměstnanců společnosti.

### Výsledky výzkumného šetření – rozhovor s personalistkou

Personalistce bylo v rámci rozhovoru (viz Příloha 6), který byl součástí kvalitativního výzkumu, položeno sedmáct otázek. Do prvního celku patřily otázky mířené především na náplň práce dotazovaného respondenta, druhý celek se zaměřoval na způsob a metody náborového procesu a poslední celek na sílu, efektivnost a výsledek celého procesu získávání zaměstnanců do organizace. Získané informace z tohoto interview budou porovnány s teoretickými východisky, která jsou konkrétně popsána v teoreticko-metodologické části bakalářské práce. Zhodnocení podléhá i současný proces získávání pracovníků v organizaci a následně budou navržena opatření, pomocí kterých by mohl být náborový proces zefektivněn. Jak již bylo zmíněno, v prvním celku otázek byla respondentka dotazována na svou náplň práce, ve které hraje velkou roli zajištění náborového procesu pro všechny pobočky společnosti v České republice. Ve druhé části otázek byla respondentka dotazována na způsob a metody tohoto procesu. Díky tomu bylo zjištěno, že personalistka při náborovém procesu velmi úzce spolupracuje s manažery oddělení nebo poboček. Ti mají převážně na starost zmapování potřeb lidských zdrojů svého oddělení či pobočky a pokud se vyskytne potřeba obsadit volné pracovní místo, vznést tento požadavek na personalistku, která dle něj vystaví inzerci na konkrétní pracovní místo. K náborovému procesu využívá personální oddělení platformu Teamio, ve které pracuje jak personalistka, tak manažer pobočky či oddělení. Tvorbu inzerátů má na starost personalistka, s tím jí pomáhají popisy pracovních míst, které jsou ve společnosti popsány

a aktualizovány. Nabídka práce je na pracovním portálu vystavena vždy třicet dní a po uplnutí této doby se personalistka dotazuje manažera, zda bude lhůta nabídky práce prodloužena, nebo zda má manažer již mezi uchazeči vybráno. Následnou selekci potenciálních uchazečů má na starost manažer oddělení nebo pobočky, který je zodpovědný za nábor zaměstnanců. Respondentka byla dotazována i na to, zda je ve společnosti popsána nějaká personální strategie a zda jsou podle ní hledáni potenciální zaměstnanci. Bylo zjištěno, že ve společnosti je v současné době vytvářena personální strategie na úrovni top-down, tedy veškeré potřeby a požadavky pramení od vedení společnosti přes HR manažera. Tímto HR manažerem jsou v současné době i aktualizovány už zmíněné popisy pracovních činností, které jsou vytvářeny v kooperaci s nadřízenými dané pozice a pomocí rozhovorů s některými vybranými zaměstnanci. Mezi metody získávání pracovníků, které společnost využívá a nejvíce se jí osvědčily, lze zařadit pracovní portály Práce.cz a Jobs.cz, na které je inzerováno skrz již zmíněnou náborovou platformu. Dle rozhovoru s personalistkou (viz Příloha 5) lze graficky poukázat na to, z jakých zdrojů společnost nejvíce čerpá potenciální uchazeče o zaměstnání. V interview bylo také zmíněno, že společnost spolupracuje pouze s jedním zprostředkovatelem pracovní síly, a to jsou úřady práce. S tímto zprostředkovatelem ale společnost není příliš spokojena, protože většina uchazečů o zaměstnání není dostatečně kvalifikovaná pro výkon konkrétní pracovní činnosti. I když je tento zprostředkovatel zcela zdarma, společnost ho tolik nevyužívá, protože jsou zde evidováni spíše „nezaměstnatelní“ lidé, kteří se dostávají na pohovory především na výzvy/ doporučenky od ÚP. Společnost nejvíce využívá jako metodu získávání pracovníků náborovou platformu Teamio, přes kterou může inzerovat na pracovní portály jako je Jobs.cz nebo Práce.cz, ale také kariérní stránky společnosti. V rozhovoru pracovnice HR oddělení řekla, jak vypadala náborová čísla pro rok 2022. Je tedy očividné, že nejvíce žádostí od uchazečů chodí z pracovního portálu Práce.cz, na který společnost vystavuje nabídky práce pro modré límečky, to je vysvětlitelné následovně. Ve společnosti převažuje množství dělnických pozic, proto je nejvíce nabídek práce od společnosti právě pro tyto pozice. Jaký pracovní portál uchazeči nejvíce využívají pro reakci na pracovní nabídku je graficky zpracováno v Grafu 3.

Graf 3 Nejčastější zdroje uchazečů



Zdroj: vlastní zpracování dle rozhovoru s personalistkou

Graf 3 uvádí, z jakých zdrojů, dle rozhovoru s personalistkou, se hlásí nejvíce uchazečů. Tato data jsou z období 1.1. 2022 – 31.12.2022.

Dále byla respondentka dotazována na informace, které jsou uchazečům poskytovány v inzerátu o dané pracovní pozici. Bylo zjištěno, že v hlavičce inzerátu se vyskytuje krátký popis společnosti, následuje náplň práce dané pracovní pozice, co se od pracovníka očekává

a jaké zaměstnanecké výhody společnost svým zaměstnancům poskytuje. Bylo zmíněno i to, že ve většině inzerátů chybí informace o mzdovém ohodnocení, které je pro samotného uchazeče poměrně důležité a jeho zveřejnění by mohlo oslovit větší okruh uchazečů o zaměstnání.

### **Výsledky výzkumného šetření – rozhovory s manažery**

Společnost má takovou strukturu, že každé oddělení či pobočka má svého manažera či vedoucího. Manažerům, kteří mají na starosti určitou divizi, bylo v rámci rozhovoru (viz Příloha 6), který byl součástí kvalitativního výzkumu, položeno osm otázek. Výzkumné otázky pro rozhovor s manažery byly rozděleny také do několika celků. Do prvního celku patřily otázky směřované na celkovou spokojenost s náborovým procesem a prací personalistky, druhý celek byl mířený na spokojenost s uchazeči, kteří se do společnosti hlásí. Do posledního celku patřily otázky mířené na dobu trvání procesu získávání pracovníků, konkrétně na dobu vystavení inzerátů, četnost požadavků na zveřejnění nabídek práce a jak dlouho trvá, než uchazeči na nabídku zareagují. Tento rozhovor byl rozdělán mezi sedm manažerů, ale na otázky zodpověděli pouze tři manažeři. Určitě je potřeba uvést, že se ihned v první otázce manažeři shodli. Tato otázka byla mířena na to, jak hodnotí náborový proces a všichni tři se shodli na tom, že spíše nepřínosný a také že by společnost měla začít investovat do rozvoje tohoto procesu. Další shoda je i v druhé otázce, která mířila na to, jak by proces získávání pracovníků manažeři zlepšili. Rozvíjení a investování do propagace společnosti na sociálních sítích především kvůli mladé generaci je to, na čem se manažeři jednoznačně shodli. Ze třetí otázky, která je mířena na spokojenost manažerů s kandidáty, vzešla shoda u dvou manažerů, kteří tvrdí, že je potřeba oslovovat mladší generaci uchazečů. V této odpovědi naráží jeden z manažerů na to, že jsou webové stránky společnosti zastaralé, a to vypovídá o tom, že není společnost schopna oslovit mladší generaci uchazečů. Nízký vliv na mladší uchazeče zmiňuje i druhý manažer, který tento jev spojuje s budováním značky společnosti. Shoda manažerů je i u otázky č. 4, na kterou všichni odpovídají kladně. V následující otázce, která se ptá na to, zda je možné, že se nikdo na nabídku práce neozve ani po 30 dnech, co je nabídka vystavena, se dva manažeři shodují. Ti tvrdí, že se jim to příliš často nestává. Naopak třetí manažer tvrdí, že v poslední době toto pozoruje. Tento manažer má na starost oddělení v Pardubicích a tvrdí, že je to především vysokou fluktuací na dělnických pozicích. Na toto téma navazovala i další otázka, která se zajímá o to, proč se nikdo po 30 dnech nepřihlásí. Na to mohl odpovědět pouze třetí manažer, který tvrdí, že je to ovlivněno především lokalitou práce a pracovní pozicí. Z předposlední otázky vzešla shoda všech tří manažerů, kteří tvrdí, že požadavek na vystavení nové nabídky pracovní pozice podávají určitě každý měsíc a jeden z nich dokonce dvakrát do měsíce. Na poslední otázku, která se táže za jak dlouho uchazeči od vystavení nabídky práce začnou projevat o pozici zájem, odpovídají dva manažeři skoro shodně – do prvního týdne od vystavení. Třetí manažer tvrdí, že závisí na dané pozici. U některých pozic je problém s obsazením a u některých to jde snáz.

### **Výsledky výzkumného šetření – dotazník**

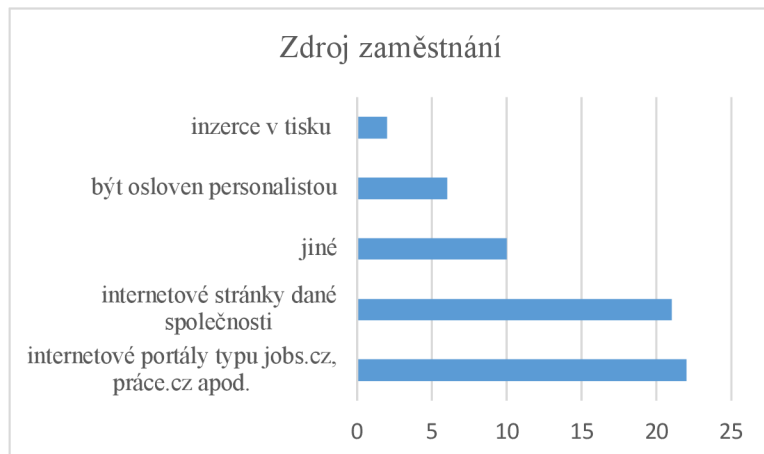
Kvantitativní výzkum, který byl proveden formou dotazníkové šetření (viz Příloha 10) pro souhrnné vyhodnocení efektivity procesu získávání pracovníků ve vybrané společnosti. Dále byla využita metoda tzv. triangulace zdrojů dat. To znamená, že je pro výzkum využito více metod o tomtéž tématu. Díky tomu se lze na zkoumaná data podívat z více úhlů a získat spolehlivou představu o zkoumaném tématu. Pro účely této bakalářské práce byla triangulace provedena tak, že je téma zkoumáno jak z pohledu personalistky, tak pohledu manažera a také pohledu zaměstnanců společnosti. První dvě otázky byly přiblíženy v metodice práce,



kde byl charakterizován výzkumný vzorek, který byl vykreslen právě díky prvními dvěmi otázkami.

Třetí otázka v dotazníku „**Jaký zdroj nejčastěji využíváte při hledání zaměstnání?**“ zjišťovala, jaký zaměstnanci používají zdroj pracovních nabídek při hledání zaměstnání. Jak na tuto otázku respondenti odpověděli zachycuje Graf 4.

Graf 4 Zdroj při hledání zaměstnání



Zdroj: vlastní zpracování dle získaných dat

Z Grafu 4 je zřejmé, že 44 % pracovníků využívá internetové portály (jobs.cz, práce.cz apod.), internetové stránky dané společnosti pro hledání zaměstnání využívá 42 % pracovníků, 12 % pracovníků volí jako zdroj oslovení personalistou, inzerci v tisku volí 4 % pracovníci a 20 % pracovníků volí zcela jiné zdroje.

Otázka číslo čtyři „**Jak jste se dozvěděl/a o pracovní pozici ve Vašem současném zaměstnání?**“ zjišťovala, jakým zdrojem se k zaměstnanci dostala nabídka jejich současné práce. K více jak polovině respondentů 52 % se nabídka dostala skrz pracovní portály (jobs.cz, práce.cz), k 20 % z nich prostřednictvím internetové stránky dané společnosti, 14 % respondentů se dozvědělo o současném zaměstnání skrz známé/rodinu a posledních 14 % skrz úřad práce.

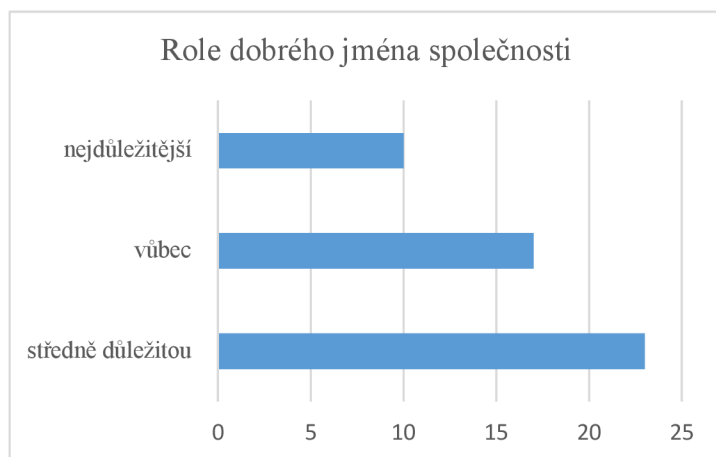
Otázka číslo pět „**Jak hodnotíte kariérní stránky společnosti?**“ zjišťovala, jaký dojem dělají kariérní stránky společnosti JIP na zaměstnance. Pro 40 % mají na stránky neutrální názor, ale pro 38 % jsou stránky nepřehledné. Zbytku respondentů 22 % připadají stránky přehledné.

Otázka číslo šest „**Co je pro Vás nejdůležitější při hledání zaměstnání?**“ se zajímala o to, které výhody jsou pro zaměstnance při hledání zaměstnání nejdůležitějšími. Zde mohli respondenti zaškrtnout více možností. Nejvíce respondenti hodnotili jako nejdůležitější pracovní náplň, tu preferuje 94 % z respondentů, na druhém místě je vzdálenost od domova, tu preferuje 84 % respondentů, dále 76 % respondentů shledává důležitým mzdové ohodnocení, za ním je možnost kariérního růstu, které volí 62 % respondentů, pro 54 % respondentů je důležité dobré jméno společnosti, pro více jak polovinu 52 % respondentů jsou důležité

i benefity, méně důležitý je pro 40 % respondentů dobrý kolektiv a pro 14 % respondentů jsou nejméně důležité služební telefon, notebook a automobil.

