

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE



LIDSKÉ ZDROJE

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

NÁZEV BAKALÁŘSKÉ PRÁCE/TITLE OF THESIS

Management procesu získávání pracovníků ve vybrané organizaci

TERMÍN UKONČENÍ STUDIA A OBHAJOBA (MĚSÍC/ROK)

Červen 2023

JMÉNO A PŘÍJMENÍ STUDENTA / STUDIJNÍ SKUPINA

Tomáš Kubík / DEMBC02

JMÉNO VEDOUCÍHO BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

PhDr. Markéta Šnýdrová, Ph.D.

PROHLÁŠENÍ STUDENTA

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

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

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

Datum a místo: 21.4.2023, Řisuty

PODĚKOVÁNÍ

Rád bych tímto poděkoval vedoucímu bakalářské práce PhDr. Markétě Šnýdrové, Ph.D. za metodické vedení a odborné konzultace, které mi poskytla při zpracování mé bakalářské práce. Dále bych rád poděkoval svojí rodině za podporu při studiu.

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

SOUHRN

- Cíl práce:** Hlavním cílem předkládané bakalářské práce je zhodnotit současný stav managementu procesu získávání pracovníků a návaznost na ostatní personální činnosti ve vybrané organizaci z logistického oboru, z pohledu jejich zaměstnanců. Prvním dílčím cílem je identifikovat chyby a slabiny tohoto procesu, druhým dílčím cílem je formulovat doporučení k jejich nápravě.
- Výzkumné metody:** V navazující teoretické a praktické části bylo provedeno dotazníkové šetření, kterého se zúčastnilo celkem 104 zaměstnanců organizace z celkových 130 oslovených. Dotazník byl vytvořen v online podobě a taktó byl zaměstnancům distribuován. Celkem zaměstnanci odpovídali na 14 otázek, jejichž znění se zaměřovalo především na oblasti, které mohli stávající zaměstnanci ze svého pohledu zhodnotit. Především pak byli dotazováni na to, jakým způsobem se dozvěděli o nabídce práce v organizaci, jaké náležitosti zahrnovala tato nabídka práce a co bylo po uchazečích vyžadováno. Cílem výzkumného šetření realizovaného v praktické části práce bylo na základě výpovědí zaměstnanců organizace identifikovat případné nedostatky v získávání zaměstnanců. Výstupem provedeného dotazníkového šetření pak byly návrhy pro zlepšení stávající situace.
- Výsledky výzkumu/práce:** Na základě provedeného dotazníkového šetření v logistické organizaci vyplynulo, že se organizace snaží získat potenciální zaměstnance z různých zdrojů, tedy jak externích, tak i interních, což lze označit jako dobré a motivující pro stávající zaměstnance. Současně organizace k přilákání uchazečů používá různé metody, konkrétně a nejčastěji pomocí inzerování na internetu, kde byla odezva jednoznačně největší (50 %) dále na webu organizace, intranetu a také přes agenturu a úřad práce. V úplném počátku je zavedení a odpovídající návratnost skrze sociální sítě a tisk (návratnost 1,9 % a 4,8 %). Zpracovat se ale musí také na inzerci skrze rozhlas a televizi, kde je odezva nulová, zde ale musí být případně zváženy vícenásledky za zprostředkování. V neposlední řadě je potřeba zahájit kloudné spolupráce se školy, například vyslat mistra nebo předáka směny, či jiného člena organizace, aby k nastávajícím absolventům promluvil a přiblížil organizaci přímo z provozu, tím následně zaujmul mladé lidské zdroje a zajistil procentuální zájem na budoucí hledané pozice. Zároveň se však ani sledované organizaci nedaří vyhnout všem chybám, jako např. uvádění chybných informací v inzerátech, nedostatečný popis náplně práce na daném pracovním místě či nadhodnocené požadavky ohledně praxe a požadovaných schopností. Dokonce někteří zaměstnanci potvrdili, že se organizace dopustila nevhodného kategorizování uchazečů podle pohlaví. Dále vyhodnocení bylo shrnuto do tří výzkumných předpokladů. **Výzkumný předpoklad 1:** Mezi respondenty se nachází jak uchazeči přijatí na svou pozici z vnějších i vnitřních zdrojů organizace. Výzkumný předpoklad je možné potvrdit. **Výzkumný předpoklad 2:** Více než polovina dotázaných respondentů potvrzuje, že nabídka práce, na kterou odpovídali zahrnovala všechny důležité a pravdivé informace o nabízené pozici, které se shodovaly s reálnou skutečností po jejich přijetí. Výzkumný předpoklad nebylo možné potvrdit. **Výzkumný předpoklad 3:** Více než polovina dotázaných zaměstnanců potvrzuje, že inzerát na jejich pracovní pozici nezahrnoval diskriminační požadavky. Výzkumný předpoklad je možné potvrdit.
- Závěry a doporučení:** Podle výzkumu bylo organizaci navrženo přezkoumat stávající nabídky práce a identifikované problémy z nich eliminovat, tedy především zvážit nastavení celého systému inzerování a maximálně zefektivnit celý proces získávání zaměstnanců. Dále je potřeba se konkrétně zabývat tím, jaké schopnosti a praxe jsou na dané pozici opravdu potřebné a žádoucí, podle toho upravit inzerci a cílové požadavky. Právě zmíněné inzerce je potřeba mít více detailnější a periodicky obsah aktualizovat, na základě zájmu přehodnotit některé požadavky, včetně důsledné kontroly inzerátu, ideálně po konzultaci s odpovídající interní osobou. Popřemýšlet nad oslovením a spoluprací s marketingovou agenturou pro vytváření pozic a hledání adekvátních uchazečů. V neposlední řadě zaměřeni na odstranění diskriminačních praktik z nabídek práce a to z každého úhlu, tzn. od preferovaného pohlaví až po rasovou rozdílnost. Pro správné fungování podniku a organizací je proces získávání zaměstnanců jednou z nejdůležitějších personálních činností, především pak v obdobích, kdy se organizace rozrůstá a potřebuje do svých řad získat nové, ale současně kvalitní, výkonné a loajální zaměstnance.

KLÍČOVÁ SLOVA

Inzerování, logistika, uchazeči, zaměstnanci, získávání.

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

SUMMARY

- 1. Main objective:** The main aim of the presented bachelor thesis is to evaluate the current state of the management of the recruitment process and its relation to other personnel activities in a selected organization from the logistics industry, from the perspective of their employees. The first sub-objective is to identify the errors and weaknesses of this process, and the second sub-objective is to formulate recommendations for their correction.
- 2. Research methods:** In the following theoretical and practical part, a questionnaire survey was conducted, which was attended by 104 employees of the organization from a total of 130. The questionnaire was created in online form and distributed to the employees as follows; in total, employees answered 14 questions, the wording of which focused mainly on areas that existing employees could evaluate from their perspective. In particular, they were asked about how they found out about the job offer in the organization, what the job offer included and what was required of the applicants. The aim of the research investigation in the practical part of the work was identify possible deficiencies in the recruitment of employees. The result of the questionnaire survey was suggestions for improving the current situation.
- 3. Result of research:** Based on the questionnaire survey conducted in the logistics organization, it was found that the organization tries to recruit potential employees from various sources, both external and internal, which can be described as good and motivating for existing employees. At the same time, the organization uses various methods to attract candidates, specifically and most often by advertising on the internet, where the response was clearly largest (50 %), followed by the organizations website, intranet and also through the agency and employment office. At the very beginning is the introduction and corresponding return through social networks and print (return 1,9 % and 4,8 %). However, work must also be done on advertising through radio and television, where the response is zero, but here, is necessary additional costs for mediation must be considered. Last but not least, it is necessary to start close cooperation with schools, for example sending a foreman or a shift foreman or another member of the organization to speak to the future graduates and introduce the organization directly from the operation point of view, thus subsequently attracting young human resources and ensuring a percentage of interest in future sought-after positions. At the same time, however, even the organization under scrutiny does not manage to avoid all mistakes, such as providing incorrect information in advertisements, insufficient job descriptions for the job or overestimated requirements regarding experience and required skills. Even some employees confirmed that the organization committed inappropriate categorisation of applicants by gender. Further, the assessment was summarized into three research assumptions. Research Assumption 1: The respondents include both candidates recruited for their position from external and internal sources of the organization. The research assumption can be confirmed. Research Assumption 2: More than half of the respondents confirm that the job offer they responded to included all relevant and truthful information about the position offered, which matched the reality after they were hired. The research assumption could not be confirmed. Research Assumption 3: More than half of the employees surveyed confirmed that the job advertisement for their position did not include discriminatory requirements. The research assumption can be confirmed.
- 4. Conclusions and recommendation:** The research suggested that the company should review the existing job offers and eliminate the identified problems from them, i.e. consider setting up the entire advertising system and make the entire process of hiring employees as efficient as possible. Furthermore, it is necessary to specifically deal with what skills and experience are really necessary and desirable for the given position, and adjust the advertisement and target requirements accordingly. The aforementioned advertisements need to be more detailed and the content periodically updated, based on interest to reevaluate some requirements, including rigorous control of the advertisement, ideally after consultation with the appropriate internal person. Think about approaching and working with a marketing agency to create positions and find adequate candidates. Last but not least, the focus on removing discriminatory practices from job offers from every angle, i.e. from preferred gender to racial diversity. For the proper functioning of businesses and organisations, the recruitment process is one of the most important HR activities, especially during periods when a company is growing and needs to attract new, but at the same time quality, efficient and loyal employees to its ranks.

KEYWORDS

Advertising, logistics, candidates, employees, sourcing.

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

JEL CLASSIFICATION

Personnel Management, logistics, advertising, executives.

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Jméno a příjmení:	Tomáš Kubík
Studijní program:	Bachelor of Business Administration (BBA)
Studijní skupina:	DEMBC02
Název BP:	Management procesu získávání pracovníků ve vybrané společnosti
Zásady pro vypracování (stručná osnova práce):	1 Úvod 2 Teoreticko-metodologická část 2.1 Získávání pracovníků 2.2 Proces získávání pracovníků 2.3 Metody získávání pracovníků 2.4 Získávání pracovníků a návaznost na ostatní personální činnosti 2.5 Metodika práce 3 Praktická část 3.1 Představení vybrané společnosti 3.2 Výzkum a vyhodnocení 3.3 Návrhy a doporučení 4 Závěr
Seznam literatury: (alespoň 4 zdroje)	<ul style="list-style-type: none">ADAMS B., MARSGALL Ch. <i>Give & Get Employer Branding</i>. Fayetteville: Houndstooth Press, 2020. 352 s. ISBN 978-15-445-0706-4.ARMSTONG, M. <i>Řízení lidských zdrojů</i>. Praha: Grada, 2022. 920 s. ISBN 978-80-247-5258-7.HORSTMAN, M. <i>The Effective Hiring Manager</i>. Hoboken: Wiley, 2019. 240 s. ISBN 1-11-957432-3.TEGZE, J. <i>Jak hledat zaměstnance v 21. století</i>. Praha: Grada, 2018. 328 s. ISBN 978-80-271-0551-9.
Harmonogram:	<ul style="list-style-type: none">Zpracování cílů a metodiky do 1. 2. 2023Zpracování teoretické části do 1. 3. 2023Zpracování výsledků do 1. 4. 2023Finální verze do 1. 5. 2023
Vedoucí práce:	PhDr. Markéta Šnýdrová, Ph.D.

prof. Ing. Milan Žák, CSc.
rektor

V Praze dne 16. 1. 2023

Prof. Ing.
Milan Žák
CSc.

Digitálně podepsal Prof. Ing. Milan Žák CSc.
DN: cn=Prof. Ing. Milan Žák CSc., c=CZ, o=Vysoká škola ekonomie a managementu, a.s., givenName=Milan, sn=Žák, serialNumber=ICA - 10393535
Datum: 2023.01.16 12:15:19 +01'00'

Obsah

1	Úvod	1
2	Teoreticko-metodologická část práce	2
2.1	Získávání pracovníků	2
2.2	Proces získávání pracovníků	3
2.3	Metody získávání pracovníků	9
2.4	Získávání pracovníků a návaznost na ostatní personální činnosti	13
2.5	Metodika práce	14
3	Praktická část	17
3.1	Představení vybrané organizace	17
3.2	Výzkum a vyhodnocení	18
3.2.1	Vyhodnocení výzkumných předpokadů	23
3.2.2	Diskuze	24
3.3	Návrhy a doporučení	27
4	Závěr	33
	Seznam grafů	37
	Seznam tabulek	37
	Literatura	38
	Přílohy	I

1 Úvod

Šikýř (2016, s. 8) uvádí, že každá organizace má stanoven strategický cíl, který souvisí se zhodnocováním vložených prostředků za účelem vytvářet spokojené a stále zákazníky uskutečňováním (výrobou a prodejem) žádoucího produktu (výrobku či služby), a tím dosáhnout předpokládaných výsledků podnikání a hospodaření organizace. Úspěšné realizování a naplnění tohoto cíle však není možné bez schopností organizace optimálně získávat, využívat a rozvíjet všechny potřebné zdroje, a to nejen materiální, finanční či informační, ale zejména lidské, protože právě kvalitní lidské zdroje, schopní a motivovaní zaměstnanci, rozhodují o získávání, využívání a rozvoji veškerých dalších zdrojů a umožňují naplňování strategických cílů organizace.

Lidské zdroje obecně pro organizace nabývají na významu. Už dávno neplatí, že hlavní pro organizace jsou jeho produkty či služby a jejich kvalita. Jsou to totiž právě lidé, zaměstnanci organizace, kteří rozhodují o tom, jak budou produkty či služby kvalitní. Získat kvalitní zaměstnance však není vůbec jednoduché a nekvalitně provedený proces získávání zaměstnanců se může organizaci velmi prodražit. Pokud organizace totiž správně neidentifikuje přesné potřeby daného obsazovaného pracovního místa, může přilákat uchazeče, kteří vůbec nebudou pro danou pozici vhodní, jejich hodnotové nastavení nebude vůbec v souladu s organizační kulturou nebo etikou. Pak se může stát, že organizace přijme uchazeče, který se sice na první pohled jevil kvalifikovaný (odborně, lidsky), ale velmi brzy zjistí, že třeba na danou pozici nestačí nebo mu nevyhovuje pracovní prostředí či podmínky. Přitom jak uvádí Vnoučková (2013, s. 47) kvalita a kompetentnost (tj. schopnosti) jedince, které si přináší do zaměstnání, velmi podstatně ovlivňuje chod celé organizace.

Pak takový pracovník odchází z organizace ve zkušební době (ať už sám nebo na popud zaměstnavatele) a organizaci čeká celý proces nanovo, a to nejen přepracování požadavků na danou pracovní pozici, aby více vyhovovala potřebám organizace. Je třeba znova zvážit metody získávání, správné znění inzerátů či jiné postupy. To vše pak organizaci stojí čas a peníze, které by bylo možné věnovat na jiné aktivity generující zisk. Proto se tématem této práce stala právě problematika získávání pracovníků. Hlavním cílem předkládané bakalářské práce je zhodnotit současný stav managementu procesu získávání pracovníků a návaznost na ostatní personální činnosti ve vybrané organizaci z logistického oboru, z pohledu jejich zaměstnanců. Prvním dílčím cílem je identifikovat chyby a slabiny tohoto procesu, druhým dílčím cílem je formulovat doporučení k jejich nápravě. Pro naplnění cíle práce je text rozdělen na dvě části. V první teoreticko-metodologické části je objasněna problematika získávání zaměstnanců, její význam v organizaci a jednotlivé součásti tohoto procesu. Jsou zmíněny i metody používané pro výběr zaměstnanců a další návaznosti v rámci personální práce organizace. V navazující praktické části je představena vybraná organizace a bude provedeno dotazníkové šetření se zaměstnanci organizace. Výstupem provedeného dotazníkového šetření pak jsou návrhy pro zlepšení stávající situace.

2 Teoreticko-metodologická část práce

Teoreticko-metodologická část práce se bude věnovat obecnému pohledu na získávání pracovníků, dále práce bude směřovat na samotný proces získávání, včetně shrnutí výhod a nevýhod využití vnitřních zdrojů. V závěru této kapitoly bude vysvětlena metodika práce.

2.1 Získávání pracovníků

Šikýř (2016, s. 95) poukazuje, že získávání pracovníků prezentuje počáteční fázi modelového postupu obsazování volných pracovních pozic. Dále získávání pracovníků slouží k oslovení a přilákání v odpovídajícím potřebném čase. Zahrnuty však musí být odpovídající náklady, které organizace nezpůsobí opakované ztráty a dostatek vhodných uchazečů, kteří jsou kompetentní a splňují zmíněné požadavky, které si organizace stanovuje podle vlastních potřeb (vzdělání, praxe, znalosti a další dovednosti které napomůžou k rychlejší aklimatizaci a adaptaci na hledanou pozici apod.), a dále podle právních předpisů (trestněprávní bezúhonnost, zdravotní způsobilost apod.).

Kocianová (2010, s. 79) se dále také zmiňuje o tom, že první etapou v celém procesu získávání zaměstnanců je definovat předpoklady a nároky na nového zaměstnance, který bude obsazen na určité pracovní místo. Ovšem Bělohlávek (2016, s. 85) zmiňuje, že vymezení požadovaných kompetencí, požadavků a nároků, souvisí také s organizační kulturou a hodnotami, s nároky na konkrétní pracovní pozici a se specifikem pracoviště.

Samotný postup získávání pracovníků představuje záležitost organizace, není určen žádným právním předpisem. Zákoník práce přímo konkrétně uvádí následující: *Výběr fyzických osob ucházejících se o zaměstnání z hlediska kvalifikace, nezbytných požadavků nebo zvláštních schopností je v působnosti zaměstnavatele, nevyplývá-li ze zvláštního právního předpisu jiný postup; předpoklady kladené zvláštními právními předpisy na fyzickou osobu jako zaměstnance tím nejsou dotčeny* (zákon č. 262/2006 Sb., § 30). Šikýř (2014, s. 96) obvykle je tedy proces získávání zaměstnanců inspirován doporučeními odborné literatury a zkušenostmi každodenní praxe. Podniky si proto mohou zvolit libovolný postup vhodný pro daný účel, tedy obsadit nově vytvořené či uvolněné pracovní místo uchazečem o práci, který bude vyhovovat vytyčeným požadavkům vykonávané práce.

To, co platilo minulý rok, nemusí nutně platit i letos. Pracovník na dané pozici může získat zodpovědnost za další pracovní činnosti, které je třeba v plánu zohlednit. Dle Pilařové (2016, s. 168) by si měl každý manažer při kontrole plánu pracovní pozice položit následující otázky:

- bude nový zaměstnanec vykonávat všechny úlohy, které jsou součástí pracovní náplně?
- které úlohy již byly přesunuty na jinou pracovní pozici nebo zrušeny?
- které nové úlohy zaměstnanci na dané pracovní pozici vykonávají?
- odpovídají definované kompetence na pracovníka aktuálním požadavkům?
- jaké nové kompetence potřebuje?
- jaké kompetence již nepotřebuje?
- jakou úroveň kompetencí potřebuje, aby mohl odpovídajícím způsobem plnit definované úlohy?

Získávání a výběr pracovníků je dvoustranným procesem, při kterém dochází k interakci organizace, která má určité požadavky a představy týkající se pracovního místa a uchazeče o zaměstnání, který má určitou představu o vhodném zaměstnavateli. Dědina (2018, s. 47-49) uvedl, že u mechanistického přístupu k vytváření pracovních míst je výhodou zvýšení produktivity, snížení kvalifikačních nároků práce a tím i snížením nákladů na pracovní zdroje

a snadnější získávání pracovníků. Nicméně pak jde o práci jednostrannou a rutinou, čímž může dojít ke snížení spokojenosti, motivace, tím i ke zvýšení chybovosti a fluktuace. Navíc tímto přístupem není podporován rozvoj pracovníků. Naopak motivační přístup poskytuje pracovníkům rozmanitou a atraktivní práci, která je baví. Přičemž však vznikají zvýšené náklady na vzdělávání a odměňování zaměstnanců, kteří se hůře vzhledem k vyšším nárokům na schopnosti pracovníka vykonávat danou pracovní činnost.

Dle §16 zákoníku práce je každý zaměstnavatel povinen dodržovat politiku rovného zacházení jak se zaměstnanci, tak i s uchazeči o práci (Epravo.cz, 2017), a to zejména mezi muži a ženami, či příslušníky minorit. Výsledkem celého procesu získávání potenciálních zaměstnanců je dostatek vhodných uchazečů o zaměstnání splňující potřebné požadavky.

Dle Šikýře (2016, s. 95) podstatou získávání pracovníků je navázání komunikace mezi zaměstnavatelem (potřebuje provést práci) a potenciálními uchazeči o práci (nabízí práci) s cílem informovat potenciální uchazeče o možnostech, nárocích a podmínkách zaměstnání a sehnání nezbytných informací o způsobilosti potenciálních zaměstnanců vykonávat nabízenou práci. Úroveň komunikace organizace s potenciálními uchazeči má vliv na účinnost procesu obsazování volných pracovních míst, podobně jako pověst celé organizace. Za výsledek získávání zaměstnanců lze považovat adekvátní množství vhodných uchazečů o práci, kteří splňují vyčíslené požadavky na zaměstnance. Vhodné uchazeče zaměstnavatel pozve na výběrový pohovor.

Šnýdřová (2014, s. 18-34) zmiňuje, že někdy se získávání zaměstnanců považuje za ekvivalent personálního marketingu. Personální marketing prezentuje využití marketingového přístupu v personalistice s cílem získat zaměstnance, ale za současné stabilizace současných pracovníků organizace. Je možné tak říci, že v neširším záběru jde o utváření dobrého jména celé organizace skrze různých aktivit a činností, jejíž součástí je jak působení dobré personální politiky a strategie (metody a způsoby získávání zaměstnanců, motivace pracovníků, možnosti kariéry), tak současně způsoby prezentace organizace na trhu (mediální aktivity, CSR, metody získávání zaměstnanců). Personální marketing lze tak chápat v širším pojetí nejen jako proces získávání zaměstnanců, ale zaměřující se na účinné fungování všech personálních procesů a jejich působení na současné zaměstnance a zároveň na vnější prezentaci organizace se záměrem formovat dobré jméno organizace jako zaměstnavatele. V tomto ohledu lze dělit personální marketing na interní (zaměřující se na současné zaměstnance a jejich stabilizaci) a externí (orientovaný na potenciální uchazeče).

Kasper, Mayrhofer (2005, s. 60) uvádí, že při získávání nových zaměstnanců je rozhodující správné stanovení schopností a kvalifikací, kterými musí potenciální uchazeč disponovat. Hlavním kritériem pro vytvoření kvalifikačního profilu je sestavení požadavků pracovního místa, které má být obsazeno. Tyto popisy jsou určeny k detailnějšímu charakterizování pracovní pozice a slouží k vhodnějšímu zvolení metody získávání uchazečů a následnému výběru nového zaměstnance. Dále Koubek (2015, s. 127) poukazuje, že v procesu získávání pracovníků proti sobě stojí dvě strany. Na jedné straně je to samotná organizace s potřebou získání pracovních sil, na straně druhé jsou to potenciální uchazeči o práci, tedy osoby, které hledají vhodné nebo vhodnější zaměstnání.

2.2 Proces získávání pracovníků

Šnýdřová (2014, s. 18-34) znázorňuje, že proces získávání pracovníků se skládá z různých fází a na sebe navazujících etap a postupů, které by měly zajistit efektivitu tohoto procesu. Začínat by měl identifikací potřeby získávání zaměstnanců; následovat by měl popis a specifikace obsazované pracovní pozice; přemýšlení o alternativách; následuje volba charakteristik popisu

a specifikace pracovního místa, které jsou zásadní pro získávání pracovníků a pozdější výběr pracovníků; identifikace potenciálních zdrojů uchazečů; volby metod získávání, volby dokumentů, které budou od uchazečů požadovány; vytvoření nabídky zaměstnání (př. inzerát); uveřejnění nabídky práce; shromáždění dokumentů od uchazečů a jednání s nimi; předvýběr a v závěru se končí sestavením seznamu uchazečů, kteří by měli být pozváni k výběrovému řízení Dvořáková a kol. (2012, s. 145) „Získávání zaměstnanců je personální činností, jejímž cílem je identifikovat, přitáhnout a najmout kvalifikovanou pracovní sílu“.

