

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra řízení**



**Diplomová práce**

**Vyhledávání a výběr zaměstnanců ve zvolené společnosti**

**Bc. Andrea Vargová**

© 2020 ČZU v Praze



# ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Andrea Vargová

Hospodářská politika a správa  
Veřejná správa a regionální rozvoj

Název práce

**Vyhledávání a výběr zaměstnanců ve zvolené společnosti**

Název anglicky

**Employee sourcing and recruitment in a business enterprise**

---

### Cíle práce

Hlavním cílem diplomové práce je zhodnotit proces vyhledávání a výběru zaměstnanců ve zvolené společnosti. V případě zjištění nedostatků navrhnout opatření pro zefektivnění procesů.

### Metodika

Teoretická část práce bude zpracována na základě metody komparace různých teoretických přístupů a syntézy dílčích poznatků. Praktická část bude zpracována s využitím metod dotazníkového šetření/polostrukturovaného rozhovoru/případové studie.

Syntéza výchozí znalostní báze: 11/2018 – 06/2019

Kvantitativní/kvalitativní výzkum: 07/2019 – 10/2019

Agregace výstupů z teoretické a praktické části: 10/2019 – 12/2019

Odevzdání závěrečné práce na katedru: 03/2020

**Doporučený rozsah práce**

60-80 stran

**Klíčová slova**

Řízení lidských zdrojů, vyhledávání zaměstnanců, zdroje vyhledávání zaměstnanců, výběr zaměstnanců, metody výběru zaměstnanců

---

**Doporučené zdroje informací**

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

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

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

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

MATHIS, Robert L., JACKSON, John H., VALENTINE, Sean R., MEGLICH, Patricia A. Human Resource Management. Andover: Cengage Learning, 2016. ISBN 978-1-305-50070-9.

ŠIKÝŘ, M. Personalistika pro manažery a personalisty. Praha: Grada Publishing, 2016. ISBN 978-80-247-5870-1.

---

**Předběžný termín obhajoby**

2019/20 LS – PEF

**Vedoucí práce**

Ing. Josef Kříž, CSc.

**Garantující pracoviště**

Katedra řízení

---

Elektronicky schváleno dne 24. 3. 2020

**prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.**

Vedoucí katedry

---

Elektronicky schváleno dne 24. 3. 2020

**Ing. Martin Pelikán, Ph.D.**

Děkan

V Praze dne 06. 04. 2020

### **Čestné prohlášení**

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

V Praze dne 6. 4. 2020

---

### **Poděkování**

Ráda bych touto cestou poděkovala Ing. Josefu Křížovi, CSc. za příkladné vedení mé práce a Ing. Kateřině Drahotové, Ph.D. za její odborné rady v průběhu vypracování této diplomové práce. Dále bych chtěla poděkovat za ochotu a pomoc celému HR oddělení společnosti Jan Becher – Karlovarská Becherovka, a.s. a velké poděkování také patří mé rodině a přátelům za jejich podporu během mého celého studia.

# Vyhledávání a výběr zaměstnanců ve zvolené společnosti

## Abstrakt

Diplomová práce se zabývá vyhledáváním a výběrem zaměstnanců ve vybrané společnosti Jan Becher – Karlovarská Becherovka, a.s. Hlavním cílem této práce je popsat a zhodnotit současný systém výběru zaměstnanců ve společnosti. Dále pak identifikovat oblasti, jejichž rozvržení se jeví jako nedostatečné, a poté pro tyto části navrhnout případná zlepšení, která by společnost mohla reálně zařadit do svého programu.

Práce se skládá ze dvou částí. Teoretická část je zpracována na základě nastudované odborné literatury a poskytuje základní informace a nejdůležitější pojmy z oblasti vyhledávání a výběru zaměstnanců. V praktické části je definován postup získávání a výběru zaměstnanců v dané společnosti. Jsou zde propojeny poznatky z teoretické části práce se skutečným stavem a fungováním společnosti. Jako metody sběru dat byly zvoleny analýza dokumentů, pozorování, polostrukturovaný rozhovor s ředitelkou personálního oddělení a dotazníkové šetření se zaměstnanci společnosti. Závěrem diplomové práce je shrnutí získaných informací a návrhy konkrétních doporučení, která by mohla vést k efektivnějšímu náborovému procesu. Konkrétně bylo doporučeno: zatraktivnit podobu vystavovaných inzerátů, uskutečnit Den otevřených dveří a efektivněji využívat profesní síť LinkedIn, aplikaci Teamio a psychodiagnostické testování.

**Klíčová slova:** Řízení lidských zdrojů, vyhledávání zaměstnanců, zdroje vyhledávání zaměstnanců, výběr zaměstnanců, metody výběru zaměstnanců

# **Employee sourcing and recruitment in a business enterprise**

## **Abstract**

Diploma thesis is focused on the recruitment and selection of the employees in a chosen company Jan Becher – Karlovarská Becherovka, a.s. Main goal of this thesis is to describe and evaluate current system of searching and choosing employees in this company. Then to identify areas, solution of which appears to be insufficient, and thereafter to propose possible improvements the Company may incorporate to this process. The thesis consists of two parts. The theoretical part is processed based on studied specialised literature and provides basic information and most important concepts from recruitment and selection of the employees. Practical part deals with the characteristics of the selected company and the own research itself. In this part the current condition of recruitment and selection of the employees described and evaluated. The knowledge from the theoretical part is linked with the actual state and functioning of the Company here. This condition is analysed by using half-standardized interview with the Human Resources Director of the Company and the questionnaire created for employees. Based on the analysis results some specific recommendations, which may lead to the improvement of searching and choosing employees process of the Company, are proposed.

**Keywords:** Human resource management, recruitment of employees, sources of recruitment of employees, selection of the employees, methods of selection



# Obsah

<b>1 Úvod.....</b>	<b>12</b>
<b>2 Cíl práce a metodika .....</b>	<b>14</b>
2.1 Cíl práce .....	14
2.2 Metodika .....	14
<b>3 Teoretická východiska .....</b>	<b>17</b>
3.1 Řízení lidských zdrojů.....	17
3.1.1 Historie řízení lidských zdrojů a jejich koncepce .....	19
3.1.2 Úkoly a cíle řízení lidských zdrojů .....	20
3.1.3 Činnosti řízení lidských zdrojů .....	22
3.1.4 Plánování lidských zdrojů.....	25
3.1.5 Vytváření a analýza pracovních míst.....	26
3.2 Vyhledávání zaměstnanců.....	27
3.2.1 Zdroje potencionálních zaměstnanců.....	29
3.3 Metody vyhledávání zaměstnanců .....	31
3.3.1 Webové stránky společnosti .....	31
3.3.2 Využití služeb externích personálních agentur .....	31
3.4 Moderní metody v oblasti vyhledávání zaměstnanců .....	32
3.4.1 E-recruitment .....	32
3.4.2 Sociální sítě.....	32
3.4.3 Veletrh pracovních příležitostí.....	33
3.4.4 Video.....	34
3.5 Výběr zaměstnanců .....	34
3.5.1 Dokumenty požadované od uchazečů.....	36
3.5.2 Osobní dotazník .....	37
3.5.3 Rozhovor.....	37
3.5.4 Osobnostní testy .....	38
3.5.5 Projektivní testy .....	38
3.5.6 Simulované situace a vzorky práce.....	39
3.5.7 Reference .....	39
3.6 Moderní trendy v oblasti výběru zaměstnanců .....	39
3.6.1 Assessment Centre .....	39
3.6.2 Big Data .....	40
<b>4 Vlastní práce .....</b>	<b>42</b>
4.1 Představení společnosti .....	42