Otázka číslo sedm „**Jakou pro Vás hraje roli dobré jméno společnosti?**“ cílila na posouzení důležitosti dobrého jména společnosti. Odpovědi respondentů zachycuje Graf 5.

Graf 5 Dobré jméno společnosti

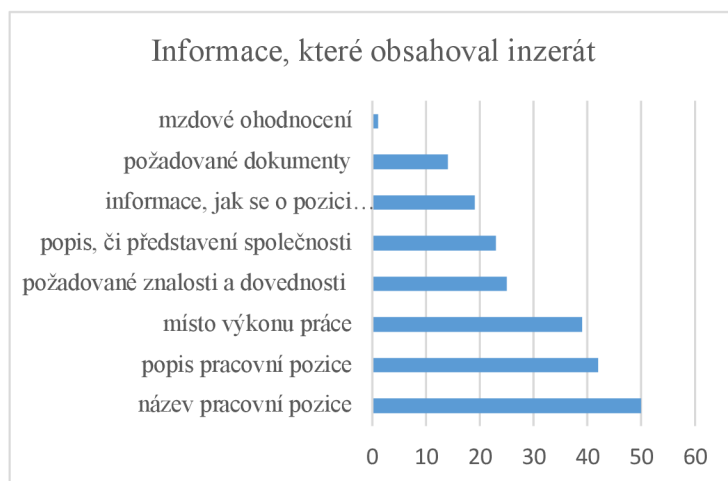


Zdroj: vlastní zpracování dle získaných dat

Jak je patrné z Grafu 5 pro 46 % zaměstnanců má dobrého jména společnosti střední důležitost, pro 34 % zaměstnanců není dobré jméno společnosti vůbec důležité a 20 % zaměstnanců ho sledává nejdůležitějším.

Otázka číslo osm „**Které informace si vybavujete, že se v nabídce práce vyskytovaly?**“ zjišťovala, jaké důležité informace, byly vypsány v inzerátu, když se zaměstnanci hlásili na současnou pozici. Zde mohli respondenti zaškrtnout více možností, což je patrné z Grafu 6.

Graf 6 Informace, které obsahoval inzerát



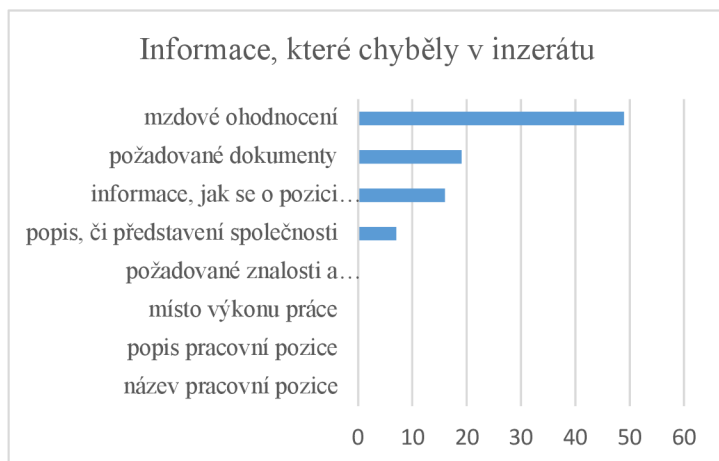
Zdroj: vlastní zpracování dle získaných dat

Z Grafu 6 je patrné, že se v inzerátu samozřejmě objevil název pracovní pozice (100 % respondentů), 84 % respondentů si vybavuje, že inzerát obsahoval popis pracovní pozice, 78 % respondentů si pamatuje, že nabídka práce obsahovala místo výkonu práce, 50 % respondentů tvrdí, že byly uvedeny i požadované znalosti a dovednosti, 46 % respondentů říká, že v inzerátu byl popis společnosti, 38 % respondentů uvádí, že v inzerátu byly informace o tom, jak se

o pozici ucházet, 28 % tvrdí, že obsahem inzerátu byly i požadované dokumenty po uchazečích, ale pouze 2 % respondentů tvrdí, že inzerát obsahoval informaci o mzdovém ohodnocení.

Otázka číslo devět „**Které informace si vybavujete, že se v nabídce práce naopak chyběly?**“ měla za cíl zjistit, které informace v nabídce práce chyběly. Zde mohli respondenti zaškrtnout více možností. Odpovědi respondentů jsou vyznačeny v Grafu 7.

Graf 7 Informace, které v inzerátu chyběly



Zdroj: vlastní zpracování dle získaných dat

Z Grafu 7 je jasné, že především chyběla informace o mzdovém ohodnocení, to tvrdí 98 % respondentů. 38 % respondentů tvrdí, že chyběla informace o požadovaných dokumentech, 32 % říká, že chyběly informace o tom, jak se o pozici ucházet a zbylých 14 % tvrdí, že chyběl popis společnosti.

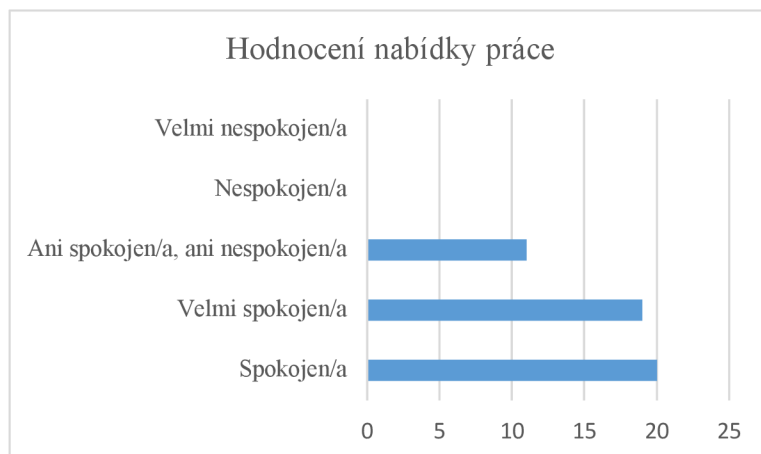
Otázka číslo deset „**Na základě kterých, z výše uvedených, informací jste se rozhodl/a o pracovní pozici ucházet?**“ zjišťovala, dle kterých informací, které byly v inzerátu, se zaměstnanec rozhodl ucházet o práci. Zde mohli respondenti zaškrtnout více možností. 36 % respondentů uvádí, že velkou roli hrálo místo výkonu práce, 28 % volilo popis pracovní pozice, 16 % respondentů se rozhodlo na základě požadovaných znalostí a dovedností, 6 % na základě názvu pracovní pozice, 6 % na základě kariérního růstu, 4 % kvůli vzdálenosti od domova a poslední 4 % se rozhodlo kvůli dobrému jménu společnosti.

Otázka číslo jedenáct „**Byly pro Vás informace v nabídce práce dostačující?**“ zjišťovala, zda byla pro současné zaměstnance nabídka práce dostačující. Pro více jak tři čtvrtinu 76 % respondentů byla nabídka dostačující. 24 % respondentů uvedlo, že byla nabídka práce nedostačující.

Otázka číslo dvanáct „**Pokud jste na předchozí otázku odpověděl/a "ne" napište, které informace byste v nabídce práce uvítali:**“ měla za cíl, aby respondenti konkrétně zodpověděli, co jim v nabídce práce chybělo. Všichni respondenti, kteří tvrdili, že jim v nabídce něco chybělo, uvedli, chyběla informace o mzdovém ohodnocení.

Otázka číslo třináct „**Jak byste celkově hodnotil/a nabídku práce, která Vás oslovil/a?**“ zjišťovala, zda byli respondenti s nabídkou práce spokojeni, či nikoliv.

Graf 8 Hodnocení nabídky práce



Zdroj: vlastní zpracování dle získaných dat

Z Grafu 8 je patrné, že 40 % respondentů bylo s nabídkou práce spokojeno, 38 % respondentů bylo velmi spokojeno a 22 % respondentů uvedlo, že nebylo ani spokojeno, ani nespokojeno.

Otázka číslo čtrnáct „**Jak byste hodnotil/a komunikaci s personalistou po odeslání své žádosti o pracovní místo?**“ měla za cíl zjistit, jak respondenti hodnotí komunikaci s personalistou potom, co odeslali svou žádost o zaměstnání. Z Grafu 9 (viz Příloha 11) je zřejmé, že více jak polovina 52 % respondentů je s komunikací mezi ním a personalistou velmi spokojeno, 28 % je spokojeno a 20 % není ani spokojeno, ani nespokojeno.

Otázka číslo patnáct „**Jak dlouho trvalo, než se Vám po odeslání žádosti o pracovní místo personalista ozval/a?**“ zjišťovala, délku trvání od té doby, co uchazeč zaslal žádost o pracovní místo až po kontaktování personalistou. 30 % respondentů uvedlo, že je personalista kontaktoval/a ještě ten den, co zaslali žádost, 28 % uvedlo, že už si nepamatují, 22 % uvedlo, že doba trvání byla 3-5 dní a zbylých 20 % uvedlo, že čekali 1-2 dny, než se personalista ozval/a.

Otázka číslo šestnáct „**Jaký první kontakt s personalistou po odeslání Vaší žádosti o pracovní místo preferujete?**“ měla za cíl zjistit, jaký první kontakt s personalistou, po odeslání žádosti, preferují. Z Grafu 10 (viz Příloha 12) je zřejmé, že 48 % respondentů nepreferuje žádnou možnost, 30 % respondentů uvedlo, že preferují kontaktování e-mailem a zbylých 22 % preferují telefonát.

Otázka číslo sedmnáct „**Jak Váš poprvé kontaktoval/a personalista z Vašeho současného zaměstnání?**“ zjišťovala, jak uchazeče o zaměstnání personalista ze současného zaměstnání kontaktoval. Z Grafu 11 (viz Příloha 13) je patrné, že skoro polovina 46 % respondentů personalista ze společnosti JIP kontaktoval/a e-mailem, 34 % respondentů si nepamatují, jak byli kontaktováni, 12 % respondentů obdrželi nejdříve telefonát a zbylých 8 % se s personalistkou nejdříve setkali osobně.

Otázka číslo osmnáct „**Jaké činnosti k ucházení se o pracovní pozici preferujete?**“ měla za cíl zjistit, jak respondenti žádali o současné zaměstnání. Zde mohli respondenti zaškrtnout více možností. Většina 90 % respondentů uvedlo, že nejráději zasílá svůj životopis, 86 % respondentů uvedlo, že preferuje vyplnění dotazníku, 34 % respondentů uvedlo, že preferují zaslání motivačního dopisu a zbylých 16 % uvedlo, že preferují zavolat personalistovi.

Otázka číslo devatenáct „**Napište pozitiva, která vnímáte na procesu získávání zaměstnanců společnosti, ve které pracujete:**“ zjišťovala, jaká pozitiva respondenti vnímali v náborovém procesu. Otázka byla otevřená a odpovědi jsou sjednocené. Z Grafu 12 (viz Příloha 14) je patrné, že skoro třičtvrtě 72 % respondentů vidí jako pozitivum rychlý proces, 38 % respondentů chválí ochotu, 32 % respondentů uvádí jako pozitivum vstřícnost, 30 % respondentů uvádí jako pozitivum vřídlnost, 20 % respondentů si nevzpomíná na žádné pozitivum nebo žádné nemají, 4 % respondentů vidí jako pozitivum pěkný a přehledný inzerát a zbylá 2 % respondentů chválí snadnou žádost o zaměstnání do společnosti.

Otázka číslo dvacet „**Napište negativa, která vnímáte na procesu získávání zaměstnanců společnosti, ve které pracujete:**“ zjišťovala jaká negativa respondenti vnímali v náborovém procesu. Otázka byla otevřená a odpovědi jsou sjednocené. Z Grafu 13 (viz Příloha 15) je zřejmé, mimo to, že spousta 84 % respondentů si negativa nepamatuje nebo žádná nemá, 14 % respondentů uvedlo, že jako negativum vnímají chybějící informaci o mzdovém ohodnocení. Zbylá 2 % uvedla, že dlouho čekali na odezvu.

### 3.3 Shrnutí a doporučení

Jak již bylo zmíněno pro souhrnné vyhodnocení efektivity procesu získávání pracovníků ve vybrané společnosti byla využita metoda tzv. triangulace zdrojů dat. To znamená, že je pro výzkum využito více metod o tomtéž tématu. Díky tomu se lze na zkoumaná data podívat z více úhlů a získat spolehlivou představu o zkoumaném tématu. Pro účely této bakalářské práce byla triangulace provedena tak, že je téma zkoumáno jak z pohledu personalistky, tak z několika pohledů od manažerů a také z pohledu zaměstnanců společnosti. K těmto pohledům byly využity čtyři rozhovory – jeden s personalistkou a tři s manažery, dále také dotazníkové šetření, které bylo zodpovězeno jednou třetinou zaměstnanců společnosti.

#### Shrnutí výzkumného šetření

Lze tedy shrnout, že proces získávání pracovníků v dané společnosti je nastavený dle požadavků majitelů, kteří tento proces příliš měnit nechtějí. Jeden z manažerů dokonce potvrdil, že není v kompetenci personalistky zvolit strategii a změnu náboru. Pokud jde o fungování procesu získávání pracovníků, který je ve společnosti nastavený, dochází ke shodě mezi personalistkou, manažery i pracovníky společnosti. To, oč vedení společnosti usiluje, je spíše kvantita než kvalita v náborovém procesu. Z průzkumu vyplynulo, že se názory na celý proces napříč zaměstnanci, manažery i personalistkou většinou shodují. Celkově lze proces získávání pracovníků do společnosti shrnout za ne příliš kvalitní, protože celý proces postrádá jakýkoli plán či strategii, které jsou pro získávání kvalitních a spolehlivých zaměstnanců nezbytnou součástí. Plánování lidských zdrojů, jak tvrdí Armstrong a Taylor (2015, s. 271), je východiskem systematického rozhodování o počtu a druhu pracovníků, které jsou v organizaci potřeba, a vyhotovené plánů získávání, stabilizace, následnictví a řízení talentů, s ohledem na trh práce.

