

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Diplomová práce

Metody získávání zaměstnanců ve vybrané společnosti

Bc. Kateřina Čechová

© 2016 ČZU v Praze

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Kateřina Čechová

Podnikání a administrativa

Název práce

Metody získávání zaměstnanců ve vybrané společnosti

Název anglicky

Methods of recruitment in selected organization

Cíle práce

Hlavním cílem práce je identifikovat a zhodnotit metody získávání zaměstnanců v podmínkách konkrétní organizace a v případě zjištěných nedostatků navrhnout vhodná opatření.

Metodika

Práce se skládá ze dvou částí teoretické a praktické. Teoretická část bude zpracována na základě analýzy sekundárních zdrojů. Praktická část bude zpracována na základě výstupů z kvantitativního/kvalitativního výzkumu.

Doporučený rozsah práce

60 až 80 stran

Klíčová slova

Řízení lidských zdrojů, získávání pracovníků, metody získávání pracovníků, organizace, výzkum

Doporučené zdroje informací

- BANSAL, A., YOGESHWARI, P., GUPTA, I C, JAIN, R., Transcending Horizons Through Innovative Global Practices, First edition, New Delhi, Excel books India, 2009. ISBN 978-81-7446-708-9
- COLLINGS, David G.; MELLAHI, Kamel., Strategic talent management: A review and research agenda. Human Resource Management Review, 2009, 19.4: 304-313.
- DEDOUCHOVÁ, Marcela. Strategie podniku. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2001. 256 s. ISBN 80-7179-603-4
- JIRÁSEK, Jaroslav A. Strategie: umění podnikatelských vítězství. 2. vydání. Praha: Professional Publishing 2003. 183 s. ISBN 80-86419-46-0.
- KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O. Strategické řízení: teorie pro praxi. Praha: C. H. Beck pro praxi. 2006.
- MARINIČ, Pavel. Konkurenceschopnost a její měření. 1. vydání. Praha: Oeconomica, 2005. 42 s. ISBN 80-245-0981-4.
- URBANCOVÁ, H. Kontinuita znalostí: Jak uchovat klíčové znalosti klíčových pracovníků v organizaci. ADART spol. s r. o., 2013, pp. 168, ISBN 978-80-87829-01-1.
- Vědecké články např. Journal of Competitiveness (vydavatel Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně)
- WAGNEROVÁ, Irena. Hodnocení a řízení výkonnosti. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2008. – 117 s. ISBN 978-80-247-2361-7.

Předběžný termín obhajoby

2015/16 LS – PEF

Vedoucí práce

Ing. Hana Urbancová, Ph.D.

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 18. 3. 2014

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 11. 11. 2015

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 13. 03. 2016

Čestné prohlášení

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

V Praze dne 31. 3. 2016

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala Ing. Haně Urbancové, Ph.D. za průběžné konzultace, cenné rady a odborné vedení při vypracování mé diplomové práce. Dále bych chtěla poděkovat firmě Pyramida Průhonice, s. r. o. za poskytnutí informací a materiálů potřebných ke zpracování dané problematiky.

Metody získávání zaměstnanců ve vybrané společnosti

Methods of Recruitment in Selected Organization

Souhrn

V dnešní době je lidský kapitál jednou z nejsilnějších konkurenčních výhod společnosti, a proto je důležité se zaměřit na způsoby, jak získat ty nejlepší pracovníky. Tématem diplomové práce jsou metody získávání zaměstnanců ve společnosti Pyramida Průhonice, s. r. o. Hlavním cílem diplomové práce je identifikovat a zhodnotit využívané metody získávání zaměstnanců ve vybrané společnosti a v případě zjištění nedostatků navrhnout potřebná opatření, která zefektivní proces získávání zaměstnanců v této organizaci.

Práce je rozdělena na dvě hlavní části, teoretickou a praktickou. Teoretická část je zaměřena na důležité pojmy, které jsou čerpané z odborné literatury. Praktická část je sepsána pomocí primárních a sekundárních dat a jsou použity metody analýzy, dotazování a strukturovaného rozhovoru. Hlavními závěry práce jsou, že systém metod získávání zaměstnanců funguje ve společnosti relativně dobře a bylo by vhodné rozšířit okruhy metod získávání zaměstnanců o spolupráci s úřadem práce nebo prezentovat firmu na veletrzích pracovních příležitostí. Slabinou organizace je komunikace pracovníků personálního oddělení se stávajícími zaměstnanci. Společnosti lze doporučit, aby se zaměřila na zpětnou vazbu od stávajících pracovníků a vytvářela tak lepší pracovní prostředí.

Klíčová slova: získávání zaměstnanců, metody získávání zaměstnanců, zaměstnanci, pracovní místo, plánování pracovních sil, lidské zdroje, společnost, výzkum.

Summary

Human capital is one of the strongest competitive advantages for the company nowadays. For this reason, it is important to focus on ways to get the best workers. The topic of this diploma thesis is the methods of recruitment at the company Pyramida Průhonice, s. r. o. The main objective of this thesis is to identify and evaluate used recruitment methods in the selected company and in the case of deficiencies, propose measures needed to streamline the process of hiring employees in this organization.

The work is divided into two main parts, theoretical and practical. The theoretical part is focused on important concepts that are drawn from the technical literature concerning recruitment. The practical part is written using primary and secondary data as well as the trusted methods of analysis, interrogation and a structured interview. The main conclusion of this thesis is that system methods of recruitment work relatively well in the company. In addition, it would be appropriate to extend the recruitment methods of cooperation within the employment office as well as presenting at job fairs. Communication between the department staff with existing employees is a weak point in the organization. The company is recommended to focus on feedback from existing staff and to create a better working environment.

Keywords: recruitment, methods of recruitment, employees, job, workforce planning, human resources, organization, research.

OBSAH

1	Úvod	5
2	Cíl a metodika práce	7
2.1	Cíl práce	7
2.2	Metodika práce.....	7
3	Teoretická východiska	10
3.1	Získávání zaměstnanců	10
3.2	Proces získávání zaměstnanců	10
3.2.1	Identifikace potřeby získávání zaměstnanců	12
3.2.2	Plánování pracovních sil	13
3.2.3	Analýza pracovního místa	14
3.2.4	Popis pracovního místa	16
3.2.5	Zdroje získávání zaměstnanců	16
3.2.6	Faktory ovlivňující získávání zaměstnanců	21
3.2.7	Metody získávání zaměstnanců	24
3.3	Shrnutí teoretických východisek.....	36
4	Charakteristika zvoleného subjektu	38
4.1	Organizační a řídicí struktura společnosti.....	38
4.2	Personální oddělení	40
4.3	Ekonomická stránka společnosti.....	40
5	Vlastní zpracování	42
5.1	Strukturovaný rozhovor	42
5.2	Vyhodnocení dotazníkového šetření	45
6	Návrhy a doporučení	63

6.1	Zlepšení webových stránek.....	63
6.2	Spolupráce firmy s Úřadem práce.....	65
6.3	Veletrh pracovních příležitostí.....	66
6.4	Zpětná vazba	66
6.5	Teambuilding	67
7	Závěr	70
8	Seznam literatury	73
9	Seznam obrázků, tabulek a grafů.....	76
10	Přílohy	79

1 Úvod

V poslední době se stále více objevuje tvrzení, že největší konkurenční výhodu pro organizaci představují zaměstnanci. Pro každou firmu je lidský kapitál velmi důležitý, jelikož každý si v této době uvědomuje, že pracovníci jsou největší zbraní pro rozvíjející se či novou společnost na trhu. Většina odborníků se shoduje, že zaměstnanci jsou nejrizikovější ekonomický zdroj, ale jejich dovednosti a schopnosti dovolují firmám správně fungovat, prosperovat, rozvíjet se a napomáhat jim k zisku nebo dalším výkonům. Aby byla možná realizace těchto procesů, zástupci personálního oddělení vyberou nejlepší pracovníky pomocí nejrelevantnějších získávacích a výběrových metod. Nejlepší pracovník je takový, který má osobnostní a odborné předpoklady pro dané pracovní místo.

Velmi často se ve firmách stává, že ředitelé přikládají větší pozornost provozním, finančním a odbytovým otázkám, než aby se zaměřili na to, zda jsou v organizaci kvalifikovaní pracovníci, kteří napomáhají k úspěšnému fungování společnosti.

Získat a vybrat zaměstnance do pracovního týmu není lehké, je to těžká a také zodpovědná činnost. Při získávání je podstatné oslovit optimální počet uchazečů s potřebnými předpoklady pro volnou pracovní pozici, z kterého si bude společnost vybírat zaměstnance, kteří nejlépe vyhovují zadaným požadavkům.

Pokud firma selže při získávání pracovníků, převážně se jedná o získávání a výběr pracovníků na manažerské pozice, mohou tyto chyby stát organizaci nemalé peníze. Ztráty, které jsou zapříčiněny přijetím nevhodných řešení, haváriemi, zmetky či traumaty, jsou jen jedny z mála nákladů, které musí firma hradit, pokud byla odvedena špatná práce při získávání a výběru nových pracovníků.

Pověst společnosti jako zaměstnavatele je při získávání zaměstnanců také bezpochyby důležitá. Organizace, které mají dobrou pověst a lidé je vnímají jako atraktivní zaměstnavatele, většinou nemají problém nalézat a udržet si kvalitní

pracovníky. Dobrá pověst musí být samozřejmě založena na pravdě, nikoliv na marketingových lákadlech pro potenciálního uchazeče o volné pracovní místo.

Všeobecným cílem získávání a výběru zaměstnanců je získat kvalitní pracovníky, kteří uspokojí podnikové potřeby lidských zdrojů a jsou na ně vynaloženy minimální náklady. Tito pracovníci musí vlastnit potřebné znalosti a dovednosti, musí být dostatečně motivováni a měli by mít dostatečnou praxi.

2 Cíl a metodika práce

2.1 Cíl práce

Hlavním cílem diplomové práce je identifikovat a zhodnotit využívané metody získávání zaměstnanců ve vybrané společnosti a v případě zjištění nedostatků navrhnout potřebná opatření, která zefektivní proces získávání zaměstnanců v této organizaci.

Práce obsahuje několik dílčích cílů, kterými jsou:

- dle teoretických východisek vysvětlit a rozebrat danou tematiku s pomocí odborné literatury, teoretických článků a dalších sekundárních zdrojů informací,
- charakterizovat zvolenou společnost,
- vyhodnotit přístup vybrané společnosti k získávání nových zaměstnanců,
- získané výsledky výzkumu zhodnotit dle kritérií a srovnat s teoretickými východisky,
- vyvodit závěry a doporučení.

2.2 Metodika práce

Diplomová práce se skládá ze dvou částí, a to z teoretické a praktické. Teoretická část byla zaměřena na důležité pojmy, které jsou čerpané z odborné literatury týkající se získávání zaměstnanců. Informace byly zpracované na základě sekundárních zdrojů získaných z odborných knih české a zahraniční literatury, vědeckých článků a relevantních internetových zdrojů. Teoretická část obsahuje jednotlivé popisy a teorie získávání zaměstnanců jako plánování pracovních sil, potřeba získávání zaměstnanců, metody získávání pracovníků, popis pracovního místa, zdroje získávání zaměstnanců a další důležité informace k procesu získávání nových pracovních sil. Na závěr jsou shrnutá teoretická východiska. Byly použity metody analýza sekundárních zdrojů a syntéza poznatků.

Praktická část byla sepsána pomocí primárních a sekundárních zdrojů a byly použity metody analýzy, dotazování a strukturovaného rozhovoru. Na začátku byla krátce představena firma Pyramida Průhonice, s. r. o., její historie, organizační struktura, personální oddělení a ekonomická stránka společnosti. Tyto informace byly zpracovány dle veřejně dostupných zdrojů – interních zdrojů firmy, internetu a také pomocí interních směrnic. Na základě vlastního dotazníkového šetření a analýzy dat získaných z interních materiálů společnosti (brožur, směrnic apod.) a použití kvalitativního výzkumu pomocí strukturovaného rozhovoru s pracovníkem personálního oddělení byly popsány metody získávání zaměstnanců, které jsou společností využívány. Rozhovor byl proveden s personalistkou ve společnosti, měl osm otevřených otázek a trval přibližně 25 minut.

Pro zhodnocení současné situace ve společnosti, z hlediska metod získávání zaměstnanců, byl proveden kvantitativní výzkum pomocí metody dotazování. Dotazník (viz příloha č. 4) obsahoval 17 otázek a byl rozeslán na začátku měsíce října 49 zaměstnancům, kteří byli přijati do zaměstnání za poslední dva roky. Obsahoval 13 otázek uzavřených a 4 otázky polouzavřené, z čehož 4 otázky souvisely s respondentem – pohlaví, věk, dosažené vzdělání a oddělení, na kterém pracovník působí. Zbytek otázek byl směřován na spokojenost zaměstnanců s personálním oddělením, způsobu jejich výběru do zaměstnání, jak se o dané pozici dozvěděli, co vše od nich společnost chtěla před nástupem do zaměstnání a další důležité otázky potřebné k získání dostatečných informací k danému tématu. Dotazníkové šetření probíhalo v období měsíců října až prosince a jeho návratnost byla téměř 84 %, tedy pouze 8 pracovníků nevyplnilo dotazník. Pro vyhodnocení dotazníkového šetření byly využity hodnoty absolutní a relativní četnosti zpracované do tabulek v počítačovém programu MS Excel (viz příloha č. 6). Výstupy odpovědí na jednotlivé otázky byly znázorněny graficky pomocí sloupcových grafů.

Na závěr byl vypracován, na základě získaných primárních a sekundárních informací z dostupných materiálů, strukturovaného rozhovoru a dotazníkového šetření, souhrn současného pohledu organizace na problematiku získávání zaměstnanců.

Na objevené nedostatky byla navržena možná zlepšující opatření, která mohou pomoci společnosti do budoucna.

3 Teoretická východiska

V této kapitole jsou vysvětlena jednotlivá témata, která jsou potřebná k analýze situace v oblasti metod získávání zaměstnanců ve vybrané společnosti. Nejprve je objasněno obecně téma získávání zaměstnanců, které je dále zpracováno do jednotlivých podrobnějších úseků.

3.1 Získávání zaměstnanců

„Účelem získávání zaměstnanců je oslovit a přilákat dostatečný počet vhodných uchazečů o zaměstnání, a to v odpovídajícím čase a s přiměřenými náklady“ (Šikýř, 2012).

Získávání zaměstnanců patří k jedné z nejdůležitějších personálních činností. Tato činnost rozhoduje o tom, kolik pracovníků podnik bude mít. Úkolem získávání zaměstnanců je zabezpečit, aby vzniklé pracovní místo ve firmě zaujalo velké množství vhodných uchazečů včas a s přiměřenými náklady. Dalším úkolem je zjištění dostatečného počtu informací o uchazečích, na základě kterých si společnost spolehlivě vybere toho nejvhodnějšího kandidáta (Koubek, 2003).

V personálním útvaru se shromažďují požadavky na přijetí nových pracovníků. Personalista zvolí patřičné formy nábory dle jeho znalostí trhu, podle toho, zda jde o operativní, nebo perspektivní potřebu a také dle druhu pracovní pozice. Jedná se o vnější zdroje z trhu práce a zaměstnanosti, nebo o vlastní personální zdroje uvnitř společnosti (d' Ambrosová, 2014).

3.2 Proces získávání zaměstnanců

V procesu získávání zaměstnanců se jedná o oboustrannou záležitost, kde na jedné straně je organizace, která se snaží obsadit pracovní místo nejvhodnějším kandidátem, a na straně druhé je potencionální uchazeč o práci, který se snaží

z velkého množství nabídek na trhu práce vybrat tu pro něho nejvhodnější (Koubek, 2015).

Proces získávání je završen výběrem pracovníků a má následující postup (Dvořáková a kol., 2007): identifikace znalostí, dovedností, schopností a jiných charakteristik osobnosti, které jsou vyžadované od uchazečů, analýza práce, zpracování strategie získávání: jaké metody získávání, jaké pracovníky, z jakých zdrojů, během jaké doby a kolik to bude stát.

Armstrong (2007) uvádí tři fáze získávání a výběru pracovníků:

- 1) Definice požadavků: příprava popisů pracovního místa a jeho specifikací, ustanovení požadavků a podmínek zaměstnání.
- 2) Přilákání uchazečů: průzkum a identifikace možných zdrojů uchazečů uvnitř a vně společnosti, využití poradců, agentur a inzerování.
- 3) Výběr uchazečů: rozřídění žádostí, testování, pohovory, hodnocení uchazečů, assessment centra, získávání referencí, nabízení zaměstnání, příprava pracovní smlouvy.

Oproti předchozím autorům Koubek (2011 a 2015) uvádí následující kroky procesu:

- 1) Identifikace potřeby získávání zaměstnanců.
- 2) Upřesnění a popis obsazovaného pracovního místa.
- 3) Zvážení alternativ.
- 4) Volba charakteristik popisu a upřesnění pracovního místa, na kterých se založí získávání, a na konci i výběr pracovníků.
- 5) Identifikace možných zdrojů uchazečů.
- 6) Volba metod získávání zaměstnanců.
- 7) Zvolení potřebných dokumentů a informací, které jsou požadované od uchazečů.
- 8) Formulování nabídky zaměstnání.
- 9) Uveřejnění této nabídky.

- 10) Shromáždění informací a dokumentů, které jsou potřebné od uchazečů a jednání s nimi.
- 11) Na základě shromážděných informací a dokumentů se provede předvýběr uchazečů.
- 12) Vytvoření seznamu uchazečů, kteří budou pozváni k výběrovému řízení.

V následujících podkapitolách budou probrány některé z postupů procesu získávání.

3.2.1 Identifikace potřeby získávání zaměstnanců

Rozmach společností, zakládání nových filiálek a dalších pracovních příležitostí, které jsou vyvolané pohybem trhu, vyvolají potřebu získat nové pracovníky. V dnešní době vzniká snaha najít správné lidi na příslušná pracovní místa (Stýblo, 2003).

Důležité je včasné rozpoznat potřebu získávání pracovníků, aby volné pracovní místo nezůstalo dlouho neobsazené, jelikož neobsazené místo přinese podniku nejen materiální ztráty a organizační problémy, ale také to naruší pravidelný rytmus práce. Je tedy nutné najít nového pracovníka včas, aby ho bylo možné v podniku na jeho pracovní povinnosti předem zaškolit. Současný držitel pracovního místa bude moci předat své znalosti, zkušenosti i povinnosti dané pracovní pozice novému zaměstnanci a připravit ho tak na jeho budoucí zaměstnání (Koubek, 2011).

Identifikace potřeby získávání pracovníků vychází z momentální operativní potřeby a z plánů podniku. Plány technického rozvoje, činnosti, různých investic aj. jsou pro personalisty a vedoucí pracovníky základnou, z níž vycházejí při odhadování potřeby počtu pracovníků na jednotlivá pracovní místa. Včas zvládne firma identifikovat potřebu nalezení nového pracovníka za ženu, která odchází na mateřskou dovolenou, či za osoby odcházející do penze. Při uvolnění existujícího pracovního místa potřebu získávání nových pracovníků obvykle rozpozná přímý nadřízený pracovního místa, který podněcuje proces získávání pracovníků. Problémy s včasnou identifikací potřeby získávání zaměstnanců nastanou většinou jen

v případě nenadálé invalidity pracovníka nebo nečekaného úmrtí. Dále se takový problém může objevit u náhlého propuštění pracovníka dle platné legislativy, ale těchto případů naštěstí není mnoho (Koubek, 2003; Urban, 2009).

3.2.2 Plánování pracovních sil

Dle Armstronga (2007) personální plánování vymezuje potřebu lidských zdrojů požadovanou společnostmi v zájmu získání jejich strategických cílů. Vychází z předpokladu, že pracovníci jsou nejdůležitějším strategickým zdrojem firmy. Plánování lidských zdrojů se obecně týká sladování zdrojů s firemními potřebami v delším horizontu, i když občas se týká i krátkodobějších potřeb. Je zaměřeno na kvalitativní i kvantitativní stránku potřeby pracovních sil a musí najít odpovědi na dvě základní otázky: „Kolik lidí?“ a „Jaké lidi?“.

Plánování pracovních sil by mělo být formulováno na více let a vytvářeno „rolovacím způsobem“. Tento způsob propojuje střednědobé a krátkodobé plánování. Vlastní proces plánování se uskutečňuje zpravidla jak směrem „shora dolů“, tak i „zdola nahoru“. Cílové plánování lidských zdrojů vychází z plánů investic, prodeje a výroby, z organizačního rozvoje, organizační diverzifikace a předpokládaných racionalizačních opatření (Urban, 2014).

Konstrukce personálního plánu musí vycházet z předpovědí tržní situace firmy a z trhu samotného. Teprve na základě tohoto je možné uvažovat o počtu a kvalitě lidí, kteří budou nové úkoly zajišťovat (Stýblo, 2003).

Personální plánování je zaměřeno na tři oblasti:

- plánování potřeby zaměstnanců,
- plánování pokrytí potřeby zaměstnanců,
- plánování personálního rozvoje pracovníků.

Plánování potřeby zaměstnanců je stejné jako plánování pracovních míst neboli plánování poptávky po pracovních silách. Předvídáním nabídky pracovníků ve firmě

i mimo ni, včetně vytyčení cest k získání pracovníků, se rozumí plánování pokrytí potřeby pracovních sil. Plánování personálního rozvoje pracovníků napomáhá rozvoj pracovních schopností pracovníků, tím zvyšuje atraktivitu práce v podniku a snižuje nežádoucí odchod pracovní síly (Koubek, 2015).

3.2.3 Analýza pracovního místa

Nevyhnutelný fenomén současných pracovních míst je neúprosný a stoupající podíl změn. To znamená, že zítřejší pracovní místa nebudou stejná jako ta dnes (Foot, Hook, 2002).