4.1.1	Základní údaje o společnosti.....	43
4.1.2	Historie společnosti.....	44
4.1.3	Charakteristika společnosti .....	45
4.1.4	Hodnoty společnosti.....	47
4.1.5	Portfolio společnosti .....	49
4.1.6	Organizační struktura společnosti.....	50
4.1.7	Jednotlivá oddělení společnosti .....	52
4.2	Vyhledávání a výběr zaměstnanců ve společnosti Jan Becher.....	53
4.2.1	Oddělení lidských zdrojů .....	53
4.2.2	Metody vyhledávání a výběru zaměstnanců ve společnosti .....	54
4.2.3	Náklady za náborový proces .....	56
4.3	Výzkumné šetření.....	58
4.3.1	Polostrukturovaný rozhovor.....	58
4.3.2	Shrnutí rozhovoru .....	65
4.3.3	Dotazníkové šetření.....	65
4.3.4	Rozbor dotazníkového šetření.....	66
<b>5</b>	<b>Vyhodnocení výsledků a doporučení.....</b>	<b>80</b>
5.1	Porovnání rozhovoru a dotazníkového šetření .....	80
5.2	Návrhy na zlepšení v procesu vyhledávání a výběru zaměstnanců.....	83
5.2.1	Oblast vyhledávání zaměstnanců .....	83
5.2.2	Oblast komunikace.....	85
5.2.3	Oblast výběru zaměstnanců .....	86
<b>6</b>	<b>Závěr.....</b>	<b>87</b>
<b>7</b>	<b>Seznam použitých zdrojů.....</b>	<b>89</b>
<b>8</b>	<b>Přílohy .....</b>	<b>93</b>

## Seznam obrázků

Obrázek 1:	Kroky při výběru zaměstnanců.....	34
Obrázek 2:	Starý design lahve Becherovky .....	45
Obrázek 3:	Globální aktivity JBPR.....	47
Obrázek 4:	Hodnoty společnosti JBKB .....	47
Obrázek 5:	Společenská odpovědnost skupiny PR.....	48
Obrázek 6:	Zaměstnanci JBPR na Responsib' All Day .....	49
Obrázek 7:	Portfolio skupiny PR .....	50
Obrázek 8:	Rozdělení pracovišť společnosti JBKB.....	51

## Seznam schémat

Schéma 1:	Využití zdrojů organizace .....	21
-----------	---------------------------------	----

## Seznam tabulek

Tabulka 1: Vývojové etapy personální práce .....	19
Tabulka 2: Souhrnná tabulka hlavních činností řízení lidských zdrojů.....	24
Tabulka 3: Výhody a nevýhody výběru zaměstnanců z vnitřních a vnějších zdrojů .....	30
Tabulka 4: Základní informace o společnosti.....	43
Tabulka 5: Oddělení společnosti a jejich hlavní úkoly.....	52
Tabulka 6: Rozdělení činností HR oddělení.....	53
Tabulka 7: Náklady na nábor zaměstnanců .....	56

## Seznam grafů

Graf 1- Pohlaví respondentů .....	66
Graf 2- Věk respondentů.....	67
Graf 3 – Délka pracovního výkonu.....	68
Graf 4 – Způsob oslovení respondentů .....	69
Graf 5 – Úplnost inzerátu.....	69
Graf 6 -Hodnocení zvolené formy inzerátu .....	70
Graf 7 – Zasláné dokumenty.....	70
Graf 8 – Doba kontaktování.....	71
Graf 9 - Způsob prvního kontaktování .....	71
Graf 10 – AC jako součást výběrového řízení.....	72
Graf 11 - Počet kol výběrového řízení.....	72
Graf 12 – Atmosféra u pohovoru.....	73
Graf 13 – Srozumitelnost kladených otázek při pohovoru .....	74
Graf 14 – Využití psychodiagnostických testů během VŘ.....	74
Graf 15 – Přítomnost nadřízeného u vstupního pohovoru.....	75
Graf 16 – Spokojenost s množstvím informací obdržených při pohovoru .....	76
Graf 17 – Délka trvání VŘ.....	77
Graf 18 – Zhodnocení VŘ .....	77
Graf 19 – Naplnění představ o zaměstnání .....	78
Graf 20 – Doporučení společnosti od respondentů.....	79

## Seznam použitých zkratk

AC	Assessment centrum	HR	Human Resources
CEO	Chief Executive Officer	JBKB	Jan Becher – Karlovarská Becherovka
CFO	Chief Financial Officer	JBPR	Jan Becher – Pernod Ricard
Com/Ben	Compensation benefit	PR	Pernod Ricard
EXEC	Executive	VŘ	výběrové řízení

# 1 Úvod

Pro společnost, která chce efektivně fungovat a plnit své dlouhodobé cíle. Je důležité si uvědomit, že klíčovým faktorem jsou především kvalitní zaměstnanci. Většina autorů tvrdí, že základem procesu vyhledávání a výběru zaměstnanců je získání dostatečného množství kandidátů. Důležité je ale vyhradit si dostatek času na posouzení jednotlivých kandidátů a nic neuspěchat.

V současnosti existuje velké množství zdrojů, kde je možné kandidáty snadno vyhledávat. Inzerce probíhá online na různých pracovních portálech, kariérních stránkách organizací či na sociálních sítích. K získání nového zaměstnance tedy často stačí jen pár hodin. Otázkou ale je, zda je takto rychlý proces vyhledávání tím správným řešením. Personalisté se mnohdy mohou ve výběru unáhlit a může dojít k situaci, kdy nový zaměstnanec nedokáže plnit kladené požadavky na danou pracovní pozici a je nucen odejít ze společnosti během zkušební doby. Této situaci by mělo předcházet pečlivé zvážení výběru kandidáta, které předejde časové i finanční ztrátě celého náborového procesu.

I přes to, že se doba rychle mění a využívá se moderních metod, úkolem personalisty je stále to stejné – dokázat najít na volnou pracovní pozici co nejvhodnějšího kandidáta.

Současná situace na trhu není jednoduchá, protože lidé nehledají zaměstnavatele, ale naopak personalista poptává a oslovuje pasivní kandidáty, kteří jsou již zaměstnaní. V dnešní době musí být personalista věnující se náboru technicky zdatný, kreativní, být dobrým obchodníkem a ovládat základy marketingu a psychologie. Díky těmto dovednostem si pak dokáže najít cestu k potenciálnímu kandidátovi.

V procesu získávání zaměstnanců je potřeba být pečlivý a trpělivý, ale zároveň je potřeba jít s dobou a využívat kreativity a moderní technologie. V dnešní době už nestačí vyvěsit inzerát na volnou pozici na kariérní stránky a vyčkávat na odezvu, protože většina organizací se prezentuje na sociálních sítích, kde sdílí své úspěchy, ukazují svou firemní kulturu a budují atraktivitu své značky, která podporuje nábor zaměstnanců.

Další neméně důležitá část náboru nastává ve chvíli, kdy je úspěšně vybrán daný kandidát. Při adaptaci nového zaměstnance je důležité, aby nový nadřízený společně s personálním oddělením tvořili příjemné pracovní zázemí, kde se manažer věnuje svým zaměstnancům, věnuje jim dostatek pozornosti, naslouchá jejich problémům a potřebám a dává jim

zpětnou vazbu k jejich pracovnímu výkonu, což je nedílnou součástí správně fungujícího pracovního vztahu.

Správně zvolený postup vyhledávání a výběru zaměstnanců tvoří společně s následnou adaptací nového zaměstnance ve společnosti hlavní klíč k úspěchu organizace, protože je to právě kvalitní lidský kapitál, který pro společnost představuje to největší bohatství.

## **2 Cíl práce a metodika**

### **2.1 Cíl práce**

Hlavním cílem této práce je zhodnotit dosavadní systém výběru zaměstnanců ve vybrané společnosti Jan Becher – Karlovarská Becherovka, a.s. a v případě nedostatků navrhnout případné změny a konkrétní doporučení na zlepšení.