V první řadě si musí podnik uvědomit, kolik a jakých pracovníků vlastně potřebuje přijmout. Ovšem Horstman (2019, s. 3) a stejně tak i Šikýř (2016, s. 95) uvádí, že je vhodné začít posouzením alternativ obsazení uvolněného místa. Někdy může problém vyřešit, že uvolněné místo nebude dočasně obsazeno, může být efektivně jej úplně zrušit nebo sloučit s jiným pracovním místem. Dále Mužík a Krpálek (2017, s. 136) zmiňují, že proces výběru zaměstnanců je především specifický tím, že ze shromážděných nabídek uchazečů personalista rozpoznává toho nejvhodnějšího kandidáta, který bude pravděpodobně nejlépe vyhovovat předem stanoveným kritériím pracovního místa.

Dvořáková a kol. (2012, s. 129) uvádí, že množství a kategorie lidí, které organizace potřebuje, je dobré jasně stanovit v programu získávání pracovníků, který by měl vycházet z plánu lidských zdrojů (personálního plánu), který prezentuje procesní rozhodování o budoucích požadavcích organizace na počet, strukturu a skladbu zaměstnanců. Armstrong (2015, s. 273) pak zmiňuje také že může vyvstat potřeba náhrady některých pracovníků či potřeba obsadit nově vytvořené pracovní pozice a obojí je třeba patřičně prověřit, aby se zjistilo, jestli jsou zjištěné potřeby oprávněné. Především je třeba zjistit nutnost náhrady či úroveň a typ pracovníka, které je třeba přijmout. Nároky jednotlivých pracovních pozic se vyjadřují prostřednictvím popisu (profilu role) a vymezení pracovní pozice. Dávají organizaci základní informaci nezbytnou pro vytváření inzerátů, pro informování zprostředkovatelských institucí a pro vyhodnocování uchazečů. „Definice pracovní pozice by měla zahrnovat soubor schopností, dovedností, nároků na vzdělání a praxi. Tím vznikají podmínky vyhodnocování uchazečů při výběrovém pohovoru či pomoci testů pracovní způsobilosti“.

Dále Šikýř (2016, s. 95) doplňuje, že požadavky na zaměstnance je možné rozdělit na:

- **nezbytné požadavky** – nutné pro výkon práce, součástí jsou i předpoklady pro výkon práce určené legislativou (např. dosažené vzdělávání);
- **žádoucí požadavky** – nejsou pro výkon práce nezbytně nutné, ale podílí se na dobrém výkonu pracovníka (např. jeho stávající praxe);
- **vítané požadavky** – opět nejsou nezbytně nutné, ovšem zvyšují využitelnost pracovníka v organizaci (kupříkladu znalost cizího jazyka);
- **okrajové požadavky** – nejsou nutné a je možné je zajistit jinak.

Koubek (2015, s. 131) uvádí, že perfektní znalost povahy jednotlivých pracovních míst je předpokladem pro efektivní proces získávání pracovníků. Tu přináší analýza pracovních míst. Dalším předpokladem je předvídaní uvolňování nebo vytváření nových pracovních míst, které je součástí personálního plánování. Mužík a Krpálek (2017, s. 138) definuje, že proces výběru zaměstnanců je specifický tím, že ze shromážděných nabídek zájemců personalista rozpoznává nejvhodnějšího kandidáta, který bude nejlépe splňovat nastavená kritéria obsazovaného pracovního místa.

Šikýř (2016, s. 95-96) znázorňuje, že v nabídce zaměstnání se většinou zmiňují všechny nezbytné, žádané, ale i vítané požadavky. Při předběžném výběru uchazečů na obsazovanou pozici většinou rozhodují nezbytné požadavky, při výběru nejvhodnějšího kandidáta se potom mnohdy zohledňují nejen nezbytné, ale i žádané, vítané i okrajové požadavky. Dále

Vnoučková (2013, s. 47) poukazuje, že mezi kompetence důležité pro přijímání zaměstnanců patří především vzdělání a odborné schopnosti, specifické pracovní zkušenosti, řídicí schopnosti a dovednosti, motivační předpoklady, jazykové dovednosti, IT schopnosti, další dovednosti (řídičský průkaz), osobní flexibilita, zdravotní stav a další. Adams a Marsgall (2020, s. 100) uvádí, že bez ohledu na konkrétní požadavky na danou pozici by se organizace obecně měla snažit získat především takové pracovníky, kteří jsou schopni překonávat výzvy a co nejlépe využívat své schopnosti.

Šikýř (2016, s. 97) definuje, že získávání pracovníků může být realizováno buď z vnitřních nebo vnějších zdrojů. Za vnitřní zdroje získávání zaměstnanců lze považovat zaměstnance organizace uspořené díky technickému pokroku, uvolněně díky organizačním změnám, přichystané vykonávat náročnější práci, a také ochotné přestoupit na jinou pracovní pozici v rámci organizace. Výhody a nevýhody získávání zaměstnanců z vnitřních zdrojů jsou shrnuty v níže uvedené Tabulce 1.

Tabulka 1 Shrnutí výhod a nevýhod získávání pracovníků z vnitřních zdrojů

Výhody	Nevýhody
<ul style="list-style-type: none"> • Zaměstnanec zná organizační kulturu podniku, podnik a nároky pracovního místa. • Podnik zná pracovníka. • Kratší adaptace pracovníka. • Dochází ke zvýšení motivace současných zaměstnanců k vyššímu pracovnímu výkonu. • Zlepšuje se loajalita stávajících pracovníků. • Zlepšuje se návratnost již investovaných zdrojů do zaměstnance. 	<ul style="list-style-type: none"> • Současní zaměstnanci mohou být zasaženi organizační slepotou. • Vnitřní mobilitu není možné uplatňovat do nekonečna, zaměstnanec takto může postoupit na místo, na které již z pohledu své kvalifikace, osobních dispozic a kompetencí nebude stačit. • Vzájemná konkurence a soutěžení o postup mohou zhoršit vztahy mezi zaměstnanci.

Zdroj: Šnýdrová (2014, s. 18-34)

Z Tabulky 1 je možné vidět že získávání zaměstnanců z vnitřních zdrojů podporuje motivaci a spokojenost zaměstnance. Stávající zaměstnanec se na novou pracovní pozici adaptuje rychleji a investice spojená se vzděláváním a rozvojem pracovníka se lépe zúročí. Naopak nevýhody poukazují na možnost organizační slepoty, dále také není možné tuto metodu uplatňovat do nekonečna. Poukazuje také na fakt vzájemné konkurence a soutěžení které mohou vézt až k neplnění normy jednotlivého zaměstnance nebo jinému afektu při zpracovávání zakázek.

Šikýř (2016, s. 97) tvrdí, že uchazeči z vnějších zdrojů jsou takoví, kteří jsou aktuálně nezaměstnaní, případně jsou zaměstnaní v jiné organizaci, ale hledají změnu či lepší práci, mohou to být i čerství absolventi, ženy v domácnosti, senioři, studenti či lidské zdroje aktuálně se nacházející v zahraničí. Výhody a nevýhody získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů shrnuje opět níže uvedená Tabulka 2.

Tabulka 2 Shrnutí výhod a nevýhod získávání pracovníků z vnějších zdrojů

Výhody	Nevýhody
<ul style="list-style-type: none"> • Mimo podnik se nachází více talentovaných a kompetentních uchazečů, je tak lepší šance na obsazení pozice tzv. ideálním kandidátem. • S novým zaměstnancem přichází nové pohledy a názory. • Obvykle bývá rychlejší a levnější získat na trhu práce zaměstnance s žádoucími kompetencemi, než si je vychovávat v podniku. 	<ul style="list-style-type: none"> • Časově náročný proces. • Náročnost z aspektu kompetencí pověřených zaměstnanců. • Finanční náročnost oproti získávání z vnitřních zdrojů. • Náročnost na zhodnocení způsobilosti získaných zaměstnanců. • Delší adaptační proces. • Možnost konfliktů se současnými zaměstnanci. • Nutnost zaškolení nových zaměstnanců a jejich dozdělení na pracovní místo.

Zdroj: Šnýdrová (2014, s. 18-34)

Tabulka 2 poukazuje na výhody talentovaných a kompetentních uchazečů z vnějších zdrojů. Důležité jsou také nové názory a pohledy které mohou být přehlíženy provozní slepotou. V posledním bodě výhod je potřeba zmínit finanční stránku a efektivnost při získávání kompetentního pracovníka místo postupného vychovávání a školení stávajícího zaměstnance. Nevýhody zahrnují možnou finanční náročnost při opakované výměně pracovníka a počáteční adaptaci, možnost konfliktu se současnými zaměstnanci a v některých případech nutnost zaškolení, které je nutné na odpovídající pozici.

Armstrong (2015, s. 273) definuje, že součástí procesu získávání pracovníků je dále přilákání uchazečů, které představuje hlavně problematiku identifikace, vyhodnocení a využití nejlepších zdrojů případných uchazečů. Ovšem v případě existence problémů s přilákáním či zachováním zájmu uchazečů, eventuálně předpokladu, že by se to mohlo stát, by si měla organizace vyhotovit předběžnou studii faktorů, které se mohou podílet na přilákání či odrazení uchazečů – tedy silných a slabých stránek organizace jako zaměstnavatele. Nejprve je vhodné přemýšlet o vnitřních zdrojích uchazečů, i když některé organizace s pečlivě prováděnou politikou stejné příležitosti (mnohdy orgány lokální správy) trvají na tom, aby uchazeči z vnitřních zdrojů ucházející se o volné místo měli stejné počáteční podmínky jako uchazeči z vnějších zdrojů. Až když nejsou vhodní uchazeči k dispozici v organizaci, pak je vhodné přistupovat k inzerování a externímu vyhledávání či využití zprostředkovatelské služby. Dvořáková a kol. (2012, s. 142) praví, že odborníci se také shodují na důležitosti analýzy pracovního místa. Jejím výstupem jsou stěžejní dokumenty, které popisují a specifikují pracovní místo. Pracovníci personálních oddělení následně tyto dokumenty využívají.

Dle Šikýře (2016, s. 99) je také třeba si uvědomit, jaké jednotlivé dokumenty budou po potenciálních uchazečích požadovány. Tyto dokumenty zahrnují důležité informace o způsobilosti uchazečů o práci a umožňují realizovat jak předběžný výběr uchazečů o práci, tak výběr nejvhodnějšího uchazeče o práci. Obvykle se požadují dokumenty, jako např.:

- životopis;
- žádost o zaměstnání;
- osobní dotazník pro uchazeče o práci;
- kopie vysvědčení, diplomů, certifikátů;
- pracovní posudky, reference.

Kocianová (2010, s. 95) zmiňuje, že při výběru zaměstnanců má podnik na výběr několik metod a technik, které by mu měly pomoci vybrat toho správného a nejkompetentnějšího člověka na obsazené pracovní místo. Autoři uvádějí hned několik metod výběru zaměstnanců, jejichž dělení se s rozdílnými autory často rozlišují. Velice sporná je metoda zkoumání životopisu. Někteří autoři vnímají zkoumání životopisu jako metodu předvýběru zaměstnanců a někteří z nich řadí tuto metodu mezi ostatní výběrové techniky. Životopisy uchazečů o práci prezentuje zřejmě nejčastěji požadovaný dokument. Informace obsažené v životopisech identifikují a charakterizují konkrétní uchazeče a umožňují zhodnotit jejich způsobilost vykonávat požadovanou pozici. Navíc analýza životopisu a porovnání jeho údajů s informacemi v ostatních materiálech vytvářejí náměty a otázky pro následný pohovor. Šikýř (2016, s. 99) poukazuje že zaměstnavatelé mnohdy upřednostňují strukturovaný životopis, v němž očekávají, že uchazeči uspořádají životopisné informace logicky a chronologicky do vybraných celků, například základní osobní údaje, informace o dosaženém vzdělání, informace o stávající praxi, o specifických znalostech a dovednostech. Strukturovaný životopis nepochybně ulehčuje zpracování a vyhodnocení informací o uchazečích. Ovšem je třeba si uvědomit, že neexistuje žádný univerzální strukturovaný životopis, který by uchazeči měli používat. Pokud chce zaměstnavatel práci s životopisy ulehčit, musí strukturu životopisu sami stanovit a uchazeče s požadovanou strukturou předem seznámit, například na internetu, kde organizace zveřejní předlohu strukturovaného životopisu, případně osobního dotazníku a uchazeče v nabídce zaměstnání vybídne k vyplnění příslušného formuláře či dokumentu a jeho následnému odeslání.

Vytvořenou nabídku zaměstnání je vhodné zveřejnit v souladu s určenou metodou získávání zaměstnanců (viz dále). Šikýř (2016, s. 102) uvádí, že při získávání zaměstnanců z vnitřních zdrojů je vhodné nabídku zaměstnání zveřejnit na intranetu, místní vývěsce, úřední desce či nástěnce, lze ji rozesílat elektronickou poštou či předat přímo vhodnému uchazeči o danou pozici. Při získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů se nabídka zveřejňuje nejčastěji na internetu (webových stránkách organizace, personální agentury, pracovního serveru, úřadu práce, školy), na místní vývěsce, úřední desce nebo vývěsce, úřední desce či nástěnce, v tisku, rozhlasu, eventuálně přímým předáním vybranému uchazeči mimo organizaci. Vhodný způsob zveřejnění nabídky by měl reagovat na to, o jaké místo se jedná, jestli jsou využívány vnitřní nebo vnější zdroje, jaké jsou nároky na a podmínky volného pracovního místa, jaká je momentální situace na trhu práce, jaký je zájem potenciálních uchazečů o dané místo, jakou pověst organizace jako zaměstnavatel má, kolik peněz a času má organizace k dispozici Bělohávek (2016, s. 32) definuje, že dále spolupráce především se vzdělávacími institucemi je oboustranně výhodná záležitost. Školy spolupracující s organizacemi nabízejí pro své studenty prostřednictvím organizací přístup k praxi, zapojení se do odbornějších projektů, odborné stáže. Organizace získávají prostřednictvím studentů hlubší teoretický základ, a z řad absolventů také talentovanější jedince.

Pavlík a kol. (2014, s. 42) zmiňuje nejčastější a nejzávažnější chyby, které mohou narušit proces získávání zaměstnanců:

- při určování požadavků na vybranou pozici se uvádí neadekvátní požadavky (např. výborná znalost jazyka, přitom ho ale uchazeč na pracovním místě vůbec nevyužije, a proto odejde);
- při získávání pracovníků je málo využíván kompetenční model;
- úplná absence předvýběru pracovníků a požadavky na uchazeče jsou vyhodnocovány až při výběrových pohovorech či jiných metodách, čímž dochází ke zbytečnému zatížení členů výběrové komise;
- uchazeči jsou posuzováni podle tzv. „tvrdých“ požadavků a vůbec se nezohledňuje to, jak by mohl uchazeč zapadnout do kolektivu stávajících pracovníků;

- jsou málo využívány interní zdroje uchazečů.

Šikýř (2016, s. 103) uvádí, že v rámci výše uvedených bodů byl zmíněn ještě předvýběr zaměstnanců, který lze považovat za jednu z posledních fází získávání pracovníků. Uskutečňuje se ve spojitosti s odezvou potenciálních uchazečů o práci na zveřejněnou nabídku zaměstnání. Obvykle na základě hodnocení životopisů, eventuálně žádostí o zaměstnání se vedení rozhoduje, který z potenciálních uchazečů o práci je způsobilý vykonávat požadovanou práci a je možné jej pozvat k výběrovému pohovoru. V této spojitosti prezentuje hodnocení životopisu přípravnou proceduru na výběrový pohovor, který se pak používá pro ověření a doplnění rozhodných informací o způsobilosti uchazečů, které není možné zjistit hodnocením životopisu. Křížek a Neufus (2014, s. 111) uvádí, že i k provedení předvýběru je možné použít specializovaných komerčních organizací (agentur práce), které mohou mít lepší znalost trhu práce.

Šikýř (2016, s. 103) zmiňuje, že v rámci předvýběru personalista informace o způsobilosti daného kandidáta vykonávat požadovanou pozici (informace o dosaženém vzdělání, stávající praxi, specifických znalostech a dovednostech) porovnává s nutnými nároky na pracovníka. Přitom hledá personalista uspokojivé odpovědi na následující otázky:

- jakého nejvyššího vzdělání uchazeč dosáhl?
- jaké školy a obory má uchazeč vystudované?
- kde uchazeč předtím pracoval?
- jaké činnosti uchazeč na daných pozicích vykonával?
- jaké znalosti a dovednosti si uchazeč osvojil?

Kmošek (2018, s. 55) popisuje, že dalším z trendů získávání pracovníků je rychlost nábory. Vlivem moderních technologií se náborový proces časově zkracuje, proto cílem organizací je zkrácení této doby, přičemž hlavním důvodem je tlak konkurenčních organizací, které mohou být v tomto směru rychlejší, a proto úspěšnější.

Šikýř (2016, s. 103) definuje, že v důsledku položených otázek personalista uchazeče rozdělí do dvou skupin. První tvoří vhodní uchazeči (splňují nezbytné požadavky na zaměstnance), druhou tvoří nevhodní uchazeči (nesplňují potřebné požadavky na zaměstnance). Seznam vhodných uchazečů by měl ideálně zahrnovat pět až deset jmen splňujících požadované nároky. Tito uchazeči by měli být pozváni na výběrový pohovor. Před pohovorech není vhodné uchazeče porovnávat a kategorizovat je podle vhodnosti. Seznam nevhodných kandidátů zahrnuje uchazeče, kteří projeví o práci zájem, ale nesplňují potřebné požadavky. Všem těmto uchazečům by měl být zaslán zdvořilostní dopis s poděkováním za zájem uchazečů. Dokumenty s údaji nevhodných uchazečů se uchazečům buď vrací nebo likvidují. Koubek (2015, s. 132) zmiňuje, že popis a specifikace pracovního místa je nezbytným předpokladem k tomu, abychom věděli, koho nabídkou práce oslovit, jaké metody zvolit, jaké dokumenty od uchazečů požadovat a můžeme z něj také odvodit kritéria, která použijeme u předvýběru a při samotném výběru. Jestliže má organizace aktuální a dostatečné informace o místě, na které hledá nového zaměstnance, využijeme je. Pokud však informace již aktuální nejsou, je vhodné znovu analyzovat pracovní místo v současné době a případně nové požadavky a úkoly s místem spojené aktualizovat a zakomponovat je do nové specifikace. Koubek (2015, s. 135) definuje, že specifikace požadavků na uchazeče je krokem, který může rozhodnout o efektivitě výběru. Informace poskytnutá uchazečům může velmi ovlivnit odezvu na nabídku zaměstnání. Armstrong (2015, s. 275) popisuje, že při získávání pracovníků se organizace rozhoduje, zda se zaměří na vnitřní či vnější zdroje pracovních sil či zda bude tyto zdroje kombinovat.

2.3 Metody získávání pracovníků

Metodu získávání pracovníků definuje Šikýř (2016, s. 97) jako charakteristický postup oslovení a přilákání potenciálních uchazečů o práci. Zvolení vhodné metody získávání zaměstnanců závisí na různých okolnostech, například:

- typ obsazovaného pracovního místa;
- využití vnitřních či vnějších zdrojů zaměstnanců;
- požadavky a nároky vybraného pracovního místa;
- aktuální situace na vnitřním a vnějším trhu práce;
- zájem případných uchazečů o práci;
- pověst organizace jako zaměstnavatele;
- množství času a peněz k dispozici.

Armstrong (2015, s. 279) poukazuje, že vybrat jednu metodu získávání zaměstnanců nemusí být optimální, někdy je lepší zvolit kombinaci několika metod. Před volbou konkrétní metody získávání zaměstnanců je na místě přemýšlet i o různých alternativních způsobech a prověřit, zejména na podkladě zkušenosti, zda je není možné použít. Je rovněž nezbytné například přemýšlet o tom, jestli by nebylo efektivnější použít zprostředkovatelskou agenturu či poradenskou instituci zaměřující se specificky přímo na získávání pracovníků. Při výběru metody získávání pracovníků organizace vycházejí ze tří hlavních kritérií: náklady, rychlost a pravděpodobnost získání kvalitních uchazečů. Koubek (2015, s. 133) popisuje, že musí být rozhodnuto o tom, jaké požadavky musí uchazeč splňovat a rozdělit je do kategorií na nezbytně nutné, žádoucí, vítané nebo okrajové. V tomto hierarchickém pořadí pak požadavky uplatníme u předvýběru a hlavě při samotném výběru pracovníka. Specifikace požadavků na uchazeče je krokem, který může rozhodnout o efektivitě výběru. Informace poskytnutá uchazečům může velmi ovlivnit odezvu na nabídku zaměstnání. Armstrong (2015, s. 286) zmiňuje, že taktéž je možné využít tzv. banku talentů, tedy elektronickou databázi, kde jsou uchovány informace o vhodných uchazečích. Inzerce pak lze v rámci firmy vyvěsit na intranetu, firemní nástěnce, poslat informace o volném pracovním místě elektronickou poštou či přímo oslovit konkrétního pracovníka.

Šikýř (2016, s. 97) pro získávání zaměstnanců z vnitřních zdrojů navrhuje využít:

- inzerování na intranetu, místní vývěsce či nástěnce;
- rozesílání nabídky práce elektronickou poštou;
- doporučení současného zaměstnance;
- přímé oslovení určitého uchazeče.

Armstrong doporučuje využít vnitřní zdroje uchazečů, jelikož bývalí či stávající zaměstnanci znají firemní kulturu, a to je pro organizaci výhodné (2015, s. 1138).

Pokud chce podnik získávat zaměstnance z vnějších zdrojů, pak se dle Šikýře nabízí tyto metody (2016, s. 97):

- inzerování na intranetu, v tisku, rozhlasu či televizi;
- spolupráce s personálními agenturami, úřady práce, školami či jinými organizacemi;
- přímé oslovení konkrétního uchazeče z jiné organizace.

Srpová a kol. (2020, s. 118) definuje, že při získávání nových zaměstnanců je možné použít s úspěchem i úplně levné a nenáročné metody. Řadí se k nim například ústní nabídka, doporučení současného zaměstnance, vývěsky v organizaci nebo mimo podnik, letáky umístované přímo do schránek, spolupráce s úřady práce a se vzdělávacími organizacemi, inzerování na sociálních sítích nebo inzerce v místních či regionálních sdělovacích

prostředcích. Dle Keelinga, McGoldrick, Sadhu (2013, s. 88-104) uvádí, že zejména doporučení stávajících zaměstnanců je třeba neopomíjet, nebo se může podílet na zvýšení loajality zaměstnanců vůči organizaci i zvýšení jejich motivace a výkonu. Ovšem Křížek a Neufus (2014, s. 111) hovoří o tom, že organizace, která má jako zaměstnavatel dobrou pověst, nabízí zajímavou a dobře placenou práci, eventuálně svým způsobem prestižní zaměstnání, má pro zaměstnance výhodnou personální a sociální politiku, nezřídka používá relativně pasivní metodu získávání pracovníků. Uchazeči se jim nabízejí často sami.

Ovšem stále nejčastěji používanou metodou zůstává **inzerování**. Cílem této metody získávání pracovníků by mělo být:

- **upoutat pozornost** – inzerát musí obstát v konkurenci inzerátů jiných organizací a být zajímavější a jiný než jejich;
- **vybudovat a udržovat zájem** – informaci o pracovní pozici, organizaci, podmínkách práce a vyžadované kvalifikaci musí inzerát podávat atraktivně a zajímavě;
- **stimulovat akci** – jádro inzerátu je třeba sdělit tak, aby upoutaly nejen vizuálně, ale vybídly k přečtení inzerátu až do konce a získat dostatečný počet odpovědí od vhodných uchazečů.

Armstrong (2015, s. 279-280) zmiňuje, že v inzerátu je třeba začít formulací nadpisu nebo hlavičky inzerátu (Příloha 1) a následně pokračovat informacemi o:

- podniku;
- práci (pracovní pozici);
- požadavcích na pracovníka – kvalifikace, odbornost, praxe;
- platu / mzdy a zaměstnaneckých benefitech;
- místě vykonávané práce (umístění pracoviště);
- tom, jak by měl uchazeč postupovat při odpovědi na inzerát.