Analýza pracovního místa lze chápat jako popis zkoumaného pracovního místa, kde se provádí práce. Vyjadřuje pracovní činnosti, základní pracovní povinnosti pracovníka, hlavní úkoly, zvláštní způsobilosti, očekávané přínosy, jazykové znalosti a často také vztah s ostatními na pracovišti (Stýblo, 2003).

Analýza pracovního místa je také zjišťování, uchovávání, zaznamenávání a analyzování informací o úkolech, odpovědnosti, metodách práce, podmínkách, na kterých se práce vykonává, vazbách na jiná pracovní místa, a dalších pracovních souvislostech. Cílem je zpracování veškerých informací v podobě tzv. popisu pracovního místa. Specifikace pracovního místa je zpracování požadavků, které pracovní místo klade na zaměstnance, a podkladem je právě popis pracovního místa. U analýzy je potřeba si odpovědět na následující otázky (Koubek, 2003):

- „Jaký je název práce, pracovní funkce, zaměstnání na pracovním místě?*
- Kde se pracovní místo nachází, jak je organizačně začleněno?*
- Jaký má smysl, co je jeho účelem?*
- Jaké pracovní úkoly se na něm vykonávají?*
- Jak se úkoly člení na dílčí úkoly a operace?*
- Které z nich se vykonávají soustavně a které příležitostně?*
- Které jsou hlavní a které vedlejší?*
- Za co a koho je pracovník odpovědný?*

Komu je odpovědný?

Jak se práce na pracovním místě provádí (metody, materiál, stroje a nástroje, pořadí operací, jde o individuální či týmovou práci)? Apod. “

Analýza pracovního místa podává následující informace o pracovním místě (Armstrong, 2007):

- 1) Faktory prostředí – hlediska zdraví a bezpečí, pracovní podmínky, nevhodná pracovní doba, ergonomické faktory, které vyplývají z povahy, a užívají zařízení nebo z povahy pracoviště a mobilita.
- 2) Faktory osobního rozvoje – příležitosti získat nové dovednosti nebo odbornost a vyhlídky na kariéru a povýšení.
- 3) Motivující faktory – zvláštní rysy práce, které s velkou pravděpodobností mohou motivovat, nebo naopak demotivovat majitele pracovního místa.
- 4) Organizační faktory – vztahy nadřízenosti či podřízenosti, které se týkají držitele pracovního místa, tj. komu podléhá buď přímo, nebo funkčně; zaměstnanci, kteří jsou podřízeni nepřímou nebo přímo jemu; míra zapojení pracovníka do týmové práce.
- 5) Odpovědnost – velikost odpovědnosti, jež pracovník musí uplatňovat v souvislosti se vstupy a šíří práce; obtížnost, rozsah poskytnuté pravomoci při rozhodování; rozmanitost; velikost; složitost problémů; typ a význam interpersonálních vztahů; množství a hodnota zdrojů.
- 6) Zodpovědnost – výstupy nebo výsledky, za které pracovník zodpovídá.
- 7) Kritéria výkonu – měřítka, kritéria či ukazatele, jež umožňují zhodnotit, jak moc je práce vykonávána uspokojivě.
- 8) Obsah – šíře a povaha práce, jedná-li se o operace, vykonávané úkoly a plněné povinnosti tj. proces přeměny vstupů na výstupy.
- 9) Celkový účel – z jakého důvodu pracovní místo existuje a očekávaný přínos majitele pracovního místa.

Důležitými atributy analýzy pracovního místa jsou: sběr údajů, rozhovory, dotazníky, kontrolní seznamy a soupisy, pozorování, popis pracovního místa prováděný pracovníkem, deníky a záznamy, hierarchická analýza úkolu a výběr vhodné metody (Armstrong, 2007).

3.2.4 Popis pracovního místa

Pracovní místo se skládá ze souboru příbuzných úkolů, které jsou vykonávány pověřenou osobou a naplňuje se tak účel místa. Může se také považovat za určitou jednotku struktury organizace, která je beze změny, i přes výměnu pracovníka na tomto místě (Armstrong, 2007).

Popis pracovního místa je jeden z hlavních kamenů personálního řízení a pro zvolení vhodného profilu kandidáta je naprosto nezbytný. Měl by být jednoduchý, jelikož se nejedná o analýzu pracovního místa. Výhodu mají firmy, které mají popsané procesy (Vajner, 2007).

Než bude osloven potenciální kandidát s nabídkou práce, je nutné vědět vše potřebné o volném pracovním místě, o požadavcích, které pracovní místo chce po budoucím zaměstnanci, a v neposlední řadě o práci a pracovních podmínkách na tomto místě. Nejdůležitějším krokem v procesu získávání nových pracovníků je shromáždit všechny potřebné informace, které jsou důležité v souvislosti s příslušným pracovním místem. Tyto informace jsou poskytovány popisem pracovního místa, které musí být aktualizovány, když už nejsou informace aktuální (Koubek, 2015).

3.2.5 Zdroje získávání zaměstnanců

Než se společnost rozhodne pro volbu metody k získávání pracovníků a bude probíhat samotný proces získávání pracovníků, je nutné se rozhodnout, zda budou zaměstnanci získáváni z vnitřních nebo vnějších zdrojů. Pokud je organizace schopná obsadit pracovní místo z řad svých vlastních pracovníků, je to výrazem jeho personální politiky, pracovníky motivuje možnost kariérního růstu a firma si tímto

přístupem zabezpečuje stabilizaci důležitých lidí. Při obsazování pozice z vnitřních zdrojů podniku bývají náklady podstatně nižší, snižují se nároky na adaptaci pracovníků a pracovní místo je možné obsadit v krátkém časovém úseku. Tento styl obsazování pracovních míst má ve spoustě organizací daná pravidla. Výsledkem je posouzení schopností a výkonnosti pracovníků, řízení jejich kariéry a plánování osobního rozvoje (Kocianová, 2010).

Pokud je to možné, nejprve by se měla organizace snažit obsadit pracovní místo z vnitřních zdrojů, ale pokud podnik důsledně uplatňuje politiku stejné příležitosti, dbá na to, aby měli všichni uchazeči (jak z vnějších tak vnitřních zdrojů) stejné výchozí podmínky (Kocianová, 2010).

Když ve firmě vznikne volné pracovní místo, je nutné ho obsadit. Nejprve si zaměstnavatel odpoví na následující otázky (Koubek, 2003):

- 1) Není ve společnosti vhodný či schopný pracovník?
- 2) Není ve společnosti pracovník, který je schopný vykonávat náročnější práci?
- 3) Nemají někteří pracovníci zájem přejít na volné pracovní místo?

Těmito otázkami se směřuje k možnosti pokrýt volné místo z vnitřních zdrojů organizace. V malých firmách je menší pravděpodobnost, že tyto zdroje najdeme než ve větších firmách, ale společnost nemůže tento fakt zanedbat.

Stachová a Urbancová (2003) uvádějí ve svém výzkumu, že na vyšší a odbornější pozice preferují společnosti zaměstnance z interních zdrojů. Naopak u administrativy a dělnických pozic se firmy přiklání k externím zdrojům.

Vnitřní zdroje

Koubek (2015), d'Ambrosová (2014) a Kocianová (2010) se shodují na těchto vnitřních zdrojích:

- a) pracovníci, kteří jsou uvolňováni kvůli ukončení výroby nebo díky jiným organizačním změnám,
- b) pracovníci, kteří mají využití na jejich současném pracovním místě, avšak mají zájem přejít na jiné nové či uvolněné pracovní místo,
- c) pracovníci, kteří jsou již schopni vykonávat náročnější práci, než vykonávají nyní,
- d) pracovníci, kteří nemají práci v důsledku technického rozvoje, např. při použití produktivnější technologie apod.

Výhody při výběru pracovníků z vnitřních zdrojů dle Koubka (2015): uchazeč zná lépe společnost; lepší návratnost investic do vzdělávání a zkušeností pracovníků; společnost ví o slabých a silných stránkách uchazeče; pozitivní vliv na loajalitu a motivaci pracovníků (naděje na lepší místo, na zaměstnání, když se zruší dosavadní pracovní místo). Kocianová (2010) navíc u výhod uvádí ještě možnou regulovatelnost personálními plány; nižší náklady na proces získávání zaměstnanců; obsazování pracovního místa je rychlejší a udržení mzdové úrovně (pracovník z vnitřních zdrojů vyjde „levněji“ než pracovník ze zdrojů vnějších). Dále d' Ambrosová (2014) zmiňuje, že odpadá náročné období sociální a profesionální adaptace a Sequensová a kol. (2005) dodává, že se snižuje fluktuace a další výhodou je nefinanční ocenění pracovníkových schopností.

Nevýhody při výběru pracovníků z vnitřních zdrojů (Koubek, 2003):

- Noví zaměstnanci, kteří jsou mimo firmu, mohou přinést do organizace nové myšlenky a přístupy, větší zkušenosti a kontakty. To znamená, pokud je firma zaměřena pouze na vnitřní zdroje, může to být překážkou pronikání nových přístupů a myšlenek do organizace. Ochuzuje organizaci o kontakty a zkušenosti pracovníků přicházející z venku, kteří by přispěli k rozvoji společnosti.
- Pokud je v organizaci uplatňována zásada obsazovat pracovní místo z vnitřních zdrojů, zvyšuje se tak pravděpodobnost, že zaměstnanci dříve

nebo později dostanou místo, kde již nezvládnou úspěšně plnit potřebné pracovní úkoly.

- Vzájemná rivalita mezi pracovníky (hlavně o vyšší funkční pozice) může negativně ovlivnit morálku a vztahy na pracovišti.

Dle d'Amrosové (2014) jsou dvě nevýhody při výběru pracovníků z vnitřních zdrojů a to:

- vzniká menší pravděpodobnost přijímání nových, pokrokových metod řízení,
- problém svázanosti současného pracovníka s pracovní skupinou, se známým prostředím.

Kocianová (2010) ještě krom nevýhod zmíněných výše uvádí: omezený výběr, vznikají často nezbytné náklady na rozvoj a vzdělávání, dále vzniká potřeba obsadit uvolněné pracovní místo pracovníka, který byl vybrán na jinou pozici v rámci firmy.

Vnější zdroje

Pokud společnost nemá dostatečné vnitřní zdroje, musí pracovníky hledat mimo firmu. Počet zájemců o volné pracovní místo ovlivňuje několik faktorů, převážně situace na trhu práce, charakter pracovního místa a podmínky na tomto pracovním místě (možnost rozvoje, odměňování, kariéra na daném místě atd.), pověst firmy jako zaměstnavatele (Kocianová, 2010).

Mezi hlavní vnější zdroje pracovních sil řadíme dle Koubka (2015) a Kocianové (2010):

- a) čerství absolventi škol nebo jiných institucí, které připravují studenty na budoucí povolání,
- b) volné pracovní zdroje na trhu práce (např. nezaměstnaní, kteří jsou registrovaní jako uchazeči o zaměstnání na úřadech práce),
- c) pracovníci jiných podniků, kteří chtějí změnit zaměstnavatele, nebo je nabídka jiné firmy k tomuto rozhodnutí přivede.

Také se uvádějí doplňkové vnější zdroje, které mohou například být (Koubek, 2015):

- d) senioři,
- e) ženy v domácnostech,
- f) studenti,
- g) pracovníci v zahraničí.

Výhody při výběru pracovníků z vnějších zdrojů jsou (Koubek, 2015):

- většinou se levněji, rychleji a snadněji získávají vysoce kvalifikovaní pracovníci, technici a manažeři zvenku než zaučit vlastní zaměstnance ve firmě na dané pracovní místo,
- do organizace se přinesou nové názory, pohledy, poznatky a zkušenosti zvenku,
- okruh talentů a schopností mimo firmu je většinou mnohem širší, než je možné objevit uvnitř organizace. Je větší šance nalézt vhodného zaměstnance, zaměstnance s lepšími zkušenostmi a širšími pracovními dovednostmi.

Kocianová (2010) navíc k těmto přínosům uvádí další dvě výhody:

- pracovník z venku bývá spíše „uznán“ na pracovní pozici, než povýšený spolupracovník,
- nový zaměstnanec mívá zpravidla větší pracovní nasazení.

Sequensová a kol. (2005) ještě zmiňuje navíc za výhody:

- nový příchozí zaměstnanec vnímá nedostatky ve společnosti,
- neexistují dlouholeté vztahy a vazby na oddělení, takže to umožňuje použít i nepopulární opatření.

Na druhé straně však samozřejmě existují některé nevýhody (Kocianová, 2010): obsazování pracovní pozice trvá obvykle déle; vyšší náklady na celkový proces

získávání; blokována možnost postupu vlastních pracovníků; noví pracovníci žádají větší finanční ohodnocení (než by měli stávající pracovníci organizace); zvyšuje se fluktuace; pracovník může mít stres z přechodu na nové místo; adaptace pracovníka vyžaduje peníze i čas, jelikož nový pracovník nezná podnik a kolegy, tím nepodává stoprocentní výkon; přijetí nového zaměstnance je spojeno vždy s určitou mírou rizika (riziko nesprávné volby).

3.2.6 Faktory ovlivňující získávání zaměstnanců

Během získávání pracovníků firma zahajuje akci tak, že nejprve vyšle signál o tom, že je nutné obsadit volné pracovní místo. Poté očekává odezvu od uchazečů o zaměstnání, mezi nimiž jsou jak pracovníci z vnitřních zdrojů tak z vnějších (Koubek, 2011).

Tato odezva na signál podniku je ovlivňována řadou faktorů, které by měla mít na paměti každá společnost v průběhu vlastního získávání zaměstnanců, převážně ve fázi přípravy. Řadu faktorů může firma více nebo méně sama ovlivnit. Jsou faktory ovlivnitelné společností a faktory neovlivnitelné společností (Koubek, 2003).

Vnitřní faktory

Dle Kocianové (2010) se faktory ovlivnitelné společností dělí do dvou skupin a Koubek (2011) uvádí dělení do tří skupin.

- 1) Forma, informační hodnota, obsah, dosah a nasměrování signálu, který vysílá firma, vše, co se týká nabídky zaměstnání, ovlivňuje velmi výrazně míru odezvy ze strany budoucích pracovníků. Je tedy potřeba zaměřit se na správnou formulaci a umístění nabídky zaměstnání pro uchazeče (Koubek, 2011).
- 2) Vnitřní podmínky vztahující se k volnému pracovnímu místu. Do této skupiny patří především:

- požadavky na pracovníka (kvalifikace, vzdělání, praxe aj.),
- povaha práce,
- rozsah odpovědnosti a povinností,
- postavení v hierarchii funkcí firmy,
- místo výkonu práce,
- pracovní podmínky (plat, prostředí práce nebo zvláštní zaměstnanecké výhody pracovního místa aj.),
- organizace pracovní doby a práce (Kocianová, 2010).

3) Charakteristiky společnosti:

- pověst společnosti (jak se společnost chová k pracovníkům a zákazníkům),
- význam společnosti a její úspěšnost (výsledky hospodaření),
- úroveň péče o zaměstnance a zaměstnanecké výhody ve srovnání s ostatními organizacemi,
- úroveň a spravedlnost odměňování v porovnání ve srovnání s ostatními společnostmi,
- sociální prostředí a mezilidské vztahy v organizaci,
- možnost vzdělávání a rozvoje pracovníků,
- životní podmínky, umístění organizace a životní prostředí v jejím okolí atd. (Kocianová, 2010; Koubek, 2011).

Vnější faktory

Faktory neovlivnitelné společností. Ovlivňují podmínky zaměstnávání pracovníků a situace na pracovním trhu (Koubek, 2003 a 2011):

- 1) Demografické faktory – jedná se o proměnlivost reprodukce obyvatelstva, která se odráží v proměnlivosti reprodukce pracovních zdrojů (hlavně se jedná o kolísání vývoje porodnosti, které vede ke vzniku rozdílných velikostí generací a tím i ke kolísání množství vstupů a výstupů do produktivního věku), územní mobilita lidí včetně mezistátní a jiné

charakteristiky vývoje populace ovlivňuje kolísání nabídky pracovníků na trhu práce.

- 2) Ekonomické faktory – odrážejí cyklický vývoj národního hospodářství nebo jiné změny (např. strukturální) a prolínají se do změn poměru mezi poptávkou na trhu pracovních sil a jejich nabídkou. Do těchto faktorů se zahrnuje i síla vazby národní ekonomiky na ekonomiku jiné země, kdy změny v ostatních zemích způsobují změny v tuzemsku (Kocianová, 2010).
- 3) Politicko-legislativní faktory – ovlivňují proces získávání zaměstnanců a zaměstnávání lidí např. umožňování zaměstnávání cizinců v tuzemsku a místními lidmi v zahraničí, regulují nebo neregulují trh práce, vytvářejí překážky, aby neprobíhala diskriminace uchazečů o zaměstnání (na základě věku, barvy kůže, politických názorů, pohlaví, náboženství atd.) nebo nařizují zaměstnávání osob, které nemohou vykonávat zaměstnání v plné výši (např. osoby se změnou pracovní schopnosti apod.), (Kocianová, 2010).
- 4) Sídelní faktory – jedná se především o preferenci typu sídla na úkor jiného sídla (rezidenční preference), charakter osídlení v okolí podniku nebo preference území, kde jsou lepší podmínky životního prostředí. Oboje může vést k územní rozdílnosti situace na pracovním trhu, ke specifčnosti v zázemí firmy (Koubek, 2003).
- 5) Sociální faktory – souvisejí převážně s orientačními hodnotami pracovníků a jejich proměnlivostí, s orientacemi profesně-kvalifikačními, rodinnými orientacemi žen, orientacemi týkající se vzdělání apod. Ovlivňují strukturu a velikost nabídky na pracovním trhu (Koubek, 2011).
- 6) Technologické faktory – vytvářejí nová pracovní místa a mění či likvidují stará zaměstnání v míře, které se profesně-kvalifikační struktura nynějších pracovních sil může přizpůsobit pouze z části a se zpožděním. Způsobují strukturální nesoulad mezi poptávkou a nabídkou na pracovním trhu (Kocianová, 2010).

V této kapitole byly probrány důležité vnitřní a vnější faktory, které ovlivňují získávání zaměstnanců a pomáhají rozhodnout, jaké metody získávání jsou vhodné.

3.2.7 Metody získávání zaměstnanců

Volba metody získávání zaměstnanců je závislá na tom, zda se firma rozhodne získávat pracovníky z vnitřních nebo vnějších zdrojů, jaké jsou požadavky na budoucího držitele volného pracovního místa (požadavky na některé zvláštní schopnosti pracovníka, úroveň kvalifikace atd.), situace na pracovním trhu, hlavně na místním pracovním trhu, jak rychle je nutné pokrýt volné pracovní místo, kolik je možné vynaložit peněžních prostředků na získávání pracovníků atd. Metod získávání zaměstnanců je velké množství a firma se obvykle neomezuje na jednu z nich, ale používá více těchto metod dohromady (Dvořáková a kol., 2007).

Armstrong (2007) mezi hlavní metody získávání zaměstnanců řadí tyto:

- inzerování,
- internet,
- externí vyhledávací a zprostředkovatelské služby,
- vzdělávací zařízení.

Thomson (2011) navíc uvádí následující metody:

- tradiční zdroje uchazečů,
- dřívější uchazeči.

Koubek (2003, 2011 a 2015) se shodují s Kocianovou (2010) na těchto metodách získávání zaměstnanců:

- uchazeči se nabízejí sami,
- doporučení stávajícího pracovníka,
- přímé oslovení vyhlédnutého jedince,
- vývěsky (ve společnosti a mimo ni),

- letáky vkládané do poštovních stránek,
- inzerce ve sdělovacích prostředích,
- spolupráce firmy se vzdělávacími institucemi,
- spolupráce s úřady práce,
- využití služeb komerčních zprostředkovatelen,
- spolupráce s odbory a využívání jejich informačního systému,
- použití počítačových sítí (internetu) - elektronické získávání pracovníků.

Uchazeči se nabízejí sami

Jestliže má organizace jako zaměstnavatel dobrou pověst, nabízí zajímavou, dobře placenou prestižní práci, má pro pracovníky výhodnou sociální a personální politiku, nepoužívá aktivní metodu získávání pracovníků. Pro uchazeče je tak atraktivní, že se lidé o práci hlásí sami, přicházejí či se písemně na podnik obracují se svou nabídkou. Tyto případy se vyskytují hlavně v období větší nezaměstnanosti. Tento způsob hledání nového zaměstnání využívají hlavně čerství absolventi škol a osoby, které končí školu (Koubek, 2015).

Výhody a nevýhody této metody zobrazuje tabulka č. 1.

Tabulka č. 1: Výhody a nevýhody

Výhody (+)	Nevýhody (-)
✓ eliminace nákladů na inzerci, které bývají vysoké	✗ nabídka uchazečů není pravidelná
	✗ není dostatečná možnost výběru
	✗ neupotřebitelní uchazeči

Zdroj: vlastní zpracování dle Koubek (2003)

Doporučení stávajícího pracovníka

Stávající pracovník doporučí podniku vhodného kandidáta na volné pracovní místo. Firma se na něho může přímo obrátit nebo pracovník sám dá vědět svému známému o volném pracovním místě ve firmě. Stávající pracovník musí být informován o volném pracovním místě, o jeho požadavcích a povaze (Koubek, 2003).

Jedná se o levnou a účinnou metody získávání pracovníků. Do společnosti přichází nová pracovní síla, jež ví z neformálního kontaktu o firemní kultuře, hodnotách a normách a má představu, co se od ní bude očekávat (Dvořáková a kol., 2007).

V tabulce č. 2 je možné vidět výhody a nevýhody této metody.