Pro naplnění hlavního cíle práce jsou stanoveny následující dílčí cíle:

- zpracovat teoretická východiska na základě vhodně zvolené odborné literatury,
- charakterizovat vybranou společnost Jan Becher – Karlovarská Becherovka, a.s.,
- vybrat vhodné nástroje pro sběr dat,
- naplánovat a uskutečnit polostrukturovaný rozhovor s ředitelkou personálního oddělení,
- zpracovat dotazník, rozdistribuovat dotazník mezi zaměstnance společnosti, vyhodnotit dotazníkové šetření,
- vyhodnotit všechna získaná data, v případě potřeby navrhnout opatření pro zefektivnění náborového procesu a eliminovat jeho nedostatky.

### **2.2 Metodika**

Diplomová práce je rozdělena na část teoretickou a praktickou.

Teoretická část práce byla zpracována na základě prostudované odborné literatury z českých i zahraničních zdrojů. Následně byly shrnuty a komparovány názory od různých autorů, zabývajících se danou problematikou.

Vlastí část práce je zpracována na základě výstupů z provedeného kvalitativního výzkumu.

Pro kvalitativní výzkum byly pro sběr dat použity následující metody:

- analýza interních dokumentů,
- pozorování,
- polostrukturovaný rozhovor,
- dotazníkové šetření.

Hendl (2016) uvádí, že metoda využívající analýzu dokumentů patří mezi nejvyužívanější techniky při sběru dat a přináší odhalení a popis zkoumaných dat. Šikýř (2014) doplňuje, že zmiňovaná metoda usnadňuje práci s přípravou dotazníkových šetření a rozhovorů.

V diplomové práci byla tato metoda využita při zpracování odborné literatury a interních dokumentů ve společnosti Jan Becher – Karlovarská Becherovka, a.s.

Kozel, Mynářová a Svobodová (2011) uvádí, že průběh pozorování nevyžaduje přímý kontakt mezi pozorovaným a pozorovatelem, aktivní účast pozorovaného ani zásahy pozorovatele do pozorovaných skutečností. Pro průběh pozorování je tedy důležité sledovat chování lidí v určitých situacích a zaměřit se na jejich pocity. Metoda pozorování je nejčastěji využívána v oblastech, kde jsou sbírány evidenční údaje.

V diplomové práci byla metoda pozorování využita pro nahlédnutí do chodu a fungování personálního oddělení ve sledované společnosti.

Další metodou průzkumu byl zvolen polostrukturovaný rozhovor, tedy kvalitativní šetření. Hendl (2016) ho definuje jako určitou střední cestu, vyznačující se definovaným účelem, osnovou a velkou pružností získávání dat. Je prováděn za účelem podrobnějšího rozboru zkoumaného tématu.

Rozhovor se konal v listopadu 2019 v pražské kanceláři společnosti s ředitelkou personálního oddělení, které bylo položeno předem připravených 30 otázek otevřeného typu (viz příloha A) tak, aby mohla případně doplnit potřebné informace.

Otázky byly rozděleny do oblasti plánování lidských zdrojů, vyhledávání a výběru zaměstnanců a na závěr byly položeny některé doplňkové otázky.

Na základě zjištěných informací z polostrukturovaného rozhovoru byla sepsána kapitola 4.8, která se zabývá způsoby vyhledávání a výběru zaměstnanců. Nechybí zde ani finanční ohodnocení týkající se jednotlivých nákladů zahrnutých v náborovém procesu. Pro porovnání jsou zde uvedeny dva poslední fiskální roky.

Další zvolenou metodou bylo dotazníkové šetření, řadící se mezi standardizované metody výzkumu. Cílem provedeného dotazníkového šetření bylo zjistit a zhodnotit, jak byl vnímán náborový proces z pohledu zaměstnanců společnosti, když nastupovali. Disman

(2011) definuje dotazník jako jednu z možností efektivních metod, díky které lze nasbírat větší počet dat v krátkém čase a s minimálními náklady. Šikýř (2016) zmiňuje riziko při využití metody dotazníkového šetření, které spočívá v nízké návratnosti a v nepřesných nebo neúplných odpovědích. To vše je závislé na ochotě a času respondenta.

Dotazník byl zaměstnancům rozeslán emailem 16. 11. 2019 a sběr dat probíhal online za využití Google formuláře po dobu 14 dní. Dotazník měl 20 uzavřených otázek (viz příloha B) a byl rozeslán 50 zaměstnancům pražské kanceláře z nichž se 40 účastnilo. Celková návratnosti tedy činila 80 %. Záměrně byli vybráni jen ti zaměstnanci, kteří ve společnosti pracují méně než 2 roky, a to z důvodu co nejaktuálnějšího stavu systému náborového procesu. Dotazník byl uspořádán systematicky na základě procesu vyhledávání a výběru zaměstnanců. Obsahoval také otázky zaměřené na identifikační údaje a byl zcela anonymní.

Na základě informací, které byly vyhodnoceny za využití výše zmíněných metod, byly sepsány návrhy na zlepšení v procesu vyhledávání a výběru zaměstnanců ve společnosti Jan Becher – Karlovarská Becherovka, a.s.

### **Časový harmonogram práce**

Teoretická východiska byla zpracována v průběhu listopadu 2018 až června 2019.

Během září a října bylo provedeno pozorování ve společnosti. V listopadu 2019 byl uskutečněn rozhovor s ředitelkou personálního oddělení. Na základě rozhovoru byly o pár dní později vytvořeny a rozeslány dotazníky vybrané části zaměstnanců společnosti. V prosinci 2019 bylo provedeno vyhodnocení dotazníků a následně byly vytvořeny návrhy na zlepšení procesu vyhledávání a výběru zaměstnanců. Během března 2020 byly provedeny finální úpravy po obsahové a formální stránce a následné odevzdání diplomové práce.



### **3 Teoretická východiska**

Tato kapitola diplomové práce se zabývá charakteristikou řízení lidských zdrojů, jejich cíli, úkoly, činnostmi a jejich vývojem v organizacích. Pojednává o různých možných přístupech, které lze využít v rámci vyhledávání a výběru zaměstnanců.

#### **3.1 Řízení lidských zdrojů**

Řízení lidských zdrojů se rozvinulo z personalistiky, která se nejdříve věnovala zajišťování základních potřeb zaměstnancům a postupně se začala rozvíjet v pracovněprávní administrativu. Z této etapy se vyvinula v personální řízení a z toho nakonec vzniklo samotné řízení lidských zdrojů.

Obecně lze na řízení lidských zdrojů nahlížet jako na nástroj, sloužící k tomu, aby organizace byla efektivní a neustále zlepšovala svůj výkon.

Řízení lidských zdrojů tvoří klíčovou složku organizace a je zároveň nejdůležitější úlohou všech manažerských pozic (Koubek, 2015).

Armstrong (2015) definoval řízení lidských zdrojů jako strategický, logicky promyšlený a ucelený přístup řízení lidí, protože právě lidé jsou podle něho tím nejcennějším, co organizace má. A za pomoci řízení těchto lidí je možné dosáhnout ideálního stavu organizace nebo se mu alespoň přiblížit.

Důležité je obsadit volná místa v organizační struktuře těmi nejschopnějšími lidmi. K tomu přispívají konkrétní činnosti, z nichž se většina řadí do působnosti personálních útvarů a dále manažerů na všech výběrových řízeních (Sakslová, Šimková, 2013).

