

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

DIPLOMOVÁ PRÁCE



MANAGEMENT FIREM

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

NÁZEV DIPLOMOVÉ PRÁCE/TITLE OF THESIS

Posouzení systému přijímání nových zaměstnanců

TERMÍN UKONČENÍ STUDIA A OBHAJOBA (MĚSÍC/ROK)

Leden/2021

JMÉNO A PŘÍJMENÍ STUDENTA / STUDIJNÍ SKUPINA

Bc. Anastasia Mityurina/ MF29

JMÉNO VEDOUCÍHO DIPLOMOVÉ PRÁCE

Mgr. Ing. Marek Botek, Ph.D.

PROHLÁŠENÍ STUDENTA

Odevzdáním této práce prohlašuji, že jsem zadanou diplomovou práci na uvedené téma vypracoval/a samostatně a že jsem ke zpracování této diplomové 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:

PODĚKOVÁNÍ

Ráda bych tímto poděkovala vedoucímu diplomové práce za metodické vedení a odborné konzultace, které mi poskytl při zpracování mé diplomové práce.

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

SOUHRN

1. Cíl práce:

Cílem diplomové práce je zlepšit systém přijímání zaměstnanců zavedením nového oddělení personalistiky. Dílčím cílem je formulovat doporučení pro nábor zaměstnanců.

2. Výzkumné metody:

Teoreticko-metodologická část diplomové práce byla zpracována na základě odborné literatury, která byla považována za vhodnou pro nejlepší znázornění problematiky. Obsahuje popis termínů, jako je „personální plánování“ a „přijímání nových zaměstnanců“ a důležité informace s nimi spojenými. Pro naplnění hlavního a dílčího cíle diplomové práce byly provedeny osobní rozhovory a posbírána data od ředitele firmy XYZ. Analytická část v první kapitole obsahuje charakteristiku společnosti. Druhá část se skládá z popisu současného systému naboru personálu, který byl zjištěn během provedení kvantitativního výzkumu, kterým byly osobní rozhovory. Základem pro kvantitativní výzkum jsou rozhovory s vedoucími jednotlivých organizačních jednotek XYZ. Otázky, které byly položeny respondentům a jejich odpovědi jsou uvedeny v příloze. Třetí část je zaměřena na návrh vzniku personálního oddělení, které vyplývá z provedeného kvantitativního výzkumu.

3. Výsledky výzkumu/práce:

Data, která byla posbírána během kvantitativního výzkumu a od ředitele společnosti, byla zanalyzována a zpracována. Z dat vyplynulo, že vedoucí jednotlivých oddělení nejsou spokojeni se současným systémem vyhledávání a přijímání nových zaměstnanců. Výsledkem šetření byl návrh na zřízení personálního oddělení ve firmě XYZ, které bude mít na starosti 5 činností: fluktuaci zaměstnanců, vyhledávání zaměstnanců, výběr zaměstnanců, adaptaci nováčků a personální činnosti pro současné zaměstnance. Na závěr bylo uvedeno ekonomické zhodnocení varianty zavedení personálního oddělení a porovnání se současným stavem. Bylo zjištěno, že při zavedení personálního oddělení, firma XYZ ve výsledku ročně ušetří.

4. Závěry a doporučení:

Po zpracování analytické části vyplynulo, že firma XYZ nemá vlastní oddělení, které by mělo na starosti personální činnosti pro budoucí a stávající zaměstnance podniku. Dotazované osoby sdělily, že nejsou spokojené se současným systémem a ten by měl projít určitými změnami. Na základě provedeného výzkumu a posbíraných dat byla navržena varianta zavedení personálního oddělení, které usnadní činnost vedoucích a manažerů firmy XYZ. Po zavedení personálního oddělení bude usnadněn proces přijímání nových zaměstnanců a firma bude dokonce schopna ušetřit značnou část peněz.

KLÍČOVÁ SLOVA

Přijímání, zaměstnanci, personalistika

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

SUMMARY

1. Main objective:

The aim of the diploma thesis is to improve the recruitment system by introducing a new HR department. The partial goal is to formulate recommendations for recruitment.

2. Research methods:

The theoretical and methodological part of the diploma thesis was prepared on the basis of scientific literature, which was considered suitable for the best representation of the issue. It contains a description of terms such as "personnel planning" and "personnel recruitment" and important information related to them. In order to fulfill the main and partial goals of the diploma thesis, personal interviews were conducted and data were collected from the director of the XYZ company. The analytical part in the first chapter contains the characteristics of the company. The second part consists of a description of the current recruitment system, which was found during a quantitative survey of personal interviews. The basis for quantitative research are interviews with the heads of individual organizational units of XYZ. The questions that were respondents asked and their answers are listed in the appendix. The third part is focused on the proposal for the creation of a HR department, which results from the quantitative research.

3. Result of research:

The data collected during the quantitative research and from the company director were analyzed and processed. The data showed that the heads of individual departments are not satisfied with the current system of finding and hiring new employees. The result of the investigation was a proposal to establish a HR department in the company XYZ, which will be in charge of 5 activities: employee turnover, search for new employees, employee selection, adaptation of newcomers and personnel activities for current employees. Finally, an economic evaluation of introducing a HR department and a comparison with the current situation was presented. It was established that implementing the HR department will lead to annual savings for company XYZ.

4. Conclusions and recommendation:

After processing the analytical part, it turned out that the company XYZ does not have its own department, which would be in charge of personnel activities for future and current employees of the company. Respondents stated that they were not satisfied with the current system and that it should undergo some changes. Based on the research and data collected, a possibility of the introduction of the HR was proposed, which will facilitate the activities of leaders and managers of company XYZ. Following the introduction of the HR department, the process of hiring new employees will be facilitated and the company will even be able to save a considerable amount of money.

KEYWORDS

Recruitment, Employees, Human resources

JEL CLASSIFICATION

M51, M54

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Jméno a příjmení:	Anastasia Mityurina
Studijní program:	Ekonomika a management (Ing.)
Studijní obor:	Management firem
Studijní skupina:	MF 29
Název DP:	Systém přijímání nových zaměstnanců ve firmě XYZ
Zásady pro vypracování (stručná osnova práce):	1. Úvod 2. Teoretická část: personální plánování, přijímání nových zaměstnanců, metodika 3. Praktická část: charakteristika vybrané společnosti, systém náboru personálu, vlastní výzkum, vyhodnocení a návrh opatření 4. Závěr
Seznam literatury: (alespoň 4 zdroje)	• ARMSTRONG, M., TAYLOR, S. <i>Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy</i>. 13. vyd. Praha : Grada, 2015, 928 stran. ISBN 978-80-247-5258-7. • BEARDWELL, I., HOLDEN, L., CLAYDON, T. <i>Human resource management</i>. Haddington : Scotpint, 2004, 739 stran. ISBN 0-273-67911-2. • DĚDINA, J. <i>Management a organizace: současné přístupy k řízení lidí a vytváření organizací</i>. Ostrava : Key Publishing, 2018, 712 stran. ISBN 978-80-7418-290-7. • ŠIKÝŘ, M. <i>Personalistika pro manažery a personalisty</i>. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha : Grada, 2016, 208 stran. ISBN 978-80-247-5870-1.
Harmonogram:	• Zpracování cílů a metodiky do 10. 06. 2020 • Zpracování teoretické části do 31. 07. 2020 • Zpracování výsledků do 31. 8. 2020 • Finální verze do 01. 12. 2020
Vedoucí práce:	Mgr. Ing. Marek Boteck, Ph.D.

prof. Ing. Milan Žák, CSc.
rektor

V Praze dne 1. 6. 2020

Prof. Ing.
Milan
Žák CSc.

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

Obsah

1 Úvod	1
2 Teoreticko-metodologická část práce	3
2.1 Personální plánování	3
2.1.1 Systematický přístup k plánování lidských zdrojů	4
2.2 Přijímání nových zaměstnanců	10
2.2.1 Získávání pracovníků	11
2.2.2 Předvýběr a výběr pracovníků	17
2.2.3 Přijímání pracovníků	23
2.2.4 Adaptace pracovníků	24
2.3 Metodika zpracování práce	25
3 Analytická část práce	27
3.1 Charakteristika vybrané společnosti	27
3.1.1 Druhy činností společnosti XYZ	27
3.1.2 Organizační struktura	27
3.1.3 Finanční situace ve firmě XYZ	30
3.1.4 Struktura personálu	30
3.1.5 Průzkum zaměstnanců společnosti XYZ	32
3.1.6 Identifikace možných problémů v organizaci	34
3.2 Současný systém náboru personálu	35
3.2.1 Ekonomické zhodnocení současného systému náboru personálu	40
3.2.2 Posouzení efektivity současného systému náboru personálu	41
3.3 Návrh na zřízení personálního oddělení	42
3.3.1 Fluktuace zaměstnanců	44
3.3.2 Vyhledávání zaměstnanců	45
3.3.3 Výběr zaměstnanců	46
3.3.4 Adaptace nováčků	51
3.3.5 Personální činnosti pro současné zaměstnance	52
3.3.6 Ekonomické zhodnocení varianty zavedení personálního oddělení	53
3.3.7 Porovnání nákladů	54
4 Závěr	56
Literatura	58
Přílohy	II

Seznam obrázků

Obrázek 1 Struktura společnosti XYZ	28
Obrázek 2 Struktura firmy XYZ po zavedení personálního oddělení.....	43
Obrázek 3 Činnosti personálního oddělení	43

Seznam tabulek

Tabulka 1 Finanční výsledky	30
Tabulka 2 Počet lidí v personálu	30
Tabulka 3 Fluktuace zaměstnanců	31
Tabulka 4 Zkoumání pracovního kolektivu	33
Tabulka 5 SWOT analýza	35
Tabulka 6 Ekonomické zhodnocení	40
Tabulka 7 Průměrné roční náklady na vyhledávání a zaměstnání personálu	41
Tabulka 8 Náklady na vyhledávání nových zaměstnanců personálního oddělení a uspořádání pracovišti	53
Tabulka 9 Ekonomické zhodnocení pro nově zavedené oddělení personalistiky	54
Tabulka 10 Porovnání nákladů	55

1 Úvod

V současné době podniky vynakládají značné úsilí při výběru personálu, jeho adaptaci a zaškolení, aby zaměstnanec mohl převzít větší odpovědnost. V organizaci však mohou chybět kvalifikovaní zaměstnanci. Přijímání nových zaměstnanců je nejdůležitější fází personálního řízení, protože pokud bude zaměstnán nevhodný kandidát, podobná chyba může stát firmu hodně peněz. Přijímání zaměstnanců je velká a poměrně vzácná zodpovědnost, kterou musí mít na starosti osoba s příslušnou kvalifikací. Personál je hlavním zdrojem každého podniku. Všechny ekonomické výsledky činností určitého podniku do značné míry závisí na odborné způsobilosti a kvalifikaci zaměstnance firmy. Všichni zaměstnanci určitého podniku musí splňovat kvalifikační požadavky, aby mohli přinášet podniku co největší užitek. Získat potřebné zaměstnance je možné pomocí efektivních metod vyhledávání a výběru personálu.

V moderní době je práce s personálem kombinací organizačních opatření a akcí, které jsou nezbytné pro plné využití obchodních schopností, dovedností a schopností personálu. Relevance zvoleného tématu diplomové práce je dána skutečností, že k překonání ekonomické krize je nutné řešit řadu problémů spojených se změnami v systému personálního řízení organizace. Z tohoto důvodu mají zaměstnanci praktický význam. Vytvoření efektivního systému přijímání zaměstnanců je jedním z nejdůležitějších úkolů moderního managementu. Problematika práce s personálem je relevantní, protože v podmínkách omezených zdrojů se přijímání personálu stává jedním z prioritních úkolů v činnosti společnosti. V jakékoli společnosti je hlavní konkurenční výhodou lidský kapitál: znalosti, dovednosti, schopnosti, kompetence a vlastnosti jednotlivých zaměstnanců. Moderní doba dává možnost vzniku nových kompetencí nezbytných pro úspěšné fungování organizace.

Hlavním cílem diplomové práce je zlepšit systém přijímání zaměstnanců zavedením nového oddělení personalistiky. Dílčím cílem je formulovat doporučení pro nábor zaměstnanců. Výstupem práce je návrh na zřízení personálního oddělení ve firmě XYZ, který je vypracován na základě informací, které byly poskytnuty ředitelem firmy, rozhovoru s ředitelem firmy a vedoucími jednotlivých oddělení. První část diplomové práce je věnována úvodu do problematiky. Druhá část je zaměřena na přijímání nových zaměstnanců skrz samotné plánování zaměstnanců, struktury zaměstnanců, přijímání a adaptace nově zaměstnaných lidí do firmy. Předposlední kapitola obsahuje charakteristiku společnosti XYZ, popis současného systému vyhledávání a výběru zaměstnanců a návrh na zřízení personálního oddělení. Poslední kapitola je závěr, který shrnuje práci.

Informace v teoreticko-metodologické části jsou čerpány z odborné literatury pro lepší znázornění problematiky. Do uvedené části je zahrnuto personální plánování a činnosti, které jsou nezbytné pro samotné personální plánování z podnikového kontextu. Po personálním plánování následuje popis procesu přijímání nových zaměstnanců. Uvedená podkapitola je zaměřená na způsoby získávání pracovníků, předvýběr a výběr zaměstnanců, na přijímání a adaptaci pracovníků. Závěrem kapitoly je metodika, na základě které je vypracována analytická část práce.

Analytická část se skládá ze třech podkapitol. Je vypracována primárně na základě osobních rozhovorů s ředitelem firmy XYZ a vedoucími organizačních jednotek a dat, která byla poskytnuta ředitelem firmy. První podkapitola zahrnuje charakteristiku společnosti XYZ, druhy činností, organizační strukturu, finanční situaci, strukturu personálu a jsou zde identifikované možné problémy ve zkoumaném podniku. Další podkapitola je věnována současnému systému náboru personálu, který zahrnuje popis jednotlivých činností, jež firma využívá pro vyhledávání a zaměstnání personálu. Tato subkapitola zároveň zahrnuje ekonomické zhodnocení současného systému náboru personálu. Závěrem podkapitoly je posouzení efektivity současného systému náboru personálu. Poslední podkapitola obsahuje návrh na zřízení

personálního oddělení. Uvedený návrh se skládá z jednotlivých činností, které podle názoru autorky je nutné provádět nově zřízeným personálním oddělením pro efektivní fungování a zaměstnání lidí, kteří budou schopni přinášet firmě prospěch. Závěrem analytické části je ekonomické zhodnocení varianty zavedení personálního oddělení a porovnání nákladů, které firma skutečně vynakládá a bude vynakládat po zavedení personálního oddělení.

2 Teoreticko-metodologická část práce

Následující kapitoly této části práce se věnují přijímání nových zaměstnanců, a to od plánování počtu a struktury zaměstnanců, přes jejich nábor a výběr až po adaptaci nově nastoupivších. Takto šířeji pojatý celek umožní lépe představit místo a potřebnost personálního oddělení a vytvoří dostatečný základ pro navazující praktickou část a splnění zvoleného cíle práce.

2.1 Personální plánování

Jak popisuje Bureš (2011, s. 167), smyslem personálního plánování je „*snaha o předpověď budoucích požadavků na organizaci*“. Podle stejného zdroje platí, že pokud v minulosti plánování personálu bylo čistě reaktivní a odehrávalo se v reakci na podnikatelské cíle, záměry a strategii, pak v současném prostředí rychlých změn a nejistoty firmy začaly spojovat plánování lidských zdrojů se strategickým plánováním, a to za účelem zajištění dlouhodobější vyhlídky jejich působení na trhu. Bureš (2011, s. 167) dále konkretizuje, že z pohledu znalostního managementu by se personální strategie měla rozšířit o personální prvky, a to například díky vývoji informačních a znalostních technologií či systému zpětné vazby. Armstrong a Taylor (2015, s. 305) definují, že plánování lidských zdrojů čili personální plánování „*stanovuje potřebu lidských zdrojů požadovanou organizací v zájmu dosažení jejich strategických cílů*“. Podle Armstronga a Taylora (2015, s. 305) se jedná o proces zabezpečování toho, že ve firmě dojde k rozpoznání potřeb organizace v oblasti lidských zdrojů a zpracování plánů směřujících k uspokojení těchto potřeb. Stejný zdroj také zmiňuje, že personální plánování vyplývá z přesvědčení, že lidé jsou nejdůležitějším strategickým zdrojem organizace. Armstrong a Taylor (2015, s. 305) stejně jako Bureš (2011, s. 167) uvádějí, že plánování lidských zdrojů by mělo být sladěno s podnikovými potřebami v dlouhodobé perspektivě, a to i za podmínek, že se může občas týkat krátkodobějších požadavků. Tito autoři se také shodují na tom, že personální plánování hraje významnou roli ve strategickém řízení lidských zdrojů.

Ulrich et al. (2014, s. 202) popisují, že strategické plánování lidských zdrojů je zpravidla rozděleno na dvě fáze: formulování strategie a její realizace. Strategickému plánování lidských zdrojů se také věnuje Šikýř (2014, s. 91), podle něhož toto plánování slouží k dosahování strategických cílů organizace, a to prostřednictvím možnosti stanovovat současnou a budoucí potřebu zaměstnanců, odhadovat pokrytí této potřeby jak z vnitřních, tak i vnějších zdrojů, a navrhnout způsoby řešení konkrétního stavu zaměstnanců (jejich nedostatku nebo nadbytku). Podobně Armstrong a Taylor (2015, s. 264) uvádějí, že strategické plánování personálu „*definuje předpokládané změny v typech činností, které organizace provádí, stejně jako rozsah těchto činností*“. Podle stejného zdroje daný proces determinuje klíčové schopnosti potřebné k dosažení cílů organizace a interpretuje strategické plány z hlediska požadavků, které se týkají pracovníků. Dvořáková (2012, s. 117) zdůrazňuje, že je možné uplatnit jednu ze dvou strategií lidských zdrojů v organizaci, a to buď komplexní anebo specifickou. První z nich je vytvořena k prosazení změny ve firmě jako celku, jejíž cílem je přesměrovat myšlení a hodnoty organizace jakož i změnit její kulturu (Dvořáková, 2012, s. 117). Specifická strategie se pak zaměřuje na určitou personální činnost a má za cíl změnit zavedenou praxi a metody provedení dané služby.

Podle Armstronga a Taylora (2015, s. 305) plánování lidských zdrojů se zaměřuje na kvantitativní a kvalitativní stránky potřeby lidských zdrojů a musí odpovídat na dvě základní otázky: kolik lidí a jaké lidi? Kocianová (2010, s. 75) uvádí, že „*východiskem pro personální plánování, stejně jako pro další plánované oblasti, jsou kvalitní informace, které umožňují formulovat reálné cíle a faktory, jež dosažení těchto cílů ovlivňují*“. Autorka dále popisuje, že kvalita plánování je závislá na kvalitě prognóz vyžadující dobrou znalost stavu

a dosavadního vývoje v dané oblasti, tedy na prognóze potřeby pracovních sil a prognózy zdrojů pracovních sil. Podle Dvořákové (2012, s. 118) těmito prognózami také mohou být dokumenty obsahující analýzu a předpovědi vnějších vlivů (politický vývoj, integrační procesy a instituce EU, vývoj inflace a úrokových sazeb, vývoj mzdy, nezaměstnanosti, demografický vývoj apod.); dále pak analýzu hlavních ekonomických trendů (expanze, kontrakty); analýzu hlavních oblastí řízení lidských zdrojů (vliv změn prostředí a ekonomiky na získání pracovníků, pracovní vztahy, politiku odměňování, zdraví, bezpečnost, vzdělávání apod.) a odhady budoucího vývoje personálních služeb, vztahů personalistů a managementu atd.

2.1.1 Systematický přístup k plánování lidských zdrojů

Kocianová (2010, s. 75) uvádí, že proces plánování lidských zdrojů sestává z postupného zjišťování informací, analýzy, prognózy a vytvoření plánu. Stejný zdroj dále popisuje, že proces personálního plánování může být rozdělen do takových etap jako rozepsání plánovaných úkolů firmy na jednotlivé organizační jednotky; odhadování počtu a také struktury (kvalifikační a další) pracovníků potřebných ke splnění požadovaných úkolů organizace a také pro úkoly k dispozici (určení poptávky lidských zdrojů); porovnání těchto dvou odhadů (určení nabídky lidských zdrojů); sumarizace podkladů a vypracování plánu personální činnosti. Podobně Dvořáková (2012, s. 121) popisuje, že plánování lidských zdrojů zahrnuje rozbor prostředí organizace; předpověď poptávky po práci a nabídky lidských zdrojů; identifikování rozdílů mezi předvídanou poptávkou po práci a nabídkou pracovní síly jakož i nástinu jeho řešení; vypracování harmonogramu akcí k realizaci řešení; kontrolu a vyhodnocení akcí. Podle Koubka (2011, s. 60) plánování pracovníků sestává z detailnějších kroků, a to definování cílů firmy; jejich transformace do potřeby pracovních sil a stanovení celkové potřeby pracovníků (odhad poptávky po práci); odhadu budoucích vnitřních zdrojů pracovních sil (odhad nabídky práce); konfrontace perspektivní potřeby pracovníků s odhadem budoucích vnitřních zdrojů; zkoumání možnosti pokrytí dodatečné potřeby práce prostřednictvím mobilizace vnitřních rezerv, případně získávání dodatečných pracovníků z vnějšího trhu práce; kontroly a vyhodnocování plnění plánů, sledování změn podmínek, na základě kterých byly vytyčeny firemní cíle a potřeba pracovníků a nakonec úpravy plánu. Armstrong a Taylor (2015, s. 265) popisují, že plánování lidských zdrojů zahrnuje vytvoření plánu organizace, odhadování budoucích činností, plánování scénářů, sběr dat, analýzu, odhad poptávky po práci, odhad nabídky práce, odhad budoucích požadavků stejně jako plánování činností, realizaci, sledování a vyhodnocení výsledků. Šikýř (2014, s. 91) shrnuje, že plánování lidských zdrojů většinou zahrnuje plánování potřeby zaměstnanců, pokrytí potřeb zaměstnanců a jejich personálního rozvoje.

S ohledem na výše zmíněné postupy plánování lidských zdrojů je možné věnovat pozornost každému z jeho klíčových prvků.

Vytvoření plánu organizace a definování cílů firmy

Jak popisuje Dvořáková (2012, s. 121), vytvoření plánu organizace začíná rozbořem prostředí, který má za cíl zjištění a předvídaní zdrojů rizik a příležitostí, analyzování vnějšího prostředí a vnitřních podmínek organizace. Armstrong a Taylor (2015, s. 265) také zdůrazňují, že plán organizace je východiskem pro plánování lidských zdrojů, které je těsně spojen s definováním cílů firmy. Vašítková (2014, s. 39) taktéž podotýká, že úlohou plánování organizace je „*plynulé přizpůsobování podnikatelských aktivit organizace měnícím se podmínkám, požadavkům a příležitostem trhu, a jejich rozvoj*“.

Pokud jde o definování cílů firmy, Pilařová (2016, s. 26) uvádí, že tohoto procesu se účastní manažeři různých úrovní, včetně nižších, za účelem včasného identifikování úzkých míst,

rozporných zájmů, případné nekonzistence cílů apod. Stejný zdroj dále popisuje, že správně definované cíle by měly být SMART, tedy specifické (S), měřitelné (M), akceptované (A), realistické (R) a termínované (T). Armstrong (2011, s. 118-119) také dodává, že při stanovování cílů organizace se doporučuje, aby linioví manažeři začínali se svými vlastními cíli, procházeli každý z nich a definovali, co potřebuje každý člen pracovního týmu, respektive určili, zda ve firmě je nedostatek zaměstnanců, případně jejich přebytek. Stejný zdroj upozorňuje na to, že plán organizace taktéž zahrnuje činnosti, které firma plánuje provádět.

Rozbor prostředí a plánování scénářů

Podle Dvořákové (2012, s. 121) jedním z počátečních kroků při plánování lidských zdrojů je rozbor prostředí. Jeho cílem je zjištění a předpovídání zdrojů rizik a příležitostí, prozkoumání vnějšího prostředí a vnitřních podmínek organizace, kde vnějšími faktory jsou třeba konkurence nebo právní aspekty, zatímco vnitřními podmínkami jsou strategie, technické zázemí, organizační kultura apod. (Dvořáková, 2012, s. 121). Armstrong a Taylor (2015, s. 265) zkoumají vnější a vnitřní aspekty obklopující firmy v rámci plánování scénářů, které posuzují změny v okolí organizace, jež by mohly organizaci potenciálně ovlivnit. Úkolem plánování scénářů je *„odhadnout budoucí situace, v nichž by se organizace mohla ocitnout a s nimiž by se musela vyrovnat“* (Armstrong, Taylor, 2015, s. 265). Takový rozbor prostředí se obvykle provádí na základě systematického posuzování okolí organizace s využitím PESTLE analýzy umožňující posouzení vlivu jednotlivých faktorů na trh práce v rámci organizace, případně promyšlení možných opatření v oblasti personálního řízení (Armstrong, Taylor, 2015, s. 265).

Sběr dat a analýza informací

Postup plánování lidských zdrojů také zahrnuje fázi sběru dat a analýzy informací (Armstrong, Taylor, 2015, s. 267). Podle Armstronga a Taylora (2015, s. 267) první velkou skupinou dat jsou kvalitativní data, která se vztahují k vývoji nebo rozvoji produktu či trhu, systému, změnám ve firmě apod. Dostál, Rais a Sojka (2011, s. 139) kvalitativní data označují jako data odpovídající na otázky „co?“, „proč?“, „kdy“. Podle Armstronga a Taylora (2015, s. 267) další skupinu tvoří kvantitativní data spojená s číselnými hodnotami. Tato data taktéž vycházejí z aktuální situace spojené s lidskými zdroji ve firmě, jimiž jsou například fluktuace pracovní síly, demografický vývoj, úroveň vzdělávání atd. (Armstrong, Taylor, 2015, s. 267). Podobně jako Armstrong a Taylor (2015, s. 267) a Dostál, Rais a Sojka (2011, s. 139) také Horváthová, Bláha a Čopíková (2016, s. 187) dělí metody sběru a vyhodnocování dat na kvalitativní a kvantitativní, kde výstupem kvantitativních metod jsou statistiky, grafy a škály, která slouží k vytvoření celkového obrazu, tedy dokreslení informací získaných prostřednictvím kvalitativní analýzy. Podle stejného zdroje kvalitativní metody *„jsou založeny na vyvozování, úsudku, interpretaci, hledají vztahy mezi proměnnými“*. Na rozdíl od Dostála, Raise a Sojky (2011, s. 139), Horváthová, Bláha a Čopíková (2016, s. 187) uvádějí, že kvalitativní data hledají odpověď na otázku „jak?“, příp. „proč?“.

Co se týče analýz informací, podle Horváthové, Bláhy a Čopíkové (2016, s. 187) data mohou být vyhodnocována při individuální nebo skupinové analýze. Následně zasažená do širšího kontextu zjištěná data slouží bází pro vytváření vlastních úsudků a závěru, tj. přechodu do fáze interpretace (Horváthová, Bláha, Čopíková, 2016, s. 187). Armstrong a Taylor (2015, s. 267) popisují, že odhad poptávky po práci a nabídky práce vychází z analýzy shrnující informace z plánu organizace, odhadu budoucích činností, scénáře budoucích situací, interních a externích dat.

Odhadování budoucích činností

Odhadování budoucích činností podle Armstronga a Taylora (2015, s. 791) poskytuje výchozí údaje pro odhadnutí poptávky po práci. Takovými činnostmi například jsou uskutečnění hovorů, poskytování služeb, plnění dodávek, odesílání zásilek, provádění kontrol nebo testů, uskutečňování transakcí, zpracování položek apod. (Armstrong, Taylor, 2015, s. 791). Podle stejného zdroje provedení takových činností předpokládá shromáždění a analýzu velkého množství dat. Blažková (2011, s. 17) však zdůrazňuje, že odhad budoucích činností firmy je nutný pro to, aby bylo jasné stanovení, čeho, kdy a za jakých podmínek organizace dosáhne do budoucna.

Armstrong a Taylor (2015, s. 791) konkretizují, že odhadování budoucích činností a s tím spojených personálních potřeb organizace znamená předpovídání potřeby lidských zdrojů. S tím souhlasí také Dvořáková (2012, s. 123), která dále zmiňuje, že tento proces je ovlivněn řadou faktorů, mezi nimiž jsou vnější ekonomické, sociální, ale také politicko-právní změny a vývoj technologií; rozhodnutí organizace a také změny způsobené zaměstnanci jako třeba odchod do důchodu, ukončení pracovního poměru, pracovní neschopnost, absence atd. Stejný zdroj dále uvádí, že „*předvídaní potřeby lidských zdrojů vychází z ročního rozpočtu a objemu činností, které zajišťují organizační jednotky*“. Podobně Plevová (2012, s. 212) dodává, že úbytek personálu může být záměrný nebo neplánovaný, kde záměrný úbytek znamená ukončení pracovní činnosti například z důvodu dosažení věkové hranice, zatímco neplánovaný úbytek může být způsoben přirozenou fluktuací, smrtelnými úrazy či například invaliditou.

Odhadování poptávky po práci

Armstrong a Taylor (2015, s. 267) vysvětlují, že plánování lidských zdrojů pomocí scénáře se využívá pouze v situaci, kdy budoucí potřebu personálu je možné odhadnout. Podle stejného zdroje, pokud však je to proveditelné a vhodné, lze vypracovat prognózu poptávky a nabídky lidských zdrojů, respektive jejich potřeby a možností pokrytí potřeby, aby bylo možné určit, jaké kroky bude zapotřebí podniknout. Dvořáková (2012, s. 121) uvádí, že předpověď poptávky po práci definuje, „*jak aktivity organizace ovlivní její potřebu lidských zdrojů*“. Armstrong a Taylor (2015, s. 313-314) taktéž podotýkají, že ideálním východiskem pro prognózování je roční rozpočet čili krátkodobý plán a dlouhodobý plán organizace aplikovaný do činností jednotlivých útvarů a oddělení firmy, případně rozhodnutí o snížení počtu pracovních míst a personálních zdrojů. Stejný zdroj dále zdůrazňuje, že „*je nezbytné mít k dispozici podrobnosti těch podnikových plánů nebo projektů, které vedou k potřebě dodatečných pracovníků nebo k potřebě jiných dovedností (kvalifikace): může jít například o vytvoření nové pobočky, vytvoření nového útvaru prodeje, realizace významného projektu nebo vytváření nových výrobků nebo služeb*“.

Kocianová (2010, s. 75) popisuje, že pro odhad budoucí potřeby pracovníků se využívají intuitivní a kvantitativní metody. První z nich jsou založeny na znalosti vazeb mezi úkoly firmy, technikou a pracovní silou (Kocianová, 2010, s. 75). Podle stejného zdroje tyto metody také vyžadují zkušenosti těch zaměstnanců, kteří provádějí daný odhad. Intuitivní metody zahrnují:

- delfskou metodu (shodování názorů expertů na vývoj faktorů ovlivňujících budoucí potřebu lidských zdrojů ve firmě);
- kaskádovou metodu (rozpis úkolů organizace od nejnižších úrovní řízení s ohledem na vyžadovaný počet a strukturu lidských zdrojů);

- metodu manažerských odhadů (odhadování velikosti a struktury budoucí potřeby pracovníků za podmínek jejich postupného připomínkování či upravování) (Kocianová, 2010, s. 75).

Kocianová (2010, s. 76) následně rozepisuje, že kvantitativní metody zahrnují různé matematické a statistické metody, které se používají k odhadu potřeby pracovníků. Tyto metody jsou založeny na jak na analýzách vývojových trendů, tak i na pracovních normách, regresní či grafické analýze, počítačových modelovacích metodách atd. (Kocianová, 2010, s. 76). Metodami pro odhad pokrytí potřeby pracovníků podle Kocianové (2010, s. 76) jsou bilanční metoda a Markovova analýza. Bilanční metoda je intuitivnější metodou, prostřednictvím které je možné zjistit současný stav pracovníků, rozdělit personál do skupin podle různých znaků a také definovat soulad mezi schopnostmi pracovníků a pracovními místy (Kocianová, 2010, s. 76). Markovovská analýza je kvantitativnější metodou zaměřenou na zkoumání pravděpodobnosti pohybu pracovních sil jak uvnitř, tak i vně organizace, vhodnou primárně pro organizace s hierarchickou strukturou (Kocianová, 2010, s. 76). Stejný zdroj zdůrazňuje, že odhadování pokrytí potřeby pracovníků z vnějších zdrojů je méně komplikovaným a více spolehlivým procesem. Na rozdíl od Kocianové (2010, s. 75), Nankervis et al. (2016, s. 162) nekategorizují metody personálního plánování na intuitivní a kvantitativní metody, ale uvádějí kvantitativní a kvalitativní metody, k nimž patří celková analýza potřeb (strategická), metoda ukazatelů (taktická), metoda plánu pracovních míst (taktická či operativní), stanovení rezerv, metody odhadu (strategické či taktické) a expertní metody (strategické či taktické). V porovnání s výše zmíněnými autory a autorky Kubanova (2020, s. 106-110) dělí metody plánování personálu na administrativní, ekonomické a psychologické, kde administrativní metody se charakterizují souladem s právními normami, které se uplatňují na určité úrovni státní vlády, a také s akty a příkazy vyšších řídicích orgánů, zatímco ekonomické a sociálně psychologické metody mají nepřímý charakter manažerského vlivu. Dvořáková (2012, s. 123) se také věnuje předpovědi poptávky po práci a mezi metody k tomu určené uvádí odborné odhady, extrapolaci a indexování, analýzu rozpočtu a modelování. Jako příklad odborného odhadu Dvořáková (2012, s. 123) uvádí delfskou metodu, kterou Kocianová (2010, s. 75) zařazuje do intuitivních metod. Extrapolace podle Dvořákové (2012, s. 123) je postavena na minulých trendech a poskytuje hrubé i krátkodobé odhady personálních potřeb, zatímco indexování se zakládá na vztahu mezi změnami počtu pracovníků k nějakému ukazateli. Analýza rozpočtu jakož i jeho rozdělení na organizační jednotky firmy pak přispívají k určení toho, jaký je nedostatek pracovních sil (Dvořáková, 2012, s. 123). Nakonec modelování je jednou z nejkomplicovanějších metod, která představuje systém matematických vzorců kombinující několik jiných metod předpovídání lidských zdrojů (Dvořáková, 2012, s. 123).