Tabulka č. 2: Výhody a nevýhody

Výhody (+)	Nevýhody (-)
✓ rychlost	✗ omezená možnost výběru
✓ nízká finanční zátěž	✗ nebezpečí vytváření klik v organizaci
✓ vhodní uchazeči, jak odborně, tak svými osobnostními charakteristikami	

Zdroj: vlastní zpracování dle Koubek (2015)

Přímé oslovení vyhlédnutého jedince

Případnými uchazeči se mohou stát osoby, s kterými společnost spolupracuje na smluvní bázi, dále jedinci, s kterými v rámci obchodní činnosti přichází do kontaktu, významní lidé v oboru apod. V případě zájmu je poté podnik sám osloví se svou nabídkou (Kocianová, 2010).

Výhody a nevýhody viz tabulka č. 3.

Tabulka č. 3: Výhody a nevýhody

Výhody (+)	Nevýhody (-)
✓ operativnost	✘ zhoršení vztahů s firmou, které se snažíme přebrat zaměstnance
✓ lidé jsou vhodní z osobnostního i odborného profilu	✘ diskuze o pracovních podmínkách a platu ze strany pracovníka
✓ ušetření peněz za nákladné inzerování nebo služby komerčních zprostředkovatelských institucí	

Zdroj: vlastní zpracování dle Koubek (2015)

Vývěsky (ve společnosti nebo mimo ni)

Nutností je vývěsky dát na takové místo ve společnosti, kde procházejí všichni pracovníci (aby měli možnost se sami ucházet o pracovní místo nebo informovat či doporučit vhodné uchazeče), případně vývěsky dát na místo mimo firmu, kudy chodí nejvíce lidí z venku a nabídka zaujala vhodné uchazeče o pracovní místo. Je možné využít i různých vývěskových služeb (Koubek, 2011).

Tabulka č. 4 zobrazuje výhody a nevýhody této metody.

Tabulka č. 4: Výhody a nevýhody

Výhody (+)	Nevýhody (-)
✓ širší možnost výběru vhodných uchazečů, jednotnější a racionálnější kritéria výběru	✘ o volné pozici se dozvědí lidé, kteří si vývěsky všimnou a přečtou si ji
✓ podrobný popis volného pracovního místa, požadavků na zaměstnance i pracovní podmínky, informace, kde se mají přihlásit a termín, v kterém se mají uchazeči přihlásit	✘ oslovení malého počtu potenciálních uchazečů, zpravidla jen z nejbližšího okolí společnosti
✓ levný způsob	
✓ redukce nevhodných uchazečů	

Zdroj: vlastní zpracování dle Koubek (2013)

Letáky vkládané do poštovních schránek

Metoda není vhodná pro získávání zaměstnanců na kvalifikovaná pracovní místa (Kocianova 2010). Vkládání letáků do poštovních schránek obyvatelům na určitém místě území je aktivnější metoda pro získání budoucích zaměstnanců než vývěsky a nezáleží, jestli letáky doručí poštovní doručovatel, specializovaná organizace, která je na tyto služby zaměřená, či najatí jedinci za tímto účelem. Lidé jsou vlastně svým způsobem nuceni zaregistrovat nabídku práce od společností hledající nové pracovní síly (Koubek, 2015).

Tato metoda má podobné výhody jako vývěska až na cenu, která je o něco vyšší. Také se nabídka dostane k více obyvatelům daného území. Nevýhodami této metody

je, že se používá pro získávání nekvalifikované pracovní síly. Efektivnost je závislá na počtu letáků, které jsou vloženy do poštovních schránek (Koubek, 2011).

Inzerce ve sdělovacích prostředcích

Jedná se o nejvíce obvyklou metodu přilákání uchazečů o pracovní místo. Vyskytuje se převážně v novinách, ve sdělovacích prostředcích, v běžných časopisech nebo také v odborném tisku. Jedna z prvních otázek, na kterou si musí firma odpovědět je, jestli je inzerování opravdu skutečně nezbytné. Nutné je také zvážit, zdali není lepší využít služeb zprostředkovatelské agentury či poradenské firmy, která se specializuje na získávání nových pracovníků. Před volbou metody se zaměřujeme na tři hlavní kritéria a to na nákladovost, rychlost a pravděpodobnost získání dobrých pracovníků. Jsou tři hlavní cíle inzerování (Armstrong, 2007):

- 1) upoutat pozornost – inzerát by měl zaujmout potenciální uchazeče o práci více než inzerce ostatních konkurenčních firem,
- 2) stimulovat akci – inzerát musí vypadat tak, aby jeho podoba nejen upoutala pozornost očí, ale také aby přiměla potenciální uchazeče si ho přečíst celý až do konce a aby měl dostatečný počet odpovědí od vhodných budoucích zaměstnanců,
- 3) vytvářet a udržovat zájem – inzerát musí informace o pracovním místě, podmínkách zaměstnání, podniku a požadované kvalifikaci sdělovat zajímavým a atraktivním způsobem.

Výhody a nevýhody inzerce ve sdělovacích prostředcích viz tabulka č. 5.

Tabulka č. 5: Výhody a nevýhody

Výhody (+)	Nevýhody (-)
✓ rychlé šíření informace o volném pracovním místě k adresátovi	✘ cena inzerování
✓ o pozici se dozví větší počet lidí než při ostatních metodách získávání zaměstnanců	
✓ autoselekce potencionálních uchazečů	

Zdroj: vlastní zpracování dle Koubek (2003)

Spolupráce firmy se vzdělávacími institucemi

Jedná se o spolupráci s učilišti, školami, univerzitami apod. Metoda je méně využívaná. Některé společnosti, které se účastní různých akcí nebo organizují „dny otevřených dveří“ pro studenty, touto cestou získávají vhodné pracovníky s nutným profesním zaměřením a tímto způsobem si vyhledají i talenty. Takové podniky často nabízejí studentům nebo absolventům různé programy. Většinou mají vypracované metody, dle kterých si zvolí vhodné jedince a různými způsoby se snaží studenty stimulovat (například poskytnutím finanční podpory během studia), aby k nim šli po absolvování školy pracovat. Často podniky studentům nabízejí stáže, které jsou pro ně obvykle „zkušební dobou“ před nástupem do zaměstnání (Kocianová, 2010).

Tabulka č. 6 popisuje výhody a nevýhody spolupráce firmy se vzdělávacími institucemi.

Tabulka č. 6: Výhody a nevýhody

Výhody (+)	Nevýhody (-)
✓ cena	✗ sezónní nástup absolventů do pracovního režimu
✓ předvýběr a doporučení vhodného kandidáta od školy	✗ nedostatek pracovních zkušeností absolventů
✓ více informací, než o běžném uchazeči o pracovní místo	
✓ dobrá zaměstnanecká pověst	

Zdroj: vlastní zpracování dle Koubek (2015)

Spolupráce s úřady práce

Úřady práce zajišťují zaměstnání pro zájemce o práci a zaměstnance pro organizaci zcela zdarma. V některých případech poskytnou i finanční podporu firmě na zaměstnání pracovníka, který má změněnou pracovní schopnost. Zájemci o zaměstnání, které nabízí úřad práce, mají většinou nízkou kvalifikaci (Kocianová, 2010).

Výhody a nevýhody této metody viz tabulka č. 7.

Tabulka č. 7: Výhody a nevýhody

Výhody (+)	Nevýhody (-)
✓ levné získávání zaměstnanců	✘ nižší kvalifikace zaměstnanců
✓ příspěvek za zaměstnání pracovníka se změnou pracovní schopnosti	✘ omezený výběr z uchazečů
✓ předběžný výběr	

Zdroj: vlastní zpracování dle Koubek (2015)

Využívání služeb komerčních zprostředkovatelen

V dnešní době již existuje mnoho známých firem, které se zaměřují na zabezpečování personálu, nejčastěji nedělnických kategorií, což ukazuje rostoucí počet společností, které se rozhodly získávat své pracovníky pomocí outsourcingu (Thomson, 2011). Společnosti si můžou za dosažení pracovníka účtovat částku, která odpovídá patnácti i více procentům ročního platu konkrétní pracovní pozice během prvního roku zaměstnání (Armstrong, 2007).

Tabulka č. 8 zobrazuje výhody a nevýhody využívání služeb komerčních zprostředkovatelen.

Tabulka č. 8: Výhody a nevýhody

Výhody (+)	Nevýhody (-)
✓ větší zkušenost ve vyhledávání a výběru vhodných uchazečů	✗ nelze spoléhat na výběr i předvýběr
✓ větší znalost pracovního trhu	✗ drahý způsob
✓ databáze potenciálně vhodných uchazečů	✗ serióznost a kvalita není tak vysoká
✓ zprostředkovatelny poskytují služby zlepšující proces výběru	✗ chybí zpětná vazba

Zdroj: vlastní zpracování dle Koubek (2011)

Spolupráce s odbory a využívání jejich informačního systému

K získávání zaměstnanců využívají odbory země, které mají dlouhou odborovou tradici a odborové svazy. Jedna z podmínek je, aby určitý odborový svaz vlastnil informační systém a fungovalo spojení na své členy, hlavně na členy, kteří nejsou momentálně zaměstnaní (Koubek, 2015).

Spolupráce s odbory a využívání jejich informačního systému má své výhody a nevýhody, které jsou zobrazené v tabulce č. 9.

Tabulka č. 9: Výhody a nevýhody

Výhody (+)	Nevýhody (-)
✓ udržování dobrých vztahů mezi odbory a vedením firmy	✘ omezené možnosti výběru
✓ uchazeč má požadované schopnosti a kvalifikaci	✘ většinou získávání zaměstnanci dělnického zaměření
✓ levná metoda	

Zdroj: vlastní zpracování dle Koubek (2003)

Použití počítačových sítí (internetu)

Tato metoda získávání zaměstnanců využívá internet k inzerování, nebo k informování o uvolněných pracovních místech, podává informace o zaměstnavateli, o pracovním místě a probíhá tu emailová komunikace zaměstnavatele s uchazeči o volné pracovní místo. Uchazeči si posílají žádost „online“, vyplňují elektronickou podobu formuláře životopisu a čekají na odezvu emailem od zaměstnavatele. Původně byl internet využíván pro zaplnění pracovních míst v oboru informačních technologií, ale nyní je všeobecně využíván na různé pracovní pozice (Armstrong, 2007).

V dnešní době se stále rozšiřuje trend vyhledávání zaměstnanců pomocí sociálních sítí. Společnosti se zde propagují, nabízejí své produkty, ale i aktivně hledají své zaměstnance. Typické sociální sítě jsou Facebook, LinkedIn nebo Twitter. V Americe jsou selekce zaměstnanců pomocí sociálních sítí běžnou praxí, v České republice se jedná o relativně novou výzvu, ale již teď je zřejmé, že tento způsob získávání zaměstnanců má velký potenciál. Pomocí sociálních sítí si personalisté

mohou vyhledat potencionálního uchazeče a zjistit o něm mnohdy více informací, než jim poskytne sám osobně (Böhmová, Pavlíček, 2013).

Výhody a nevýhody využití počítačových sítí (internetu) viz tabulka č. 10.

Tabulka č. 10: Výhody a nevýhody

Výhody (+)	Nevýhody (-)
✓ pokrytí širokého kruhu uchazečů	✗ ne všechny kategorie pracovníků užívají internet
✓ levnější a rychlejší než obvyklé způsoby získávání zaměstnanců	✗ firma může být zavalena spoustou nevhodných a špatných žádostí
✓ více informací o pracovním místě a společnosti nabízející zaměstnání	
✓ možnost elektronicky připojit životopis či jiný formulář	

Zdroj: vlastní zpracování dle Koubek (2011) a Armstrong (2007)

Dřívější uchazeči

Další metodou, která se využívá pro získávání pracovníků, může být počítačová databáze neúspěšných uchazečů o zaměstnání. Počítačový systém týkající se získávání zaměstnanců dává možnosti společnosti udržovat a rozšiřovat rozsáhlé databáze uchazečů, kterým se mohou ozvat jako první, jakmile se uvolní určité pracovní místo. Nevýhodou této metody je, že už uchazeč nemusí mít zájem o konkrétní volné místo nebo už není volný. Výhodou jsou malé náklady (Thomson, 2011).

Autor Zikmund (2011) ve svém článku zmiňuje mimo běžných metod získávání zaměstnanců také možnost získávání pracovníků z řad rodinných členů nebo přátel. Uvádí však, že tyto metody nedoporučuje, jelikož tato cesta většinou nebývá správná. Zaměstnanci si budou myslet, že se upřednostňují rodinní příslušníci a přátelé a velice složitě se dokazuje opak. Také pak není jednoduché těmto dvěma kategoriím vysvětlovat, že nepracují dostatečně efektivně, jak by se na dané pozici od člověka očekávalo. Není snadné vyvíjet autoritativní přístup na někoho, kdo Vás zná celý život. Dále se může stát, že na ně bude vyvíjen větší tlak, než by byl vyvíjen na „obyčejného“ zaměstnance.

3.3 Shrnutí teoretických východisek

Teoretická část diplomové práce byla zaměřena především na získávání zaměstnanců a proces získávání zaměstnanců, s následným důrazem na představení určitých dílčích segmentů, jenž tento proces tvoří. Těmito segmenty jsou:

- 1) Identifikace potřeby získávání zaměstnanců.
- 2) Plánování pracovních sil.
- 3) Analýza pracovního místa.
- 4) Popis pracovního místa.
- 5) Zdroje získávání zaměstnanců (vnitřní a vnější).
- 6) Faktory ovlivňující získávání zaměstnanců.
- 7) Metody získávání zaměstnanců.

Patrný větší rozsah třetí kapitoly byl věnován metodám získávání zaměstnanců, kterých existuje velké množství a bylo nutné je vysvětlit. Autorka se zaměřila především na tyto metody získávání zaměstnanců:

- a) uchazeči se nabízejí sami,
- b) doporučení stávajícího pracovníka,
- c) přímé oslovení vyhládnutého pracovníka,
- d) vývěsky (ve společnosti i mimo ni),

- e) letáky vkládané do poštovních stránek,
- f) inzerce ve sdělovacích prostředcích,
- g) spolupráce firmy se vzdělávacími institucemi,
- h) spolupráce firmy s úřady práce,
- i) využití služeb komerčních zprostředkovatelen,
- j) spolupráce firmy s odbory a využívání jejich informačního systému,
- k) použití počítačových sítí (internetu),
- l) dřívější uchazeči.

U jednotlivých metod byly do tabulky zpracovány jejich výhody a nevýhody. Veškeré důležité poznatky z teoretických základů budou aplikovány později v praktické části této práce.

Šnýdrová (2014) ve svém článku uvádí, že díky vývoji trhu práce a změně požadavků a cílů ze strany zaměstnavatele i zaměstnance je nutné přistoupit ke změnám v oblasti získávání zaměstnanců. Současným trendem je flexibilní forma zaměstnávání, možnost kariérního růstu a rozvoje, a také rovnováha mezi osobním a pracovním životem. V dnešní době je na vzestupu metoda získávání zaměstnanců pomocí sociálních sítí. Nejvíce oblíbená sociální síť je LinkedIn, dále Facebook a na posledním místě se umísťuje Twitter.

4 Charakteristika zvoleného subjektu

Společnost Pyramida Průhonice, s. r. o. byla založena v roce 1997. Předmětem jejího podnikání je nákup motorových vozidel a jejich náhradních dílů za účelem dalšího prodeje. Firma poskytuje i opravu a servis motorových vozidel. Společnost je také importérem motocyklů a člunů YUKI do ČR (Pyramida Průhonice, 2015).

V roce 1997 se společnost zaměřovala na prodej motorových vozidel španělské značky Seat. Firmě se na trhu dařilo a v roce 1998 se stala jedním z největších prodejců v České republice španělských motorových vozidel značky Seat. Díky vývoji automobilového trhu a změně podmínek v rámci možnosti prodeje více automobilových značek, se firma v roce 2003 rozhodla rozšířit svou nabídku rovněž o jihokorejskou značku automobilů Hyundai, a i v tomto případě se společnost řadila k největším prodejcům v České republice a v roce 2013 se stala největším dealerem vozů Hyundai v ČR (Pyramida Průhonice, 2015).

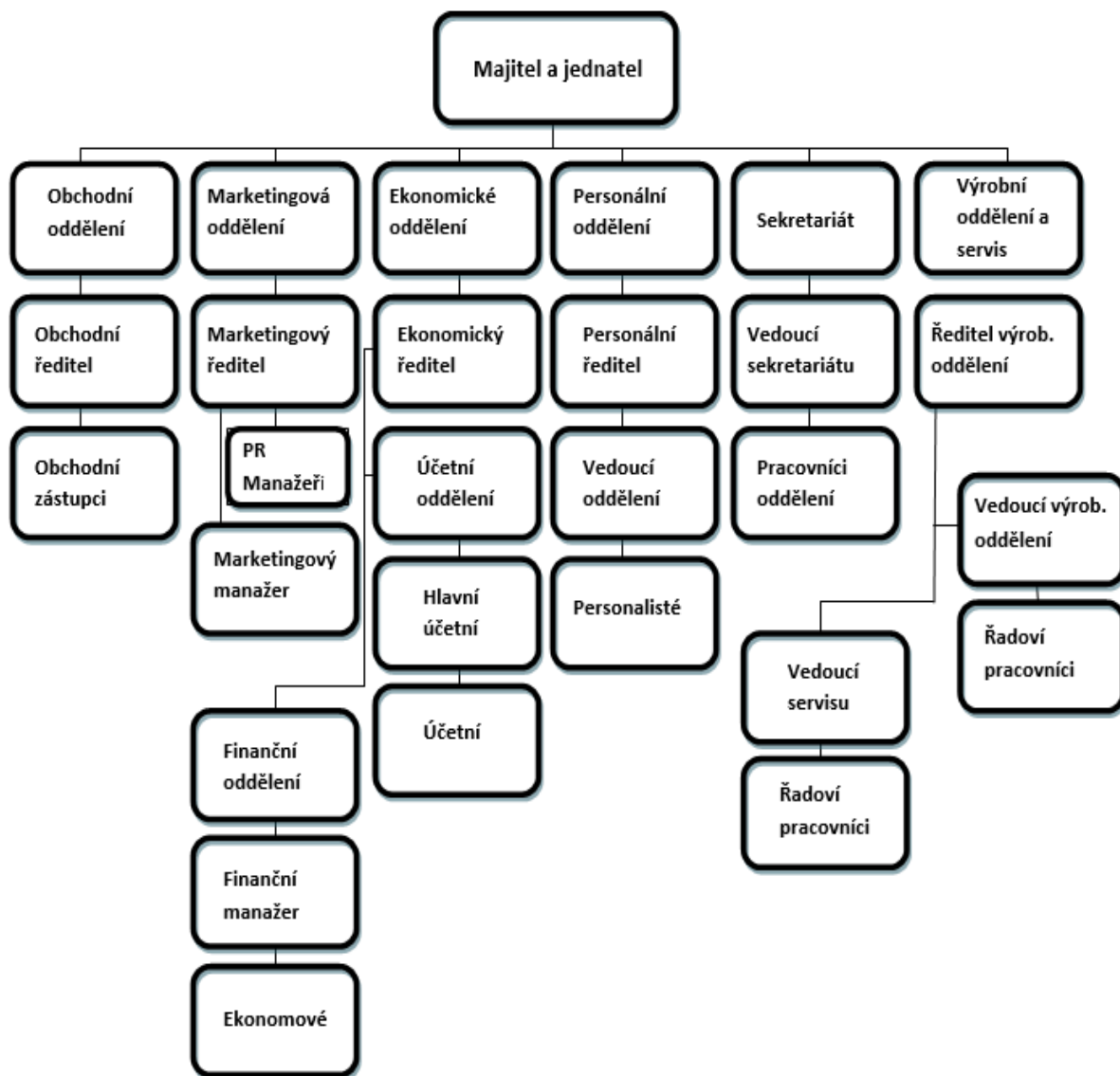
Firma se nachází v komplexu dominantní pyramidy a na ni přidružených budov. V areálu je možné najít jeden z nejmoderněji vybavených servisů, tři moderní showroomy, lakovnu, myčku, klempírnu, sklad náhradních dílů a příslušenství. Počet zaměstnanců je okolo 160, ale i přesto se společnost snaží o individuální přístup ke klientům a také o atmosféru rodinné firmy. Společnost dbá na preciznost a rychlost prováděných služeb (Pyramida Průhonice, 2015).

4.1 Organizační a řídicí struktura společnosti

Ve společnosti pracuje okolo 131 kmenových zaměstnanců a 29 brigádníků ve čtyřech pobočkách. Pracovníci jsou muži i ženy a spadají do různých věkových kategorií. Většina zaměstnanců má středoškolské vzdělání ukončené maturitou nebo výuční list. Na vyšších pozicích je samozřejmě zapotřebí mít vysokoškolské vzdělání. Zaměstnanci jsou rozděleni do různých oddělení firmy a to do obchodního oddělení, marketingového, ekonomického, personálního oddělení, dále do sekretariátu a výrobního oddělení se servisem. Pracovníci jednotlivých úseků

spadají pod ředitele, či vedoucí pracovníky daných oddělení, kteří jsou podřízeni majiteli, který je zároveň i jednatel společnosti (viz obrázek č. 1). Centrála společnosti sídlí v Průhonicích.

Obrázek č. 1: Organizační a řídicí struktura společnosti Pyramida Průhonice, s. r. o.



Zdroj: vlastní zpracování dle podkladů společnosti (2015)

4.2 Personální oddělení

Personální oddělení tvoří personální ředitel, vedoucí oddělení, dva personalisté a dva administrativní pracovníci personálního oddělení. Každý personalista má rozdílnou náplň práce. Na oddělení je personalista, který se zabývá získáváním nových pracovníků a jejich náborem a dále personalista, který organizuje a vytváří vzdělávací programy.