Dle Šikýře (2016) je předpokladem k úspěchu organizace schopnost optimálně zajišťovat, využívat a rozvíjet podnikové zdroje, což závisí především na řízení lidských zdrojů, které tvoří schopní a motivovaní zaměstnanci. Žádná organizace se neobejde bez materiálních, finančních a informačních zdrojů, ale nebýt kvalitních lidí a jejich správného řízení, nemohla by organizace efektivně fungovat. Díky kombinaci těchto zdrojů pak může organizace dosahovat požadovaných výkonů a naplňovat stanovené cíle.

Také Autoři Awad a Cascio (2011) kladou důraz na to, že právě díky lidským zdrojům, jejich správnému výběru, rozvoji, využití a řízení lze dosahovat jak individuálních, tak i organizačních cílů daného podniku. Jackson, Mathis a kol. (2016) ještě doplňují, že řízení lidských zdrojů spočívá hlavně v navržení správného systému řízení, díky kterému bude zajištěno efektivní a účinné využití lidských schopností pro dosažení organizačních cílů. Sakslová a Šimková (2013) se shodují s Kalnickým (2013) na tom, že organizace může správně fungovat jen za předpokladu, že disponuje následujícími zdroji:

- Materiální zdroje (materiál, energie, stroje, budovy)
- Finanční zdroje (finanční prostředky)
- Informační zdroje (informace o konkurenci, poptávce, trhu práce, dodavatelích atd.)
- Lidské zdroje (schopnosti, znalosti a dovednosti lidí v organizaci)

Kalnický (2013) ještě uvádí, že lidské zdroje a lidský potenciál určují, jak budou ostatní zdroje organizace využívány, protože představují ten nejvýznamnější zdroj, který rozhoduje o konkurenceschopnosti organizace a jsou tím nejdůležitějším zdrojem v oblasti řízení.

Koubek (2015) zdůrazňuje, že k úspěšnému fungování organizace nestačí zaměstnance pouze adekvátně odměňovat za vykonanou práci, je také potřeba dát jim prostor k seberozvoji, seberealizaci a využívání jejich pracovního potenciálu. S tím je úzce spojeno zvyšování pravomocí a odpovědností jednotlivých pracovníků, což vede k jejich motivaci a růstu produktivity.

Pro specifikaci řízení lidských zdrojů můžeme použít mnoho definic, ale všechny nám vesměs shrnují to nejdůležitější stejným způsobem a shodují se v tom, že to nejcennější, co společnost má je důkladně promyšlený a co nejefektivněji zvolený přístup řízení lidských zdrojů podílejících se na plnění stanovených individuálních a organizačních cílů. Tento přístup je pak ale potřeba přizpůsobit podnikatelskému prostředí dané společnosti.

### 3.1.1 Historie řízení lidských zdrojů a jejich koncepce

V průběhu let prošla personalistika, stejně jako jiné oblasti managementu, různými vývojovými etapami. Při detailnějším zkoumání jednotlivých fází můžeme pozorovat, jak se postupem času měnil pohled na člověka jakožto zaměstnance, požadavky na jeho pracovní výkon, způsob jeho odměňování nebo požadavky na samotné zaměstnavatele. Tyto změny vznikaly v souvislosti s měnícími se podmínkami v hospodaření a podnikání na světových trzích. V odborné literatuře jsou diskutovány rozdílné koncepce personální práce, které současně představují i její vývojové etapy.

V následující tabulce jsou vyobrazeny hlavní vývojové etapy personální práce. Je zde uvedeno období, ve kterém tyto etapy působily i to, jak v etapách jednotlivé organizace pohlížely na zaměstnance a jaké hlavní otázky byly kladeny v oblasti personální práce.

*Tabulka 1: Vývojové etapy personální práce*

	<b>Personální administrativa</b>	<b>Personální řízení</b>	<b>Řízení lidských zdrojů</b>
<b>Období</b>	Od desátých až dvacátých let 20. století	Od čtyřicátých až padesátých let 20. století	Od osmdesátých až devadesátých let 20. století
<b>Lidé</b>	Pracovní síla	Konkurenční výhoda	Unikátní bohatství
<b>Personální práce</b>	Jak zaměstnávat?	Jak využívat?	Jak rozvíjet?

Zdroj: vlastní zpracování (2019) podle Šikýře (2014)

Dle Šikýře (2014) jsou jednotlivé koncepce blíže specifikovány následovně:

- **Personální administrativa (od desátých až dvacátých let 20. století)**

Považuje se za historicky první koncepci personální práce. Lidé byli pracovní silou a jejich práce byla přirovnávána k práci strojů. Hlavním smyslem bylo udržování a zvyšování efektivity a produktivity práce lidí tím, že jejich práce byla jednodušší a

rutinnější. Průmyslová výroba byla založena na úzké specializaci lidí a hluboké dělbě práce (Šikýř, 2014).

- **Personální řízení (od čtyřicátých až padesátých let 20. století)**

Personální řízení představuje druhou koncepci personální práce. Na změnu v pojetí personalistiky měl vliv především pokračující rozvoj průmyslové revoluce a měnící se potřeby zákazníků. Lidé začali být ze strany organizace postupně vnímáni jako konkurenční výhoda. Úspěch organizací závisel především na dostatečném množství motivovaných a schopných lidí a jejich správném využití. Na základě toho, přestala být personální práce pasivní součástí řízení organizace a stala se skutečnou profesí (Šikýř, 2014).

- **Řízení lidských zdrojů (od osmdesátých až devadesátých let 20. století)**

Poslední koncepci personální práce je řízení lidských zdrojů. Zde nastala změna v důsledku rostoucí globalizace, rozvoje nových technologií a zvyšující se konkurence na trhu. Došlo ke změně organizace v přístupu k řízení a vedení lidí. Lidé začali být považováni jako zdroj unikátního bohatství. Personální práce začala být označována jako předpoklad k dosažení úspěchu ve všech oblastech řízení organizace (Šikýř, 2014).

### 3.1.2 Úkoly a cíle řízení lidských zdrojů

#### Úkoly řízení lidských zdrojů

Hlavním úkolem řízení lidských zdrojů je dosahovat toho, aby byla organizace co nejvýkonnější. K zabezpečení tohoto úkolů slouží využití všech zdrojů, které má organizace k dispozici. A jelikož jsou to právě lidé, kteří rozhodují o využívání finančních, materiálních a informačních zdrojů, řízení lidských zdrojů ovlivňuje efektivní využívání všech ostatních zdrojů organizace (Sakslová, Šimková, 2013).

Koubek (2015) vytvořil jednoduché schéma, které znázorňuje, jak za pomoci hlavních úkolů, konkrétně zvýšené produktivity a efektivnějšího využití všech dostupných zdrojů

dosáhnout toho, aby byla organizace co nejvýkonnější. Ukazuje způsob, jak se řízení lidských zdrojů podílí na rozhodování o využívání všech zdrojů. Zaměřuje se především na rozvoj a využití pracovní síly a také se nepřímo podílí na lepším využití kapacit organizace. Tímto způsobem zajišťuje její výkonnost.



*Schéma 1: Využití zdrojů organizace*

Zdroj: Koubek (2015)

Dle Koubka (2015) lze dále detailněji charakterizovat úkoly řízení lidských zdrojů následujícími kroky:

- Zařazení správného člověka na správné místo a snaha usilovat o to, aby byl schopný přizpůsobovat se neustále se měnícím požadavkům na pracovní místo,
- Optimální využití pracovní síly v organizaci – kvalifikace zaměstnanců a fondu pracovní doby,
- Formování týmů, efektivní vedení lidí, udržování dobrých mezilidských vztahů na pracovišti, kde je hlavním cílem vytvoření harmonických a fungujících vztahů mezi managementem, zaměstnanci a odbory,
- Dodržování zákonů, týkajících se pracovněprávních vztahů a lidských práv.