Odhadování nabídky práce

Co se týče odhadu nabídky práce, podle Dvořákové (2012, s. 121) jde o „*projekci disponibilních vnitřních a vnějších zdrojů pracovní síly*“. Stejný zdroj uvádí, že je třeba provést buď audit vnitřních lidských zdrojů (analýzu počtu, kvalifikace, potenciálu rozvoje stávajících pracovníků a jejich celkové hodnocení) či rozbor nabídky pracovní síly na vnějším trhu práce. Podobně tomu Armstrong a Taylor (2015, s. 268-289) popisují, že odhad nabídky práce je založen na stanovených budoucích potřebách pracovních sil ve společnosti, respektive na tom, kolik lidí firma bude vyžadovat pro dosažení firemních cílů. Stejně tak Šikýř (2014, s. 92) popisuje, že analýza nabídky práce předpokládá odhad toho, kolik a jakých zaměstnanců firma bude mít k dispozici z krátkodobého a dlouhodobého hlediska pro uspokojení plánované poptávky po pracovnících, zajištění požadované práce a dosažení očekávaných cílů.

Obvykle analýza nabídky práce ve firmě zahrnuje nynější počet zaměstnanců v členění podle jejich profese, schopností, ale také potenciálního osobního a profesního vývoje; dále pak možné ztráty stávajícího personálu v důsledku odchodu zaměstnanců, případně změny personálu z důvodu povyšování pracovníků; změny struktury organizace; vznik nových způsobů vykonání práce nebo flexibilní pracovní doby apod. (Armstrong, Taylor, 2015, s. 268-269). Podle Armstronga a Taylora (2015, s. 268-269) v úvahu se také bere „*dopad zlepšování produktivity práce a vnitřní zdroje zaměstnanců – současní zaměstnanci a zvláště zaměstnanci zapojení do řízení talentů a vzdělávacích scénářů*“. Šikýř (2014, s. 92) podotýká, že k odhadování nabídky práce může dojít v důsledku změn vnitřních a vnějších zdrojů, mezi nimiž jsou uspoření zaměstnanců v důsledku technického pokroku či jejich uvolnění z důvodu organizačních změn; příprava personálu k vykonání náročnější práce nebo ochota zaměstnanců vykonávat jinou práci; přítomnost volných kandidátů o zaměstnání na trhu práce, zaměstnanců jiných firem, studentů a absolventů různých vzdělávacích institucí a jiných zdrojů pracovních sil (ženy v domácnosti, důchodci, lidské zdroje v zahraničí atd.).

Odhady budoucích požadavků

Jak popisují Armstrong a Taylor (2015, s. 269), odhady budoucích požadavků jsou založeny na odhadu poptávky po práci a odhadu nabídky práce, což umožňuje firmě vyhnout se případným problémům spojeným s nedostatkem nebo nadbytkem personálu. Podle Dvořákové (2012, s. 124-125) odhad nabídky a poptávky lidských zdrojů se provádí se záměrem o plánované získávání nových zaměstnanců; posouzení možnosti vnitřní mobility; vymezení potřeby vzdělávání personálu a plánované snížení nadbytečných zaměstnanců. Na základě toho by mělo dojít k bilanci lidských zdrojů čili balance práce založené na organizačním schématu jakož i plánu práce a plánu obsazování pracovních míst (Dvořáková, 2012, s. 125). Martinovičová et al. (2014, s. 135) také popisují, že východiskem pro plánování počtu pracovníků slouží porovnání plánovaného a skutečného stavu, přičemž bez ohledu na to, zda skutečný počet pracovníků je vyšší nebo nižší než požadovaný stav, je třeba dospět k přizpůsobenému počtu pracovníků, který se pak stává předmětem plánování využití pracovníků. Koubek (2011, s. 255) hovoří o tom, že odhad budoucích požadavků k personálnímu stavu by se měl zakládat na realistické prognóze potřeby zaměstnanců.

Armstrong a Taylor (2015, s. 269) uvádějí, že analyzování prognóz nabídky a poptávky práce může vycházet z plánu potřeby pracovníků, podle následujícího příkladu:

1. Současný počet pracovníků (700);
2. Roční míra odchodu zaměstnanců (10 %);
3. Očekávané odchody pracovníků během roku (70);
4. Personální stav na konci roku (630);
5. Potřeba zaměstnanců na konci roku (750);
6. Počet zaměstnanců, které pro firmu je zapotřebí získat (120 v průběhu roku).

Šikýř (2014, s. 93) shrnuje, že výsledkem odhadu budoucích požadavků, tedy porovnání odhadu celkové potřeby zaměstnanců s pokrytím celkové potřeby pracovníků, je stanovení čisté potřeby personálu. Tato potřeba může být nulová, kladná (předpokládající nedostatek personálu) či záporná (předpokládající nadbytek zaměstnanců) (Šikýř, 2014, s. 93).

Plánování činností a vypracování harmonogramu akcí

Plán personálních činností podle Šikýře (2014, s. 93) je navazující fází plánování lidských zdrojů po odhadu budoucích požadavků na zaměstnance, který obvykle sestává z výběru,

hodnocení, odměňování, vzdělávání, kariéry apod. Plánování činností podle Armstronga a Taylora (2015, s. 269) vyplývá ze strategie zabezpečování lidských zdrojů, analýzy poptávky po práci a nabídky práce, přičemž plány činností mají být krátkodobé a velmi pružné, protože velmi často přicházejí změny, na které firma má ihned reagovat. Jak popisuje Slavík (2014, s. 119) plánování činností by mělo být založeno na organizačním schématu firmy, jeho očekávaných změnách v plánovacím období (například následujícím roce) a důvodech těchto změn. Spolu s tím by se měl stanovit časový harmonogram plánované konkrétní činnosti do času pro vymezení doby trvání jednotlivých činností, jejich vzájemné provázanosti, důležitých milníků a zodpovědných osob (Slavík, 2014, s. 119). Se Slavíkem (2014, s. 119) souhlasí také Dvořáková (2012, s. 121), která uvádí, že k realizaci řešení doporučených v předchozím kroku by se měl vytvořit harmonogram akcí, tedy personálních činností, které se zaměřují dovnitř organizace a na vnější trh. Jedná se o takové akce jako třeba povýšení zaměstnanců, převedení pracovníků do jiného organizačního útvaru, provedení tréninku, změna režimu práce či také získávání pracovníků, spolupráce s personálními agenturami nebo s úřady práce atd. (Dvořáková, 2012, s. 121).

Realizace, sledování změn podmínek a úprava plánu

Šikýř (2014, s. 93) popisuje, že plán personálních činností by měl být realizován postupně a s možností jeho včasného upravení podle vývoje specifických podmínek a strategických cílů organizace. Armstrong a Taylor (2015, s. 269) také zdůrazňují, že pro snadné zvládnutí změn v oblasti potřeby zaměstnanců je zapotřebí, aby manažeři byli schopni organizovat flexibilní přístup k těmto změnám. Fotr et al. (2017, s. 24) navíc uvádějí, že realizace plánů se zaměřuje jak na korekci probíhajících procesů, tak i na vyhodnocení naplnění strategie jakož i strategických cílů firmy. Armstrong a Taylor (2015, s. 269) podotýkají, že změny se mohou nastat nepředvídatelně a realizace plánu z toho důvodu proběhne nehladce. Vzhledem k tomu by se průběh realizace a dopady na firmy měly vždy sledovat (Armstrong, Taylor, 2015, s. 269). Na případných změnách plánu lidských zdrojů se také shoduje Fotr (2017, s. 23).

Sledování, kontrola a vyhodnocení

Dvořáková (2012, s. 121) popisuje, že fáze kontroly a vyhodnocení určuje „*nakolik jsou cíle plánování lidských zdrojů dosaženy a jak je to efektivní*“. Podle Dvořákové (2012, s. 121) výsledky plánování se posuzují na základě definovaných a měřitelných kritérií, mezi nimiž jsou například flukтуаční náklady, snížení počtu zaměstnanců odcházejících do důchodu, náklady na nově zaměstnané pracovníky, rekvalifikaci stávajícího personálu apod. Kocianová (2011, s. 74) dodává, že v této fázi dochází k sumarizaci podkladů z organizačních jednotek v personálním útvaru, aby následně bylo možné vypracovat plán personálních činností zabezpečujících vyřešení čisté potřeby zaměstnanců ve firmě a jejích jednotlivých jednotkách. Podle Koubka (2011, s. 61) poslední etapa systematického plánování lidských zdrojů předpokládá „*kontrolu a vyhodnocování plnění plánů (měsíční, čtvrtletní, roční), sledování a zkoumání jakýchkoliv změn podmínek, na jejichž základě byly vytyčeny firemní cíle a potřeby pracovníků*“.

S ohledem na výše uvedený postup plánování lidských zdrojů je také možné uvést hlavní důvody způsobující změny v personální struktuře.

Armstrong a Taylor (2015, s. 264) rozlišují tři důvody pro plánování lidských zdrojů, a to z praktických, pragmatických nebo organizačních důvodů. Plánování z praktických důvodů předpokládá optimálnější využívání lidského potenciálu a lidských zdrojů vycházející z možnosti zvýšení pružnosti, z rozvoje znalostí a schopností pracovníků jakož i z identifikace a předcházení možných problémů (Armstrong, Taylor, 2015, s. 264). Armstrong (2011, s. 46) k těmto důvodům také zařazuje organizační strukturu a rozvoj personálu stejně jako řízení

personálního výkonu, tedy změnu hodnocení výkonu a odměny za provedenou činnost. Dalším důvodem pro plánování lidských zdrojů je plánování z pragmatických důvodů, které by mělo napomoci k přijímání jasných rozhodnutí a předcházet problémům spojeným s těmito rozhodnutími (Armstrong, Taylor, 2015, s. 264). Plánování z organizačních důvodů pak určuje potenciální nesoulad mezi budoucí poptávkou a nabídkou, protože je velká pravděpodobnost, že budoucí poptávka převyší nabídku a v takové situaci bude zapotřebí vypracovat plán snížení přebytku zaměstnanců (Koubek, 2011, s. 62). Armstrong a Taylor (2015, s. 264) zdůrazňují, že důvody takového plánování *„zahrnují informování o plánech tak, aby jim byla získána podpora a lidé byli ochotni je dodržovat, propojení plánů lidských zdrojů s podnikovými plány tak, aby je mohly ovlivňovat, předání (nebo zpětné převzetí) kontroly podniku nad výrobními jednotkami a koordinování a integrování rozhodování a akcí v organizaci“*. Koubek (2011, s. 63) k těmto důvodům zařazuje nábor a výběr zaměstnanců, rozmanitost pracovní síly, použití různých odměn v případě mimořádné práce, školení a rozvoj zaměstnanců i změny v oblasti pracovních vztahů.

2.2 Přijímání nových zaměstnanců

Předchozí kapitola byla věnována plánování a systematickému přístupu k plánování lidských zdrojů. Plánování lidských zdrojů v současné době je základním prvkem k přijímání nových zaměstnanců, pomáhá při stanovení cílů a strategií podniku. Prostředstvím plánování dojde k realizaci stanovených cílů a strategií. Účelem plánování je poskytnout společnosti cestu k získání potřebného počtu zaměstnanců.

Podle Kocianové (2010, s. 128) jednou z nejdůležitějších činností v oblasti řízení lidských zdrojů každého podniku je hledání nových zaměstnanců. Přitom Vnoučková (2013, s. 118) zdůrazňuje, že důraz na skladbu pracovního týmu je třeba klást od samého začátku. Stejný zdroj uvádí, že takový přístup v sobě obnáší i vyšší důraz při přijímání nových pracovníků, protože dochází k porovnání, tedy i souladu nových zaměstnanců s pracovním kolektivem. Podle autorky nesoulad nově přijatého personálu se současným týmem může vést k tomu, že zaměstnanci na pracovní pozici dlouho nevydrží, tudíž dojde ke zvyšování fluktuace a nákladů firmy (Vnoučková, 2013, s. 118). S tím souhlasí i Soukup (2018, s. 360), který navíc podotýká, že *„v podmínkách vyspělých ekonomik, kde převládá vysoce kvalifikovaná práce, transakční náklady na přijímání nových zaměstnanců a jejich zaučování apod. jsou poměrně vysoké“*.

Podle Svetlika (2011, s. 12) mnoho moderních podniků poměrně často potřebuje nové zaměstnance. Stejný zdroj uvádí, že přijímání zaměstnanců se zpravidla provádí ve třech případech, a to když je firma teprve vytvořena, když se firma rozšiřuje nebo když je zapotřebí najít náhradu za propuštěného zaměstnance z firmy. Šikýř (2014, s. 28) popisuje, že přijímání nových zaměstnanců se provádí v případě potřeby obsazování volných pracovních míst.

Šikýř (2014, s. 97) ale doplňuje, že alternativami obsazení pracovních míst jsou dočasné neobsazení pracovního místa, jeho zrušení či sloučení s jiným pracovním místem. Dalšími variantami podle Koubka (2011, s. 66) jsou pokrytí práce formou částečného úvazku, pokrytí práce formou dočasného pracovního poměru či vytvoření pracovního místa na plný úvazek.

Zajímavý je přístup českých odborníků k definování pojmu přijímání nových zaměstnanců a jeho postupu. Kocianová (2010, s. 128) definuje přijímání pracovníků jako *„personální činnost zahrnující právní a administrativní náležitosti s nástupem nového zaměstnance, a také jeho uvedení na pracoviště“*. Podle stejného zdroje přijímání pracovníka z užšího hlediska znamená nástup nového pracovníka do organizace a provádění procedur souvisejících s počáteční fází jeho pracovního poměru. Kocianová (2010, s. 128) dále popisuje, že v širším smyslu daný pojem znamená nástup současného pracovníka organizace na jinou pracovní pozici, který také předpokládá provedení počátečních procedur, a navíc i kroků souvisejících s přechodem

pracovníka nynějšího. Stejný zdroj však zdůrazňuje, že z hlediska personálního plánování, tedy i v personální praxi se pod pojmem přijímání pracovníka rozumí užší pojetí. Šikýř (2014, s. 96-97) však zařazuje přijímání zaměstnanců do celkového postupu obsazování volných pracovních míst, který zahrnuje plánování lidských zdrojů, analýzu pracovních míst, a také procedury získávání, výběru, přijímání a adaptace zaměstnanců. Podobně popisuje přijímání pracovníků i Koubek (2011, s. 65), podle něhož přijímání pracovníků je součástí obsazování volných pracovních míst, které celkem sestává ze tří fází: získávání pracovníků, výběr pracovníků, přijímání pracovníků. Pilařová (2016, s. 63) ale vychází z toho, že přijímání zaměstnanců se skládá z definování požadavků, přilákání uchazečů a výběru uchazečů. Podle Koubka (2011, s. 65) přijímání pracovníků také zahrnuje řadu procedur následujících poté, co je vybraný kandidát o zaměstnání informován o tom, že je zvolen vedením společnosti a akceptuje nabídku zaměstnání v organizaci. Pro získání objektivnějšího přehledu o procesu přijímání nových zaměstnanců v této diplomové práci je rozebrán celkový proces obsazení volných pracovních míst podle schématu popsaného Koubkem (2011, s. 65) s bližším zaměřením i na proces adaptace zaměstnanců po přijetí.

Obsazení volného pracovního místa novým zaměstnancem je poměrně časově náročný a složitý proces, v jehož rámci před personálním oddělením nevyhnutelně vznikají dvě klíčové otázky: jak vyhledávat kandidáty a jakým způsobem je informovat o pracovních místech existujících ve společnosti (Kearns, 2013, s. 18). Při hledání odpovědí na tyto otázky Šikýř (2014, s. 96) popisuje, že postup obsazování volných pracovních míst v organizaci není podřízen žádným právním předpisům, obvykle vychází z doporučení odborné literatury a zkušeností z každodenní praxe manažerů a personalistů. S tímto tvrzením souhlasí i Kocianová (2010, s. 79), která podotýká, že proces obsazování volných pracovních míst může vycházet ze stanovených vnitropodnikových požadavků vedení společnosti.

S ohledem na velký význam organizace personálních zdrojů se ve mnoha firmách utvářejí personální oddělení, která se věnují narůstajícímu rozsahu činností v personální oblasti (Kocianová, 2010, s. 10). Podle Vojtoviče (2011, s. 40) podobné osobní řízení není spojeno s péčí o zaměstnance, ale s koncepčními prvky evidence osobních údajů o personálu, výběru a přijímání do zaměstnání nových pracovníků jakož i zaučování nově přijatých osob. Horváthová (2016, s. 313) také zmiňuje, že i když současně personální oddělení je často vnímáno jako sektor, který pozdě přijímá využívání nových technologií, moderní personalisté *„potřebují umět zvýšit povědomí o své organizaci a její firemní kultuře, vymezit se vůči konkurenci jako lídr ve své branži a v neposlední řadě využívat a získávat kontakty ve snaze nalákat nejtalentovanější kandidáty na pozice v organizaci“*. Navíc k tomu stejný zdroj podotýká, že personální oddělení by se měl spolupracovat s HR útvarům, vedoucími pracovníky a vrcholovým vedením (Horváthová, 2016, s. 60).

2.2.1 Získávání pracovníků

Jak uvádí Vnoučková (2013, s. 46), získávání pracovníků *„zajišťuje nalezení vhodných uchazečů na konkretizovaná pracovní místa tak, aby docházelo k souladu s očekáváním organizace ohledně schopností, vzdělání a zkušeností uchazeče a zároveň nastala shoda s očekáváním daného zájemce o práci ohledně nároků a poskytovaných příležitostí na jednom místě“*. Podle Kocianové (2010, s. 80) však nejde o soulad očekávání organizace s očekáváním zájemce o práci, ale o odpovídání nárokům na pracovníka na obsazovaném místě z hlediska popisu pracovního místa, kvalifikačního profilu kandidáta a požadovaných schopností pracovníka.

Šikýř (2014, s. 98) popisuje, že existují dva typy zdrojů získání zaměstnanců, a to vnitřní, který se provádí mezi zaměstnanci samotné organizace, a vnější, který probíhá ze zdrojů z vnějšího

prostředí. Stejný zdroj upřesňuje, že k vnitřním zdrojům zaměstnanců patří „*současní zaměstnanci uspořené v důsledku technického pokroku, uvolnění v rámci organizačních změn, připravení vykonávat náročnější práci, ochotní změnit práci apod.*“. Koubek (2011, s. 72-73) se přiklání k tomu, aby na počátku procesu získávání zaměstnanců vedení společnosti odpovědělo na následující otázky:

- Neuvolňuje se někde ve firmě pracovník v důsledku zavedení produktivnější techniky či technologie, ukončení nějaké části výrobního programu nebo v důsledku organizačních změn?
- Není ve firmě pracovník, který by díky svým zkušenostem nebo vyšší kvalifikaci mohl vykonávat náročnější práci na volném pracovním místě a jeho schopnosti na dosavadním pracovním místě nejsou plně využity?
- Nejsou ve firmě takoví pracovníci, kteří by se zajímali o to, aby přešli na volné pracovní místo, protože nejsou na svém současném pracovním místě zcela účelně využiti?

Šikýř (2014, s. 98) dále popisuje, že vnějšími zdroji jsou nezaměstnané osoby na trhu práce či zaměstnanci jiných organizací, studenti a absolventi vysokých škol, ženy v domácnosti, lidské zdroje v zahraničí apod. S vymezenou kategorií vnějších zdrojů souhlasí také Koubek (2011, s. 73). Tento zdroj dále zpřesňuje, že doplňkovými zdroji pracovních sil jsou ženy v domácnosti a důchodci, zejména pak pro malé a střední firmy. Rozdělení zdrojů na vnější a vnitřní akceptuje také Lussier (2019, s. 67), který uvádí, že externí (vnější) zdroje jsou nejvíce rozšířené mezi firmami. Tuto skutečnost Lussier (2019, s. 67) definuje tím, že zdroje samotné organizace jsou omezené, protože když na uvolněnou pozici se najde náhrada v rámci společnosti, pak se zase uvolňuje místo pracovníka, který přešel na nové pracovní místo.

Jak popisuje Akingbola (2015, s. 46), externí zdroje mohou být podmíněně rozděleny do dvou tříd: levné a drahé. Mezi levné zdroje patří například úřady práce či kontakty s vysokými školami (Akingbola, 2015, s. 46). Mezi drahé zdroje patří třeba personální agentury nebo inzerce v tištěných médiích, rozhlasu, televizi atd. (Akingbola, 2015, s. 46-47). S tím souhlasí také Svetlik (2011, s. 84), který doplňuje, že existují externí zdroje potenciálních uchazečů o zaměstnání, jejichž využití může být pro organizaci zcela zdarma. Stejný zdroj uvádí, že jde především o bezplatné internetové portály zaměřené na zveřejňování volných pracovních míst a životopisy uchazečů o zaměstnání. Podle Svetlika (2011, s. 85) společnost může také získat životopis od samotných uchazečů o zaměstnání, kteří provádějí nezávislé hledání práce bez oslovení zprostředkovatelů.

Vnoučková (2013, s. 46-47) popisuje, že dokonce i v prostředí vyznačujícím se vysokou nezaměstnaností je těžké najít vysoce kvalifikovaného odborníka, a proto se společnosti uchylují k nákladným zdrojům získávání zaměstnanců. Avšak Akingbola (2015, s. 47) zdůrazňuje, že pokud jde o pozice, které nevyžadují vysokou kvalifikaci, tam společnost může přijímat zaměstnance nejlevnějšími způsoby.

Noe (2018, s. 126-129) popisuje výhody a nevýhody získávání personálu z vnitřních zdrojů. Stejný zdroj uvádí, že k hlavním výhodám tohoto procesu patří reálná šance pro kariérní růst konkrétního zaměstnance, což jen přispívá ke zvýšení úrovně důvěry a loajalitu vůči podniku, dále nízké peněžní náklady na nábor nových pracovníků, dobrá obeznámenost uchazečů o volné místo s vedením a vnitřními procesy v podniku, uvolnění určité pozice pro kariérní růst mladých zaměstnanců, absolutní transparentnost personální politiky, skvělá příležitost, jak předejít zbytečné fluktuaci a přílišným změnám v kádru a nakonec i růst produktivity. Koubek (2011, s. 74-76) souhlasí s těmito výhodami a dodává, že „*zaměstnavatel zná vnitřní uchazeče lépe než uchazeče zvenku, a snadněji tedy může posoudit, zda se pro práci na obsazovaném místě hodí či nikoliv*“. Zároveň uchazeč o volné pracovní místo

získaný z vnitřních zdrojů se nemusí adaptovat na práci a sociální prostředí, jeho orientace na vnitřní zdroje zvyšuje pracovní morálku a motivaci (Koubek, 2011, s. 74).

Pokud jde o nevýhody získávání pracovníků z vnitřních zdrojů, Noe (2018, s. 127-129) zmiňuje omezení možností při výběru zaměstnanců, případné napětí a rivalitu v kolektivu i možný nežádoucí projev familiárnosti v obchodních vztazích v rámci firmy. Noe (2018, s. 128) zdůrazňuje, že právě familiárnost v komunikaci a ve vztazích mezi kolegy, z nichž někteří byli v nedávné době povýšeni, je jednou z hlavních nevýhod čerpání zaměstnanců z vnitřních zdrojů. Oproti tomu Vnoučková (2013, s. 46) jako hlavní nevýhodu získávání zaměstnanců z interních zdrojů uvádí, že počet převádění zaměstnanců na volnou pracovní pozici nesplňuje personální požadavky firmy.

Koubek (2011, s. 75-76) se také věnuje výhodám a nevýhodám získávání pracovníků z vnějších zdrojů. Silnými stránkami při získání zaměstnanců tady jsou širší možnosti výběru, rozvoj společnosti, protože nově najatý člověk může mít zásadně nové přístupy k řešení určitých úkolů, kompletní spokojenost s uspokojenými potřebami nových zaměstnanců a neexistence vzniku intrik uvnitř firmy (Koubek, 2011, s. 75-76). S těmito výhodami souhlasí i Noe (2018, s. 129). Stejný zdroj také popisuje klíčové nevýhody při získávání personálu z externích zdrojů, jimiž jsou výrazně vyšší náklady na zaměstnance, možný růst fluktuace pracovníků, případné zhoršení sociálně psychologického klimatu uvnitř organizace mezi těmi, kteří v ní již nějakou dobu pracují, a také nízká pravděpodobnost, že uchazeč o zaměstnání úspěšně projde zkušební dobou. Vnoučková (2013, s. 46) navíc k těmto nevýhodám připisuje také dlouhou nebo zvýšenou dobu adaptace nového zaměstnance.

Metody získávání zaměstnanců

Pokud jde o metody získávání zaměstnanců, Šikýř (2014, s. 97) popisuje tento proces jako „*specifický postup oslovení a přilákání potenciálních uchazečů o zaměstnání*“, který závisí na takových okolnostech jako pracovní místo, které se obsazuje, využití vnějších nebo vnitřních zdrojů organizací, požadavky a podmínky kladené na uchazeče o volné pracovní místo, aktuální situace na vnějším a vnitřním trhu práce, charakteristika zájmu potenciálních uchazečů o zaměstnání, pověst firmy jako zaměstnavatele a dostupné finanční a časové kapacity podniku. Koubek (2011, s. 79) k těmto okolnostem také dodává charakteristiky a zvláštní schopnosti oslovených osobností, vzácnost potenciálních uchazečů o zaměstnání a to, jak rychle je potřeba pokrýt pracovní místa v podniku.

Křížek (2014, s. 108) uvádí, že existuje celá řada metod získávání pracovníků. S tím souhlasí i Nikolaou (2015, s. 91). Stejný zdroj věnuje detailní pozornost každé z nabízených metod. Za jednu z nejrozšířenějších metod Nikolaou (2015, s. 91) považuje reklamu ve specializovaných médiích a na internetových stránkách věnovaných hledání práce a zaměstnání. Tato metoda je obzvlášť dobrá, protože umožňuje najít skutečné profesionály ve svém oboru (Nikolaou, 2015, s. 91). Zároveň podle stejného zdroje to, že se uchazeč o zaměstnání dozvěděl o volné pracovní pozici ze specializovaného média nebo z webových stránek společnosti, nepochybně vypovídá o jeho vážném přístupu k hledání práce. Křížek (2014, s. 108) se také věnuje této metodě a píše o tom, že inzerce ve sdělovacích prostředcích a využívání počítačových sítí je jednou z nejrozšířenějších metod získávání zaměstnanců. Autor však upozorňuje na to, že v současné době je třeba brát v úvahu to, jaká je cílová skupina sledovaného média a jeho pověst „*v závislosti na tom, k jakým profesním úrovním inzerovaných pozic jsou nejčastěji využívány*“ (Křížek, 2014, s. 108).

Šikýř (2014, s. 99) a Armstrong a Taylor (2015, s. 276) označují reklamu volného pracovního místa na webových stránkách jako e-recruitment čili elektronické získávání zaměstnanců, které v sobě nese možnost využití dostupných internetových služeb, tedy webových stránek, elektronické pošty a sociálních sítí a v případě webových stránek se může jednat jak o vlastní

webové stránky společnosti, tak o webové stránky specializovaných pracovních serverů, personálních agentur, a také úřadů práce. Šikýř (2014, s. 99) však zdůrazňuje, že pokud pro získávání zaměstnanců se využívají webové stránky společnosti, měly by také obsahovat základní informace o zaměstnavateli a jeho činnosti i zvláštní část, která se zpravidla označuje jako „Kariéra“ a poskytuje uchazečům o zaměstnání aktuální přehled volných pracovních míst. Na rozdíl od Křížka (2014, s. 108) a Nikolaoua (2015, s. 91) Landers (2016, s. 3-11) považuje za nejúčinnější metodu elektronického získávání zaměstnanců reklamu v tištěných médiích stejně jako reklamu na internetu. Landers (2016, s. 3-11) také podotýká, že televize a rozhlas pro hledání nových zaměstnanců se používají velmi zřídka. Stejný zdroj uvádí, že obecné publikace širokého zaměření publikují informace o volných pracovních místech v různých oblastech činnosti a pro širokou škálu profesí, zatímco specializované odborné publikace se zaměřují na problematiku nějakého jednotlivého odvětví (například hutnictví) nebo profese (například účetnictví). Landers (2016, s. 3-11) následně zpřesňuje, že v rubrikách tištěných médií věnovaných zaměstnávání jsou proto zveřejňovány inzeráty na volná místa pro odborníky z určitého odvětví (například inženýr metalurg) nebo profese (například účetní). Landers (2016, s. 3-11) stejně jako Šikýř (2014, s. 99) píše o tom, že existují servery zaměřené na zaměstnání, na kterých uchazeči o volné pracovní místo zveřejňují své životopisy a zaměstnavatelé poskytují informace o pracovních pozicích. Podle Šikýře (2014, s. 99) tento proces probíhá tak, že uchazeč o zaměstnání projevuje svůj zájem o určitou nabídku tím, že okamžitě na ni reaguje vyplněním online strukturovaného dotazníku a přikládá vlastní životopis. Šikýř (2014, s. 99) podotýká, že tato metoda získávání pracovníků je pro zaměstnavatele pohodlná proto, že umožňuje získat potřebné informace o uchazeči ve srovnatelném rozsahu a struktuře usnadňující vyhledávání a porovnání údajů o jednotlivých uchazečích o zaměstnání.

Landers (2016, s. 10-11) a Šikýř (2014, s. 99-100) se navíc shodují v tom, že doplňkovým nástrojem, který se využívá při získávání zaměstnanců na internetu, je elektronická pošta sloužící pro přijímání žádostí o zaměstnání i životopisů kandidátů o zaměstnání za účelem jejich informování o tom, jak probíhá výběrové řízení a jaké jsou jeho výsledky. Šikýř (2014, s. 99-100) jako jeden z malých českých autorů se detailně věnuje možnostem sociálních sítí při získávání pracovníků a popisuje, že díky takovým platformám jako Facebook, MySpace nebo LinkedIn je možné vytvořit vlastní profil a rozvíjet kontakty s dalšími uživateli pro přímé vyhledávání a oslovení vhodných uchazečů o zaměstnání. Tuto metodu také popisují Armstrong a Taylor (2015, s. 278), kteří zmiňují, že „*sociální sítě poskytují mnohem více než běžné pracovní servery, protože slouží jako nástroj komunikace s příznivci, uchazeči, a lidmi, kteří nemusí být nutně uchazeči, ale mohou znát lidi, kteří by mohli být vhodnými uchazeči*“. Podrobněji moderními technikami recruitmentu v 21. století včetně hledání zaměstnanců přes LinkedIn se zabývá Tegze (2019, s. 87).

Armstrong a Taylor (2015, s. 279) se detailněji věnují i tomu, jak by měl vypadat inzerát s hledáním pracovníka na volné pracovní místo a jaké cíle by měl splnit. Tento inzerát by měl oslovit a přilákat dostatečný počet uchazečů s minimálními náklady, upoutat pozornost potenciálních zájemců, vzbudit jejich zájem a udržovat ho, a také povzbudit k odpovědi či reakci vhodné uchazeče. Podobný postup a cíle popisují i Landers (2016, s. 8) a Nikolaou (2015, s. 78). Koubek (2011, s. 88) navíc k těmto cílům dodává, že „*inzerát (či jakákoliv jiná nabídka zaměstnání) by neměl uvádět jen požadavky kladené na uchazeče, ale měl by jim také něco konkrétního a zajímavého nabízet*“.