Adams a Marsgall (2020, s. 105) také upozorňují, že pokud chce organizace získat loajální, motivované a výkonné zaměstnance, kteří dají organizaci všechno, musí sama vystupovat morálně. Důvod, proč má organizace loajální zákazníky by měl být tím samým, proč bude přitahovat loajální uchazeče o zaměstnání v této organizaci. A i toto by mělo být z inzerátu vidět. V závěru inzerátu by měla být obsažena informace o tom, jak by se uchazeč měl o práci ucházet. Uchazeči mohou být vybídnuti k písemné odezvě, ale je možné požadovat i telefonický kontakt, případně neformální osobní setkání.

Při vytváření inzerátu si musí organizace být vždy vědoma také zákonných požadavků a nároků, které jsou na zaměstnavatele kladeny. Ačkoliv podobu procesu získávání zaměstnanců zákon neupravuje, některých jeho oblastí se skutečně týká. Platná legislativa (zákon č. 262/2006 Sb., § 30) rovněž hovoří o tom, že „...zaměstnavatel smí vyžadovat v souvislosti s jednáním před vznikem pracovního poměru od fyzické osoby, která se u něj uchází o práci, nebo od jiných osob jen údaje, které bezprostředně souvisejí s uzavřením pracovní smlouvy.“ Důležitá je pak úprava především v oblasti zákazu diskriminace (viz zákon č. 435/2004 Sb., § 12) některých uchazečů prostřednictvím upřednostňování některého pohlaví (samozřejmě výjimku tvoří určité pozice, které mohou vykonávat jen muži, resp. ženy). Dle Armstronga (2015, s. 279) je v inzerátu vhodné se tak vyhýbat diskriminujícím označením zaměstnání, jako např. „personalista“ či „servírka“. Měl by být upřednostněn neutrální název, případně obě možnosti. Dobrou pověst inzerenta vždy podpoří zdůraznění neupřednostňování žádného pohlaví (např. použitím věty „hledá se muž nebo žena do personálního útvaru“), (Příloha 2). Zákonem je rovněž zakázána diskriminace osob jakékoliv rasy, národnosti nebo etnické skupiny. Specifickým problémem je zmínění věkového omezení pro způsobilost uchazeče. Věk by rovněž neměl prezentovat aspekt získávání zaměstnance (není-li to plně odůvodnitelné, např. v ozbrojených složkách či při

výkonu náročné fyzické práce). Za diskriminační jednání v inzerátu může být organizaci dokonce uložena pokuta, a to až do výše 1 000 000 Kč tvrdí a popisuje Tomšej (2020, s. 39).

Armstrong (2015, s. 279) definuje, že s volbou nejvhodnějšího média pro zveřejnění inzerátu (tisk, rozhlas, televize) může pomoci specializovaná organizace na inzerci, která může současně poskytnout informace o cenách inzerce ve vybraných médiích. Pro získávání pracovníků na pozice manažerů, techniků a specialistů bývají vhodné prestižní tiskoviny. Pro získávání obchodních zástupců, prodejců či techniků se zase hodí celostátní deníky či populární časopisy. Místní tisk lze využívat při získávání pracovníků na pozice řadových úředníků a dělníků. V odborných časopisech lze oslovovat určité profesní skupiny. Bělohlávek (2016, s. 31) konstatuje, že stávající zaměstnance známe a víme, co od nich můžeme očekávat, jelikož znají kulturu podniku. Rozhodnutí obsadit volné pracovní místo interním kandidátem může vyplývat z kariérního plánu dotyčného zaměstnance. Jednou z výhod zařazení interního kandidáta do výběrového řízení je, že zaměstnavatel tímto ukazuje, jak si váží vlastních pracovníků. Posunutí na lepší místo v rámci organizace je většinou velmi pozitivně vnímáno i ostatními zaměstnanci. Ovšem Armstrong (2015, s. 279) zmiňuje, že uvedená média je vhodné kombinovat, případně v současné době doplňovat i o inzerci online (na webových stránkách organizací, specializovaných inzertních serverech, sociálních sítích).

Tegze (2018, s. 16) právě upozorňuje i na moderní metody a způsoby získávání pracovníků, zejména na roli internetu a sociálních sítí. Internet nepochybně rozšířil možnosti získávání pracovníků. Jeho obrovský rozsah a dosah mnohonásobně zintenzivnil množství oslovovaných a dosažitelných uchazečů. Pro úplnost je zde vhodné zmínit výhody a nevýhody získávání pracovníků z vnitřních zdrojů. Výhodou je bezesporu znalost silných i slabých stránek současného pracovníka, a naopak zaměstnanec již důvěrně zná firemní prostředí. Nevýhodou může být absence nových myšlenek a znalosti postupů zvenku. Za zmínku stojí i tzv. „*Peterův princip*“, tj. projeví-li se zaměstnanec jako schopný, je tak dlouho povyšován, až dosáhne pozice, na které už nestačí úspěšně plnit požadované úkoly. Dále Koubek (2015, s. 130) definuje, že lze vybírat z výrazně většího množství potenciálních uchazečů, možnost získání veřejně dostupných informací je ohromná. Internet současně s informacemi sdílenými na sociálních sítích (veřejných i profesně zaměřených) poskytuje zaměstnavatelům opravdu značné množství informací pro zhotovení velmi přesného, téměř dokonalého obrazu o kandidátovi (Tegze 2018, s. 16).

Sociální sítě se rychle staly nejbohatšími zdroji informací o kandidátech. Zmínit lze hlavně sociální síť LinkedIn, která je vytvořena přímo jako sociální síť, kde lidé o sobě zveřejňují informace o svých kariérách, vzděláních a stávajícím zaměstnání, včetně činností v rámci něj provádějících. Dobrý profil na LinkedIn je pokládán za spolehlivější zdroj informací než životopis, neboť je na něm těžší lhát (viz Prince, 2016, s. 199). Sociální sítě mohou být zdroji důležitých informací a současně i prostředky pro osobnější kontakt. Zaměstnavatelé zde mohou vyhledávat přímo uchazeče vhodné pro jimi nabízené pozice a oslovovat je aktivně. Svou roli hrají ale i sociální sítě Twitter či Facebook (viz Piwec, 2020), které mohou nabídnout potenciálnímu zaměstnavateli náhled o osobním životě a zájmech případného uchazeče a pomoci mu vyhodnotit, jestli by takový člověk zapadl do jeho pracovního týmu. Tegze (2018, s. 16-18) poukazuje, že zmínit lze ale i budoucnost získávání pracovníků, která může být třeba i v umělé inteligenci. Uvedené si je možné představit např. v podobě vytváření nejlepších algoritmů pro vyhledávání lidí nebo vyhledávání vybraných klíčových slov v životopisech uchazečů o zaměstnání.

Šnýdrová (2014, s. 18-34) uvádí význam sociálních sítí a obecně informačních technologií vnímá především u tzv. generaci Y¹. Získávání zaměstnanců přes sociální sítě jako LinkedIn,

Facebook, Google+, XING či dokonce Instagram a Pinterest je aktuálním tématem i v rámci zaměstnavatelů. Obecnou úroveň vědomostí personalistů je možné ale v České republice označit za nízkou až průměrnou. Průzkumy z roku 2014 (Grafton, 2014, In Šnýdřová, 2014, s. 18-34) potvrzují nárůst využívání sociálních sítí jako metody náboru. Až (90 %) personalistů v té době používalo ke své práci sociální sítě (ale jen 40 % je užívá k hledání uchazečů a 75 % potvrdilo, že na nich lustrují případné uchazeče). Využívání sociálních sítí lze ale i tak považovat za nový trend, jimž se bude zajisté získávání zaměstnanců dále ubírat. Zároveň se však dá předpokládat, že vytvoření profilu na sociálních sítích bude záležitostí osob s vyšším vzděláním, náležejícím do nižších věkových skupin, tedy zejména do generace Y. Nejvíce využívanou sociální sítí pro získávání zaměstnanců je LinkedIn, který jako zdroj pro získávání pracovní síly potvrdilo (78 %) z personalistů využívajících sociální sítě. Na druhém místě to byl pak Facebook (55 %), na třetím Twitter (45 %).

¹ Generace X je termín označující osoby narozené v rozmezí let 1964–1975, generace Y bývá definována různě, zpravidla cca od roku 1980 až 2000 (Šnýdřová, 2014, s. 18-34).

2.4 Získávání pracovníků a návaznost na ostatní personální činnosti

Šnýdrová (2014, s. 18-34) definuje, že získávání zaměstnanců prezentuje jednu z klíčových personálních činností. Na podkladě moderního strategického přístupu k řízení lidských zdrojů je nezbytné v tomto ohledu zmínit, že strategie získávání pracovníků musí navazovat na strategii řízení lidských zdrojů a jejím prostřednictvím na celkovou strategii organizace. Strategické hledisko je zapotřebí dodržovat i ve vztahu k propojení získávání zaměstnanců s dalšími personálními činnostmi.

„Získávání pracovníků je činnost, která má zajistit, aby volná pracovní místa v organizaci přilákala dostatečné množství odpovídajících uchazečů o tato místa, a to s přiměřenými náklady a v žádoucím termínu (včas). Spočívá tedy v rozpoznávání a vyhledávání vhodných pracovních zdrojů, informování o volných pracovních místech v organizaci, nabízení těchto volných pracovních míst (a nezřídka i v přesvědčování vhodných jedinců o výhodnosti práce v organizaci), v jednání s uchazeči, v získávání přiměřených informací o uchazečích (tyto informace budou později sloužit k výběru nejvhodnějších z nich) a v organizačním a administrativním zajištění všech těchto činností“ popisuje Koubek (2015, s. 126).

Koubek (2015, s. 27) a Dědina (2018, s. 27) uvádí, že společnost má výsledky podnikání a hospodaření závislé na jejich schopných lidech, kteří jsou ochotni vykonávat sjednanou práci a jejich výsledek práce i chování určuje výkon organizace. Pracující lid pak lze nazývat jako tzv. lidský kapitál. Jedná se o soubor znalostí a dovedností zaměstnanců, které jsou rozvíjené interakcemi lidí, což lze nazvat jako tzv. společenský kapitál. Tento společenský kapitál pak vyváří schopnosti vlastněné organizací a ten se nazývá jako tzv. organizační kapitál. Jednotlivé „kapitály“ pak tvoří tzv. intelektuální kapitál, pod čímž si lze představit veškeré dovednosti, znalosti a schopnosti lidí, kteří jsou organizaci k dispozici. Dědina (2018, s. 47-49) uvedl, že u mechanistického přístupu k vytváření pracovních míst je výhodou zvýšení produktivity, snížení kvalifikačních nároků práce a tím i snížením nákladů na pracovní zdroje a snadnější získávání pracovníků. Nicméně pak jde o práci jednostrannou a rutinnou, čímž může dojít ke snížení spokojenosti, motivace, tím i ke zvýšení chybovosti a fluktuace. Navíc tímto přístupem není podporován rozvoj pracovníků. Naopak motivační přístup poskytuje pracovníkům rozmanitou a atraktivní práci, která je baví. Přičemž však vznikají zvýšené náklady na vzdělávání a odměňování zaměstnanců, kteří se hůře vzhledem k vyšším nárokům na schopnosti pracovníka vykonávat danou pracovní činnost. Dle údajů v Managementmania.com (2016) získávání pracovníků (Nábor, Recruitment) je pojem, který označuje jednu z personálních činností. Cílem získávání pracovníků je zajistit co největší možnost výběru vhodných kandidátů pro danou pracovní pozici. Jinak řečeno přilákat maximum uchazečů a vybrat nejvhodnějšího kandidáta. Získávání pracovníků v praxi: Nábor a vyhledávání pracovníků může probíhat z vnějších (Trh práce) i z vnitřních zdrojů (stávající zaměstnanci). Součástí získávání je informování potenciálních uchazečů, jejich přesvědčování, aby se o danou práci ucházeli, související jednání s nimi a získávání informací o uchazečích z různých zdrojů. Získávání spolu s výběrem je klíčové pro staffing. Existuje celá řada metod získávání - uchazeči se nabízejí sami, uchazeče někdo doporučí, vhodní kandidáti jsou přímo osloveni, používají se vývěsky, letáky, inzerce, organizace komunikuje se školami, s úřady práce, s personálními agenturami, využívá sociální sítě, profesní sítě, a v poslední době zejména specializované pracovní portály apod. Informace o uchazečích jsou získávány přímo od nich - například formou dotazníku či životopisu, nebo z jiných zdrojů (zejména reference).

Na získávání pracovníků by mělo navázat (po jejich přijetí) i jejich adaptování, které může podstatně zefektivnit celý proces získávání zaměstnanců. Adaptace by měla ideálně trvat několik měsíců nebo alespoň týdnů, v rámci nichž se pracovník dostatečně seznámí nejen s pracovní náplní, ale i pracovištěm, pracovními podmínkami, kulturou a pracovními vztahy.

Součástí adaptace mohou být úvodní školení, brožury pro zaměstnance, přidělení mentora či třeba rotace práce. Jak upozorňuje Gajda (2015, s. 789-795) efektivní adaptace zaměstnance by měla probíhat v rámci dvou dimenzí – sociální a profesní. Adaptace v sociální oblasti představuje akceptaci norem a pravidel týmu a stylů řízení. Profesionální adaptace se skládá z přizpůsobení se náplni a podmínkám práce. Jak dále uvádí Janišová a Křivánek (2013, s. 210-211), součástí adaptace má být snaha o to, aby se nový pracovník cítil v novém prostředí bezpečně a příjemně. Během prvních dní by měl nadřizený s novým pracovníkem každý den alespoň v rámci krátké chvíle probrat, co se v průběhu celého dne událo a jestli se setkal s nějakými potížemi.

Důležitost pro vypracování schématu procesu zabezpečování pracovníků dále definuje Bláha (2013, s. 95-96), kde je analýza pracovního místa a plánování lidských zdrojů na stejné úrovni, poté analýza souběžně s plánováním přechází k popisu a specifikaci pracovního místa a z obou pak vychází získávání zaměstnanců a konečně výběr zaměstnanců.

Kocianová (2010, s. 79) definuje, že proto je velmi důležité vycházet z popisu pracovního místa, z kvalifikačního profilu a požadovaných schopností pracovníka. Velmi důležité je zvážit zda chcí obsadit místo pracovníkem z vlastních řad, nebo budu muset najít pracovníka mimo organizaci. Poté musím zvážit, jakým způsobem budu potencionálního pracovníka o volené pozici informovat.

Na zprostředkování zaměstnance lze tedy dále využít agenturu práce nebo personální agenturu (Epravo.cz, 2022). Zprostředkování zaměstnání je definováno v zákoně o zaměstnanosti, a to konkrétně v § 14 odst. 1, podle nějž se zprostředkováním zaměstnání rozumí:

- vyhledání zaměstnání pro fyzickou osobu, která se o práci uchází, a vyhledání zaměstnanců pro zaměstnavatele, který hledá nové pracovní síly;
- zaměstnávání fyzických osob za účelem výkonu jejich práce pro uživatele, kterým se rozumí jiná právnická nebo fyzická osoba, která práci přiděluje a dohlíží na její provedení;
- poradenská a informační činnost v oblasti pracovních příležitostí.

Stýblo (2011, s. 138–139) zmiňuje, že v závěrečné fázi by měl mít podnik k dispozici tři skupiny uchazečů a to ty, které zvolil jako nevyhovující, potencionální a nakonec vyhovující neboli vítěze. Skupina nevyhovujících se odloží a osloví se kandidát ze skupiny vítězů. Skupinu potencionálních uchazečů si schováváme pro případ, že by ani jeden uchazeč ze skupiny vítězů nabídku práce nepřijal. Proto je také důležité rozhodnutí v co nejkratším čase, aby uchazeč mezitím nezískal místo v jiném podniku. Každá společnost by se pak měla řídit tím, že nejen podnik si vybírá uchazeče, ale i uchazeč má možnost volby a vybírá si svého zaměstnavatele.

2.5 Metodika práce

Výzkumné šetření se ve svém obsahu zaměří na poznání praxe získávání zaměstnanců v logistické organizaci. Cílem výzkumného šetření realizovaného v praktické části práce bude na základě výpovědí zaměstnanců organizace identifikovat případné nedostatky v získávání zaměstnanců a navrhnout možná zlepšení. Pro dotazníkové šetření se podařilo oslovit celkem 104 respondentů, kteří vyplnili online dotazník. Vzhledem k tomu, že organizace zaměstnává aktuálně 130 zaměstnanců, a všem byl zaslán dotazník, je možné zde uvést, že návratnost dosáhla celkem 80,0 %, z toho větší část tvořili muži (65,4 %), ženy pak zastávaly (34,6 %) dotázaných. Navazující délka praxe respondentů mohla naznačovat jejich schopnost zhodnotit proces získávání, respektive to, jestli si ještě vzpomněli na to, jak probíhalo jejich nabírání do

organizace. Mezi respondenty byla skoro polovina (48,1 %) těch, kteří uváděli, že ve organizaci pracují déle než 5 let. Dalších (26,9 %) dotázaných tvořili respondenti s délkou praxe mezi 1 až 5 lety a nejméně respondentů (25,0 %) tvořili respondenti s délkou praxe ve organizaci do 1 roku. Tento online dotazník nepožadoval jméno ani ID zaměstnance proto bylo možno dosáhnout 100 % anonymity. Tato anonymní forma pro sběr informací byla zvolena protože na základě zkušenosti lze doložit lepší výsledky než při jmenovitém dotazování respondentů, kde se většinou lidský zdroj automaticky obává špatné odpovědi nebo důsledků.

Výsledky vychází z cílené skupiny, charakteristiky zaměstnanců a jejich pozici, tj. balíč a koordinátor v průmyslovém balení a přeprav břemen. Charakteristika pracovníku kteří pracují v průmyslovém balení je velmi odlišná od ostatních profesí. Zaměstnanci často pracují u externích zákazníků, ve venkovních prostor a dokonce i několik dní mimo svoje bydliště formou služební a pracovní cesty. Většina pracovníků na obdobné pozici má již praxi a dostatečné zkušenosti z předchozího zaměstnání.

Výhodou online dotazníku je, že jsou na ně mnozí lidé zvyklí již z běžného života a že s jejich pomocí lze oslovit široké spektrum respondentů, díky pokroku a jednoduchosti i starší nebo méně technické založené jedince.

Pro naplnění cíle byly stanoveny následující výzkumné předpoklady:

Výzkumný předpoklad 1: Mezi respondenty se nachází jak uchazeči přijatí na svou pozici z vnějších i vnitřních zdrojů organizace.

Výzkumný předpoklad 2: Více než polovina dotázaných respondentů potvrzuje, že nabídka práce, na kterou odpovídali zahrnovala všechny důležité a pravdivé informace o nabízené pozici, které se shodovaly s reálnou skutečností po jejich přijetí.

Výzkumný předpoklad 3: Více než polovina dotázaných zaměstnanců potvrzuje, že inzerát na jejich pracovní pozici nezahrnoval diskriminační požadavky.

Pro možnost naplnit stanovený cíl a potvrzení či vyvrácení výzkumných předpokladů bylo zapotřebí zvolit vhodnou výzkumnou metodu v rámci výzkumného přístupu. Pro tento konkrétní výzkum byl zvolen kvantitativní výzkumný přístup a v rámci něj dotazníková metoda.

Jansa a kol. (2018, s. 63) poukazuje, že metoda dotazování je vhodná hned z několika důvodů. Tím prvním je, že dotazník zajišťuje respondentům mnohdy žádoucí anonymitu, která je může intenzivněji pobídnout ke sdělování pravdivých odpovědí bez obav z případných postihů ze strany vedení organizace. Výhodou je rovněž snadnost administrace a možnost oslovit velké množství respondentů. Dále Boháček (2020, s. 79) definuje, že díky strukturaci dotazníků a nabídnutým variantám odpovědi je možné následně výsledky poměrně jednoduše seskupovat, vyhodnocovat a případně porovnávat. Nabízené varianty však někdy mohou působit na respondenty sugestivně, a ne vždy musí respondentům nabídnout potřebný rozsah odpovědí. Dotazník může také výzkumníkovi ušetřit nemalé procento času a peněz například ve srovnání s rozhovory. Poslední uvedenou výhodou posiluje skutečnost, kdy je dotazník respondentům distribuován i zpracováván v online podobě, případně zasílán elektronickou poštou. Na druhou stranu, může být nevýhodou dotazníku, zejména při jeho neosobní formě, nízká návratnost.

Dotazník pro tento výzkum byl tvořen ve strukturované podobě, kdy v úvodu bylo respondentům představeno, k čemu dotazník slouží, jak je třeba jej vyplňovat, včetně ujištění o anonymitě výzkumu. Poté již následovaly v daném pořadí jednotlivé otázky a varianty odpovědí. Otázky do dotazníku byly voleny v podobě uzavřené a polouzavřené, kdy bylo snahou eliminovat možnost nedostatečného výběru variant k výběru a byla ponechána i možnost doplnit odpověď vlastní.

Před realizací výzkumu bylo osloveno vedení organizace s žádostí o možnost provedení výzkumného šetření a byl zde zaslán dotazník ke schválení. Následně pak bylo za pomoci personalisty zajištěno rozesílání dotazníků respondentům. Dotazník pro respondenty organizace byl distribuován v online podobě, konkrétně byl vytvořen na serveru Survio.com. Tento způsob zveřejnění dotazníku byl zvolen právě pro možnost zachování anonymity respondentů, jelikož na server se mohli zaměstnanci připojovat anonymně, nemuseli nikde uvádět své jméno a nebylo možné zaznamenat, kdy a jak daný respondent odpovídal (např. oproti tomu, kdyby své odpovědi zasílali emailem výzkumníkovi či personalistovi). Tento server nabízí poměrně jednoduché a administrativně příznivé vytvoření dotazníku, který respondenti mohou vyplňovat po kliknutí na odkaz, který jim výzkumník zašle buďto emailem, umístí na intranet organizace, zašle do různých interních skupin na sociálních sítí nebo využije jinou formu elektronického kontaktu. V tomto případě byli respondenti požádáni o vyplnění emailem a pro zajištění co největšího počtu respondentů byl odkaz na dotazník umístěn na intranetu a soukromé skupině zaměstnanců na Facebooku. Dotazník byl zde umístěn jeden měsíc a poté byly výsledky vyhodnoceny a grafy níže v práci komentovány.

3 Praktická část

V praktické části práce bude krátce představena vybraná organizace z logistického oboru. Následně bude provedený výzkum 104 respondentů z celkových 130 oslovených. V závěru této kapitoly proběhne vyhodnocení s návazností na návrhy a doporučení pro tuto organizace.

3.1 Představení vybrané organizace

Pro praktickou část této práce byla zvolena organizace z oblasti logistiky a průmyslového balení se sídlem v Brně, PU průmyslové balení s.r.o. Jedná se o organizaci, která je na trhu od roku 2007, kdy založila svojí první pobočku v Praze. Dále se rozrostla o pobočky ve Velkém Přítočně a Brně (2014), poté Olomouc (2016) a poslední v Ostravě (2021). Aktuálně zaměstnává kolem 130 zaměstnanců v české republice. Organizace spadá do koncernu německé organizace, která celkem sdružuje 29 organizací v pěti evropských zemích a zaměstnává více než 1200 odborníků. V rámci koncernu je organizace certifikována podle ISO 9001:2015, 14001, 45001 a v poslední řadě HPE. Organizace se zabývá především výrobou a řešením průmyslových obalů, ale také leteckou, kombinovanou, respektive námořní a železniční přepravou. Do její náplně spadá také expedice a disponuje i svým vozovým parkem (PU průmyslové balení, 2023).

Organizace se těší dobrému jménu v celé střední Evropě, a to nejen u zákazníků, ale i zaměstnanců a potenciálních uchazečů. Poměrně pravidelně organizace přibývá do svých řad o nové zaměstnance, jelikož se rozrůstá. Pravidelně inseruje volné pozice jak na webových stránkách pro hledání zaměstnání, tak i na svém interním webu, na webových stránkách organizace, ale snaží se i o získávání pracovníků v rámci organizace.

Koncernová organizace poskytuje dané organizaci personální zajištění na požadovaných pozicích, ale také zajišťuje pravidelné přeškolování pracovníků včetně interních a externích auditů, které jsou nutné pro splnění podmínek ISO. Organizace pracuje s ceny spotřebního materiálu dle HPE normy tzn. na základě kvartálního indexu který je daný evropskými státy a díky tomu jsou spotřebitelské ceny služeb nebo výrobků všem zákazníkům co nejvíce srozumitelné a transparentní (PU průmyslové balení, 2023).