Kalnický (2013) také řadí mezi hlavní úkoly dodržování zákonů, ale ostatní jsou podle něho rozdílné. Řadí sem:

- Provádění analýz pracovních míst,
- Získávání zaměstnanců,
- Prognózování a plánování,
- Zajišťování kooperace s odbory
- Tvorba a zajištění fungování personálního informačního systému.

### **Cíle řízení lidských zdrojů**

- Naplňovat pomocí strategie lidských zdrojů strategické cíle společnosti
- Rozvíjet kulturu, která vede k podpoře vysokého pracovního výkonu
- Snaha o dobré pracovní vztahy na pracovišti a budování důvěry mezi zaměstnanci a vedením
- Prosazování etického přístup k vedení lidí (Armstrong, Taylor, 2015).

### **3.1.3 Činnosti řízení lidských zdrojů**

Činnosti řízení lidských zdrojů jsou výkonnou částí personální práce. Personální útvar má za úkol kontrolovat a usměrňovat všechny zaměstnance, kteří se podílejí na personálním řízení. Je zodpovědný za to, aby personální činnosti v organizaci existovaly, efektivně fungovaly a sloužily potřebám řízení. Řízení lidských zdrojů umožňuje organizaci dosahovat stanovených cílů tím, že dává podněty, zasahuje do událostí a nabízí vedení podporu v záležitostech, které souvisejí s jejich podřízenými (Armstrong, 2015).

V literatuře se můžeme setkat s různým množstvím různých pojetí personálních činností. Všechna vymezení se však shodují v tom, že je důležité držet se postupu a logického sledu na sebe navazujících úkonů. Personální oddělení musí nejdříve provést analýzu toho, co daná organizace potřebuje a na základě zjištěných informací dokázat odhadnout potřebu nových zaměstnanců.

Dle Dvořákové (2012) se jedná se o racionální přístup, který zajišťuje:

- Výběr správného množství dostatečně kvalifikovaných zaměstnanců,
- Adaptaci zaměstnanců,
- Optimální využívání potenciálu zaměstnanců,
- Redukci množství zaměstnanců.

Plánování činností řízení lidských zdrojů je důležitou součástí celého procesu plánování organizace. Odvíjí se od všech dlouhodobých a střednědobých cílů a navazuje na podnikatelskou strategii organizace. Využívá se při každodenních aktivitách a operacích a je chápáno jako strategická aktivita, orientovaná na trvalé zabezpečení zdrojů.

Koubek (2015) uvádí definici personálních činností v následujících bodech:

- Vytváření a analýza pracovních míst
- Personální plánování
- Získávání, výběr a přijímání zaměstnanců
- Hodnocení zaměstnanců
- Zařazování zaměstnanců a ukončování pracovního poměru
- Odměňování
- Vzdělávání zaměstnanců
- Pracovní vztahy
- Péče o zaměstnance
- Personální informační systém

Armstrong (2015) rozlišuje tyto hlavní činnosti řízení lidských zdrojů:

- Vytvoření strategie lidských zdrojů, díky které bude dosahováno strategických cílů organizace.
- Zabezpečování a rozvoj zaměstnanců, aby si organizace dokázala udržet kvalitní, kvalifikované, oddané a silně motivované zaměstnance.

- Oceňování zaměstnanců zavedením postupů, které jim zajišťují ocenění a odměnu za dobře odvedenou práci, což vede k vyšší motivaci a zároveň k vyššímu výkonu zaměstnanců.
- Usilovat o vytváření takového prostředí, v němž bude možné udržovat harmonické vztahy a vytvořit vzájemnou důvěru mezi zaměstnanci a managementem.
- Podporovat etický přístup k řízení lidí.

Níže je vytvořena souhrnná tabulka hlavních činností řízení lidských zdrojů dle autorů Koubka (2015), Armstronga (2015) a Vebera a spol. (2012).

*Tabulka 2: Souhrnná tabulka hlavních činností řízení lidských zdrojů*

<b>Hlavní činnosti řízení lidských zdrojů dle autorů:</b>		
<b>Koubek 2015</b>	<b>Armstrong 2015</b>	<b>Veber a spol. 2012</b>
Vytváření a analýza pracovních míst	Vytváření strategie lidských zdrojů	Strategie lidských zdrojů
Personální plánování	Zabezpečování a rozvoj zaměstnanců	Vyhledávání, výběr a adaptace zaměstnanců
Získávání, výběr a přijímání zaměstnanců	Oceňování zaměstnanců	Hodnocení zaměstnanců
Hodnocení zaměstnanců	Snaha o vytvoření harmonických vztahů na pracovišti a důvěry mezi nadřízenými a jejich zaměstnanci	Vzdělávání zaměstnanců
Zařazování zaměstnanců a ukončování pracovního poměru	Podpora etického přístupu k řízení lidských zdrojů	Mzdová politika
Odměňování		Propouštění zaměstnanců
Vzdělávání zaměstnanců		
Pracovní vztahy		
Péče o zaměstnance		
Personální IS		

Vlastní zpracování dle Koubka (2015), Armstronga (2015), Vebera a spol. (2012)



Autoři uvádějí různá rozdělení činností řízení lidských zdrojů. Někteří se zabývají jen základními oblastmi, které pak dále rozvádějí a jiní je přímo blíže specifikují. U všech autorů je však na činnosti lidských zdrojů i plánování lidských zdrojů kladen velký důraz, proto je důležité se na tyto oblasti zaměřit a nepodcenit je.

Vzhledem k rozsahu činností řízení lidských zdrojů je tato práce zaměřena pouze na oblast vyhledávání a výběru zaměstnanců, protože tento proces je klíčovou aktivitou a má přímý dopad i na ostatní činnosti personálního útvaru. To, jaké zaměstnance si společnost vybere, se později odráží na jejich potřebách vzdělávání, osobního rozvoje, možnostech motivování k co nejlepším pracovním výkonům apod. (Armstrong, 2015).

#### **3.1.4 Plánování lidských zdrojů**

Plánování lidských zdrojů se řadí mezi hlavní činnosti řízení lidských zdrojů.

Nejdůležitějším bodem v procesu plánování je identifikovat, co organizace potřebuje a pokusit se najít způsob, jak zjištěné potřeby zajistit z vnitřních a z vnějších zdrojů. Plánování lidských zdrojů je dlouhodobý proces, který je potřeba neustále monitorovat, upravovat a zpřesňovat. Při plánování lidských zdrojů je vyžadováno myslet do budoucnosti, aby mohla organizace co nejefektivněji zhodnotit svůj lidský kapitál (Dvořáková 2012).

Při plánování lidských zdrojů hraje důležitou roli i trh práce. Není-li firemní strategie dostatečně zajištěná lidskými zdroji, je organizace odsouzena k zániku. Dle Koubka (2015) jde o jakýsi proces zahrnující předvídání, stanovení si cílů a realizace opatření, týkající se pohybu lidí spojeným s organizací. Hlavním úkolem je dosáhnout rovnováhy mezi poptávkou a nabídkou pracovních sil. Při plánování je důležité předvídat a rozpoznat potřeby zaměstnanců ve společnosti a snažit se je pokrýt.

Janišová a Křivánek (2013) se shodují s Koubkem (2015) a doplňují, že v procesu plánování nejde jen o počet zaměstnanců, který společnost má či potřebuje, ale důležitá je i důkladná analýza toho, jaké profese jsou zde zastoupeny, jaké by mohly v budoucnu chybět nebo naopak přebývat a jak je či není snadné získat budoucí zaměstnance. Proto je důležité neustále sledovat situaci na trhu práce.