Získávání zaměstnanců má na starosti odpovědný personalista, kterého zastupuje vedoucí oddělení. Hlavní zodpovědnost tohoto personalisty je zajištění a dohled na stav a nábor pracovních sil, jejich počet a kvalita. Další náplní práce je plánování rozvoje pracovních sil, monitorování situace na trhu práce, nábor zaměstnanců, příprava konkursních řízení, vedení personální evidence a další úkoly, které jsou zobrazené v příloze č. 1.

S pracovníkem personální administrativy sepíše nový zaměstnanec pracovní smlouvu a vyplní osobní dotazník (viz příloha č. 2). Při ukončení pracovního poměru pracovník vyplní a podepíše výstupní list (viz příloha č. 3).

4.3 Ekonomická stránka společnosti

Informace o ekonomické stránce firmy byly poskytnuty z interních zdrojů společnosti a jsou za období 2011 - 2014.

Od roku 2011 až do roku 2013 oběžná a celková aktiva klesala. V roce 2014 došlo k největšímu zvýšení oběžných a také celkových aktiv. Způsobila to vyšší poptávka po nabízeném zboží, nikoliv změna výše zásob. Důsledkem bylo zvýšení finančních prostředků na bankovním účtu a zvýšení krátkodobých pohledávek. Dlouhodobý majetek v tomto období byl klesajícího charakteru, a to hlavně díky odpisům, které snižují cenu dlouhodobého hmotného majetku. Šlo především o samostatné movité věci. Největší zastoupení na celkových aktivech mají oběžná (58 %) a to převážně

zásoby. Další významnou položkou z celkových aktiv je dlouhodobý majetek, který v průměru dosahuje 40 % (vlastní zpracování dle interních materiálů, 2016).

V letech 2011, 2012 a 2013 byla společnost ve ztrátě, což se projevilo i na vlastním kapitálu, který se rok od roku snižoval. V roce 2014 podnik dosahoval zisku a vlastní kapitál narostl o 10 %. Cizí kapitál se vyvíjel rozdílně. Od roku 2011 do roku 2013 se firmě úspěšně vedlo splácet bankovní úvěry, a tím i snižovat velikost cizího kapitálu. V roce 2014 se v organizaci zvýšil cizí kapitál o 7 % v důsledku vzniklých nových závazků z obchodních vztahů. Společnost požádala o krátkodobý bankovní úvěr, aby mohla včas splatit část svých závazků z obchodních vztahů. Celková pasiva jsou převážně tvořena cizím kapitálem, který se pohybuje okolo 67 %. Vlastní kapitál tvoří 26 % celkových pasiv (vlastní zpracování dle interních materiálů, 2016).

V roce 2008 se vlivem hospodářské krize firma dostala do největší ztráty za celou dobu své existence. Od této doby se společnost snažila snížit svou ztrátu. Vyměnil se finanční ředitel, který aby zlepšil finanční situaci organizace, provedl restrukturalizaci společnosti pomocí optimalizace pracovních procesů, snížení počtu pracovníků, snížení nákladových položek, zefektivnění a zjednodušení řízení peněžních toků a efektivní sledování nákladovosti. V následujících dvou letech se povedlo firmě zvýšit výsledek hospodaření i přes nelehké podmínky. Nyní je společnost zisková. Tržby z prodeje zboží každý rok stabilně rostou. Největší položkou z celkových výnosů jsou tržby za prodané zboží, které byly okolo 82 %. Významný podíl na celkových výnosech mají také náklady vynaložené na prodané zboží, které se podílely ve výši 75 % (vlastní zpracování dle interních materiálů, 2016).

5 Vlastní zpracování

Tato část diplomové práce je zaměřená na výsledky vlastního šetření. Vlastní šetření bylo ve společnosti provedeno dvěma způsoby a to kvalitativním výzkumem pomocí strukturovaného rozhovoru s pracovníkem personálního oddělení a dále dotazníkovým šetřením.

Ve strukturovaném rozhovoru bylo položeno osm otevřených otázek a rozhovor trval přibližně 25 minut. Otázky byly zaměřeny na celkový proces při získávání a výběru zaměstnanců, a to jakým způsobem společnost zveřejňuje volné pracovní pozice, co vyžaduje od uchazečů o zaměstnání, jaké metody získávání zaměstnanců jsou využívané a další otázky týkající se celkového procesu získávání pracovníků.

Pro zhodnocení současné situace ve společnosti bylo provedeno dotazníkové šetření. Dotazník se sedmnácti otázkami byl rozeslán všem zaměstnancům, kteří byli přijati do zaměstnání za poslední dva roky a to jak kmenovým pracovníkům, tak i brigádníkům, kteří pracují na základě dohody. Vyplnění dotazníku netrvalo déle jak pět minut a bylo zcela anonymní. Šetření proběhlo od října do prosince roku 2015. Struktura dotazníku byla zaměřena na spokojenost pracovníků s personálním oddělením a postupu při jejich výběru do zaměstnání. Dále bylo dotazováno, zda pracovní pozice odpovídá jejich představám před nástupem do zaměstnání a na další důležité otázky zaměřené na podstatné charakteristiky potřebné ke zpracování a získání dostatečných informací na dané téma. Autorce se vrátilo 41 vyplněných dotazníků ze 49 odeslaných dotazníků, tedy návratnost činila téměř 84 % ze všech možných odpovědí.

5.1 Strukturovaný rozhovor

Jak je zmíněno výše, strukturovaný rozhovor byl prováděn se zástupkyní personálního oddělení paní Navrátilovou, která se zabývá získáváním nových zaměstnanců. Trval 25 minut a bylo položeno osm otevřených otázek, při nichž byly

zjištěny následující odpovědi, které pomohly pochopit autorce, jak probíhá získávání zaměstnanců ve vybrané organizaci.

Otázka č. 1: Jak dlouho se zabýváte personální činností?

Odpověď: „*Personální činností se zabývám již 12 let.*“

Otázka č. 2: Jakou formou uveřejňujete volné pracovní pozice?

Odpověď: „*O volných pracovních pozicích informujeme na našich internetových stránkách. Dále podáváme inzeráty na webové stránky určené k hledání zaměstnání (jobs.cz, www.prace.cz) a do některých vybraných novin (například MF dnes, Mladá fronta dnes).*“

Otázka č. 3: Jaké dokumenty požadujete po uchazečích?

Odpověď: „*Požadujeme strukturovaný životopis, na některé pozice i motivační dopis a občas také fotografii jako součást strukturovaného životopisu.*“

Otázka č. 4: Jakým stylem probíhá pohovor?

Odpověď: „*Ve formě rozhovoru. Na základě přijatých životopisů a motivačních dopisů provedeme předvýběr uchazečů a vhodné uchazeče telefonicky kontaktujeme a pozveme je k pohovoru, kde se bavíme formou rozhovoru.*“

Otázka č. 5: Jaké metody získávání zaměstnanců využíváte?

Odpověď: „*Kombinaci interních a externích metod. U interních metod se jedná zejména o vlastní zdroje zaměstnanců, kde dochází k povýšení na základě doporučení nadřízeným pracovníkem s přihlédnutím na odpracovanou dobu ve společnosti a obsahem zkušeností a kvalifikací. U externích metod se jedná o inzerci, kdy uchazeči reagují na inzeráty zveřejněné na internetu a v tisku.*“

Otázka č. 6: Kdo vytváří informace o pracovní pozici?

Odpověď: „Vedoucí daného oddělení, pro které se hledá zaměstnanec, si sám vymezí požadovaný profil hledaného zaměstnance a předá ho personálnímu oddělení, které dále informace zpracuje do vhodného inzerátu.“

Otázka č. 7: Dle čeho provádíte předvýběr uchazečů?

Odpověď: „Na základě životopisů uchazečů – zda splňují daná kritéria (praxe, znalosti) a také přihlížíme k motivačnímu dopisu, pokud jsme si ho vyžádali.“

Otázka č. 8: Používáte při pohovoru pravidelně některé stejné typy otázek? Jaké?

Odpověď: „Ano, používáme, např.:

- *Mohl/a byste nám říci něco o sobě?*
- *Jak byste se charakterizoval/a? Jaké jsou Vaše silné a slabé stránky?*
- *Jaké máte schopnosti, dovednosti?*
- *Co Vás motivuje?*
- *Kdybyste se měl/a porovnat se svými současnými kolegy, v čem jste lepší/horší, kde byste měl/a na sobě více zapracovat?“*

Zdroj: vlastní zpracování dle rozhovoru, Navrátilová (2015)

Z rozhovoru vyplývá, že paní personalistka má již mnohaleté zkušenosti s personální činností. Společnost o volných pracovních pozicích informuje na jejich webových stránkách, internetu nebo také v novinách. Po uchazečích personální oddělení vyžaduje vždy životopis, zda má uchazeč potřebnou praxi, znalosti a zkušenosti. V případě některých pozic se vyžaduje také motivační dopis a výjimečně fotografie. Na základě těchto dokumentů se provádí předvýběr a poté se personalistka domluví na termínu pohovoru, který probíhá formou rozhovoru. Metody získávání zaměstnanců společnost kombinuje, tedy používá jak interní, tak externí. U interních metod se zaměřuje hlavně na vlastní zdroje zaměstnanců, kteří mohou být povýšeni na základě doporučení jejich nadřízených a přihlíží se k odpracovaným rokům

ve firmě, kvalifikaci a zkušenostem pracovníka. Nejvíce používanou externí metodou získávání je inzerce a to jak na internetu, tak ve veřejném tisku. Informace o volné pracovní pozici a profil hledaného pracovníka vytváří vedoucí oddělení, na které je nutné sehnat nového zaměstnance, ten dále předá tyto informace do rukou personálního oddělení, které zpracuje vše do vhodné formy inzerátu a ten zveřejní. Personalistka při pohovoru využívá pravidelně některé typy otázek a to, aby uchazeč řekl něco o sobě, aby se charakterizoval – silné a slabé stránky, jeho schopnosti a dovednosti, co ho motivuje a v čem je lepší nebo horší v porovnání se svými stávajícími kolegy (pokud se jedná o interní zdroje uchazečů o zaměstnání).

5.2 Vyhodnocení dotazníkového šetření

Společnost působící na trhu již 19 let má 131 zaměstnanců na hlavní pracovní úvazek a 29 brigádníků na dohodu. Pro zhodnocení současné situace v organizaci bylo provedeno dotazníkové šetření. Dotazník se 17 otázkami (viz příloha č. 4) byl vytvořen na internetu pomocí stránek www.surveymonkey.com a odkaz k němu rozeslán na emailové adresy všem zaměstnancům, kteří byli přijati do zaměstnání za poslední dva roky a to jak kmenovým pracovníkům, tak brigádníkům, kteří pracují na základě dohody. Vyplnění dotazníku netrvalo déle než 5 minut a bylo zcela anonymní.

Struktura dotazníku byla zaměřena na spokojenost pracovníků s personálním oddělením, proč si vybrali zrovna tuto společnost pro svoje zaměstnání, jaký byl postup při jejich výběru do zaměstnání, jaké dokumenty od nich společnost chtěla před výběrovým řízením. Způsob zjištění volné pracovní pozice, jakým stylem byla ověřena jejich kvalifikace, jestli pracovní pozice odpovídá jejich představám před nástupem do zaměstnání, zda je možný kariérní růst na dané pracovní pozici a dalších důležitých otázek a kritériích, které byly zaměřeny na podstatné charakteristiky potřebné ke zpracování šetření a získání dostatečných informací k tématu.

Dotazníkové šetření probíhalo od října do prosince roku 2015. Autorce se vrátilo 41 vyplněných dotazníků ze 49 odeslaných dotazníků, tedy téměř 84 % ze všech

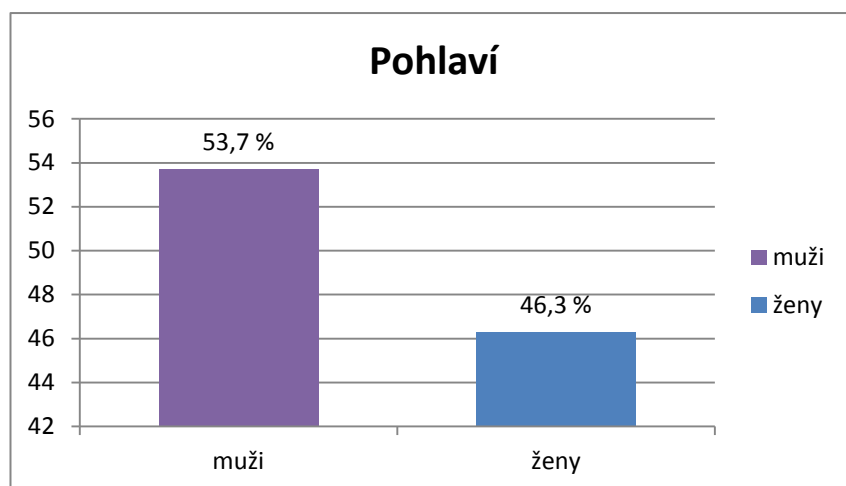
možných odpovědí. Výsledky dotazníků byly zpracovány do tabulek v počítačovém programu MS Excel (viz příloha č. 6) a z nich pak vytvořeny grafické výstupy zjištěných výsledků.

Struktura respondentů

Na dotazník odpovědělo 19 žen a 22 mužů. Struktura ze 41 navrácených dotazníků se tedy skládá ze 46,3 % žen a 53,7 % mužů (viz graf č. 1). Z grafu č. 2 je patrné, že z hlediska věku jsou zastoupené všechny věkové kategorie. Nejpočetnější skupinou byli respondenti ve věkové škále 31 – 40 let a to 51,2 % z celkového počtu vrácených dotazníků, dále následovalo věkové rozmezí 41 – 50 let s 26,8 %, poté věková kategorie 21 – 30 let ve výši 17, 1 % a po 2,4 % měly věková rozmezí do 20 let a nad 50 let.

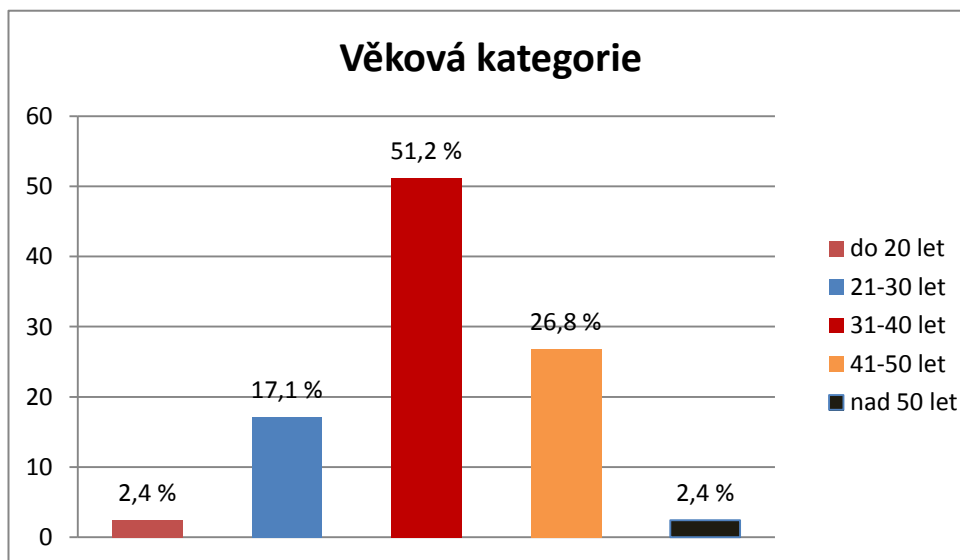
Z těchto výsledků vyplývá, že v organizaci jsou muži a ženy téměř ve stejném počtu, tedy společnost neupřednostňuje muže před ženami a naopak. Největší zastoupení má věková kategorie 31 – 40 let. To může znamenat, že firma vyhledává zaměstnance již zkušené, ale nikoliv velice mladé nebo naopak v pokročilém věku.

Graf č. 1: Pohlaví



Zdroj: vlastní zpracování

Graf č. 2: Věková kategorie

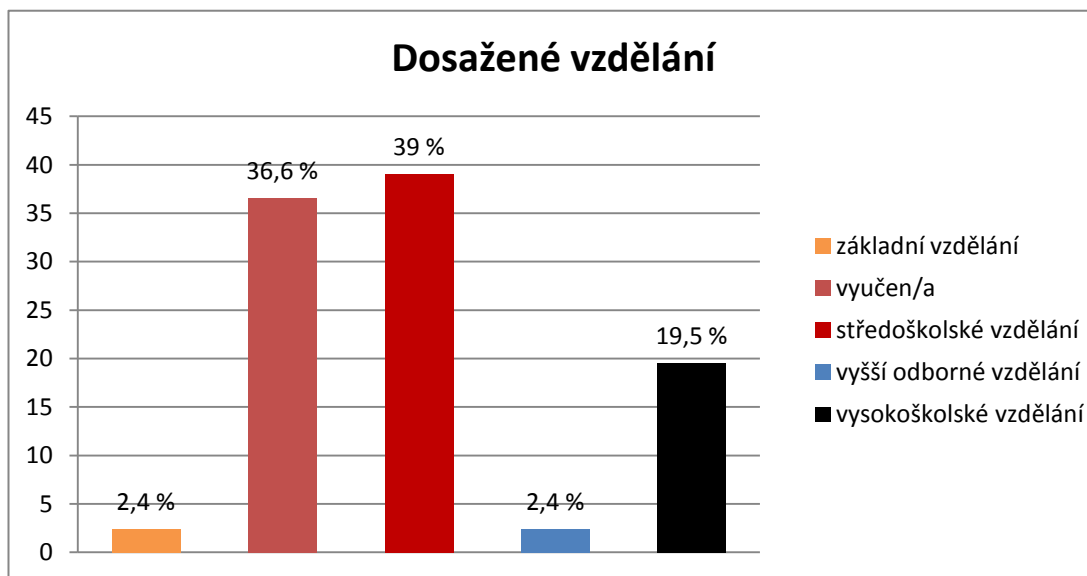


Zdroj: vlastní zpracování

Jedno z dalších zjišťovaných kritérií bylo dosažené vzdělání (viz graf č. 3). Nejvyšší zastoupení ze zkoumaného souboru měli osoby se středoškolským vzděláním a to ve výši 39 %, následovalo zastoupení zaměstnanců s výučním listem (36,6 %). Dále potom vysokoškolské vzdělání s 19,5 % a nejmenší procentuální podíl mají zaměstnanci s vyšším odborným vzděláním a základním vzděláním, a to ve výši 2,4 %.

Výsledky naznačují, že největší podíl mají zaměstnanci se středoškolským vzděláním a výučním listem. Pravděpodobnou příčinou je zřejmě častá obměna pracovníků ve výrobním oddělení, kde není potřeba dosáhnout vysokoškolského vzdělání. Vysokoškolské vzdělání má ze zkoumaného vzorku 8 lidí a ti budou pravděpodobně pracovat na pracovních pozicích, kde je toto vzdělání velice důležité a nedílnou součástí kompetencí této pozice. Základní vzdělání může mít pouze osoba, která pracuje v servisu (výrobním oddělení), jelikož pro ostatní oddělení je nutné mít minimálně výuční list s několikaletými zkušenostmi v oboru.

Graf č. 3: Dosažené vzdělání



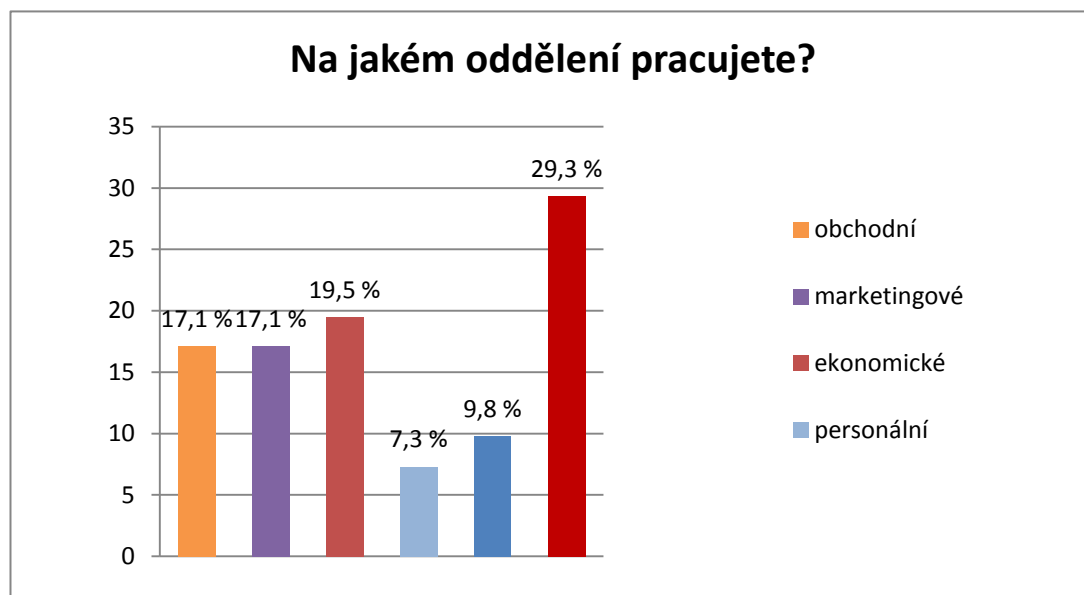
Zdroj: vlastní zpracování

Poslední otázka z hlediska specifikování struktury respondentů se týkala pracovního oddělení, kde zaměstnanci působí. Z grafu č. 4 je možné vyčíst jednotlivé zastoupení zaměstnanců z určitých oddělení. Dle odpovědí respondentů mělo nevyšší zastoupení v počtu přijatých zaměstnanců za poslední dva roky oddělení servis (výrobní oddělení), a to ve výši 29,3 %. Poté 19,5 % respondentů bylo přijato do ekonomického oddělení, obchodní a marketingové oddělení mají stejné zastoupení a to ve výši 17,1 %. Dalších 9,8 % ze všech dotazovaných pracuje na oddělení sekretariátu a nejmenší zastoupení nově přijatých zaměstnanců má oddělení personální (7,3 %).