Společnost JIP Východočeská a.s. si příliš nepotrpí na kvalitě náborového procesu, ale spíše na tom, aby se do společnosti hlásilo co nejvíce uchazečů. Bohužel ani to se jí příliš nedaří po rozhovoru s personalistkou a manažery. Z průzkumu vyplynulo, že si uchazeči nabídku zobrazují, ale málo na ni reagují (1, 63 %). LMC (2023) tvrdí, že když byla mzda v inzerátu zadána a zobrazena, bylo získáno průměrně 9,8 reakce měsíčně na pozici. Společnost nemá příliš propracované nabídky práce, které vyvěšuje na pracovní portály, za příčinu můžeme považovat to, že nemá společnost popisy pracovních činností. Armstrong a Taylor (2015, s.

144) uvádí, že připravený popis pracovního místa je výchozím bodem pro zpracování specifikace požadavků na pracovníky. Z těchto popisů se tvoří nabídky volných pracovních míst, které se vyvěšují na právě zmíněné pracovní portály. Absence těchto popisů může zapříčinit, že se uchazeči na volné pracovní místo hlásí málo.

Manažeři a personalistka se shodli v tom, že vidí možnost zlepšení celého procesu získávání pracovníků. O obsazování a délce zveřejnění inzerátu manažer říká, že na některé pozice se uchazeči hůře oslovují a musí zveřejněné inzeráty po vypršení doby zveřejnění prodlužovat, neboť se mu nikdo po 30 dnech nepřihlásí. Podle Armstronga a Taylora (2015, s. 278) by měl inzerát splnit např. i to, aby vzbuzoval a udržoval v uchazeči zájem. Naopak 30 % pracovníků v dotazníkovém šetření uvedlo, že je personalistka kontaktovala ještě ten den, co projevíli zájem o danou pozici. K tomu lze ještě dodat, že 46 % pracovníků bylo personalistkou kontaktováno e-mailem. Pracovníci (72 %) vnímají jako pozitivum celého náborového procesu to, že byl tento proces rychlý a nebyl zbytečně zdlouhavý. Naopak žádná velká negativa si v náborovém procesu 84 % pracovníků nevybavuje. V rozhovoru jeden z manažerů říká, že se snaží být v rámci inzerátů v úzké spolupráci s personalistkou a vytvářet s ní kreativní a poutavé nabídky práce. Což vyplynulo i z dotazníku, kdy někteří respondenti uvedli, že nabídka práce byla pěkná a přehledná. Konkrétně 38 % respondentů uvedlo, že bylo s nabídkou volného pracovního místa „velmi spokojeno“ a 40 % respondentů bylo „spokojeno“. Personalistka se s manažery shodla i na tom, že oslovení kvalitních uchazečů je o reklamě společnosti a navázání spolupráce s dalšími organizacemi a poskytování reklamy na sociální síť. Autor Malý (2019, 156), který tvrdí, že bez náborového webu se staví HR marketing pouze na mikrokampaních, kdy je potřeba najít jednoho nebo dva lidi. Jakmile se jedná o větší skupinu lidí, vždy se společnost potřebuje o náborový web opřít. V dotazníkovém šetření se 38 % zaměstnanců společnosti shodlo na tom, že jsou kariérní stránky společnosti nepřehledné, k tomuto se vyjádřil i jeden z manažerů, který tvrdí, že jsou kariérní stránky zastaralé a je zapotřebí, aby byly více moderní především pro oslovení mladší generace uchazečů. K oslovení mladé generace se vyjadřuje i Tegze (2019, s. 269-299) a uvádí, že mladá generace využívá sociální síť naplno. Na veškerých sociálních i profesních sítích sleduje své známé a přátelé, a ví, co se u nich v životě odehrává a zda jsou v současném zaměstnání spokojeni. Dále tvrdí, že nejvíce uchazeče ovlivní doporučení od přítele. Z odpovědi personalistky vyplývá, že občas se podaří ve společnosti obsadit volné pracovní místo i z vnitřních zdrojů, kdy se může stát, že pracovník přejde z jiného současného oddělení na nové nebo v rámci posunu své kariéry povýší na uvolněnou pozici, nebo pokud to povaha aktuální situace vyžaduje, tak se flexibilně nalézá řešení. O doporučení tvrdí Armstrong a Taylor (2015, s. 276), že je to třetí nejvíce využívanou metodou pro získávání zaměstnanců ve společnostech.

Společnost nemá své kariérní stránky, má pouze na svém poměrně zastaralém webu sekci Kariéra. Jak personalistka, tak manažeři i zaměstnanci tvrdí, že je sekce Kariéra nepřehledná, je velká pravděpodobnost, že kvůli tomu ztrácí společnost velké množství potenciálních uchazečů. Po shromáždění veškerých dat z výzkumu bylo zjištěno, že odpovědi pracovníků, které byly uvedeny v dotaznících, se shodují s odpověďmi, které byly poskytnuty od personalistky a manažerů oddělení. Získané informace se tímto potvrzují. Společnost preferuje především získávání pracovníků z vnějších zdrojů a zdroj pro získávání využívá pouze jeden. Vzhledem k množství odpovědí od respondentů, lze říci, že velká většina hledá zaměstnání na pracovních portálech (52 %), a proto je inzerce na tyto portály pro společnost velmi důležitá. Ale tímto zdrojem bude organizace oslovovat pouze jednu skupinu uchazečů. Zaměstnanci společnosti byli v dotazníkovém šetření tázáni na to, co je pro ně při hledání zaměstnání nejdůležitější. Nejvíce opakovanou odpovědí byla náplň práce (94 %). Je tedy potřeba se opět vrátit k popisům pracovních činností, které jsou nedílnou součástí správného popisu náplně práce pro potenciálního uchazeče o zaměstnání. Personalistka v rozhovoru na toto téma navázala tím, že jsou v tuto popisy pracovních činností ve společnosti realizovány.

Z dotazníkového šetření je dále patrné, že pro 46 % zaměstnanců hraje středně důležitou roli dobré jméno společnosti. Jeden z manažerů tvrdí, že mladé generace uchazečů hledají mezi společnostmi právě ty, o kterých je slyšet a mají pevnou firemní kulturu. Dále lze poukázat na to, že pro 36 % zaměstnanců společnosti hrálo velkou roli v rozhodování místo výkonu práce. Další bod, který je potřeba zmínit, je personální strategie neboli plánování lidských zdrojů. Hroník (2013, s. 9) uvádí, že základním cílem personálního plánování je pokrytí cílů organizace a strategií, které směřují k jejich dosažení lidskými zdroji. Na to navazuje i rozhovor s jedním z manažerů, který tvrdí, že je nad náborovým procesem musí začít více komplexně přemýšlet a nastavovat strategie, podle kterých se budou zaměstnanci středního managementu společnosti řídit. Je třeba zmínit i to, že jak zaměstnanci společnosti (52 %), tak manažeři jsou s prací personalistky, která má celý náborový proces na starost, spokojeni. Dalším bodem, který je nutno zmínit je ten, že jeden z manažerů zmínil i pozitivní zkušenost s profesní sítí LinkedIn a doporučil ji pro získávání pracovníků. O vyhledávání neboli „sourcingu“ píše Tegze (2019, s. 23), že tato aktivita byla mnoho let nedílnou součástí náplně práce všech recruiterů a tvrdí, že díky modifikátorům, jež se používají pro headhunterskou činnost na této síti, lze nalézt kvalitní uchazeče, anebo vznést alespoň povědomí o společnosti a jejich nabídkách. Z odpovědí od zaměstnanců a personalistky vyplývá, že informace uváděné v nabídce práce jsou dostačující a obsahují název pracovní pozice, popis pracovní pozice, místo výkonu práce, požadované znalosti a dovednosti. Velká část respondentů (98 %) uváděla že jim v nabídce práce chybí informace o mzdovém ohodnocení a sama personalistka řekla, že mzda se v inzerátech většinou nezveřejňuje. LMC (2023) na svém webu uvádí, že když společnosti uvedou ve svých inzerátech mzdu, zdvojnásobí tak šanci na úspěch. Armstrong a Taylor (2022, s. 279) dále uvádí, že nejdůležitější je titulek inzerátu, přičemž zajímavým a atraktivním může být pro potenciálního uchazeče název pracovního místa. Aby inzerát upoutal uchazečovu pozornost, je vhodná uvádět i mzdu a zaměstnanecké výhody. Dle výzkumné části této bakalářské práce lze popsát současný proces získávání pracovníků do společnosti následovně.

### **Současný proces získávání pracovníků ve společnosti**

Společnost JIP Východočeská, a.s. současný systém získávání pracovníků staví na požadavcích, které plynou od manažerů (vedoucích) poboček/oddělení. Právě tito zaměstnanci totiž mají přehled o tom, v jakém stavu jsou jejich lidské zdroje na konkrétní pobočce či oddělení a mohou tak vznést požadavek na HR oddělení, aby byla vystavena nabídka volného pracovního místa. Problémem ale často bývá okamžitá potřeba obsazení volného místa a velký tlak na pracovníky HR oddělení, kterých je poměrně málo. Vzhledem k velikosti společnosti, je získávání pracovníků v dané organizaci poměrně složitý proces. Jelikož je ve společnosti téměř vše, co se týká personální činnosti, centralizované, tedy vykonávané na centrále v Pardubicích, je tento proces rozdělený na několik kroků. Dle rozhovoru s pracovnící HR oddělení, která zodpověděla důležité otázky, lze tento proces shrnout na schématu (viz Příloha 4). Jak již bylo zmíněno, veškeré požadavky na vystavení volného pracovního místa plynou od manažerů (vedoucích) poboček/oddělení. Právě oni mají přehled, jak na tom jsou jejich lidské zdroje a zda si mohou dovolit obsazovat nová pracovní místa či nikoliv.

### **Personální plánování**

Plánování lidských zdrojů má zajišťovat pokrytí potřeby pracovníků, nejen kvantity, ale také kvality a časové dostupnosti. Díky plánování lidských zdrojů je společnost schopna ušetřit finance, které může následně investovat do rozvoje společnosti. HR oddělení společnosti JIP Východočeská a.s. vždy před samotným získáváním pracovníků zvažuje, jakou metodu využije pro získávání a vyhledávání potenciálních uchazečů. Právě díky vedoucím, kteří mají povědomí o tom, zda potřebují svůj tým posílit. V současné době je personální strategie vytvářena na

úrovni top-down, tj. od potřeb a požadavků vedení společnosti, přes nového HR manažera, který má personální plánování se svým týmem na starosti.

### **Zdroje a metody získávání pracovníků**

Společnost JIP Východočeská, a.s. získává pracovníky především z vnějších zdrojů a pomocí metody on-line recruitmentu. Pro své inzerování využívá především náborovou platformu Teamio, přes kterou lze vystavovat inzeráty na pracovní portály jako je Jobs.cz a Práce.cz. Tato platforma je produktem společnosti LMC, s.r.o., stejně jako výše zmíněné pracovní portály.

Společnost příliš nerozlišuje vystavování volného pracovního místa dle kategorie managementu a jediné, v čem dělá rozdíl je, že pracovní nabídky pro tzv. modré límečky vystavuje na portál Práce.cz a naopak pro tzv. bílé límečky na portál Jobs.cz.

Dle rozhovoru s personalistkou (viz Příloha 6) lze graficky poukázat na to, z jakých zdrojů společnost nejvíce čerpá potenciální uchazeče o zaměstnání. V interview bylo také zmíněno, že společnost spolupracuje pouze s jedním zprostředkovatelem pracovní síly, a to jsou úřady práce. S tímto zprostředkovatelem ale společnost není příliš spokojena, protože většina uchazečů o zaměstnání není dostatečně kvalifikovaná pro výkon konkrétní pracovní činnosti. I když je tento zprostředkovatel zcela zdarma, společnost ho tolik nevyužívá, protože jsou zde evidovaní spíše „nezaměstnatelní“ lidé, kteří se dostávají na pohovory především na výzvy/doporučenky od ÚP. Společnost nejvíce využívá jako metodu získávání pracovníků náborovou platformu Teamio, přes kterou může inzerovat na pracovní portály jako je Jobs.cz nebo Práce.cz, ale také kariérní sekce společnosti.

### **Nabídka práce společnosti**

Nabídka práce zveřejňovaná na pracovním portálu je přehledná a začíná krátkým popisem společnosti, aby měl uchazeč jasno, o jakou společnost se jedná. Následuje krátký popis toho, jaký by měl uchazeč být, aby zapadl do firemní kultury. Následují 3 kategorie: Co získáš prací u nás, Co bude tvojí náplní práce, Co očekáváme a koho hledáme. Ve všech kategoriích jsou v bodech vypsané veškeré požadavky a činnosti související s pozicí a v poslední části jsou vyspané zaměstnanecké výhody a kontakt na konkrétního HR specialistu, kterého může uchazeče kontaktovat, pokud by měl zájem o pracovní místo. Společnost JIP ve svých inzerátech málokdy uvádí mzdu, a to je i jedním z bodů, které uváděly zaměstnanci v informacích, které jim v nabídce práce chybí.

LMC (2023) na svém webu uvádí, že když společnosti uvedou ve svých inzerátech mzdu, zdvojnásobí tak šanci na úspěch. To ukazují i data, které LMC pořídilo:

- když nebyla mzda u pozice vůbec, bylo získáno průměrně 5,1 reakce měsíčně na pozici;
- když byla mzda zadána ale nezobrazena, bylo získáno průměrně 5,5 reakce měsíčně na pozici;
- když byla mzda zadána a zobrazena, bylo získáno průměrně 9,8 reakce měsíčně na pozici.