Zaměstnanci této organizace, ale také celého koncernu, mají momentálně (školení probíhá každý 3 rok platnosti) platný evropský certifikát pro průmyslové balení a přepravu po celé Evropě. Tento certifikát zajišťuje maximální způsobilost a odbornost při provádění balících služeb u zákazníka, ale poskytuje také pojistné krytí a to až do výše 1 mil. CZK. Dále zaměstnanci každoročně podstupují školení 5S (resp. 7S) který zajišťuje koncept zlepšování procesu na pracovišti.

Všechny tyto certifikáty a platné školení jsou transparentní na webových stránkách aby si je každý potenciální i stávající zákazník mohl prohlédnout a věděl co nejvíce informací o organizaci. Tím je zajištěna a znázorněna profesionalita která mnohdy přispívá při potenciálním výběrovém anebo reklamačním řízení.

Tímto organizace, včetně koncernové komunity, vytváří dobrý dojem na nové ale i stávající zákazníky, zároveň také i na současné zaměstnance. Organizace se snaží podložit a sdílet co nejvíce informací které jsou potřebné pro jednotlivé kroky obchodu a celkově usnadňují práci všechny zainteresovaným osobám od kroku č.1 poptávka až po poslední krok tj. fakturace. Webové stránky obsahují několik vzorových aplikací které pomůžou k nezávazné kalkulaci požadovaných a poptávaných služeb. Dále lze, po přihlášení uživatele do zákaznického centra, dohledat již všechny uzavřené zakázky (od dodacích listů, certifikáty kvality, ošetřeného řeziva, phytosanitary certification až po fakturu, případné náhradní plnění) což urychlí kvalitní tok

informací spoustu jindy nutných procesů a vyhne se tím časovému vyčerpání ostatních pracovníků kteří se mohou věnovat jiným záležitostem. (PU průmyslové balení, 2023)

3.2 Výzkum a vyhodnocení

Níže je znázorněné dotazníkové šetření, kde jsou odpovědi respondentů dále zobrazeny ve sloupcových grafech (Graf 1 až Graf 14) v relativních hodnotách, následných vyhodnocení a vysvětlivkách.

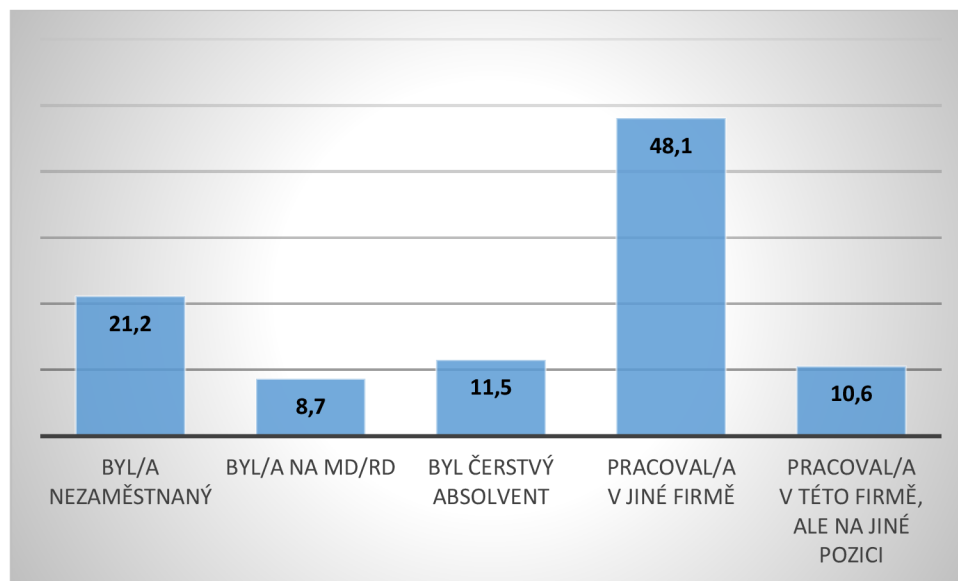
Kde a jak se respondenti dozvěděli o volné pracovní pozici v organizaci? Informace o volném pracovním místě v dané organizaci poukazuje Graf 3 (Příloha 6).

Tato otázka směřovala ke zjištění, jaké formy prezentace volné pracovní nabídky organizace upřednostňuje. Podle odpovědi poloviny respondentů (50,0 %) se tyto respondenti dozvěděli o volné pracovní pozici z inzertního serveru na internetu. Dalších (13,5 %) dotázaných respondentů uvedlo, že nabídku práce zaznamenali přímo na webu organizace.

Dále pak (12,5 %) dotázaných respondentů odpovědělo, že se o nabídce práce dozvěděli přes agenturu práce. Dalších (5,8 %) dotázaných odpovědělo, že o nabídce práce získali informace přes intranet, tedy se jednalo o uchazeče, kteří už ve organizaci předtím pracovali. Následně pak (4,8 %) dotázaných uvedlo tisk, (5,8 %) dotázaných uvedlo zdroj informací ve stávajícím zaměstnanci organizace a posledních (5,8 %) dotázaných zmínilo jako zdroj informací v úřadu práce. Na tomto základě lze shrnout že organizace v tomto případě využívala převážně spolupráce s agenturou práce. Zbylé výsledky nejsou zanedbatelné, ale je potřeba zajistit nápravné opatření, aby organizace byla více samostatná a neutrácela v tomto směru za ostatní náležitosti.

Kdo byl předchozí zaměstnavatel respondentů, nebo odpověď na případné jiné zařazení? Výsledky a informace respondentů, zda před ucházením o pracovní místo byly nezaměstnaná/ý nebo MD/RD, čerstvý absolvent, pracoval/a v jiné organizaci nebo v této organizaci ale na jiné pozici, lze vyzorovat níže v Grafu 4.

Graf 4 Předchozí zaměstnavatel respondentů



Zdroj: Vlastní zpracování dle provedeného výzkumu

V této otázce bylo zjišťováno, zdali organizace při získávání zaměstnanců využívala vnější i vnitřní zdroje uchazečů. Ze zobrazených odpovědí jasně vyplývá, že organizace využívala

k získávání nejen vnějších, ale i vnitřních zdrojů. Celkem 10,6 % dotázaných odpovědělo, že před svým postupem na stávající místo již pracovali v této organizaci.

Nejvíce respondentů (48,1 %) však odpovědělo, že před nástupem do této organizace pracovali v jiné organizaci. Dále pak (21,2 %) dotázaných odpovědělo, že byli nezaměstnaní, (8,7 %) dotázaných uvedlo, že byli na mateřské nebo rodičovské dovolené a zbývajících (11,5 %) dotázaných odpovědělo, že patřili mezi čerstvé absolventy a práce v organizaci je pro ně tedy vlastně první pracovní zkušeností.

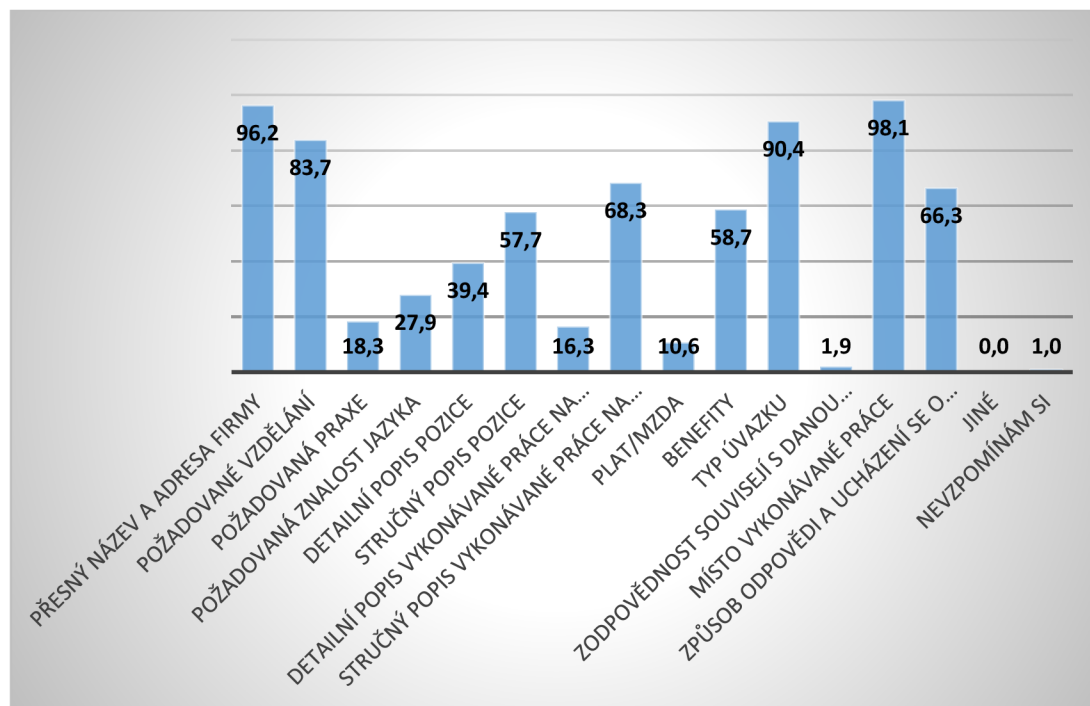
Jaké byly požadované dokumenty organizace před zahájením přijímacích pohovorů? Tyto výsledky ukazuje Graf 5 (Příloha 7).

U této otázky poprvé mohli respondenti zvolit více než jednu nabízenou variantu odpovědi. Z toho důvodu součet procent v grafu výše netvoří 100 %, ale u každé varianty je zobrazeno procento respondentů z celkového množství odpovídajících. Tedy, že (88,5 %) dotázaných odpovědělo, že po nich byl vyžadován zejména životopis. Dalších (27,9 %) dotázaných respondentů pak odpovědělo, že po nich byla vyžadována žádost o zaměstnání, eventuálně motivační dopis. Dále si také (37,5 %) dotázaných vzpomnělo, že po nich byly vyžadovány kopie vysvědčení, diplomů či certifikátů, (9,6 %) odpovědělo, že měli vyplnit či odevzdat osobní dotazník pro uchazeče o práci.

Opomenout nelze ani (11,5 %) dotázaných, kteří už si nebyli schopni vzpomenout, jaké dokumenty po nich byly požadovány. Zřejmě šlo o respondenty, kteří již v organizaci pracují třeba 10 a více let a na svůj proces získávání si již nepamatují. Ještě pak (10,6 %) dotázaných uvedlo i variantu jiné, kde respondenti uvedli např. lékařský posudek.

Jaké byly zveřejněné informace v inzerátu na právě vykonávanou pozici respondentů? O tom jestli si respondenti vzpomněli jaké informace obsahoval inzerát či nabídka práce na uvedené pracovní místo lze vidět výsledky v Grafu 6.

Graf 6 Informace zveřejněné v inzerátu na právě vykonávanou pozici respondentů



Zdroj: Vlastní zpracování dle provedeného výzkumu

I u této otázky mohli respondenti volit více než jednu variantu odpovědi a je možné si všimnout, že si většina vzpomněla hned na vícero informací, které obsahovala nabídka zaměstnání, na kterou odpovídali. Konkrétně skoro všichni dotázaní (98,1 %) uvedli, že součástí nabídky práce bylo uvedení místa vykonávané práce, (96,2 %) dotázaných odpovědělo, že součástí nabídky byl název a adresa organizace, (83,7 %) zmínilo, že součástí nabídky bylo požadované vzdělání, (68,3 %) dotázaných uvedlo, že si vzpomínají, že součástí nabídky byl stručný popis vykonávané práce na inzerované pozici. Pak ještě (58,7 %) dotázaných odpovědělo, že součástí nabídky byly benefity, (57,7 %) dotázaných uvedlo, že součástí byl také stručný popis pozice.

Další odpovědi už volila méně než polovina respondentů. Například (39,4 %) dotázaných odpovědělo, že součástí nabídky byl detailní popis pozice, (27,9 %) potvrdilo, že součástí nabídky práce byla uvedena požadovaná znalosti jazyka. Dalších (18,3 %) dotázaných uvedlo, že součástí nabídky byla požadovaná praxe. Dále (16,3 %) dotázaných uvedlo, že součástí nabídky byl detailní popis vykonávané práce na dané pracovní pozici. Jen (10,6 %) dotázaných uvedlo, že součástí nabídky bylo i sdělení výše mzdy nebo platu a (1,9 %) dotázaných odpovědělo, že součástí nabídky bylo také představení zodpovědnosti související s vybranou pracovní pozicí. Pouze (1,0 %) dotázaných odpovědělo, že si vůbec nevzpomínají, co bylo náplní pracovní nabídky.

Jaké bylo hodnocení pravdivosti informací z inzerátu na aktuálně vykonávanou pozici respondentů? Výsledky v Grafu 7 (Příloha 8) poukazují, zda informace o nabízené pozici byly stejné jako po nástupu a podepsání smlouvy.

Větší část respondentů na tuto otázku odpověděla, že informace o nabízené pozici byly totožné s tím, jak se jim aktuálně pozice jeví reálně. Konkrétně (14,4 %) dotázaných odpovědělo, že informace o nabízené práci se jim určitě jeví stejně v souvislosti s tím, jakou práci vykonávají a co obnáší. Dalších (34,6 %) dotázaných odpovědělo, že se jim spíše jeví informace o pozici totožné v souvislosti s tím, jakou práci vykonávají dnes a co obnáší.

Ovšem také (26,0 %) dotázaných odpovědělo, že se jim spíše nejevily informace o pozici stejně v souvislosti s tím, jakou práci vykonávají dnes a co obnáší. A podle (8,7 %) dotázaných informace zveřejněné v nabídce zaměstnání určitě neodpovídaly tomu, co o dané pozici vědí dnes na základě toho, že ji vykonávají. Zbývajících (16,3 %) dotázaných ale uvedlo, že už si nevzpomínají, co obsahovala nabídka práce, tudíž ani dnes nejsou schopni zhodnotit, jestli pozice odpovídá tomu, co bylo inzerováno.

Jaké byly výsledky ohledně stanovených požadavků na vzdělání na pozici respondentů, kterou aktuálně v organizaci vyžadují? Podklady v Grafu 8 (Příloha 9) ukazují na požadavky, které byly kladeny v inzerátu. Následné vyhodnocení z praxe, zda tyto požadavky pozice obnáší.

Tato otázka už se zaměřila detailně na shodu mezi požadavky na vzdělání uchazečů a tím, co podle respondentů obnáší praxe. Podle (66,3 %) dotázaných byly požadavky ohledně vzdělání uchazečů adekvátní tomu, co respondenti nyní potřebují a využívají na dané pozici. Dále pak (18,3 %) dotázaných respondentů pak na tuto otázku odpovědělo, že požadavky na vzdělání respondentů byly podle nich nadhodnocené a na jimi aktuálně vykonávané pozici není potřeba takové vzdělání. Zbývajících (15,4 %) dotázaných pak odpovědělo, že požadavky na vzdělání uchazečů zveřejněné v nabídce zaměstnání byly podle nich podhodnocené a podle nich by bylo třeba na danou pozici člověka s vyšším dosaženým vzděláním.

Jaké bylo vyhodnocení stanovených požadavků na praxi a schopnosti na pozici respondentů, kterou aktuálně v organizaci vyžadují? Dále v Grafu 9 (Příloha 10) jsou viditelné výsledky dotazování ohledně praxe a schopností.

Tato otázka se snažila zjistit shodu ohledně požadované praxe a schopností. U této otázky však už respondenti nebyli názoru, že požadovaná praxe a schopnosti byly adekvátní pozici. Uvedlo

to pouze (24,0 %) dotázaných. Nejvíce respondentů (62,5 %) na tuto otázku odpovědělo, že požadavky ohledně praxe a schopností kladené na uchazeče byly podle respondentů nadhodnocené a z toho, jakou mají nyní zkušenost z praxe v organizaci si myslí, že na jejich pozici není zapotřebí takovou praxi a schopnosti. Zbývajících (13,5 %) dotázaných bylo názoru, že požadavky na praxi a schopnosti byly podhodnocené a podle nich by na jejich pozici bylo zapotřebí uchazečů s delší praxí a více schopnostmi.

Výsledky ohledně lživosti v inzerátu na aktuálně vykonávanou pracovní pozici ohledně stanovených požadavků na vzdělání na pozici respondentů, kterou aktuálně v organizaci vyžadují? Doložení pravdivosti zveřejněného inzerátu viz Graf 10 (Příloha 11).

Větší polovina dotázaných respondentů (63,5 %) odpověděla, že nemohou potvrdit, že by zjistili, že organizace dokonce v inzerci či nabídce práce uvedla některé informace lživé. Na druhou stranu, ale (27,9 %) dotázaných odpovědělo, že zjistili, že v nabídce práce byly uvedeny lživé informace, ale nešlo podle nich o zásadní problém. Zbývajících (8,7 %) dotázaných však uvedlo, že v nabídce práce byly uvedeny dost podstatné informace, které byly lživé.

Jaké jsou hodnocení působení zveřejněné nabídky práce na aktuálně vykonávanou pozici? Na tuto otázku odpoví Graf 11 (Příloha 12), působení zveřejněné nabídky práce na aktuální pozici.

Respondenti byli požádáni, aby si vzpomněli na to, jak na ně působila nabídka práce, díky které se přihlásili do výběrového řízení a získali svou stávající pozici. Větší polovina dotázaných respondentů zde odpověděla, že inzerát či nabídka práce na jejich stávající pozici na ně působila naprosto stejně jako všechny ostatní nabídky (které v té době zaznamenali či na ně odpovídali). Na druhém místě bohužel (18,3 %) dotázaných respondentů odpovědělo, že si už nevzpomínají na to, jak na ně působil inzerát. Faktem je, že mezi respondenty bylo hodně respondentů s praxí ve organizaci nad 5 let, což už je dlouhá doba na to si pamatovat dojem z nějakého inzerátu, nebo naopak příčinou bylo nezaujetí a neoslovení inzerátu jako celku, i přes následné nastoupení na pracovní pozici. Takový uchazeč například neuspěl u jiné organizace a tuto volbu měl jako záložní.

Ovšem i tak si třeba (13,5 %) dotázaných vzpomnělo, že na ně inzerát působil velmi profesionálně. Podle (2,9 %) dotázaných odpovědělo, že nabídka práce na ně působila laicky a s chybami, (1,9 %) dotázaných odpovědělo, že naopak inzerát vyčníval originalitou mezi ostatními.

Jaké jsou sdělení ohledně preference pohlaví v inzerátu na respondenty aktuálně vykonávanou pracovní pozici? Poukazuje Graf 12 (Příloha 13) skutečnost, zda v nabídce bylo uvedeno, jestli pozice je určena spíše ženě nebo muži.

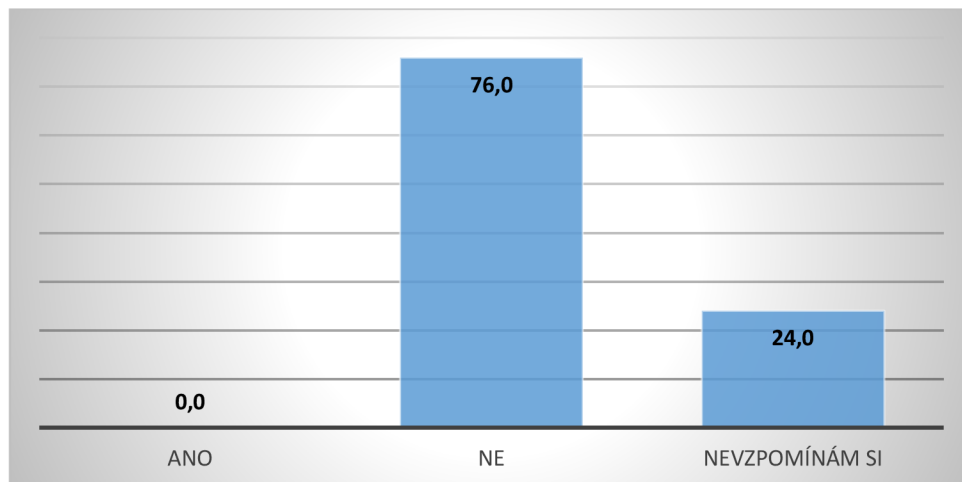
Poslední pokládané otázky se zaměřily na zakázané techniky používané v inzerátech. První otázka se přímo zaměřila na problematiku diskriminace uchazečů ve vztahu k pohlaví, což přímo zakazuje legislativa. Více než polovina dotázaných respondentů (62,5 %) na tuto otázku však odpověděla, že si nevzpomínají na to, jestli bylo uvedené v inzerátu zmíněno. Dále pak (16,3 %) dotázaných ale odpovědělo, že v nabídce práce bylo uvedeno, jestli je pozice míněna pro muže nebo ženu. Zbývajících (21,2 %) dotázaných pak uvedlo, že takto inzerát (nabídka práce) určitě formulován nebyl a byl prezentován neutrálně.

Byla v inzerci sdělení ohledně věkové kategorizace uchazečů o práci na aktuálně vykonávanou pozici? Zda v nabídce bylo uvedeno věkové omezení, lze vyčíst z Grafu 13 (Příloha 14).

Další otázka směřovala na věkové omezení uvedené v inzerátu. Celých (89,4 %) dotázaných zde odpovědělo, že tato informace, respektive věkové omezení v inzerátu na prezentovanou pozici nebylo uvedeno. Dalších (8,7 %) dotázaných pak odpovědělo, že si na toto nevzpomínají, podle (1,9 %) dotázaných tento požadavek v nabídce práce byl uveden.

Bylo v inzerci sdělení ohledně rasové diskriminaci na aktuálně vykonávanou pracovní pozici? Zda v nabídce bylo omezení ohledně rasy, národnosti či etiky znázorní Graf 14.

Graf 14 Sdělení ohledně rasové diskriminace v inzerátu na aktuálně vykonávanou pozici respondentů



Zdroj: Vlastní zpracování dle provedeného výzkumu

Více než třetina dotázaných respondentů (76,0 %) potvrdila, že inzerát, respektive nabídka práce neobsahovala informace ohledně upřednostňované rasy, národnosti či etiky. Zbývajících (24,0 %) dotázaných uvedlo, že si nevzpomínají, jestli nějaké takové omezení bylo součástí nabídky práce na jimi vykonávanou pozici.

Dle výše uvedených výsledků z výzkumu a na základě odpovědí na jednotlivé otázky je možné sestavit následné shrnutí. Z výsledků výzkumu je zřejmé že organizace celkem dobře disponuje zaměstnanci, kteří pracují v organizaci déle než 5 let (48,1 %). To může být zárukou kvality ale také alarmující indicie provozní slepoty. Je potřeba brát v úvahu budoucí poziční rekonstrukci skrze různé oddělení nebo přezkoumání odborné způsobilosti.

Dále je potřeba zapracovat na inzerce mimo inzertní servery, kde je dohledatelnost dle výsledků zcela nejvyšší (50 %). Je potřeba organizaci více zviditelnit u budoucích absolventů středních a vysokých škol kde je výskyt neuspokojivý (0 %). Tím organizace přichází o mladé a perspektivní lidské zdroje, které mají po dodělení odpovídajících a odborně zaměřených škol nejčerstvější teoretické poznatky. Na druhou stranu se organizace jeví jako velice zajímavé pracoviště jelikož hned (48,1 %) pracovníků přešli do této organizace právě z jiného zaměstnání. To dělá organizaci obecně zvučné jméno a na trhu práce přebírá ty nejlepší a nejodbornější pracovníky a tím zvyšuje svoji kompetentnost a konkurenční schopnost. Pozitivní z pohledu výzkumu a také GDPR (general data protection regulation) je, že organizace požadovala při vstupním procesu spíše jen životopis (88,5 %) a tím nesbírala další osobní informace které jsou pro uchazeče někdy choulostivé a ve výsledku pro danou pozici nejsou ani potřeba. Otázka je proč organizace nevyužila možnosti pracovního posudku nebo reference (0 %) z předchozího zaměstnání. Tyto informace dokáží v některých případech ušetřit spoustu času a také financí, např. propuštění zaměstnance ve zkušební době a vystavení smlouvy novému. Tato časová náročnost může mít negativní dopad hned na několik oddělení. Opakující se procesy, stávající pracovníci začnou pochybovat o vstřícnosti a otevřenosti zaměstnavatele a dále se začnou obávat také o svoji pozici. Následně stále chybí lidský zdroj pro vykonávání práce na danou pozici a v neposlední řadě finanční náročnost. Impuls pro změnu je také výsledek že hned několik respondentů (16,3 %) si přesně nevzpomíná jestli inzerce odpovídala pravdivosti informací na vykonávanou pozici. To by měl být podklad pro zpětnou vazbu a nutnost zlepšení při vypracovávání inzerce z pohledu personální oddělení. Takovéto inzerce mohou být, i přes relativně vysoký a kladný výsledek (34,6 %) brány, kvůli celkovému

nezaujetí apod., jako nezajímavé. Takové inzerce jsou na serverech např. i několik měsíců a působí nedůvěryhodně. Mohou vytvářet pocit u uchazečů že organizace například nereagují, nebo často mění obsah jenom kvůli získání osobních informací. Otázka proč ve výsledku výzkumu jsou nadhodnocené potřeby praxe (62,5 %) je další bod který je potřeba řešit při budoucí inzerci. V takových případech se může stát že odborný a zdatný pracovník s dlouholetou praxí odejde ve zkušební době protože nevyužije všechny svoje dovednosti. Další záporný fakt je, že tímto nepřichází v úvahu ani budoucí karierní postup nebo navýšení mzdy. Takové výsledky vedou k opětovnému zahájení celého procesu a opět finanční náročnosti. Kladně působí vyvrácení lživosti v inzerátu, kde téměř většina (63,5 %) po přijetí do zaměstnání potvrdila že důležité informace a požadavky souhlasily.