Z těchto odpovědí vyplývá, že největší fluktuace zaměstnanců je na výrobním oddělení a naopak nejmenší na oddělení personálním. Logicky je to samozřejmě i tím, že ve výrobním oddělení je nejvíce vytvořených pozic, takže počet přijatých zaměstnanců za rok může být vyšší. Důležitý je poté pohled na skutečně zapříčiněnou fluktuaci v rámci oddělení. Jedním z důvodů může být, že několik pracovníků ze servisu odešlo do důchodu a přenechali své místo jiným, nebo je

pracovní pozice natolik fyzicky náročná, že se na ni zaměstnanci hodně střídají. Dalším stabilním oddělením mimo personálního je sekretariát, tam za poslední dva roky přišli pouze čtyři noví zaměstnanci.

Graf č. 4: Pracovní oddělení



Zdroj: vlastní zpracování

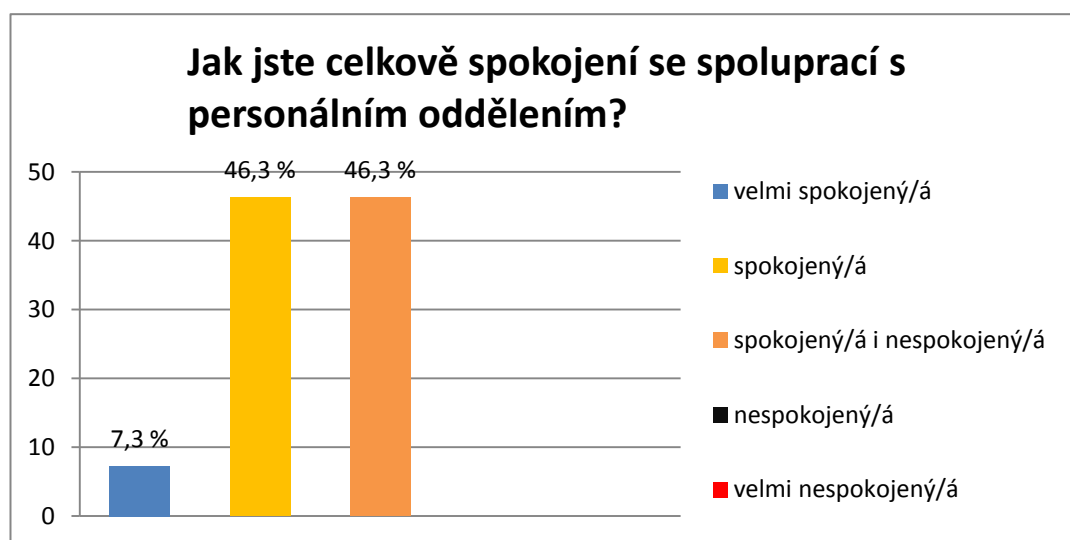
Hodnocení spolupráce s personálním oddělením

Jedna z položených otázek byla, jak jsou zaměstnanci celkově spokojeni se spoluprací s personálním oddělením (viz graf č. 5) a k tomu měli pět možností odpovědi. Políčko nespokojený/á a velmi nespokojený/á nezaškrtl nikdo z dotazovaných. Možnost spokojený/á i nespokojený/á zaškrtl 19 lidí tedy 46,3 % a možnost spokojený/á označilo jako svou odpověď stejné procento osob tedy také 46,3 %. Poslední možnost velmi spokojený/á označilo 7,3 % ze všech dotazovaných.

Je zřejmé, že zaměstnanci jsou převážně spokojeni, jelikož více jak polovina zaškrtnla kladné možnosti. Necelá polovina vybrala odpověď spokojený/á i nespokojený/á, což znamená, že personální oddělení musí ještě na některých věcech více zapracovat, ale

celkově je tato otázka hodnocena pozitivně, jelikož nikdo nevybral ani jednu z negativních možností.

Graf č. 5: Celková spokojenost se spoluprací s personálním oddělením



Zdroj: vlastní zpracování

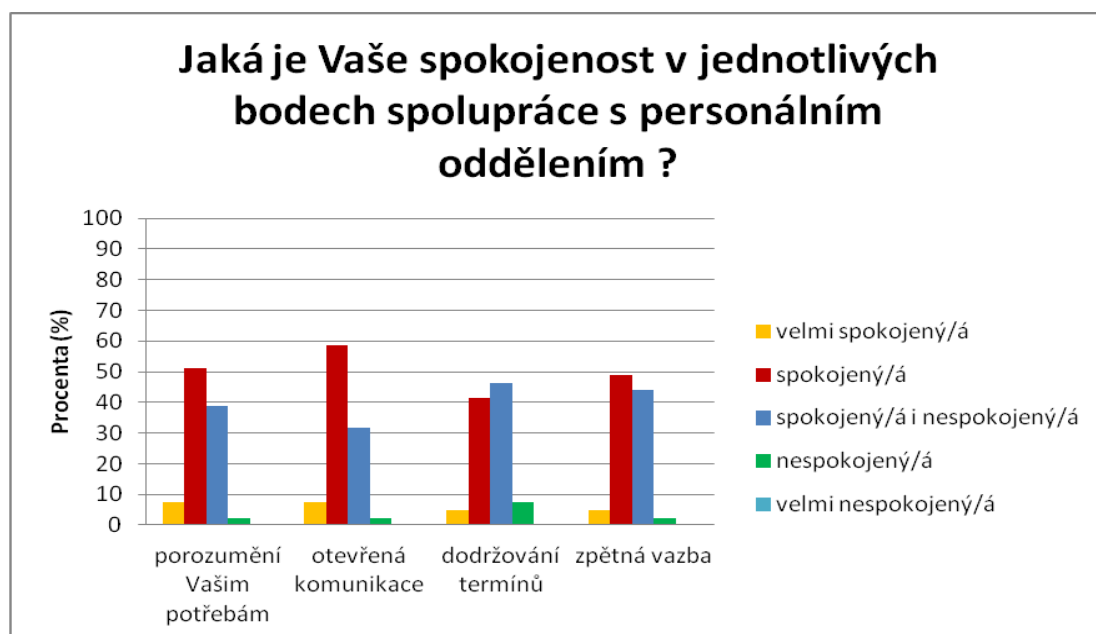
Další otázka z hlediska spokojenosti s personálním oddělením byla více rozvinuta do určitých bodů spolupráce s tímto oddělením, kdy mohli respondenti zaškrtnout u jednotlivých možností stejnou škálu odpovědí jako v předchozí otázce (velmi spokojený/á, spokojený/á, spokojený/á i nespokojený/á, nespokojený/á a velmi nespokojený/á). Jednotlivé výsledky zobrazuje graf č. 6.

Mezi dílčí části v rámci spokojenosti se spolupráce byly dotazy na porozumění potřebám zaměstnanců, otevřená komunikace, dodržování termínů a zpětná vazba. Políčko velmi nespokojený/á nezaškrtl nikdo z dotazovaných u žádného dílčího oddílu. U políčka porozumění Vaším potřebám vybralo možnost spokojený/á 51,2 % respondentů, spokojený/á i nespokojený/á bylo zvoleno 39 % zaměstnanců, 7,3 % zvolilo velmi spokojený/á a nespokojený/á 2,4 % dotazovaných. Ke spokojenosti ohledně otevřené komunikace uvedlo 58,5 % pracovníků, že jsou spokojeni, políčko spokojený/á i nespokojený/á označilo 13 osob (tedy 31,7 %), jeden člověk zaškrtl

nespokojený/á (2,4 %) a 7,3 % označilo jako svou odpověď velmi spokojený/á. Výsledky pro otázku spokojenosti s dodržováním termínů byly následující; 41,5 % jsou spokojení s personálním oddělením, dalších 46,3 % jsou na hranici tedy spokojení i nespokojení, 4,9 % označilo odpověď velmi spokojený/á a 3 lidé (7,3 %) nejsou spokojení v tomto bodě. Ze všech čtyř částí tato dopadla v hodnocení nejhůře. Čtvrtá část byla zaměřená na spokojenost se zpětnou vazbou od personálního oddělení. Nejvíce byla vybraná možnost spokojený/á (48,8 %), dále spokojený/á i nespokojený/á s 43,9 %, následovala odpověď velmi spokojený/á (4,9 %) a nespokojený je jeden člověk (2,4 %).

U této otázky již někteří zaměstnanci vybrali i negativní možnost nespokojený/á, z čehož vyplývá, že by personální oddělení mělo trochu změnit přístup ke svým současným pracovníkům, aby s nimi spolupracovali rádi a cítili se příjemně ve své práci, jelikož v ní tráví hodně času a je nedílnou součástí jejich života.

Graf č. 6: Spokojenost v jednotlivých bodech spolupráce s personálním oddělením



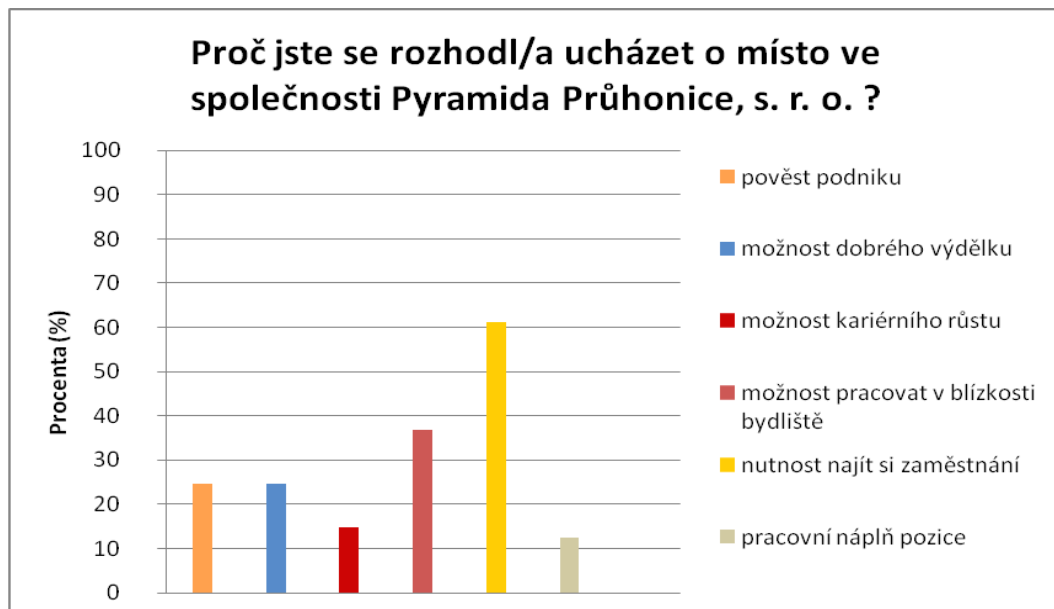
Zdroj: vlastní zpracování

Důvod rozhodnutí se ucházet o volné pracovní místo

Respondenti mohli volit mezi sedmi možnými odpověďmi, z toho jedna byla otevřená, kde bylo možné doplnit, pokud žádná z předchozích variant neodpovídala jejich odpovědi na otázku, svou vlastní odpověď. Tuto možnost žádný z respondentů nevyužil. Bylo možné zvolit i více odpovědí, než pouze jednu. Z grafu č. 7 vyplývá, že 61 % respondentů označilo možnost nutnost najít si zaměstnání, 36,6 % vybralo odpověď možnost pracovat v blízkosti bydliště, dalších 24,4 % odpovědí byla pověst podniku a možnost dobrého výdělku, políčko možnost kariérního růstu zaškrtnulo 6 lidí (14,6 %) a pouze 12,2 % vyšlo u políčka pracovní náplň pozice.

Výsledky ukazují, že většina zaměstnanců volila možnost nutnost si najít zaměstnání, což může znamenat, že svoji práci nevykonávají proto, že je baví, ale proto, že je k tomu nutí jiné okolnosti, což není zcela dobré. Pouze několik lidí vybralo odpověď, z které vyplývá, že měli o danou pozici opravdu zájem. Lze tedy usoudit, že je nutné pracovníky řádně motivovat, aby svou pozici vykonávali rádi.

Graf č. 7: Důvod rozhodnutí se ucházet o volné pracovní místo



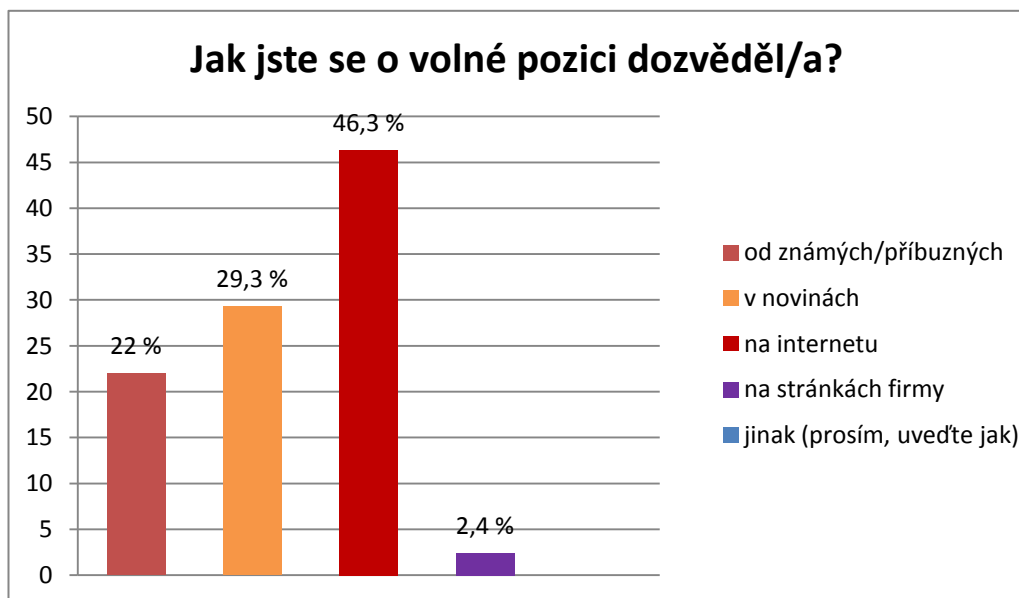
Zdroj: vlastní zpracování

Způsob zjištění volné pracovní pozice

Zaměstnanci měli možnost výběru mezi pěti odpověďmi a jedna z nich byla otevřená pro případ, že by nenašli mezi výběrem svou odpověď. V grafu č. 8 lze vidět, že na internetu se o pozici dozvědělo nejvíce lidí (46,3 %), z novin 29,3 % respondentů, 9 lidí (22 %) zjistilo, že firma shání pracovníky od svých známých či příbuzných a jeden člověk (2,4 %) se dočetl o místě na stránkách společnosti. Nikdo nezaškrtnl možnost jiné a nevypsal svou odpověď.

Z otázky je možné usoudit, že finance vložené do inzerce se firmě opravdu vyplatí, jelikož většina zaměstnanců se o volné pracovní pozici dozvěděla z internetu, tedy z webových portálů, kde společnost inzeruje (www.prace.cz, jobs.cz). Také novinová inzerce je velmi vyhledávaná. Pozitivní je, že i hodně zaměstnanců vybralo možnost, že se o pracovní pozici dozvěděli od svých známých nebo příbuzných, jelikož z toho je možné dojít k závěru, že současní zaměstnanci jsou relativně spokojeni ve své práci.

Graf č. 8: Způsob zjištění volné pracovní pozice



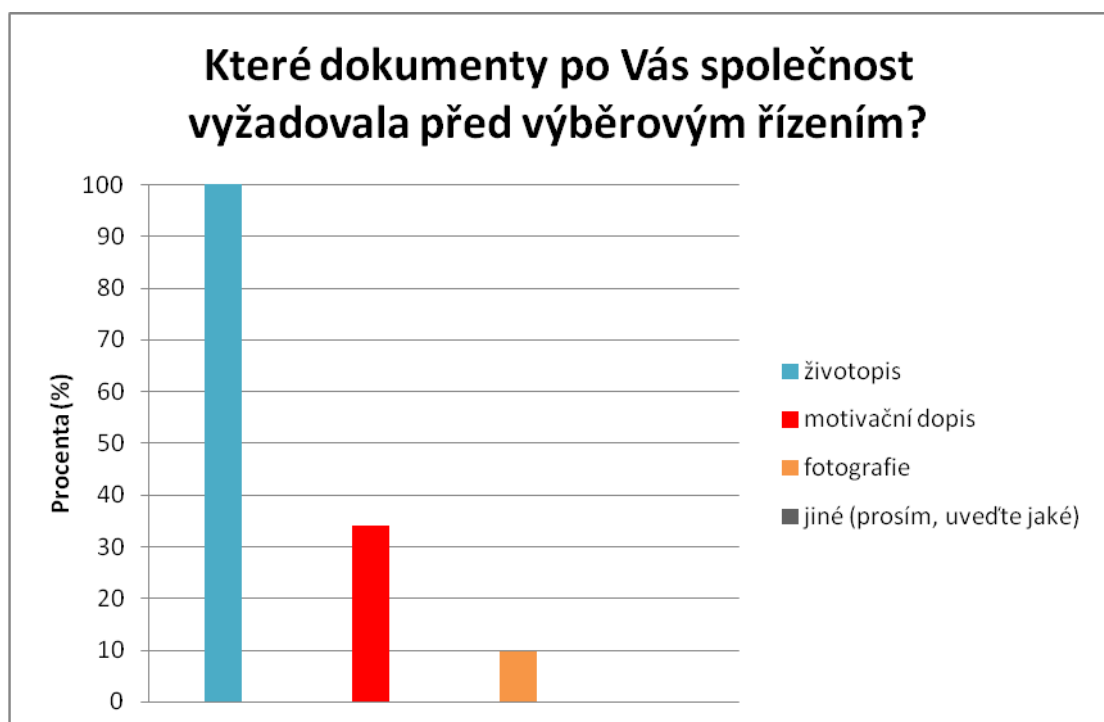
Zdroj: vlastní zpracování

Dokumenty, které jsou vyžadovány před výběrovým řízením

Bylo možné zvolit mezi čtyřmi odpověďmi, z toho jedna byla otevřená a jako v předchozích otázkách nikdo tuto možnost nevyužil. Respondenti mohli zvolit i více odpovědí. Z grafu č. 9 vyplývá, že po všech pracovních vyžadovalo personální oddělení životopis, po 34,1 % (tedy 14 zaměstnancích) byl požadovaný k životopisu také motivační dopis a u čtyř lidí (9,8 %) byla vyžadovaná fotografie.

Z otázky je možné usoudit, že ve všech případech společnost vyžaduje životopis. Na některé pozice poté chce i motivační dopis a někdy fotografii, což se jedná především o prezentující pozice, kdy by měl zaměstnanec vypadat příjemně a reprezentativně. Někomu může připadat, že je to diskriminující požadavek, ale je zřejmé, že je fotografie požadovaná opravdu pouze výjimečně.

Graf č. 9: Dokumenty vyžadující před výběrovým řízením



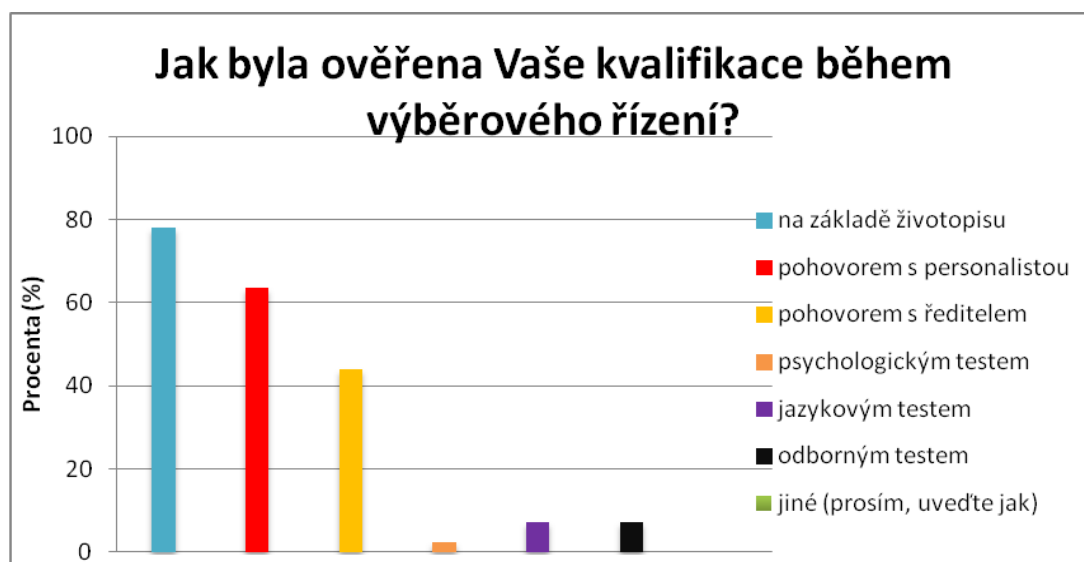
Zdroj: vlastní zpracování

Ověření kvalifikace během výběrového řízení

U otázky, jak byla ověřena kvalifikace během výběrového řízení, měli zaměstnanci možnost vybírat ze sedmi odpovědí a byla možnost označit více odpovědí než jednu. V nabídce je k výběru i otevřená odpověď, kam mohli napsat zaměstnanci i jinou, než byla uvedená. Tu ovšem nikdo nevybral. Z výsledků vyplývá (viz graf č. 10), že nejvíce byla kvalifikace ověřena na základě životopisu (78 %), dále pohovor s personalistou uvedlo 63,4 % všech respondentů, následoval pohovor s ředitelem s 43,9 %, odborný test a jazykový test zvolili tři lidi (7,3 %) a psychologický test jeden člověk (2,4 %).