Podle Gundta (2018, s. 67) další velice používanou metodou pro získávání zaměstnanců je kontaktování vzdělávacích institucí, protože mnoho moderních velkých organizací se zaměřuje na nábor absolventů vysokých škol, kteří nemají žádné pracovní zkušenosti. Za tímto účelem zaměstnavatelská společnost pořádá prezentace na odborných vysokých

školách, a také se účastní veletrhů práce (Gundt, 2018, s. 67). Specifika získávání zaměstnanců z řad absolventů vysokých škol souvisejí s tím, že při nedostatku odborných kompetencí obvykle jsou hodnoceny osobnostní kompetence kandidátů o zaměstnání jako třeba schopnost plánovat a analyzovat, osobní motivace atd. (Gundt, 2018, s. 67). O spolupráci se vzdělávacími institucemi při získávání pracovníků píšou také Křížek (2014, s. 108) a Koubek (2011, s. 84). Koubek (2011, s. 84) navíc popisuje, že hlavními výhodami této metody jsou nízké náklady, možnost provedení jakéhosi předvýběru školou a doporučení vhodného studenta či absolventa, možnost dohodnout se se studentem o jeho profilaci prostřednictvím volitelných předmětů i bakalářské, případně diplomové práce, možnost důkladněji poznat vytipovaného studenta, a nakonec možnost získání pracovníků na částečný úvazek, zaměstnanců na dohodu o pracovní činnosti či dočasných pracovníků. Naproti tomu za nevýhody této metody lze považovat nulové pracovní zkušenosti uchazečů o zaměstnání, potřebu věnovat větší pozornost těmto kandidátům při adaptaci a zácviu na práci i sezónnost nástupu absolventů do zaměstnání (Koubek, 2011, s. 84). Landers (2016, s. 8) uvádí tuto metodu jako vhodnou pouze za podmínek, že firmě nevadí nedostatek pracovních zkušeností u absolventa. Nikolaou (2015, s. 93) k tématu získávání zaměstnanců ve spolupráci se vzdělávacími institucemi uvádí, že mnoho univerzit a organizací zabývajících se vzdělávacími kurzy má vlastní služby pro zaměstnávání absolventů. Pokud takové služby v potřebné vzdělávací instituci nejsou k dispozici, mnoho manažerů firem při hledání kvalifikovaných pracovníků se obrací přímo na učitele a profesory, aby ti doporučili někoho ze svých úspěšných studentů či žáků (Nikolaou, 2015, s. 93).

Křížek (2014, s. 108) věnuje pozornost také metodě získávání personálu ve formě spolupráce s úřady práce a uvádí, že tato metoda je velmi levná, protože úřady samy zajišťují potřebné informace o uchazeči. Armstrong a Taylor (2015, s. 276) píší o tom, že úzká spolupráce s podobnými organizacemi někdy pomáhá najít velmi kvalifikovaného odborníka. Mnoho úřadů práce navíc má společnou databázi, která podle počtu uchazečů o zaměstnání převyšuje databázi jakékoli komerční personální agentury (Armstrong, Taylor, 2015, s. 276). Stejný zdroj se také shoduje s Křížkem (2014, s. 108) v tom, že se jedná o jednu z levných metod přilákání zaměstnanců. Nicméně podle Landerse (2016, s. 8) tato metoda však neposkytuje širokou škálu kandidátů, protože ne všichni uchazeči o zaměstnání jsou registrováni ve státních službách zaměstnanosti. Armstrong a Taylor (2015, s. 282) považují tuto metodu za nevýhodnou z toho hlediska, že hledání kandidátů je zaměřeno na poměrně rutinní práci. S tím souhlasí i Koubek (2011, s. 85), který doplňuje, že spolupráce s úřady práce je vhodná pro malé a střední firmy nevyžadující příliš vysokou kvalifikaci pracovníka.

Koubek (2011, s. 85) píše o takové účinné metodě přilákání zaměstnanců na volné pracovní místo jako využívání služeb komerčních zprostředkovatelen. Podle stejného zdroje hlavními předpoklady k využití této metody by mělo být jasné a podrobné formulování požadavků firmy na pracovníka, příprava firmy k součinnosti a důkladnému ověření, podle jakých kritérií ji uchazeč doporučen. Křížek (2014, s. 108) zpřesňuje, že obvykle se jedná o služby personálních agentur a zprostředkovatelských firem, které nabízejí nejen získávání zaměstnanců, ale také jejich předvýběr a výběr. Za hlavní výhodu této metody Křížek (2014, s. 108) považuje, že „*dobré agentury mají větší znalost trhu práce a zpravidla i vlastní databázi potenciálně vhodných jedinců*“. Koubek (2011, s. 85) vidí hlavní výhodu této metody v možnosti hledání vysoce kvalifikovaného specialisty i provedení předvýběru uchazečů, a to v průběhu poměrně krátké doby za předpokladu, že předvýběr se bude provádět ve spolupráci se současným zaměstnancem firmy. Oba autoři, tedy Koubek (2011, s. 85) a Křížek (2014, s. 108) se však shodují, že nevýhodou této metody jsou vysoké náklady na získávání zaměstnanců. Koubek (2011, s. 85) navíc podotýká, že v poslední době kvalita a serióznost zprostředkovatelských organizací značně kolísá. Armstrong a Taylor (2015, s. 282) na rozdíl od Koubka (2011, s. 85) a Křížka (2014, s. 108) klasifikují metodu získání

zaměstnanců prostřednictvím komerčních zprostředkovatelen na získávání personálu ze zprostředkovatelských agentur, z poradenských společností zaměřených na získávání zaměstnanců a z poradenských společností zaměřených na přímé vyhledávání. Zprostředkovatelské agentury jsou tak nejvíce vhodné pro získávání zaměstnanců na pozice v oblasti kancelářských a administrativních prací, poradenské společnosti zaměřené na získávání personálu zveřejňují nabídky zaměstnání, provádějí pohovory s kandidáty a předvýběr vhodných uchazečů, zatímco poradenské agentury zaměřené na přímé vyhledávání obvykle oslovují vrcholové manažery či klíčové specialisty (Armstrong, Taylor, 2015, s. 282). Stejný zdroj také popisuje, že výhodou této metody je její kvalita, zatímco nevýhoda spočívá v omezeném využití a vysokých finančních nákladech.

Křížek (2014, s. 108) a Koubek (2011, s. 83) zmiňují i metodu vývěsek ve společnosti. Křížek (2014, s. 108) popisuje, že vývěsky jsou zpravidla umístěny na takovém místě v organizaci, kterým procházejí všichni zaměstnanci, aby se mohli sami ucházet o volné pracovní místo nebo informovat či doporučit jiné vhodné kandidáty. Za výhodu této metody Koubek (2011, s. 83) považuje zejména malé náklady na její použití a také operativnost, ale zmiňuje i redukování počtu evidentně nevhodných uchazečů. Stejný zdroj dále uvádí, že „*termínovanost (kampaňovitost) získávání pracovníků umožňuje shromáždit soubor uchazečů, poskytující širší možnosti pro výběr opravdu vhodných pracovníků, uplatnit racionálnější a jednotnější kritéria výběru a celý proces získávání a výběru pracovníků racionálněji organizovat*“. Koubek (2011, s. 83) také popisuje hlavní nevýhodu této metody, kterou je omezený počet oslovených potenciálních uchazečů z nejbližšího okolí firmy a nevhodnost použití vývěsek pro hledání kvalifikovaných odborníků s praxí. S těmito nevýhodami souhlasí také Landers (2016, s. 9).

Podobně jako zaměstnanci firmy se mohou dozvědět o volných pracovních pozicích z vývěsek, stejně tak mohou být i osloveni vedením firmy (Křížek, 2014, s. 108). Nicméně v takové situaci je třeba brát v úvahu, že tato metoda klade určité nároky na vedoucí pracovníky, zapojené do oslovení (Křížek, 2014, s. 108). Podle Koubka (2011, s. 82) ústní dotaz nebo nabídka je velmi levnou metodou, jejíž nevýhodou je však to, že „*při výběru pracovníka nelze zpravidla uplatnit metodu porovnávání uchazečů mezi sebou a vybírat z většího množství uchazečů*“. Zároveň existuje nebezpečí, že oslovením pracovníka a nabízením mu volného pracovního místa dojde k ovlivnění vztahů k doporučující osobě nebo samotnému kandidátovi (Koubek, 2011, s. 82).

S touto metodou je také těsně spojena metoda doporučení současného pracovníka společnosti (Křížek, 2014, s. 108). Podmínkou jejího využití je však to, že je třeba vytvořit informační předpoklady, aby pracovníci společnosti věděli více informací o tom, jaké jsou požadavky na uvolňované pracovní místo (Křížek, 2014, s. 108). Koubek (2011, s. 83) popisuje, že tato metoda je levná a rychlá, navíc umožňuje současným pracovníkům doporučit k práci nejen své známé, ale i rodinné příslušníky. Podrobněji se doporučení známých a příbuzných věnuje Landers (2016, s. 8-10), který uvádí, že tato metoda je poměrně účinná a běžná v malých organizacích, kde počet zaměstnanců zpravidla nepřesahuje 40-60 osob. Podle Landerse (2016, s. 8-10) tento přístup je typický pro firmy působící v úzkých sektorech, kde je omezený počet odborníků a hledání kandidátů na trhu práce může být zdlouhavé a neefektivní. Nikolaou (2015, s. 89) ale zdůrazňuje, že metoda má závažnou nevýhodu spojenou s rizikem přijetí nekvalifikovaného odborníka. Tento její nedostatek však může být kompenzován provedením výběru kandidáta na obecných základech, včetně i pro kandidáta doporučeného současnými zaměstnanci, což umožní jeho přiměřené hodnocení (Nikolaou, 2015, s. 89).

Křížek (2014, s. 108), Koubek (2011, s. 82), Armstrong a Taylor (2015, s. 276) a Šikýř (2014, s. 99) se shodují v tom, že existuje možnost, že uchazeči se nabízejí sami. Křížek (2014, s. 108) popisuje, že „*společnost, která jako zaměstnavatel má dobrou pověst, nabízí zajímavou, dobře*

placenou, popř. svým způsobem prestižní práci, má pro zaměstnance výhodnou personální a sociální politiku atd., používá nezřídka relativně velmi pasivní metodu získávání pracovníků“. Koubek (2011, s. 82) ale zdůrazňuje, že tato metoda je vhodná pouze v případě, že společnost skutečně nemívá o zájemce nouzi. Stejný zdroj dále uvádí, že jedinou výhodou této metody je to, že je levná, jinak nejde o skutečnou metodu získávání pracovníků v tom pravém slova smyslu. Koubek (2011, s. 82) zpřesňuje, že v takové situaci se o pracovní pozice zajímají osoby, které nemají celkovou představu o tom, jaké pracovníky firma potřebuje, zároveň s tím se o práci mohou zajímat i uchazeči zcela neupotřebitelní pro firmu, kterými se bude muset někdo zabývat; navíc tato metoda neumožňuje vzájemně porovnat kandidáty u výběru nejvhodnějšího pracovníka. Landers (2016, s. 7) uvádí, že nezávislí kandidáti, tedy lidé podílející se na hledání práce na vlastní pěst bez využití služeb personálních agentur a úřadů práce, se sami obracují na společnost, v níž by chtěli pracovat, a sami posílají tam své životopisy. Na rozdíl od Koubka (2011, s. 82) Landers (2016, s. 7) poznamenává, že dokonce i když v současné době organizace nepotřebuje služby uchazeče o zaměstnání, informace o něm je třeba schovat si do budoucna, aby bylo možné jej v případě potřeby oslovit. Nikolaou (2015, s. 89) navíc upozorňuje na to, že takoví uchazeči jsou vzácní proto, že mají určitý loajální postoj ke společnosti. Nicméně není velká pravděpodobnost, že by se příležitostní kandidáti mohli stát zdrojem právě vysoce kvalifikovaných kádrů (Šikýř, 2014, s. 99). Landers (2016, s. 7) také dodává, že mnoho organizací pořádá dny otevřených dveří, a také se účastní veletrhů a výstav s cílem přilákat právě nezávislé kandidáty. Šikýř (2014, s. 99) poznamenává, že často se vedení při hledání zkušených pracovníků obrací na bývalé zaměstnance, kteří kdysi odešli z práce na vlastní žádost. Jsou také užiteční, protože mohou doporučit někoho z jejich známých zkušených odborníků (Šikýř, 2014, s. 99).

Zahraniční autoři také popisují situace, kdy je zapotřebí organizovat masové získávání pracovníků (Landers, 2016, s. 11). Masové získávání zaměstnanců se provádí zejména v podmínkách otevření nového podniku, kdy hlavním cílem v personální oblasti je v krátké době zajistit pro podnik zaměstnance (Landers, 2016, s. 11). Podle stejného zdroje charakteristickým rysem hromadného získávání personálu je přítomnost velkého počtu volných pracovních míst stejného typu (například při otevření supermarketu jsou velice zapotřební pokladní, prodavači, stěhováci atd.). Jako jednu z dalších metod Armstrong a Taylor (2015, s. 283) zmiňují outsourcing procesu získávání zaměstnanců. Armstrong a Taylor (2015, s. 283) popisují, že v takové situaci dodavatel zcela přebírá odpovědnost za proces získávání zaměstnanců, což přispívá k úspoře času, přístupu k odborným znalostem, možnosti zaměřit se na činnosti s vyšší přidanou hodnotou, ale zároveň to oddaluje zaměstnavatele od potenciálních zaměstnanců, a tedy může to i vést k případné ztrátě kontroly procesů. Tuto metodu také popisuje Dvořáková (2012, s. 383), která se navíc věnuje službám dočasného získávání zaměstnanců, jež se často aplikuje v případě, že doba hledání stálého zaměstnance na volné pracovní místo pořád stoupá. Stejný zdroj také zmiňuje metodu získávání vedoucích pracovníků, která se v zahraniční literatuře označuje jako „executive research“. Dvořáková (2012, s. 383) zpřesňuje, že tento směr recruitingu je zaměřen na nalezení profesionálů na vysoké úrovni, stejně jako vedoucích pracovníků, který získal specifický název „headhunting“. Náboráři specializující se na executive search se nazývají „headhunters“ (Svetlík, 2011, s. 54).

2.2.2 Předvýběr a výběr pracovníků

Po tom, co firma obdrží seznam vhodných uchazečů od komerčních zprostředkovatelů, měla by přistoupit k další fázi obsazení volných pracovních míst, a to k výběru pracovníků (Armstrong, Taylor, 2015, s. 283). Stejný zdroj uvádí, že pokud firma využívá jinou metodu

získávání pracovníků, měla by udělat předvýběr vhodných uchazečů v následujícím postupu. Armstrong a Taylor (2015, s. 283) popisují, že zaměstnavatel musí získané žádosti vytrždit sám, přičemž tento proces zpravidla zahrnuje prozkoumání informací o uchazečích, zpracování a rozřídění žádostí uchazečů a poté i vypracování seznamu vhodných uchazečů, kteří by mohli postoupit do dalšího výběru. Koubek (2011, s. 104-105) uvádí, že v přípravné fázi výběru pracovníků je zapotřebí stanovit kritéria úspěšnosti práce na obsazovaném pracovním místě, stanovit faktory, které budou použity k předvídání úspěšného výkonu práce, a také vyřešit problém získání objektivních, podrobných, věrohodných a účelu přiměřených informací o kandidátech. Dvořáková (2012, s. 151) také souhlasí s tím, že na začátku je třeba udělat předvýběr uchazečů o zaměstnání, který podle autorky zahrnuje rozbor materiálů poskytnutých uchazeči a jejich hodnocení s cílem vytipovat užší skupinu žadatelů pro přípravu k následující etapě výběru.

Jak popisují Armstrong a Taylor (2015, s. 283), předvýběr uchazečů o zaměstnání začíná prozkoumáním informací od uchazečů. S tím souhlasí i Dvořáková (2012, s. 83), která popisuje, že v reakci na nabídku zaměstnání uchazeči obvykle zanechávají žádost o zaměstnání a životopis, které vystihují jejich pracovní způsobilost a perspektivy a další možný profesní rozvoj kandidátů. Armstrong a Taylor (2015, s. 283) a Dvořáková (2012, s. 83) se také shodují v tom, že pro jednodušší porovnání uchazečů při zveřejnění pracovní nabídky je možné požádat kandidáty o vyplnění dotazníku s informacemi o jejich vzdělávání, kvalifikaci, výcviku a zkušenostech ve strukturované podobě. Armstrong a Taylor (2015, s. 283) ale upozorňují na to, že pro efektivní využívání dotazníku je třeba brát v úvahu následující aspekty:

- rozhodnutí týkající se toho, jaká kritéria se uplatňují při výběru uchazečů a jak tato kritéria jsou nápomocná k tomu, aby došlo k posuzování informací v dotazníku;
- formulování dotazů takovým způsobem, aby vypadaly jasně, relevantně a nediskriminačně;
- vyžadování jen nezbytných osobních údajů;
- rozšíření okruhu potenciálních uchazečů prostřednictvím nabídky různých možností a návodů pro získávání a vyplňování dotazníku;
- získání dalších informací o uchazečích pomocí sociálních sítí nebo osobních blogů.

Armstrong a Taylor (2015, s. 284-285) dále popisují, že po získání dostatečného počtu žádostí a jejich zpracování do jedinečné podoby by každý uchazeč měl být informován o tom, že jeho žádost je přijata. Stejný zdroj navíc uvádí, že takové potvrzení se nerozesílá v případě, že firma rozhodne o okamžitém pozvání uchazeče k rozhovoru nebo jeho žádost zamítne. Podle Dvořákové (2012, s. 152) informování uchazečů o přijetí žádostí není nutné a již po shrnutí potřebných informací v jedinečné podobě je možné přejít k fázi výběru zaměstnanců.

Podle Koubka (2011, s. 104) výběr pracovníků má za úkol „rozpoznat, který z uchazečů prošlých sítí předvýběru, bude pravděpodobně nejlépe vyhovovat požadavkům příslušného pracovního místa i požadavkům firmy, bude nejen odborně zdatný, ale přispěje i k vytváření harmonických mezilidských vztahů ve firmě“. Autor však upozorňuje na to, že při výběru pracovníka je třeba věnovat pozornost nejen tomu, jaké požadavky jsou kladeny na obsazované pracovní místo, ale také na organizační jednotku firmy, na podmínky a možnosti „zapadnutí“ uchazeče o zaměstnání do sociálního klimatu pracovní skupiny, a také na to, zda má kandidát o pracovní pozici takové vlastnosti, jež jsou pro firmu cenné a důležité (Koubek, 2011, s. 105).

Armstrong a Taylor (2015, s. 285) stejně jako Šikýř (2016, s. 84) věnují zvláštní pozornost zvoleným kritériím a metodám výběru zaměstnanců. Šikýř (2016, s. 84) klasifikuje kritéria na

nezbytná kritéria, žádoucí kritéria, vítané a okrajové požadavky pro výkon práce stanovené jak podle vlastních potřeb, tak i podle zvláštních právních předpisů, prokázání nezbytné způsobilosti pro výkon práce a prokázání potřebného rozvojového potenciálu pro odborný růst a funkční postupování v práci. Naproti tomu Armstrong a Taylor (2015, s. 285) dělí kritéria pro výběr uchazečů na tři skupiny: nezbytná (nutné splnění), velmi žádoucí (upřednostňování při výběru) a žádoucí (pozitivní vnímání uchazeče při výběru). Podle stejného zdroje stanovení kritérií je vhodné jak pro předvýběr zaměstnanců, tak i pro jejich následující výběr.

Koubek (2011, s. 108) dále upozorňuje, že po stanovení kritérií by se mělo rozhodnout o výběru vhodné metody pro výběr pracovníka, a to na základě její validity. V porovnání s Koubkem (2011, s. 108) Šikýř (2016, s. 84) uvádí, že metoda může být nejen validní čili platná, tedy umožňující předpovědět úspěšný výkon práce, ale také spolehlivá čili reliabilní, pokud při opakovatelném použití a za stejných podmínek tato metoda poskytuje srovnatelné výsledky.

Metody výběru pracovníků

Šikýř (2016, s. 84) jako jediný z českých autorů detailně popisuje definici metody výběru zaměstnanců, která podle něj představuje „*specifický postup zkoumání a posuzování způsobilosti uchazečů o zaměstnání vykonávat požadovanou práci*“. Koubek (2011, s. 108) vymezuje několik základních metod, mezi nimiž jsou dobře připravený strukturovaný rozhovor, ukázka práce a test schopností. Křížek (2014, s. 108-109) také zmiňuje metodu výběrového pohovoru a popisuje konkurzní řízení. Šikýř (2014, s. 104) stejně jako Koubek (2011, s. 108) a Křížek (2014, s. 108-109) píše o tom, že pro výběr zaměstnanců se nejčastěji používá strukturovaný nebo nestrukturovaný výběrový pohovor, a nestrukturovaný může probíhat jak ve formátu jeden s jedním, tak i pohovoru před komisí. Ve své pozdější práci Šikýř (2016, s. 84) mezi metody výběru pracovníků vymezuje hodnocení životopisu, výběrový pohovor, testování uchazečů, Assessment Centre (AC) a zkoumání referencí. Podobné metody zmiňuje i Dvořáková (2012, s. 151), která mj. uvádí metodu hodnocení žádostí o zaměstnání, hodnocení životopisu, osobní dotazník, testování, AC a výběrový rozhovor.

Pohovor patří k nejužívanějším metodám výběru pracovníků, jehož hlavním cílem je osobní poznání uchazeče (Křížek, 2014, s. 108). Podle Šikýře (2016, s. 85) výběrový pohovor je osobním setkáním, kterého se účastní odpovědní reprezentanti zaměstnavatele, tedy manažeři a personalisté, s vhodnými uchazeči o zaměstnání. Armstrong a Taylor (2015, s. 286) ale upozorňují na to, že v poslední době pohovor se také často provádí telefonicky. S tím souhlasí i Landers (2016, s. 11) a Nikolaou (2015, s. 91). Koubek (2011, s. 109) podotýká, že tato metoda se může považovat i za nejlepší, pokud je pohovor dobře proveden a připraven. Šikýř (2014, s. 104) uvádí, že příprava „*zahrnuje zejména analýzu popisu a specifikace obsazovaného pracovního místa, která obsahuje důležité údaje o úkolech, povinnostech, pravomocích, odpovědnostech, podmínkách a požadavcích vykonávané práce, a dále hodnocení životopisů uchazečů, jež obsahují důležité údaje o způsobilosti uchazečů vykonávat požadovanou práci*“. Lane (2010, s. 87) dodává, že v rámci přípravy rozhovoru by se měl stanovit jeho postup. Šikýř (2014, s. 86) zpřesňuje, že příprava také zahrnuje vypracování otázek výběrového rozhovoru, stanovení místa a času uskutečnění pohovoru. Stejný zdroj popisuje, že postup výběrového rozhovoru obvykle sestává z takových částí jako úvod, představení zaměstnavatele, představení uchazeče, kladení otázek a získání odpovědí a závěr. Lane (2010, s. 87) souhlasí s tímto postupem a navíc uvádí, že během přípravy k pohovoru ze strany zaměstnavatele je třeba vytvořit nějaký seznam bodů, které vyžadují vysvětlení od uchazeče o zaměstnání.

Koubek (2011, s. 109) také popisuje cíle pohovoru, mezi nimiž jsou získání a verifikace informací o uchazeči, jeho očekáváních a pracovních cílech, zpětné poskytování uchazeči

informací o firmě-zaměstnavateli a práci v ní, posouzení osobnosti a povahových rysů kandidáta o zaměstnání, získání podnětů od uchazeče, které se využívají nejen v personální práci, ale i v řízení firmy a zlepšování její práce; možnost vytváření dobrého image a pověsti firmy nenápadným prezentováním její pozitiv. Navíc k těmto cílům Šikýř (2016, s. 85) doplňuje posouzení způsobilosti, chování a motivace uchazečů.

Dvořáková (2012, s. 154) píše o tom, že v průběhu rozhovoru je důležité posoudit skutečnou ochotu kandidáta změnit pracovní místo, a to v případě, že zaměstnanec chce změnit zaměstnání. Podle Lana (2010, s. 88) je také důležité, aby v rozhovoru bylo možné zjistit potřebné informace o uchazeči, vytvořit o něm obecnou představu a pochopit, jaký je preferovaný způsob jeho komunikace. Křížek (2014, s. 109) také vymezuje nesporné výhody této metody, k nimž patří přímý kontakt s uchazečem, vzájemné poskytování informací, pružné volby otázek podle situace, poznání vyjadřovacích schopností a chování, možnost vysvětlení nejasností a posouzení celkového dojmu. S těmito výhodami souhlasí i Nikolaou (2015, s. 93). Podle Křížka (2014, s. 109) nevýhody metody pohovoru lze odstranit při dobré přípravě a správném příběhu, ale její hlavní komplikací je to, že tazatel musí vést rozhovor a zároveň poslouchat odpovědi kandidáta. Tyto nevýhody zmiňuje také Lane (2010, s. 88).

Šikýř (2014, s. 104) dělí pohovory na strukturované a nestrukturované. Strukturovaný výběrový pohovor zahrnuje přípravu a naplánování otázek a modelových odpovědí, včetně pořadí otázek a času na otázky, tedy i na celý pohovor (Šikýř, 2014, s. 104). Armstrong a Taylor (2015, s. 666) zpřesňují, že strukturovaný výběrový pohovor předpokládá kladení stejných otázek všem uchazečům a tyto otázky jsou zpravidla zaměřeny na vlastnosti a chování potřebné k úspěšnému vykonávání práce. Dvořáková (2012, s. 154) však upozorňuje na jednu z nevýhod strukturovaného rozhovoru, kterou je to, že často kladené otázky jsou obecně známé a uchazeč se může na ně připravit podle učebnic.

Nestrukturovaný pohovor se vede bez zvláštní přípravy a plánování, což znamená, že otázky, jejich pořadí a čas pohovoru se obvykle volí podle toho, jaký je aktuální vývoj pohovoru a jaká je reakce uchazeče (Šikýř, 2014, s. 104). Dvořáková (2012, s. 154) popisuje, že „*nestrukturovaný rozhovor vede buď tazatel, který se teprve učí tajům výběrového rozhovoru, nebo velmi zkušený hodnotitel, který umí plánovat, organizovat a kontrolovat proces rozhovoru a je schopen spolehlivost výpovědi posoudit pomocí konfrontace verbální komunikace s neverbálními signály*“. Podle Armstronga a Taylora (2015, s. 640) většina organizací preferuje využití právě nestrukturovaných výběrových pohovorů.

Koubek (2011, s. 109-111) a Šikýř (2014, s. 104) uvádějí dvě možnosti provedení pohovoru s uchazečem, a to „mezi čtyřma očima“ čili jeden s jedním, nebo pohovor před větším počtem posuzovatelů čili před komisí. Podle Šikýře (2014, s. 104) výběrový pohovor obvykle provádí manažer nebo personalista, ale může se jim také zabývat jiný zaměstnanec, který se věnuje personální práci v organizaci. Dvořáková (2012, s. 154) popisuje, že rozhovor jednoho s jedním je nejvíce vhodný pro výběr pracovníků na místo manuálních a administrativních zaměstnanců. Často se takový rozhovor uplatňuje při hledání kandidátů na manažerskou pozici (Dvořáková, 2012, s. 154). Stejný zdroj dále poznamenává, že „*každý účastník prvního rozhovoru má být metodicky analyzován, aby se zjistilo, proč ho dále preferovat a pozvat k druhému rozhovoru, např. před komisí*“. Za hlavní výhody rozhovoru jeden s jedním Koubek (2011, s. 109-110) považuje snadné domluvení se na datumu, hodině a místě pohovoru, snadné zavedení neformální atmosféry, pocit uvolnění u uchazeče a snadná kontrola průběhu rozhovoru ze strany tazatele. Nicméně jsou tu i určité nevýhody, například tyto:

- jediný posuzovatel se může při rozhovoru řídit osobními sympatiemi nebo antipatiemi k uchazeči;

- neformální atmosféra může vést k tomu, že se v průběhu pohovoru bude jednat o tématech nesouvisejících se zaměstnáním;
- vedení rozhovoru nezkušeným pracovníkem se může stát nepříjemnou záležitostí jako pro posuzovatele, tak i pro kandidáty;
- je náročné zaznamenávat průběh pohovoru bez narušení jeho plynulosti;
- uchazeč může převzít iniciativu při rozhovoru, čímž dojde k manipulaci posuzovatele;
- jedinec hodnotící uchazeče ne vždy bude schopný jednoznačně rozhodnout, zda je kandidát pro společnost vhodný nebo ne (Koubek, 2011, s. 110).

Pokud jde o pohovor před výběrovou komisí, Dvořáková (2012, s. 155) popisuje, že obvykle takový rozhovor probíhá při přítomnosti minimálně dvou tazatelů a uchazeč je hodnocen buď přímým nadřízeným, nebo nadřízeným stojícím o jeden stupeň výše než přímý nadřízený, budoucím kolegou, psychologem apod. Za optimální počet tazatelů však lze považovat tři osoby (Dvořáková, 2012, s. 155). Podle Koubka (2011, s. 110) takový typ rozhovoru se používá častěji a jeho složení obvykle zahrnuje majitele nebo nejvyššího vedoucího pracovníka, bezprostředního nadřízeného, a případně také experta, který se dobře vyzná v povaze práce a požadavcích na obsazované pracovní místo. Stejný zdroj se také zmiňuje o možnosti zapojení do rozhovoru dobrého psychologa, a to například v situaci, kdy je zapotřebí důkladněji posoudit osobnost a charakterové vlastnosti uchazeče. Koubek (2011, s. 110) se také zabývá výhodami pohovoru před komisí, k nimž patří spravedlivější a méně subjektivnější hodnocení uchazeče, sdílení osobní odpovědnosti za rozhodnutí o přijetí nebo nepřijetí zaměstnance, snadné zaznamenávání průběhu rozhovoru, snadné posouzení povahových rysů uchazeče, možnost přípravy otázek ze strany těch členů komise, kteří právě nekomunikují s uchazečem, vytvoření většího dojmu na uchazeče, a také větší spravedlnosti. Nevýhody podle Koubka (2011, s. 110) zahrnují vyvolání většího napětí a nervozity u uchazeče, obtížnější organizaci pohovoru, případné napětí a rozpory mezi členy komise v průběhu rozhovoru například kvůli rozdělení rolí.

Co se týče dalších metod výběru pracovníků, Šikýř (2014, s. 104) se věnuje testování uchazečů, které může zahrnovat testy inteligence, testy osobnosti a testy schopností. Podobně o jiných metodách se zmiňují Armstrong a Taylor (2015, s. 297), který uvádí, že součástí metod výběru zaměstnanců jsou výběrové testy používané k získání platných a spolehlivých informací o úrovni schopností, inteligence, charakteristik osobnosti i jejím nadání nebo vědomostí. Křížek (2014, s. 109) popisuje, že testování se obvykle používá v odborných firmách a jejich testy jsou „zaměřeny na měření specifických předpokladů k určitému výkonu“.

Šikýř (2014, s. 104) se podrobněji věnuje jednotlivým testům a popisuje, že testy inteligence posuzují duševní schopnosti uchazečů, umožňují porovnat intelektuální schopnosti kandidátů a prověřit jejich verbální myšlení, numerické myšlení, abstraktní myšlení, a také například krátkodobou paměť. Jako jeden z příkladů testu inteligence Armstrong a Taylor (2015, s. 289) uvádějí IQ test. Šikýř (2014, s. 104) dále popisuje, že testy osobnosti umožňují prozkoumat a posoudit charakteristiky osobnosti uchazečů, které jsou nezbytné pro vykonání požadované práce, a obvykle takové testování probíhá formou dotazníku. O účinnosti testů osobnosti se zmiňuje také Lussier (2019, s. 35). Armstrong a Taylor (2015, s. 289) navíc dodávají, že testy osobnosti jsou založeny na teoriích osobnosti a musí se používat velmi opatrně, nejlépe za podmínek rozpracování testu renomovaným psychologem či specializovanou agenturou. Testy schopností umožňují prozkoumání a posouzení specifických znalostí, a také dovedností uchazečů vyžadovaných v práci, a to často ve formátu modelových situací. Gundt (2018, s. 78) doplňuje, že testování umožňuje vytvořit si názor na schopnosti kandidáta v oblasti profesního a pracovního růstu, specifika jeho motivace a specifika individuálního stylu činnosti.

Armstrong a Taylor (2015, s. 289-290) popisují, že testy schopností mohou změřit verbální, numerické, prostorové a mechanické zkušenosti uchazečů o zaměstnání. Stejný zdroj se také zabývá testy způsobilosti, které se podle něj vztahují k určitému povolání či zaměstnání a pomocí nichž se zjišťuje, do jaké míry uchazeči o zaměstnání jsou schopni vykonávat určitou práci.

Někdy se pro výběr zaměstnanců také uplatňuje metoda Assessment Centre, která navíc hodnotí vzdělávání pracovníků a umožňuje komplexní posouzení pracovního výkonu a také rozvojového potenciálu zaměstnanců (Šikýř, 2014, s. 105). Tato metoda je založena na „zkoumání a posuzování výsledků práce a chování uchazečů při skupinovém i individuálním řešení modelových úkolů a případových studií“ (Šikýř, 2014, s. 105). Armstrong a Taylor (2015, s. 291-292) zpřesňují, že assessment centra využívají řadu metod pro posuzování uchazečů během vymezeného období pro získání komplexnějšího a vyváženějšího pohledu na kandidáty. Úlohy používané v rámci assessment center vystihují klíčové aspekty práce a zahrnují skupinové úkoly a uchazeči se obvykle účastní jak pohovorů, tak i testování, a jejich výkon je měřen v několika rovinách (Armstrong, Taylor, 2015, s. 291-292). Dvořáková (2012, s. 84) popisuje, že výhodou této metody je dosažení relativně validní predikce pracovního jednání uchazeče o volné pracovní místo do budoucna.