Tyto výsledky dávají smysl a fungují pro všechny pozice stejně. V tomto případě nelze rozlišovat, zda jde o modré, bílé nebo zlaté límečky. Pro zvýšení počtu reakcí na pracovní nabídku je zapotřebí mzdu zveřejňovat. Graf 14 (viz Příloha 16) ukazuje poměr zobrazení inzerátů a reakce na ně, kdy zobrazení jsou velmi vysoká, ale reakce je mizivá. Díky těmto



číslům, která nám personalistka sdělila, víme, že pouhých 1,63 % uchazečů zareaguje na nabídku práce od společnosti JIP Východočeská a.s.

V následujících odstavcích budou navržena doporučení, která se týkají opatření ke zlepšení a zefektivnění procesu získávání pracovníků ve společnosti JIP Východočeská a.s.

### **1. Doporučení: Inzerování do Facebookových skupin, které jsou rozděleny dle lokality práce.**

Velmi zásadní problém je v tom, že společnost získává a vyhledává potenciální uchazeče pouze prostřednictvím pracovních portálů, které jsou poměrně málo přínosné. Z výsledků vyplynulo, že 52 % současných pracovníků společnosti se o nabídce práce dozvěděli skrze pracovní portály, 20 % pracovníků si jej našlo na internetových stránkách společnosti. Proč si tedy společnost nezvolí ještě další metodu k získávání kvalitních uchazečů? Je jasné, že společnost nechce vynakládat finance na další metodu získávání pracovníků, jako jsou třeba agentury práce. To jsou poměrně drazí zprostředkovatelé, kteří kolikrát ani nevidí vně organizaci a slepě hledají uchazeče za vidinou zisku. Existuje ale dost metod získávání pracovníků, které nejsou finančně náročné a jsou poměrně efektivní. Součástí těchto metod jsou příspěvky do facebookových skupin, které jsou rozděleny dle lokality. Tuto metodu společnost již začala v rámci možností praktikovat, ale zatím ji to nepřineslo žádné vhodné uchazeče. Tato metoda je efektivní spíše pro vyhledávání tzv. modrých límečků, ale ty společnost nabírá nejvíce, tudíž by ji to mohlo pomoci s obsazením kvalitních uchazečů, kteří v zaměstnání zůstanou. Skupiny na sociální síti Facebook, které jsou určeny pro nabízení či poptávání volných pracovních míst, jsou rozlišeny vždy danou lokalitou, ve které se pracovní místo nachází. Pokud by společnost hledala např. řidiče do Pardubic, naleznou si personalista skupinu s názvem „Práce/Brigády Pardubice“ a tam bude vložen poutavý příspěvek s nabídkou volného pracovního místa a kontaktem pro případné zájemce. V tomto příspěvku (viz Příloha 18) by byl vyfocen konkrétní pracovník úseku, tedy pokud by se hledal skladník, jednoduše by byl vyfocen pracovník skladu. Zaměstnanec musí samozřejmě s pořízením fotky a s jejím zveřejněním na sociálních sítích souhlasit.

Tyto autentické fotografie, které by vyfotil marketingový specialista nebo fotograf, jehož hodinová mzda je zachycena (viz Tabulka 1), by mohly přilákat mnohem více uchazečů. Nejen, že by díky tomu nahlédli do pracovního prostředí, ale možná by poznali potenciálního kolegu. S největší pravděpodobností budou zájemci reagovat skrz komentáře pod příspěvkem, soukromou zprávou na FB účet, který nabídku vystavoval, nebo skrz kontakt související s volným pracovním místem.

Tato metoda je jednoduše realizovatelná, ale příspěvek musí být zajímavý, aby uchazeče zaujal a on měl potřebu se o nabídku zajímat více. Tento příspěvek by graficky zpracoval grafik, který spolupracuje se společností a ví, jaké barvy a font písma společnost pro takové příspěvky používá. Ekonomická náročnost pro společnost (viz Tabulka 1) vychází pro toto doporučení na 830 Kč. Pak už s tímto příspěvkem pracuje personalista, který spravuje tento náborový účet na Facebooku. Personalista, který by měl tuto komunikaci na starost, by mohl provádět tzv. předvýběr, který by pomohl k efektivnějšímu náboru zaměstnanců. Náhled těchto příspěvků, které by mohla společnost využít pro své účely (viz Příloha 18).

Tabulka 1 Rozpočet pro doporučení číslo 1

Doporučení	Časová náročnost	Ekonomická náročnost
Inzerování do Facebookových skupin, které jsou rozděleny dle lokality práce.	Fotografování zaměstnanců cca 1 hodina práce fotografa nebo marketingového specialisty. Vytvoření grafických návrhů grafikem cca 2 hodiny práce	1 hodina práce fotografa/marketingového specialisty (230 Kč/h) + 2 hodiny práce grafika (300 Kč/h)
Rozpočet celkem	Celkem 3 hodiny práce. Termín realizace do 30/09/2023.	830 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 1 znázorňuje časovou náročnost a také již zmiňovanou ekonomickou náročnost tohoto doporučení pro společnost. Pro tento typ doporučení by byli využiti dva externisté a jeden pracovník společnosti. Nejdříve dva realizátoři – fotograf/marketingový specialista a grafik. A následně personalista, který by spravoval příspěvky a oslovoval by uchazeče. Termín realizace tohoto projektu je do 31.10.2023. Ekonomická náročnost tohoto doporučení vychází celkem na 830 Kč – 230 Kč/1 hodina práce fotografa/marketingového specialisty a 600 Kč/2 hodiny práce grafika. Následná správa příspěvku 1x týdně pracovníkem HR oddělení.

## 2. Doporučení: Přidat do informací v nabídce práce mzdové ohodnocení.

Proč si uchazeči nabídky práce zobrazují, ale velmi málo na ně reagují? Vzhledem k výzkumnému šetření, lze doporučit, aby společnost přidávala do svých nabídek práce i mzdové ohodnocení (viz Příloha 11). Skoro všechno pracovníci společnosti (98 %), kteří se účastnili dotazníkového šetření, uvedli, že jim v nabídce práce této společnosti chyběla informace o mzdových podmínkách. Personalistka v rozhovoru uvedla, že si je vědoma, že mzda není u nabídek práce uváděna a zaměstnanci k tomu uvedli, že to byla chybějící informace v celém inzerátu. V druhém doporučení (viz Tabulka 2) je zřejmé, že ekonomická náročnost v tomto bodě není pro společnost žádná, neboť celou tuto činnost by měli na starost pracovníci společnosti. Doporučuji tedy uvádět u všech nabídek práce mzdové ohodnocení, nejenže to přiláká a osloví více uchazečů o zaměstnání, ale společnost si tím bude vytvářet lepší jméno, a navíc to bude dřív nebo později povinností pro všechny zaměstnavatele.

Tabulka 2 Rozpočet pro doporučení číslo 2

Doporučení	Časová náročnost	Ekonomická náročnost
Přidat do informací v nabídce práce mzdové ohodnocení.	Vytvoření atraktivní nabídky práce pro pracovní portály cca 1 hodiny práce personalisty. Porada se mzdovou účetní ohledně zveřejňované mzdy v inzerátu cca 0,5 hodiny času.	1 hodiny práce pracovníka HR oddělení + 0,5 hodiny práce pracovníka HR oddělení a mzdové účetní.
Rozpočet celkem	Celkem 1,5 hodiny práce. Termín realizace do 31/10/2023.	0 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 2 ukazuje, že časová náročnost tohoto doporučení je přibližně 1,5 hodiny a zapojí dohromady dva pracovníky společnosti. Termín realizace tohoto projektu je do 31.10.2023. Ekonomická náročnost této činnosti je malá, neboť jsou zapojeni pracovníci společnosti a ti mají měsíčně vyplácenou mzdu od společnosti.

## 3. Doporučení: Oslovovat potenciální uchazeče na profesní síti LinkedIn.

Další doporučení týkající se zlepšení získávání zaměstnanců do organizace je takové, že by mohlo HR oddělení začít aktivně vyhledávat a oslovovat vhodné uchazeče o zaměstnání. K tomuto kroku by mohla být využita profesní síť LinkedIn, na které lze velmi dobře vyhledat konkrétní kandidáty dle metody sourcingu. Tento typ oslovení shledává 12 % respondentů jako jeden z častých zdrojů, které preferují při ucházení se o zaměstnání. Díky vyhledávacím operátorům a modifikátorům, které jsou popsány i v teoretické části práce od autora Tegzeho a mezi ně patří například AND, OR a NOT, lze nalézt konkrétní uchazeče na specifickou pozici. Tato metoda je určena spíše pro vyhledávání tzv. bílých límečků, tedy projektantů, účetních apod. Je důležité použít uvozovky při vyhledávání konkrétních klíčových slov. Na následujícím příkladu lze ukázat, jak by to v praxi mohlo probíhat. Společnost hledá člověka na pozici Obchodní zástupce s výkonem práce v Pardubicích. Je známo, že tento uchazeč by měl dříve pracovat na obdobné pozici a měl by být z Pardubického kraje. Nejlépe by měl mít nějaké zkušenosti z oboru gastronomie, ale to není podmínkou, spíše výhodou. V prvním kroku tedy do vyhledávacího pole na LinkedInu zadám "obchodní zástupce" AND "pardubice", ihned se mi ukážou vhodní kandidáti, kteří jsou zaměstnaní jako OZ v okolí Pardubice. V druhém kroku

si prohlédnu jejich profily, a pokud se mi zdají být vhodnými uchazeči na tuto pozici, bude jim zaslána pozvánka ke spojení. Po tom, co bude tato pozvánka schválena, lze krátkou zprávou (viz Příloha 9) zaujmout potenciálního uchazeče a vytvořit u něj potřebu o získání více informací, která by je měla zaujmout a měli by chtít vědět více. V tuto chvíli už je pouze na uchazeči, zda bude chtít vědět více a dostaneme se až k tomu, že by se chtěl osobně setkat a dozvědět se o pozici vše, co by ho mohlo přesvědčit k přijetí nové pracovní nabídky. Může se stát, že personalista natrefí na člověka, který se právě rozmýšlí nad tím, že by změnil práci a čeká na tuto zprávu, která ho ve změně utvrdí. Může se taky stát, že je uchazeč spokojen v současném zaměstnání, a tak většinou zdvořile odpoví, že děkuje za nabídku, ale v současné chvíli nechce měnit zaměstnání. Stejně jako předešlé doporučení není ani toto finančně nákladné (viz Tabulka 3), a tak by mohlo být zcela jistě zahrnuto jako další metoda získávání pracovníků do společnosti.

Tabulka 3 Rozpočet pro doporučení číslo 3

Doporučení	Časová náročnost	Ekonomická náročnost
Oslovovat potenciální uchazeče na profesní síti LinkedIn.	Hledání konkrétních kandidátů na konkrétní pozici za použití modifikátorů cca 2 hodiny času personalisty. Vytvoření oslovovací zprávy pro vhodné kandidáty a následné rozeslání zprávy mezi uchazeče cca 1 hodiny času personalisty. Komunikace s uchazeči, kteří mají o danou nabídku práce zájem cca 2 h/týden času personalisty.	3 hodiny práce pracovníka HR oddělení + 2 h/týdně pracovníka HR oddělení
Rozpočet celkem	Celkem 3 hodiny práce jednorázově + 2 h/týdně opakovaně. Termín realizace do 31/10/2023.	0 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 3 poukazuje na to, že tato činnost je pro pracovníka HR oddělení časově náročnější, neboť vyhrazený čas na ni vychází přibližně na 5 hodin času personalisty. Termín realizace tohoto projektu je do 31.10.2023. Jak už bylo zmíněno výše, pokud by se získávání pracovníků za pomoci této metody osvědčilo, může to být pro společnost další metoda, za kterou nebude muset platit někomu dalšímu pouze svým pracovníkům.

#### 4. Doporučení: Vylepšení kariérních stránek společnosti.

Dle rozhovorů a dotazníkového šetření lze jistě doporučit, aby si společnost nechala upravit kariérní stránky. Pro spoustu uchazečů jsou moderní a přehledné webové stránky společnosti prvním ukazatelem toho, jaká společnost doopravdy je. V rozhovoru doporučila personalistka i manažer obnovu těchto kariérních stránek a 38 % respondentů v dotazníkovém šetření uvedlo, že jsou současné stránky nepřehledné. Po rozkliknutí pracovní pozice ze seznamu otevřených pozic by se uchazečům zobrazil kontaktní formulář (viz Příloha 20), zde by vyplnili, o jakou pozici mají zájem, následně jaké mají potřebné dovednosti k této pozici a v poslední kroku

napsali něco o sobě nebo přiložili životopis či motivační dopis. Tento kontaktní formulář (viz Příloha 20) by mohl být efektivnější pro evidenci nových uchazečů o zaměstnání. Toto vylepšení kariérních stránek by musela vyprodukovat marketingová agentura, která se zabývá produkcí nových webů. Časem by společnost samozřejmě měla mít úplně nové webové stránky, ale pokud se bavíme pouze o obměně kariérních stránek, je příhodné přidat na ně tento kontaktní formulář.

Tabulka 4 Rozpočet pro doporučení číslo 4

Doporučení	Časová náročnost	Ekonomická náročnost
Vylepšení kariérních stránek společnosti (kontaktní formulář)	Vytvoření kontaktního formuláře - práce kodéra cca 2 hodiny.	2 hodiny práce kodéra (400 Kč/h)
Rozpočet celkem	Celkem 2 hodiny práce. Termín realizace do 31/10/2023.	800 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 4 znázorňuje, že pro tuto činnost by musela společnost oslovit externí firmu, která se zabývá produkcí webových stránek. Termín realizace tohoto projektu je do 31.10.2023. Kodérovi by tato činnost zabrala přibližně 2 hodiny práce, kdy se průměrná hodinová mzda pro kodéra pohybuje okolo 400 Kč/h. Celkem by to společnost vyšlo na 800 Kč.