### 3.1.5 Vytváření a analýza pracovních míst

Vytváření a analýza pracovních míst je dle Koubka (2015) klíčovou personální činností, která tvoří jádro všech nejdůležitějších pracovních činností. Práce a pracovní místa musí být analyzována před ostatními činnostmi souvisejícími se získáváním a výběrem zaměstnanců. Kvalita analýzy pak rozhodne o tom, jak bude personální práce efektivní.

Koubek (2015) dále definoval analýzu pracovního místa jako činnost, která: „*poskytuje obraz práce na pracovním místě a tím vytváří i představu o pracovníkovi, který by měl na pracovním místě pracovat.*“

Čemuž odpovídá i vymezení Kociánové (2014), která uvádí, že analýza pracovních míst je východiskem pro uskutečnění mnoha pracovních aktivit a poskytuje nám informace, potřebné k vytvoření detailnějšího popisu pracovního místa a ke stanovení bližších požadavků kladených na zaměstnance.

Mezi hlavní metody řadící se do analýzy pracovního místa patří analýza dokumentů, pozorování zaměstnanců při výkonu jejich práce nebo přímý rozhovor se zaměstnancem. Dle Dvořákové (2012) pak kombinací těchto metod získáme popis pracovního místa.

Jak uvádí Koubek (2015), pracovní místo je místo daného jedince v organizaci, které představuje zařazení jedince do organizační struktury a zároveň s ním získává určitý okruh úkolů a kompetencí, které jsou přiměřeny jeho schopnostem.

Horálíková (2012) uvádí, že pracovní místo lze chápat v užším a v širším pojetí. V užším pojetí je chápáno jako konkrétní pracoviště, které je umístěno v konkrétním prostoru a čase, vybaveno určitými pracovními prostředky a navazuje na další pracovní místa.

Širší pojetí vidí pracovního místo jako součást pracovního systému, který lze vymezit:

- Pracovním úkolem,
- Podmínkami, kterými je plnění pracovního úkolu podmíněno,
- Nároky na zaměstnance, který bude pracovní úkol za určitých podmínek plnit.

Armstrong (2015) ještě dodává, že z celkového popisu pracovního místa nevyplývají jen požadavky týkající se kandidátových znalostí a způsobilostí, ale také požadavky na

adaptaci, rozvoj a vzdělávání. Popis pracovního místa nemá být složitý a musí být srozumitelný.

### 3.2 Vyhledávání zaměstnanců

Žádná organizace se neobjede bez lidí. Klíčová je tedy oblast jejich vyhledávání, protože ta do značné míry rozhoduje o tom, jaké zaměstnance bude mít organizace k dispozici.

Koubek (2015) ji zároveň definuje jako: „Činnost, která má zajistit, aby volná pracovní místa v organizaci přilákala dostatečné množství odpovídajících uchazečů o tato místa, a to s přiměřenými náklady a v žádoucím termínu.“

Proces vyhledávání je zaměřen na vytvoření atraktivních podmínek, díky kterým bude umožněno získat dostatečné množství uchazečů na konkrétní pracovní místo a pomocí správné selekce těchto uchazečů dojde k následnému výběru nejlepšího kandidáta (Janišová, Krivánek, 2013).

Koubek (2015) uvádí, že hlavní činnosti vyhledávání zaměstnanců jsou:

- Rozpoznat a vyhledat správný pracovní zdroj,
- Informovat o volných pracovních místech v podniku,
- Nabízet volná pracovní místa,
- Přesvědčit vhodné jedince o výhodnosti práce,
- Správně jednat s uchazeči,
- Získat přiměřené informace o uchazeči,
- Správné organizační a administrativní zajištění všech činností.

Armstrong (2015) oproti tomu vymezuje následující dílčí kroky procesu vyhledávání a výběru zaměstnanců v tomto pořadí:

- Definování požadavků,
- Oslovování uchazečů,
- Vyřizování žádostí uchazečů,

- Vedení pohovorů s uchazeči,
- Testování uchazečů,
- Posuzování uchazečů,
- Získávání referencí,
- Kontrolování žádostí uchazečů,
- Potvrzení nabídky zaměstnání,
- Sledování nového zaměstnance.

Armstrong (2015) i Koubek (2015) uvádějí, že mezi hlavní cíle při vyhledávání a výběru zaměstnanců patří zejména úspora nákladů. A tak by obecným cílem mělo být získávání a výběr vysoce kvalitních zaměstnanců s vynaložením minimálního množství nákladů, aby tak byla uspokojena podniková potřeba lidských zdrojů.

Kociánová (2014) považuje za hlavní cíl získat a oslovit optimální množství uchazečů, mající správné předpoklady pro vybrané pracovní místo. Z těchto uchazečů si pak bude organizace moci vybrat vhodného zaměstnance, který bude perfektně splňovat stanovené podmínky pracovního místa.

Oproti tomu Dvořáková (2012) uvádí jako hlavní cíl identifikaci pracovní síly, její přitáhnutí a následné najmutí. Dále dodává, že pokud je nalezena rovnováha mezi potřebami organizace a potřebami uchazeče, efektivnost procesu získávání se zvyšuje.

Kociánová (2014) nakonec ještě dodává, že proces vyhledávání zaměstnanců by měl usilovat o to, aby byli uchazeči schopni zastávat pracovní pozici, měli potenciál k rozvoji a byli schopni plnit budoucí nároky na práci v dané organizaci. Ta totiž klade velký důraz na schopnost a ochotu přizpůsobit se kulturním hodnotám organizace a na dovednosti zaměstnanců, umožňující jim zvládnutí jejich pracovní role. Právě takoví zaměstnanci jsou předpokladem pro naplnění očekávání organizace.

Při vystavování nabízené pozice jsou reakce externích kandidátů ovlivněny řadou faktorů. Většinu z těchto faktorů je organizace schopná ovlivnit či eliminovat. Řadí se sem zejména

obsah, jeho forma a informační hodnota oznámení nabídky na volnou pracovní pozici. Všechny zmíněné faktory výrazně působí na případné reakce ze strany uchazečů.

Při vystavení nabídky by organizace měla dbát na její formulaci a následné umístění. Měl by v ní být obsažen popis pracovní náplně, požadavky na kandidáta, jeho povinnosti, informace o místu, kde bude práce vykonávána, pracovní podmínky a výhody, které firma nabízí (Koubek 2015).

Armstrong (2015) ještě klade důraz na včasné vystavení nabídky pracovní pozice, díky kterému organizace získá ve stanovené lhůtě dostatečné množství kandidátů, ze kterých bude následně vybíráno za pomoci výběrových metod, kde bude otestována jejich kompetentnost a způsobilost k výkonu konkrétní pracovní pozice (Armstrong 2015).

### **3.2.1 Zdroje potencialních zaměstnanců**

Koubek (2015) uvádí, že vnitřní zdroje vznikají například při technickém rozvoji organizace, uvolněním pracovní pozice v souvislosti s organizačními změnami nebo profesním růstem již stávajícího zaměstnance. Vnější zdroje potom tvoří volná pracovní síla na trhu práce, jako jsou uchazeči registrovaní na úřadu práce, čerství absolventi nebo zaměstnanci, kteří chtějí změnit svého dosavadního zaměstnavatele.

Doplňkový zdroj pak často tvoří studenti vysokých škol, ženy v domácnosti či důchodci.

Čím větší je daná organizace, tím konkrétněji by měla být stanovena pravidla vyhledávání zaměstnanců. Organizace by měla nejprve nabídnout uvolněné pracovní místo svému stávajícímu zaměstnanci a až poté vystavit pozici pro externí kandidáty (Janišová, Křivánek, 2013).

Koubek (2015) zmiňuje, že výběrem zaměstnance z vnitřních zdrojů přispívá organizace ke zvýšení morálky a motivace na pracovišti s vidinou pracovního růstu. Varianta výběru zaměstnance z vnitřních zdrojů je výhodná také z důvodu návratnosti investic, vložených do zaměstnance a umožňuje využití jejich získaných znalostí s provozem organizace.