Nedílnou součástí výběrového řízení podle Armstronga a Taylora (2015, s. 297) také je zkoumání referencí o zaměstnancích. Armstrong a Taylor (2015, s. 297) však podotýkají, že informace získané z referencí by se měly následně ověřit a doplnit informacemi o kvalifikaci a také zkušenostech uchazeče. Šikýř (2014, s. 105) ale uvádí, že zkoumání referencí je jednou z dalších metod výběru zaměstnanců a reference se mají zkoumat pouze se souhlasem uchazeče. Pozornost by se měla věnovat zejména odborným způsobilostem a rozvojovému potenciálu uchazeče (Šikýř, s. 2014, s. 105). Zdrojem získání referencí obvykle je bývalé nebo současné místo zaměstnání či škola (Šikýř, s. 2014, s. 105). Dvořáková (2012, s. 260) podotýká, že vyžadování referencí čili pracovních hodnocení při výběru nového zaměstnance se obvykle používá ve špičkových organizacích vyspělých zemí a výsledky pravidelných hodnocení jsou jediným legitimním zdrojem pro formulování pracovního hodnocení při odchodu zaměstnance. Thornton (2019, s. 65) píše o tom, že informace z referenčních dopisů nebo rozhovory s lidmi, které uchazeč označil jako doporučovatele, umožňují lépe pochopit, co konkrétně a s jakým úspěchem kandidát dělal na předchozím pracovním místě nebo během studia. Není však vhodné požádat o referenci organizaci, která kandidáta dosud zaměstnává (Thornton, 2019, s. 65). To může přispět k šíření zbytečných informací a je velmi nepravděpodobné, že tyto informace budou pro rozhodujícího manažera vhodné, protože složka emocionálního vztahu k doporučované osobě je příliš velká (Thornton, 2019, s. 65). Podle stejného zdroje je vhodné požádat o referenci z místa předchozího zaměstnání pouze v případě, že doba působení zaměstnance ucházejícího se o volné pracovní místo v této předchozí firmě byla více než jeden rok.

Armstrong a Taylor (2015, s. 297) zdůrazňují, že volit je možné jakoukoli metodu výběru zaměstnanců, důležitá však je jejich prediktivní validita, tedy schopnost metody nebo kombinace metod prognózovat budoucí výkon. Autor podotýká, že z hlediska prediktivní validity nejlepší kombinací jsou testy inteligence a strukturované pohovory. Dvořáková (2012, s. 155) navíc zmiňuje, že „rozmanitost metod výběru je ukázkou toho, že nemáme k dispozici jednu obecně použitelnou nebo nějakou velice validní metodu, pokud jde o vytipování nejvhodnějšího uchazeče“. Šikýř (2014, s. 105) doplňuje, že závažným krokem při stanovení jednotlivých kritérií a volení metod výběru zaměstnanců je potřeba vyhledat odpovědi na takové otázky, jako zda může kandidát o zaměstnání vykonávat požadovanou práci, tedy má požadované schopnosti, a také zda uchazeč o zaměstnání chce vykonávat požadovanou práci,

tj. zda má k tomu požadovanou motivaci. Odpovědi na tyto otázky by měly být podkladem pro závěrečné rozhodování o přijetí zaměstnance (Šikýř, 2014, s. 105).

2.2.3 Přijímání pracovníků

Někteří autoři berou fázi přijímání jako součást výběru, ale Nikolaou (2015, s. 101) a další autoři ji popisují zvlášť. Po analýze všech odpovědí a chování uchazeče o zaměstnání a volné pracovní místo by se měly vytvořit určité závěry o tom, zda je kandidát vhodný pro společnost-zaměstnavatele (Nikolaou, 2015, s. 101). Noe (2018, s. 64) popisuje, že po tom, co jsou provedeny pohovory s kandidáty a všichni uchazeči o zaměstnání splnili určité testy, personální oddělení by mělo vybrat životopisy nejvhodnějších kandidátů na volné místo. Následně se všechna potřebná data předávají vedení společnosti s určitými poznámkami a doporučeními personalistů a nadřízených manažerů (Noe, 2018, s. 64). Pokud jde o malé a střední firmy, právě vedoucí organizace musí poskytnout svůj zásadní souhlas s přijetím nového zaměstnance a často se stává, že ředitel firmy je tazatelem v průběhu rozhovoru s vybranými uchazeči o zaměstnání, tedy už má nějaké informace o jeho osobnosti a pracovních zkušenostech (Noe, 2018, s. 64). Lussier (2019, s. 56) popisuje, že tato etapa je jednou z nejpodstatnějších v průběhu celého procesu obsazování volného pracovního místa, protože právě v této fázi se musí rozhodnout, zda bude uchazeč o zaměstnání skutečně přijat, anebo jeho kandidatura bude odmítnuta.

Vašítková (2014, s. 158) uvádí, že fáze přijímání pracovníků zahrnuje nabídku pracovního místa kandidátovi včetně podrobnějšího seznámení s pracovními podmínkami, a až poté podepsání smlouvy, tedy potvrzení přijetí. Podobně daný proces popisuje i Koubek (2011, s. 116), podle něhož firma, která se rozhodla o výběru určitého uchazeče, mu to musí neprodleně sdělit, a to buď v zprostředkované formě (telefonicky nebo přes e-mail), nebo v písemné podobě se žádostí, aby kandidát do určitého data potvrdil svůj zájem o práci ve firmě. Stejný zdroj navíc dodává, že *„povaha získávání a výběru pracovníků a chování představitelů firmy během těchto procesů významně ovlivňují pověst firmy nejen jako zaměstnavatele, ale i jako poskytovatele zboží či služeb, proto je třeba úzkostlivě dodržovat všechny zásady serióznosti, spravedlnosti, slušnosti a zdvořilosti“*. Landers (2015, s. 3) popisuje, že někdy se vyskytují situace, ve kterých uchazeč o zaměstnání žádá společnost poskytnout mu čas na rozmyšlenou. Tyto situace jsou zcela normální, avšak Landers (2015, s. 3) upozorňuje na to, že obě strany by se měly dohodnout na termínech, do kdy kandidát oznámí svou finální odpověď.

Šikýř (2016, s. 91) zmiňuje, že *„přijímání zaměstnanců zahrnuje formální procedury spojené s uzavřením pracovněprávního vztahu s vybraným uchazečem o zaměstnání“*. Souhlasně to vnímá i Koubek (2011, s. 118), který uvádí, že nejdůležitější formální náležitostí v průběhu přijetí pracovníka je příprava a podepsání pracovní smlouvy. Podle Kearnse (2013, s. 55) přijímání nových zaměstnanců funguje jako závěrečná fáze výběru kandidátů na volné pozice a v procesu přijímání jsou definovány a dokumentovány budoucí obchodní vztahy mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem. Hlavním úkolem přijímání personálu je uspokojit vzniklou poptávku po zaměstnancích nejen z kvantitativního, ale i kvalitativního hlediska (Kearns, 2013, s. 55). Gundt (2018, s. 104) uvádí, že pokud kandidát dostal a přijal ústní nabídku obsadit volné místo, musí mu zaměstnavatel zaslat písemné čili oficiální potvrzení. V tomto dopisu musí zaměstnavatel zopakovat všechny dříve sjednané podmínky zaměstnání a velký důraz by měl být kladen na přesnost formulací, protože tyto aspekty tvoří základ pracovní smlouvy (Gundt, 2018, s. 104).

Pokud jde o formální záležitosti, Šikýř (2016, s. 91) podotýká, že volné pracovní místo a zabezpečení výkonu závislé práce je obvykle obsazeno vlastním zaměstnancem v základním pracovněprávním vztahu, dočasně přiděleným zaměstnancem agentury práce nebo dočasně

přiděleným zaměstnancem jiného zaměstnavatele. Důležité také je, že podepisovaná smlouva je dvoustrannou záležitostí firmy, protože na jejích formulacích se podílejí obě strany a přijímaný pracovník má právo vyjednávat (Koubek, 2011, s. 118). Zatímco v České republice tato praxe není velice rozšířena, v zahraničí se obvykle pracuje na individualizovaných, velmi podrobných a rozsáhlých pracovních smlouvách (Koubek, 2011, s. 118).

Podle Koubka (2011, s. 118) přijímání pracovníka také zahrnuje krok, v jehož rámci pracovník se ústně seznamuje s právy a povinnostmi, které vyplývají z pracovního poměru ve firmě a také z povahy práce na příslušném pracovním místě. Šikýř (2014, s. 107) doplňuje, že je také zapotřebí seznámit pracovníka se zvláštními právními předpisy a klíčovými vnitropodnikovými dokumenty. Následně by se měl nově přijatý zaměstnanec zařadit do personální evidence a poté by mělo dojít k jeho uvedení na pracoviště (Koubek, 2011, s. 118). Tento postup zpravidla zahrnuje seznámení pracovníka s všeobecnými a firemními předpisy, které se týkají bezpečnosti práce a ochrany zdraví při práci, přidělení instruktora nebo školitele v případě, že je třeba pracovníka zaškolit nebo zacvičit, poskytování informací o sociálně-hygienických podmínkách práce a zavedení pracovníka na místo, kde zaměstnanec bude vykonávat svou práci (Koubek, 2011, s. 118-119). Šikýř (2014, s. 94) také podotýká, že náležitosti nezbytné ke vzniku pracovní smlouvy obvykle zahrnují vymezení okruhu pracovních úkolů, sjednané druhy práce, pracoviště zaměstnance, den nástupu do práce a podmínky odstoupení od smlouvy.

2.2.4 Adaptace pracovníků

Někteří autoři vnímají adaptaci jako finální fázi přijímání zaměstnanců, ale další jako samostatnou součást personální práce. Vajner (2011, s. 93) popisuje, že zařazení pracovníků a jejich integrace čili také orientace nebo adaptace je v podstatě závěrem výběrového řízení a zároveň začátkem pracovního procesu, jinými slovy jde o proces přizpůsobení se zaměstnance nejen pracovnímu, ale i sociálnímu prostředí. Šikýř (2014, s. 108) popisuje adaptaci čili orientaci zaměstnanců jako poslední etapu v modelovém postupu obsazení volných pracovních míst, která zahrnuje formální a neformální procedury týkající se informování, odborného zapracování a sociálního začlenění nového pracovníka, případně adaptace současného zaměstnance na novém pracovním místě. Veselá (2010, s. 94) na rozdíl od Vajnera (2011, s. 93) a Šikýře (2014, s. 108) jednoduše definuje adaptaci jako „*přizpůsobení se jedince práci, pracovnímu prostředí a pracovním podmínkám*“. Podle Kocianové (2011, s. 132) se jedná o „*důkladně promyšlený a pro každý druh pracovních míst, každé pracoviště i organizaci specifický program adaptačních a vzdělávacích aktivit, které mají usnadnit a urychlit proces seznamování nových pracovníků s jejich novými pracovními úkoly, pracovními podmínkami a pracovním a sociálním prostředím, ale také s potřebnými znalostmi a dovednostmi, tak aby jejich pracovní výkon dosáhl pokud možno co nejdříve požadované úrovně*“.

Podle Armstronga a Taylora (2015, s. 276) uvádění nových pracovníků do organizace spočívá v charakteristických procedurách v rámci prvního pracovního dne, a také v procedurách, které mají pomoci pracovníkovi rychle a vhodným způsobem se adaptovat a začít pracovat. Filip (2019, s. 54) považuje adaptaci za jednu z nejtěžších a nejnáročnějších částí řízení a rozvoje lidských zdrojů a dodává, že efektivním nástrojem řízení adaptace zaměstnanců je individuální plán pro adaptační období zahrnující významné kroky procesu adaptace na pracovní místo ve stanoveném časovém období. Podobně Kocianová (2012, s. 133) zdůrazňuje význam adaptačních programů, které v podstatě jsou souhrnem formalizovaných opatření na podporu odborné a sociální adaptace pracovníků v organizaci.

Adaptační program může sestávat z adaptačních akcí v širším rámci, písemných informačních materiálů, materiálů s instrukcemi k adaptování nových pracovníků pro nadřazené

nebo mentory, „seznamovací“ služební cesty nových zaměstnanců do organizačních složek a různá kvalifikační opatření předpokládající zapojení nových zaměstnanců do tréninkových programů (Kocianová, 2011, s. 133). Šikýř (2014, s. 115) poznamenává, že adaptační programy jsou zapotřebí pouze v rámci formální adaptace, ale je tu také adaptace neformální, která probíhá spontánně pod vlivem sociálního okolí a zejména spolupracovníků.

Kocianová (2011, s. 131) zdůrazňuje, že proces adaptace má čtyři hlavní cíle, a to pomoci pracovníkovi překonat počáteční fáze po nástupu do práce, ovlivnit příznivý postoj a vztah pracovníka k firmě pro jeho pravděpodobnější stabilizaci, dosáhnout žádoucího pracovního výkonu ze strany nového pracovníka v co nejkratším čase, snížit pravděpodobnost jeho brzkého odchodu. Kocianová (2011, s. 131) dále podotýká, že řízení adaptace by mělo zmírnit stres pracovníka z nového pracovního působení a minimalizovat zátěže spolupracovníků z přítomnosti nového kolegy i z požadavků na jeho adaptování do firemního života. Hlavními cíli procesu adaptace z hlediska zaměstnance je zvládnutí pracovních nároků a požadavků, získání perspektivy dalšího odborného růstu a začlenění se do struktury mezilidských vztahů v týmu a v sociálním systému podniku (Vochozka, 2012, s. 239).

Vochozka (2012, s. 238) popisuje, že proces adaptace sestává ze čtyř fází: přípravné fáze, fáze globální orientace, fáze uvědomělé orientace a fáze vpravení se do nových podmínek. Naproti tomu Veselá (2011, s. 95) dělí průběh adaptace nového pracovníka na tři etapy. První etapa zahrnuje zařazení pracovníka na konkrétní pracoviště a jeho seznámení s vnitropodnikovými procesy, druhá etapa předpokládá orientaci zaměstnance v novém prostředí, získání potřebných zkušeností a postupné sžívání se se spolupracovníky, třetí a poslední etapa zahrnuje vytvoření aktivního přístupu k práci, jeho začlenění do pracovního týmu a identifikace s cíli firmy (Veselá, 2011, s. 95). Kocianová (2011, s. 132) člení proces adaptace do dalších fází: přednástupní fáze (anticipační socializace), nástupní fáze a integrační fáze čili fáze metamorfozní. Podle starších zdrojů fázový model adaptačního procesu zahrnuje čtyři fáze, jimiž jsou anticipační socializace a rozhodnutí pro místo, nástup do organizace a konfrontace, odborná a sociální integrace a plné členství v organizaci (Kocianová, 2011, s. 132).

Podle Vochozky (2012, s. 239) adaptace spojuje jak adaptaci pracovní, tak i sociální. S tímto rozdělením souhlasí i Kocianová (2010, s. 131), podle níž by u nového zaměstnance měla proběhnout adaptace na vlastní pracovní činnost a adaptace na vztahy na pracovišti čili na sociální podmínky. Vochozka (2012, s. 239) navíc zdůrazňuje, že pracovní a sociální adaptace se navzájem prolínají a nejsou od sebe vzájemně oddělitelné, což znamená, že úspěšná adaptace je podmíněna zvládnutím obou těchto procesů.

Vochozka (2012, s. 238-239) zpřesňuje, že pracovní adaptace předpokládá „*postupné vyrovnávání souboru osobních předpokladů jedince s konkrétními požadavky, které jsou na něj kladeny v procesu pracovního zařazení*“. Podobně Veselá (2010, s. 94) uvádí, že pracovní adaptace zahrnuje přizpůsobení se jedince práci, a také pracovnímu prostředí i pracovním podmínkám, čemuž významně přispívá odborná příprava.

Sociální adaptace podle Vochozky (2012, s. 239) je „*postupné začleňování jedince do sociálních vztahů v rámci pracovní skupiny i celého sociálního systému podniku*“. Veselá (2010, s. 94) sociální adaptaci definuje jako proces začlenění nového pracovníka do struktury sociálních vztahů, a to jak v rámci pracovní skupiny, tak i v rámci širšího sociálního prostředí.

2.3 Metodika zpracování práce

Pro zpracování této diplomové práce bylo využito několika odborných výzkumných metod, které zahrnovaly získání informačních zdrojů souvisejících s tématem přijímání nových

zaměstnanců ve vybrané firmě, a také volbu aktuálních a relevantních zdrojů s cílem jejich následného zkoumání. Teoretická část byla založena na primárních a sekundárních zdrojích. Primárními zdroji byla odborná literatura českých a zahraničních autorů. Důležité je však zmínit, že vzhledem k opatřením, která byla přijata v důsledku šíření epidemie koronaviru na jaře roku 2020, fyzické literární zdroje z knihovny VŠEM byly nahrazeny elektronickou podobou knih vyhledaných prostřednictvím internetových platforem Google Books a JStore. Sekundárními zdroji byly webové stránky i monografie, odborné knihy a časopisy věnované tématu personálního plánování a řízení.

Diplomová práce je rozdělena na několik kapitol a obsahuje úvod, teoreticko-metodologickou část s bližším zaměřením na personální plánování a přijímání nových zaměstnanců, analytickou část a závěr. Teoreticko-metodologická část se zabývala rozбором teoretických informací souvisejících s procesem přijímání nových pracovníků. Zvláštní pozornost byla věnována systematickému přístupu k plánování lidských zdrojů, důvodům pro plánování lidských zdrojů a metodám plánování lidských zdrojů. Zároveň byl podrobně popsán proces obsazení volných pracovních míst v organizaci a jeho dílčí postupy, tedy získávání pracovníků, předvýběr a výběr pracovníků, přijímání zaměstnanců a jejich adaptace. Rozboru byly podrobeny i metody získávání zaměstnanců a metody výběru pracovníků.

Hlavním cílem diplomové práce je zlepšit systém přijímání zaměstnanců zavedením nového oddělení personalistiky. Dílčím cílem je formulovat doporučení pro nábor zaměstnanců. Na základě požadavku na zachování anonymity je zkoumaná společnost v diplomové práci označena jako XYZ.

Praktická část je zaměřena na zkoumání problému a návrhy řešení, které povedou ke splnění stanoveného cíle diplomové práce. Data, které jsou nutná pro vypracování diplomové práce, budou poskytnuta vedením a vedoucími stávajících oddělení firmy XYZ, se kterými je autorka práce v kontaktu. Analytická část bude zpracována na základě dat, které budou poskytnuta ředitelem firmy, a na kvantitativním výzkumu. Na základě dat od ředitele firmy bude uvedena kratší charakteristika společnosti, budou popsány druhy činnosti firmy, organizační struktura, finanční situace ve firmě XYZ a struktura personálu. Kvantitativní výzkum proběhne metodou osobních rozhovorů. Celkově se rozhovorů zúčastní 5 vedoucích oddělení podle počtu oddělení v době vypracování diplomové práce. Rozhovory proběhnou v červenci 2020. Každý respondent dostane 13 stejných otázek, na které musí uvést co nejvíce informací. Všechny otázky budou otevřené. Odpovědi na položené otázky budou shrnuty v příloze 2. Respondenti budou předem seznámeni s otázkami, které vyžadují zjištění informací nebo delší přemýšlení nad odpovědí. Ostatní otázky se respondenti dozvědí během rozhovoru. Na základě kvantitativního výzkumu budou zjištěné názory na současné fungování podniku, provedena SWOT analýza a zjištěné nápady na zlepšení současného stavu. Všechny názory budou porovnané a zpracované. Po analýze názorů vedoucích oddělení a prozkoumání informací, které budou poskytnuty ředitelem firmy, budou zpracovány návrhy a doporučení na zavedení personálního oddělení včetně popisu jeho činností.

3 Analytická část práce

Výroba zboží či dodání služeb na trh je vždy spojeno se zaměstnanci libovolné společnosti. Správné zásady organizace výroby, optimální systémy a postupy hrají důležitou roli. Úspěch společnosti však závisí na konkrétních lidech, jejich znalostech, schopnostech, kvalitaci, disciplíně, motivaci, schopnosti řešit problémy a vzdělávat se. K tomu, aby podnik fungoval efektivně, je nutné organizovat práci a vybrat zaměstnanců správně, a přitom neustále sledovat činnost pracovníků pomocí různých metod řízení zaměstnanců.

3.1 Charakteristika vybrané společnosti

Následující kapitola 3.1 je vypracována na základě informace, která byla poskytnuta ředitelem firmy a vedoucími jednotlivých oddělení dle provedených osobních rozhovorů. Společnost XYZ zahájila svou činnost v roce 1997 výrobou mléčných výrobků (Polar Bear, 2020). Během existence firmy se malý podnik rozrostl na rozsáhlou high-tech výrobu v plném cyklu (Polar Bear, 2020). Společnost nakupuje mléko a jiné suroviny pro výrobu denně, aby zajistila maximální čerstvost a kvalitu produktů (Polar Bear, 2020). Všechny nakupované suroviny a vyráběné produkty jsou denně testovány, aby poskytovaly potřebnou kvalitu (Polar Bear, 2020). Díky existenci skladu a zajištění vlastní dopravy firma XYZ dodává zboží tisícům zákazníkům denně (Polar Bear, 2020).

3.1.1 Druhy činností společnosti XYZ

Hlavním cílem činnosti XYZ je dosažení zisku, uspokojení potřeb zákazníků, rozšíření v regionech a vytvoření nových pracovních míst. Firma se zabývá výrobou potravinářského zboží. Provozuje velkoobchod a maloobchod. Hlavní činností společnosti je prodej mléčných výrobků. Existuje 38 základních výrobků a velké množství produktů, které byly vytvořeny na základě základních produktů s přidáním příchutí. Základní činnosti firmy XYZ jsou tyto:

- Výroba mléčných výrobků s dlouhodobým datem spotřeby;
- Výroba mléčných výrobků s krátkodobým datem spotřeby;
- Velkoobchod s mléčnými výrobky;
- Maloobchod s mléčnými výrobky;
- Skladování vyrobeného zboží;
- Manipulace a doprava zboží;
- Příprava na prodej mléčných výrobků;
- Nákup surovin pro výrobu mléčných výrobků;
- Marketingové činnosti, spojené s rozšířením počtu odběratelů.

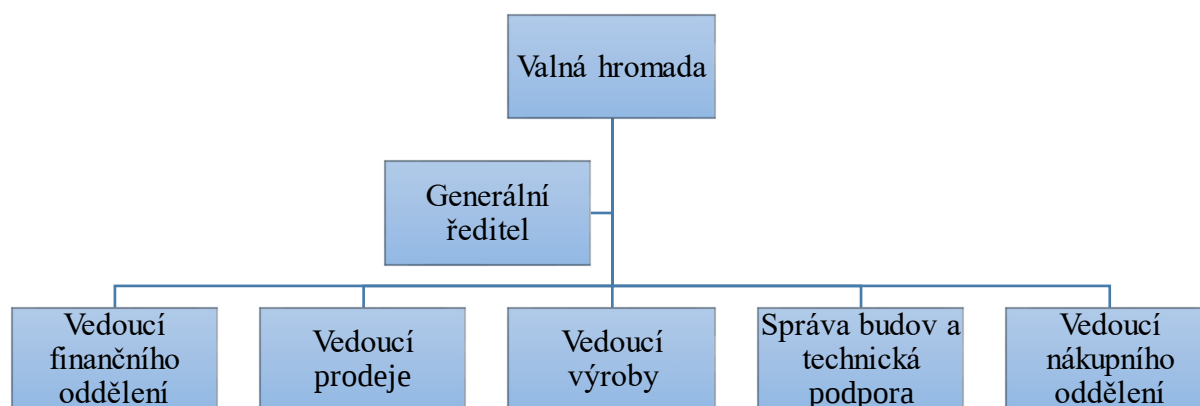
Výroba mléčných výrobků s krátkodobým datem spotřeby je považována za klíčový druh činnosti. Na jeho základě byly vytvořeny všechny ostatní činnosti. Vzhledem k tomu, že činnost podniku XYZ je velmi rozsáhlá, je nutné včas předvídat budoucí poptávku po lidských zdrojích, plánovat přijímání nových zaměstnanců. Většinou potřebu zaměstnanců řeší příslušné oddělení.

3.1.2 Organizační struktura

Firma XYZ má definovanou strukturu. Celkem zahrnuje 2 řídicí orgány a 5 oddělení, kde každé řídí jeden vedoucí a různý počet manažerů. Řídicí orgány firmy XYZ jsou:

- valná hromada;
- generální ředitel.

Struktura společnosti XYZ je jednoduchá, znázorněna na obrázku 1:



Obrázek 1 Struktura společnosti XYZ (Zdroj: interní dokumentace)

Po analýze struktury společnosti XYZ je možné uvést následující. Valná hromada se považuje za nejvyšší řídicí orgán organizace. Dohled nad současnou prací společnosti vykonává jeden generální ředitel společnosti. Řízení jednotlivých oddělení vykonávají odpovědné osoby jako vedoucí finančního oddělení, vedoucí nákupního oddělení, vedoucí prodeje, vedoucí výroby a správy budov a technické podpory.

Na základě osobních rozhovorů s ředitelem firmy a vedoucími jednotlivých oddělení (viz otázka 2, příloha 2) jsou popsány činnosti valné hromady, generálního ředitele a vedoucích oddělení následovně:

- Valná hromada je nejvyšším řídicím orgánem společnosti. Setkání vlastníků se koná jednou za rok. Během setkání se řeší otázky jako zvolení nového generálního ředitele podniku, schválení auditu, rozdělení zisku, případně krytí ztrát. Před zasedáním vlastníků bude připravena výroční zpráva, rozvaha a výkaz zisků a ztráty podniku.
- Generální ředitel v tomto podniku se zabývá řízením společnosti a ovlivňuje všechna oddělení a má rozhodovací právo, jehož prostřednictvím může schválit rozhodnutí manažerů nebo vedoucích, anebo ho odmítnout.
- Vedoucí finančního oddělení organizuje účetnictví, sleduje ekonomické a finanční aktivity organizace, kontroluje hospodárné využívání materiálních, pracovních a finančních zdrojů a zebezpečuje majetek organizační jednotky. Poskytuje pro organizaci racionální účetnictví a výkaznictví. Vyhledává a provádí pohovory za účelem zaměstnání nových zaměstnanců.
- Vedoucí prodeje je odpovědný za práci oddělení jako celku. Sleduje termíny dodání zboží zakazníkům, zajišťuje realizaci prodejního plánu, řídí a školí manažery a zaměstnance oddělení, komunikuje s partnery a dodavateli a účastní se odpovědných jednání. Hlavní povinnosti vedoucího obchodního oddělení jsou následující: vedení oddělení prodeje, plánování práce oddělení (ideologie, cíle, motivace), výběr, adaptace

a školení zaměstnanců, vyhledávání a přilákání nových zákazníků a zaměstnanců, zpracování výsledků pro generálního ředitele a valnou hromadu.

- Vedoucí výroby řídí práci oddělení, řídí vývoj výrobních programů a výrobních plánů, organizuje provozní kontrolu výrobního procesu, zajišťuje denní provozní zprávy o průběhu výroby, provádění denních úkolů pro výrobu hotových výrobků podle počtu produktů, sleduje plnění vzájemných požadavků jednotlivých oddělení, analyzuje výsledky činnosti za předchozí období s cílem identifikovat příležitosti pro úplnější a jednotnější chod výrobních zařízení, provádí práce na identifikaci a uplatnění technických inovací ve výrobě, řídí práci výrobních skladů a provádí personální činnosti týkající se vyhledávání nových zaměstnanců.
- Správa budov a technická podpora se zabývá opravou strojního zařízení ve výrobě a IT podporou.
- Vedoucí nákupního oddělení organizuje a osobně řídí nákup zboží pro celou obchodní oblast podniku, vytváří sortiment, určuje objem nákupů a podílí se na tvorbě cen, zajišťuje maximální konkurenceschopnost cen vyrobených produktů, zajišťuje plnění cílů marže při zachování konkurenceschopnosti výrobních cen podniku.

Z uvedené struktury a popisu činností vedoucích oddělení plyne, že firma XYZ nemá zaměstnance nebo oddělení, které by bylo zodpovědné za vyhledávání a přijímání nových zaměstnanců. Z otázky 2 (příloha 2) plyne, že za všechny personální činnosti ve firmě jsou zodpovědní vedoucí pracovníci, manažeři nebo jejich podřízení. Z provedeného výzkumu dále vyplývá (viz otázka 13, příloha 2), že provádět personální činnosti týkající se plánování, vyhledávání a výběru zaměstnanců je pro všechny oddělení náročné.

Aby počet zaměstnanců byl správně stanoven, a následně do firmy vybrán, je třeba interpretovat základní cíle, ze kterých budou každým vedoucím firmy nebo manažerem stanovené dílčí cíle pro jednotlivé oddělení.

Ředitel firmy uvádí, že hlavním cílem činnosti XYZ je dosažení zisku, uspokojení potřeb zákazníků, rozšíření v regionech a vytvoření nových pracovních míst. Níže jsou uvedeny jednotlivé cíle společnosti XYZ, které jsou rozděleny na základě časového horizontu:

- **Dlouhodobé**

Stabilní rozvoj společnosti, alokace a zaměření na nové trhy, rozšíření sítě poboček, zvýšení podílu na trhu, diverzifikace činností (nové zboží na nový trh), řešení sociálních problémů.

- **Střednědobé**

Dosažení výhod vůči konkurentům, stabilizovat zisk, rozvoj zaměstnanců, zajištění finanční stability podniku, snížení nákladů o 10 %, udržování image podniku, zlepšování kvality výrobků, snížení logistických a přepravních nákladů, provádění průzkumu trhu se zaměřením na marketingové aktivity.

- **Krátkodobé**

Zvýšení objemu výroby o 15 %, zajištění vnějších finančních zdrojů, zkrácení doby dodání výrobků zákazníkům a odběratelům, včasné zajištění surovin pro výrobu mléčných výrobků, lepší využití interních a externích zdrojů, buď finančních nebo lidského kapitálu, zvýšení produktivity práce.

3.1.3 Finanční situace ve firmě XYZ

Společnost XYZ nabízí zákazníkům široký výběr vyráběných mléčných výrobků. Výsledky činností během posledních třech let jsou zobrazeny v tabulce 1. Nasledující tabulka celkových nákladů a výnosu zahrnuje i náklady na personální činnosti, spojené s přijímáním personálu.

	2017	2018	2019
Množství výroby	81.335 tun	85.119 tun	87.464 tun
Celkové náklady	950.000.000 Kč	1.050.000.000 Kč	1.110.000.000 Kč
Celkové výnosy	1.600.000.000 Kč	1.800.000.000 Kč	1.833.000.000 Kč
Hrubý zisk	650.000.000 Kč	750.000.000 Kč	723.000.000 Kč

Tabulka 1 Finanční výsledky (Zdroj: výroční zpráva)

Z tabulky je vidět, že poslední tři roky existence této společnosti byly velmi ziskové. Od roku 2017 společnost vykazuje velmi vysoké výnosy podniku. V roce 2018 se výroba společnosti značně zvýšila a zároveň společnost vykazuje, že celkové náklady vzrostly z důvodu zvýšení počtu vyrobených produktů. Ve srovnání s rokem 2017 se však výše výnosů zvýšila. Při pohledu na výsledky roku 2019 je možné konstatovat, že se produkce podniku zvýšila, ale v porovnání se dvěma ostatními sledovanými obdobími se s nárůstem výroby i náklady zvýšily. V roce 2019 společnost zvýšila svůj zisk, ale nebyl již tak vysoký jako ve srovnání s rokem 2018. Tabulka ukazuje, že v roce 2018 se zisk zvýšil o 100 000 000 korun, zatímco v roce 2019 klesl o 27.000.000 korun. Z toho můžeme usoudit, že účinnost výroby klesla. Poslední řádek tabulky 1 znázorňuje hrubý zisk společnosti XYZ. Zároveň z uvedeného řádku je vidět, že hrubý zisk roste v roce 2018 oproti roku 2017, ale v roce 2019 klesá. V roce 2018 vzrostl až o 100.000.000 korun. V následujícím roce hrubý zisk se klesl o 27.000.000 korun. Celkové výnosy zahrnují i náklady na činnosti, které jsou spojené s vyhledáváním, výběrem a získáváním zaměstnanců, které firma ročně vynakládá. Rozbor těchto nákladů a její vztah bude uveden v kapitole 3.2.