## 4 Závěr

Bakalářská práce se věnovala tématu získávání pracovníků do společnosti, neboť se touto problematikou zabývá každý podnik, avšak kvůli nízké míře nezaměstnanosti je velice obtížné obsazovat volná pracovní místa. Cílem této bakalářské práce bylo navrhnout soubor doporučení ke zlepšení náborového procesu ve vybrané společnosti a zhodnotit silné a slabé stránky stávajícího procesu získávání pracovníků. V souvislosti se zmíněnými body byly vypracovány návrhy na zlepšení, které společnosti pomohou s oslovováním širšího spektra uchazečů.

Teoretická část práce byla zpracována na základě odborné literatury a ověřených internetových zdrojů. Postupně byly všechny teoretické pojmy konkretizovány a hlouběji popsány v návaznosti na hlavní téma práce, které bylo management získávání pracovníků. V analytické části této bakalářské práce byla představena společnost JIP Východočeská a.s., která byla vybrána pro následný výzkum, který byl vytvořen tzv. triangulací, tedy zhodnocení několika pohledů na danou problematiku. Pro tento konkrétní výzkum byla data získána na základě rozhovoru s personalistkou, rozhovoru s manažerem a dotazníkového šetření, které bylo rozšířeno mezi zaměstnance společnosti. Na základě zodpovězených otázek byl přiblížen stávající náborový proces ve společnosti a jeho silné a slabé stránky. Společnost pro svůj nábor využívá náborovou platformu Teamio, která je produktem společnosti LMC s.r.o., která vyvinula produkty jako Práce.cz, Jobs.cz, ale i Práce za rohem a Atmoskop.cz.

Vyhodnotit výzkum procesu získávání pracovníků do společnosti JIP Východočeská a.s. lze následovně. Využívat pouze jednu metodu pro získávání pracovníků, je pro tak velkou organizaci poněkud nepřínosné. Zveřejňovat nabídky práce pouze na pracovní portály a kariérní sekci, která je podle spousty zaměstnanců (38 %) nepřehledná může být pro společnost velmi neefektivní, protože tato metoda je mířena stále na stejnou cílovou skupinu. Společnost by měla zkusit více metod získávání pracovníků, díky tomu se o ní dozví více potenciálních uchazečů, kteří by mohli být vhodnými kandidáty. Velká část společnosti (46 %) je tvořena tzv. modrými límečky, tedy manuálními pracovními pozicemi, proto je většina nabídek volných pracovních míst právě pro tyto profese. Další slabou stránkou náborového procesu je, že organizace příliš nevyužívá interních zdrojů pro obsazování volných pracovních míst. Nejenže by měli stávající zaměstnanci možnost kariérního růstu, ale také by to pomohlo společnosti s dobrým jménem v rámci pracovního trhu. Měla by tak dostatek uchazečů a nebylo by to pro ni příliš finančně náročné jako získávat uchazeče z vnějších zdrojů. Důležité je, aby společnost informovala stávající zaměstnance o uvolňovaných pracovních místech a dávala pracovníkům možnost kariérně růst a případně změnit své pracovní místo. O volném pracovním místě v organizaci, můžou být současní zaměstnanci informováni například e-mailem, nebo může být tato informace vyvěšena na nástěnce uvnitř firmy. Silnou stránkou, která je velkou součástí celého náborového procesu je fakt, že společnost tvoří popisy pracovní činnosti. Díky nim má správně definovanou náplň práce pro konkrétní pozice a organizace může získávat nejvhodnější kandidáty, protože má již v inzerátech jasně definováno, co uchazeče na dané pracovní pozici čeká a nedojde tak k nepochopení náplně práce. Další silnou stránkou je i to, že v tuhle chvíli je ve společnosti tvořena personální strategie, kterou bude moci společnost využívat právě pro nově otvírané pobočky. Časový harmonogram a plán, ve kterém jsou rozvrhnuty jednotlivé činnosti související s náborovým procesem, má velkou výhodu a tou je, že bude ušetřeno spousta času a peněz společnosti. Na konci celého procesu se může personalista ohlédnout a zhodnotit, zda plán a časový harmonogram vyšel přesně tak, jak byl popsán na začátku. Z hlediska efektivitivy získávání pracovníků lze říci, že se společnosti daří splnit jakýsi parametr hodnotícího kritéria – oslovit dostatečné množství relevantních kandidátů pro obsazení volného pracovního místa. Ovšem pouze oslovit, reakce na inzerát je proti počtu zobrazení inzerátu velmi nízká (1, 63 %). Takže lze říci, že uchazeče inzerát zaujme, ale když si přečtou detaily

pozice, už nechtějí reagovat a ucházet se o místo. Velkou roli může hrát právě i to, že společnost nezveřejňuje mzdu, toto tvrdí i velká část zaměstnanců společnosti (98 %), a ztrácí tak velké množství uchazečů, které by jinak na danou pozici zareagovalo. Personalistka zmiňovala, že společnost hledá zaměstnance pouze přes pracovní portály – Jobs.cz, práce.cz apod. Cenová nabídka pro společnost s tak velkým objemem inzerovaných pozic každý měsíc se pohybuje okolo 160 000 Kč/měsíc (viz rozhovor s personalistkou). Pokud by společnost akceptovala nějaké z výše navržených doporučení, může ušetřit až 60 000 Kč/měsíc.

V rámci analýzy poskytnutých informací z výzkumu byla navržena doporučení, díky kterým by mohla společnost nalákat a oslovit více uchazečů o zaměstnání. Prvním doporučením je inzerování do Facebookových skupin, které jsou rozděleny dle lokality práce. Pro inzerování by byly využity příspěvky (viz Příloha 18). Druhým doporučením je přidat do nabídky volného pracovního místa mzdové ohodnocení. Pro představu byl navrhnout nový inzerát (viz Příloha 19) i s uvedenou mzdou, který lze použít. Třetím doporučením je oslovení potenciálních uchazečů přes profesní síť LinkedIn, která má i dle jednoho z manažerů úspěšnost. Nejdříve je potřeba dle modifikátorů nalézt vhodného uchazeče pro konkrétní pozici a následně mu zaslat oslovovací zprávu (viz Příloha 17). Čtvrtým a posledním doporučením je vylepšení kariérních stránek společnosti a to tím, že se do kariérní sekce přidá kontaktní formulář (viz Příloha 20).

Hlavním přínosem bakalářské práce je především ucelený pohled na problematiku náborových procesů. Dalším velkým přínosem je shrnutí jednotlivých doporučení na zlepšení náborového procesu ve společnosti JIP Východočeská a.s. po zhodnocení všech získaných dat ve výzkumu, která poukázala na možnosti zlepšení. Jak vyplynulo z této práce, řešení problematiky náborového procesu není úplně jednoduché a často se dostáváme k tomu, že management podniků nemá potřebu něco zlepšovat, když hodnotí současný stav jako dostatečný. Nicméně prostor pro zlepšení je vždy a některé kroky mohou být i finančně nenáročné.

## Literatura

### Primární zdroje

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

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

HRONÍK F. *Jak se nespálit při výběru zaměstnanců: podrobný průvodce výběrovým řízením*. 2. vydání. Brno: Motiv Press. ISBN 978-80-904133-8.

KOUBEK J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5. vydání. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-288-8.

MALÝ L. *HR Marketing: Jak na efektivní náborové kampaně*. 1. vydání. Kolín: Workoholix, 2022. ISBN 978-80-11-01932-7.

PICARDI C. *Recruitment and Selection*. 1. vydání. SAGE Publications, 2019. ISBN 978-14-833-8541-9.

ŠIKÝŘ M. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2014. ISBN 978-80-247-5212-9.

ŠIKÝŘ M. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2. vydání. Praha: Grada Publishing, 2016. ISBN 978-80-271-9221-5.

TEGZE J. *Jak hledat zaměstnance v 21. století: techniky moderního recruitmentu*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2019. ISBN 978-80-271-0551-9.

URBANCOVÁ H., VRABCOVÁ P. *Strategický management lidských zdrojů: moderní trendy v HR*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2023. ISBN 978-80-271-6830-9.

### Internetové zdroje

APROFES, Jak zvládnout recruitment absolventů levou zadní. [online]. 2022. Dostupné z WWW: <https://www.aprofes.cz/recruitment-absolventu/>

APROFES, Poznejte užitečné tipy pro účinný recruitment. [online]. 2020. Dostupné z WWW: <https://www.aprofes.cz/tipy-recruitment/>

APROFES, 8 tipů pro efektivní recruitment: neplývejte při náboru zdroji. [online]. 2022. Dostupné z WWW: <https://www.aprofes.cz/efektivni-recruitment/>

ELIEN, Stát podnikatele podřezává jako ovce, místo aby je jen hlídal. [online]. 2011. Dostupné z WWW: [http://www.elien.cz/PC/Stat\\_podnikatele\\_podrezava\\_jako\\_ovce,\\_misto\\_a\\_by\\_je\\_jen\\_strihal](http://www.elien.cz/PC/Stat_podnikatele_podrezava_jako_ovce,_misto_a_by_je_jen_strihal)

LMC. HRozen od LMC. Když uvedete v inzerátu mzdu, zdvojnásobíte šanci na úspěch. [online]. 2023. Dostupné z WWW: <https://magazin.lmc.eu/kdyz-uvvedete-v-inzeratu-mzdu-zdvojnashobite-sanci-na-uspech>



LMC. HRozen od LMC. Nábor zaměstnanců od A až do Z. [online]. 2020. Dostupné z WWW: <https://magazin.lmc.eu/navod-jak-na-nabor-zamestnancu>

LMC. HRozen od LMC. Práce za rohem: jak získáte i ty, kteří nechodí na Jobs.cz/Práce.cz. [online]. 2017. Dostupné z WWW: <https://magazin.lmc.eu/clanky/prace-za-rohem-ziskate-i-kteri-nechodi-jobs-czprace-cz/>

PERSONÁLNÍ AGENTURY. Praktické a právní náležitosti spolupráce s agenturou práce. [online]. 2022. Dostupné z WWW: <https://www.personalniagentury.cz/clanek/94-praktick-a-prvn-nleitosti-spoluprce-s-agenturou-prce>

## Seznam příloh

Příloha 1 Logo společnosti.....	I
Příloha 2 Seznam prodejen Cash & Carry .....	I
Příloha 3 Seznam velkoobchodů.....	II
Příloha 4 Seznam maloobchodů.....	II
Příloha 5 Schéma náborového procesu .....	IV
Příloha 6 Rozhovor s personalistkou .....	V
Příloha 7 Rozhovor s manažerem č. 1 .....	VIII
Příloha 8 Rozhovor s manažerem č. 2 .....	IX
Příloha 9 Rozhovor s manažerem č. 3 .....	X
Příloha 10 Dotazníkové šetření .....	XI
Příloha 11 Graf 9 Komunikace s personalistou .....	XIV
Příloha 12 Graf 10 Preference uchazeče prvního kontaktu od personalisty .....	XIV
Příloha 13 Graf 11 Reálný první kontakt od personalisty.....	XV
Příloha 14 Graf 12 Jaká pozitiva shledává uchazeč v náborovém procesu společnosti .....	XV
Příloha 15 Graf 13 Jaká negativa shledává uchazeč v náborovém procesu společnosti.....	XV
Příloha 16 Graf 14 Poměr zobrazení inzerátů a reakcí .....	XVI
Příloha 17 Zpráva pro osloveného uchazeče přes profesní síť .....	XVI
Příloha 18 Grafické návrhy pro inzerci do FB skupin .....	XVII
Příloha 19 Návrh nového inzerátu .....	XVIII
Příloha 20 Kontaktní formulář .....	XIX
Příloha 21 Prezentace Bakalářské práce .....	XX

# Přílohy

## Příloha 1 Logo společnosti



Zdroj: JIP Východočeská a.s. (2023)

## Příloha 2 Seznam prodejen Cash & Carry

- Pardubice;
- Brno;
- Praha – Bořanovice;
- Most;
- Svoboda nad Úpou;
- Karlovy Vary;
- Sušice;
- Polička;
- Náchod;
- Jilemnice;
- České Budějovice;
- Zlín;
- Olomouc;
- Ostrava (JIP Východočeská a.s., 2023).