V rámci kodexu vyšli velice lichotivé výsledky ohledně požadovaného sdělení věku uchazečů během dotazování (89,4 %) odpovědělo, že žádná taková otázka v dotazníku nebyla. To je spolu s odstraněním rasové diskriminace (76 % respondentů odpovědělo že si nejsou vědomi náznaku během dotazování) jedna z nejdůležitějších podmínek pro každou organizaci a správné fungování vnitřní struktury organizace. V dnešní době jsou tyto způsoby, anebo jen náznaky diskriminace absolutně nepřijatelné a personální oddělení by se mělo případným náznakům vyhýbat.

Na základě výsledků lze konstatovat že dotazník byl pro respondenty, kteří odpověděli (80 %) z celkových 130 oslovených, srozumitelný a sestaven otázkami které byly adekvátní k jejich pracovní pozici. Pracovníci projeví snahu odpovídat tak aby výsledky měli přínos a otázky navazovali na nabízející se odpovědi. Tímto se organizace dokázala vyhnout množství odpovědi typu nevzpomínám si nebo nevím a přínos dotazování byl tak maximální.

3.2.1 Vyhodnocení výzkumných předpokladů

Pro naplnění cíle byly stanoveny výzkumné předpoklady, které je nyní možné shrnout současně s celým výzkumným šetřením

Výzkumný předpoklad 1: Mezi respondenty se nachází jak uchazeči přijatí na svou pozici z vnějších i vnitřních zdrojů organizace.

Z odpovědí respondentů vyplynulo, že organizace využívala k získávání nejen vnějších, ale i vnitřních zdrojů. Celkem (10,6 %) dotázaných odpovědělo, že před svým vstupem na stávající místo již pracovali v této organizaci, jednalo se tedy o interní zdroje. Většina však přicházela z vnějších zdrojů, celkem (48,1 %) zaměstnanců pocházelo z jiné organizace. Detailně pak (21,2 %) byl/a nezaměstnaný, následně se jednalo o čerstvé absolventy a osoby které byly na MD/RD (11,5 %, 8,7 %)

Výzkumný předpoklad je možné potvrdit.

Výzkumný předpoklad 2: Více než polovina dotázaných respondentů potvrzuje, že nabídka práce, na kterou odpovídali zahrnovala všechny důležité a pravdivé informace o nabízené pozici, které se shodovaly s reálnou skutečností po jejich přijetí.

Ačkoliv přece jen byly odpovědi respondentů v porovnání potvrzujících a zamítajících toto tvrzení v převaze kladného hodnocení (49,0 %), roli zde sehrál poměrně velký počet respondentů, kteří si už uvedené nepamatovali. Ani v jedné z dalších otázek respondenti nepotvrdili, že by v inzerátu byly uvedené lživé informace, které následně po přijetí vplynuly na povrch.

Výzkumný předpoklad nebylo možné potvrdit.

Výzkumný předpoklad 3: Většina dotázaných zaměstnanců potvrzuje, že inzerát na jejich pracovní pozici nezahrnoval diskriminační požadavky.

Zde byly odpovědi jednotvárné a potvrzovali že v inzerátu nebylo použito žádné diskriminační kritérium (věk, pohlaví či etnicita).

Závěrem lze tedy shrnout že z výzkumného šetření vyplynul tento fakt. Organizace hledá potenciální uchazeče jak mezi interními a externími zdroji. Používá k vyhledávání nových uchazečů převážně inzerce na internetu (50 %). Po uchazečích o práci požaduje zpravidla životopisy, eventuálně kopie dokladů potvrzujících absolvování studia apod. Z výpovědí respondentů o tom, co všechno zahrnoval inzerát vyplynulo, že inzeráty obsahovaly poměrně komplexní informace o pozici i organizaci. Ačkoliv většina potvrdila, že obsažené informace se shodovaly s realitou ve organizaci, ne úplně málo respondentů uvedlo zkušenost, že to nebyla úplně pravda. Z hlediska požadovaného vzdělání v inzerátu se respondenti shodli, že bylo požadováno adekvátně, ne už tak v případě požadované kvalifikace a praxe, kde byly požadavky nadhodnocené. Inzerát s nabízenou pozicí podle většiny respondentů působil podobně jako ostatní inzeráty, většina respondentů potvrdila, že neobsahoval diskriminační položky (ovšem někteří respondenti uvedli, že v inzerátu byla specifikována preference jednoho z pohlaví).

Výzkumný předpoklad je možné potvrdit.

3.2.2 Diskuze

Dotazníkové šetření bylo distribuováno celkem 130 uchazečům, z toho se výzkumu zúčastnilo 104 respondentů (80 %).

Z provedeného dotazníkového šetření vyplývá, že v organizaci je více zaměstnanců mužského pohlaví. Tyto výsledky nejsou nějak překvapivé, jelikož v logistické oboru se zaměřením na průmyslové balení jsou spíše více fyzické náročné práce, jako je zdvihání těžkých břemen, manipulace pomocí vysokozdvížného vozíku a neposlední řadě vazačské a jeřábnické práce ve výškách. Přesto se i v této organizaci vyskytují zaměstnanci ženského pohlaví, ženy v tomto oboru lze řadit mezi pracovníky administrace, nebo méně fyzicky náročných pozic. Samozřejmě nelze ženy nikterak diskriminovat (takto k dotazníkovému šetření přistupovala také tato organizace) a ženy jsou celosvětově brány jako důležitou součástí skrze celou logistiku. Je známo že trendem v dnešní době, zejména v logistickém oboru, jsou i pracovní pozice z pohledu ženského pohlaví, jako např. manipulace mostového jeřábu, obsluha, operátor formátovací pily, disponent sušící věže, dále ale spíše administrace (nákupní oddělení, příjem a výdej skladových zásob, zajišťování přeprav apod. Na to poukazuje také Šikýř (2016, s. 97) který tvrdí a potvrzuje že i ženské pohlaví je často (bez bližším preferencí na mužské/ženské pozice) hledaným vnějším lidským zdrojem a to skrze všechny obory.

Délka praxe, původ informací o volné pracovní pozici a předchozí zaměstnavatel spolu úzce souvisí. Všechny tyto body vedou k výsledku, jak nový zaměstnanec dokáže zapadnout do chodu práce a pracovní pozice (celkové morálce a výkonnosti organizace), jaké dokáže vyvinout úsilí a jaké předloží výsledky. Pokud původ informací o volné pracovní pozici budou na neověřeném nebo neznámém zdroji, nemusí se dostat k uchazečům kteří mají odpovídající praxi a naopak osloví až příliš nových uchazečů, následně firma bude muset opakovat cyklus nábory. Dle výsledků lze konstatovat, že tato organizace měla inzerci umístěnou adekvátně, konkrétně inzerci na internetu a tím dosáhla nejvyšší návratnosti, tomu také korespondovali odpovědi. Šikýř (2016, s. 95) také zmiňuje, že v rámci získávání zaměstnanců je třeba nejen definovat osobní požadavky na pracovníka, který by byl vhodným adeptem pro výkon práce z hlediska vzdělání, dovedností, vlastností, znalostí, schopností, chování, výcviku nebo praxe, ale je třeba zohlednit i právní požadavky, mezi které běžně patří trestní bezúhonnost, oprávněnost k právním úkonům či zdravotní způsobilost.

Požadované dokumenty od respondentů v dnešní době navazují na právní úpravu ohledně GDPR. V současné době je nakládání s osobními údaji na úrovni EU upraveno směrnicí Evropského parlamentu a rady 95/46/ES, o ochraně fyzických osob v souvislosti se zpracováním osobních údajů a o volném pohybu těchto údajů. Implementace této směrnice byla v České republice provedena zákonem č. 101/2000 Sb., o ochraně osobních údajů a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů (dále jen „zákon o ochraně osobních údajů“) (Epravo.cz, 2017). Proto je potřeba před celkovým zahájením inzerce (název firmy, požadované praxe, vzdělání, benefity, požadované dokumenty, pravdivost inzerce apod.) a následném přijetí uchazeče dobře znát předpisy dle právní normy, v opačném případě mohou organizace díky porušení GDPR vzniknout pokuty a případné penále. Tato skutečnost by poukazovala na určitou neprofesionalitu celé organizace, a to kvůli opakujícím se procesům během zveřejňování pořád stejné nabídky práce. Díky tomu by organizace v budoucnu mohla čelit problémům celkovému neobsazení pracovních pozic. O to více by se musela zaměřit na agenturní společnosti, což by v konečném zúčtování znamenalo přímé vícenásobky za další lidské zdroje.

Z dotazníkového šetření vyplývá že tato organizace požadovala spíše jen životopis, dále vysvědčení nebo ostatní certifikáty. Požadované vzdělání respondentů na aktuální pozici dle výsledného šetření v organizaci ukazuje, že bylo adekvátní k aktuální pozici. Tyto výsledky jsou velice důležité, zaměstnanec tak může naplno využít svoje získané předešlé zkušenosti, vzdělání a popřípadě jazykovou zásobu, naopak pro ostatní uchazeče to může být upozornění že pozice je nebo není adekvátní vůči jejich schopnostem a znalostem v oboru. Naopak některé organizace nepřímo nabízí vzdělávací kurzy, přeškolení a další firemní vzdělání jako benefit. Tyto podmínky ale spíše směřují na budoucí absolventy, kteří jsou budoucností organizace. Stejný názor definuje také Vnoučková (2013, s. 77) a dodává, že základním cílem podnikového vzdělávání je, aby organizace dosáhla jednotlivých nastavených cílů, prostřednictvím nejvýznamnějších zdrojů, které má k dispozici, jež jsou její samotní zaměstnanci. Dále autorka uvádí, že vzdělávání představuje investovat do zaměstnanců peníze za účelem dosažení jejich lepšího výkonu a maximální využití jejich přirozených schopností.

Dle výsledků šetření ohledně věkové kategorizace uchazečů je viditelné, že organizace je ochotná přijmout všechny zkušené a žádoslivé uchazeče, obecně na věku nezáleží. Důležité jsou morálka, docházka a chuť pracovat. Tím také navazuje na fakt, že některé pozice (senior management apod.) zastřešují starší a zkušenější zaměstnanci (například. vedoucí nákupu, účetního oddělení apod.) Naopak některé pozice jsou vhodné pro absolventy nebo mladší osoby (např. manipulanti, mistr směny, obráběč kovů apod.). Takto také definuje celou problematiku Koubek (2015, s. 130), který dále zmiňuje, že lze využít metodu pohovorového panelu, který se doporučuje využívat při obsazování náročnějších pracovních pozic. Skupinové výběrové řízení je hojně využíváno také u obchodních pozic, pro které je přínosem pozorovat kandidáta v konkurenčním prostředí a mít více příležitostí pro posouzení jeho prezentačních a komunikačních dovedností.

Diskriminace při náboru a výběru pracovníka je celosvětovým tématem. Nelze k němu nahlížet jinak než vážně. Často se totiž jedná o formu pracovní diskriminace. Dochází k ní, jsou-li o uchazeči činěny předpoklady na základě určitých obecných charakteristik jeho osoby, které vedou k jeho znevýhodnění před jinými kandidáty (příkladem může být předpoklad, že uchazečka bude nucena zůstat doma, protože se stará o děti), nebo jsou-li pro výkon určitého zaměstnání kladeny požadavky, které nejsou u dotyčného místa oprávněné (Pamprofi.cz 2015). Zde figuruje také zákon ohledně zákazu diskriminace 4 ZZ (zákon č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti). Všechny organizace musí důkladně zvážit všechny zveřejněné inzerce a také zacházení s pracovníky po přijetí, jinak hrozí obrovské sankce a soudní jednání které se v konečném důsledku podepíše pod značku firmy. Tím může nastat že kvalitní lidské

zdroje (ale také např. odborníci z ciziny, jiná rasa apod.) budou radši preferovat jiné organizace, v nejhrošším případě konkurenci. Tato organizace má výsledky v pořádku, kde převážná většina odpověděla že žádný výskyt rasové diskriminace z inzerce nevyčetla. Zbylé neutrální odpovědi lze klasifikovat také jako pozitivní odezvu. Přesto by se organizace měla přímo tomuto bodu více věnovat, aby výsledky byly jednoznačné. Tento fakt dále nedovolí rozvinout vůbec žádné debaty nebo diskuze. Tím by organizace splňovala zákonné povinnosti, ale hlavně by organizace vytvořila příjemné pracovní prostředí pro všechny zaměstnance. Stejného názoru je také Kocianová (2010, s. 86) která ještě dále zmiňuje fakt, že při inzerování je třeba také zvažovat správnou volbu médií vzhledem k typu pracovní pozice. Pro inzerování pozic vyšší úrovně a kvalifikace je vhodné zvolit prestižní tiskoviny. Celostátní deníky či populární časopisy mohou být vhodné např. pro pozice obchodních zástupců či prodejců. V lokálních tiskovinách bývají inzerována místa řadových úředníků a dělníků

Přínos výzkumné činnosti a celkově předloženého textu lze shrnout jako přínosný. Organizace pro dosažení výsledků zvolila adekvátní formu řešení a lze z výsledků vycházet pro budoucí kroky. Ke zvážení zůstává periodicita dotazníku, doporučením by bylo dotazník opakovat např. jednou za tři měsíce nebo ještě v kratším časovém opakování. Otázkou zůstává, jak by zaměstnanci organizace k takovému dotazníku přistupovali. Zda by si uvědomili důležitost výsledků pro organizaci. Zejména například z pohledu přehodnocení odpovědí, které mohou organizaci hodně napovědět a zajistit odpovídající změny skrze celou strukturu různých pozic. Nebo zda by toto řešení bylo pro zaměstnance pouze formalita, a dotazníky by vyplnili z nutnosti, ale bez přemýšlení nad podstatou věci. Zhodnocení dosažených výsledků lze porovnat i s výsledky z ostatních organizací celého koncernu. Například s organizací z jiné země, kde se určitě zaměstnanci setkají s jinou formou otázek, a to nejen jenom díky různé kultuře, ale jiné vyspělosti země, morálce pracovníků a požadovaných výsledků. Formulovat doporučení musí organizace průběžně přehodnocovat a koukat na výsledek věci z různých pohledů. Zejména při naboru nových absolventů, kde je věk kolem 20 let, ale i u zaměstnanců, kteří ve firmě pracují déle než 15 let, může být rozdíl až 20-30 let. To určitě udělá hodně proměnných v odpovědi. Na tomto základě se může vytvořit také jiný dotazník, např. pro širokou veřejnost, jak organizace působí na lidi z okolí, z pohledu ekologie a celkového přispění pro město, okres, kraj a republiku, nebo naopak interní dotazník na procesování zakázek, pracovních postupů, bezpečnost práce, opakovatelnosti a přitažlivosti práce. To potvrzuje také Dvořáková a kol., (2012, s. 132), která tvrdí, že odpovědi na otázky závisí na požadavcích a podmínkách organizace a určují přístup k vytváření pracovních míst. Odlišné podmínky organizace vedou k odlišné míře specializace pracovníků a k odlišnému stupni dělby práce. Tyto různé podmínky vedou k odlišným přístupům vytváření pracovních míst. Jedná se buď o klasický, mechanistický přístup, nebo moderní, motivační přístup. Všechny tyto výsledky jsou jak v negativní, tak v pozitivní formě důležité podklady na základě kterých organizace (celý koncern) může udělat a navrhnout spoustu změn a zlepšení. Organizace pak bude maximalizovat úsilí, pro budoucí uchazeče a zaměstnance vytvořit co nejvíce příjemné pracovní prostředí.

Zamyšlení pro výsledky lze také konstatovat, kdyby organizace dotazník rozdělila do sekcí dle tohoto pořadí:

- upravený dotazník pro respondenty, kteří na základě zaslaných dokumentů nebyli přijatí;
- upravený dotazník pro respondenty, kteří byli přijatí ale zaměstnání následně opustili;
- upravený dotazník pro zaměstnance, kteří v organizaci pracují do 1 roku, následně déle než 5 let;
- upravený separátní dotazník pro zaměstnance různého pohlaví a rasy;

- upravený dotazník pouze pro manuální pracovník, administraci a v poslední řadě vedení organizace;
- upravený dotazník pro rodinné příslušníky zaměstnanců.

Všechny tyto výsledky následně shromáždit a provést výzkum. Lze následně konstatovat že v tomto případě, i na základě obsáhlosti výsledků, by periodicita nebyla tak podstatná spíše jako sestavené dotazníku přímo na míru pro jednotlivé sekce. Odpovědi a výsledky sumarizovat a snažit se dojít k závěru proč a kde vznikli tyto nedostatky, nebo naopak nejsou tyto požadavky příliš nadhodnocené či finančně nákladné. Kde je původ a podnět těchto odpovědí. Výsledky a nápravné opatření musí vézt k těmto výsledkům, a to je dobré postavení firmy na trhu, odpovídající hospodářský výsledek, ekologická odpovědnost vůči zemi a spokojený zaměstnanec adekvátně ohodnocen vůči své pracovní pozici. Dle Šikýře (2016, s. 146) je také důležitá péče o pracovníky která vychází z teorie celkové motivace, přičemž se problematika týká konkrétních oblastí povinné, smluvní i dobrovolné péče:

- pracovní doba a doba odpočinku – upravuje část čtvrtá zákoníku práce (§ 78 až 100);
- bezpečnost a ochrana zdraví při práci – cílem je předcházet ohrožení života a zdraví pracovníků při práci, upravuje zákoník práce, především část pátá a další;
- pracovní prostředí – tvořené fyzikálními, biologickými, chemickými, kulturními, sociálními a dalšími činiteli působící na pracovníky, jejich spokojenost, zdraví, motivaci a chování;
- pracovní vztahy – dělené na formální (pracovněprávní vztahy spojené s výkonem práce) a neformální (společenské a mezilidské) vztahy.

Na závěr diskuze, je vhodné konstatovat, že komunikace se zaměstnanci, sběr dat a celková návratnost od zaměstnanců a jejich požadavků je v dnešní době klíč úspěchů. Jelikož lze provádět odpovídající změny, ušetřit finance a čas skrz nastavenou celou politiku organizace. To potvrzuje také Armstrong (2015, s. 271) když tvrdí a dále doplňuje, že proces plánování lidských zdrojů zahrnuje: plán organizace, odhady budoucích činností, plánování scénářů, sběr dat, analýzu, odhady poptávky po práci, odhady nabídky práce, odhady budoucích požadavků, plánování činností, realizaci, sledování a vyhodnocování. Každá organizace, která chce být v jádru zdravá a prosperující si musí určit svůj způsob komunikace se svými zaměstnanci. Počínaje teambuildingem konče schůzky ohledně poslední reklamace. Organizace si musí uvědomit důležitost spokojených zaměstnanců, bez kterých chod, výrobu, prodej, nákup nelze řídit. Srdcem a základem správně fungující organizace je spokojený a úspěšný zaměstnanec.

3.3 Návrhy a doporučení

Na bázi provedeného dotazníkového šetření bylo zjištěno několik skutečností, na základě kterých je možné navrhnout určitá doporučení. Je však třeba podotknout, že vzhledem k tomu, že byli v dotazníku dotazováni pouze zaměstnanci, není možné komplexně zhodnotit proces získávání pracovníků, jelikož ne všechny jeho části jsou potenciálním uchazečům přístupné. Proces získávání zaměstnanců tak bylo možné vyhodnocovat pouze na základě jeho vnímání potenciálními uchazeči, dnes již zaměstnanci organizace.

Z provedeného výzkumného šetření například vyplynulo, že se zaměstnancům zdály požadavky v nabídce práce ohledně praxe a schopností zbytečně nadhodnocené. Pro potenciální uchazeče to může působit demotivačně, a i vhodní uchazeči se o zaměstnání nepřihlásí, ačkoliv by pro danou pozici mohli být ti praví. Současně pak může docházet k tomu, že přijatí pracovníci pak mohou mít pocit, že jejich schopnosti a praxe nejsou adekvátně využity nebo ohodnoceny a přišly vniveč, navíc se třeba rozhodnou práci poté opustit. Doporučení v tomto ohledu lze stylizovat následně:

- **Do budoucna se více zabývat tím, jaké schopnosti a praxe jsou na dané pozici opravdu potřebné a žádoucí, podle toho upravit inzerci a cílové požadavky** – Velký společný procentuální výsledek ohledně odpovědí že požadavky byly nadhodnocené, nebo podhodnocené (33,7 %) je opravdu závažné číslo které kontruje sice větší polovině (66,3 %) kladným odpovědím ohledně adekvátnosti, ale určitě se neobejde bez následků. Někteří zaměstnanci určitě opustili nebo v budoucnu opustí organizaci, a to z již zmíněného důvodu nevyužitelnosti svých schopností na 100 %. Tento nedostatek je jeden z klíčových a organizace tak může, díky případným sdíleným komentářům nebo doporučení na jiných webových stránkách, přijít o velice zajímavé uchazeče. Řešení je navázané na několik kroků, prvně personalista současně s přímým nadřízeným, nebo předákem směny na hledanou pozici se sejdou při identifikaci potřeby obsadit volnou pracovní pozici a společně přehodnotí potřebnou míru kvalifikace – dále osobní schůzka přibližně na 30 min. kde se předloží poznámky které si oddělení vzájemně nasdílí. Následně vyhodnotí všechny pro a proti včetně požadované praxe. Lze vzít v úvahu i tréninkovou zaučovací metodu, tzn. zaměstnanec bude po několik týdnů měnit různé pozice, pod určitým dohledem, aby nabral co nejvíce zkušeností a přehledu pro danou pozici. Díky této metodě lze pak přijmout zaměstnance který má zajímavý životopis, může být v budoucnu perspektivní, ale nemá zase tolik praxe za sebou. V posledním kroku zpětné kontaktování přijatého zaměstnance, např. po 3-6 měsících, znova otevřít téma náhodného dotazníku a na základě výsledků budoucí inzerci předělat. Výsledky neprijdou hned, ale podklady budou nejpřesnější, tzn. přímo z interních zdrojů, vícenáklady na dotazník nevzniknou, protože dotazník (5 min.) proběhne v rámci přeškolení a díky tomuto řešení se organizace v budoucnu vyhne případným předčasným odchodům nebo nuceným výpovědím. Tvorba inzerátu už je v rukou personalisty a lze periodicky aktualizovat. Tato metoda řešení je zpočátku nejvýhodnější z ekonomické stránky a bude organizaci zatěžovat co nejméně. Doporučené kvartální vyhodnocování výsledků a zvážení případné jiné metody.