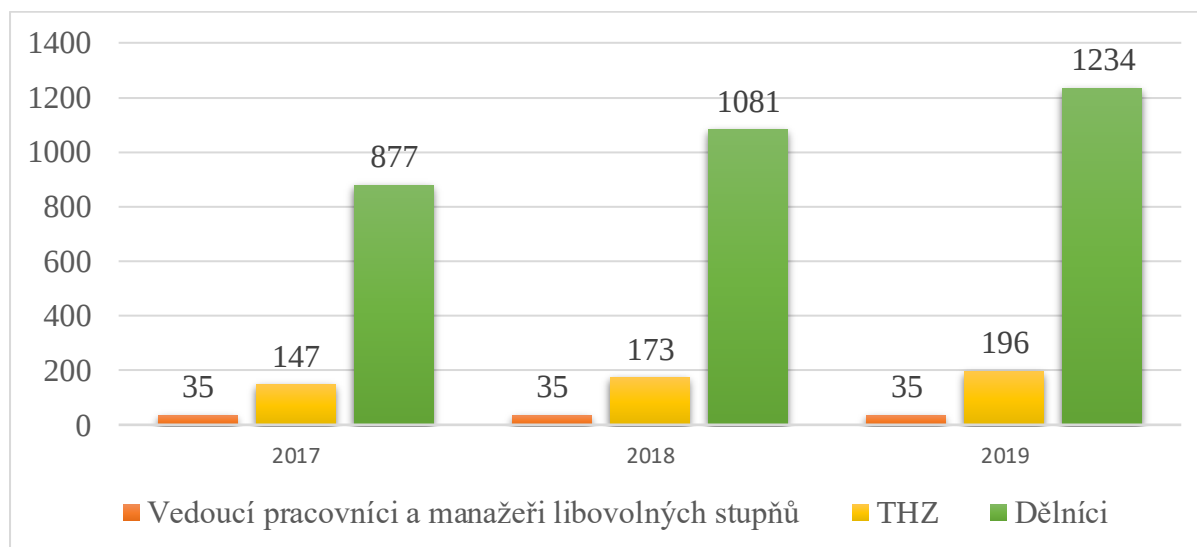
3.1.4 Struktura personálu

Následující tabulka ukazuje strukturu personálu podle množství zaměstnanců.

Personál	2017		2018		2019	
	Počet lidí	%	Počet lidí	%	Počet lidí	%
Vedoucí pracovníci a manažeři libovolných stupňů	35	3,4%	35	2,7%	35	2,5%
THZ	147	13,8%	173	13,4%	196	13,3%
Dělníci	877	82,8%	1081	83,9%	1234	84,2%
Celkem	1059	100%	1289	100%	1465	100%

Tabulka 2 Počet lidí v personálu (Zdroj: interní dokumentace)

Změny počtu zaměstnanců od roku 2017 do roku 2019 jsou znázorněny v grafu 1.



Graf 1 Počet zaměstnanců na konci roku 2017 do roku 2019 (Zdroj: interní dokumentace)

Z uvedeného grafu je vidět, že počet vedoucích pracovníků a manažerů za poslední tři roky se nezměnil. Největší počet manažerů je ve výrobě vzhledem k tomu, že největší počet zaměstnanců je zaměstnán na výrobních linkách. Počet technicko-hospodářských zaměstnanců (dále THZ) od roku 2017 do roku 2018 vzrostl o 26 z původních 147 na 173 zaměstnanců. V následujícím roce 2019 zase vzrostl, ale už o 23 zaměstnanců, což dohromady dává 196 lidí. Poslední kategorie jsou dělníci na výrobní lince. Je patrné, že počet dělníků roste poměrně rychle. V roce 2017 pracovalo na lince 877 lidí, ale v roce 2018 už 1081. V následujícím roce 2019 bylo zaměstnáno dalších 153 dělníků. Celkový počet pracovníků na lince koncem roku 2019 tedy činil 1465 lidí. Růst počtu THZ a dělníků je spojen s tím, že produkce, kterou firma vyrobí a dodává zákazníkům, rok od roku roste, tím pádem vzniká potřeba nových zaměstnanců.

Následující tabulka 3 je zaměřena na fluktuace zaměstnanců ve společnosti XYZ.

	2017	2018	2019
Počet zaměstnanců na začátku roku	954	1059	1289
Bylo zaměstnáno nových zaměstnanců	153	307	237
Odešlo ze společnosti z důvodů:	48	77	61
Zaměstnání u jiné firmy	5	4	8
Nespokojenost s výší platu	1	2	0
Stěhování do jiného města či do zahraničí	0	2	0
Důvod nebyl zjištěn	42	79	53
Počet zaměstnanců na konci roku	1059	1289	1465

Tabulka 3 Fluktuace zaměstnanců (Zdroj: interní dokumentace)

Z uvedené tabulky je vidět, že firma má velkou fluktuaci zaměstnanců. V roce 2017 bylo zaměstnáno u firmy 153 lidí, ale 48 osob firmu opustilo. Zajímavé je, že u 42 bývalých zaměstnanců důvod odchodu nebyl zjištěn a jen 6 lidí uvedlo příčinu. V následujícím období se situace o dost zhoršila a firmu opustilo už 77 osob, ale na druhou stranu bylo zaměstnáno až

307 lidí, což naopak vypovídá o tom, že firma zlepšuje podmínky pro zaměstnance a zvyšuje obrát pro výplatu mezd. V posledním sledovaném období se fluktuace zmenšila, odešlo jenom 61 lidí a bylo zaměstnáno 237. Z analýzy tedy je možné usoudit, že za analyzované období dochází ke zvýšení počtu zaměstnanců. Důvodem je zlepšení současného systému personálního řízení (motivace zaměstnanců, zvýšení platů, zlepšení vnitroorganizačního prostředí) a rozvoj nového tržního sektoru pro dodání mléčných výrobků. Nadřízený pracovník nebo přímo vedoucí oddělení se většinou snaží zjistit důvod odchodu. Způsob zjištěný je velmi jednoduchý – je položena přímá otázka. Z tabulky 3 vyplývá, že většina lidí důvod odchodu tají.

3.1.5 Průzkum zaměstnanců společnosti XYZ

Firma XYZ klade zvláštní důraz na zlepšení úrovně práce s personálem firmy a využití domácích i zahraničních zkušeností získaných za mnoho let. Zároveň uvažuje, že jedním z nejdůležitějších problémů v současné fázi ekonomického rozvoje je problém v oblasti práce s personálem.

Podle názoru ředitele firma XYZ vidí hlavní potenciál podniku v personálním zabezpečení zaměstnanců. Bez ohledu na to, jaké skvělé nápady firma XYZ má, i když používá nejnovější technologie a má nejpríznivější vnější podmínky, stejně není možné dosáhnout vysokých výsledků bez zkušených a vzdělaných zaměstnanců. Je známo, že bez lidí nemůže existovat žádná organizace, bez kvalifikovaného personálu nemůže žádná organizace dosáhnout svých cílů. Firma XYZ používá personální management se zaměřením na komunikaci mezi lidmi a jejich vztahy v rámci podniku.

Firma XYZ provádí analýzu zaměstnanců firmy a rozvoj personální politiky tak, aby byly stanovené a vytvořené podmínky pro motivaci, vyšší produktivitu práce a spokojenost s prací. Výzkum struktury zaměstnanců organizace umožní manažerovi plně využít existující pracovní sílu a naplánovat možný rozvoj pro jednotlivce, což by mělo zase ovlivnit zvýšení celkové efektivity podniku.

Zkoumání pracovního kolektivu je provedeno podle několika kritérií: podle věku, stupně vzdělání, počtu osob přímo obsazujících každé z pracovních míst ze seznamu zaměstnanců. Toto šetření je uvedeno v tabulce 4.

Pracovní zařazení	Pohlaví	Věk	Vzdělání	Počet osob
Valná hromada	M	35-50	Vysokoškolské	4
Generální ředitel	M	38	Vysokoškolské	1
Vedoucí finančního oddělení	M	56	Vysokoškolské	1
Zaměstnanci finančního oddělení	M/Ž	25-60	Vysokoškolské	18
Vedoucí nákupního oddělení	Ž	44	Vysokoškolské	1
Zaměstnanci nákupního oddělení	M/Ž	23-45	Vysokoškolské	16
Vedoucí prodeje	M	38	Vysokoškolské	1
Zaměstnanci prodeje	M/Ž	20-48	Středoškolské/vysokoškolské	173
Vedoucí výroby	M	51	Vysokoškolské	1
Dělníci ve výrobě	M/Ž	21-41	Středoškolské/výuční list	1234
Vedoucí správy budov a technické podpory	M	36	Vysokoškolské	1
Zaměstnanci správy budov a technické podpory	M/Ž	25-40	Středoškolské/vysokoškolské	18

Tabulka 4 Zkoumání pracovního kolektivu (Zdroj: interní dokumentace)

Tabulka 4 je vypracována na základě interní dokumentace. Ze samotné dokumentace plyne, že firma XYZ současně zaměstnává 945 mužů a 520 žen, tedy 65 % jsou muži a 35 % jsou ženy. Je možné tento rozdíl vysvětlit tím, že činnost firmy vzhledem k počtu dělníků ve výrobě vyžaduje vyšší fyzické úsilí, ke kterému je z hlediska biologie a fyziologie lépe připraveno mužské pohlaví. Následující kategorií je věk. Navzdory tomu, že nejvíce zaměstnanců je výrobních dělníků, největší věkový rozdíl je mezi zaměstnanci finančního oddělení. Kolektiv firmy XYZ je poměrně mladý, protože většina zaměstnanců jsou lidé ve skupině 21 až 30 let nebo 31 až 40 let. Pouze 38 zaměstnanců patří do skupiny 41 až 50 let. Nejmenší počet lidí patří do věkové skupiny 51 až 60 let, celkem se jedná o 6 lidí. Třetí zkoumaná kategorie je stupeň vzdělání. Firma XYZ věnuje velkou pozornost stupni vzdělání a proto všichni současní zaměstnanci mají minimálně výuční list nebo dosáhli středoškolského vzdělání. Všichni vedoucí a manažeři získali vysokoškolské vzdělání. Středoškolské vzdělání mají dělníci, zaměstnanci prodeje a zaměstnanci správy budov a technické podpory. Nejvíce zaměstnanců v celkovém počtu 713 jsou lidé s výučním listem. Důvodem je opět to, že nejvyšší podíl zaměstnanců u firmy tvoří dělníci.

Na základě provedeného šetření a předložených údajů lze tedy shrnout, že společnost na trhu se vyvíjí průměrným tempem, a to navzdory skutečnosti, že na trhu poskytování výrobků je už poměrně dlouho. V posledním roce je vidět trend stabilního růstu objemu práce, počtu zaměstnanců, což vede ke zvýšení zisku organizace. Nárůst zisku je důsledkem zvýšení počtu zaměstnanců, což vede ke zvýšení objemu poskytovaných služeb, což je zase důsledkem zdokonalení systému řízení zaměstnanců v podniku.

3.1.6 Identifikace možných problémů v organizaci

Pro provedení identifikace možných problémů v organizaci XYZ je možné použít SWOT analýzu. Data pro vypracování SWOT analýzy byla posbírána prostřednictvím osobních rozhovorů s vedoucími oddělení, SWOT analýzu provedla autorka práce. Jejím prostřednictvím jsou identifikovány hlavní silné a slabé stránky i všechny možné hrozby a příležitosti.

Silné stránky:

- Firma má dostatek stálých zákazníků;
- Kvalita dodávaných produktů;
- Vysoká technologická úroveň výroby;
- Soulad vyrobených mléčných produktů s normami kvality;
- Široká nabídka výrobků.

Slabé stránky:

- Vysoká fluktuace pracovního personálu;
- Existence nekvalifikovaných pracovníků;
- Malý počet manažerů a vedoucích
- Nedostatek řádné kontroly provádění konkrétních pracovních a personálních úkolů;
- Nedostatek marketingových aktivit.

Hrozby:

- Nízká kupní síla většiny obyvatelstva;
- Zhoršení demografické situace;
- Nedostatečné promyšlení situace a plánu v oblasti zavádění nových technologií;
- Silní konkurenti.

Příležitosti:

- Hospodářská soutěž;
- Pravidelné objednávky;
- Rychle se rozvíjející sektor hospodářství;
- Vysoká a stabilní poptávka;
- Růst obchodní činnosti firmy;
- Růst blahobytu některých kategorií populace;
- Rozvoj používání nových technologií.

Identifikované silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby vnějšího prostředí byly následně předloženy řediteli firmy k vyjádření. Tabulka 5 uvádí jeho interpretaci faktorů, které považuje za nejvýznamnější.

Silné stránky	Firma má dostatek stálých zákazníků, což vede k pravidelným objednávkám.	Kvalita dodávaných produktů vede ke zvýšení objemu objednávek na dodávky mléčných výrobků.
Slabé stránky	Vysoká fluktuace pracovního personálu vede k nekonzistentnosti provedených prací.	Existence nekvalifikovaných pracovníků vede ke snížení kvantity výrobků a tím pádem i počtu objednávek.
Hrozby	Nízká kupní síla většiny obyvatelstva, což může vést k nižší poptávce.	Nedostatečně promyšlení situace a plánů v oblasti zavádění nových technologií může vést ke ztrátě schopnosti ovládat nové segmenty trhu pro poskytování služeb.
Příležitosti	Hospodářská soutěž výrazně ovlivňuje ceny výrobků.	Růst blahobytu některých kategorií populace vede ke zvýšení počtu stálých zákazníků.

Tabulka 5 SWOT analýza (Zdroj: osobní rozhovory)

V roce 2019 firma XYZ existovala na trhu již 12 let a její pozice byla na základě výsledků podniku dostatečně silná. V roce 2019 byly celkové náklady vyšší, ale v tomto období organizace získala velký zisk z prodeje svých produktů. Během posledních tří let společnost získávala stabilní zisk, který rok od roku roste. To jí bylo umožněno pomocí dosažení nové úrovně výroby. Firma pokryla několik dalších odvětví na trhu. To vysvětluje prudký nárůst nákladů a výnosů v těchto obdobích. Koncem roku 2018 se hospodářská situace a pracovní podmínky v podniku zlepšily, snížily se vnější hrozby a zvýšil se počet příležitostí, což vedlo ke snížení fluktuace zaměstnanců a v důsledku toho ke zvýšení kvality výrobků poskytovaných na trh.

Aby firma mohla i nadále existovat, přispívat ve výrobě a dosahovat vysoký a stabilní zisk musí důkladně zapracovat na slabých stránkách a připravit se na hrozby uvnitř firmy. Zároveň musí věnovat pozornost silným stránkám a příležitostem. Pro efektivní fungování firmy a zapracování na všech bodech, které vyplynuly na základě SWOT analýzy od vedoucích oddělení (viz příloha 2, otázka 6), firma musí stanovit přesný počet a kritéria pro zaměstnance, na základě kterých budou přijímání noví zaměstnanci do firmy.

3.2 Současný systém náboru personálu

Následující kapitola 3.2 je zpracovaná primárně z rozhovorů, které proběhly s vedoucími oddělení. Každý vedoucí ochotně pověděl o současném systému vyhledávání a náboru zaměstnanců a zdrojích pro vyhledávání lidí, které běžně používají. Dále vyprávěli o tom, na co kladou důraz během vyhledávání zaměstnanců a čemu se naopak vyhýbají. Zároveň vyprávěli o fázích, ze kterých se skládá proces výběrového řízení. Takže jedna z otázek byla vztažena i k podkladům nezbytným pro nástup. Jedna z položených otázek se týkala důvodů, pro jaké kandidát může být odmítnut. Závěrem kapitoly je ekonomické zhodnocení současného systému náboru personálu a posouzení efektivit stávajícího systému.

Firma XYZ považuje dle výpovědí respondentů vyhledávání zaměstnanců za nejdůležitější činnost, spojenou s řízením lidí. Na základě osobních rozhovorů se zjistilo, že jedním z hlavních úkolů manažerů nebo vedoucích ve firmě je vyhledat kandidáta, který bude zvyšovat efektivitu práce příslušného oddělení. Stejně jako každá organizace i analyzovaná společnost XYZ čas od času narazí na takové problémy, jako je nedostatek personálu. Z teoretické části

vyplývalo, že pod potřebou personálu se rozumí počet zaměstnanců potřebný pro budoucí účelné provádění úkolů a splnění stanovených cílů organizace v kvantitativním, kvalitativním, časovém a prostorovém vyjádření.

Z osobních rozhovorů (viz příloha 2, otázka 8) vyplývá, že systém vyhledávání zaměstnanců ve společnosti XYZ sestává z řady postupů, které jsou jasně uspořádané a jsou prováděné v několika fázích. První fáze je sledování situace ve firmě a včasné stanovení potřeby nových zaměstnanců. Následuje vyhledávání uchazečů o pracovní místa. Pak probíhá počáteční sběr informací a životopisů. Po analýze proběhnou předběžné telefonické pohovory s kandidáty. Další fáze, která ve firmě XYZ je považována za nejdůležitější, je provedení pohovorů. Vedoucí či manažer jednotky si pak vyberou nejvhodnější uchazeče. Předposlední krok je přijímání konečného rozhodnutí. Finální bod je konečné zaměstnání uchazeče, který nastoupí do práce.

Během osobních rozhovorů a odpovědí na otázku 3 (viz příloha 2) vedoucí pověděli, že firma XYZ může využívat vnitřní i vnější způsoby vyhledávání pracovníků v závislosti na specifikách volné pozice. Interní vyhledávání zahrnuje vyhledávání pracovníků uvnitř organizace a předpokládá přestup z jedné pozice na druhou, případně z jednoho oddělení na druhé. Mezi externí zdroje patří vyhledávání kandidátů na úřadu práce, umístění inzerátu v médiích a na internetu a spolupráce se vzdělávacími institucemi.

Vedoucím oddělení byla položena otázka ohledně toho, čemu věnují zvláštní pozornost při vyhledávání zaměstnanců (viz otázky 4 a 9, příloha 2). Při náboru pracovníků se společnost XYZ soustřeďuje a počítá s pozitivními i negativními zkušenostmi, které organizace získala při řešení problému nedostatku personálu. Všichni nadřízené osoby chtějí vytvořit pozitivní atmosféru v týmu. Odpovědnost za výběr zaměstnanců a konečné rozhodnutí o přijetí uchazeče je výhradně na vedoucím nebo manažerovi jednotky. Zároveň se procesu výběru zaměstnanců zúčastní i externí právní poradce. Právní poradce v případě potřeby musí odpovědět na všechny otázky, týkající se zaměstnání osoby z právního hlediska, a pomoci správně připravit pracovní smlouvu pro každého zvlášť na základě odsouhlasených podmínek. Právník bude muset vysvětlit do detailů, jakým způsobem bude sestavena pracovní smlouva, podmínky, které jsou stanovené firmou pro každého zaměstnance, kroky během výběrového řízení a zásady výběru zaměstnanců.

V teoretické části bylo uvedeno, že důležitost správného řešení problému zaměstnání personálu je spojena s vysokými náklady na jednoho zaměstnance. Proto při řešení problému výběru nejprve společnost XYZ určí, zda je tato osoba vhodným uchazečem nebo nikoli. Vedoucí během odpovědi na otázku 5 (viz příloha 2) uvedli, že firma XYZ se potřebuje vyhnout možným problémům a umět předvídat výskyt různých situací, jako je například odchod zaměstnance do důchodu, těhotenství. Nejdůležitější ale snaha omezit fluktuaci a vyhnout se pracovníkům, kteří by hned za pár týdnů či měsíců po přijetí do firmy znovu dospěli k rozhodnutí o změně pracovního místa a chtěli odejít. Určitou pomoc umožňující se vyhnout možným problémům při výběru zaměstnance poskytují různé zdroje informací, které předem posílají i sami uchazeči. Životopis a fotografie umožňují udělat první dojem na zaměstnavatele. Občas se stává i to, že uchazeč se pracovníkům při výběru nelíbí vzhledově a do dalšího kola už nejde. Manažeři vždy zjišťují, jakou vysokou školu uchazeč vystudoval. V některých případech si zjišťují i informace a dojmy u předchozího zaměstnavatele. Budoucí nadřízený zjišťuje silné a slabé stránky uchazeče, jaké měl vztahy s kolektivem, a další věci, které ho zajímají jako vedoucího. Doporučení a hodnocení od předchozího zaměstnavatele v písemné nebo elektronické podobě jsou také hodně užitečná. Nováček vždy musí absolvovat zkušební dobu. Firma XYZ má zkušební dobu pro každého nového zaměstnance dva měsíce; tato doba je uvedena v pracovní smlouvě. Po ukončení zkušební doby obě strany (zaměstnavatel a zaměstnanec) si mohou sdělit, zda jsou navzájem spokojené či nikoli. Pokud ne, pracovní smlouva může být okamžitě ukončena.

Během odpovědi na otázku 8 (viz příloha) vedoucí organizačních jednotek pověděli o procesu výběrového řízení ve firmě XYZ, který se skládá z několika fází:

- **Sestavení a odeslání nabídky práce**

Inzerát o volném pracovním místě sestaví manažer nebo vedoucí jednotky, a poté bude zašle do médií, na webové stránky nebo do radia. Inzerát zahrnuje název pozice, náplň práce, co by měl uchazeč umět, a podmínky práce.

- **Telefonický rozhovor**

Je to první fáze nábory personálu, kterou provádí manažer nebo vedoucí organizační jednotky. Po rozhovoru zůstane ve výběru přibližně 30 – 40 % z celkového počtu uchazečů. Pokud uchazeč odpověděl kladně na polovinu otázek položených v pohovoru, je vyzván k vyplnění dotazníku.

- **Vyplnění dotazníku**

V této fázi dochází k maximální analýze a rozhodování ze strany manažera, zda uchazeč je vhodným kandidátem a zda jeho vlastnosti a schopnosti jsou vhodné pro volné místo. Ti dostávají následující otázky: jaké je jejich jméno a příjmení, stupeň vzdělání, absolvovaná školení mimo proces vzdělání na vysoké škole, zkušenosti v odvětví (pokud nějaké kandidát už má, následuje otázka na počet odpracovaných let a název organizace, ve které byl zaměstnán předtím), co je důvodem snahy o změnu práce, jaké počítačové úkony ovládá, jaký by potřeboval pracovní rozvrh a jakou očekává měsíční mzdu. Vzor dotazníku je uveden v příloze 1.

- **Závěrečná etapa**

Následuje závěrečná etapa, během které vedoucí a manažeři se rozhodují o vhodnosti uchazeče na tuto pozici, nebo dojde k odmítnutí uchazeče. Uchazeč o místo vyplní žádost o zaměstnání. Uchazeč je povinen poskytnout jméno, příjmení, diplom potvrzující dosažené vzdělání, kartičku zdravotního pojištění a potvrzení o absolvování vstupní lékařské prohlídky. Následně na základě poskytnutých údajů právní poradce připraví pracovní smlouvu.

Většina vedoucích (viz příloha 2, otázka 4) uvedla, že při výběru zaměstnanců se společnost XYZ řídí řadou zásad, z nichž první se zaměřuje na silné stránky, nikoli na slabé stránky osoby. Firma je zaměřena na vyhledávání nejvhodnějších uchazečů pro danou pozici. Dalším principem je zajištění souladu požadavků obsahu práce a individuálních silných stránek uchazeče: vzdělání, praxe v odvětví, celkový počet let v předchozích zaměstnáních a v některých případech pohlaví, věk, zdraví, psychologický stav. Pokud osoba mění pracovní místa a zařazení v rámci firmy XYZ, náklady na vzdělání a vyhledávání zaměstnanců jsou minimální. Při vyhledávání pracovníků z externích zdrojů, tedy z vnějšího prostředí mimo firmu, si vedoucí oddělení nebo manažer nejdříve prohlíží životopis, ve kterém uchazeč uvádí dosažené vzdělání a počet let praxe. V případě, že uchazeč nemá zkušenosti v odvětví nebo nikde nepracoval předtím, proces výběrového řízení se může prodloužit, anebo uchazeč může být i odmítnut.

Z odpovědi na otázky 4 a 8 vyplynulo (viz příloha 2), že pokud uchazeč zaujal alespoň jednoho manažera nebo rovnou vedoucího oddělení, na které se hlásí, bude pozván na pohovor. Hlavním účelem pohovoru ve společnosti XYZ je zjistit, zda má žadatel o navrhovanou práci zájem a zda je natolik kompetentní, aby ji mohl provádět. Kromě toho manažer nebo vedoucí většinou porovnávají několik uchazečů, ale především porovnávají úroveň připravenosti a kompetence každého uchazeče na požadavky výkonu dané práce. Pohovor s uchazečem ve firmě XYZ plní následující funkce:

- Informování uchazečů o činnostech společnosti a vysvětlování výhod plynoucích z nástupu do firmy XYZ;
- Popis práce včetně činností, které budoucí zaměstnanec bude denně provádět;
- Manažer nebo vedoucí musí zjistit, jestli kandidát je vhodný pro provedení dané práce. Hodně záleží na vlastnostech a schopnostech, které jsou nezbytné pro výkon určitého druhu činnosti.
- Vyjasnění očekávání obou stran, včetně realistické diskuze o možných obtížích;
- Manažer nebo vedoucí poskytuje uchazečům příležitost posoudit, zda opravdu chtějí pracovat ve firmě.

Vedoucí nebo manažer potřebuje určitý čas na provedení pohovoru s každým uchazečem. Manažeri a vedoucí nemají za úkol provést denně příliš mnoho pohovorů, protože každý z pohovorů je hodně náročný vzhledem k času a počtu položených otázek. Během odpovědi na otázku 5 (viz příloha 2) jeden z vedoucích uvedl, že pohovory s několika uchazeči denně by mohly způsobit i informační zmatek – osoba, případně osoby, které provádějí pohovory, mohou nesprávně vyhodnotit uchazeče vzhledem k velkému množství informací od většího počtu uchazečů. Tím pádem manažer nebo vedoucí provádějí jen jeden pohovor denně.

Před provedením pohovoru manažer nebo vedoucí vypracují přesný plán pohovoru. Připravují otázky, které bude nutné položit uchazeči během pohovoru. Firma XYZ je zaměřena na přátelský pohovor. Forma „výslechu“ je nepřijatelná, ale zároveň je třeba klást i „obtížné“ otázky, aby budoucí nadřízený věděl, jak se chová a reaguje budoucí zaměstnanec během složitých situací. Manažeri v této firmě kladou zároveň důraz na to, že uchazeč musí umět nejenom naslouchat, ale také ukázat schopnost vést rozhovor správným směrem, podle předem stanoveného plánu a časového limitu. Hodnocení uchazeče závisí nejen na posouzení, ale i na tom, zda kandidát splňuje požadavky stanovené firmou. Vedoucí nebo manažer mají za úkol přesvědčit uchazeče, že firma XYZ je přesně ta, ve které uchazeč chce pracovat, že firma poskytuje všechny podmínky pro osobní a společenský rozvoj a obohatí ho o další znalosti, schopnosti a zkušenosti. Výsledkem pohovoru jsou přesné informace o uchazeči. Vedoucí nebo manažer mají za úkol identifikovat:

- Silné a slabé stránky uchazeče;
- Odborné zkušenosti, dovednosti a znalosti uchazeče;
- Zda uchazeč je zaměřen na osobní a společenský rozvoj;
- Ochota spolupracovat v týmu;
- Osobní motivace;
- Iniciativa;
- Zaměření na úspěch.

Vedoucí prodeje uvedl (viz příloha 2, otázka 8) že někdy pohovory s uchazeči provádí přímo ředitel firmy, především pokud se jedná o uchazeče, který se zajímá o pozici manažera nebo vedoucího organizační jednotky. Vedoucí finančního oddělení u odpovědi na otázku 9 (viz příloha 2) prozradil, že pohovor může být proveden jenom jednou nebo několikrát, záleží na rozhodnutí ředitele nebo manažera firmy XYZ. U pohovoru bude přítomen externí právník, protože budoucí manažer nebo vedoucí bude mít mnohem více zodpovědnosti než řadový zaměstnanec. To znamená, že pracovní smlouva bude vypracována jiným způsobem než pro řadového zaměstnance. Správné znění smlouvy a zčásti i průběh pohovoru určuje právní

poradce, který se řídí výběrovým řízením stanoveným společností. Během setkání s ředitelem firmy XYZ budou do velké míry vyjasněny profesní dovednosti, znalosti, schopnosti a zkušenosti v odvětví a řízení lidí u kandidáta, jeho psychická kompatibilita, a zároveň budou vyjasněny organizační otázky.

Firma XYZ v zásadě vybírá kandidáty podle několika kritérií. Jedním z kritérií je vzdělání uchazeče. Zaměstnanec bude vybrán a hodnocen podle dosaženého vzdělání. Na stejnou pozici firma XYZ dává přednost kandidátům, kteří získali vysokoškolské vzdělání v případě, že se jedná o zaměstnance THZ. V případě, že uchazeč žádá o dělnickou pozici, požadavky kvalifikace musí být také splněny, ale zároveň platí i to, že současní manažeři nebo vedoucí výroby mají dost kvalifikace na to, aby mohli rychle zaučit nováčka. Předpokládá se, že tyto vlastnosti jsou spojené s úspěchem v práci a kritérium vzdělání nebo předchozí zkušenosti jsou porovnány s požadavky na vykonanou práci. Osoba, která provádí pohovor, se předem seznámí s dobou studia na vysoké škole, obsahem vzdělání a předchozími zkušenostmi a posoudí, zda dosažené vzdělání a kvalifikace jsou vhodné pro výkon dané práce. Další kritérium jsou zkušenosti v odvětví. Praxe a zkušenost jsou pro firmu XYZ nejdůležitějšími prvky, protože určují kvalifikaci budoucího zaměstnance. Proto je upřednostňováno přijímání pracovníků, kteří mají minimálně dva roky praxe pro XYZ. Požadavky na dělníky jsou mnohem jednodušší.

Otázka 9 (viz příloha 2) byla vztažena k postupu, který následuje po pohovoru. Většina vedoucích se shodla na tom, že uchazeč, který je budoucím zaměstnancem firmy XYZ, bude následně seznámen s nařízením o postupu, který následuje po pohovoru v případě, jestli na základě rozhodnutí vedení firmy bude zaměstnán a s popisem pracovního místa. Uvedenou informaci mu poskytuje přímý nadřízený. Zároveň přímý nadřízený seznámí nového zaměstnance s kolektivem, ve kterém bude pracovat. Novému zaměstnanci je okamžitě vydány dokumenty se základními informacemi, které obsahují následující údaje:

- Obecné informace: jméno a příjmení, datum a místo narození, občanství, znalost cizího jazyka, vzdělání a specializace, praxe v odvětví, rodinný stav, uvedení roku narození každého člena rodiny, rodné číslo a číslo pasu, trvalé bydliště, telefonní číslo;
- Zaměstnání, změny zaměstnání - tato část obsahuje informace o tom, kde, kdy a co přesně dělal uchazeč o pracovní místo v předchozím zaměstnání, informace o platu, důvody, proč odešel z předchozího zaměstnání;
- Informace o vzdělání - kdy a kde nastoupil na vysokou školu, průměrný prospěch za celou dobu studia, specifické číslo diplomu;
- Školení a vzdělávací akce – kdy se uchazeč školení zúčastnil, certifikáty o úspěšném ukončení studia;
- Dovolena – na kolik dnů má zaměstnanec nárok placené dovolené ročně, na jaké volno navíc má nárok mimo placenou dovolenou a na kolik procent je placené nebo ne.
- Informace o předchozím zaměstnání - datum nástupu a ukončení pracovního poměru, důvod odchodu z předchozího zaměstnání;
- Doplnující informace - tato část je vyplněna pro úplnost informací o zaměstnanci, případně lidí ještě studujících na vysokých školách nebo v jiných vzdělávacích institucích, sledování zdravotních potíží zaměstnance nebo rodinných příslušníků.

Je samozřejmé, že mnoho kandidátů nejsou lidé vhodní pro firmu XYZ a následně budou odmítnuti. Po rozhovorech s vedoucími oddělení (viz příloha 2, otázka 10) byly zjištěny důvody odmítnutí kandidáta. Důvody odmítnutí kandidáta po pohovoru uvedená společnost vymezuje jako následující:

- Špatný osobní dojem;
- Není schopen jasně vyjádřit své myšlenky (špatná výslovnost, gramatika);
- Neplánuje kariéru nebo osobní rozvoj;
- Nedostatečný zájem o práci ve firmě;
- Nedostatečné sebevědomí;
- Má příliš velký zájem o peníze;
- Není dostatečně taktní;
- Není dostatečně vychován nebo se neumí chovat ve společnosti;
- Nedostatečně přátelský;
- Kandidát měl větší zpoždění při příchodu na pohovor bez vysvětlení důvodu.

Na konci pohovoru manažer nebo vedoucí, případně ředitel, vyhodnotí výsledky a učiní rozhodnutí. Je-li uchazeč vhodný, je s ním podepsána pracovní smlouva na zkušební dobu dvou měsíců. Pokud uchazeč tuto zkušební dobu úspěšně absoluuje, bude přijat do firmy a následně bude podepsána pracovní smlouva na dobu neurčitou.