Dvořáková (2012) na druhou stranu zmiňuje, že velkou výhodou využití pracovní síly z vnějšího trhu je jednoznačně „nová krev“, díky které organizace může získat jistý nadhled nad dosud zajetými postupy a být tak inspirací pro pozitivní změny.

Následující tabulka znázorňuje výhody a nevýhody výběru zaměstnanců podle vnitřních a vnějších zdrojů dle autorů D'Ambrosové a Stýbla (2014).

*Tabulka 3: Výhody a nevýhody výběru zaměstnanců z vnitřních a vnějších zdrojů*

<b>VÝBĚR ZAMĚSTNANCŮ</b>	
<b>VNITŘNÍ ZDROJE</b>	<b>VNĚJŠÍ ZDROJE</b>
<b>Výhody</b>	<b>Výhody</b>
menší nákladnost	nové myšlenky a přístup k práci
motivace zaměstnanců	předání know how
kratší doba adaptace	oživení kolektivu
znalost procesů	velký výběr kandidátů
<b>Nevýhody</b>	<b>Nevýhody</b>
ochuzení o nové nápady	finanční zátěž
stálý kolektiv	časová náročnost
ne vždy existuje vyhovující kandidát	delší doba adaptace
	hrozí vyšší riziko odchodu

Zdroj: Vlastní zpracování dle D'Ambrosová, Stýblo a kolektiv (2014)

### **3.3 Metody vyhledávání zaměstnanců**

#### **3.3.1 Webové stránky společnosti**

Webové stránky organizací mohou jednoduše obsahovat seznam volných pracovních míst a nezbytné kontaktní údaje. Propracovanější webové stránky organizací obsahují zvláštní část věnovanou uchazečům, která obsahuje informace o volných pracovních místech, o požadavcích na zaměstnance, o zaměstnaneckých výhodách a samozřejmě o podmínkách, za jakých se uchazeči mohou o zaměstnání ucházet, včetně například vyplnění online žádosti o zaměstnání nebo testu pro uchazeče (Armstrong & Taylor, 2015).

#### **3.3.2 Využití služeb externích personálních agentur**

Mnohé společnosti využívají při vyhledávání zaměstnanců (především kvalifikovaných odborníků) i služeb komerčních agentur či zprostředkovatelen. Většinou tyto společnosti nabízejí nejen vyhledávání zaměstnanců, ale i jejich výběr či spíše předvýběr. Pracují buď v součinnosti s představiteli společnosti nebo samostatně. V každém případě by na organizaci mělo zůstat konečné rozhodnutí o přijetí či nepřijetí nabízeného kandidáta (Koubek, 2015).

Personální agentury jsou využívány hlavně pro obsazení pozic ve středním managementu. Jejich služby zahrnují vyhledávání a výběr vhodného kandidáta anebo inzerování volného místa. Mnohé z nich rozšiřují své databáze o údaje z průběžného monitorování a rozboru inzerátů v národním a mezinárodním tisku či o informace z publikovaných seznamů absolventů vzdělávacích institucí (Dvořáková, 2012).

Všechny tyto služby jsou zpoplatněné a pro společnost se mnohdy jedná o vysoké náklady.

### **3.4 Moderní metody v oblasti vyhledávání zaměstnanců**

Metod vyhledávání zaměstnanců je mnoho, od standartního inzerátu v médiích, spoluprací s personálními agenturami či networking, až po doporučení od stávajících zaměstnanců společnosti. Každá z těchto metod může být v daném případě tou nejefektivnější volbou nebo nemusí být efektivní vůbec. To záleží na charakteristice a preferencích konkrétních skupin uchazečů (Snell, Bohlander, 2013).

V této kapitole je obsažen výčet a popis jednotlivých metod vyhledávání zaměstnanců, které vznikly jako reakce na změny odehrávající se na trhu práce a chování v návycích uchazečů.

#### **3.4.1 E-recruitment**

E-recruitment neboli vyhledávání zaměstnanců pomocí počítačových sítí se využívá při vyhledávání zaměstnanců prostřednictvím internetu či firemního intranetu. E-recruitment šetří především náklady a je časově úsporný, neboť informace se šíří rychle a je možné je kdykoliv aktualizovat (Armstrong, 2015).

Internet je v současné době zásadní součástí procesu získávání a výběru zaměstnanců. Nabídky práce se nejčastěji inzerují na pracovních portálech, kterých jsou v České republice desítky (Bláha a kol., 2013).

Pracovní portál zprostředkovává inzerci pracovních nabídek a poptávek společností a uchazečů o práci a umožňuje efektivně vyhledávat pracovní místa a životopisy uchazečů dle zvolených kritérií (Hanzelková, Keřkovský, Kostroň, 2012).

Oblíbená je společnost LMC, která provozuje portály Jobs.cz a Prace.cz.

Jobs.cz je největším portálem, který se z pouhé databáze životopisů stal nejpoužívanějším nástrojem pro získávání zaměstnanců v České republice.

#### **3.4.2 Sociální sítě**

V dnešní době se sociální sítě ukazují jako silný obchodní, ale i personální nástroj. Organizaci mohou poskytnout skvělé místo pro kontakt se zákazníky, pro budování firemní



značky, pro nábor zaměstnanců a mnoho dalšího. Je důležité umět vybrat správnou platformu a následně ji používat tak, aby to přinášelo přidanou hodnotu organizaci. Díky sociálním sítím je nábor snadnější a rychlejší – sociální sítě nabízí totiž přímý kontakt a okamžitý přístup ke konkrétnímu člověku.

Mezi nejznámější profesní sociální sítě se řadí LinkedIn, nicméně hledat se dá i jinde, např. na Facebooku nebo Instagramu.

Sociální sítě mají velkou výhodu v tom, že osloví i pasivní kandidáty, tedy takové lidi, kteří novou práci momentálně nehledají. Pasivní kandidáti momentálně převažují nad těmi aktivními, proto je dobré sociální sítě pro získávání využívat (Hlušíčka, 2015).

Valentová (2016) upozorňuje na to, že údaje, které má potenciální kandidát na sociálních sítích, jsou citlivé, například osobní fotografie, komentáře v diskuzních fórech aj. Na takové údaje se zaměstnavatel při pohovoru nesmí ptát, nicméně si je může zjistit a na základě toho rozhodnout o přijetí či nepřijetí uchazeče. Takový postup je v rozporu s právními předpisy a může být považovaný i za diskriminační. Pokud uchazeč reaguje na pracovní nabídku přes sociální síť a zaměstnavatel hodlá legálně získávat údaje o uchazeči, musí respektovat určitá pravidla, jako je například zpracovávání jen takových údajů o uchazeči, které nejsou právními předpisy zakázané a které souvisí s výkonem práce. V případě, že zaměstnavatel aktivně hledá zaměstnance na sociálních sítích a dále zpracovává osobní údaje v příslušné databázi, musí tuto činnost zaměstnavatel ohlásit Úřadu pro ochranu osobních údajů.