Ověřování kvalifikace během výběrového řízení záleží na druhu pracovní pozice. Vždy se dělá předvýběr na základě životopisu a poté následuje často pohovor s personalistou. Pohovor s ředitelem, jazykový test, odborný test a psychologický test se odvíjí od zodpovědnosti, složitosti a výši náročnosti na dané pozici. Na některých pozicích je potřebná vyšší kvalifikace a tu je nutné zjistit pomocí kompetenčních testů.

Graf č. 10: Ověření kvalifikace během výběrového řízení



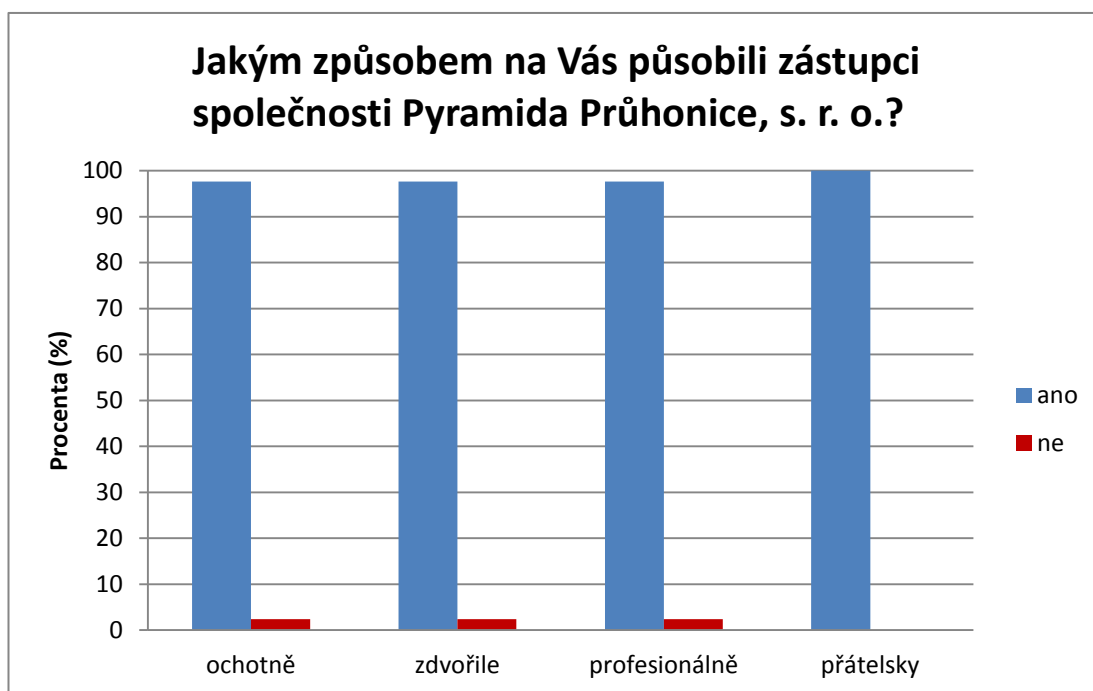
Zdroj: vlastní zpracování

Výběrový pohovor

Na téma výběrového pohovoru byly v dotazníku vymezené tři otázky. První z nich byla, jakým způsobem na zaměstnance působili zástupci společnosti. Respondenti měli možnost výběru vždy z ANO a NE a to u čtyř charakteristik: ochotně, zdvořile, profesionálně a přátelsky. Graf č. 11 ukazuje, že zástupci na všechny zaměstnance při výběrovém pohovoru působili přátelsky (100 %) a z 97,6 % je sledovali zároveň profesionálně, ochotný a zdvořilí, pouze jeden člověk (2,4 %) uvedl opak.

Z odpovědí je jasné, že zástupci společnosti Pyramida Průhonice, s. r. o. se během výběrového pohovoru chovají reprezentativně ke svým uchazečům o volná pracovní místa.

Graf č. 11: Jakým způsobem působili zástupci společnosti



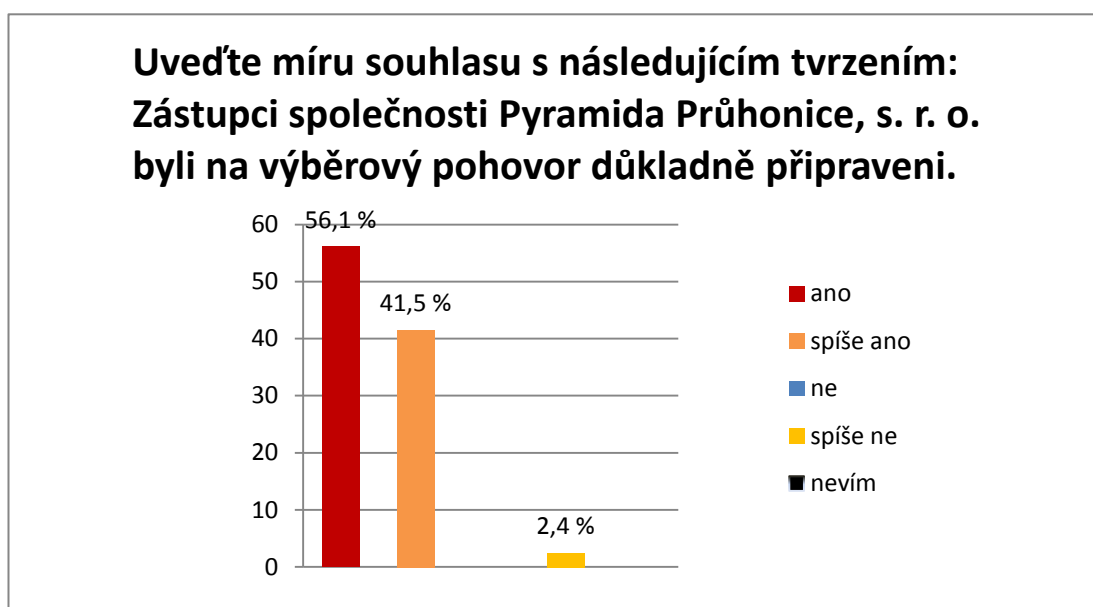
Zdroj: vlastní zpracování

U dalších dvou otázek měli respondenti uvést míru souhlasu s daným tvrzením, a tedy vybírali mezi možnostmi: ano, spíše ano, ne, spíše ne a nevím. První tvrzení

bylo, jestli zástupci společnosti byli na výběrový pohovor důkladně připraveni. Nikdo z dotazovaných nevybral odpověď nevím nebo odpověď ne. Ano zvolilo 23 zaměstnanců (56,1 %), spíše ano vybralo 41,5 % respondentů a odpověď spíše ne zvolil jeden člověk (2,4 %) viz graf č. 12.

Je zřejmé, že zástupci organizace neberou výběrový pohovor na lehkou váhu a vždy se důkladně předem připraví.

Graf č. 12: Uved'te míru souhlasu s následujícím tvrzením: Zástupci společnosti Pyramida Průhonice, s. r. o. byli na výběrový pohovor důkladně připraveni.

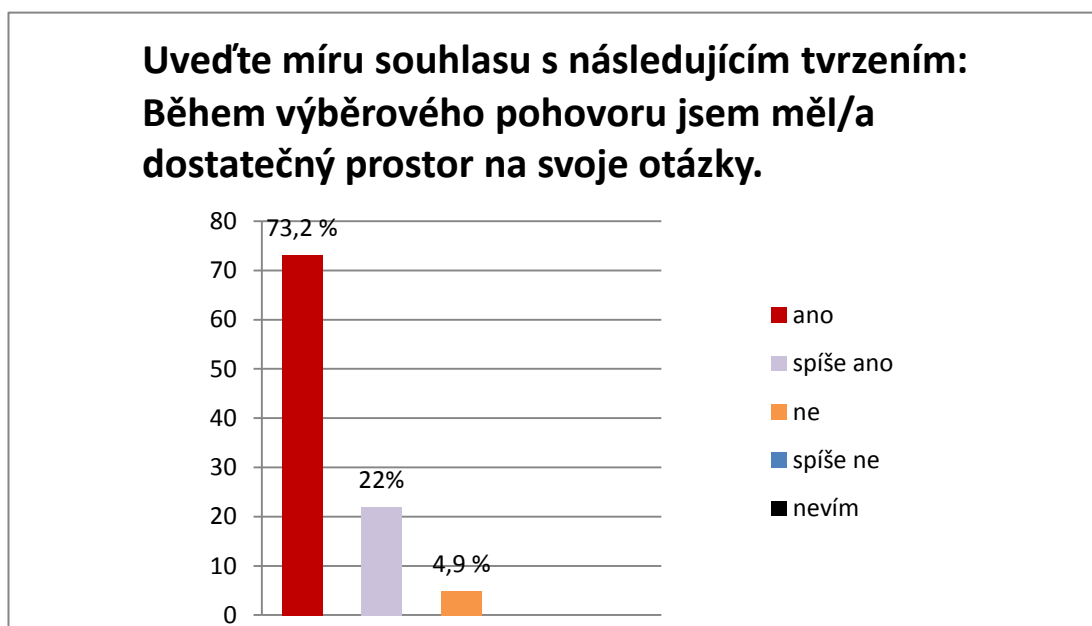


Zdroj: vlastní zpracování

Poslední otázka, na téma týkajícího se výběrového pohovoru, byla na to, zda měli respondenti dostatečný prostor na svoje otázky během výběrového pohovoru (viz graf č. 13). Možnost spíše ne a ne, ne zvolil nikdo, ne zvolilo 4,9 % dotazovaných, odpověď spíše ano vybralo 22 % lidí a eventualitu ano vybralo 30 osob (73,2 %).

Z této otázky vyplývá, že většina uchazečů měla prostor se zeptat na doplňující otázky. Pouze dvě osoby uvedli odpověď ne. Je tedy dobré se zamyslet, proč tomu tak bylo, a jestli společnost vždy dává prostor všem uchazečům na případné otázky.

Graf č. 13: Uved'te míru souhlasu s následujícím tvrzením: Během výběrového pohovoru jsem měl/a dostatečný prostor na svoje otázky.



Zdroj: vlastní zpracování

Pracovní místo

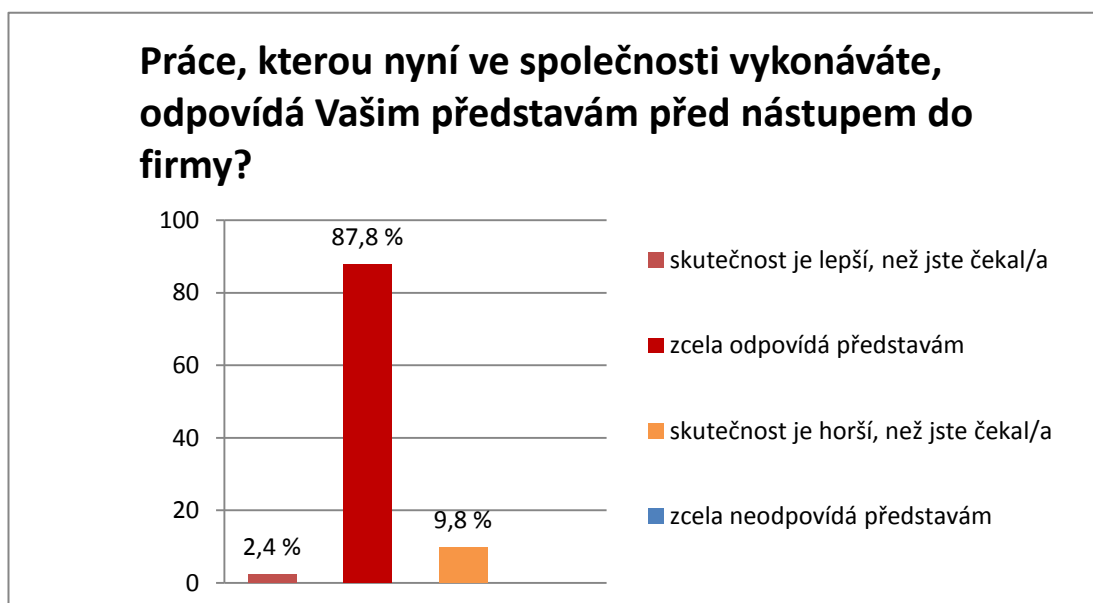
K pracovnímu místu se vztahovaly dvě otázky a to otázky, jestli práce, kterou nyní zaměstnanec vykonává, odpovídá jeho představám před nástupem do společnosti a zda je možný kariérní růst na dané pracovní pozici.

Na první otázku (viz graf č. 14), jestli práce, kterou vykonávají, zcela odpovídá představám před nástupem do firmy, odpovědělo 87,8 % respondentů. Odpověď skutečnost je horší, než jste čekali/a, vybralo 9,8 % pracovníků. Další možností byla možnost, skutečnost je lepší, než jste čekali/a a tu zvolilo 2,4 % osob a poslední

možnou odpověď, že zcela práce neodpovídá představám, ne zvolil nikdo z dotazovaných.

Z většiny odpovědí lze usoudit, že se zaměstnanci dostali na pozice, o které opravdu měli zájem a zcela odpovídají jejich představám. Pouze několik odpovědí bylo negativních. To lze přičíst neznalosti nebo nedostatečnému počtu informací o dané pracovní pozici, nebo si pracovník mohl myslet, že vykonávaná pozice bude méně náročná, než ve skutečnosti je. Také mohlo dojít k pochybení na straně společnosti, která mohla uvést zkreslené, irelevantní nebo nedostačující informace o vypsání pozici.

Graf č. 14: Práce odpovídá představám před nástupem do firmy



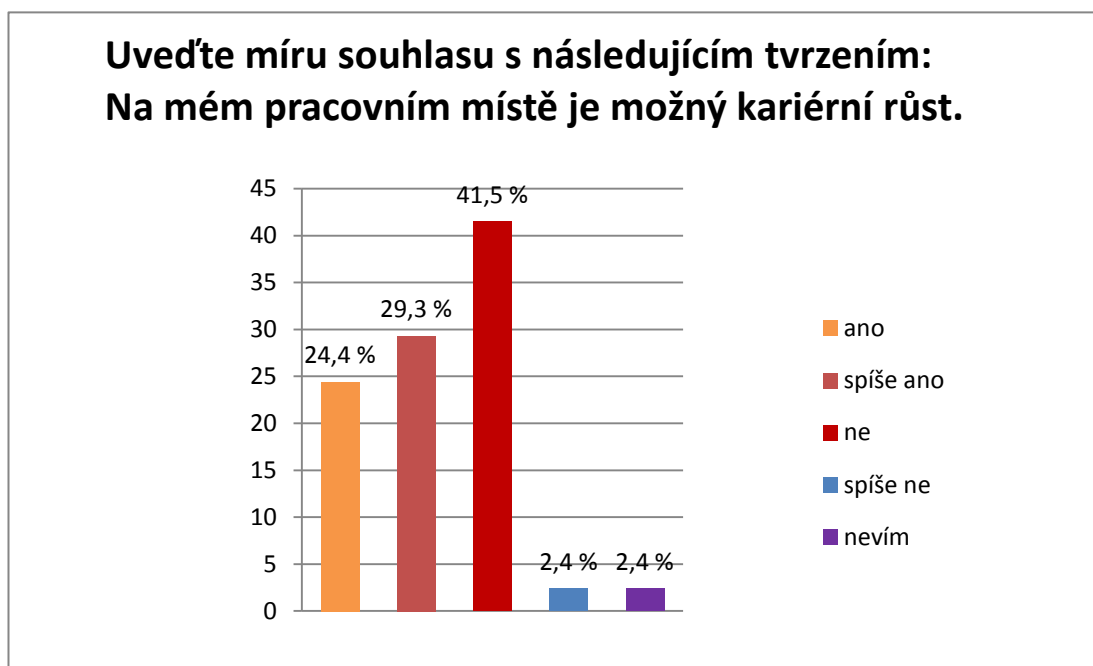
Zdroj: vlastní zpracování

U druhé otázky měli respondenti uvést míru souhlasu s tvrzením, jestli na jejich pracovním místě je možný kariérní růst. Z grafu č. 15 je patrné, že 41,5 % dotazovaných se domnívá, že na jejich pozici není kariérní růst. Dalších 2,4 % zaměstnanců si myslí, že spíše není. Stejný podíl 2,4 % neví, zda je možný kariérní

růst na jejich pozici. Odpověď spíše ano zaškrtnulo 29,3 % lidí a ano si vybralo 24,4 % ze všech respondentů.

Otázka kariérního růstu je pro dnešní dynamickou sociální společnost velice důležitá. Na některých pozicích ale bohužel kariérní růst není možný. Jedná se převážně o nižší pozice, kde v případě nedostatečného vzdělání není možné postoupit na vyšší pozici. Pokud je ale člověk šikovný a má vhodné vzdělání, tak je možné svou pílí se propracovat na lepší místo. Negativní odpovědi mohly také vzniknout proto, že se v rámci firmy a pozice není dále kam posouvat a pracovník by musel hledat uplatnění svých vyšších cílů u jiné společnosti, jelikož tato mu to poskytnout nemůže. Také je možné, že pracovníci nemají dostatečné informace, zda tu opravdu ta možnost kariérního růstu existuje.

Graf č. 15: Uved'te míru souhlasu s následujícím tvrzením: Na mém pracovním místě je možný kariérní růst.



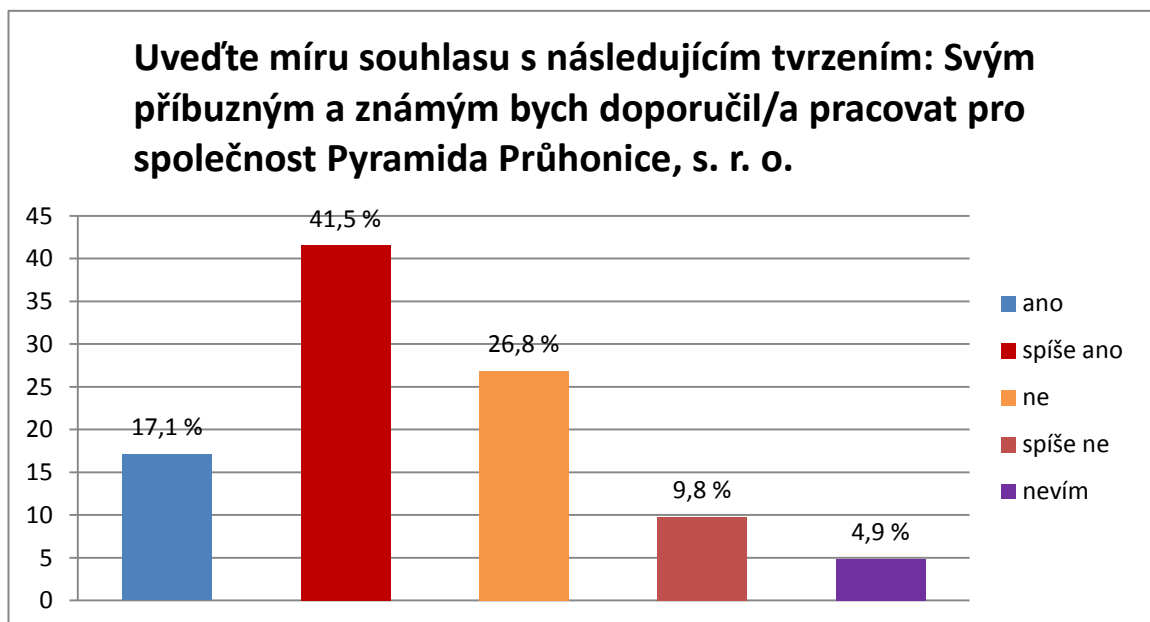
Zdroj: vlastní zpracování

Doporučení pracovat ve společnosti

U další otázky měli respondenti uvést míru souhlasu s tvrzením, zda by doporučili svým známým či příbuzným pracovat pro společnost Pyramida Průhonice, s. r. o. Jak vyplývá z grafu č. 16, nejmenší podíl (4,9 %) respondentů zvolilo odpověď nevím, spíše ne vybralo 9,8 % zaměstnanců. Možnost ano zaškrtnulo 17,1 % dotazovaných, odpověď ne zvolilo 11 osob tedy 26,8 %, a největší podíl zastupovala odpověď spíše ano, tedy 41,5 %.

Z této otázky vyplývá, že skoro 60 % dotazovaných je ve firmě spokojených, jelikož by doporučila svým známým a příbuzným pracovat ve společnosti. Je nutné se ale zamyslet, proč také velké procento zaměstnanců by nedoporučilo ve firmě pracovat. Jak je uvedeno v návrhách a doporučení, bylo by dobré se zaměřit na zpětnou vazbu a snažit se pracovníkům vytvářet dobré a přátelské pracovní prostředí, jelikož pouze spokojení zaměstnanci budou vykonávat svou práci na 100 % a s nadšením.

Graf č. 16: Uved'te míru souhlasu s následujícím tvrzením: Svým příbuzným a známým bych doporučil/a pracovat pro společnost Pyramida Průhonice, s. r. o.