3.2.1 Ekonomické zhodnocení současného systému náboru personálu

V předchozí kapitole byl do detailů popsán současný systém získávání a výběru zaměstnanců. Tato kapitola představí finanční zhodnocení nynějšího systému zaměstnávání personálu. Společnost přitom nemá své vlastní samostatné oddělení personalistiky a potřebuje pomoc externího poradce. Následně používá jako prostředek pro umístění reklamy internet, rozhlas a spolupracuje se vzdělávacími institucemi. Následující tabulka 6 shrnuje současný stav:

Zdroj:	Finanční náklad:
Úřad práce	1.000 Kč/měsíc
Právní poradce	20.000 Kč / THZ nebo 25.000Kč / manažerská pozice
Reklama v médiích	3.000 Kč/týden
Reklama na internetu	5.000 Kč / pracovní místo / měsíc
Spolupráce s vysokými školami	15.000 Kč / veletrh

Tabulka 6 Ekonomické zhodnocení (Zdroj: interní dokumentace)

Na základě informace od vedoucího prodeje v uvedené tabulce 6 je vidět, že firma XYZ měsíčně vynakládá 1 000 Kč za přístup k databázím na úřadu práce. Na základě informace od vedoucího finančního oddělení (viz příloha 2, otázka 7) právní poradce za provedení služeb pro zaměstnání jedné osoby THZ bude stát 20.000 Kč a pro zařízení podkladů pro vedoucí pracovníky až 25.000 Kč. Jako reklamu v médiích firma XYZ používá jenom reklamu v rádiu, která dle informací od vedoucích nákupního oddělení a správy budov a technické podpory, nyní stojí 3 000 Kč na jeden týden. Zároveň vedoucí správy budov a technické podpory dodali, že na internetu dává firma inzeráty jenom na jednu webovou stránku, kde inzerát stojí 5 000 Kč na jedno pracovní místo na měsíc. Poslední externí zdroj pro vyhledávání zaměstnanců je spolupráce s vysokými školami. Na základě informací od ředitele firmy firma XYZ vykazuje firmě náklady 15 000 Kč za jeden veletrh, protože v současné době se firma účastní veletrhu jednou za rok. Po provedení výstavy studenti se začínají hlásit na volnou pozici buď praktikantskou, nebo na stálé zaměstnání. Pak existuje velká pravděpodobnost, že studentovi

po ukončení praxe ve firmě bude nabídnuta pozice na stálé zaměstnání. Společnost XYZ používá všechny zdroje najednou při vyhledávání zaměstnanců.

Z tabulky 3 je vidět, že od roku 2017 do roku 2019 ze společnosti odešlo celkem 186 zaměstnanců, a bylo zaměstnáno celkem 697 nových lidí. V roce 2019 bylo celkem zaměstnáno 237 lidí. Vedení firmy XYZ považuje fluktuaci za vysokou. Náklady na vyhledávání a zapojení nové osoby do zaměstnání u firmy jsou velmi vysoké. Přehled celkových ročních nákladů v přepočtu za rok 2019 je uveden v tabulce 7:

Zdroj:	Finanční náklad:
Úřad práce	12.000 Kč
Právní poradce	4.740.000 Kč
Reklama v médiích	579.000 Kč
Reklama na internetu	1.355.000 Kč
Spolupráce s vysokými školami	15.000 Kč
Celková částka	6.701.000 Kč/

Tabulka 7 Průměrné roční náklady na vyhledávání a zaměstnání personálu (Zdroj: interní dokumentace)

Z uvedené tabulky vyplývá, že nejdražší zdroj pro vyhledávání zaměstnanců jsou služby právního poradce; náklady činí 4.740.000 Kč ročně. Během roku 2019 firma neměla potřebu vyhledávání manažera nebo vedoucího oddělení. Proto do přepočtu je zahrnuta částka jenom 20.000 Kč na osobu. Zároveň z tabulky je vidět, že druhý nejdražší zdroj je reklama na internetu v celkové částce 1.355.000 Kč. Stejný princip je i u umístění inzerátu v médiích, kde roční celková částka je 579.000 Kč. Nejlevnější zdroje vyhledávání zaměstnanců pro firmu XYZ jsou spolupráce s vysokými školami a databáze úřadu práce. Průměrná roční částka na vyhledávání zaměstnanců činí 6.701.000 Kč.

3.2.2 Posouzení efektivity současného systému náboru personálu

Jak již bylo uvedeno, podnik může úspěšně fungovat pouze tehdy, pokud existuje racionální systém řízení. Na závěr rozhovorů byly všem vedoucím oddělení položené otázky ohledně fluktuace (viz příloha 2, otázka 11) a spokojenosti se současným systémem zaměstnávání personálu (viz příloha 2, otázka 13). U fluktuace všichni vedoucí sdělili, že ji považují za velkým problém. Uvádí, že vyhledávání zaměstnanců je hodně časově náročná záležitost a odcházejí jim hodně kvalitní lidi. Poslední otázka během rozhovorů se týkala spokojenosti se současným systémem (viz příloha 2, otázka 13). Všichni vedoucí nejsou spokojeni se současným systémem a mají zájem o implementaci změn, které se budou týkat personálních činností firmy. Tím pádem to znamená, že současný systém řízení by měl projít změnami v některých směrech.

Pro úspěšné implementace změn pro firmu XYZ musejí být vyřešené některé problémy jako fluktuace zaměstnanců, nedostatek vysoce kvalifikovaných zaměstnanců, zdokonalení systému řízení personálu. Uvedené body je možné vyřešit prostřednictvím zavedení personálního oddělení.

Z provedeného výzkumu je patrné, že společnost XYZ nemá oddělení personalistiky. Vedoucí nebo nadřízení pracovníci samostatně hledají budoucí zaměstnance. Následující kapitola obsahuje návrh na zavedení personálního oddělení, které bude mít za úkol usnadnit systém zaměstnání nových pracovníků a snížit míru fluktuace mezi současnými zaměstnanci.

Všechny zjištěné nedostatky jsou relevantní a důležité, pokud společnost chce dál úspěšně působit na na trhu poskytování zboží. Z identifikovaných nedostatků lze vyčíst hlavní problém, který má velký vliv na činnost organizace na trhu. Tento problém spočívá v tom, že chybí oddělení personalistiky. Řešení tohoto problému bude diskutováno v následujících kapitolách.

3.3 Návrh na zřízení personálního oddělení

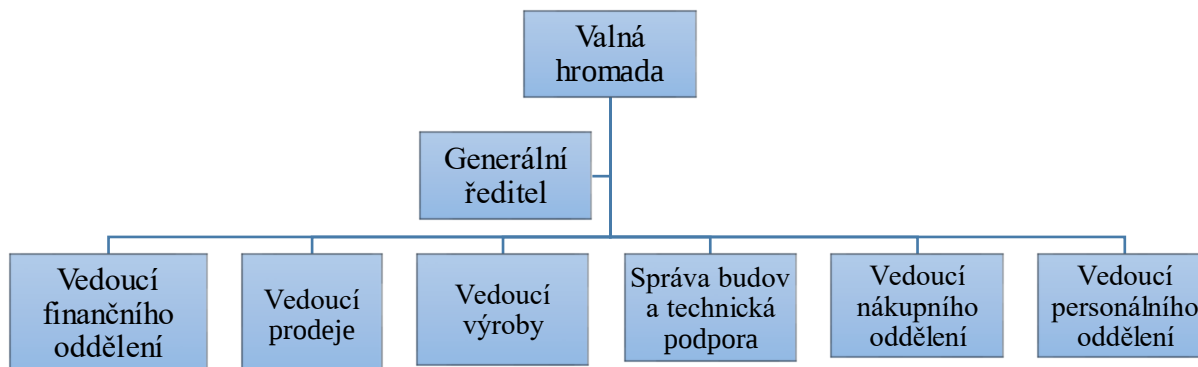
Na základě šetření, které bylo provedeno v předchozí kapitole, bude kapitola 3.3 obsahovat návrh na zřízení personálního oddělení ve společnosti XYZ. Uvedená kapitola bude zahrnovat strukturu firmy po zavedení personálního oddělení, funkce navrženého oddělení, jako je fluktuace zaměstnanců, jejich vyhledávání a výběr, adaptace nováčků a personální činnosti pro současné zaměstnance. Nejdříve budou rozepsané uvedené funkce, včetně návrhů na změny, doplnění nových bodů pro úspěšné fungování systémů. Poslední podkapitola bude zahrnovat ekonomické zhodnocení varianty zavedení personálního oddělení.

Z teoretické části je známo, že personální oddělení hraje v podniku důležitou roli. Jeho postavení v organizační struktuře podniku odráží důležitost jeho činnosti. Hlavní funkcí oddělení řízení lidských zdrojů je vyhledávání, nábor pracovníků a neustálá interakce s pracovní silou včetně přizpůsobení. Firma XYZ nebude omezovat činnosti personálního oddělení pouze na výběr nových zaměstnanců a jejich zaměstnání. Nově zřízené oddělení bude zaměřeno i na úzké interakce se současným týmem a znalosti specifik fungování společnosti.

V teoretické části bylo uvedeno, že existuje několik způsobů, jak posoudit personální potřeby. Je to ovlivněno trhem v regionu, rychlostí a plánem rozvoje společnosti, efektivitou současných zaměstnanců a dalšími faktory. V závislosti na personální politice může společnost XYZ přilákat nové zaměstnance nebo školit současné zaměstnance. Znalost potřebného počtu lidí pomáhá vypracovat plán potřeby personálu, určit priority potřeb lidí, stanovit rozpočet pro získávání zaměstnanců, snadnější a rychlejší hledání vhodných kandidátů, vytvořit personální strategii, motivovat, rozvíjet a zmenšit fluktuace mezi zaměstnanci společnosti.

Velký počet pracovních míst vyžaduje přesně stanovené profesionální standardy a požadavky na kandidáty, a proto firma jako XYZ s velkým počtem zaměstnanců potřebuje vytvořit personální oddělení. V dnešní době není třeba dokazovat, že je nutné vytvořit jednotku odpovědnou za řízení lidských zdrojů a co nejpřesněji vytvořit a stanovit personální oddělení pro firmu XYZ.

V kapitole 3.1.2 byla uvedena současná struktura firmy XYZ. Na základě zřízení personálního oddělení struktura firmy bude změněna a doplněna o jednotku. Nová struktura je uvedena na obrázku 2:



Obrázek 2 Struktura firmy XYZ po zavedení personálního oddělení (Zdroj: vlastní zpracování)

Personální oddělení ve společnosti XYZ musí být vytvořeno na nejvyšší úrovni řízení společnosti osobou, případně osobami, které mají nejvíce zkušeností a znají principy fungování společnosti lépe než ostatní zaměstnanci. Stanovení a vytvoření personálního oddělení musí projít několika fázemi. První fáze bude zahrnovat pro ředitele firmy řešení následujících úkolů, které budou základem pro další vývoj personálního oddělení:

- Organizace a systematizace podkladů, nezbytných pro vytváření oddělení personalistiky.
- Vypracování popisů práce, ustanovení a předpisů, které definují požadavky na vykonanou práci a kvalifikaci zaměstnanců.
- Organizace systému náboru zaměstnanců, který by měl zahrnovat mechanismus pro vyhledávání uchazečů, postupy pro počáteční výběr a zaměstnání uchazečů.

Druhá fáze stanovení personálního oddělení je spojena s návrhem a alokací jednotlivých funkčních oblastí v práci personálního manažera a oddělení jako celku. Neexistuje žádná přímá závislost počtu zaměstnanců personálního oddělení na celkovém počtu zaměstnanců ve firmě, ale spíše jde o zvýšení efektivity práce firmy. Navržené personální oddělení bude mít na starosti následující funkce:



Obrázek 3 Činnosti personálního oddělení (Zdroj: vlastní zpracování)

Z tabulky 3 vyplývá, že firma XYZ zaměstnává 1465 zaměstnanců. Oddělení personalistiky se bude skládat ze šesti lidí. Jeden vedoucí bude novou jednotku řídit podle předpisů pro manažery se zaměřením na měkké způsoby řízení. Tři zaměstnanci budou zaměřeni na vyhledávání, zaměstnávání a adaptaci dělníků na lince. Tento typ zaměstnanců musí mít vzdělání v oblasti s technickým zaměřením a mít praxi v uvedeném odvětví. Další dva zaměstnanci budou mít na starosti přijímání THZ. Ekonomické vzdělání se zaměřením na řízení lidských zdrojů je nutné.

3.3.1 Fluktuace zaměstnanců

Na základě teoretické části vyplývá, že problém fluktuace v podniku ovlivňuje stabilitu společnosti: personál se pravidelně mění, přicházejí noví zaměstnanci, kteří ve společnosti se také dlouho nezdrží. Velká fluktuace ve firmě XYZ má vliv na image společnosti a naznačuje, že situace v podniku je nestabilní. V současné době image firmy hraje velmi důležitou roli při vyhledávání zaměstnanců, protože lidé nebudou mít zájem o práci v nestabilní společnosti.

Z teoretické části vyplývá, že správná organizace personálního řízení v podniku přispívá k vytvoření kvalifikovaného personálu zaměstnanců a včasnému zjištění fluktuace zaměstnanců. Pokud ve firmě XYZ existuje neustálá změna a časté střídání zaměstnanců, je tím ovlivněna produktivita organizace, brání jejímu rozvoji, vede k vytváření negativní atmosféry v týmu. Vyhledávání a školení nových zaměstnanců vyžaduje čas a značné finanční náklady, které společnost XYZ bude muset vynaložit.

V kapitole 3.1.1 byly rozepsané důvody odchodů zaměstnanců ze společnosti, na jejímž základě vyšlo najevo, že celkem od roku 2017 do roku 2019 ze společnosti odešlo 196 lidí, což je 13,4 % z celkového počtu současných zaměstnanců. Je třeba poznamenat, že 174 lidí ze 196 neuvedlo důvod změny práce. Bylo zaměstnáno 588 nových zaměstnanců (včetně odchodů z firmy), což naznačuje, že fluktuace ve firmě činí 40%. Taková fluktuace je poměrně velká vzhledem k objemu práce, kterou je potřeba provést při vyhledávání, provádění pohovorů a zaškolování nových zaměstnanců. Vedoucí oddělení uvedli, že se jedná o dobrovolnou fluktuaci (viz příloha 2, otázka 11). Na základě osobních rozhovorů (viz příloha 2, otázka 11) vychází, že 4 z 5 vedoucích oddělení ve firmě XYZ považují fluktuaci za velkou a mají zájem na snížení počtu odchodů. Tím pádem na základě rozhovorů a nápadů od vedoucích společnosti XYZ by tedy měli implementovat několik bodů, které mohou přispět ke snížení fluktuace ve firmě.

- **Důraz na schopnosti a vlastnosti během pohovoru**

Firma XYZ se by měla zaměřit na vytvoření týmu na úplném začátku ve fázi přijímání zaměstnanců. Je potřeba pečlivě přistupovat k výběru zaměstnanců ve fázi uskutečnění pohovoru s potenciálním zaměstnancem. V první řadě se musí věnovat pozornost kvalitě prezentace společnosti XYZ: zdůraznit hlavní požadavky na kandidáta, které zároveň musejí být v souladu s firemní kulturou. Během prvního pohovoru zástupce společnosti, který provádí pohovor, musí poskytnout co nejvíce užitečných informací; budoucí zaměstnanec musí rozumět rozsahům, cílům společnosti a zásadám práce. Během pohovoru potenciální zaměstnavatel má za úkol zhodnotit skutečné schopnosti kandidáta, zvážit vlastnosti, produktivitu, odborné znalosti nezbytné pro vykonání určité činnosti, dovednosti a touhu pracovat v týmu.

- **Využití finanční a nefinanční motivace**

Zaměstnanec musí vidět a pochopit, že jeho touha je hodnocena vedením firmy XYZ. Chvála, hodnocení úspěchů, bonusy, kariérní růst, poskytování moderních zařízení pro snadnější zvládnutí práce, podpora koníčků, pozornost věnovaná problémům zaměstnanců jsou možnosti a způsoby, jakými by bylo možné motivovat zaměstnance ze strany vedení firmy. Tento přístup bude stimulovat zaměstnance ke zlepšení práce. Motivovaný zaměstnanec si začne pracovního místa vážit a bude se snažit co nejlépe plnit své povinnosti a má zájem o dosažení co nejlepších výsledků.

- **Adekvátní pracovní zatížení**

Vedoucí nebo nadřízený musí správně rozdělit pracovní zatížení mezi všechny zaměstnance v týmu. Je důležité najít nejlepší možnost - zaměstnanci nemohou pracovat na hranici svých schopností, protože taková pozice povede k „vyhoření“ zaměstnance, ke snížení jeho výkonu a k poklesu motivace.

- **Pozitivní atmosféra v týmu**

Vytvoření příjemné a přátelské atmosféry v týmu povede k jeho soudržnosti a vysokým výsledkům. Dobře koordinovaný tým se cítí sjednocený, každý člen týmu se snaží být lepší, prokázat vysokou úroveň znalostí a dovedností. V přátelském týmu fluktuace zaměstnanců bude velmi nízká nebo nebude existovat vůbec.

- **Práce za příjemných podmínek**

Vedení společnosti XYZ, vedoucí nebo nadřízená osoba obchodních jednotek musí věnovat zvláštní pozornost ergonomii práce. Pracovní podmínky se musí brát jako primární faktory, kterými se řídí zaměstnanci při vlastním hodnocení práce a přístupu k pracovním povinnostem. Pokud budou pracovní podmínky nepříjemné, zaměstnanec se bude snažit změnit činnosti a bude si hledat příjemnější podmínky.

3.3.2 Vyhledávání zaměstnanců

Firma XYZ současně využívá interní a externí zdroje jako způsob vyhledávání zaměstnanců; tyto zdroje jsou uvedeny v kapitole 3.2. Vedoucí pracovníci (viz příloha 2, otázka 3) pověřili, že externí způsob vyhledávání je hodně drahý a existuje velká pravděpodobnost ohrožení pozitivní atmosféry v týmu. Současné interní způsoby vyhledávání může personální oddělení používat, ale musí být rozšířené. Inzerát o volném pracovním místě ve společnosti XYZ musí obsahovat stručný popis požadovaného vzdělání, popis náplně práce a jakou výši mzdy může uchazeč očekávat. Zároveň uchazeč musí poskytnout životopis, kde uvede kontaktní informace, stupeň dosaženého vzdělání a pracovní zkušenosti.

Existuje řada možností pro vyhledávání zaměstnanců z vnitřních zdrojů firmy. Pro firmu XYZ jsou navrženy následující způsoby vyhledávání pomocí interních zdrojů:

- **Interní soutěž**

Budoucí personální oddělení může rozesílat všem oddělením informace o volných pracovních místech. Tím pádem bude informovat o tom všechny zaměstnance.

- **Spojení pracovních úvazků**

V tomto případě je vhodné použít kombinaci pracovních míst zaměstnanců společnosti s případným navýšením mzdy.

- **Rotace**

Firma XYZ ve spolupráci s personálním oddělením se může zaměřit na rotace personálu v rámci jednoho oddělení. Přestup zaměstnance na jiné oddělení v rámci rotace bude sice nákladný pro společnost, ale zároveň levnější než vyhledávání pracovníků prostřednictvím vnějších zdrojů. Rotace může proběhnout formou přeřazení nebo povýšení zaměstnance a rozvoje jeho další kariéry. Dalším způsobem rotace může být změna pracovních úkolů a úseku, za který je zaměstnanec odpovědný. Stimulovat zájem o změnu na straně pracovníka je možné i prostřednictvím navýšení platu. Na základě provedené rotace zájem o splnění každodenních úkolů bude zvýšen.

Společnost XYZ pro vyhledávání pracovníků může používat nejenom interní způsoby vyhledávání, ale i externí úplně stejně, jako to dělá teď (viz příloha 2, otázka 3). Firma může používat jeden z níže uvedených způsobů nebo několik způsobů najednou:

- **Reklama na internetu**

Reklama v médiích je považována za nejpopulárnější a jednu z nejdražších metod vyhledávání zaměstnanců, a zároveň umožňuje oslovit větší počet lidí. V tomto případě se uchazeč obrátí přímo na personální oddělení organizace XYZ po přečtení nabídky práce. Personální oddělení může dát inzerát na internetu. V moderní době téměř každý člověk používá internet a má osobní profil na sociálních sítích. Vedoucí správy budov a technické podpory sdělil (viz příloha 2, otázka 3), že platformy LinkedIn, MySpace a Facebook umožňují přímo oslovit osobu, která podle názoru personalisty je vhodným uchazečem. Na sociálních sítích uchazeči o zaměstnání zveřejňují své životopisy a zaměstnavatelé zveřejňují volné pracovní pozice. Za účelem zvýšení účinnosti inzerátu o volném pracovním místě personalista musí dodržet několik podmínek jako nutnost shrnout klíčové požadavky na uchazeče, aby se zabránilo přílivu mnoha nevhodných uchazečů o tuto pozici. Zaměstnanec personálního oddělení musí zveřejnit nabídku práce jenom ve vhodných formách a internetových zdrojích. Personalista bude muset analyzovat počet odpovědí získaných za zveřejňování reklam v různých médiích nebo na internetu, což umožní v případě další potřeby zaměstnanců využít jenom nejúčinnější druhy reklamy.

- **Kontakty se vzdělávacími institucemi**

V současné době se firma XYZ účastní pracovních veletrhů jednou ročně, firma XYZ se může zaměřit na vyhledávání absolventů vysokých škol i bez předchozí pracovní zkušenosti. Personalisté se budou muset zúčastnit různých prezentací a veletrhů minimálně 2krát ročně, aby představili předem připravenou prezentaci o společnosti a inzeráty nabízející volná pracovní místa.

- **Spolupráce s úřady práce**

Úřady práce mají vlastní databáze životopisů a zájemců o práce. Personalista, který bude mít přístup k databázi, si může vybrat a přímo oslovit vhodného kandidáta. Úřady práce však mají velmi omezený počet zájemců.

Libovolná metoda z těchto uvedených vnitřních a vnějších metod vyhledávání zaměstnanců může mít pozitivní a negativní dopady na společnost XYZ. Metoda vyhledávání pomocí vnitřních zdrojů umožňuje kariérní růst pro současné zaměstnance, nízké náklady na vyhledávání, znalost vnitřního prostředí firmy na straně uchazeče, způsobí růst produktivity práce a zvýší motivaci a míru spokojenosti s prací. Za negativní dopady pomocí vnitřních zdrojů firma XYZ může považovat omezený počet uchazečů o místo a negativní dopad na atmosféru v týmu. Vyhledávání pracovníků pomocí vnějších zdrojů poskytuje širší poptávku po práci a vzniknou nové impulsy pro rozvoj organizace. Na druhé straně firma vynaloží mnohem více nákladů na vyhledávání personálu, může to způsobit zhoršení vztahu v kolektivu a nový zaměstnanec nebude znát způsob fungování organizace.

3.3.3 Výběr zaměstnanců

V kapitole 3.2 byl do detailu popsán současný postup při vyhledávání zaměstnanců ve firmě XYZ. Každé oddělení vyhledává zaměstnance samostatně při vzniku potřeby obsadit místo. Vedoucí či manažer samostatně vypracují inzerát o volném pracovním místě. Samotná struktura inzerátu je popsána v kapitole 3.3.2. Nově zavedené oddělení personalistiky bude mít na starosti vyhledávání a provedení pohovoru s budoucími zaměstnanci.

Personalista na základě požadavků manažera příslušného oddělení bude muset do detailu promyslet nabídku práce a kvalifikace kandidátů, která je nezbytná pro výkon určité činnosti. Každý personalista tak musí zpracovat na následujících sedmi krocích:

- **Určit „volné místo“**

V případě uvolnění konkrétního pracovního místa má smysl nejprve vyhodnotit vnitřní zdroje, což jsou současní zaměstnanci firmy. Možná někdo ze zaměstnanců firmy bude vhodným kandidátem na uvolněné místo a bude dobře zvládat nový rozsah práce. Další věc, kterou personalista bude muset probrat s manažerem oddělení, je ta, zda je možné uvolněný rozsah práce rozdělit mezi současné zaměstnance bez nutnosti zaměstnání další osoby v rámci rotace práce.

Již v této fázi je nutné přesně popsat funkční místo tohoto specialisty a hlavně úkoly, které pro něj budou stanovené. Stanovení úkolů pro budoucího zaměstnance je dílčím problémem a musí být promyšleno před zveřejněním inzerátu na volné místo. Je to však přitom téměř hlavní kritérium, podle kterého bude práce kandidáta v budoucnu hodnocena.

- **Stanovení přesných kritérií**

Po vymezení volného místa personalista ve spolupráci s manažery musí stanovit přesná kritéria pro zaměstnance, nezbytná pro výkon určité činnosti. Tato kritéria jsou nutná k tomu, aby společnost XYZ se mohla vyhnout neúspěšným pohovorům a nevhodným zaměstnancům. Společnost XYZ zaměstnává tři druhy zaměstnanců: jsou to dělníci na výrobních linkách, THZ a manažeři a vedoucí pracovníci. Pro každý typ zaměstnanců musí být stanovené přesné úkoly a kritéria, podle kterých zaměstnanec bude přijat do firmy. Kritéria musí být jednotná a měřitelná. Podle uvedených kritérií je možné měřit věk, vzdělání, potřebnou kvalifikaci, předchozí pracovní zkušenosti a mnohem více charakteristik. Je důležité, že kritéria budou vztažena k pracovnímu místu, ale ne k osobním vlastnostem člověka. Na konci této fáze bude sestavena a odeslána nabídka práce, vypracovaná personalistou na základě požadavků manažerů a kritérií, která byla předem stanovena.

- **Podmínky práce**

Musí být stanovena určitá míra finanční odměny podle činnosti, kterou bude budoucí zaměstnanec vykonávat. Požadovaná kvalifikace musí odpovídat platebním podmínkám a naopak. Zaměstnanec musí být spokojený nejenom s výplatou, ale i s podmínkami práce, jako je pracovní místo, kolektiv a mnoho dalších, aby společnost XYZ v budoucnu se mohla vyhnout velké fluktuaci.

- **Telefonický rozhovor + vyplnění dotazníku**

Tyto dvě fáze budou stejné jako v současném systému nábory zaměstnanců. V nově zavedeném oddělení personalistiky personalista, který je zodpovědný za vyhledávání člověka pro obsazení volného místa, bude provádět telefonický rozhovor. V případě, že uchazeč po telefonickém rozhovoru personalistu zaujal, bude mu odeslán stejný dotazník k vyplnění, který je využíván i v současné době. Vzor dotazníku je v příloze 1.

- **Pohovor**

Po určení pracovní pozice, stanovení přesných kritérií, určení podmínek práce, umístění inzerátu na volné pracovní místo, provedení telefonického rozhovoru a vyplnění dotazníku personalista bude dostávat životopisy a motivační dopisy od uchazečů.

Ještě před provedením pohovoru personalista má za úkol stanovit kritéria na zaměstnance, nezbytná pro vykonání činnosti bez ohledu na to, u jaké organizační jednotky firmy XYZ bude zaměstnán. Z teoretické části vyplývá, že produktivita práce týmu do značné míry závisí na kvalitách jeho členů. Čím méně slabých stránek, tím lepší je práce celého týmu, a tím je vyšší zisk a efektivita společnosti jako celku a její reputace na trhu je rovněž stabilnější. Pro zajištění

dobré týmové práce je velmi důležité, aby u firmy XYZ bylo zaměstnáno co nejvíce zaměstnanců, kteří budou splňovat kompetenční požadavky pro určitou pozici.

Firma XYZ se musí zaměřit na vyhledávání zaměstnanců, splňující několik kritérií. První kritérium je schopnost pracovat. Bez ohledu na to, jaké znalosti, vzdělání nebo dovednosti má uchazeč, musí umět tvrdě pracovat a znát cíle společnosti XYZ, aby docházelo k snadnému a poměrně rychlému naplnění těchto cílů. Druhé kritérium je zodpovědnost. Aby došlo k co nejrychlejšímu naplnění cílů firmy XYZ, musí být kladen důraz na zodpovědnost za své rozhodnutí ze strany zaměstnance. Tím, že zaměstnanec bude schopný se sám rozhodnout, zda určitá činnost je správná, práce nadřízených pracovníků bude o hodně jednodušší. To neznamena, že podřízený se musí rozhodovat o všem nezávisle, ale může nabídnout několik možností řešení problému ke schválení vedením. Třetí kritérium je týmová práce. Vzhledem k tomu, že firma XYZ je považována za velkou, budoucí zaměstnanec musí být schopný pracovat v týmu. Jde o to, že uchazeč o libovolnou pozici musí vstřícně vystupovat vůči kolegům a být schopen si se všemi vzájemně pomáhat. Tím vším se předpokládá, že zaměstnanec nebude působit konflikty, a naopak bude schopný konflikty řešit v případě vzniku. Předposlední kritérium je profesionální rozvoj, který předpokládá touhu po osobním růstu a rozvoj odborných kvalit, které firma XYZ bude vyžadovat od svých zaměstnanců v budoucnu. Proto personální oddělení a manažeři jednotek by měli také podporovat osobní a kariérní rozvoj zaměstnanců metodou školení. Poslední kritérium je loajalita. Uchazeč musí být schopný sdílet pravidla společnosti, řídit se jejími principy a nápady a směřovat svou činnost ke splnění cílů, které jsou stanoveny vedením firmy XYZ. V rámci zvýšení loajality je možné zavést materiální motivaci (odměny, bonusy) a vytvořit nehmotný systém motivace (podnikové pobídky). Zavedení systémů by mohlo pomoci nejen zvýšit loajalitu zaměstnanců společnosti, ale také posílit image společnosti XYZ jako spolehlivého zaměstnavatele.

Firma XYZ zaměstnává tři druhy zaměstnanců: jsou to vedoucí a manažeři, THZ a dělníci. Pohovor pro každý druh se bude lišit vzhledem k pracovní způsobilosti a míře zodpovědnosti. Některé body, které je nutné zjistit během pohovoru, však budou stejné.

Během pohovoru je nutné přesně zjistit, jaké motivy má uchazeč ke změně zaměstnání, co přesně očekává od změny zaměstnání a proč má zájem pracovat ve společnosti XYZ. Týká se to všech zaměstnanců firmy, ať už jsou to dělníci na výrobní lince, THZ nebo vedoucí v řídicí pozici.

Personalista má za úkol se zúčastnit pohovoru spolu s vedoucím daného oddělení. Všem zaměstnancům bez ohledu na oddělení a typ práce je možné položit několik základních otázek. Otázky mohou být zaměřeny na vlastnosti uchazeče, na to, jak zvládá stres, na úroveň odpovědnosti a iniciativy. Dále personalista může položit otázku ohledně motivace, resp. jaké faktory v budoucnu mohou přimět uchazeče k úmyslu odejít z firmy. Další otázka se může týkat úspěchů. Personalista může požádat o informace o nejdůležitějších a nejvýznamnějších úspěších na předchozím pracovišti. Je nutné se zeptat i na krizové situace a různé problémy, s nimiž se setkal při své předchozí práci, a na to, jak je vyřešil.

Pohovor s dělníky a THZ bude probíhat formou strukturovaného pohovoru. Pro zaměstnání dělníků na výrobní lince je potřebné zjistit navíc i to, zda mají potřebnou kvalifikaci a zkušenosti s prací na výrobních linkách. Otázky, které jsou uvedeny v předchozím odstavci, jsou dostačující. Rozhodující pro další kroky a případné přijetí uchazeče pak je to, zda získané odpovědi jsou přijatelné pro personalistu a vedoucího pracovníka, možného budoucího nadřízeného pro uchazeče o místo.

Druhá skupina zaměstnanců jsou THZ. Prvním krokem je zjistit, proč se uchazeč rozhodl odejít z předchozí práce. Tato fáze je velmi důležitá, protože uchazeč o místo může opustit své nové místo v novém zaměstnání ze stejných důvodů. Personalista a budoucí nadřízený si zjišťují

názor uchazeče na situaci a vývoj v předchozím zaměstnání. Je možné položit mu nějaké z následujících otázek:

- „Jaké jsou podle vás nejčastější důvody dobrovolného odchodu?“

Je to příklad projektivního přístupu k budování konverzace. Uchazeč se cítí bezpečně a bude ochotný diskutovat o abstraktním tématu, ale přitom sdělí i své osobní zkušenosti.

- „Myslíte, že je čas na změnu ve vašem životě?“ nebo „Co způsobilo vaši touhu něco změnit ve vašem životě?“

Personalista a vedoucí oddělení po této otázce budou mít představu o tom, jak uchazeč reaguje na změny ve svém životě.

- „Co se vám líbilo na předchozí společnosti během zaměstnání?“ nebo „Jaké výhody a nevýhody jste měl (a) před odchodem?“

Dvě otázky a vymezení, kde se hodnotí kariéra uchazeče na posledním pracovišti. Uchazeč hovoří o tom, co se ve společnosti změnilo, co bylo pozitivní a negativní, mluví i o sobě.

- „Byl (a) jste spokojen (a) s výsledky práce a kolektivem?“

Na konci této fáze uchazeč může ukázat, zda on sám je osobou, která z toho, že byl z určitých důvodů nespokojen, se snaží obviňovat jen kolegy a nadřízené. Tímto stylem uchazeč bude hovořit o tom, co mu mohlo bránit v plnění povinností v předchozím zaměstnání.

Druhý krok se bude zabývat tím, že personalista a vedoucí si zjistí, zda má uchazeč sklon ke konfliktům a zda je schopen budovat pracovní vztahy s kolegy. U zaměstnanců THZ sklon ke konfliktům a schopnost konflikty řešit je důležitější než u dělníků z pohledu zodpovědnosti během vykonání určité činnosti.