Stejně tak v dotazníku zaznělo, že nabídka práce spíše zahrnovala jen stručný popis vykonávané práce (57,7 %). To však může být něco, co potenciálním uchazečům blíže ukáže, co bude jejich náplní práce a buď je to právě motivuje odpovědět nebo naopak si udělají hned obrázek, jestli je pozice pro ně vhodná. Organizace musí do inzerce zahrnout detailnější nabídky práce, konkrétně zevrubnější popis vykonávané pozice, včetně zodpovědnosti s ní související, dále možného zastupování pozice a např. situačních náhledů na určité situace. Návrh vzorové inzerce, dle autora práce, viz (Příloha 15). Dále na základě výsledků přehodnotit uvedení formátu pro mzdy, odpovědělo pouze (10,6 %), přesto právě toto je jedna z prvních věcí, která uchazeče zaujme nebo si podle mzdy/platy provede filtraci. Tímto podcenění hrozí, že některým uchazečům se organizace v nabídce vůbec neukáže. Doporučení v tomto ohledu lze stylizovat následně:

- **Detailnější inzerce volné pracovní pozice, po nějaké době aktualizovat obsah nebo na základě zájmu přehodnotit některé požadavky** – opět personalista přizve pro tvorbu nabídky práce přímého nadřízeného, eventuálně pracovníka již vykonávající danou pozici, se kterým v průběhu 30minutové schůzky lépe zpracují inzerát, vyhodnotí jednotlivé body a přizvou další pracovníky (předáka směny a dále dle organizační struktury zaměstnanců) detailněji zpracují popis vykonávané práce, přesné požadavky, a pokusí se uchazečům více otevřít co se týká vnitřní struktury organizace a jejich cílů na trhu práce. Na základě výsledků z posledních pohovorů taky zkusit lépe pochopit jejich obavy, ale i to, jak vlastně inzerce působí a které uchazeče nakonec přiláká nebo naopak. Tyto informace a podklady odborně zpracovat, nejlépe ve spojení s vedoucím pobočky, který může také zahrnout ohodnocení přijatých zaměstnanců, spolu s faktem

zda stále ve firmě pracuje a jaké byly náklady na školení, případné přeškolení. Dále naopak jaký typ zaměstnance ve firmě vydržel z různých důvodů nejkratší dobu nebo byl následně propuštěn. Co to znamenalo pro organizaci z pohledu finanční náročnosti nebo chybějícího lidského zdroje na určité pozici a neplnění norem či jiných požadavků. V tomto ohledu názor a pohled pracovníka který práci aktuálně vykonává je velice důležitý a má váhu, spolu s výsledky z kompetentních pozic organizace (vedoucí pobočky, účetní, HR. apod.) lze lépe analyzovat celkové náklady a přehodnotit celou inzerci. Například zvýšit odměny (spolu s úpravy detailů viz výše) a zaměřit se na cílovou skupinu, kde bude sice méně uchazečů ale větší pravděpodobnost adekvátnosti, nebo naopak mzdu snížit, rozšířit různorodost uchazečů i s nižším vzděláním, zkušenostmi apod. a zaměstnance přijímat například na dohody DPP. Periodické vyhodnocení a kalkulace obou variant, dále procentuální rozložení a zachování formy. Dále začít řešit jinou cestu pro získávání kvalitních lidských zdrojů. Jedná se o, v určité formě a čase, neekonomičtější řešení zpočátku, protože se organizace vyhne využívání služeb externích zdrojů hned od prvního kroku. Toto doporučení je navrženo na základě toho, že dle podložených informací někdy personalisti nemají adekvátní informace a představu o aktuální pozici např. ve výrobě nebo v jiném odborném sektoru. Ušetřené finance zde mohou jít do desítek tisíc Kč. Největší opětovné náklady by vznikly v podobě nového výběrového řízení a zaučování zaměstnance. Místo toho zaměstnanec, který odejde ve zkušební době, protože reálná práce se neshodovala s tím, co mu bylo nabízeno v nabídce práce anebo naopak, inzerce neobsahovala všechny výstižné a relevantní informace které požaduje zaměstnavatel.

Otázkou samou o sobě je pak pravdivost informací uvedených v nabídkách práce. Tam několik zaměstnanců identifikovalo slabiny organizace, když uvedli, že po přijetí do zaměstnání zjistili, že některé informace v inzerátech chyběly, neseděly, či byly dokonce lživé. Na takové věci si musí organizace dát velký pozor a rozhodně je co nejdříve ze svých nabídek práce eliminovat. Pokud zaměstnanci zjistí, že jim organizace lhala, mohou se rozhodnout odejít ještě ve zkušební době, což organizaci bude stát další výdaje na další proces získávání a následné přijímání zaměstnanců, jejich další zaškolování nebo jiné aktivity. Pokud už se zaměstnanec rozhodně zůstat, může taková informace působit demotivačně k práci, může narušovat zaměstnancovu loajalitu. Doporučení v tomto ohledu lze stylizovat následně:

- **Kontrola pravdivosti inzerátu** – i zde by mělo k uvedenému pomoci, aby personalista navázal spolupráci s přímým nadřízeným, nebo aktivním pracovníkem dané pozice. Zde stačí emailem zaslat zpracovanou nabídku práce na konkrétního pracovníka a získání zpětné vazby nebo sjednat krátkou schůzku přímo na dané pozici a vysvětlit osobně. Současně musí personalista pečlivě zkontrolovat formální náležitosti inzerce nabídky (název organizace, legislativa, plat, benefity a další text který umí zaujmout). Dále je na zvážení zda graficky zpracované náborové materiály a grafické prvky zaujmou více potencionálních uchazečů nežli klasické textové inzeráty. Na základě výzkumů se v budoucnu organizaci vyplatí aktualizovat nebo úplně nahradit. V příloženém dokumentu (Příloha 15) je znázornění vzorového inzerátu na danou pozici včetně doporučení a všech výhrad, dle autora práce.

Navíc může organizace více zapracovat i na znění inzerátu, respektive nabídky práce, neboť respondenti nabídky práce organizace zhodnotili „jako všechny ostatní“. Pakliže si organizace přeje na sebe upozornit, měla by zvážit, jak se v inzerci odlišit, například použít i méně formální výrazy, dát více najevo, co svým uchazečům nabízí, dát apel na zajímavé benefity. Doporučení v tomto ohledu lze stylizovat následně:

- **Oslovit marketingovou agenturu k vytvoření poutavé nabídky práce** – agentura pomůže vymyslet zajímavou hlavičku inzerátu i jeho následné znění. Po dohodě s vedením organizace personalista osloví marketingovou agenturu, domluví schůzku, eventuálně prostřednictvím emailové korespondence zadá zakázku. Po zpracování cenové nabídky marketingovou agenturou se organizace rozhodne buď nabídky využít nebo ne. Na uvedený postup je vhodné si vylišit alespoň měsíc času (oslovit alespoň 2 agentury). Jak může vypadat poutavá inzerce pomocí náborového plakátu lze vidět níže v příloze (Příloha 16). Klíčové je jednoduše a jasně oslovit případné respondenty. Například tento plakát hned poukazuje na nabídku práce v zahraničí. Tímto zaujme cílovou skupinu která má o tento typ závazku zájem nebo již potřebné zkušenosti (školení, pracovní povolení apod.). Dále například jazykovou znalost a chuť poznávat nově věci, ale i kulturu v dané zemi. Důležité v dnešní době je grafické propojení plakátu s uchazečem, krátce shrnuté požadavky a co organizace nabízí. V poslední řadě přehledně umístěné telefonní číslo a propojení přes sociální média, kde se často umísťují projekty, nebo hotové zakázky. Uchazeč má tak větší šanci a prostor nakouknout do zákulisí firmy, jaké jsou pracovní podmínky a zhruba pracovní místo. Takové informace většinou na webových stránkách nejsou. Naopak že v jednoduchosti je síla lze vidět v další inzerci (Příloha 17), dle návrhu autora práce. Plakát je sestaven stroze a jednoduše, aby nalákal co nejvíce případných uchazečů, kteří se budou zajímat o více informací ohledně dané pozice. Zároveň je zde zmíněno, že práce je vhodná pro ženy i muže. Znázornění ráznou a červenou výzvou volejte ihned, případným uchazečům často vryje do podvědomí, aby opravdu zavolali, že tato pozice je konečně ta pravá a bude v práci spokojený/á. Tyto manipulativní výzvy jsou v různých inzercích velice časté, dále například doplněné o poslední volné místo, nebo hledáme právě vás. Výhodou z praxe je, že jednotlivé agentury se vzájemně předhánějí, a proto není tajemstvím, že některé nabízejí partnerství velkým organizacím i na 6 a více měsíců zdarma jako zkušební verzi. Následná spolupráce funguje na základě ročního předplatného a agentura zařizuje všechny potřebné dokumenty, přeškolení, smlouvy ale i pracovní oděv, či ubytování pracovníka v daném městě. Proto využívání marketingových agentur není hned od počátku ztrátové po finanční stránce a není také náročné z pohledu např. smluv o díle při využívání zahraničních pracovníků. Lze se také vyvarovat a vyhnout poplatkům za určité paušální % při porušení smluvně daných služeb. Velké agentury nabízí i speciální balíčkové online aplikace jako jsou například výkaz práce, evidence dovolených, či jednoduché účetní programy, a to vše v rámci globální rámcové smlouvy po zkušební době.

Z dotazníkového šetření pak vyplynulo, že někteří zaměstnanci zaregistrovali, že nabídka práce byla v některých případech stylizována tak, že je na danou pozici upřednostňované jedno z pohlaví. Tomu by se organizace měla rozhodně vyhnout a při zadávání inzercí si na to dát příště pozor a kandidáty oslovovat neutrálně. Doporučení v tomto ohledu lze stylizovat následně:

- **Odstranit diskriminační praktiky z nabídek práce** – v co nejkratším časovém úseku po zveřejnění výsledků práce (do týdne) si personalista projde veškerou inzercí v tisku, na webu, intranetu aj. a zaměří se v kontrole na vyhledání všech stylizací upřednostňujících jedno z pohlaví a nahradí je neutrálním požadavkem. Uvedené může zabrat poměrně dost času v závislosti na tom, jestli organizace využívá přednastavené nabídky práce nebo vždy zpracovává inzerci nově a individuálně. Těmto nedostatkům lze také předejít dohledáním inzerátu který byl zveřejněn např. před přijmutím nejlepšího pracovníka měsíce/roku. Důkazem úspěšnosti takového inzerátu byl daný pracovník který se po celou dobu projevuje jako nadstandardní pracovní síla. Takový

inzerát lze krátce stylisticky upravit (dle představy na mzdu apod.) a následně inzerovat po kratší dobu než obvykle. Je pravděpodobnější že se ozve méně uchazečů ale o to kvalitnější služby mohou poskytnout. Takového inzeráty lze střídát s těmi klasickými, kde jsou obecné, ne až tak cílově zaměřené, informace a v podstatě se hledá pracovník kterého lze bez větších ztrát po určité období postrádat nebo lehce nahradit.

Finanční znázornění a porovnání vstupních nákladů během inzerce a nutných úprav na základě doporučení při využívání vnitřních zdrojů oddělení organizace a marketingových agentur lze vidět v Tabulka 3.

Tabulka 3 Shrnutí cen inzerce

Organizace	Marketingová agentura
<ul style="list-style-type: none"> • Dotazníkové řešení – 1000kč (pouze materiál) • Pohovory a porady skrze oddělení – 0kč • Periodické vyhodnocení výsledků – 0kč • Úprava a sdílení inzerátu – 15 000kč (rok) • Odvod zálohy na daň – 100 000kč/rok (dle typu smlouvy) • Pracovní oděv – 5000 kč/rok • Školení – 15 000 kč/rok 	<ul style="list-style-type: none"> • Dotazníkové řešení – 3000kč • Pohovory a porady skrze oddělení – 0kč • Periodické vyhodnocení výsledků – 600kč • Úprava a sdílení inzerátu – 0kč (zkušební verze, následně 75 000kč/rok včetně dalších služeb) • Odvod zálohy na daň – 0kč (zahrnuto ve službách) • Pracovní oděv – 0kč (zahrnuto ve službách) • Školení – 0kč (zahrnuto ve službách)

Zdroj: PU průmyslové balení s.r.o.

Z výsledků Tabulky 3 je možné vidět že jako krátkodobé řešení, skrze využití marketingové agentury, se organizaci zpočátku se vyplatí. Otázkou zůstává, zda takto řešit pouze nárazové období kdy je nárůst práce a poptávky práce, tzn. forma brigádníků, různé zdvojení pozic kvůli dovoleným apod. anebo opravdu nutné nahrazení pracovní síly na klíčové pozici nebo vyhledávání chybějícího lidského zdroje.

V tomto okamžiku, pokud organizace nebude dlouhodobě úspěšná a nenajde odpovídajícího zaměstnance, začne být marketingová agentura pro organizaci finančně náročnější, konkrétně po vypršení 6měsíční zkušební doby a případné nahrazování zaměstnance bude pro firmu, skrze agenturu, velmi ztrátové. Výhodou agentur dále zůstává a spočívá v pokrytí záloh na daň (u organizace až 100 000kč/rok), včetně ostatních služeb např. školení (organizace 15 000kč/rok) nebo zajištění pracovního oděvu (organizace 5000kč/rok). Organizace musí dobře pracovat s výsledky za poslední roky a před zahájení spolupráce s externí firmou dobře zhodnotit a vypočítat všechny možné varianty výsledků, zdržení nebo opakování procesů. Vedoucí pobočky spolu s vedoucím personálního oddělení, musí na základě výsledků z minulého roku jasně sestavit cíle a očekávání pro nadcházející období (zima, léto), kdy bude pravděpodobně potřeba zdvojení pozic kvůli dovoleným a svátkům. Zahrnout také současný objem práce a možný výkyv ve výrobě kvůli klesající poptávce práce nebo možnému výpadku materiálu a komponent. Shrnout normy, člověkohodiny a pracovní hodiny skrze zakázky za různé kvartály v předešlém roce a na základě těchto výsledků vyhodnotí nutnost poptávání a přijímání nových zaměstnanců. V neposlední řadě také sestaví plán vyhodnocených rizik možných odchodů na klíčových pozicích a nutnost náhrad v časovém rozmezí pro odpovídající chod odvětví, přeškolení a doškolení podřízených na odpovídající zástup nebo přesunutí pozice a sjednocení výpovědních podmínek (odstoupení 2 a více měsíců, včetně předání rozpracovaných zakázek)

na zmíněné pozice. Otázkou zůstává ,jestli je nový pracovník na dané místo opravdu potřeba, nebo zda nebude potřeba jenom krátkodobě. Některé organizace se nebojí chybějící lidský zdroj nenahrazovat. Tzn. zprvu pracovní povinnosti delegují mezi ostatní pracovníky. Dále kontrola procesu, zda lze takto fungovat nebo opravdu řešit případné uchazeče na danou pozici. Je samozřejmě potřeba myslet, aby pracovní povinnosti které jsou rozdělené mezi ostatní zaměstnance nepřesahovali kompetenci jednotlivých osob, a tím například nezpůsobovali chybovost. V neposlední řadě byl měl být každý zaměstnanec tuto přidělenou práci zvládat ve své pracovní době kterou má uvedenou v pracovní smlouvě, nebo dodržovat zákonem dané normy ohledně odpracovaných hodin kontra maximální možné délce směny vůči zákonnému volnu. To všechno ale lze zhodnotit až po určitém časovém úseku a organizace musí v tomto případě počítat ze všemi proměnnými, ovšem často se tento pokus vyplatí a organizace ušetří spoustu financí. To naopak vede k návrhu na zvýšení mzdy pro ostatní zaměstnance, kteří jsou si vědomi toho že pokud odvedou více práce a odpracují více hodin, měla by také přijít řeč na finanční ohodnocení a případné další benefity. Kolektiv v tomto případě přijde například o lídra, který vedl celé oddělení, měl přehled a svou práci zvládat dobře, ovšem pro organizaci byl finančně náročný, a i přes to že organizace byla ochotná plnit všechny finanční povinnosti vůči tomuto zaměstnanci, nakonec uvítala že odešel. Práce a know-how se rozdělila mezi další pracovníky, z kterých se postupem času stanou nový lídři, vedoucí a dále například předáci směny. Pak můžou svoje zkušenosti předávat dále. Následně také řešit případně další úšetření úspor z pohledu redukce pracovníků anebo naopak zjistit, a dále mohou navrhnout nebo doporučit, že určité pozice je nutné zdvojit. Dále případně rozdělit kompetence mezi více pracovníků a tím usnadnit celkový proces. Závěrem lze konstatovat že nejdůležitější faktor jsou vždy a pouze insideři organizace kteří dokáží zajistit správný chod celé organizace, mají největší a nejlepší přehled co a jak se děje, co by se mělo udělat a jak čemu předcházet. Správný zaměstnanec na správném místě je klíčem celého úspěchu, někdy ovšem trvá dlouhou dobu, než se takový zaměstnanec najde. Samozřejmě že top management má v konečném znění největší a konečné slovo, ale i ten nejvyšší management se musí ve finále spolehnout na podřízené pracovníky kteří organizaci vedou. Jsou denně ve výrobě, mají přehled o možnosti expanze, nebo úspor, vědí, jak zacházet s materiálem, kde ho nakoupit a komu produkty nabízet. Celá problematika získávání zaměstnanců tak umožňuje nespočetně úhlů pohledu, řešení, kompromisů a návrhů. Jenom ti, kteří tento proces absolvovali se dokáží poučit z chyb které udělali. Proto se tento proces může opakovat několikrát a stejně se vždy přijde na nové a nové řešení, nové návrhy, nebo se objeví nové či staré procesní chyby. I zkušený personalista z několikaletou praxí zjišťuje a objevuje různé mezery celého koloběhu a všechno potřebuje pouze čas, zdravý rozum a vždy konzultaci při řešení nevšedních situací. Situace je potřeba dobře evidovat, analyzovat a opět se vrátit na začátek diskuzí s ostatními kolegy a sestavení nového a lepšího plánu pro získávání lidských zdrojů na kteroukoliv pracovní pozici v dané organizaci. Problematika získávání pracovníků tak zůstává stále otevřená novým řešením, pohledům a návrhům. Proto se spousta autorů v tomto oboru shoduje a vzájemně doplňuje. A díky tomu tato problematika je jedna z nejsložitějších v celém koloběhu řízení organizace, jelikož lidský zdroj je nevyzpytatelný ale zároveň nepostradatelný.

4 Závěr

Předkládaná práce se ve svém obsahu zabývala problematikou získávání zaměstnanců. Jejím cílem bylo zhodnocení současného stavu procesu získávání pracovníků ve vybrané organizaci z logistického oboru z pohledu jejich zaměstnanců. Cíl práce byl splněn.

Pro naplnění cíle práce byl text rozdělen na dvě části. V první teoreticko-metodologické části byla objasněna problematika získávání zaměstnanců, její význam v organizaci a jednotlivé součásti tohoto procesu. Byly zmíněny i metody používané pro získávání zaměstnanců a další návaznosti v rámci personální práce. Poté navázala praktická část práce, v rámci níž byla krátce představena vybraná organizace a bylo provedeno dotazníkové šetření se zaměstnanci s cílem poznat průběh jimi absolvovaného získávání zaměstnanců. Výstupem provedeného dotazníkového šetření pak byly návrhy pro zlepšení stávající situace.

Proces získávání zaměstnanců je jednou z důležitých personálních činností, především pak v obdobích, kdy se organizace rozrůstá a potřebuje do svých řad získat nové, ale současně kvalitní, výkonné a loajální zaměstnance. V rámci získávání zaměstnanců se organizace snaží především takové vhodné uchazeče nalákat do následného výběrového řízení. Ovšem už zde může být učiněno mnoho chyb, které mohou způsobit, že se do výběrového řízení nepřihlásí skoro nikdo nebo se naopak přihlásí uchazečů hodně, ale nebudou absolutně odpovídat potřebám organizace.

Z provedeného dotazníkového šetření v logistické organizaci vyplynulo, že organizace se snaží získat potenciální zaměstnance z různých zdrojů, tedy jak externích, tak i interních, což lze označit jako dobré a motivující pro stávající zaměstnance. Současně se organizace k přilákání uchazečů snaží používat různé metody, nejčastěji inzerování, a to ať už na webu, inzertních serverech, ale využívá i agentur práce nebo jiných možností.

Z výsledků výzkumu je zřejmé že organizace celkem dobře disponuje zaměstnanci, kteří pracují v organizaci déle než 5 let, přesně 48,1 %. Ze zbylých výsledků lze odvodit, že zkušenost na pracovišti je poměrně dobře rozložena, jelikož další zaměstnanci v organizaci, kteří zde pracují 1-5 let, konkrétně výsledek 26,9 %, lze brát také jako odpovídající lidské zdroje s velkou zkušeností a samostatností. Pracovníci, kteří jsou v organizaci do 1 roku, celkem 25 %, lze naopak nazvat jako nové rekruty s chutí učit se novým věcem, zkušenostem a velkým potenciálem pro kariérní růst, který dopomáhá k ziskovosti celé organizaci. Především dvě skupiny jsou pro tyto zaměstnance velice důležitý aspekt a vodítko pro správnou a zdravou perspektivu a zapadnutí do kolektivu. Naopak je potřeba zapracovat na inzerci mimo inzertní servery, kde je dohledatelnost dle výsledků zcela nejvyšší, v procentech 50 %, včetně nutnosti organizaci více zviditelnit u budoucích absolventů středních a vysokých škol kde je výskyt neuspokojivý, 0 %. Web firmy (13,5 %) ukázal také svoji sílu a hodně přispěl k transparentnosti skrze organizaci. Kladně lze hodnotit že stávající zaměstnanci (5,8 %) také sdíleli tato data. Z toho lze odvodit že jsou v organizaci spokojení a nebojí se tohoto zaměstnavatele nabídnout i svým známým. Úřad práce je nedílnou součástí při hledání nových tváří, v tomto případě celkem 5,8 % pomohl zviditelnit inzerci stejným počtem % jako stávající zaměstnanci. Sociální sítě (1,9 %) budou v budoucnu určitě čím dál více využívány a tato organizace s nimi začíná pomalu ale jistě dobře pracovat. V dnešní době je velice důležitý mít podchyceny mladé generace, kteří na těchto sítích tráví hodně času. Jako druhý nejsilnější se jevila agentura práce (12,5 %). Tento výsledek dokazuje že i přes rozsáhlou personální infrastrukturu celé organizace je využití externí agentury, pro získávání nových zaměstnanců, velice důležitá součástka pro správný chod. To ovšem neznamená že se organizace nebude chtít v budoucnu, jako všechny ostatní velké a silné organizace na trhu práce, více finančně osvobodit a tyto vícenáklady si ze svého měsíčního kalendáře vyškrtnout. Na druhou stranu se organizace jeví jako velice zajímavé a dle výsledků žádané pracoviště, jelikož hned 48,1 % dotazovaných současných

pracovníků přešli do této organizace právě z jiného zaměstnání nebo organizace. Výsledek 10,6 % pracovníků kteří byli povýšení je odpovídající impuls pro právě čerstvé absolventy 11,5 %, kteří na základě svého vzdělání cílí po odpovídající pozici která je adekvátně ohodnocena. Velký počet, konkrétně 21,2 % dotázaných, kteří byli v té době nezaměstnaný je dobrá reklama pro celou inzerci. Potencionální zaměstnanec může díky těmto výsledkům odvodit, že organizace většinou pracují s respondenty, adekvátní a včas reaguje na zaslané životopisy a celkem velký počet pracovníků nakonec přijme. Poslední, v číslech vyhodnoceno 8,7 % uchazečů, kteří byli z MD/RD jenom znázorňuje že organizace je otevřena všem různým odvětví pro případné přijmutí nových zaměstnanců a tímto si váží každého zájemce. Další pozitiva jsou že organizace požadovala při vstupním procesu spíše jen životopis (88,5 %) a tím neshírala další osobní informace které jsou pro uchazeče někdy choulostivé a ve výsledku pro danou pozici nejsou ani potřeba. Zbylé dokumenty byly standardního formátu, např. kopie vysvědčení, diplomů, certifikátů (37,5 %), dále motivační dopis (27,9 %), osobní dotazník (9,6 %). Bohužel i v některých případech inzerce neoslovila dostatečně, protože 11,5 % respondentů uvedlo, že si nevzpomíná. Tohle musí organizace zlepšit. Jako nedostatečné se jeví využívání pracovního posudku nebo reference od předešlého zaměstnavatele (0 %). Dále díky rozsáhlému množství odpovědí u této otázky součet procent v grafu netvoří 100 %, ale u každé varianty je zobrazeno procento respondentů z celkového množství odpovídajících. Tedy, že 88,5 % dotázaných odpovědělo, že po nich byl vyžadován zejména životopis. Dalších 27,9 % dotázaných respondentů pak odpovědělo, že po nich byla vyžadována žádost o zaměstnání, eventuálně motivační dopis. Dále si také 37,5 % dotázaných vzpomnělo, že po nich byly vyžadovány kopie vysvědčení, diplomů či certifikátů, 9,6 % uchazečů odpovědělo, že měli vyplnit či odevzdat osobní dotazník pro uchazeče o práci.