### **Příloha 3 Seznam velkoobchodů**

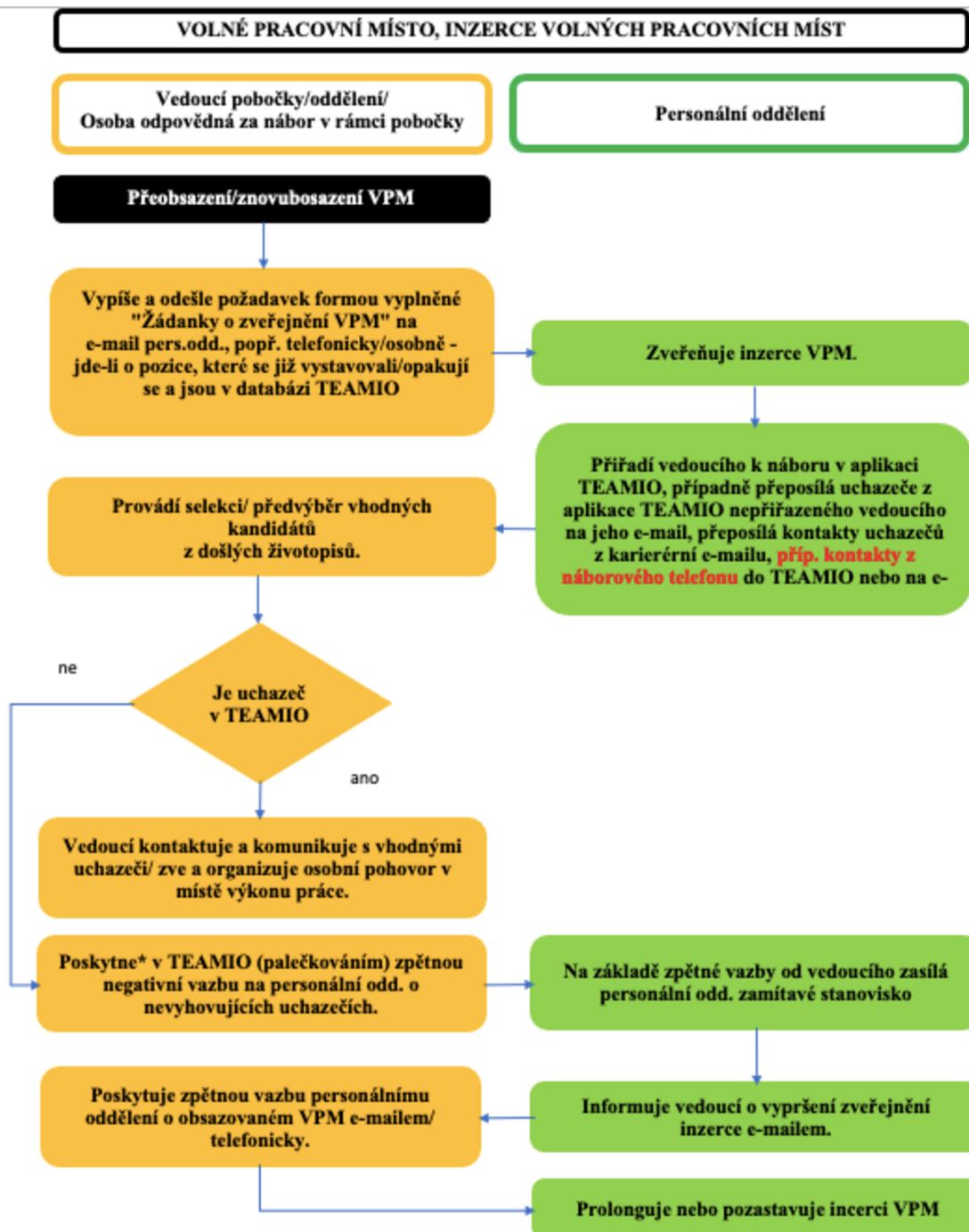
- Pardubice;
- Praha – Bořanovice;
- Jilemnice;
- Most;
- Liberec;
- Horšovský Týn;
- Nová Role;
- Ostrava;
- Olomouc (Lazecká ul.);
- Olomouc (ul. Na Zákopě);
- Zlín;
- Jeseník;
- Plzeň;
- České Budějovice;
- Hodonín;
- Humpolec (JIP Východočeská a.s., 2023).

### **Příloha 4 Seznam maloobchodů**

- Bílina;
- Františkovy Lázně;
- Chomutov (ul. Adámkova);
- Chomutov (ul. Březenecká);
- Chomutov (ul. Cihlářská);
- Chomutov (ul. Jiráskova);
- Prachatice;
- Praha – Horní Počernice;
- Sadská;
- Sokolov;
- Žatec;
- Žlutice;
- Harrachov;
- Horní Slavkov;

- Hrádek nad Nisou;
- Jáchymov;
- Jičín;
- Karlovy Vary;
- Mariánské Lázně (ul. Hroznatova);
- Marisánské Lázně (ul. Husova);
- Sezemice;
- Slaný;
- Svoboda nad Úpou;
- Blatná;
- Špindlerův Mlýn (JIP Východočeská a.s., 2023).

## Příloha 5 Schéma náborového procesu



Zdroj: vlastní zpracování dle rozhovoru s personalistkou

## **Příloha 6 Rozhovor s personalistkou**

### **Otázka č. 1 - Co je náplní Vaší práce jako personalistiky v této společnosti?**

Na této pozici jsem zodpovědná za centrální zpracování náborové inzerce pro celou JIP skupinu pro všechny pobočky v celé České republice. Dále pak za zpracování několika dotačních titulů POVEZ pro zvýšení vzdělání našich zaměstnanců. Zejména jde o řidiče v rámci rozšíření našich logistiko-distribučních služeb pro naše zákazníky. A poslední částí mé náplně je administrativní zajištění kompletního pracovního cyklu zaměstnance pro THP pracovníky centrály, dále pak celé sítě maloobchodních poboček a některých velkoobchodních poboček. Tj. od nástupu zaměstnance přes veškeré změny během jeho pracovní kariéry, až po jeho výstup.

### **Otázka č. 2 - Jak celý tento náborový proces probíhá?**

Proces je nastaven tak, že od vedoucího pobočky/oddělení či pověřeného zaměstnance přijde požadavek na vystavení aktuálně volného pracovního místa na určený interní e-mail personálního oddělení s vyplněnou interní žádankou, kde jsou vypsány detaily jako název, mzdové rozpětí, bodově náplň dané pracovní pozice, požadavky na uchazeče a nabídka. Nabídka práce se vystaví přes náborovou platformu Teamio a přiřadí se k ní odpovědný vedoucí pobočky/oddělení. Vedoucí provádí selekci/předvýběr vhodných kandidátů z došlých životopisů. Pokud je veden uchazeč v aplikaci a je vhodný, vedoucí ho kontaktuje a komunikuje s ním, následně si domluví osobní pohovor. Pokud však uchazeč z Teamio není vhodný, poskytne vedoucí negativní zpětnou vazbu (palečkováním) na personální oddělení o nevyhovujících uchazečích a na základě této zpětné vazby zasílá personální oddělení zamítavé stanovisko uchazeči. Nabídka práce je v aplikaci vystavena vždy 30 dní, personální oddělení tedy vždy před uplynutím lhůty informuje vedoucí o vypršení inzerce. Ten poskytne zpětnou vazbu personálnímu oddělení o průběhu obsazovaného volného pracovního místa buď e-mailem nebo telefonicky. Následně už pracovník personálního oddělení prodlouží inzerci nebo ji pozastaví.

### **Otázka č. 3 - Kdo podává požadavky na vystavení nové pracovní pozice?**

Většinou vedoucí pobočky/oddělení, příp. pověřený zaměstnanec pobočky. Ti podle své aktuální situace vyhodnotí, zda potřebují nové zaměstnance a žádají o vystavení volného pracovního místa.

### **Otázka č. 4 - Kdo novou pracovní pozici následně vystavuje na inzertní kanály?**

Zveřejňování volných pracovních míst má centrálně na starosti personalistka. Vždy dle požadavků, které zadává vedoucí pobočky/oddělení/osoba odpovědná za nábor v rámci pobočky.

### **Otázka č. 5 - Jakým způsobem funguje selekce uchazečů, kteří se ucházejí o volné pracovní místo?**

Za selekci i komunikaci a pohovory je zodpovědný vedoucí pobočky/oddělení. Ti jsou vždy přiřazeni k dané nabídce v Teamiu a vidí tam všechny kandidáty. Mohou si je tedy předvybrat, pozvat na pohovor apod.

### **Otázka č. 6 - Jak nejčastěji uchazeči reagují na novou nabídku práce?**

Nejčastěji odpoví na pozici skrz pracovní portál, ten pak vygeneruje na e-mail, který je na něj připojený, že uchazeč odpověděl. Tento e-mail je náborový a vždy uveden v nabídce volného pracovního místa. Často i volají na číslo, které je u každého inzerátu, a to je buď náborové číslo, které je poskytováno pouze pro tyto účely, nebo číslo na vedoucího pracovníka/manažera, který je k tomuto náboru připojen.

### **Otázka č. 7 - Hledáte zaměstnance do společnosti dle nějaké personální strategie?**

V současné době je personální strategie vytvářena na úrovni top-down, tj. od potřeb a požadavků vedení společnosti, přes nového HR manažera.

### **Otázka č. 8 - Kým jsou tvořeny profily pracovních míst?**

Popis pracovních míst je nově vytvářen v rámci personální strategie na personálním oddělení v kooperaci s nadřízeným dané pozice a pomocí rozhovorů i s některými vybranými zaměstnanci na příslušné pozici.

### **Otázka č. 9 - Jsou tyto profily pravidelně aktualizovány?**

Historicky zde byly vytvořeny nějaké popisy pracovních míst. Ty byly aktualizovány v roce 2021 a s příchodem nového HR manažera jsou letos opětovně aktualizovány.

### **Otázka č. 10 - Jaké metody používáte pro oslovení uchazečů na pracovním trhu, a které z nich se Vám nejvíce osvědčily?**

Nejvíce jsou ve společnosti využívány pracovní portály jako práce.cz a jobs.cz. Vše je vystavováno přes náborovou platformu Teamio, přes kterou se pracovní nabídka přepíše na tyto pracovní portály a také na kariérní stránky společnosti. V tuto chvíli to ale stojí společnost velké peníze, měsíčně okolo 160 000 Kč. Někdy jsou využívány i úřady práce, ale to se ve společnosti spíše ukázalo jako nevhodná metoda pro získávání pracovníků, nýbrž většina uchazečů z úřadu práce je málo kvalifikovaná. Nově se snažíme využít i nesponzorovaných Facebook příspěvků v rámci různých skupin. Pro vybrané pozice lze využít i přímé vyhledávání přes profily na profesní síti LinkedIn.

### **Otázka č. 11 - Ze kterých pracovních portálů se hlásí nejvíce uchazečů?**

Jak už bylo řečeno, nejvíce uchazečů odpovídá na pracovní nabídku skrze inzertní kanály. Když kandidát zašle e-mail nebo zavolá na kariérní kontakt, který spravuji, předám jeho kontakt na daného manažera a ten už s ním sám pracuje dál (zejména je to takto nastaveno z důvodu velkého množství různých lokalit jednotlivých poboček v rámci ČR). Já tuto cestu mohu sledovat skrz náborovou platformu. Data k minulému roku ukazují, že nejvíce uchazečů přišlo z portálu Práce.cz, až 53 %. Dále pak Jobs.cz to přineslo 22,20 %, na třetím místě jsou naše kariérní stránky, odtud přišlo 20,20 % uchazečů, pak jsou to portály jako indeed.cz, jooble.cz apod. odtud bylo 3,50 % uchazečů a posledním kanálem je aplikace Práce za rohem, ta nám poskytla 1,10 %. Tuto aplikaci nemá ve svém mobilním zařízení každý, proto si vysvětlujeme to malé procento uchazečů z tohoto kanálu. Vystavování na tyto inzertní kanály poskytuje



platforma Teamio, kde si může personalista „zaškrtnout“, na jaký kanál chce volné pracovní místo vystavit.

**Otázka č. 12 – Jaká je reakce na vystavené inzeráty? Reagují uchazeči dostatečně?**

Nabídky práce mají velké číslo zobrazování, během několika hodin od vystavení nabídky se číslo zobrazení inzerátu blíží ke stovce. Bohužel reakce je oproti zobrazení opravdu malá. Za loňský rok jsou data taková, že vystavených 390 pozic si zobrazilo 371 592 lidí, ale na inzerát zareagovalo pouhých 6 057 lidí.

**Otázka č. 13 - Jaké informace o nabídce práce zmiňujete ve svém inzerátu?**

V hlavičce inzerátu je vždy krátký popis naší společnosti, dále co pracovníka na dané pozici čeká, co od něj očekáváme a jaké jsou benefity této práce. Někdy zveřejňujeme i mzdu, ale většinou je skrytá. Samozřejmě také místo výkonu práce a pak už jen kontakt na člověka, kterému se může uchazeč ozvat v případě zájmu.

**Otázka č. 14 - Využíváte pro získávání pracovníků úřady práce?**

Jak bylo zmíněno v otázce č. 10, inzerce přes úřady práce není příliš efektivní v souvislosti s nízkou nezaměstnaností v ČR, která trvá již několikátým rokem. Na Úřadu práce jsou evidováni spíše lidé „nezaměstnatelní“, tj. lidé v dlouhodobé evidenci, kteří se dostávají na pohovory především na výzvy/ doporučenky od ÚP. Na Úřad práce vyvěšujeme ale volná pracovní místa určená pro cizince, zaměstnanecké karty.

**Otázka č. 15 - Využíváte pro získávání pracovníků agentury práce?**

Nevyužíváme.

**Otázka č. 16 - Jak často obsazujete volné pracovní pozice z interních zdrojů a jakým způsobem o těchto volných pozicích informujete?**

Nedokážu odpovědět v absolutní hodnotě ani procenty, protože na toto není zpracována statistika. Z interních zdrojů se občas podaří propojit volné pracovní místo a současného zaměstnance, který např. přejde z jiného současného oddělení na nové nebo v rámci posunu své kariéry povýší na uvolněnou pozici, nebo pokud to povaha aktuální situace vyžaduje, tak se flexibilně nalézají řešení.

**Otázka č. 17 - Jak hodnotíte Váš náborový proces z pohledu specialisty? Je zde místo pro zlepšení?**

Určitě je vždy prostor pro zlepšení. Společnost JIP je ryze českou společností bez zahraničního kapitálu proti konkurenčním společnostem a finance/ investice jistě sehrávají velkou roli v rámci toho, jaké zdroje, nástroje budete využívat. Z mého pohledu se zde v současné době neexistuje koncepce využívání strategického sponzorovaného obsahu volné nabídky práce jako např. PPC kampaně, pravidelný sponzorovaný obsah na Facebooku či LinkedIn. V rámci některých pracovních pozic i případná spolupráce s agenturami práce nebo spolupráce se školami.

Velký prostor vidím i v tom, že zde nefunguje budování značky zaměstnavatele ze zaměstnaneckého pohledu, např. vlastní kariérní stránky, zveřejňování příběhů zaměstnanců, úspěchu a firemního prostředí na vlastních Facebookových a LinkedIn kanálech.