- „Jste týmový hráč nebo individualista?“ nebo „Jak často při vaší práci vznikají konflikty s kolegy nebo nadřízeným?“

Podobné přímé otázky umožňují pochopit, zda uchazeč je schopný vycházet s kolektivem.

- „Jaký byl postoj k zaměstnancům ze strany nadřízených na předchozím pracovišti?“

Tento posun důrazu pomůže uchazeči. Příběh plný detailů z každodenní činnosti společnosti poskytne spoustu informací o postoji nadřízených k týmu, o postoji kolegů k sobě navzájem a co je nejdůležitější, o roli uchazeče v pracovní společnosti.

- „Řekněte nám o vlastnostech předchozího nadřízeného“ nebo „Jaký jste měl (a) vztah s předchozím nadřízeným?“

I když uchazeč nepodá informace o vztahu s předchozím nadřízeným se všemi detaily a emocemi, personalista bude schopen pochopit, s jakým stylem řízení ze strany manažera by byl spokojený. Když personalista během pohovoru položí přímou otázku, objeví se v odpovědi příklady ze života uchazeče. Výhodou je, že je možné okamžitě posoudit, jaký styl řízení je pro uchazeče vhodný.

Následuje krok 3. Během tohoto kroku personalista a manažer mají za úkol zjistit úroveň sebevědomí uchazeče a co přesně očekává od nového zaměstnání. Důležitým bodem je, že očekávání uchazeče by měla odpovídat možnostem zaměstnavatele. Pro manažera to jsou důležité informace: práce se zaměstnanci se zvýšeným nebo naopak nízkým sebevědomím má své vlastní charakteristiky.

- „Ve kterém týmu byste měl (a) zájem pracovat?“

Předmětem debaty je prostor kolem uchazeče a odpověď uchazeče opět umožňuje pochopit podmínky, za kterých je schopný pracovat pro dosažení nejlepších výsledků. Personalista a manažer mají za úkol nejenom poslouchat odpovědi, ale i analyzovat získané informace. Personalista by měl věnovat pozornost emocionální úrovni uchazeče. Pokud kandidát preferuje variantu pracovat v přátelském týmu, ve kterém jsou vztahy budovány na vzájemné pomoci, s největší pravděpodobností bude vycházet dobře s kolektivem. Pokud je pozornost uchazeče věnována úspěšnému výsledku spolupráce, potenciální zaměstnanec se nebojí konkurence s úspěšnými kolegy.

- „Jaké úspěchy jste měl v předchozím zaměstnání?“

Taková otázka, položená personalistou během pohovoru, může vyvolat sympatie u uchazeče. Pokud se personalistovi a vedoucímu povede během pohovoru vytvořit pozitivní atmosféru, pravděpodobnost, že uchazeč se rozhodne pro firmu XYZ, je mnohem vyšší.

Posledním krokem je snaha o zjištění, zda je uchazeč zaměřen na proces nebo výsledek. Během pohovoru je nutné zjistit, na co přesně je uchazeč zaměřený. Zaměstnanec THZ musí být zaměřený na výsledek vzhledem k nutnosti směřovat svou denní činnost k splnění krátkodobých, střednědobých a dlouhodobých cílů společnosti XYZ. Opačný názor by znamenal nedostatek iniciativy a sklon k lenosti. Z tohoto hlediska je důležité pochopit, jaké otázky mají být na pohovoru položené. Nakonec se všichni uchazeči při odpovědi na přímou otázku identifikují jako orientovaní na výsledky. Personalistovi a manažerovi to pomůže zjistit následující otázka:

- „Povězte, prosím, jakým způsobem jste získali předchozí pracovní místa.“

Příběh je většinou bez podrobností, s důrazem na to, co se nakonec stalo – uchazeč je zaměřený na výsledek. Podrobná historie hledání práce je orientace na proces.

Poslední skupina na pohovorech je skupina vedoucích nebo manažerů, kteří chtějí obsadit volná místa ve firmě XYZ. Tento pohovor proběhne metodou „mezi čtyřma očima“, kterého se zúčastní personalista, generální ředitel a zástupce valné hromady. Pro tuto skupinu je možné uplatnit otázky jako pro předchozí dvě skupiny, ale mají být rozšířené vzhledem k tomu, že pracovní místo předpokládá plánování, koordinování, řízení a jiné funkce, které denně provádí manažer. Seznam možných otázek je uveden dole:

- „Jaký máte styl řízení?“

U této otázky uchazeč o manažerskou pozici musí sdělit, jaký styl řízení má. V současné době manažer by měl používat měkký styl řízení, pomáhat a směřovat práce podřízených ke splnění libovolných cílů. Je důležité rozpoznat, zda uchazeč o manažerskou pozici ve společnosti XYZ je zaměřený na výkon nebo na vztahy s týmem. Pro firmu XYZ je nutná kombinace obou záměrů.

- „Považujete se za dobrého manažera a proč?“

Správný uchazeč o tuto pozici by měl sdělit, že je zaměřený především na výkon a pak na vztahy v kolektivu. Personalista musí dát pozor na manažerské dovednosti, jako je plánování, organizace, kontrola, komunikace, řízení a mnohem víc. Důležitá pro personalistu je odpověď na otázku „Proč?“, kde uchazeč sdělí vlastní zkušenosti s řízením lidí.

- „Čeho si vážíte u svých podřízených?“

Odpověď musí směřovat k iniciativě, dovednostem, schopnostem přizpůsobovat se a pracovat v týmu, aby práce manažera byla snadná.

- Byl jste někdy nucen někoho propustit nebo jste to udělal na základě vlastního rozhodnutí? Pokud ano, z jakých důvodů se to stalo?“

Personalista musí směřovat tuto otázku spíše na vlastnosti manažera a na zjištění, co je pro něj přípustné při práci s kolektivem a co ne. Současný ředitel společnosti a zástupce valné hromady znají principy fungování společnosti. Nový manažer musí být schopný řídit určitou jednotku takovým způsobem, na který už současní zaměstnanci a jeho budoucí podřízení jsou zvyklí. Proto je nutné provádět pohovor na řídicí pozici metodou „mezi čtyřma očima“.

- „Co obtížně zvládáte při řízení lidí?“ nebo „Jaké znáte vlastní minusy při řízení lidí?“

Odpověď na tuto otázku musí sledovat ředitel firmy XYZ a zástupce valné hromady, přesněji musejí sledovat, jakým způsobem uchazeč odpovídá a jak hodně je otevřený. Na základě této otázky následně bude uděláno rozhodnutí o přijetí nebo zamítnutí kandidáta.

Po provedení pohovoru je důležité, aby personalista uvědomil uchazeče, za jak dlouho bude informován o výsledcích výběrového řízení. Nutné je, aby personalista dodržel stanovený termín. Informace o rozhodnutí o výběru musí zjistit od manažera oddělení.

• Rozhodnutí o výběru

Na základě výsledků pohovoru s kandidáty personalista, manažer oddělení, ředitel firmy a zástupce valné hromady musí mít jasnou představu o následujících bodech: zda uchazeč chce pracovat ve společnosti XYZ, zda může tuto práci úspěšně vykonat, jestli je vhodným uchazečem pro společnost. Body mají být identifikované pro každého uchazeče. Je potřeba posoudit jejich slabiny a hrozby pro společnost (jednou z metod je SWOT analýza pro THZ nebo uchazeče o manažerskou pozici). V případě, že se jedná o obsazení místa manažerů nebo THZ, je možné předem zjistit reference o uchazeči od předchozího zaměstnavatele, který by měl poskytnout informace ohledně výkonu a vlastnostech osoby.

V případě, že se jedná o zaměstnání dělníků nebo THZ, finální rozhodnutí je na nadřízeném a mělo by být v souladu s názorem personalisty. Pokud rozhodnutí o přijetí je spojeno s obsazením volné manažerské pozice, názory ředitele společnosti, zástupce valné hromady a personalisty musí být stejné. V případě obsazení libovolné pozice je třeba se soustředit na dvě nejdůležitější otázky: „Je uchazeč vhodným kandidátem i po provedení pohovoru?“ a „Jaká existuje pravděpodobnost, že uchazeč neopustí společnost v nejbližší době?“.

Po odpovědi na uvedené otázky vznikají dvě možnosti: buď uchazeči bude nabídnuta pozice ve firmě, nebo bude odmítnut. V případě, že uchazeč je vhodný pro firmu XYZ a má také zájem o pracovní pozici, personalista připraví pracovní smlouvu podle právních předpisů za přijatelných podmínek a informuje o důležitých bodech týkajících se podmínek práce, popisu pracovního místa, počtu dnů dovolené, povinné docházce a jiných. Smlouva může být vytvořena na dobu určitou, nebo ihned po nástupu i na dobu neurčitou. Každý nový pracovník bez ohledu na pracovní zařazení však bude muset absolvovat zkušební dobu dvou měsíců, jak to funguje už v současném systému. Následně bude zavedena složka uchazeče, která bude obsahovat obecné informace o uchazeči, o předchozím zaměstnání, vzdělání a různé doplňující informace.

3.3.4 Adaptace nováčků

Otázka č. 12 (viz příloha 2) byla zaměřena na adaptaci nováčků, zda je podle názorů vedoucích oddělení nutná a důležitá pro firmu XYZ. Všichni se shodli na tom, že adaptace je důležitá pro nováčka. Vedoucí prodeje však uvedl, že procesem adaptace by se měla zabývat osoba, která byla přímo pro to zaměstnána. Na základě provedených rozhovorů bylo stanoveno, že nové zavedené oddělení personalistiky bude mít na starosti i adaptaci nováčků. Vzhledem k tomuto

rozhodnutí, následující podkapitola obsahuje návrhy a doporučení pro personalisty, vztahující se k adaptaci.

Po ukončení výběrového řízení a podepsání pracovní smlouvy se personalista bude zabývat adaptací nováčka. Z teoretické části víme, že adaptace nováčka je poměrně dlouhý proces. Jeho trvání závisí na vlastnostech, schopnostech zaměstnance a na úspěchu adaptačních opatření. Pro udržení zaměstnanců a vytvoření potřebné pracovní motivace pro ně může být rozhodující první týden až měsíc na novém pracovišti. Personalisté v nově zavedeném oddělení budou mít na starosti nejenom vyhledávání a nábor zaměstnanců, ale i částečně adaptace na pracovišti.

Pro personalistu a potažmo i celou firmu je velmi důležité dohlížet na adaptaci nováčka. Měl by to dělat personalista, který byl zodpovědný za proces náboru zaměstnance. Vzhledem k tomu, že společnost má necelých 1500 zaměstnanců, je považována za velkou, a proto první měsíc po nástupu personalista bude sledovat stav adaptace a případně pomáhat.

Adaptace nováčků bude probíhat podle definice Veselý (2011, s. 95) a je rozdělena do tří etap. V první etapě nováček bude zařazen do pracovního prostředí. V mnoha ohledech proces adaptace závisí na tom, jak kolegové se chovají k novému pracovníkovi. Následující etapa předpokládá, že nový zaměstnanec se bude snažit najít společnou řeč s těmi, kdo jsou zaměstnáni ve firmě už velmi dlouho. Zaměstnanci, kteří už jsou součástí firmy řadu let, mají přesnou představu o tom, jak firma a procesy v ní fungují.

Čím vyšší je pozice, na kterou nový zaměstnanec nastoupil, tím důležitější je správný přístup k jeho adaptaci: zmatky a nerozhodnost vedoucího v prvních dnech práce na novém místě mohou rychle vést ke ztrátě autority před kolegy a podřízenými. Nováček na manažerské pozici by měl dostat co nejvíce informací o společnosti ještě dříve, než začne pracovat, a to je přesně úkol pro personální oddělení.

Během třetí etapy bude potřeba představit novému zaměstnanci cíle jednotlivých oddělení a cíle celé obchodní jednotky. Krátce podat a vysvětlit informace o firemní kultuře, uvést poslání společnosti a zdůraznit existující firemní hodnoty. Poskytnout také kopii organizační struktury, seznámit pracovníka s formami nebo dokumenty, které stanoví principy systému hodnocení výkonu zaměstnanců a principy systému odměňování tak, aby nováček pochopil, jak bude hodnocen a za co bude odměněn.

Personalista spolu s manažerem budou muset pravidelně žádat nováčka o zpětnou vazbu. K tomu je třeba pravidelně organizovat společné termíny schůzek, kterých se účastní nováček, přímý nadřízený a personalista, který byl zodpovědný za nábor zaměstnance. Během adaptačního a zkušebního období uvedené setkání bude organizováno dvakrát: po měsíci a po třech měsících zaměstnání. Personalista má za úkol vytvořit důvěrnou atmosféru, aby nováček mohl otevřeně vyjádřit svůj názor na otázky organizace práce. Po provedení schůzek personalista bude mít za úkol analyzovat výsledky a představit písemné výstupy svému nadřízenému. Na základě uvedených výstupů musí být vypracován akční plán, který eliminuje důvody, jež brání úspěšné adaptaci.

3.3.5 Personální činnosti pro současné zaměstnance

Nově zavedené personální oddělení bude zodpovídat za personální činnosti pro současné zaměstnance. Mezi funkce personálního oddělení pro stávající zaměstnance bude patřit:

- Registrace nástupu nováčka, přestupu zaměstnance na jiné oddělení a odchod zaměstnance z firmy

Při zaměstnání nového pracovníka bude personalista vyžadovat doklady zaměstnance (občanský průkaz, fotografii, potvrzení o absolvování vstupní lékařské prohlídky atd.), na

základě kterých vypracuje pracovní smlouvu v souladu s platnými právními předpisy a pokyny. Přestup z jednoho oddělení na jiné by mělo být zaznamenáno personalistou a měl by být podepsán dodatek ke smlouvě. Pokud se jedná o vertikální mobilitu, bude podepsána nová pracovní smlouva. Poslední bod je odchod z firmy. Zaměstnanec napíše žádost o odchod, která bude muset být podepsána jeho přímým manažerem. Povinností zaměstnance je odpracovat 2 měsíce od okamžiku podání žádosti.

- Vytváření a vedení osobních záznamů zaměstnanců

Personalista bude mít na starosti obecné informace o zaměstnanci, počet předchozích zaměstnání zaměstnance a doplňující informace, které současně existují a jsou popsány v kapitole 3.2. Do vedení osobních záznamů bude zahrnuta i pracovní neschopnost a další personální aktivity vyžadované legislativou.

- Poskytování informací o pracovní činnosti zaměstnanců

Tato položka bude obsahovat informace o náplni práce zaměstnance, popis pracovního a funkčního místa.

- Registrace a evidence dovolené a služebních cest

Body, vztahující se k dovolené, jsou popsány v kapitole 3.2 a budou přebrány do nového oddělení personalistiky. Zároveň pro služební cesty bude platit evidence počtu dnů a nákladů spojených s výjezdem.

- Disciplinární řízení

Základem pro přivedení zaměstnance k disciplinárnímu řízení je spáchání jednoho z disciplinárních přestupků. Neplnění zaměstnancem pracovních povinností nebo nesprávné plnění pracovních činností. Jednotlivé disciplinární přestupky budou řešeny individuálně na úrovni vedení firmy.

- Povinnost provedení školení zaměstnanců společnosti XYZ

Nově zřízené personální oddělení bude zaměřeno i na rozvoj a školení stávajících zaměstnanců. Školení by měla být zaměřena nejen na rozvoj zaměstnance z pohledu odborné způsobilosti, ale i osobního života. Personalista bude mít na starosti vyhledávání kvalifikovaných školiců.

3.3.6 Ekonomické zhodnocení varianty zavedení personálního oddělení

Zřízení personálního oddělení předpokládá náklady na vyhledávání zaměstnanců pomocí současného systému a náklady na uspořádání pracoviště. Následující tabulka 8 zahrnuje náklady, které firma vynaloží na vyhledávání nových zaměstnanců personálního oddělení:

Položka	Finanční náklad
Vyhledávání zaměstnance	48.000 Kč/ 6 lidí
Právní poradce	125.000 Kč
Uspořádání pracoviště	175.590 Kč/ 6 lidí
Celková částka	348.590 Kč

Tabulka 8 Náklady na vyhledávání nových zaměstnanců personálního oddělení a uspořádání pracoviště (Zdroje: interní dokumentace, alza.cz, officedepot.cz, kancelar24h.cz)

Jak už bylo zmíněno, do tabulky 8 jsou zahrnuté náklady na vyhledávání nových zaměstnanců personálního oddělení a náklady na uspořádání pracoviště pro nové zaměstnance v celkovém

počtu 348.590 Kč. Uvedená částka zahrnuje 48.000 Kč na vyhledávání zaměstnanců současným způsobem a skládá se z 18.000 Kč za umístění reklamy v médiích a 30.000 Kč za umístění reklamy na internetu za předpokladu, že každá nabídka bude umístěna jenom jednou do každého zdroje. Další položkou jsou služby právního poradce v celkové částce 125.000 Kč. Začátkem kapitoly 3.3 bylo uvedeno, že na začátku fungování by firma zaměstnávala 6 lidí, 5 z nich budou řadoví zaměstnanci a jeden vedoucí. Z popisu stávajícího stavu je známo, že služby právního poradce pro vypracování smlouvy stojí 20.000 Kč (řadový zaměstnanec) a 25.000 Kč (vedoucí zaměstnanec). Tím pádem částka, kterou firma bude muset vynaložit za služby právního poradce, je 125.000 Kč. Poslední položka je spojena s uspořádáním pracoviště. Zahrnuje náklady na kancelářský stůl a židle (5.565 Kč), cenu počítače a příslušenství v hodnotě 21.700 Kč a drobné kancelářské potřeby (2.000 Kč). Uvedené položky dohromady mají hodnotu pro 6 lidí 175.590 Kč. Celková hodnota nákladů, potřebných pro zavedení personálního oddělení je 348.590 Kč.

Zavedení oddělení personalistiky do systému firmy by mělo snížit náklady, které firma skutečně vynakládá na vyhledávání zaměstnanců. Následující tabulka 9 znázorňuje ekonomické zhodnocení možnosti zřízení personálního oddělení pro firmu XYZ. Pro přesnější porovnání vzat počet nových zaměstnanců za rok 2019:

Zdroj	Finanční náklad
Reklama na internetu	1.355.000 Kč
Spolupráce s vysokými školami	30.000 Kč/2krát ročně
Úřad práce	12.000 Kč/rok
Výplaty zaměstnanců	3.719.040 Kč/rok
Celková částka	5.116.040 Kč/rok

Tabulka 9 Ekonomické zhodnocení pro nově zavedené oddělení personalistiky (Zdroj: vlastní zpracování + osobní rozhovory)

Stejně jako v současném systému reklama na internetu stojí 1.355.000 Kč ročně. Stejná částka bude vykázána i pro přístup k databázím úřadu práce a činí 12.000 Kč ročně. Spolupráce s vysokými školami činí položku 30.000 Kč, protože je navrženo, aby se firma účastnila minimálně dvakrát ročně různých vzdělávacích veletrhů. Reklama v rádiu oproti původnímu stavu byla vynechána. Z teoretické části víme, že v současné době se téměř všichni pohybují na internetu a hodně času tráví na sociálních sítích. Pomocí platform LinkedIn, MySpace a Facebook personalista postupně sníží náklady na umístění inzerátů na specializovaných webových stránkách.

Během sběru informací nezbytných pro zavedení oddělení personalistiky bylo zjištěno, jakou mzdu vedení firmy XYZ by bylo ochotné platit vedoucímu nově zřízeného oddělení a zaměstnancům tohoto oddělení. Tato mzda byla porovnána se současnou průměrnou výší platu a odsouhlasena s vedením firmy. Výplata pro vedoucího oddělení bude činit 38.000 Kč měsíčně. Zaměstnanci oddělení budou dostávat průměrně 34.000 Kč měsíčně v závislosti na počtu let praxe a dosaženém vzdělání. Průměrné roční náklady, které firma XYZ bude muset vynaložit státu a zaměstnancům za vykonanou činnost je 3.719.040 Kč. V součtu průměrné náklady, které firma XYZ zaplatí za zřízení personálního oddělení, je 5.116.040 Kč.

3.3.7 Porovnání nákladů

Následující tabulka 10 znázorňuje porovnání současných nákladů a nákladů, které firma bude muset vynaložit na zřízení personálního oddělení:

Zdroj	Současný stav	Navržený stav	Delta
Reklama na internetu	1.355.000 Kč	1.355.000 Kč	0 Kč
Právní poradce	4.740.000 Kč	-	- 4.740.000 Kč
Reklama v médiích	579.000 Kč	-	- 579.000 Kč
Spolupráce s vysokými školami	15.000 Kč	30.000 Kč/2krát ročně	+ 15.000 Kč
Úřad práce	12.000 Kč	12.000 Kč/rok	0 Kč
Výplaty zaměstnanců	-	3.719.040 Kč/rok	+ 3.719.040 Kč
Náklady na zřízení personálního oddělení	-	348.590 Kč	+ 348.590 Kč
Celková částka	6.701.000 Kč	5.464.630 Kč/rok	- 1.236.370 Kč

Tabulka 10 Porovnání nákladů (Zdroj: osobní rozhovory + interní dokumentace)

Uvedená tabulka znázorňuje náklady na personál v prvním roce po zavedení personálního oddělení. Z tabulky 10 vyplývá, že současné průměrné náklady na vyhledávání, výběr a zaměstnávání nových zaměstnanců je 6.701.000 Kč. Při zaměstnání nových zaměstnanců, kteří budou mít na starosti personální činnosti firmy XYZ a vzhledem k tomu, že firma bude muset vybavit pracoviště pro zaměstnance nově zřízené personální oddělení v hodnotě 348.590 Kč (jednorázová investice), náklady už v prvním roce po zavedení klesají o 1.236.370 Kč.

4 Závěr

V podmínkách tržní konkurence se význam vyhledávání a výběru zaměstnanců a jejich následná adaptace staly jedním z hlavních faktorů určujících přežití a ekonomickou situaci podniků. Přijímání zaměstnanců je nejdůležitější fází personálního řízení. Schopnost najmout nejvhodnějšího zaměstnance zajišťuje a napomáhá firmě generovat příjem. Zároveň zaměstnání nejvhodnějšího kandidáta přispívá k eliminaci ztráty firmy a také snižuje hladinu fluktuace stávajících zaměstnanců. Vzdělání odborníků v organizaci jsou důležitým zdrojem. Vyhledávání a výběr kvalitního odborníka z řady kandidátů na obsazení volné pozice je velkou výzvou pro firmu. Jak už bylo uvedeno, téma přijímání nových zaměstnanců je aktuální za podmínek tržní ekonomiky.

Cílem diplomové práce bylo zlepšit systém přijímání zaměstnanců zavedením nového oddělení personalistiky. Dílčím cílem bylo formulovat doporučení pro nábor zaměstnanců. Pro dosažení uvedeného cíle byla praktická část diplomové práce rozdělena do několika částí a byla vyřešena řada úkolů:

V první kapitole byly identifikované jednotlivé druhy činností firmy. Na základě identifikace a vzhledem k tomu, že činností firmy je hodně, byla stanovena potřeba předvídat budoucí poptávku po lidech a včas plánovat a přijímat nové zaměstnance. Uvedená firma každý rok vykazuje vysoký zisk. Kapitola 3.1.3 byla zaměřena na znázornění finanční situace ve společnosti XYZ, která ukazuje, že rok od roku celkové náklady a výnosy rostou vzhledem k rostoucímu množství výroby. Další dvě kapitoly autorka věnovala zkoumání počtu a struktury stávajících zaměstnanců. Bylo zjištěno, že počet zaměstnanců každý rok roste vzhledem k rostoucím činnostem firmy XYZ. Zároveň bylo zjištěno, že rok od roku počet zaměstnanců roste a totožně s počtem zaměstnanců rostou i náklady, které firma vynakládá na vyhledávání zaměstnanců.

Druhá kapitola praktické části byla zaměřena na popis současného systému, který obsahuje postupy vyhledávání zaměstnanců. Z osobních rozhovorů vyplynulo, že firma současně využívá interní i externí způsoby vyhledávání zaměstnanců, do kterých patří interní rotace, úřad práce, umístění inzerátu v médiích a na internetu a spolupráce se vzdělávacími institucemi. Bylo zjištěno, čemu firmy věnují největší pozornost při vyhledávání zaměstnanců a čemu se naopak snaží vyhnout. Dále byl uveden proces výběrového řízení, který se skládá ze sestavení a odesílání nabídky práce, telefonického rozhovoru, vyplnění dotazníku a závěrečné etapy. Po procesu výběrového řízení byla do detailu popsána řada zásad, kterými se firma XYZ řídí, funkce pohovoru, seznamy podkladů, které budou vypracované pro nového zaměstnance a důvody, proč kandidát může být firmou XYZ odmítnut. Kapitola 3.2.1 byla věnována ekonomickému zhodnocení současného systému náboru personálu. Byly popsány zvláště náklady, které firma vynakládá na jednotlivý zdroj a pak souhrn nákladů na vyhledávání zaměstnanců za rok 2019. Závěrem kapitoly bylo posouzení efektivity současného systému náboru personálu, kde se dotazované osoby jednoznačně shodly na tom, že současně popsaný systém by měl projít změnami ohledně vyhledávání, přijímání nových zaměstnanců do firmy XYZ a snížení nákladů.

Poslední kapitola praktické části byla věnována návrhu na zřízení personálního oddělení ve firmě XYZ. Nejdříve byla uvedena organizační struktura, která vznikne po zavedení personálního oddělení. Následně byly uvedené funkce, které nově zřízené oddělení bude mít na starosti. První navrženou činností je fluktuace zaměstnanců. K tomu byly uvedeny body, na které bude muset oddělení dávat pozor. Druhá funkce je vyhledávání zaměstnanců a způsoby vyhledávání zaměstnanců. Stejně jako dnes bude firma využívat interní i externí způsoby, z externích způsobů byla vynechána reklama v médiích, a naopak byla rozšířena reklama na sociálních sítích. Zároveň byl doporučen častější kontakt se vzdělávacími institucemi. Třetí

navržená funkce je výběr zaměstnanců, který se bude skládat ze 7 funkcí. Nejdříve firma XYZ bude muset určit „volné místo“, k tomu volnému místu stanovit přesná kritéria pro zaměstnance, kterého firma potřebuje na obsazení. Další fáze, která podle názoru autorky je nutná, je stanovení podmínek, za kterých nový zaměstnanec bude pracovat. Jako čtvrtá fáze bylo navrženo ponechání telefonického rozhovoru a vyplnění dotazníku, které firma používá v současné době. Jako poslední fáze výběru zaměstnance byl stanoven pohovor. Byly detailně rozepsané body, na které se personalista bude muset zaměřit a také bylo uvedeno to, co by měl obsahovat samotný pohovor. V kapitole 3.3.4 byla popsána další funkce personálního oddělení – adaptace nováčků, kterou zaměstnanec personálního oddělení bude mít na starosti. Poslední činností personálního oddělení se stane personální činnosti pro současné zaměstnance. Na závěr kapitoly byla ekonomicky zhodnocena varianta zavedení personálního oddělení a porovnán současný a navržený stav za podmínek stejného počtu zaměstnanců, které firma nabírá ročně. Bylo zjištěno, že v případě zavedení personálního oddělení hned v prvním roce náklady klesnou o 1.236.370 Kč.

Literatura

Primární zdroje

AKINGBOLA, K. *Managing human resources for nonprofits*. New York: Routledge, 2015. ISBN 978-0-415-84069-9.

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.

ARMSTRONG, M. *Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi: cesta k efektivitě a výkonnosti*. Praha: Fragment, 2011. Management (Fragment). ISBN 9788025311981.

BLAŽKOVÁ, M. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2011. ISBN 978-80-247-6724-6.

BUREŠ, V. *Systémové myšlení pro manažery*. [Praha]: Professional Publishing, 2011. ISBN 9788074310379.

DOSTÁL, P., RAIS, K., SOJKA, Z., *Pokročilé metody manažerského rozhodování*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2011. ISBN 978-80-247-6320-0.

DVOŘÁKOVÁ, Z. *Management lidských zdrojů*. Praha: C.H.Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-347-9

DVOŘÁKOVÁ, Z. *Řízení lidských zdrojů*. V Praze: C.H. Beck, 2012. Beckova edice ekonomie. ISBN 9788074003479.

FILIP, L. *Efektivní řízení kvality*. Praha: Pointa, 2019. ISBN 978-80-907530-5-1.

FOTR, J., SOUČEK, I. *Scénáře pro strategické rozhodování a řízení*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2020. ISBN 978-80-271-2020-8.

FOTR, J., VACÍK, E., ŠPAČEK, M., SOUČEK, I. *Úspěšní realizace strategie a strategického plánu*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2017. ISBN 978-80-271-9982-2.

GUNDT, N., TOMŠEJ, J. *Organization, well-being and flexibility in employment law: current issues*. Praha: Wolters Kluwer, 2018. Právní monografie (Wolters Kluwer ČR). ISBN 978-80-7552-925-1.

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

KEARNS, P. *Professional HR: evidence-based people management and development*. London: Routledge, 2013. ISBN 978-0-415-63232-4.

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

KOCIANOVÁ, R. *Personální řízení: východiska a vývoj*. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2012. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-3269-5.

KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2011. ISBN 978-80-247-7083-3.

KŘÍŽEK, F., NEUFUS, J. *Moderní hotelový management: nové trendy a metody v řízení hotelů, aktualizované informace o hotelovém provozu a jeho organizaci, optimalizace provozu s ohledem na ekologii a etiku, praktické příklady a fotografická příloha*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-4835-1.

KUBANOVA, A. *Řízení lidských zdrojů*. Moskva: INFRA-M, 2020. ISBN 978-5-16-100653-5.

LANE, S. *Interpersonal communication: competence and contexts*. 2nd ed. Boston: Allyn & Bacon, 2010. ISBN 0205663028.

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

MARTINOVIČOVÁ, D, KONEČNÝ, M. a J. VAVŘINA. *Úvod do podnikové ekonomiky*. Praha: Grada, 2014. Expert (Grada). ISBN 9788024753164.

NANKERVIS, A., BAIRD, M., COFFEY, J. a J. SHIELDS. *Human Resource Management: Strategy and Practice*. Cengage AU, 2016. ISBN 9780170369862.

NIKOLAOU, I., OOSTROM, J. *Employee recruitment, selection, and assessment: contemporary issues for theory and practice*. London: Psychology Press Taylor & Francis Group, 2015. Current issues in work and organizational psychology. ISBN 978-1-138-82326-6.

NOE, R., HOLLENBECK, J., GERHART, B., WRIGHT, P. *Fundamentals of human resource management*. Seventh edition. New York: McGraw-Hill Education, 2018. ISBN 978-1-259-92185-8.

PILAŘOVÁ, I. *Leadership & management development: role, úlohy a kompetence managerů a lídrů*. Praha: Grada, 2016. ISBN 978-80-247-5721-6.

PLEVOVÁ, I. *Management v ošetrovatelství*. Praha: Grada, 2012. Sestra (Grada). ISBN 978-80-247-3871-0.

SOUKUP, J., POŠTA, V., NESET, P., PAVELKA, T. *Makroekonomie*. 3. aktualizované a doplněné vydání. Praha: Management Press, 2018. ISBN 978-80-7261-537-7.

SVETLIK, I., STAVROU-COSTEA, E., KANJUO-MRČELA, A. *Human resources management practices in the organisations of the future*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2011. ISBN 978-80-7380-326-1.

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

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

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

THORNTON, G., MANSI, V., CARRAMENHA, B., CAPPELLANO, T. *Strategic employee communication: building a culture of engagement*. Cham: Palgrave Macmillan, 2019. ISBN 978-3-319-97893-2.

ULRICH, D., YOUNGER, J., BROCKBANK, W., ULRICH, M., *Nová éra řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2014. ISBN 978-80-247-5090-7.

VAJNER, L. *Výběr pracovníků do týmu*. Praha: Grada, 2011. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-6206-7.

VAŠTÍKOVÁ, M. *Marketing služeb: efektivně a moderně*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: GRADA Publishing, 2014. Manažer. ISBN 978-80-247-5037-8.

VESELÁ, J., KANIOKOVÁ VESELÁ, P. *Sociologické aspekty managementu*. Praha: Grada, 2011. Sociologie (Grada). ISBN 978-80-247-2792-9.

VNOUČKOVÁ, L. *Fluktuace a retence zaměstnanců*. 2., upr. vyd. Praha: Adart, 2013. Jak (Adart). ISBN 978-80-87829-02-8.

VOCHOZKA, M., MULAČ, P. *Podniková ekonomika*. Praha: Grada, 2012. Finanční řízení. ISBN 9788024743721.

VOJTOVIČ, S. *Koncepce personálního řízení a řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3948-9.

Odborné knihy a časopisy

LANDERS, R., SCHMIDT, G. Social Media in Employee Selection and Recruitment: An Overview. LANDERS R., SCHMIDT G. *Social Media in Employee Selection and Recruitment* [online]. Cham: Springer International Publishing, 2016, 2016-05-04, s. 3-11 [cit. 2020-05-05]. DOI: 10.1007/978-3-319-29989-1_1. ISBN 978-3-319-29987-7. Dostupné z: http://link.springer.com/10.1007/978-3-319-29989-1_1

Internetové zdroje

POLAR BEAR. (2020) [Online] <<http://www.polarbear.ru/>>.