Opomenout nelze ani 11,5 % dotázaných, kteří si už nebyli schopni vzpomenout, jaké dokumenty po nich byly požadovány. Zřejmě šlo o respondenty, kteří již ve firmě pracují třeba 10 a více let na svůj proces získávání si nepamatují. Ještě pak 10,6 % dotázaných uvedlo i variantu jiné, kde respondenti uvedli např. lékařský posudek.

Nepřívětivý je také výsledek, že hned několik respondentů, konkrétně 16,3 %, si přesně nevzpomíná, jestli inzerce odpovídala pravdivosti informací na vykonávanou pozici. Tato otázka byla ohledně odpovědi jedna z nejvíce proměnných. Konkrétně skoro všichni dotázaní, v procentech 98,1 % uvedli, že součástí nabídky práce bylo uvedení místa vykonávané práce, dále 96,2 % dotázaných odpovědělo, že součástí nabídky byl název a adresa firmy, další 83,7 % dotázaných zmínilo, že součástí nabídky bylo požadované vzdělání a 68,3 % dotázaných uvedlo, že si vzpomínají, že součástí nabídky byl stručný popis vykonávané práce na inzerované pozici. Následně ještě 58,7 % dotázaných odpovědělo, že součástí nabídky byly benefity, pak 57,7 % dotázaných uvedlo, že součástí byl také stručný popis pozice.

Další odpovědi už volila méně než polovina respondentů. Například 39,4 % dotázaných odpovědělo, že součástí nabídky byl detailní popis pozice, 27,9 % dotázaných potvrdilo, že součástí nabídky práce byla uvedena požadovaná znalosti jazyka. Dalších 18,3 % dotázaných uvedlo, že součástí nabídky byla požadovaná praxe. Dále 16,3 % dotázaných uvedlo, že součástí nabídky byl detailní popis vykonávané práce na dané pracovní pozici. Jen 10,6 % dotázaných uvedlo, že součástí nabídky bylo i sdělení výše mzdy nebo platu a 1,9 % dotázaných odpovědělo, že součástí nabídky bylo také představení zodpovědnosti související s vybranou pracovní pozicí. Pouze 1,0 % dotázaných odpovědělo, že si vůbec nevzpomínají, co bylo náplní pracovní nabídky.

Podobné inzerce mohou být, i přes relativně vysoký a kladný výsledek (34,6 %) brány, kvůli celkovému nezaujetí apod., jako nezajímavé. Dále se výsledky ohledně pravdivosti dosti přelévají z jedné strany na druhou. Konkrétně 14,4 % dotázaných uvedlo určitě ano, dále 26 %

spíše ne, 8,7 % určitě ne a zbytek 16,3 % dotázaných si nevzpomíná. Přehodnotit se musí nadhodnocené potřeby praxe (62,5 %). Dále 18,3 % respondentů odpovědělo že je požadované vzdělání nadhodnocené a naopak 15,4 % dotázaných odpovědělo jako podhodnocené. Zde je určitě také podnět pro přezkoumání inzerce v budoucnu a adekvátně reagovat na výsledky. Kladně působí pravdivost zadaného inzerátu, kde téměř většina (63,5 %) po přijetí do zaměstnání potvrdila že důležité informace a požadavky souhlasily. Dále 27,9 % dotázaných odpovědělo že nešlo o zásadní chybu, což spousta zaměstnanců kvituje. Bohužel se ale zde nevyhnuli i negativní odezvě a to v případě 8,7 % respondentů kteří odpověděli že šlo o dost podstatné informace které se neshodovali. Rozporuplné dojmy lze vyčíst z výsledků ohledně působení zveřejněné nabídky práce, kde hned 63,5 % odpovědělo že nebyla ničím speciálně zajímavá a byla spíše stejného typu jako ostatní inzerce. Dále výsledky byly celkem vyrovnané, podle 13,5 % respondentů působil inzerát velmi profesionálně, pro 2,9 % laicky s chybami, a 1,9 % dotázaných pocívalo určitou originalitu. Bohužel celkem velké procentu respondentů odpovědělo že si nevzpomíná, a to přesně 18,3 %.

Preference pohlaví vyšla takto, hned 16,3 % dotázaných odpovědělo že pocívalo určitou náklonost k jednomu pohlaví, na to kontrovalo 21,2 % opačným názorem, ale hned vysokým počtem 62,5 % dotázaných reagovalo jako že si nevzpomíná, což je v tomto případě vlastně dobrý výsledek, protože inzerát nepůsobil na respondenty tak, že by upřednostňoval jedno pohlaví.

Dále 89,4 % uchazečů odpovědělo že nebylo nutné uvádět svůj věk, 1,9 % ano a opět se vyskytl i počet uchazečů, celkově 8,7 % kteří si již nevzpomínají.

Rasové diskriminaci (76 % respondentů odpovědělo že si nejsou vědomi náznaku během dotazování) se úspěšně předešlo, zbylých 24 % dotázaných si nevzpomíná. Z celkových oslovených respondentů odpovědělo 80 % a proto lze dotazník shrnout jako úspěšný.

Organizace na základě těchto zjištěných informací přehodnotila periodické dotazování jako nepostradatelnou součást kvalitní odezvi stávajících zaměstnanců ale také tvorby představy, obrazu a formy pro ty budoucí. Organizace se více začala věnovat podobným výzkumům a vliv této implementace bude jistě v budoucnu prokazatelný v číslech výroby ale i celkových hospodářských výsledcích.

Zároveň se však ani sledované organizaci nedaří eliminovat všechny chyby, jako např. uvádění chybných informací v inzerátech, nedostatečný popis náplně práce na daném pracovním místě či nadhodnocené požadavky ohledně praxe a požadovaných schopností. Dokonce někteří zaměstnanci potvrdili, že se organizace dopustila nevhodného kategorizování uchazečů podle pohlaví.

Na základě zjištěných skutečností bylo organizaci navrženo zejména to, aby se v budoucnu věnovala přepracování požadavků na vybrané pracovní pozice z hlediska požadované kvalifikace. Dále aby se zaměřila na sledování pravdivosti informací zveřejněných v nabídkách práce a také aby v nabídkách práce detailněji organizace informovala o náplni práce, a to vše ideálně za spolupráce personalisty nebo přímého nadřízeného budoucího nového pracovníka. Samozřejmostí by pak mělo být eliminování jakýchkoliv diskriminačních jevů v nabídkách práce.

Proto byla po provedeném a interpretovaném šetření navržena opatření, která by měla pomoci organizaci do budoucna identifikované problémy eliminovat. Opatření můžeme postupně ve zkratce definovat. Jedno z nejdůležitějších je se do budoucna více zabývat tím, jaké schopnosti a praxe jsou na dané pozice opravdu potřebné a žádoucí, podle toho upravit inzerce a cílové požadavky. Detailnější inzerce volné pracovní pozice, po nějaké době aktualizovat obsah nebo na základě zájmu přehodnotit některé požadavky. Provádět kontroly pravdivosti inzerátu.

Oslovit marketingovou agenturu nebo jiného partnera k vytvoření poutavé nabídky práce. Odstranit diskriminační praktiky z nabídek práce. Díky vyhodnocení výzkumných předpokladů lze potvrdit že většina respondentů v dané organizace byla převážně z vnějších zdrojů, proto byla důležitá zpětná vazba ohledně pravdivých informací a vyloučení výskytu různé diskriminace během inzerce. Současně lze pro komplexní analýzu procesu získávání zaměstnanců organizaci doporučit i doplnit výzkum například rozhovory s personalisty či vedením, které určuje podobu nabídek práce. Pomoci s efektivním vytvářením nabídek práce může i oslovení specializované organizace, případně přímo provést šetření s aktuálními uchazeči na trhu práce, neboť požadavky uchazečů se v průběhu doby mění a vyvíjí, a i s tím musí organizace při získávání zaměstnanců počítat. Zároveň, dle vyhodnocení výzkumu, zvážit, zda opravdu vyžadovat potřebnou kvalifikaci a praxi na tak vysoké úrovni. Dále přehodnotit měřítko splnitelnost, neboť většina respondentů se shodli že požadavky na danou pozici jsou nadhodnoceny.

Seznam tabulek

Tabulka 1 Shrnutí výhod a nevýhod získávání pracovníků z vnitřních zdrojů (Šnýdrová, 2014, s. 18-34).....	5
Tabulka 2 Shrnutí výhod a nevýhod získávání pracovníků z vnějších zdrojů (Šnýdrová, 2014, s. 18-34).....	6
Tabulka 3 Shrnutí cen inzerce (Zdroj: Vlastní zpracování)	31

Seznam grafů

Graf 1 Pohlaví respondentů (Zdroj: Vlastní zpracování).....	IV
Graf 2 Délka praxe respondentů (Zdroj: Vlastní zpracování).....	V
Graf 3 Původ informací o volné pracovní pozici ve organizaci (Zdroj: Vlastní zpracování)..	V
Graf 4 Předchozí zaměstnavatel respondentů (Zdroj: Vlastní zpracování).....	18
Graf 5 Požadované dokumenty respondentů (Zdroj: Vlastní zpracování).....	VI
Graf 6 Informace zveřejněné v inzerátu na právě vykonávanou pozici respondentů (Zdroj: Vlastní zpracování)	19
Graf 7 Hodnocení pravdivosti informací z inzerátu na aktuálně vykonávanou pozici (Zdroj: Vlastní zpracování)	VI
Graf 8 Hodnocení stanovených požadavků na vzdělání na pozici respondentů (Zdroj: Vlastní zpracování).....	VII
Graf 9 Hodnocení stanovených požadavků na praxi a schopnost na pozici respondentů, kterou aktuálně v organizaci vyžadují (Zdroj: Vlastní zpracování)	VII
Graf 10 Hodnocení lživosti v inzerátu na aktuálně vykonávanou pracovní pozici ohledně stanovených požadavků na vzdělání na pozici respondentů, kterou aktuálně v organizaci vyžadují (Zdroj: Vlastní zpracování)	VIII
Graf 11 Hodnocení působení zveřejněné nabídky práce na aktuálně vykonávanou pozici (Zdroj: Vlastní zpracování)	VIII
Graf 12 Sdělení ohledně preference pohlaví v inzerátu na respondenty aktuálně vykonávanou pracovní pozici (Zdroj: Vlastní zpracování)	IX
Graf 13 Sdělení ohledně věkové kategorizace uchazečů o práci v inzerátu na aktuálně vykonávanou pozici respondentů (Zdroj: Vlastní zpracování)	IX
Graf 14 Sdělení ohledně rasové diskriminace v inzerátu na aktuálně vykonávanou pozici respondentů (Zdroj: Vlastní zpracování).....	22

Literatura

Primární zdroje

1. DĚDINA, J. *Management a organizace: současné přístupy k řízení lidí a vytváření organizací*. Ostrava-Přívov: KEY Publishing, s.r.o., 2018. 71 s. ISBN 978807418290.
2. ŠIKÝŘ, M. *Personalistika pro manažery a personalisty 2.*, aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2016. ISBN 978-80-247-5870-1.
3. ŠIKÝŘ, M. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2014. 200 s. ISBN 9788024752129.
4. ŠNÝDROVÁ, M. *Změny struktury pracovního trhu v souvislosti s nástupem generace Y a dopady těchto změn na získávání zaměstnanců*. Ekonomické listy: odborný vědecký časopis Vysoké školy ekonomie a managementu. 2014, roč. 5, č. 3, s. 18-34.
5. VNOUČKOVÁ, L. *Fluktuace a retence zaměstnanců*. Adart spol. s r.o., 2013. 232 s. ISBN 9788087829066.

Monografie

1. ADAMS B.; MARSGALL CH. *Give & Get Employer Branding*. Fayetteville: Houndstooth Press, 2020, 352 s. ISBN 978-15-445-0706-4.
2. ARMSTRONG M.; STEPHEN, T. *Řízení lidských zdrojů Moderní pojetí a postupy* 13. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s. 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.
3. BĚLOHLÁVEK, F. *Jak vybrat správného člověka na správné místo: Úspěšný personální výběr*. 1., vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2016. 192 s. ISBN 978-80-247-5768-1.
4. BLÁHA, J. *Pokročilé řízení lidských zdrojů*, 2013. 264 s. ISBN 978-80-266-0374-0.
5. BOHÁČEK, J. *Sociologie řízení*. Vysoká škola ekonomie a managementu, 2020. 144 s. ISBN 9788088330318.
6. DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. *Řízení lidských zdrojů*. Brno: C H Beck, 2012. 559 s. ISBN 9788074003479.
7. GAJDA, J. *Social and Professional Adaptation of Employees as a Main Factor in Shaping Working Conditions*. Journal of US-China Public Administration, October. 2015. 12(10): 789-795.
8. HORSTMAN, M. *The Effective Hiring Manager*. John Wiley & Sons, 2019. 240 s. ISBN 9781119574323.
9. JANIŠOVÁ, D.; KŘIVÁNEK, M. *Velká kniha o řízení firmy: Praktické postupy pro úspěšný rozvoj organizace*. Praha: Grada Publishing a.s., 2013, 400 s. ISBN 9788024788586.
10. JANSÁ, P. a kol. *Pedagogika sportu*. Praha: Karolinum Press, 2018. 228 s. ISBN 9788024639864.
11. KEELINGA, K. A.; MCGOLDRICK, P. J.; SADHU, H. *Staff Word-of-Mouth (SWOM) and retail employee recruitment*. Journal of Retailing. 2013. Vol. 89, Iss. 1, pp. 88-104.
12. KOCIANOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*, 2010. 224 s. ISBN 978-80-247-2497-3.
13. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5. rozš. a dopl. vydání. Praha: Management press, 2015. 399 s. ISBN 978-80-7261-288-8.
14. KŘÍŽEK, F.; NEUFUS, J. *Moderní hotelový management: 2., aktualizované a rozšířené vydání*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2014. 224 s. ISBN 9788024748351.

15. MUŽÍK, J.; KRPÁLEK, P. *Lidské zdroje a personální management*. Praha: Academia, 2017. 190 s. ISBN 978-80-200-2773-3.
16. PAVLÍK, M. a kol. *Jak úspěšně řídit obec a region: Cíle, nástroje, trendy, zahraniční zkušenosti*. Praha: Grada Publishing a.s., 2014. 160 s. ISBN 9788024793740.
17. PRINCE, E. S. *7 měkkých dovedností, které vás posunou kupředu*. Albatros Media a.s., 2016. 252 s. ISBN 9788026504658.
18. SRPOVÁ, J. a kol. *Začínáme podnikat: s případovými studiemi začínajících podnikatelů*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2020. 264 s. ISBN 9788027115280.
19. TEGZE, J., *Jak hledat zaměstnance v 21. století*. Praha: Grada, 2018, 328 s. ISBN: 978-80-271-0551-9.
20. TOMŠEJ, J. *Zákoník práce 2020 - s výkladem: Právní stav k 1. 1. 2020*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2020. 104 s. ISBN 788027114726.
21. Zákon 435/2004 Sb. ze dne 23. července 2004, o zaměstnanosti (zákon o zaměstnanosti).
22. Zákon 262/2006 Sb. zde 7. června 2006, o zaměstnanosti (zákon o zaměstnanosti).

Internetové zdroje

1. EASY-PRÁCE.CZ *Nabídky práce*. [online]. 2022. [cit. 15-01-2023] Dostupný z WWW: <http://www.easy-prace.cz/nabidka/skladnik-s-vzv-m-z-svijany/415584>.
2. EPRAVO *Elektronický internetový deník*. [online]. 2017. Dostupný z WWW: <http://EPRAVO.CZ – Váš průvodce právem - Sbíрка zákonů, judikatura, právo>.
3. MANAGEMENTMANIA *Sociální síť pro business*. [online]. 2016. Dostupný z WWW: <http://managementmania.com/>.
4. PAMPROFI.CZ *Řeč paragrafů srozumitelným jazykem a komplexní řešení pracovněprávní agendy*. [online]. Dostupný z WWW: [http://PaM_profi - pracovni právo, mzdové účetnictví, personalistika](http://PaM_profi - pracovni_pravo, mzdove_uctnictvi, personalistika).
5. PIWIEC, K. *Sociální nábor v technologiích: Jak co nejlépe využít Facebook, Twitter, Instagram a Reddit*. [online]. 2020. [cit. 15-01-2023] Dostupný z WWW: <http://devskiller.com/cs/socialni-nabor/>.

Přílohy

Příloha 1 Příklad strukturace inzerátu na volnou pracovní pozici

Volné pracovní místo

Skladník s VZV (m/ž) - Svijany

Lokalita Svijany, Svijanský Újezd, Turnov, Česká republika

Firma People Facility s.r.o.

Pracovní poměr Plný úvazek

Vzdělání Základní, Vyučení, SŠ s maturitou, Vyšší odborné, Bakalářské, Vysokoškolské

Hrubá mzda 127–160 Kč / hodinu

[Odpovědět na nabídku](#)

Popis pracovní nabídky

- řídicí VZV ve skladu a na stáncích
- zásobování linek

Požadujeme

- spolehlivost a pracovitost
- řádnou docházku
- organizace práce
- komunikace s kolegy

Nabízíme

- práce na plný úvazek ve tříměsíčním provozu
- pracovní poměr na dobu neurčitou
- zajímavé platové ohodnocení
- stravenky
- 13. plat a věcnostní odměny

Vhodné pro

Absolventy.

Možnost ubytování

Poskytujeme ubytování.

Zdroj: Easy-práce.cz, online (2020)

Příloha 2 Příklad nediskriminujícího oslovení uchazečů o práci

Volné pracovní místo

Koordinátor/ka objednávek | možnost HO

Lokalita Frýdlant

Firma ManpowerGroup s.r.o.

Pracovní poměr Plný úvazek

Vzdělání SŠ s maturitou, Vyšší odborné, Bakalářské, Vysokoškolské

[Odpovědět na nabídku](#)

Zdroj: Easy-práce.cz, online (2020)

Příloha 3 Dotazník

Dobrý den,

prosím Vás o vyplnění krátkého dotazníku zaměřeného na získávání zaměstnanců ve Vaší organizaci. Dotazník je zcela anonymní, proto prosím odpovídejte podle pravdy. Pokud u otázky není uvedeno jinak, vyberte jen jednu variantu a viditelně ji označte.

Děkuji za Váš čas!

Jste:

- a) žena
- b) muž

Jak dlouho ve organizaci pracujete?

- a) do 1 roku
- b) mezi 1-5 lety
- c) déle

Kde/jak jste se dozvěděl o volném pracovním místě ve Vaší organizaci?

- a) sociální síť
- b) web organizace
- c) intranet
- d) inzertní server na internetu
- e) tisk
- f) od stávajícího zaměstnance
- g) oslovili mě sami
- h) na úřadu práce
- i) přes agenturu práce
- j) ve škole
- k) v rozhlase
- l) v televizi
- m) jinak.....

Před tím, než jste se ucházel/a o toto pracovní místo, jste:

- a) byl/a nezaměstnaný
- b) byl/a na MD/RD
- c) byl čerstvý absolvent
- d) pracoval/a v jiné organizaci
- e) pracoval/a v této organizaci, ale na jiné pozici

Vzpomenete si, jaké dokumenty po Vás byly požadovány (můžete vybrat více možností)?

- a) životopis
- b) žádost o zaměstnání / motivační dopis
- c) osobní dotazník pro uchazeče o práci
- d) kopie vysvědčení, diplomů, certifikátů
- e) pracovní posudky, reference
- f) žádné

- g) jiné
- h) nevzpomínám si

Vzpomenete si, jaké informace obsahoval inzerát či nabídka práce na Vaše pracovní místo (můžete vybrat více možností)?

- a) přesný název a adresa organizace
- b) požadované vzdělání
- c) požadovaná praxe
- d) požadovaná znalost jazyka
- e) detailní popis pozice
- f) stručný popis pozice
- g) detailní popis vykonávané práce na pozici
- h) stručný popis vykonávané práce na pozici
- i) plat/mzda
- j) benefity
- k) typ úvazku
- l) zodpovědnost souvisejí s danou pozicí
- m) místo vykonávané práce
- n) způsob odpovědi a ucházení se o práci
- o) jiné.....
- p) nevzpomínám si

Dnes, když už na daném pracovním místě pracujete, můžete zhodnotit, zda byly informace o nabízené pozici stejné, jaká se Vám pozice jeví reálně?

- a) určitě ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) určitě ne

Když si vzpomenete, jaké požadavky byly v inzerátu kladeny na uchazeče a už nyní víte z praxe, co práce na Vaší pozici obnáší, byly podle Vás požadavky ohledně vzdělání?

- a) nadhodnocené, není potřeba takové vzdělání
- b) podhodnocené, bylo by třeba vyšší vzdělání
- c) adekvátní pozici

Když si vzpomenete, jaké požadavky byly v inzerátu kladeny na uchazeče a už nyní víte z praxe, co práce na Vaší pozici obnáší, byly podle Vás požadavky ohledně praxe a schopností?

- a) nadhodnocené, není potřeba taková praxe
- b) podhodnocené, bylo by třeba delší praxe
- c) adekvátní pozici

Při následném výběrovém pohovoru či přijetí, zjistil/a jste dokonce, že některé informace v inzerátu byly lživé?

- a) ano, ale nešlo o zásadní chybu
- b) ano, dost podstatné
- c) ne

Pokud si vzpomenete, jak na Vás inzerát či nabídka na tuto pozici působil?

- a) velmi profesionálně
- b) laicky, s chybami
- c) vyčníval originalitou mezi ostatními

- d) byl stejný jako všechny ostatní
- e) jinak.....
- f) nevzpomínám si

Bylo v nabídce práce uvedeno, zda je pozice určena ženě nebo muži?

- a) ano
- b) ne
- c) nevzpomínám si

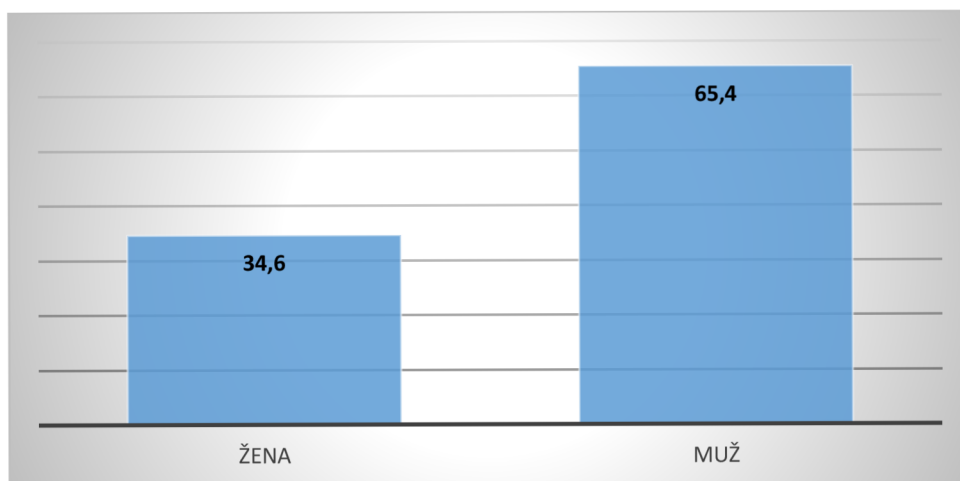
Bylo v nabídce práce uvedeno nějaké věkové omezení?

- a) ano
- b) ne
- c) nevzpomínám si

Bylo v nabídce uvedeno omezení ohledně rasy, národnosti či etnika?