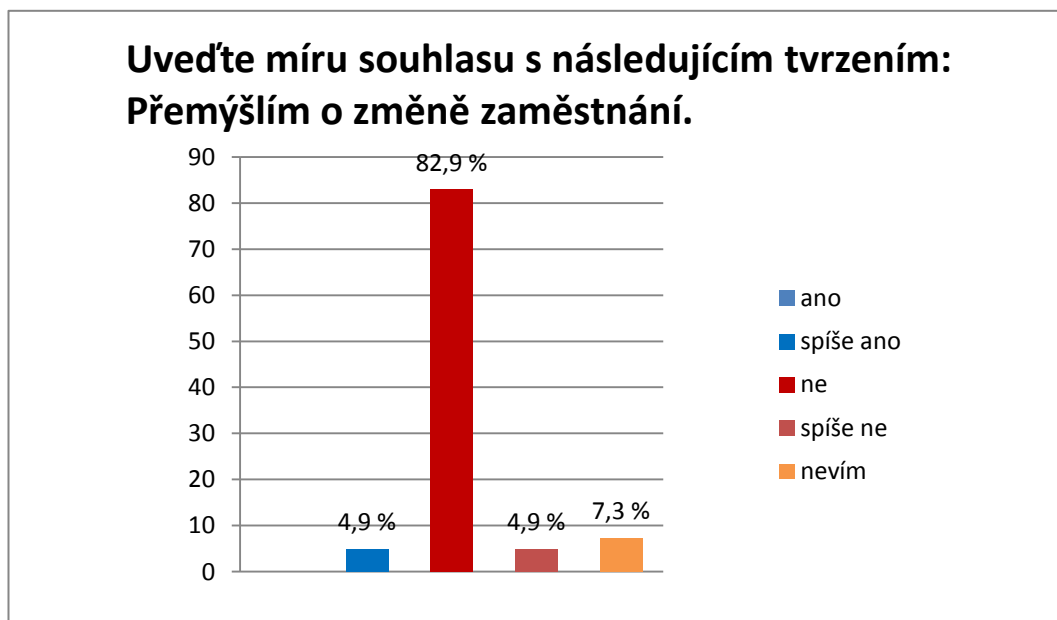
Zdroj: vlastní zpracování

Změna zaměstnání

Poslední otázkou bylo, zda zaměstnanci přemýšlí o změně zaměstnání. Možnosti byly uvedené znovu pomocí míry souhlasu s daným tvrzením. Nejvíce byla zvolená odpověď ne a tu zvolilo 82,9 % pracovníků, možnost nevím vybralo 7,3 % ze všech respondentů. Nejmenší podíl odpovědí byl zaznamenán u možností spíše ne a spíše ano a to 4,9 % respondentů. Políčko ano nezaškrtl nikdo z dotazovaných.

Drtivá většina pracovníků by svoje zaměstnání změnit nechtěla, což je pro firmu dobré znamení, že jsou pracovníci na svých pozicích převážně spokojeni. Také to může být způsobené tím, že mají pocit jistoty práce, a tedy i finančních prostředků, které každý potřebuje pro svůj život. Nicméně výsledky u této otázky jsou pozitivní, ale stále je tu ještě prostor na zlepšení pro firmu, aby bylo větší procento zaměstnanců, kteří pracují pro společnost rádi a své zaměstnání nechtějí měnit.

Graf č. 17: Uved'te míru souhlasu s následujícím tvrzením: Přemýšlím o změně zaměstnání.



Zdroj: vlastní zpracování

6 Návrhy a doporučení

Na základě zjištěných informací ze strukturovaného rozhovoru se zaměstnankyní personálního oddělení a dotazníkového šetření lze identifikovat jisté nedostatky, pro které byly navrženy následující doporučení a návrhy možných řešení ke zlepšení, které jsou popsány v podkapitolách.

Rozhovor s paní personalistkou nastínil, jaké metody získávání zaměstnanců firma používá. Zástupkyně personálního oddělení má mnohaleté zkušenosti, tudíž má společnost na získávání a výběr pracovníků člověka s bohatou praxí, který využívá již zažitá a ze zkušenosti nejvhodnější metody.

6.1 Zlepšení webových stránek

Společnost o volných pracovních pozicích informuje i na svých webových stránkách, ale pouze jedna osoba v dotazníkovém šetření uvedla, že se dozvěděla o volné pracovní pozici na stránkách firmy. Webové stránky společnosti poskytují veškeré potřebné informace pro zákazníky. Nachází se tu složky: nové vozy, skladové vozy, ojeté vozy, servis a kontakty. Pokud společnost shání nové zaměstnance, má vpravo modrý čtverec a v něm vypsáno, koho momentálně hledá (viz obrázek č. 2). Kliknutím na kolonku se poté potenciální zájemce dostane na přehlednější popis vypsání volné pracovní pozice. Pro větší přehlednost pro uchazeče o volná pracovní místa by bylo dobré webové stránky aktualizovat a přidat nejlépe přehlednou složku kariéra a k ní podsložku s vypsáními volnými pracovními pozicemi.







Obrázek č. 2: Náhled webových stránek společnosti Pyramida Průhonice, s. r. o.

NOVÉ VOZY **SKLADOVÉ VOZY** **OJETÉ VOZY** **SERVIS** **KONTAKTY**

TOP NABÍDKA

MŮŽE VÁS ZAJÍMAT

Nové a ojeté vozy RENAULT, DACIA, SEAT

<p>LOGGY 1,6 7míst Arctica dálniční známka i zimní</p>  <p>Více info p. Flékl 603 868 2800denní vůz ihned k odběru, eleganční metalika, 3 x isofix.</p> <p>304 900 Kč</p>	<p>FLUENCE 1.6i 115PS BOHATA VÝBAVA, ZIMNÍ PNEU</p>  <p>PLATÍ POUZE DO PRODÁNÍ NABÍDNUTÉHO VOZU, ODBĚR IHNEDE PŘÍJEDE STARÝM AUTEM</p> <p>244 900 Kč</p>	<p>Dacia Logan 1,2 16V 54kW/75k Arctica Comfort</p>  <p>V případě Vašeho zájmu volejte p. Novotného 608 974 022. AKCE-Comfort, Pack ZDARMA</p> <p>226 900 Kč</p>
<p>RENAULT Clio 1,2 ADVANTAGE i zimní pneu</p> 	<p>SEAT LEON FR 1.4 TSI 92kW/125k EURO 6</p> 	<p>Master 2,3Dci 165k L3H1P3 22m3 skříň př. pohon</p> 

ON-LINE OBJEDNÁVKA SERVISU

PŘÍMÉME MECHANIKA, KLEMPÍŘE, LAKYRNÍKA A DALŠÍ ZDE

facebook

STAŇTE SE NAŠIMI FANOUŠKY

AKČE A NOVINKY

14.3.2016, Renault je ta správná fleetová značka!
Renault je ta správná fleetová značka! Máme připraveny další vozy Renault Traffic Passenger pro společnost PPM Factum.

Zdroj: Pyramida Průhonice, s. r. o. (2016)

Cena změny na webových stránkách, nebo vytvoření nových webových stránek se liší dle rozsahu změny či hloubky nabízených služeb poskytovatelem. Záleží na tom, zda si společnost zajistí změny pomocí vlastních sil, tedy vlastního správce webových stránek, kde by náklady na změnu nebyly vysoké, jelikož by se jednalo o provedené úpravy od zaměstnance v rámci jeho pracovní náplně, tedy pracovní mzdy. Pokud by firma hledala externě odbornou pomoc, ceny se pohybují dle velikosti vykonaných změn. Společnosti většinou nabízejí ceny dle druhu balíčku služeb a rozsahu změn. Například společnost AW-DEV, v. o. s. nabízí čtyři kategorie

webových stránek: start, basic, komplex a komplex plus. Částky nabízených balíčků jsou zobrazené v tabulce č. 11. Společnosti Pyramida Průhonice, s. r. o. by stačila varianta start nebo basic, jelikož již má svoji webovou stránku plně funkční a jsou potřeba pouze drobné změny. Je tedy na společnosti, jaký způsob a jak velké finanční výdaje bude chtít vynaložit na navrhovanou změnu, a jestli se rozhodne pro externího poskytovatele, nebo využije vlastního správce sítě.

Tabulka č. 11: Ceník služeb společnosti AW-DEV, v. o. s.

Varianta	Cena bez DPH	Nabídka
START	10 000 – 15 000 Kč	prezentace produktu nebo služby
BASIC	20 000 – 35 000 Kč	základní webová prezentace
KOMPLEX	40 000 – 50 000 Kč	komplexní webová prezentace
KOMPLEX PLUS	50 000 Kč a více	výkonný prodejní kanál

Zdroj: vlastní zpracování dle ceníku společnosti AW-DEV, v. o. s.

6.2 Spolupráce firmy s Úřadem práce

Dále autorka navrhuje používat proaktivně i jiné externí metody získávání zaměstnanců, než pouze inzerci, a to například spolupráci s Úřadem práce, nebo případnou prezentaci firmy na Veletrzích pracovních příležitostí. Spolupráce s Úřadem práce má velkou výhodu a to, že organizaci nestojí téměř nic. Firma zašle na úřad práce profil požadovaného kandidáta a Úřad práce provede předvýběr ze své databáze zaregistrovaných nezaměstnaných občanů. Poté nabídku vhodných kandidátů a jejich životopisů zašle personalistovi, který si kandidáty pozve k výběrovému řízení. Organizace touto metodou získávání nových zaměstnanců nejenom ušetří peníze, ale pomůže tak i ke snížení počtu nezaměstnaných zaregistrovaných osob na Úřadu práce.

6.3 Veletrh pracovních příležitostí

Tato metoda umožňuje široký a kvalitní výběr potencionálních uchazečů, kteří se těchto veletrhů účastní a poskytuje možnost uchazeče poznat „face to face“. Také se jedná o dobrou propagaci firmy a předvedení společnosti veřejnosti jako solidního a dobrého zaměstnavatele. Veletrh pracovních příležitostí na školách umožňuje firmám si vyhlédnout studenty končících ročníků a vyhovujícím kandidátům nabídnout spolupráci po ukončení školy, případně již během studia.

Cena účasti na pracovním veletrhu příležitostí se odvíjí od místa konání. Například na Veletrhu pracovních příležitostí PEF na ČZU v Praze, který se konal 25. 2. 2016, byl vybírán účastnický poplatek 17 000 Kč + DPH, tedy 20 570 Kč vč. DPH. V rámci ceny společnost obdržela prezentační stánek (stůl a tři židle, přípojku do elektrické sítě atd.), informační brožuru „Průvodce Veletrhem pracovních příležitostí PEF na ČZU v Praze“ v barevném provedení (místo pro profil společnosti jsou maximálně dvě barevné stránky A5), zveřejnění firemního loga na materiálech veletrhu, oběd a občerstvení ve školní menze pro 3 zástupce firmy (ČZU, 2016).

Veletrh pracovních příležitostí PEF navštěvuje veliký počet studentů, takže je celkem vysoká pravděpodobnost, že organizace zaujme a najde vhodné budoucí pracovníky.

6.4 Zpětná vazba

Na základě dotazníkového šetření byla společnost Pyramida Průhonice, s. r. o. celkově vyhodnocena kladně. Z jednotlivých částí dotazníku vyplynulo několik nedostatků, na které by se měla organizace zaměřit. Ve společnosti pracují muži i ženy řádově z téměř všech věkových kategorií a s různým typem dosaženého vzdělání dle vykonávané pracovní pozice.

Z šetření vyplývá, že by personální oddělení mělo zapracovat na lepší komunikaci a celkově zpětné vazbě mezi nimi a zaměstnanci. Celková spokojenost pracovníků s personálním oddělením byla na hranici spokojenosti i nespokojenosti, tedy

dle autorky by bylo dobré, více se zaměřit na komunikaci se zaměstnanci a přihlížet na jejich přání a připomínky. Nejhuře z jednotlivých částí vyšlo dodržování termínů. Bylo by vhodné několikrát za rok, třeba kvartálně, udělat výzkum mezi zaměstnanci více zaměřený na to, s čím jsou spokojeni a s čím naopak spokojeni nejsou ve společnosti z hlediska spolupráce s personálním oddělením, a co by zlepšili, případně jaké návrhy by doporučili, aby se cítili lépe ve své práci. Také by mohly za jednotlivé týmy probíhat pravidelné měsíční schůzky, kde by se probralo vše za poslední měsíc a zaměstnanci by měli prostor vyjádřit svůj názor. Tím by nedocházelo případným nedorozumění a mohlo by se pracovat na zlepšení interních vztahů. Náklady tohoto návrhu jsou zanedbatelné.

6.5 Teambuilding

Dotazníkové šetření ukázalo, že většina pracovníků nemá zájem zaměstnání měnit, ale zároveň byl celkem vysoký podíl respondentů (36,6 %), kteří by pracovat ve firmě nedoporučili, či spíše nedoporučili svým příbuzným či známým. Z toho vyplývá, že by bylo dobré zjistit od pracovníků z jakého důvodu, například pomocí pravidelných schůzek, jak je uvedeno výše. Dále by také HR oddělení mohlo například připravit pro své zaměstnance nějaký zajímavý teambuilding. Příprava kvalitního teambuildingu může zabrat přibližně měsíc příprav, pokud se HR oddělení rozhodně udělat i doprovodný program z hlediska různých týmových her a výletů. Náklady na teambuilding budou záviset na tom, zda bude firma chtít veškeré náklady hradit ze svých finančních prostředků, nebo zaplatit pouze část náklady (ubytování, cestovné), či si bude zaměstnanec hradit celou akci sám. Obvyklé bývá, že zaměstnavatel hradí ubytování, dopravu na dané místo, eventuelně vstupné a jiné drobné náklady v rámci plánovaného programu.

Jeden z možných teambuildingů by mohl být víkend strávený ve východních Čechách v okolí Adršpaško-teplických skal. V tomto prostředí je možné pomocí týmových soutěží trénovat týmovou spolupráci a pracovat na vnitřních vztazích. Pracovníci si odpočinou od denní rutiny v práci a budou moci poznat více

své kolegy a pracovníky z HR oddělení i z jiné stránky, než z té pracovní. Náklady na teambuilding by činily 32 729 Kč pro 30 lidí (viz tabulka č. 12). Společnost by uhradila cestovné, ubytování, vstupné výletů a jiné potřebné drobnosti. Ostatní náklady by si pracovníci hradili z vlastních zdrojů.

Tabulka č. 12: Náklady na teambuilding pro 30 osob

Akce	Výdaje
Vlak: Praha hl. nádraží - Hradec Králové	2 173 Kč
Vlak: Hradec Králové - Teplice nad Metují	1 352 Kč
Vlak: Teplice nad Metují - Jaroměř	1 577 Kč
Vlak: Jaroměř - Hradec Králové	667 Kč
Vlak: Hradec Králové - Praha hl. nádraží	3 403 Kč
Ubytování: dvě noci kemp	10 500 Kč
Stravování: penzion Kamínek	7 500 Kč
Vstup: pevnost Josefov	1 450 Kč
Vstup: Adršpach	1 800 Kč
Vstup: Adršpašské jezírko - projížďka loďkou	1 200 Kč
Nákup: opékání špekáčků	1 107 Kč
Celkem	32 729 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Aby se pracovníci cítili více příjemně ve firmě, je možné také mimo teambuidingů naplánovat i nějaké mimopracovní aktivity (např. zajít si společně na večeři), nebo nabídnout svým zaměstnancům jiné benefity. Na základě toho by pracovníci začali mluvit o organizaci s nadšením a již by příště doporučili vykonávat práci pro tohoto zaměstnavatele.

Celkový průběh výběrového řízení dopadl v rámci výzkumu velice pozitivně. Pracovníci uvedli, že zástupci společnosti Pyramida Průhonice, s. r. o. působili ochotně, přátelsky, profesionálně a zdvořile během výběrového pohovoru. Také

v dalších oblastech, jako je dostatečná připravenost na pohovor či vymezení času pro otázky uchazečů, pracovníci odpovídali převážně kladně. V tomto úseku autorka nemá žádná doporučení na zlepšení, jelikož z dotazníkového šetření vyplývá, že se personální oddělení v této oblasti svoji práce velice dobře orientuje.

Lidský kapitál je pro každou firmu velice důležitým faktorem, jelikož zaměstnanci jsou hlavní konkurenční výhodou na dnešním trhu. Je třeba tedy získávat pracovníky těmi nejlepšími metodami a posléze se snažit, aby svou práci vykonávali efektivně, rádi a byli ve společnosti, v které pracují, spokojeni a šťastní.

7 Závěr

Získávání zaměstnanců je jeden z nejdůležitějších úkolů, který musí každá společnost úspěšně zvládnout, aby zajistila splnění firemních cílů a dobrou výkonnost organizace. K získávání a výběru zaměstnanců se musí přistupovat co možná nejzodpovědněji, protože každé chybné rozhodnutí může znamenat negativní dopad na celkové fungování společnosti.

Hlavním cílem diplomové práce bylo identifikovat a zhodnotit využívané metody získávání zaměstnanců ve vybrané společnosti, a v případě zjištění nedostatků navrhnout potřebná opatření, která zefektivní proces získávání zaměstnanců v této organizaci.

Pro výzkum na dané téma byla vybrána společnost Pyramida Průhonice, s. r. o., která byla založena v roce 1997. Jejím předmětem podnikání je nákup motorových vozidel a jejich náhradních dílů za účelem dalšího prodeje. Firma poskytuje i opravu a servis motorových vozidel. Také je společností importérem motocyklů a člunů YUKI do ČR. Ve společnosti je zaměstnáno okolo 131 kmenových pracovníků a 29 brigádníků ve čtyřech pobočkách.

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že společnost zaměstnává obě pohlaví v téměř shodném počtu a nedělá žádné rozdíly. Nejvíce je zastoupená věková kategorie v rozmezí 31 – 40 let, což jsou zaměstnanci v produktivním věku. Většina zaměstnanců neplánuje opustit své současné pracovní místo. Spolupráce s personálním oddělením je převážně uspokojivá, ale i přesto tu panují některé nedostatky, na které je potřeba se zaměřit. Z rozhovoru s personalistkou bylo zjištěno, že společnost používá kombinaci externích a interních metod získávání zaměstnanců. Nejčastěji využívanou externí metodou je inzerce. Firma vždy vyžaduje od uchazečů životopis, v některých případech motivační dopis a výjimečně fotografii.

Na základě zjištěných informací ze strukturovaného rozhovoru se zaměstnankyní personálního oddělení a dotazníkového šetření, byly identifikovány některé nedostatky, ke kterým byla navržena jistá opatření. Tyto návrhy by měly zlepšit postup získávání zaměstnanců a také vztahy na pracovišti mezi pracovníky a personálním oddělením, kde jsou ještě jisté rezervy.

Mezi návrhy bylo například propracovat a zlepšit webové stránky pro lepší přehlednost o volných pracovních pozicích ve firmě. Společnosti na webových stránkách chybí sekce „kariéra“ a při úpravě webových stránek by jistě více lidí začalo hledat nabídky práce i na webových stránkách společnosti. Firma velice efektivně získává zaměstnance prostřednictvím elektronické inzerce na webových stránkách www.prace.cz a jobs.cz, a i novinová inzerce je velice efektivní u této společnosti.

Dále by bylo dobré začít využívat i jiné externí metody získávání zaměstnanců a to například spolupráci s Úřadem práce, či využití možnosti prezentovat firmu na Veletrzích pracovních příležitostí. Spolupráce s Úřadem práce firmu nebude nic stát a Úřad práce již za ni provede potřebný předvýběr uchazečů. Také přijetím uchazeče z registru nezaměstnaných občanů, společnost přispěje ke snížení počtu neekonomicky aktivních lidí v zemi. Účast na Veletrhu pracovních příležitostí může pomoci firmě nalézt vhodné uchazeče o volné pracovní místo u studentů končících ročníků a také předvést firmu v očích studentů jako dobrého zaměstnavatele. Tento způsob externí metody je dobrý k získání nových kontaktů a poznání možných uchazečů osobně.

Dalším z návrhů bylo vytvořit lepší pracovní prostředí pro zaměstnance pomocí zlepšení komunikace personálního oddělení s pracovníky. Personální oddělení by mohlo připravit pro zaměstnance pěkný teambuilding. Autorka navrhla například výlet do východních Čech v okolí Adršpašsko-teplických skal spojený s různými týmovými hrami a výlety. Společnost by uhradila cestovní náklady, ubytování, vstupné a další drobné výdaje. Důležitý návrh spojený se zlepšením vztahů

na pracovišti byla zpětná vazba, která by se mohla provádět jednou za měsíc prostřednictvím pravidelných schůzek, nebo dotazníkového šetření. Společnost by tímto způsobem získala informace, na čem je potřeba zapracovat, aby věděla, s čím jsou zaměstnanci spokojeni a s čím ne, a mohla se tak pokusit situaci napravit.

Autorka věří, že navrhovaná zlepšení a doporučení pomůžou společnosti být více vyhledávaným zaměstnavatelem na trhu práce, pracovníci budou rádi v této firmě vykonávat práci a organizace tím dosáhne větší konkurenční výhody, kterou právě zaměstnanci představují. Otázkou je, zda se společnost bude navrhovanými řešeními opravdu řídit, nebo zůstane věrná svým zavedeným způsobům.

8 Seznam literatury

Odborná literatura:

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

BÖHMOVÁ, Lucie; PAVLÍČEK, Antonín. *Personalistika a budoucnost sociálních sítí ČR*. Scientific Papers of the University of Pardubice. Series D, Faculty of Economics, 2013. ISSN 1211555X.

D'AMBROSOVÁ, Hana a kol. *Abeceda personalisty*. Olomouc: ANAG, 2014. ISBN 978-80-7263-869-7.

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

FOOT, Margaret; HOOK, Caroline. *Personalistika*. Praha: Computer Press, 2002. ISBN 80-7226-515-6.

HALÍK, Jiří. *Vedení a řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2475-1.

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

KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých podnicích*. Praha: Grada Publishing, 2003. ISBN 80-247-0602-4.

KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3823-9.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. Praha: Management press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.

SEQUENSOVÁ, Helena a kol. *Lidské zdroje?*. Havířov: Question Marks, 2005. ISBN 80-239-5053-3.