ALZA. (2020) [Online] <<http://www.alza.cz/>>.

OFFICEDEPOT.CZ. (2020) [Online] <<http://www.officedepot.cz/>>.

KANCELAR24. (2020) [Online] <<http://www.kancelar24h.cz/>>.

Seznam příloh

Příloha 1 Dotazník pro uchazeče.....	II
Příloha 2 Rozhovory s vedoucími oddělení	III
Příloha 3 Otázky na ředitele firmy	XI

Přílohy

Příloha 1 – Dotazník pro uchazeče

1. Jméno a příjmení: _____
2. Věk: _____
3. Vzdělání: _____
4. Předchozí zkušenosti: _____
5. Z jakých zdrojů jste se dozvěděl(a) o volném pracovním místě? _____
6. Jaké máte pocity po pohovoru? _____
7. Kdo prováděl pohovor? _____
8. Co se vám během pohovoru nelíbilo? _____
9. Co byste chtěl(a) změnit v procesu výběru personálu pro neobsazené pozice? _____
10. Líbí se vám pracovní podmínky? _____
11. Pokud vám něco nevyhovuje, co přesně? _____
12. Co byste navrhl(a), aby se zlepšily pracovní podmínky? _____
13. Jaké jsou vaše vztahy s kolegy? _____
14. Jaká je vaše motivace k práci? _____
15. Co může zvýšit váš výkon? _____
16. Je váš plat pobídkou k práci? _____
17. Jste spokojen(a) s výší platu? _____
18. Pokud ne, kolik byste chtěli vydělávat? _____

Zdroj: Interní dokumentace (2020)

1. Jaké jsou Vaše funkce ve společnosti?

Vedoucí finančního oddělení: sleduji finance společnosti, kontroluji využívání zdrojů pro výrobu a práci THZ. Sleduji proces inventarizace majetku společnosti. Sleduji a kontroluji výkazy, které sestavují pracovníci oddělení. Můžeme o tom mluvit dlouhou dobu, ale vím, že těchto funkcí je mnohem více.

Vedoucí prodeje: hledám nové zákazníky, ujišťuji se, že výroba probíhá podle plánu. Kontroluji činnost zaměstnanců oddělení. Jednám se současnými a potenciálními velkými zákazníky. Moje hlavní činnost je řízení oddělení, plánování činností oddělení.

Vedoucí výroby: zajišťuji plnění výrobních plánů, denní provoz výrobních linek, kontroluji plnění denních úkolů, sleduji plnění vzájemných požadavků jednotlivých oddělení, analyzuji výsledky výroby a uvádím do výroby inovace.

Vedoucí správy budov a technické podpory: oddělení má na starosti opravu strojního zařízení ve výrobě a IT podpora v případě nějakých poruch nebo potřeby něco poradit ohledně funkčnosti počítačů nebo mobilních zařízení.

Vedoucí nákupního oddělení: nakupuji suroviny pro výrobu mléčných výrobků, které máme v nabídce. Stanovím množství potřebných surovin na základě výrobních plánů. Vyjednávám slevy od dodavatelů v závislosti na množství zakoupených surovin, aby naše výrobky měly co nejnížší počet konkurence na trhu.

2. Kdo se zabývá vyhledáváním a výběrem zaměstnanců na Vašem oddělení?

Vedoucí finančního oddělení: já a manažeři to děláme osobně. Sám do toho zasahuji spíše výjimečně. Zpravidla vyhledávání a výběr provádí osoba, která potřebuje nového zaměstnance.

Vedoucí prodeje: snažím se tomu věnovat co největší pozornost, protože zaměstnanci jsou mou podporou. Věřím, že v oddělení, které řídím já, mohou pracovat pouze ti, se kterými dobře vycházím. Manažeři mi s tím pomáhají. Zaměstnanci občas nabízejí také kandidáty. Nedávno se objevil případ, kdy jeden ze zaměstnanců navrhl kandidáta, kterého jsme později zaměstnali.

Vedoucí výroby: já a manažeři. Ve většině případů se s tím zabývají manažeři, dělám to, pokud jde o vyhledávání zaměstnance na manažerskou pozici.

Vedoucí správy budov a technické podpory: manažeři nebo v některých případech zaměstnanci oddělení. Osobně se na tom často nepodílím.

Vedoucí nákupního oddělení: manažeři nebo zaměstnanci v závislosti na situaci. Třeba řadový zaměstnanec, který je mnoho let zaměstnán ve firmě a přesně ví, jak firma funguje. Takový zaměstnanec se taky může zúčastnit procesu výběrového řízení (jedná se o pohovor).

3. Jaké zdroje používáte pro vyhledávání zaměstnanců? Chcete něco přidat do těchto zdrojů?

Vedoucí finančního oddělení: samozřejmě raději používám rotaci, nebo se spojíme s jinými úlohami. Sdílíme odpovědnosti mezi zaměstnanci na základě současného pracovního zatížení. Také já nebo jeden ze zaměstnanců mohu tuto pozici nabídnout někomu ze společnosti od současných zaměstnanců. Víím, že máme přístup k úřadu práce.

Vedoucí prodeje: preferuji zaměstnat někoho, kdo nemá zkušenosti s touto firmou. Nemám problém s tím, že bude potřebovat více času se adaptovat a zaučit se. Jako vnější používáme

přístup k úřadu práce (1.000Kč/rok) a umístíme nabídky na internetu. Zároveň vím, že zaměstnanci firmy se zúčastní veletrhu práce, ale osobně s tím zkušenosti nemám.

Vedoucí výroby: Jako všichni – interní a externí. Interní – myslím si, že to je pochopitelné. Externí – máme přístup k úřadu práce. Víím, že se používá i spolupráce se vzdělávacími institucemi. Máme hodně praktikantů, které pak nastupují na hlavní pracovní poměr. Zprvée naše očekávání by měla být v souladu s očekáváním uchazeče o místo. Víím, že použití externích zdrojů k vyhledávání personálu je velmi drahé. Vyhledání uchazeče v rámci oddělení nebude mít negativní dopad na klima ve společnosti, což nelze říci o využívání externích zdrojů. Věnuji pozornost životopisu, gramotnost sestavení. Pracovní zkušenost je pro mě důležitá, snažím se přijímat zaměstnance s nejméně 2 roky pracovní zkušenosti v odvětví. Pokud mám o kandidáta zájem já nebo někdo z vedoucích pracovníků, pozveme ho na osobní pohovor. Snažím se porovnat více kandidátů. Stává se, že první kandidát plně splní naše očekávání. Snažíme se neprovádět hodně pohovorů během jednoho dne, protože názory se mohou promíchat. Existuje konkrétní plán, podle kterého bude pohovor veden.

Vedoucí správy budov a technické podpory: při vyhledávání zaměstnanců používáme samozřejmě interní a externí zdroje. Interní je rotace nebo přestup z jednoho oddělení na jiné. Externí – umístění nabídky na internetu (5.000 Kč na jedno pracovní místo na měsíc) a v rádiu (současná cena cca 3.000 Kč na jeden týden), úřad práce. Přidat? Ano, v moderní době skoro všichni lidé používají internet a mají profil na sociálních sítích. Jako zdroj je možné využít sociální síť, jako je LinkedIn a Facebook.

Vedoucí nákupního oddělení: jako všichni, interní a externí. Snažím se vyhledávat interně, protože já nebo moji kolegové toho člověka známe a přesně víme, co zvládá dobře a na čem musí zapracovat. Pak přes interní vyhledávání jsou náklady na nábor zaměstnance mnohem nižší než náklady, které bude firma muset vynaložit při použití reklamy v rádiu, která stojí kolem 3.000 Kč na jeden týden, nebo reklam v jiných médiích.

4. Na co kladete důraz při vyhledávání zaměstnanců?

Vedoucí finančního oddělení: zprvée vzdělání a zkušenosti uchazeče. Samozřejmě raději najímám osobu, která již má pracovní zkušenosti. Mohu také najmout zaměstnance bez pracovních zkušeností, ale snažím se to nedělat. Pozitivní atmosféra v týmu je pro mě podstatná. Při pohovoru se snažím většinu pozornosti věnovat silným stránkám uchazeče. Čím jich je víc, tím snadněji bude probíhat spolupráce.

Vedoucí prodeje: zabezpečení personálu a zkušenosti v odvětví. Osobně preferuji zaměstnat uchazeče, který už je zkušený v odvětví, ale nikdy nedělal v této firmě. Pozornost věnuji osobnostem uchazeče, co zvládá lépe a co hůře.

Vedoucí výroby: snažíme se soustředit na silné a slabé stránky kandidáta, jestli je týmovým hráčem. Samozřejmě se také zaměřujeme na vzdělávání kandidátů. Protože většina mých zaměstnanců jsou dělníci, musí splňovat kvalifikaci. Vzdělání v tomto případě nehraje velkou roli. Pozitivní atmosféra v týmu je pro mě hodně důležitá.

Vedoucí správy budov a technické podpory: já a myslím, že i ostatní kolegové, vedoucí oddělení, se zaměřujeme na pozitivní atmosféru v kolektivu. Vynaložení co nejmenšího počtu peněz na vyhledávání zaměstnanců a zabezpečení personálu. Snažíme se odhadnout již během první fáze výběrového řízení, za jak dlouho člověk společnost opustí.

Vedoucí nákupního oddělení: určitě vycházíme z vlastní zkušenosti vyhledávání a zaměstnávání personálu. Zároveň dost důležitým bodem je, aby naše očekávání byla v souladu s očekáváním uchazeče o místo. Už bylo řečeno ohledně nákladů na vyhledávání a výběr

zaměstnanců (myslím dosah těch nejnižších). Během pohovoru klademe důraz na silné a slabé stránky uchazeče, zkušenosti v odvětví (jeho znalosti a schopnosti, které získal). Pro mě osobně je hodně důležitá osobní motivace uchazeče. Dávám přednost uchazečům, kteří už mají pracovní zkušenosti 2 až 3 roky, ale neváháme najmout i toho, kdo žádnou zkušenost nemá. Chci jen dodat, že tato situace je spíše výjimka a kandidát nás musí hodně zaujmout. Dalším bodem je dosažené vzdělání a v jakém oboru je. Během pohovoru považuji za důležitý úkol popsat uchazeči denní úkoly a to, čím se firma zabývá, posoudit, zda uchazeč má zájem pracovat ve firmě. Pohovor musí proběhnout podle předem stanoveného plánu a mít přátelskou povahu. Dalším bodem, který je pro nás podstatný, je schopnost reagovat a správně naformulovat myšlenky a dát zpětnou vazbu vzhledem k tomu, že jedna z činností nákupčího je denní vyjednávání.

5. Čemu se snažíte vyhnout při vyhledávání a výběru zaměstnanců?

Vedoucí finančního oddělení: snažíme se vyhnout těm kandidátům, kteří mají arogantní způsob vyjadřování, není dostatečně vychován nebo se neumí chovat ve společnosti. Také věnuji pozornost věku a jeho zájmu o rozvoj kariéry. Dalším důležitým bodem je předvídat, jestli kandidát neopustí firmu v blízké době. Určitě nemůžeme předvídat úplně všechno, a proto je povinná zkušební doba během prvních dvou měsíců.

Vedoucí prodeje: já osobně se snažím vyhnout možným rychlým odchodům na důchod nebo na mateřskou dovolenou. Zároveň preferuji lidi, kteří mají rozsáhlý život i mimo firmu a nevěnují se jenom práci. Člověk, který nemá žádné koníčky, není schopný se po práci odreagovat a bude za chvíli vyhořelý. Občas se obrátíme na současného zaměstnavatele s prosbou o poskytnutí zpětné vazby. Samozřejmě nesmíme zapomenout i na zkušební dobu, která je předepsaná každému zaměstnanci po dobu dvou měsíců.

Vedoucí výroby: snažíme se udržovat co nejnižší náklady na nábor zaměstnanců. Máme zájem o to, aby uchazeč zůstal v naší společnosti co nejdéle, abychom nemuseli znovu hledat zaměstnance. Mým úkolem nebo úkolem jednoho z manažerů během pohovoru je rozpoznat tento aspekt.

Vedoucí správy budov a technické podpory: jak už bylo uvedeno před tím, snažím se minimalizovat náklady na proces výběrového řízení a zaškolení nového zaměstnance. Snažíme se vyhnout rychlému opouštění firmy a minimalizovat možný negativní dopad na vnitřní klima firmy.

Vedoucí nákupního oddělení: zaprvé vzdělání uchazeče má odpovídat druhu činnosti, kterou bude vykonávat. Zároveň se vyhýbat velkému počtu pohovorů za jeden den. Dále už jste říkala o velkých nákladech, tomu se také vyhýbáme.

6. Proved'te prosím SWOT analýzu podniku.

Vedoucí finančního oddělení: silné stránky: velké množství zákazníků a výrobků, které vyrábíme. Slabé stránky: fluktuace, malý počet manažerů, kteří mi pomáhají s prací. Hrozby: to nevím. Příležitosti: možnost rozvíjet počet stálých zákazníků.

Vedoucí prodeje: silné stránky: velcí a stálí zákazníci. Slabé stránky: Fluktuace. Hrozby: finanční krize, silní konkurenti na trhu. Příležitosti: příležitost vstoupit na nový mezinárodní trh.

Vedoucí výroby: silné stránky: firma má hodně stálých zákazníků, vysoká technologická úroveň ve výrobě. Slabé stránky: existence nekvalifikovaných pracovníků. Bohužel občas ve výrobě dochází k zaměstnání nekvalitního zaměstnance, což ohrožuje to, že produkce nedodrží

nutné standardy a bude muset být výrobek vyhozen. Hrozby: demografická situace v zemi a nedostatečné promyšlení implementace ve výrobě. Příležitosti: rychle se rozvíjející sektor hospodářství a použití nových technologií ve výrobě, které jsou nezbytné v moderním světě.

Vedoucí správy budov a technické podpory: jako silnou stránku bych uvedl kvalitu a velké množství druhů vyráběného zboží. Slabé stránky: od kolegy jsem slyšel ohledně vysoké fluktuace zaměstnanců a malého počtu manažerů, kteří by pomáhali kontrolovat, koordinovat splnění každodenních úkolů zaměstnanců firmy. Nedostatek marketingových aktivit a možné přilákání nových zákazníků. Hrozby: nízká kupní síla většiny obyvatelstva, která je způsobená možnými finančními krizemi. Příležitosti: vysoká a stabilní poptávka, růst blahobytu některých kategorií populace.

Vedoucí nákupního oddělení: silné stránky: existence velkého počtu zákazníků, vysoká technologická úroveň, dodržení norem kvality během výroby. Slabé stránky: existence fluktuace, nekvalitní personál a nedostačující počet marketingových aktivit. Hrozby: zhoršení demografické situace, které je spojené s často přicházejícími krizemi. Příležitosti: hospodářská soutěž, která je spojena s dodržením norem kvality a implementace inovace a růst obchodní činnosti firmy.

7. Od ředitele firmy je známo, že při najímání zaměstnanců jsou využívány služby externího právníka. Myslíte si, že společnost potřebuje tohoto právníka? Je společnost schopna vypořádat externího právníka?

Vedoucí finančního oddělení: ano, tento právník existuje. Jako vedoucí finančního oddělení vím, že peníze, které mu platíme, jsou obrovské. Jedná se o 20.000 Kč pro zaměstnání jednoho TZH a až 25.000 Kč pro zaměstnání manažera nebo vedoucího. Náklady se liší na základě odlišnosti smluv. Nevím, jestli Vám ředitel řekl o částce, kterou mu platíme. To mírně ovlivňuje náš rozpočet, ale není to rizikové pro firmu. Opět věřím, že peníze, které mu platíme, by společnost mohla například ušetřit na nejhorší dobu. Je potřeba právníka ve firmě? Ve firmě nemáme právníka, a proto jsme povinni požádat o jejich služby.

Vedoucí prodeje: kdo se podílí na přípravě smluv? Ve firmě bohužel nemáme vlastní právníky (mluvíme o interních zaměstnancích), kteří by se zabývali přípravou dokumentace z právního hlediska. Jestli si to dobře pamatují, všechny smlouvy se projednávají individuálně na základě dohody mezi společnostmi a novým zaměstnancem.

Vedoucí výroby: ano, právník existuje. Pokud to vím správně, tak poskytování jeho služeb je velmi drahé (kolem 20.000 Kč). Řeknu pouze jednu věc, ve společnosti nemáme osobu, která by se zabývala právními otázkami.

Vedoucí správy budov a technické podpory: ano, vím, že používáme služby externího právního poradce. On má na starosti řízení činností z právního hlediska, které jsou spojena nejenom s náborem personálů. Ohledně potřeby externího právního poradenství můžu říct, že je to pro nás zbytečné. Taková velká firma potřebuje vlastního právníka, který bude mít na starosti řízení všech právních činností nejenom z pohledu vyhledávání a naboru nových zaměstnanců. Myslím si, že i ostatní kolegové budou mít stejný názor. Jenom chci dodat, že právník nebo právníci, u kterých služby využíváme, jsou odborníci.

Vedoucí nákupního oddělení: ano, je to pravda, že služby externího právníka velmi často využíváme i k přijímání zaměstnanců a zpracování podkladů nezbytných pro nástup do firmy. Tuto otázku беру ze dvou pohledů. První pohled je, že nebudeme vůbec využívat služby externího právníka a nebude existovat právník vůbec. Předpokládám, že chápete, co nám pak hrozí. Další varianta, že právník bude, ale interní. Tato varianta je přijatelná a myslím si, že bude i mnohem lepší pro firmu.

8. Povězte prosím o procesu výběrového řízení. Jste spokojen(a) s tímto postupem?

Vedoucí finančního oddělení: obvykle, když jeden z manažerů vyhodnotí, že potřebuje nového zaměstnance nebo někdo opustí společnost, analyzujeme, zda ty činnosti mohou být rozděleny mezi několik stávajících zaměstnanců nebo existuje potřeba hledat nového zaměstnance. Pokud je třeba zaměstnance hledat mimo firmu, zašleme nabídku práce do našich zdrojů nebo se obrátíme na úřad práce. Až se kandidát objeví, nejprve si zavoláme a teprve potom se osobně setkáme. Nemám tolik zkušenosti s vyhledáváním zaměstnanců. Radši to proberte s někým z mých manažerů.

Vedoucí prodeje: nejdříve připravíme pracovní nabídku, která bude dále zaslána do různých zdrojů. Dále se koná telefonický rozhovor. Pokud uchazeč zaujme někoho z manažerů nebo mě, pošleme mu dotazník, který vyplní a pošle zpět a následně ho pozveme na pohovor. Vím, že asi 30-40 % uchazečů je po telefonickém rozhovoru odmítnuto. Poslední fází je pohovor. Pokud obě strany mají zájem o spolupráci, uchazeč bude muset vyplnit žádost o zaměstnání, kde uvede jméno, příjmení, diplom potvrzující dosažené vzdělání, kartičku zdravotního pojištění. Občas, když se jedná o obsazení manažerské pozice, pohovoru se účastní přímo i ředitel společnosti. Je to nutné, protože manažer bude mít mnohem více odpovědnosti a pracovní smlouva bude sestavena jiným způsobem než u řadového zaměstnance. Nejsem spokojen s tím, že nábor nových zaměstnanců provádějí manažeři oddělení, kteří nebyli v tomto proškoleni a nemají nábor nových zaměstnanců v popisu práce. Mají odpovědnosti, které musí být splněny. Výběr zaměstnanců není jejich odpovědností. Přesto to musejí udělat.

Vedoucí výroby: nejdříve bude provedena analýza, zda skutečně potřebujeme zaměstnance. Pokud ano, bude provedena další analýza, jestli se práce dá rozdělit mezi stávající zaměstnance, pokud se týká THZ. Pokud mluvíme o pracovníkovi ve výrobě, pak v 99 % případů budeme hledat zaměstnance mimo podnik. Uděláme nabídku práce. Poté, co se uchazeči budou hlásit na volné místo, vedoucí nebo já budeme kontaktovat kandidáta telefonicky. Dělán to velmi zřídka, protože na to nemám čas. Je-li kandidát po telefonickém rozhovoru vhodný pro nás, bude pozván k vyplnění dotazníku, kde poskytne základní informace o sobě. Pokud potřebujete dotazník, mohu jej odeslat. Pokud je pro nás uchazeč stále zajímavý, proběhne poslední fáze, kdy ho pozveme na osobní pohovor. Ohledně spokojenosti můžu říct, že firma sice funguje za takových podmínek, ale bylo by lepší tento systém zdokonalit.

Vedoucí správy budov a technické podpory: zaprvé bude provedená analýza, zda skutečně je potřeba nového zaměstnance hledat. V případě, že tato potřeba skutečně existuje, bude vypracovaná a poslaná nabídka práce s popisem pracovního místa. Za nějakou dobu se začnou hlásit kandidáti. Často se stává, že proces vyhledávání trvá velmi dlouho, protože nám nikdo z kandidátů nevyhovuje. Jakmile nás zaujme někdo z uchazečů, nejdříve bude proveden předběžný pohovor, který proběhne po telefonu. Následně, jestli náš zájem o uchazeče trvá, bude pozván na osobní pohovor. Vím, že někteří kolegové používají dotazník, ale my ten dotazník ve většině případů vynecháváme. Za určitou dobu proběhne pohovor, po kterém již rozhodujeme, zda je uchazeč pro nás vhodným, či nikoliv. Občas se může stát, že uchazeč sám odmítne nabídku pracovat ve firmě z jakýchkoliv důvodů, což taky považujeme za jednu z možností ukončení výběrového řízení. Ohledně spokojenosti s postupem se radši ptejte manažerů, protože já s tím zkušenosti moc nemám, ale domnívám se, že to je časově náročný proces.

Vedoucí nákupního oddělení: proces výběrového řízení začíná analýzou skutečné potřeby personálu. Jestli budeme vyhledávat externě, tak nejdříve bude stanovená a zpracovaná nabídka práce do různých zdrojů (buď to umístění nabídky na internetu a v tištěných médiích). Nabídka musí obsahovat náplň práce, potřebné schopnosti a znalosti a další body. Nazpět budeme dostávat životopisy od uchazečů. Pokud budeme mít o uchazeče zájem, tak proběhne

telefonický rozhovor. V případě, že obě strany mají zájem o spolupráci, uchazeč bude požádán o vyplnění dotazníků. Poslední fází je osobní pohovor. Poslední otázka se týkala spokojenosti s postupem. Zatím to firmě vyhovuje, ale osobně bych měl pár nápadů, jak tento systém zlepšit.

9. Co se děje po pohovoru? Od ředitele firmy je známo, že jsou vypracovány a vydány určité dokumenty. Víte, jaké to jsou dokumenty?

Vedoucí finančního oddělení: existují 2 možnosti: sedne nám kandidát, nebo nesedne. V některých případech pozveme na pohovor podruhé, ale během mé praxe se to stalo jenom zřídka. Pokud uchazeč následně bude do firmy zaměstnán, bude sestavena a vydána hromada různých dokumentů. Teď si nepamatuju ty konkrétní, ale vím jistě, že to bude smlouva a několik dalších. Tento seznam mám v počítači. Předpokládám, že Vám ředitel společnosti již poskytl seznam dokumentů. Nejsem zapojen do přípravy těchto dokumentů, tím se zabývá manažer, který toho zaměstnance vyhledával. Ale vím, že příprava potřebných podkladů zabírá hodně času.

Vedoucí prodeje: rozhodujeme, zda nám kandidát vyhovuje, a zároveň uchazeč rozhodne, zda pro nás chce pracovat. Pokud se obě strany dohodnou, bude zapojen do procesu výběrového řízení i právník, který v případě potřeby naváže kontakt a odpoví na všechny otázky. Komunikace s právníkem může probíhat osobně, telefonicky nebo e-mailem. Opakuji, pokud nám kandidát vyhovuje a my mu vyhovujeme, jenom tehdy bude podepsaná smlouva. Pokud ne, kandidát bude odmítnut. Dále budou vypracovány různé dokumenty a podklady. Mám seznam těchto podkladů: dotazník, který bude obsahovat základní údaje o uchazeči, informace o předchozím zaměstnání (můžeme kontaktovat předchozího zaměstnavatele, abychom získali informace o uchazeči), informace o dosaženém vzdělání (ať už nyní studuje nebo se účastní jakékoli vzdělávací aktivity), počet dní dovolené za rok a další informace.

Vedoucí výroby: 2 možnosti, buď najmeme uchazeče, nebo ne. Pokud uchazeč bude odmítnut, bude informován v té nejpresnější formě. Pokud rozhodneme, že uchazeč je pro nás vhodným, budou zpracovány dokumenty (pokud je potřeba seznam, mohu jej odeslat e-mailem).

Vedoucí správy budov a technické podpory: buď obě strany souhlasí, či nikoliv. Budoucí zaměstnanec bude seznámen s kolektivem, právní poradce připraví potřebné podklady k nástupu. Budoucí zaměstnanec bude muset vyplnit dotazník, kam uvede základní informace o sobě, jako je jméno, příjmení, stupeň dosaženého vzdělání, číslo pojišťovny a další.

Vedoucí nákupního oddělení: ano, je to pravda, že budou vypracované podklady. Podklady budou obsahovat popis pracovního místa, všeobecné informace o uchazeči, stupeň dosaženého vzdělání, pracovní zkušenosti a mnoho dalších informací jako pojištění, případné zdravotní potíže.

10. Z jakých důvodů může být kandidát odmítnut?

Vedoucí finančního oddělení: osobně můžu odmítnout kandidáta, i když se mně vizuálně nelíbil, pohovor nás nezaujal, pokud se chová arogantně, není-li týmovým hráčem. Máme perfektní tým a věřím, že by do něj měl zapadnout každý zaměstnanec. Ano, mám spoustu zkušeností s nevhodnými zaměstnanci. Nepřípravenost na pohovor je důvodem pro odmítnutí.

Vedoucí prodeje: na tuto otázku je těžké odpovědět. Například člověk nemá touhu po profesním rozvoji, nemá o společnost žádný zájem. Přišel k nám výhradně, aby vydělal peníze. Nedostatek motivace.

Vedoucí výroby: není dostatečně vychovaný, přišel pozdě na pohovor bez vysvětlení důvodu zpoždění, uchazeč o místo nemá cíle a motivace pracovat ve firmě.

Vedoucí správy budov a technické podpory: uchazeč není schopný jasně vyjádřit svoje myšlenky, nemá zájem pracovat v této firmě (hledá pouze práci, kterou se bude živit), má zájem jenom o peníze a existuje možnost negativního působení uchazečem na vnitřní prostředí firmy, což je pro mě podstatné.

Vedoucí nákupního oddělení: uchazeč může být odmítnut třeba proto, že po pohovoru někdo bude mít špatný osobní dojem, nemá v plánu osobní nebo kariérní rozvoj, není dostatečně sebevědomý nebo vychovaný.

11. Společnost má poměrně vysokou fluktuaci. O jakou fluktuaci se jedná (dobrovolnou či nedobrovolnou)? Myslíte si, že se situace může zlepšit? Pokud ano, jak? Pokud ne, proč?

Vedoucí finančního oddělení: ano, někdy přijdeme o opravdu cenné zaměstnance, což je pro mě velkým zklamáním. Jednoho dne došlo k případu, kdy zaměstnanec si sbalil věci a řekl, že už nebude pracovat v naší firmě. Bylo to řešeno individuálně, ale bohužel se to stalo. Chtěl bych se takovým případům vyhnout. Na oddělení, které řídím, se jedná o dobrovolnou fluktuaci. Zatím nepamatuji žádný případ, kdy jsem musel propouštět zaměstnance. Ano, situace by musela být řešena z pohledu množství odchodů. Je nutné ještě během pohovoru se zaměřit na schopnosti a vlastnosti. Je možné použít i různé finanční a nefinanční motivace.

Vedoucí prodeje: ano, vím, že je a že je dost velká. Snažím se nepropouštět zaměstnance, ale jestli to bude nutné, tak to udělám. Existuje mnoho způsobů, jak fluktuaci snížit. Pravděpodobně bych uspořádal nějaký druh školení pro zaměstnance (nemluvíme konkrétně o mém oddělení nyní, ale obecně) a ještě více se zaměřit na pozitivní atmosféru v týmu. Cílem by bylo rozvíjet motivaci a zlepšovat jejich výkon.

Vedoucí výroby: fluktuace se mě osobně moc netýká, ale vím, že vyhledávání zaměstnanců je poměrně drahá záležitost. Zároveň vyhledávání zaměstnanců zabírá hodně času. Fluktuace je dobrovolná. Ano, chtěl bych tento systém změnit, ale nevím jakým způsobem.

Vedoucí správy budov a technické podpory: nemůžu odpovědět na tuto otázku, o fluktuaci moc informace nemám.

Vedoucí nákupního oddělení: ano, fluktuace existuje v každé firmě a nejsme výjimka. Pro mě fluktuace znamená hodně, a jestli se teď o tom začneme bavit, tak je to na několik hodin. Osobně nepropouštím zaměstnance. Ano, situace musí být změněna a z pohledu složitosti procesu a časového zatížení zaměstnanců, kteří se podílí na personálních činnostech. Způsoby mohou být různé. Podle mého názoru každý ze zaměstnanců musí mít adekvátní zatížení a práci za příjemných podmínek (myslím to tak, že náplň práce musí být předem promyšlená manažerem a vedoucím oddělení tak, aby zaměstnanec stíhal plnit pracovní povinnosti během dne).

12. Myslíte si, že adaptace by měla být součástí procesu náboru?

Vedoucí finančního oddělení: ano, zaměstnanci musí pomoci novému kolegovi se adaptovat co nejrychleji v novém týmu. Povědět o principech fungování firmy.

Vedoucí prodeje: osoba se samostatně adaptuje. Nechci, aby to moji zaměstnanci dělali (mluvíme o pomoci s adaptací nováčka). Tato činnost vyžaduje osobu, která bude pomáhat nováčkům s adaptací. Pokud ve firmě bude člověk, který bude mít na starosti adaptaci, myslím si, že pro nováčka i pro firmu to bude lepší.

Vedoucí výroby: dělníci na výrobní lince se adaptují velmi rychle, protože jsou hned zapojení do práce a spolupracují s kolegy. TZH nemám hodně, tím pádem kolektiv hned přijímá nováčka a pomáhá mu se adaptovat.

Vedoucí správy budov a technické podpory: spíš ano než ne. Mým názorem je, že jestli někdo z kolektivu vysvětlí nováčkovi základní procesy a systém fungování podniku, proces adaptace proběhne rychleji a snadněji. Na druhou stranu v současné době se nikdo tím záměrně nezabývá a nováček se stejně adaptuje.

Vedoucí nákupního oddělení: ano, protože čím rychleji se nováček adaptuje, tím produktivita jeho práce bude větší.

13. Jste spokojen(a) se systémem najímání, který nyní existuje? Měl(a) byste zájem a případně návrhy nějakých změn?

Vedoucí finančního oddělení: nemám s tím tolik zkušenosti s najímáním personálu, protože se příliš neúčastním pohovorů. Jak už jsem uvedl, pohovory provádějí manažeři a pak mě informují o výsledcích. Jsme spokojeni s prací manažerů, která je spojená s vyhledáváním a náborem nových zaměstnanců.. Chtěl bych změnit současný systém? Ano, musí se tím zabývat člověk, který bude mít přímo na starosti vyhledávání zaměstnanců a ostatní činnosti spojené s personálními činnostmi.

Vedoucí prodeje: ne, tento systém mi nevyhovuje, protože si myslím, že je neúčinný.

Vedoucí výroby: ne, protože manažeři jsou hodně vytížení i bez vyhledávání nových zaměstnanců. Zaměstnanci se musejí zabývat tím, za co jsou placení a co je náplní práce. Vyhledávání zaměstnanců do toho není zahrnuto. Manažeři by mohli pomáhat vyhledávat nové zaměstnance.

Vedoucí správy budov a technické podpory: ne, tento systém je neefektivní a hodně časově náročný pro manažery, kteří mají hodně práce.

Vedoucí nákupního oddělení: ano a zároveň ne. Spokojen jsem proto, že současný systém funguje. Nespokojen jsem proto, že adaptace není jednoduchým procesem. Mým návrhem je zaměstnat člověka, který by se zaměřoval na pomoc během adaptace.

Příloha 3 Otázky na ředitele firmy

1. Poprosím krátkou charakteristiku společnosti.
2. Čím se firma zabývá?
3. Jakou má firma organizační strukturu?
4. Jaké má firma cíle? Prosím rozdělit cíle do dlouhodobých, střednědobých a krátkodobých.
5. Udělejte prosím SWOT analýzu nejvýznamnějších bodů.
6. Jakým způsobem probíhá proces výběrového řízení během vyhledávání zaměstnanců?
7. Zeptám se, zda se zúčastníte pohovorů s uchazeči osobně nebo to necháváte na vedoucích oddělení? V případě účasti, tak jak často a za jakých podmínek?
8. Povězte prosím o tom, co následuje po pohovoru.