## **Příloha 7 Rozhovor s manažerem č. 1**

### **Otázka č. 1 - Jak hodnotíte proces získávání pracovníků ve společnosti?**

*„Myslím si, že vzhledem k tomu, že je na to personalistka sama zvládá nábor skvěle. Kdykoliv něco potřebuji, vždy mě vyjde vstříc a pomůže. Bohužel si ale myslím, že společnost málo investuje do dalšího rozvoje tohoto procesu. Dle mých informací využíváme pro nábor pouze aplikaci Teamio, která i když je uživatelsky přívětivá a dobře se mi v ní pracuje, tak poskytuje inzerování pouze na pracovní portály a já si myslím, že bychom měli uchazeče oslovovat i jinými způsoby.“*

### **Otázka č. 2 – Je něco, co byste zlepšil na procesu získávání pracovníků do společnosti?**

*„Jak jsem již zmiňoval, myslím si, že bychom měli nábor trochu víc rozvíjet a jít s trendem. Například sociální sítě umí oslovit velkou skupinu uchazečů, sám vidám nabídky práce právě na sociálních sítích a vždy mě docela zaujmou, protože jsou graficky pěkně zpracované. Nebo taková profesní síť LinkedIn, tam mám profil a po několika letech jsem si ho aktualizoval a hned mně chodí pozvánky od headhunterů a píšou mi soukromé zprávy. Musím říct, že už mě to kolikrát zaujalo a začal jsem si s nimi dopisovat. Tohle oslovení bychom na THP pozice mohli v JIPu taky klidně zavést.“*

### **Otázka č. 3 – Jste spokojený s prací personalistky, která je Vám pravou rukou v celém procesu získávání pracovníků?**

*„Jak jsem již zmiňoval v otázce č. 1, personalistka je moje pravá ruka, co se týká náborů a vždy se na ni mohu obrátit s jakýmkoliv dotazem. Věřím, že toho má hodně, protože naplní její práce není pouze inzerce, ale i tak to zvládá skvěle. Možná, že kdyby chtěla společnost rozvíjet náborový proces, už by na to jeden člověk nestačil, ale to není na mně. Každopádně, jak říkám, s její prací a ochotou jsem nadmíru spokojený.“*

### **Otázka č. 4 – Jste spokojený s uchazeči, kteří se uchází o pracovní místo ve Vaší společnosti?**

*„No, někdy jsem a někdy ne. Záleží i hodně na dané pozici, na kterou se uchazeči hlásí. Je něco jiného, když hledáte skladníka a něco jiného, když chcete asistentku obchodního zástupce. Teď nechci paušalizovat a říkat, že jsou skladníci špatní nebo horší než administrativní pracovníci. Samozřejmě, že potřebujeme obsazovat všechny pozice. Ale na nevhodného uchazeče narazím i na administrativních pozicích, někteří lidé prostě nejsou naučení slušnému chování a je potřeba s nimi umět pracovat.“*

### **Otázka č. 5 – Dle rozhovoru s personalistkou jsme se dozvěděli, že nabídka práce je náborové platformě vždy po dobu 30 dní, stává se Vám, že během 30 dní se nikdo na dané pracovní místo nepřihlásí?**

*„Stává a poslední dobou velmi často. Já mám teda výhodu, že jsem v Pardubicích, to je velké město, ale nedokážu si představit, jaké problémy s obsazením pozic budou mít na maloobchodech třeba v Bilině, nebo ve Františkových Lázních. Ale co jsem se s kolegy bavil, není u nich tak velké fluktuace jako u nás, což je pochopitelné. Většinou nabídky práce po 30 dnech prodlužujeme, ale spíše pro dělnické pozice. Na administrativní pozice se lidé hledají snáz.“*

**Otázka č. 6 – Pokud ano, čím myslíte, že to je?**

*„Jak říkám, záleží hodně na lokalitě a dané pozici. Nezaměstnanost je nízká a obsadit pracovní místa je pro zaměstnavatele oříšek. Musí být co nejvíce konkurenceschopní a prostě nabídnout více než konkurence. Ať už se to týká mzdy, benefitů nebo náplní práce. V těchto případech hodně konzultuji možnosti právě s personalistkou, většinou se snažíme, aby byl inzerát kreativní a uchazeče zaujmul. Aby z už z inzerátu bylo znát, že je JIP česká rodinná firma, to spoustu uchazečů oceňuje.“*

**Otázka č.7 – Jak často podáváte požadavky na vystavení nové pracovní pozice?**

*„Jak je potřeba. Ale určitě dvakrát do měsíce třeba na tři pozice. Ale asi to není úplně pravidelné, někdy je to tak a jindy více nebo méně. Záleží na situaci.“*

**Otázka č. 8 – Za jak dlouho od zveřejnění nabídky práce se Vám začnou uchazeči hlásit?**

*„Jak jsem již přiblížil v otázce č. 3, hodně záleží na pozici, ne kterou se uchazeč hlásí. Na manuální práce se teď dost hlásí Ukrajinci, neboť jich je v ČR poměrně dost. Ale třeba na pozici pokladní/prodávačka je třeba umět i jazyk, na tu se Ukrajinci moc nehlásí, spíše na uklízečku, skladníka apod. Ale jakmile jde o administrativní pracovníky, uchazečů je dost.“*

**Příloha 8 Rozhovor s manažerem č. 2**

**Otázka č. 1 - Jak hodnotíte proces získávání pracovníků ve společnosti?**

*„Celý proces získávání pracovníků k nám do firmy hodnotím jako nepříliš přínosný. Myslím si, že by měla společnost začít investovat i do jiných kanálů, přes které lze získávat kvalitní zaměstnance.“*

**Otázka č. 2 – Je něco, co byste zlepšil na procesu získávání pracovníků do společnosti?**

*„Myslím si, že bychom mohli začít inzerovat přes sociální sítě. Sponzorované příspěvky, které se kandidátům zobrazují, jsou velmi efektivní. Mohli bychom tak oslovit i mladší generace, které v současnosti o práci v naší společnosti moc zájmu nejeví.“*

**Otázka č. 3 – Jste spokojený s uchazeči, kteří se uchází o pracovní místo ve Vaší společnosti?**

*„V současné chvíli jsem. Ale jak jsem zmínil v předchozí otázce, bylo by lepší, kdybychom oslovovali i mladší generace, které přinesou do společnosti nové vize. Bohužel přes běžné inzeráty takové generace jen těžko někdo osloví. Musí se nad tím začít více komplexně přemýšlet a nastavovat strategie, podle kterých se bude společnost řídit. Mladé generace hledají společnosti, o kterých je slyšet a které mají pevnou firemní kulturu. Myslím si proto, že by společnost měla začít s budováním značky jako takové, aby oslovila širší spektrum uchazečů.“*

**Otázka č. 4 – Jste spokojený s prací personalistky, která je Vám pravou rukou v celém procesu získávání pracovníků?**

*„Jsem velmi spokojen. Kdykoliv něco potřebuji nebo mám s něčím problém, obrátím se na personalistku a ta mi vždy pomůže a vyhoví.“*

**Otázka č. 5 – Dle rozhovoru s personalistkou jsme se dozvěděli, že nabídka práce je náborové platformě vždy po dobu 30 dní, stává se Vám, že během 30 dní se nikdo na dané pracovní místo nepřihlásí?**

*„To se většinou nestává. Třicet dnů je dlouhá doba a za tu dobu se vždy někdo ozve.“*

**Otázka č. 6 – Pokud ano, čím myslíte, že to je?**

*„Nestává se.“*

**Otázka č.7 – Jak často podáváte požadavky na vystavení nové pracovní pozice?**

*„Poměrně často. Každý měsíc určitě. Neboť je velmi vysoká fluktuace a lidem se moc pracovat nechce, hlavně manuálně.“*

**Otázka č. 8 – Za jak dlouho od zveřejnění nabídky práce se Vám začnou uchazeči hlásit?**

*„Většinou v prvním týdnu od vystavení nabídky. U každé pozice je to jiné, u některých se hlásí ještě ten den a některé jsou vystavené bez ohlasu třeba i pět dní. Ale do 7 dnů se vždy někdo přihlásí. Je důležité, aby byla nabídka zajímavá a uchazeče oslovila. Nejlépe, když se mu bude stále ukazovat, díky právě sponzorovaným příspěvkům.“*

### **Příloha 9 Rozhovor s manažerem č. 3**

**Otázka č. 1 - Jak hodnotíte proces získávání pracovníků ve společnosti?**

*„Proces bohužel hodnotím negativně, protože se nám to úplně nedaří a získávání pracovníků probíhá pouze přes inzerát a těch nabídek moc nechodí.“*

**Otázka č. 2 – Je něco, co byste zlepšil na procesu získávání pracovníků do společnosti?**

*„Zaměřil bych se více na školy, sdělovací programy a sociální sítě včetně LinkedIn. Presentovat naši společnost jako novou příležitost pro mladé lidi učit se novým věcem a že jim dáme šanci se uchytit v naší struktuře.“*

**Otázka č. 3 – Jste spokojený s uchazeči, kteří se uchází o pracovní místo ve Vaší společnosti?**

*„Jedná se o širší otázku. Co se týká administrativní pozice, tak tam je sice méně kandidátů, než bych očekával, ale uchazeči se nakonec dostaví na kvalitativní úrovni.“*

*Co se týká pozice nákupčí, tam už je to horší a většinou nechodí kvalifikovaní uchazeči, ale uchazeči z jiných oborů, které se na tuto práci nehodí a nemají kvalifikaci či už uchazeči, kteří naší společnosti nemají co dát. Tady je to spojené s otázkou č. 2, protože nám chybí ta mladá generace, ale to je i o reklamě společnosti a navázání spojení s dalšími organizacemi či sociálními sítěmi. Také naše webové stránky jsou velmi zastaralé, a to o něčem vypovídá. Nebráníme se novým lidem bez zkušeností, které si vyzkoušíme a zaučíme, ale bohužel těchto lidí se k nám moc nehlásí, a to je bohužel vina i na naší straně.“*

**Otázka č. 4 – Jste spokojený s prací personalistky, která je Vám pravou rukou v celém procesu získávání pracovníků?**

*„Ano jsem spokojen, protože to není v jeho/její kompetenci zvolit strategii a změnu náboru lidí.“*

**Otázka č. 5 – Dle rozhovoru s personalistkou jsme se dozvěděli, že nabídka práce je náborové platformě vždy po dobu 30 dní, stává se Vám, že během 30 dní se nikdo na dané pracovní místo nepřihlásí?**

*„To se nestane.“*

**Otázka č. 6 – Pokud ano, čím myslíte, že to je?**

*„Viz předchozí otázka.“*

**Otázka č.7 – Jak často podáváte požadavky na vystavení nové pracovní pozice?**

*„Každý měsíc, protože za poslední roky došlo k aktualizaci pozic, rozšíření pozic a také s tím spojenou fluktuací, kdy ne vždy byla šťastná ruka.“*

**Otázka č. 8 – Za jak dlouho od zveřejnění nabídky práce se Vám začnou uchazeči hlásit?**

*„Uchazeči se začnou hlásit do 3 pracovních dní. Důležité je nabídky topovat a dostávat na první pozice v rámci vyhledávání. Pokud se to neděje, tak nabídky přestanou chodit.“*

## **Příloha 10 Dotazníkové šetření**

### **Výzkumné dotazníkové šetření k bakalářské práci**

Dobrý den, jsem studentkou Vysoké školy ekonomie a managementu a píši bakalářskou práci na téma Management získávání pracovníků do vybrané společnosti. Tímto bych Vás chtěla požádat o zodpovězení mých 20 otázek tohoto dotazníku, který je anonymní.

Děkuji za Váš čas.

1. Na jaké pozici ve společnosti pracujete?
  - a) manažerská pozice
  - b) administrativní pracovník
  - c) manuální pracovník
  
2. Jak dlouho jste zaměstnán/a v této společnosti?
  - a) 0-2 roky
  - b) 2-5 let
  - c) 5-10 let
  - d) 10 a více let
  
3. Jaký zdroj nejčastěji využíváte při hledání zaměstnání?
  - a) inzerce v tisku, médiích
  - b) internetové stránky dané společnosti
  - c) být osloven personalistou
  - d) internetové portály typu jobs.cz, práce.cz apod.
  - e) jiné
  
4. Jak jste se dozvěděl/a o pracovní pozici ve Vašem současném zaměstnání?
  - a) tištěný inzerát
  - b) prostřednictvím známých/rodiny
  - c) internetové portály typu jobs.cz, práce.cz apod.