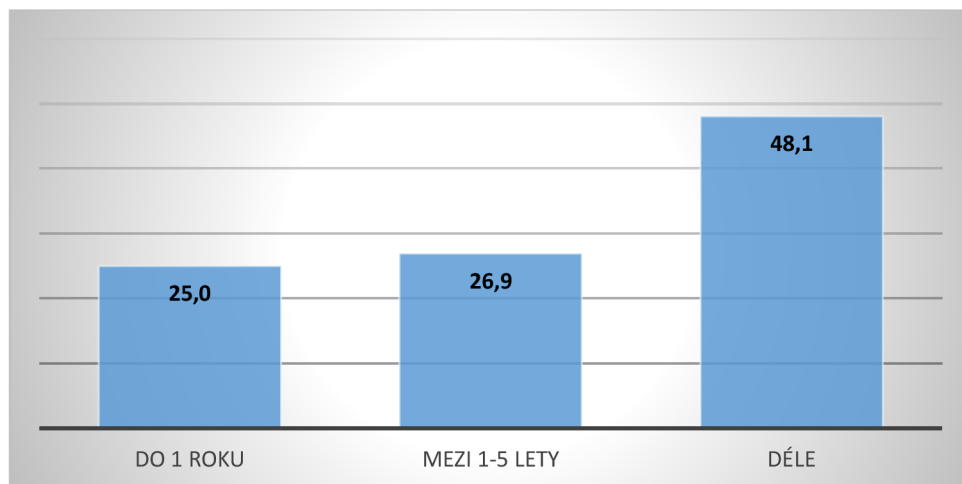
- a) ano
- b) ne
- c) nevzpomínám si

Příloha 4 Graf 1 Pohlaví respondentů



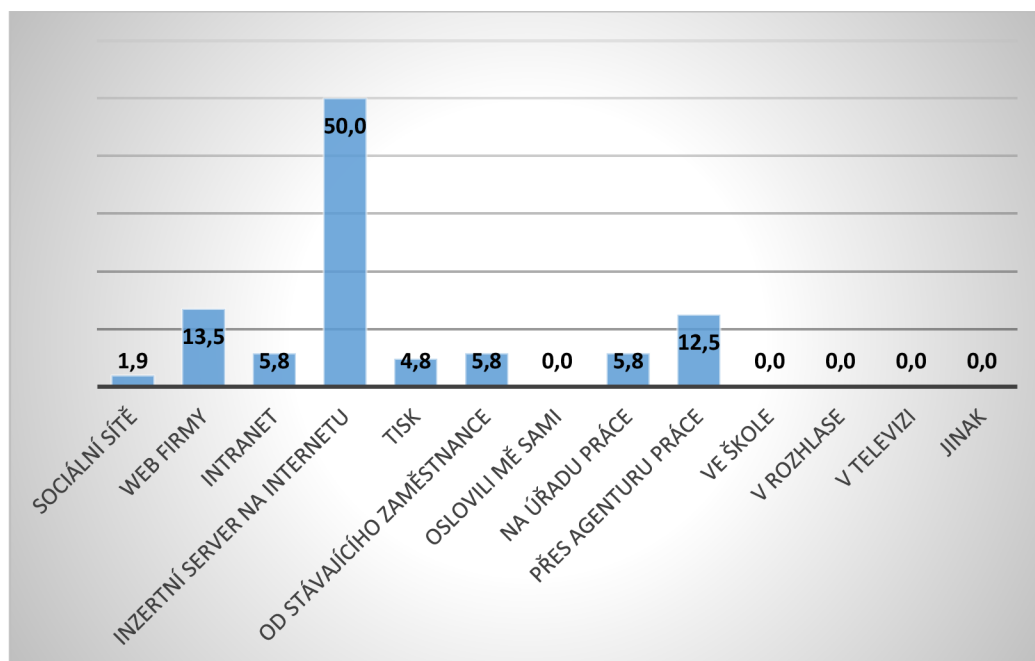
Zdroj: Vlastní zpracování dle provedeného výzkumu

Příloha 5 Graf 2 Délka praxe respondentů



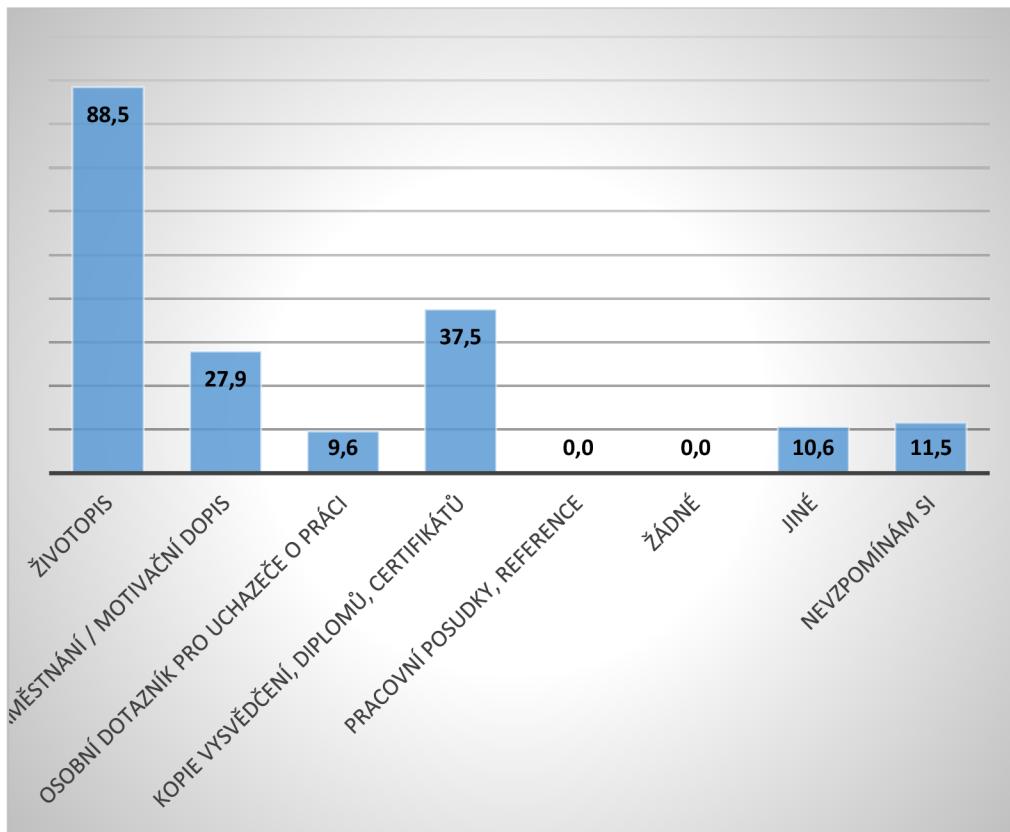
Zdroj: Vlastní zpracování dle provedeného výzkumu

Příloha 6 Graf 3 Původ informací o volné pracovní pozici ve organizaci



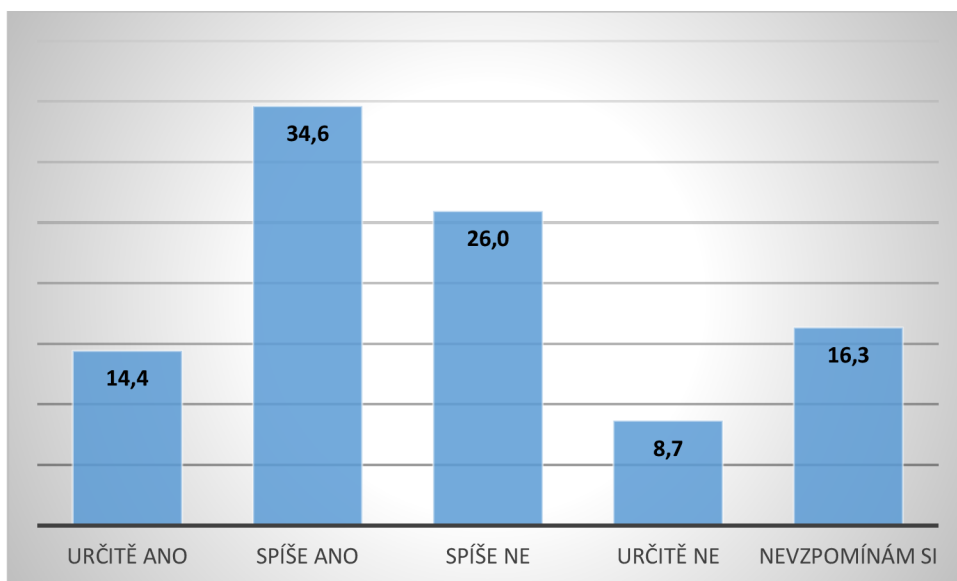
Zdroj: Vlastní zpracování dle provedeného výzkumu

Příloha 7 Graf 5 Požadované dokumenty respondentů



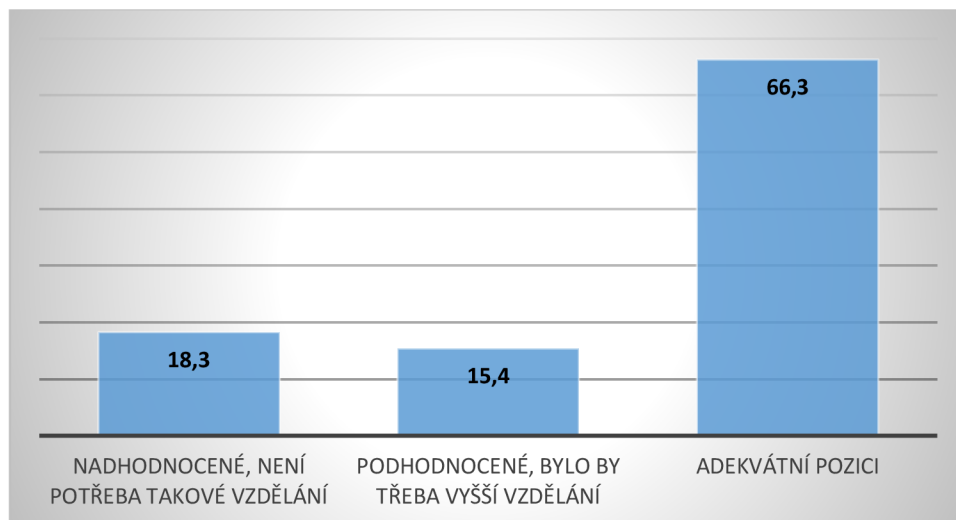
Zdroj: Vlastní zpracování dle provedeného výzkumu

Příloha 8 Graf 7 Hodnocení pravdivosti informací z inzerátu na aktuálně vykonávanou pozici respondentů



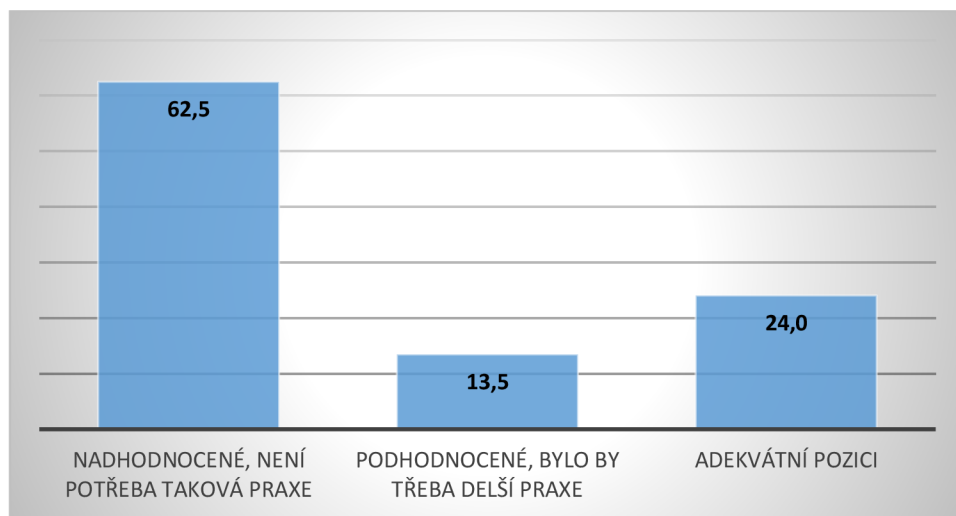
Zdroj: Vlastní zpracování dle provedeného výzkumu

Příloha 9 Graf 8 Hodnocení stanovených požadavků na vzdělání na pozici respondentů, kterou aktuálně ve organizaci vyžadují



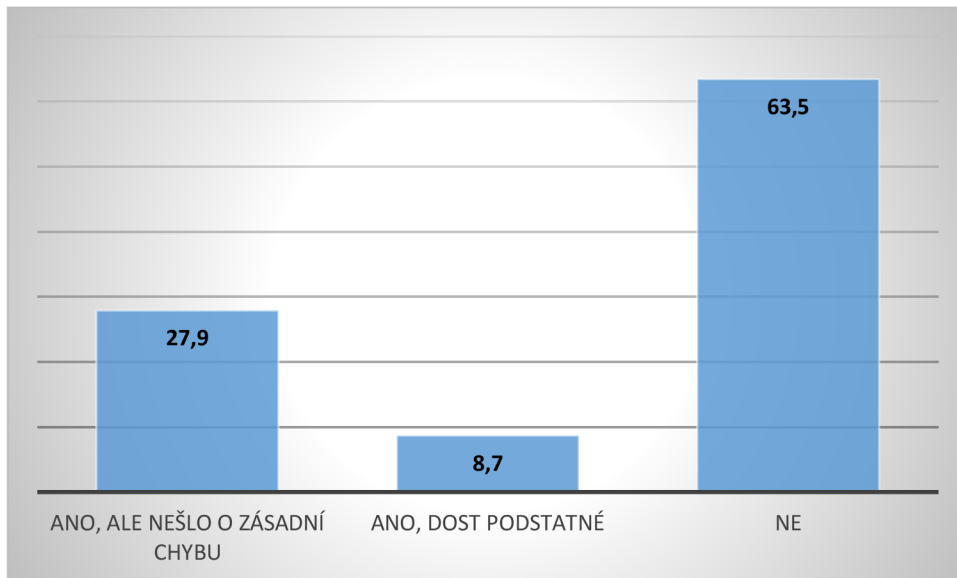
Zdroj: Vlastní zpracování dle provedeného výzkumu

Příloha 10 Graf 9 Hodnocení stanovených požadavků na praxi a schopnosti na pozici respondentů kterou aktuálně v organizaci vyžadují



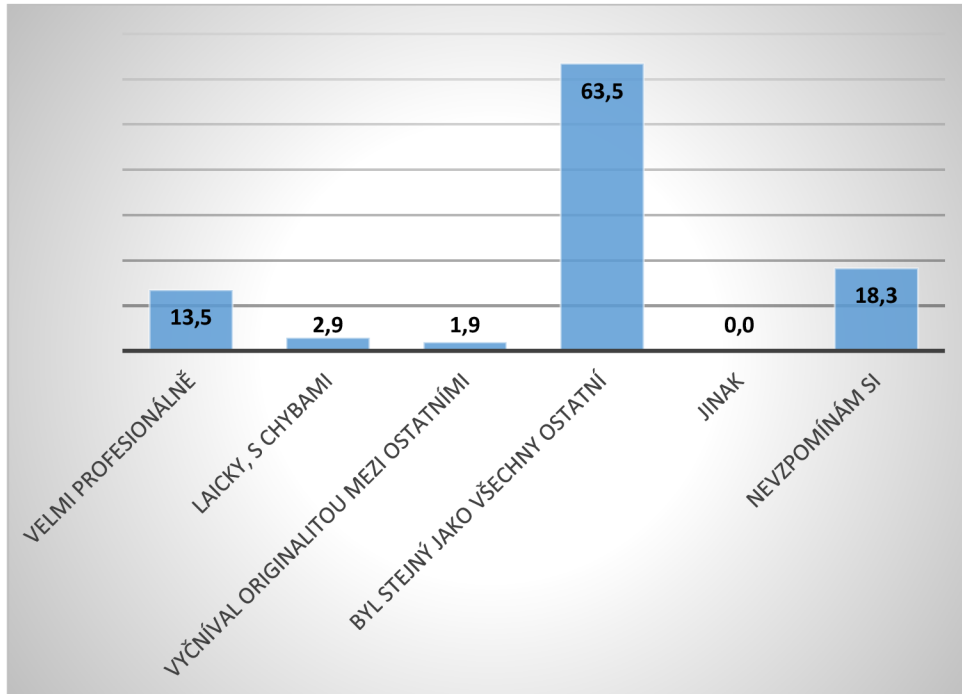
Zdroj: Vlastní zpracování dle provedeného výzkumu

Příloha 11 Graf 10 Hodnocení lživosti v inzerátu na aktuálně vykonávanou pracovní pozici ohledně stanovených požadavků na vzdělání na pozici respondentů, kterou aktuálně ve organizaci vyžadují



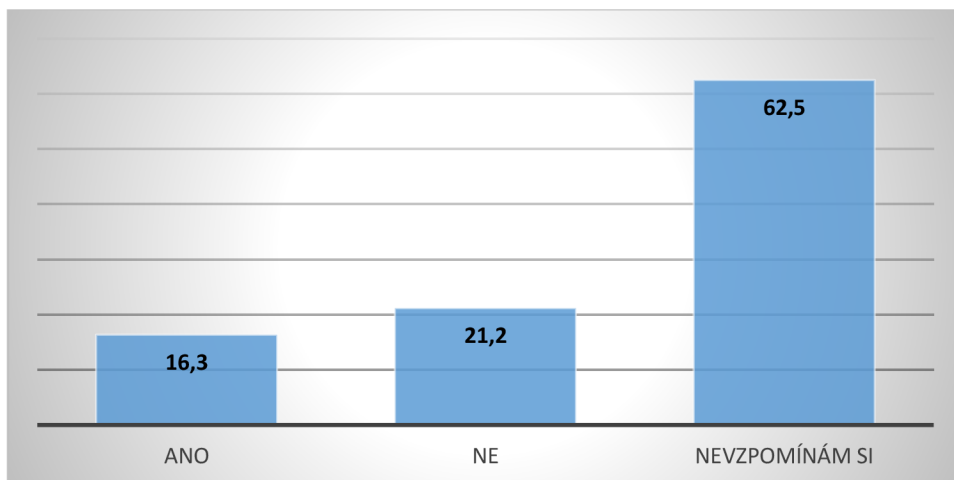
Zdroj: Vlastní zpracování dle provedeného výzkumu

Příloha 12 Graf 11 Hodnocení působení zveřejněné nabídky práce na aktuálně vykonávanou pozici



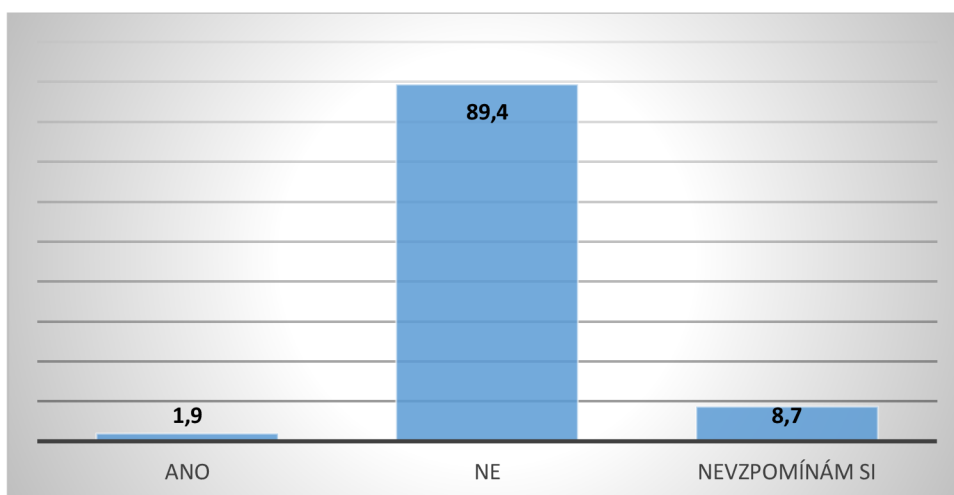
Zdroj: Vlastní zpracování dle provedeného výzkumu

Příloha 13 Graf 12 Sdělení ohledně preference pohlaví v inzerátu na respondenty aktuálně vykonávanou pracovní pozici



Zdroj: Vlastní zpracování dle provedeného výzkumu

Příloha 14 Graf 13 Sdělení ohledně věkové kategorizace uchazečů o práci v inzerátu na aktuálně vykonávanou pozici respondentů



Zdroj: Vlastní zpracování dle provedeného výzkumu

Příloha 15 Vzorový inzerát na danou pozici

Kubík Balení s.r.o.

Společnost Kubík Balení, která se zabývá průmyslovým balením a výrobou transportní obalů, hledá aktuálně do svého týmu nového kolegu/yni na pozici **balíč/expedient**.

Jsi zručný/á, rád se učíš novým věcem, máš chuť se dále vzdělávat a zajímá tě případný karierní růst? Pošli životopis a staň se s námi součástí naší rodiny ve světě průmyslového balení.

Co budeš dělat:

-ruční balící práce, ovládání strojů VZV, C800, řezání na formátovací pile, práce s tesařským nářadím, balení a řešení transportní obalů

Požadujeme:

-zkušenost na obdobné pozici výhodou, platný řidičský průkaz, čtení dokumentace, samostatnost, technické myšlení, smysl pro detail, čistý trestný rejstřík (jazyk a vzdělání není podmínkou)

Můžeme ti nabídnout:

- nárůst mzdy po zkušební době
- 25 dnů dovolené
- příspěvek na stravování
- možnost ubytování
- karierní růst
- příjemný kolektiv
- firemní seznamovací akce
- práce v zahraničí + denní diety
- jazykové kurzy
- firemní vozidlo, telefon, počítač (zahrnuje pouze určitá pozice po povýšení)
- turnusovou směnu (3 týdny práce, 1 týden volno)
- letní a zimní prémie
- kvartální odměny
- nástup možný ihned / dohodu

Mzda: 29-35 000kč

Pracoviště: Slaný, Pražská 4578

Svozový firemní autobus: Kladno, Zlonice, Slaný

Zdroj: Vlastní zpracování

Příloha 16 Inzerce pomocí náborového plakátu na danou pozici



BAUHANDWERK s.r.o.
firma s tradicí

NABÍDKA PRÁCE V ZAHRANIČÍ

Do našeho týmu hledáme spolehlivé pracovníky na odborné pozice:
**ZEDNÍK, TOPENÁŘ, MALÍŘ, SÁDROKARTONÁŘ,
LEŠENÁŘ, PODLAHÁŘ, MONTÁŽNÍ PRÁCE**

★ POŽADUJEME:

- pracovní povolení A1
- živnostenský list
- angličtina, němčina výhodou
- řidičský průkaz sk. B výhodou
- týdenní pracovní cykly

★ NABÍZÍME:

- platové ohodnocení 60- 80 tisíc
- výplata každý týden
- ubytování zdarma

V případě zájmu nás kontaktujte zde

+420 605 397 740
e.nesrstova@hyperinzerce.cz

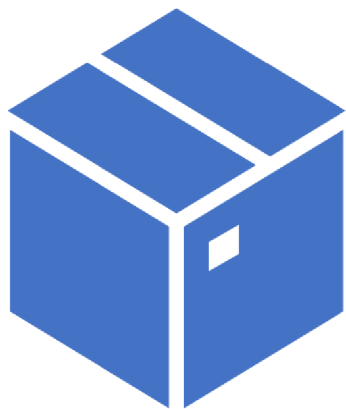
facebook

Zdroj: Prace.hyperinzerce.cz, online (2021)

Příloha 17 Inzerce pomocí náborového plakátu

profi-balení s.r.o. 

PRÁCE V PRŮMYSLOVÉM BALENÍ



Nabídka práce na pozici balič průmyslového balení

Vhodné pro ženy i muže

Praha a okolí

Volejte ihned pro více informací



Profi-balení



[pro.balení](#)



+420 077 123 456

Zdroj: Vlastní zpracování

Management procesu získávání pracovníků ve vybrané společnosti

Jméno: Kubík Tomáš
Vedoucí práce: PhDr. Markéta Šnýdrová,
Ph.D.

Cíl diplomové práce

▪ Hlavní cíl

- Zhodnocení současného stavu managementu procesu získávání pracovníků a návaznost na ostatní personální činnosti ve vybrané organizaci z logistického oboru, z pohledu jejich zaměstnanců

▪ Dílčí cíle

- Identifikovat chyby a slabiny tohoto procesu
- formulovat doporučení k jejich nápravě

- Shrnutí výhod a nevýhod využití vnitřních zdrojů
 - Nezbytné požadavky
 - Žádoucí požadavky
 - Vítané požadavky
 - Okrajové požadavky
- Navržení opatření zlepšení nabídky práce a cílené inzerce na lidské zdroje

- Organizace z logistického oboru a průmyslového balení
- Certifikace a dobré jméno na trhu
- Transparentnost informací a dojem na zaměstnance i potencionální zájemce
- Cíl být aktivní na trhu práce a držet krok s konkurencí

Výsledky práce

- Uvádění chybných informací v inzerátech
- Využívání potencionálních zaměstnanců z různých zdrojů
- Být otevřený nových nápadů a inovativním výzkumům

Výsledky práce

- Uvádění chybných informací v inzerátech
- Využívání potencionálních zaměstnanců z různých zdrojů
- Být otevřený nových nápadů a inovativním výzkumům

DĚKUJI ZA POZORNOST