STACHOVÁ, Katarina; URBANCOVÁ, Hana. *Vliv organizační kultury na analýzu práce, získávání, výběr, adaptaci a transfer znalostí v organizacích*. Trendy: Ekonomiky a Managementu, 2013. ISSN 18028527.

STÝBLO, Jiří. *Personální řízení v malých a středních podnicích*. Praha: Management Press, 2003. ISBN 978-80-7261-097-6.

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

ŠNÝDROVÁ, Markéta. *Změny struktury pracovního trhu v souvislosti s nástupem generace Y a dopady těchto změn na získávání zaměstnanců*. Ekonomické listy, 2014. ISSN 1804-4166.

THOMSON, Rosemary. *Managing people*. New York: Routledge, 2011. ISBN 0 7506 5618 2.

URBAN, Jan a kol. *Personalistika 2009 – 2010*. Praha: Meritum ASPI, 2009. ISBN 978-80-7357-429-1.

URBAN, Jan. *Případové studie z managementu lidských zdrojů*. Praha: Ústav práva a právní vědy, o.p.s., European Business School SE, 2014. ISBN 978-80-87974-03-2.

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

ZIKMUND, Martin. *Kde brát zaměstnance aneb metody získávání zaměstnanců*. BusinessVize, 2011. ISSN 1805-0263.

Internetové zdroje:

Pyramida Průhonice, s. r. o. [online]. [cit. 2015-11-01]. Dostupné z WWW: <<http://www.pyramidapruhonice.cz/>>

AW-DEV, v. o. s. [online]. [cit. 2016-15-03]. Dostupné z WWW: <<http://www.aw-dev.cz/>>

Česká zemědělská univerzita v Praze. Provozně ekonomická fakulta: *Veletrh Pracovních příležitostí* [online]. [cit. 2016-15-03]. Dostupné z WWW: <<http://jobs.pef.czu.cz/veletrh-pracovnich-prilezitosti>>

Interní zdroje:

Interní směrnice společnosti Pyramida Průhonice. Pyramida Průhonice, s. r. o., 2015.

NAVRÁTILOVÁ, Hana. Osobní rozhovor s personalistkou společnosti. Praha, 21. 10. 2015.

DS Klient. Účetní program [software]. [přístup 2016-02-22]. Interní materiál.

9 Seznam obrázků, tabulek a grafů

Obrázky:

Obrázek č. 1: Organizační a řídicí struktura společnosti Pyramida Průhonice, s. r. o.

Obrázek č. 2: Náhled webových stránek společnosti Pyramida Průhonice, s. r. o.

Tabulky:

Tabulka č. 1: Výhody a nevýhody

Tabulka č. 2: Výhody a nevýhody

Tabulka č. 3: Výhody a nevýhody

Tabulka č. 4: Výhody a nevýhody

Tabulka č. 5: Výhody a nevýhody

Tabulka č. 6: Výhody a nevýhody

Tabulka č. 7: Výhody a nevýhody

Tabulka č. 8: Výhody a nevýhody

Tabulka č. 9: Výhody a nevýhody

Tabulka č. 10: Výhody a nevýhody

Tabulka č. 11: Ceník služeb společnosti AW-dev, v. o. s.

Tabulka č. 12: Náklady na teambuilding pro 30 osob

Grafy:

- Graf č. 1: Pohlaví
- Graf č. 2: Věková kategorie
- Graf č. 3: Dosažené vzdělání
- Graf č. 4: Pracovní oddělení
- Graf č. 5: Celková spokojenost se spoluprací s personálním oddělením
- Graf č. 6: Spokojenost v jednotlivých bodech spolupráce s personálním oddělením
- Graf č. 7: Důvod rozhodnutí se ucházet o volné pracovní místo
- Graf č. 8: Způsob zjištění volné pracovní pozice
- Graf č. 9: Dokumenty vyžadující před výběrovým řízením
- Graf č. 10: Ověření kvalifikace během výběrového řízení
- Graf č. 11: Jakým způsobem působili zástupci společnosti
- Graf č. 12: Uveďte míru souhlasu s následujícím tvrzením: Zástupci společnosti Pyramida Průhonice, s. r. o. byli na výběrový pohovor důkladně připraveni.
- Graf č. 13: Uveďte míru souhlasu s následujícím tvrzením: Během výběrového pohovoru jsem měl/a dostatečný prostor na svoje otázky.
- Graf č. 14: Práce odpovídá představám před nástupem do firmy
- Graf č. 15: Uveďte míru souhlasu s následujícím tvrzením: Na mém pracovním místě je možný kariérní růst.

Graf č. 16: Uved'te míru souhlasu s následujícím tvrzením: Svým příbuzným a známých bych doporučil/a pracovat pro společnost Pyramida Průhonice, s. r. o.

Graf č. 17: Uved'te míru souhlasu s následujícím tvrzením: Přemýšlím o změně zaměstnání.

10 Přílohy

Příloha č. 1: Popis pracovního místa

Příloha č. 2: Osobní dotazník

Příloha č. 3: Výstupní list

Příloha č. 4: Dotazníkové šetření

Příloha č. 5: Strukturovaný rozhovor-otázky

Příloha č. 6: Tabulky ke grafům

Příloha č. 1: Popis pracovního místa



Popis pracovního místa

Pracovní pozice: Personalista
Společnost:
Funkční oblast: HR
Úsek, oddělení: Personální oddělení
Místo výkonu práce:

Pozice nadřazená: Personální ředitel
Pozici zastupuje: Vedoucí oddělení

Jméno:
Osobní titul:

Účel pracovní pozice:
Zajištění a dohled na stav a nábor pracovních sil, jejich počet a kvalita

Kritické zodpovědnosti:

- Planování rozvoje pracovních sil
- Monitorování situace na trhu práce
- Nábor zaměstnanců
- Příprava konkuršních řízení
- Vedení personální evidence

Ostatní zodpovědnosti:

- Propagace výběrového řízení
- Spolupráce se státními orgány
- Stanovování kvalifikačních předpokladů
- Zajišťování vzdělávání a školení pracovníků
- Tvorba hodnotících systémů

Oblast zodpovědnosti:

Kompetence:

- Organizační schopnosti
- Komunikační schopnosti
- Orientace na výkon a výsledky
- Schopnost týmové práce

Kvalifikační předpoklady:

Vzdělání:

Pracovní zkušenosti:

Jazykové znalosti (úroveň znalosti: výborná, dobrá základní)

Jiné požadavky (např. PC zručnosti)

Požadované vybavení pracovního místa:

Služební automobil Soukromé účely Služební účely Automobil jako benefit

Mobilní telefon

PC

Informace o dokumentu:

Datum:

Podpis zaměstnance:

Podpis nadřízeného:

Zdroj: interní materiál, Pyramida Průhonice, s. r. o. (2015)

Příloha č. 2: Osobní dotazník

OSOBNÍ DOTAZNÍK

FOTOGRAFIE

Útvar

Osobní číslo

Příjmení, jméno, titul

Rodné příjmení

Místo narození

Datum narození

RČ

Rodinný stav

Státní příslušnost

č. OP

Zdravotní pojišťovna

Adresa trvalého bydliště, PSČ

Telefon

Adresa přechodného bydliště, PSČ

Telefon

Adresa příbuzných (známých), na kterou má být v případě mimořádné události podána zpráva

Vzdělání a kvalifikace

	Druh školy	Obor	Rok ukončení	Druh zkoušky
Základní				
Střední	- odborné			
	- úplné			
	- úplné odborné			
	- vyšší odborné			
Vysokoškolské				
Postgraduální				
Kursy, školení, stáže				

Jazykové znalosti

Jazyk	Stupeň znalosti (slovem, písmem)	Druh zkoušky

Odborné znalosti a dovednosti

vytlačeno programem FormFiller

Průběh dosavadního zaměstnání

Zaměstnavatel	Od-do	Zařazení

Rodinní příslušníci a ostatní vyživované osoby

Příjmení, jméno	Datum narození	Rodné číslo	Zaměstnavatel	Příbuz. poměr

Zdravotní stav

Důchod - druh

Kč

Od

Stanovené srážky ze mzdy

Soudní trestní řízení, nebo zákaz činnosti - důvod

Peněžní ústav

Druh účtu

Číslo účtu

Kód banky

Specifický symbol

Prohlašuji, že veškeré údaje jsem uvedl dle svého nejlepšího vědomí a svědomí.

Podpis zaměstnance

Personální odbor

Datum

Zdroj: interní materiál, Pyramida Průhonice, s. r. o. (2015)

Příloha č. 3: Výstupní list

ORGANIZACE		<u>VÝSTUPNÍ LIST</u>	
Příjmení, jméno, titul _____		osobní číslo _____	
Útvar _____		číslo útvaru _____	
Datum skončení pracovního poměru _____			
Důvod skončení pracovního poměru _____			
Podpis pracovníka _____		Podpis přím. vedoucího _____	
		Podpis ved. vyš. útvaru _____	
Vyřídění ZV _____			
Vyrovnání závazku pracovníka k organizaci			
Útvar	Závazky	Vyrovnáno ano - ne	Datum a podpis odpovědného pracovníka
Celkový nárok na dovolenou _____ prac. dnů, ke dni vstupu čerpáno _____ prac. dnů rozdíl _____ prac. dnů			
Vyúčtování provedeno dne: _____			
Zápis o ukončení pracovního poměru v občanském průkazu byl proveden dne: _____			
Odhlášení z vojenské kartotéky ZÚ provedeno dne: _____			
Pracovníkovi předáno: <input type="checkbox"/> Potvrzení o zaměstnání <input type="checkbox"/> Příhláška nároku na péči na děti _____			
Prevezí - podpis pracovníka _____			
Evidenční list o době zaměstnání a výstěku odeslán dne: _____			
Nově působitě pracovníka: _____			
Útvar personální práce _____			
Podpis vedoucího ÚPP _____			
Podpis odpovědného pracovníka _____			

Zdroj: interní materiál, Pyramida Průhonice, s. r. o. (2015)

Příloha č. 4: Dotazníkové šetření

Průzkum k diplomové práci-dotazníkové šetření

Dobrý den,

mé jméno je Kateřina Čechová a jsem studentkou 5. ročníku na České zemědělské univerzitě v Praze. Ráda bych Vás touto cestou požádala o pomoc při zhotovení mé diplomové práce na téma: „Metody získávání zaměstnanců ve vybrané společnosti“.

Vyplnění dotazníku Vám nezabere více jak 5 minut času a je zcela anonymní.

Předem Vám děkuji za ochotu a spolupráci.

S pozdravem a přáním pěkného dne,

Kateřina Čechová

- 1) Jak jste celkově spokojeni se spoluprací s personálním oddělením?
*vyberte jednu odpověď
 - a) velmi spokojený/á
 - b) spokojený/á
 - c) spokojený/á i nespokojený/á
 - d) nespokojený/á
 - e) velmi nespokojený/á

- 2) Jaká je Vaše spokojenost v jednotlivých bodech spolupráce s personálním oddělením?
*zaškrtněte u každého řádku svou odpověď

	velmi spokojený/á	spokojený/á	spokojený/á i nespokojený/á	nespokojený/á	velmi nespokojený/á
porozumění Vaším potřebám					
otevřená komunikace					
do držování termínů					
zpětná vazba					

- 3) Proč jste se rozhodl/a ucházet o místo ve společnosti Pyramida Průhonice s. r. o.?
*lze označit více možností
 - pověst podniku
 - možnost dobrého výděлку
 - možnost kariéerního růstu
 - možnost pracovat v blízkosti bydliště
 - pracovní náplň pozice
 - nutnost si najít zaměstnání
 - jiné (prosím uveďte důvod)

4) Které dokumenty po Vás společnost vyžadovala před výběrovým řízením?

*lze označit více možností

- životopis
- motivační dopis
- fotografie
- jiné (prosím, uveďte jaké)

5) Jak jste se o volné pozici dozvěděl/a?

*vyberte jednu odpověď

- od známých/příbuzných
- v novinách
- na internetu
- na stránkách firmy
- jinak (prosím, uveďte jak)

6) Jak byla ověřena Vaše kvalifikace během výběrového řízení?

*lze označit více možností

- na základě životopisu
- pohovorem s personalistou
- pohovorem s ředitelem
- psychologickým testem
- jazykovým testem
- odborným testem
- jinak (prosím, uveďte jak)

7) Jakým způsobem na Vás působili zástupci společnosti Pyramida Průhonice s. r. o.?

*ohodnoťte každé políčko jednou odpovědí

	ano	ne
ochotně		
zdvořile		
profesionálně		
přátelsky		

8) Uveďte míru souhlasu s následujícím tvrzením:

Zástupci společnosti Pyramida Průhonice s. r. o. byli na výběrový pohovor důkladně připraveni.

*vyberte jednu odpověď

- ano
- spíše ano
- ne
- spíše ne
- nevím

9) Uveďte míru souhlasu s následujícím tvrzením:

Během výběrového pohovoru jsem měl/a dostatečný prostor na svoje otázky.

*vyberte jednu odpověď

- ano
- spíše ano
- ne
- spíše ne
- nevím

10) Práce, kterou nyní ve společnosti vykonáváte, odpovídá Vaším představám před nástupem do firmy?

*vyberte jednu odpověď

- skutečnost je lepší, než jste čekali/a
- zcela odpovídá představám
- skutečnost je horší, než jste čekali/a
- zcela neodpovídá představám

11) Uveďte míru souhlasu s následujícím tvrzením:

Na mém pracovním místě je možný kariérový růst.

*vyberte jednu odpověď

- ano
- spíše ano
- ne
- spíše ne
- nevím

12) Uveďte míru souhlasu s následujícím tvrzením:

Svým příbuzným a známým bych doporučil/a pracovat pro společnost Pyramida Průhonice s. r. o.

*vyberte jednu odpověď

- ano
- spíše ano
- ne
- spíše ne
- nevím

13) Uveďte míru souhlasu s následujícím tvrzením:

Přemýšlím o změně zaměstnání.

*vyberte jednu odpověď

- ano
- spíše ano
- ne
- spíše ne
- nevím

14) Jste?

*vyberte jednu odpověď

- žena
- muž

15) Vaše věková kategorie?

*vyberte jednu odpověď

- do 20 let
- 21-30 let
- 31-40 let
- 41-50 let
- nad 50 let

16) Vaše dosažené vzdělání?

*vyberte jednu odpověď

- základní vzdělání
- vyučen/a
- středoškolské vzdělání
- vyšší odborné vzdělání
- vysokoškolské vzdělání

17) Na jakém oddělení pracujete?

*vyberte jednu odpověď

- obchodní
- marketingové
- ekonomické
- personální
- sekretariát
- servis (výrobní oddělení)

Děkuji za Vaše odpovědi! Přeji příjemný den.

Zdroj: vlastní zpracování

Příloha č. 5: Strukturovaný rozhovor-otázky

Otázky pro pracovníka personálního oddělení na rozhovor:

1. Jak dlouho se zabýváte personální činností, náborem pracovníků?
2. Jakou formou uveřejňujete volné pracovní pozice a proč?
3. Jaké dokumenty požadujete po uchazečích?
4. Jakým stylem probíhá pohovor?
5. Jaké metody získávání zaměstnanců využíváte?
6. Kdo vytváří informace o pracovní pozici (požadavky na uchazeče, náplň práce apod.)?
7. Dle čeho provádíte předvýběr uchazečů?
8. Používáte při pohovoru pravidelně některé stejné typy otázek? Pokud ano, jaké?

Zdroj: vlastní zpracování

Příloha č. 6: Tabulky ke grafům

Pohlaví	Počet respondentů	
	Odpověď	Relativní četnost (%)
muži	22	53,7
ženy	19	46,3
celkem	41	100

Jak jste celkově spokojení se spoluprací s personálním oddělením?	Počet respondentů	
	Odpověď	Relativní četnost (%)
velmi spokojený/á	3	7,3
spokojený/á	19	46,3
spokojený/á i nespokojený/á	19	46,3
nespokojený/á	0	0
velmi nespokojený/á	0	0
celkem	41	100

Proč jste se rozhodl/a ucházet o místo ve společnosti Pyramida Průhonice, s. r. o.?	Počet respondentů	
	Odpověď	Relativní četnost (%)
pověst podniku	10	24,4
možnost dobrého výdělků	10	24,4
možnost kariérního růstu	6	14,6
možnost pracovat v blízkosti bydliště	15	36,6
nutnost najít si zaměstnání	25	61
pracovní náplň pozice	5	12,2
jiné (prosím, uveďte důvod)	0	0

Které dokumenty po Vás společnost vyžadovala před výběrovým řízením?	Počet respondentů	
	Odpověď	Relativní četnost (%)
životopis	41	100
motivační dopis	14	34,1
fotografie	4	9,8
jiné (prosím, uveďte jaké)	0	0

Jak jste se o volné pozici dozvěděl/a?	Počet respondentů	
	Odpověď	Relativní četnost (%)
od známých/příbuzných	9	22
v novinách	12	29,3
na internetu	19	46,3
na stránkách firmy	1	2,4
jinak (prosím, uveďte jak)	0	0
celkem	41	100

Jak byla ověřena Vaše kvalifikace během výběrového řízení?	Počet respondentů	
	Odpověď	Relativní četnost (%)
na základě životopisu	32	78
pohovorem s personalistou	26	63,4
pohovorem s ředitelem	18	43,9
psychologickým testem	1	2,4
jazykovým testem	3	7,3
odborným testem	3	7,3
jiné (prosím, uveďte jak)	0	0

Uveďte míru souhlasu s následujícím tvrzením: Zástupci společnosti Pyramida Průhonice s. r. o. byli na výběrový pohovor důkladně připraveni.	Počet respondentů	
	Odpověď	Relativní četnost (%)
ano	23	56,1
spíše ano	17	41,5
ne	0	0
spíše ne	1	2,4
nevím	0	0
celkem	41	100

Uveďte míru souhlasu s následujícím tvrzením: Během výběrového pohovoru jsem měl/a dostatečný prostor na svoje otázky.	Počet respondentů	
	Odpověď	Relativní četnost (%)
ano	30	73,2
spíše ano	9	22
ne	2	4,9
spíše ne	0	0
nevím	0	0
celkem	41	100

Práce, kterou nyní ve společnosti vykonáváte, odpovídá Vaším představám před nástupem do firmy?	Počet respondentů	
	Odpověď	Relativní četnost (%)
skutečnost je lepší, než jste čekali/a zcela odpovídá představám	1	2,4
skutečnost je horší, než jste čekali/a zcela neodpovídá představám	36	87,8
celkem	4	9,8
	0	0
	41	100

Uveďte míru souhlasu s následujícím tvrzením: Na mém pracovním místě je možný kariérní růst.	Počet respondentů	
	Odpověď	Relativní četnost (%)
ano	10	24,4
spíše ano	12	29,3
ne	17	41,5
spíše ne	1	2,4
nevím	1	2,4
celkem	41	100

Uveďte míru souhlasu s následujícím tvrzením: Svým příbuzným a známých bych doporučil/a pracovat pro společnost Pyramida Průhonice s. r. o.	Počet respondentů	
	Odpověď	Relativní četnost (%)
ano	7	17,1
spíše ano	17	41,5
ne	11	26,8
spíše ne	4	9,8
nevím	2	4,9
celkem	41	100

Uveďte míru souhlasu s následujícím tvrzením: Přemýšlím o změně zaměstnání.	Počet respondentů	
	Odpověď	Relativní četnost (%)
ano	0	0
spíše ano	2	4,9
ne	34	82,9
spíše ne	2	4,9
nevím	3	7,3
celkem	41	100

Věková kategorie	Počet respondentů	
	Odpověď	Relativní četnost (%)
do 20 let	1	2,4
21-30 let	7	17,1
31-40 let	21	51,2
41-50 let	11	26,8
nad 50 let	1	2,4
celkem	41	100

Dosažené vzdělání	Počet respondentů	
	Odpověď	Relativní četnost (%)
základní vzdělání	1	2,4
vyučen/a	15	36,6
středoškolské vzdělání	16	39
vyšší odborné vzdělání	1	2,4
vysokoškolské vzdělání	8	19,5
celkem	41	100

Na jakém oddělení pracujete?	Počet respondentů	
	Odpověď	Relativní četnost (%)
obchodní	7	17,1
marketingové	7	17,1
ekonomické	8	19,5
personální	3	7,3
sekretariát	4	9,8
servis (výrobní oddělení)	12	29,3
celkem	41	100

Jaká je Vaše spokojenost v jednotlivých bodech spolupráce s personálním oddělením?	porozumění Vaším potřebám		otevřená komunikace		dodržování termínů		zpětná vazba	
	Odpověď	Relativní četnost (%)	Odpověď	Relativní četnost (%)	Odpověď	Relativní četnost (%)	Odpověď	Relativní četnost (%)
velmi spokojený/á	3	7,3	3	7,3	2	4,9	2	4,9
spokojený/á	21	51,2	24	58,5	17	41,5	20	48,8
spokojený/á i nespokojený/á	16	39	13	31,7	19	46,3	18	43,9
nespokojený/á	1	2,4	1	2,4	3	7,3	1	2,4
velmi nespokojený/á	0	0	0	0	0	0	0	0
celkem	41	100	41	100	41	100	41	100

Jakým způsobem na Vás působili zástupci společnosti Pyramida Průhonice s. r. o.?	ochotně		zdvořile		profesionálně		přátelsky	
	Odpověď	Relativní četnost (%)	Odpověď	Relativní četnost (%)	Odpověď	Relativní četnost (%)	Odpověď	Relativní četnost (%)
ano	40	97,6	40	97,6	40	97,6	41	100
ne	1	2,4	1	2,4	1	2,4	0	0
celkem	41	100	41	100	41	100	41	100

Zdroj: vlastní zpracování