- d) sociální sítě (Facebook)
  - e) internetové stránky dané společnosti
  - f) úřad práce
  - g) jiné
5. Jak hodnotíte kariérní stránky společnosti?
- a) přehledné
  - b) neutrální
  - c) nepřehledné
6. Co je pro Vás nejdůležitější při hledání zaměstnání?
- a) mzdové ohodnocení
  - b) dobré jméno společnosti
  - c) služební telefon, notebook, automobil apod.
  - d) možnost kariérního růstu
  - e) pracovní náplň
  - f) benefity
  - g) dobrý kolektiv
  - h) vzdálenost od domova
  - i) jiné
7. Jakou pro Vás hraje roli dobré jméno společnosti?
- a) nejdůležitější
  - b) středně důležitou
  - c) vůbec
8. Které informace si vybavujete, že se v nabídce práce vyskytovaly?
- a) název pracovního místa
  - b) popis, či představení společnosti
  - c) popis pracovní pozice
  - d) místo výkonu práce
  - e) mzdové ohodnocení
  - f) požadované znalosti a dovednosti
  - g) požadované dokumenty
  - h) informace, jak se o pozici ucházet
9. Které informace si vybavujete, že v nabídce práce naopak chyběly?
- a) název pracovního místa
  - b) popis, či představení společnosti
  - c) popis pracovní pozice
  - d) místo výkonu práce
  - e) mzdové ohodnocení
  - f) požadované znalosti a dovednosti
  - g) požadované dokumenty
  - h) informace, jak se o pozici ucházet
10. Na základě kterých, z výše uvedených, informací jste se rozhodl/a o pracovní pozici ucházet? Uveďte:

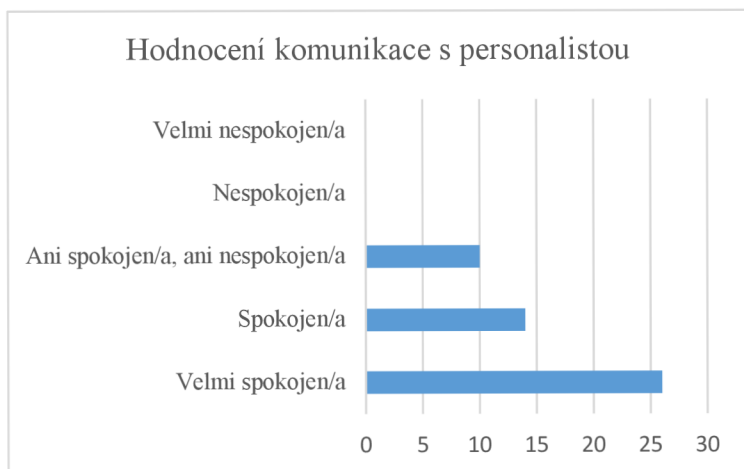
11. Byly pro Vás informace v nabídce práce dostačující?
- rozhodně ano
  - spíše ano
  - spíše ne
  - rozhodně ne
12. Pokud jste na předchozí otázku odpověděl/a „ne“ napište, které informace byste v nabídce práce uvítali:
13. Jak byste celkově hodnotil/a nabídku práce, která Vás oslovila?
- velmi spokojen/a
  - spokojen/a
  - ani spokojen/a, ani nespokojen/a
  - nespokojen/a
  - velmi nespokojen/a
14. Jak byste hodnotil/a komunikaci s personalistou po odeslání své žádosti o pracovní místo?
- velmi spokojen/a
  - spokojen/a
  - ani spokojen/a, ani nespokojen/a
  - nespokojen/a
  - velmi nespokojen/a
15. Jak dlouho trvalo, než se Vám po odeslání žádosti o pracovní místo personalista ozval/a?
- Kontaktoval/a mě ještě ten den
  - 1-2 dny
  - 3-5 dní
  - 5-10 dní
  - Nepamatuji se
16. Jaký první kontakt s personalistou po odeslání Vaší žádosti o pracovní místo preferujete?
- telefonát
  - e-mail
  - osobní setkání
  - nepreferuji
17. Jak Vás poprvé kontaktoval/a personalista z Vašeho současného zaměstnání?
- telefonátem
  - e-mailem
  - osobním setkáním
  - zprávou na sociálních sítích (LinkedIn)
  - nepamatuji se
18. Jaké činnosti k ucházení se o pracovní pozici preferujete?
- vyplnění dotazníku
  - zaslání životopisu

- c) zaslání motivačního dopisu
- d) telefonát personalistovi

19. Napište pozitiva, která vnímáte na procesu získávání zaměstnanců do společnosti, ve které pracujete:

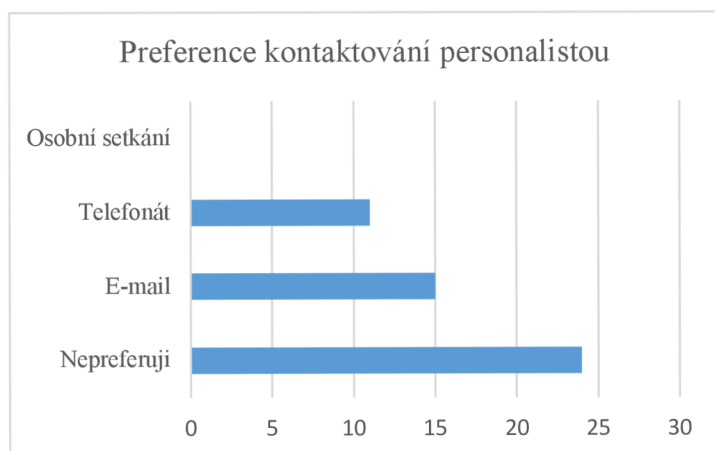
20. Napište negativa, která vnímáte na procesu získávání zaměstnanců do společnosti, ve které pracujete:

### Příloha 11 Graf 9 Komunikace s personalistou



Zdroj: vlastní zpracování dle získaných dat

### Příloha 12 Graf 10 Preference uchazeče prvního kontaktu od personalisty



Zdroj: vlastní zpracování dle získaných dat

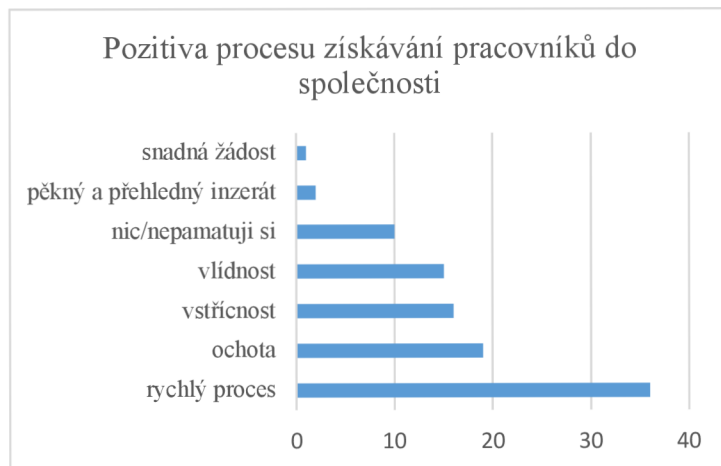


### Příloha 13 Graf 11 Reálný první kontakt od personalisty



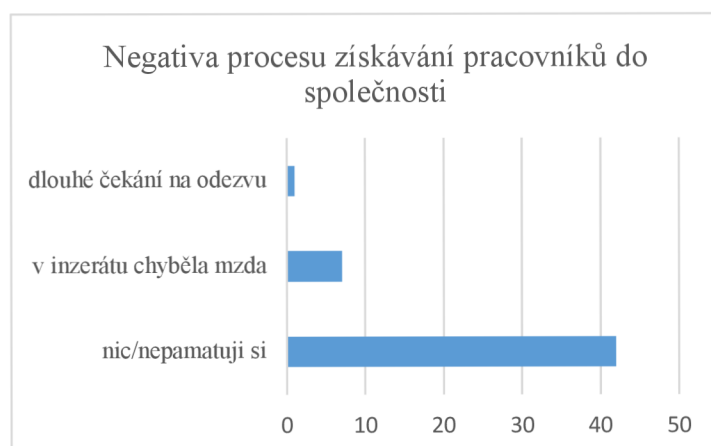
Zdroj: vlastní zpracování dle získaných dat

### Příloha 14 Graf 12 Jaká pozitiva shledává uchazeč v náborovém procesu společnosti



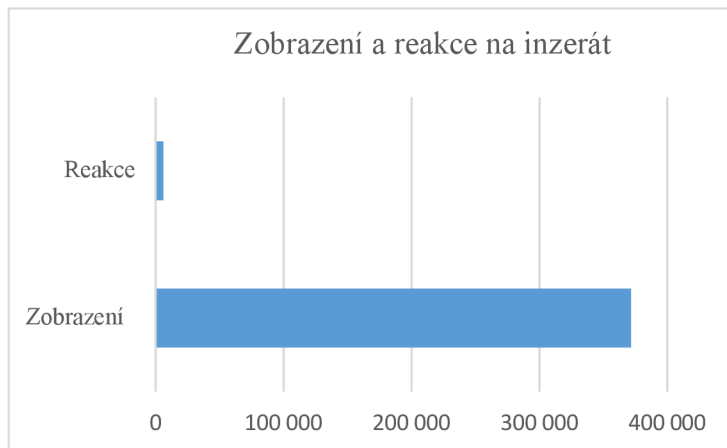
Zdroj: vlastní zpracování dle získaných dat

### Příloha 15 Graf 13 Jaká negativa shledává uchazeč v náborovém procesu společnosti



Zdroj: vlastní zpracování dle získaných dat

## Příloha 16 Graf 14 Poměr zobrazení inzerátů a reakcí



Zdroj: vlastní zpracování dle rozhovoru s personalistkou

## Příloha 17 Zpráva pro osloveného uchazeče přes profesní síť

*„Dobrý den, děkuji za propojení. V současné době řešíme obsazení pozice Obchodní zástupce v naší společnosti JIP východočeská, a.s., pobočka Pardubice. Jelikož mě Váš profil zaujal, ráda bych se Vás zeptala, zda v současné době neuvažujete o nové pracovní příležitosti. Pokud by to pro vás bylo zajímavé, ráda Vám napíšu více informací pro možnost další nezávazné důvěrné komunikace. S pozdravem ...“.*

Zdroj: vlastní zpracování

## Příloha 18 Grafické návrhy pro inzerci do FB skupin



Zdroj: vlastní zpracování dle konzultace s pracovníkem grafického oddělení společnosti

## **Příloha 19 Návrh nového inzerátu**

### **Prodavač/ka – pokladní | Pardubice**

JIP východočeská, a.s.

Hradištská 407, Pardubice – Polabiny

20 000 – 25 000 Kč

Jste člověk spolehlivý, pečlivý, zručný, nebojíte se manuální práce, vlastníte potravinářský průkaz a rád komunikujete s lidmi? Pokud jste odpověděl/a ano a nebojíte se zodpovědnosti, pak hledáme právě Vás :-)

Neváhejte a pošli nám svůj životopis!

JIP východočeská, a.s. - největší z velkoobchodů potravin a nápojů s českým srdcem nabízí volnou pracovní pozici:

#### **Na této pozici vás čeká:**

- práce na pokladně – markování zboží
- obsluha našich zákazníků
- manipulace se zbožím: vybalování a doplňování
- kontrola cen a záručních lhůt
- motivující mzdové ohodnocení
- dodržování zásad hygieny prodeje
- práce v režimu krátký/dlouhý týden

#### **Předpoklady úspěšného kandidáta:**

- vyučení nebo zkušenosti v oboru výhodou
- pečlivost a spolehlivost
- aktivní přístup k práci
- příjemné vystupování
- zručnost
- platný potravinářský průkaz

#### **Proč pracovat právě pro nás:**

- **benefity:** sleva na nákup firemního sortimentu, zvýhodněný mobilní tarif
- příjemný kolektiv
- dlouhodobá spolupráce
- zaškolíme Vás a budeme oporou v začátcích
- spokojenost našich klientů a zaměstnanců je pro nás klíčová
- vytváříme příjemné pracovní prostředí a podporujeme osobní růst našich zaměstnanců
- práce v ryze české, dynamicky se rozvíjející společnosti s tradicí a zkušenostmi 25 let na trhu

Zdroj: vlastní zpracování dle předešlých inzerátů společnosti JIP Východočeská a.s.

## Příloha 20 Kontaktní formulář

### Kontaktní formulář

Jméno a příjmení *	E-mailová adresa *
Telefon *	Nejvyšší dosažené vzdělání *
Přiložený životopis *	<a href="#">Procházet</a>
Text...	
<a href="#">ODESLAT</a>	

Zdroj: vlastní zpracování

## Příloha 21 Prezentace Bakalářské práce



## Řešená problematika



### úvod

Cílem bakalářské práce je zhodnocení procesu získávání pracovníků ve vybrané společnosti, jeho silných a slabých a následné doporučení a návrh na zlepšení celého náborového procesu.

### problém

Získávání pracovníků do společnosti JIP Východočeská a.s.

### přístup

Na základě literatury a výzkumného šetření navrhnout opatření a doporučení, které společnosti pomohou vylepšit proces získávání pracovníků.

## Postup řešení

### zdroj

ARMSTRONG M.,  
TAYLOR S. Řízení  
lidských zdrojů: moderní  
pojetí a postupy.  
BĚLOHLÁVEK F. Jak  
vybrat správného  
člověka na správné  
místo: úspěšný  
personální výběr.  
MALÝ L. HR Marketing:  
Jak na efektivní  
náborové kampaně.

Vysoká škola ekonomie a managementu

### získávání

- Odborné publikace,  
e-knihy, Internetové  
zdroje o daném  
tématu

### zpracování

- rozhovor s  
personálním  
pracovníkem  
- rozhovory s  
liniovými manažery  
- dotazníkové šetření,  
které bylo rozšířeno  
mezi zaměstnance

Vzorová prezentace VSEM 3

## Výsledky práce

Z výsledků práce vyplynulo, že proces získávání pracovníků do společnosti JIP Východočeská a.s. není v příliš kritickém stavu, ale určitě je zde místo pro zlepšení a ušetření nákladů společnosti.

- Lze předpovědět, že se může proces zlepšit za pomoci implementace navrhovaných řešení.
- Z dat lze vyčíst fakta:**
  - Velmi malá reakce na nabídku práce společnosti.
  - Vývoj indikuje zaměřit se na atraktivnější nabídku – fotografie zaměstnanců, atraktivní nabídka mzdy apod.
  - Do budoucna je potřeba se zaměřit na jiné zdroje získávání pracovníků.

Vysoká škola ekonomie a managementu

Vzorová prezentace VSEM 4

## Doporučení

Na základě výsledků lze doporučit....



1. Firma bude profitovat ze zavedení dalších zdrojů získávání pracovníků.

---



2. Zaměření na atraktivnější nabídku práce firmě poskytne nové tváře.

---



3. Z ekonomického hlediska společnost ušetří na měsíčních nákladech.

---

## Závěr



**Práce přinesla reálná doporučení, které mohou společnosti pomoci s ušetřením nákladů a nalezením nových pracovníků.**



Novým řešením je nevyužívat pro získávání pracovníků pouze jeden zdroj.



Problematika byla posunuta díky metodě triangulace, kdy bylo na problém nahlédnuto ze tří perspektiv.