### **3.4.3 Veletrh pracovních příležitostí**

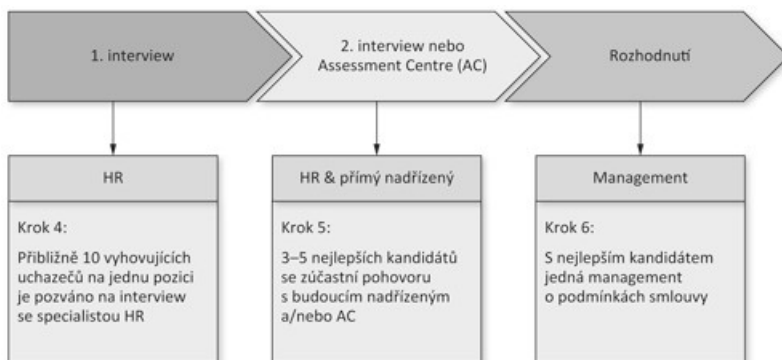
Na České zemědělské univerzitě se také každoročně pořádá Veletrh pracovních příležitostí, kde se setkávají studenti a absolventi Provozně ekonomické fakulty a zástupci významných českých, ale i nadnárodních firem. Na veletrhu je představena široká nabídka pracovních míst, studenti se seznamují s Trainee programy a dalšími zajímavými kariérními příležitostmi. Veletrh slouží především k získání přehledu o pracovním trhu a získání kontaktů. Tato událost je výhodná pro obě strany, tedy jak pro studenty, tak pro organizace, které se události účastní (Provozně ekonomická fakulta, 2018). Další podobné veletrhy organizují i jiné vysoké školy, například v Brně se každoročně pořádá veletrh Job

Fair MSV, který se týká především technických oborů. České vysoké učení technické (ČVUT) každoročně pořádá veletrh iKariéra, který je také technicky zaměřen a Vysoká škola ekonomická (VŠE) pořádá každoročně veletrh ŠANCE.

### 3.4.4 Video

Video je považováno za jeden z nejsilnějších a nejefektivnějších marketingových nástrojů. V dnešní době se k němu personalisté často uchylují s vědomím, že v případě kvalitně vyrobeného obsahu je téměř jisté, že v lákání nových lidí uspějí. Video navíc podporují sociální sítě. Firmy se mohou prezentovat na Facebooku, LinkedInu a dokonce i na Instagramu, kde je šance oslovit velké množství lidí v krátkém čase. Nejideálnější video má zhruba jednu minutu, během které by mělo upoutat pozornost sledujícího a vzbudit v něm pozitivní emoce. Pokud se tak stane, sledující si sám začne o organizaci zjišťovat informace, hledat volné pozice a poté zašle svůj životopis (Matys, 2018).

## 3.5 Výběr zaměstnanců



Obrázek 1: Kroky při výběru zaměstnanců

Obrázek výše popisuje kroky při výběru zaměstnance na pracovní pozici. Posledním bodem je rozhodnutí, které bývá na základě druhého kola pohovoru. Výsledky šetření, které rozhodují o přijetí či nepřijetí uchazeče, jsou vytvořeny na základě psychologických testů a hraní rolí, které se považují za schopné předpovědět, zda bude uchazeč v práci úspěšný (Kolman, Chýlová, Michálek, Glosíková, 2010).

Manažer následně jedná s vybraným uchazečem o podmínkách pracovní smlouvy. Pro případ, že by odmítnul, je vhodné mít v záloze dalšího kandidáta.

Výběr zaměstnanců je proces, který navazuje na vyhledávání zaměstnanců. Jedná se o postup, který má za cíl identifikovat nejvhodnější kandidáty pro výkon dané činnosti. Znamená to, že kandidát musí být výkonný a bude pro danou společnost pracovat tak dlouho, jak bude firma požadovat (Dvořáková, 2012).

Šikýř (2014) se stejně jako Dvořáková (2012) zabývá výběrem zaměstnanců a stejně jako ona zmiňuje, že se jedná o proces, díky kterému lze zhodnotit odborné dovednosti kandidátů a jejich případný kariérní růst. Na rozdíl od ostatních autorů se ale zaměřuje na takzvaný pozitivní výběr, na jehož základě by se měl personalista rozhodnout, proč by měl uchazeče přijmout, a nikoliv odmítnout. Šikýř (2014) dále uvádí, že: *„pozitivní přístup je rovněž východiskem úspěšného „managementu diverzity“ v organizaci, který usiluje o účinné využívání individuálních schopností a motivace jednotlivých zaměstnanců, účelným vytvářením pracovních příležitostí a pracovních podmínek s ohledem na přirozenou různorodost zaměstnanců.*

Koubek (2015) nahlíží na výběr zaměstnanců jiným způsobem. Rozděluje ho na dvě fáze: fázi předběžnou a fázi vyhodnocovací. V předběžné fázi se objevuje potřeba obsazení volné pracovní pozice za využití těchto kroků:

- Vymežit pracovní místo,
- Zjistit, jakými dovednostmi a schopnostmi by měl kandidát disponovat,
- Specifikovat konkrétní požadavky na kandidáta.

Po první fázi ještě následuje nashromáždění informací o daných kandidátech, ucházejících se o danou pracovní pozici. Poté následuje druhá, vyhodnocovací fáze. Ta se stejně jako předběžná fáze skládá z několika kroků. Jedná se převážně o tyto kroky:

- Zkoumání dotazníků a jiných dokumentů předložených uchazečem, včetně životopisů,

- Předběžný pohovor, který má doplnit některé skutečnosti obsažené v písemných dokumentech,
- Testování uchazečů pomocí tzv. testů pracovní způsobilosti,
- Výběrový pohovor,
- Zkoumání referencí,
- Lékařské vyšetření,
- Rozhodnutí o výběru kandidáta,
- Informování kandidátů o rozhodnutí.

Podle Kociánové (2014) je velmi důležité věnovat výběru dostatek času, protože v případě příliš rychlého rozhodnutí se může organizace zmýlit a vybrat kandidáta, který neodpovídá všem požadavkům a hrozí, že zaměstnanec nebude schopný danou pozici vykonávat. Důležité je si uvědomit, že se i přes veškeré počáteční náklady a časovou náročnost jedná o výhodnou investici do budoucna.

### **3.5.1 Dokumenty požadované od uchazečů**

*„Dokumenty předkládané uchazeči o zaměstnání jsou velmi významným zdrojem informací, o které se opírá nejen předvýběr, ale zejména výběr zaměstnanců.“*

(Koubek, 2015)

Dle Koubka (2014) se po kandidátech zpravidla požadují tyto dokumenty:

- Dotazník,
- Životopis,
- Doklady o vzdělání a praxi,
- Reference z předchozího pracoviště,
- Průvodní dopis.

Obsah těchto dokumentů tvoří osobní informace o kandidátovi, které organizace potřebuje znát kvůli jeho identifikaci, možnosti kontaktovat ho, posouzení jeho způsobilosti k dané

pracovní pozici a plnění povinností stanovených zvláštním právním předpisem. Organizace musí s těmito dokumenty zacházet dle zákona o ochraně osobních údajů (Šikýř, 2016).

### **3.5.2 Osobní dotazník**

Osobní dotazník je dokument, který obsahuje údaje o kandidátech, díky kterým dokážou personalisté rozlišit, zda je kandidát vhodný či naopak nevhodný pro danou pracovní pozici.

Bělohávek (2016) dále uvádí, že tento typ dotazníku obsahuje především takzvaná biodata, mezi která patří například:

- Rodinné zázemí,
- Vzdělání,
- Schopnosti,
- Dosavadní praxe.

### **3.5.3 Rozhovor**

Tato forma výběru zaměstnanců prověřuje u kandidátů jejich odborné znalosti, vyjadřující schopnosti či nonverbální komunikaci.

Armstrong (2015) uvádí, že účelem tohoto typu pohovoru je získat o kandidátovi informace, které umožní vyhodnotit, zda je způsobilý vykonávat danou pracovní pozici. Existuje velké množství typů, jakým způsobem rozhovor vést, aby byl co nejefektivnější a zároveň i příjemný pro obě strany. Rozhovor má různé typy forem. V současné době je často využíváno moderních technologií, a tak se provádějí rozhovory například pomocí komunikačního nástroje Skype a jiných sociálních sítí. Výhodou tohoto typu rozhovoru je šetření nákladů jak na straně organizace, tak na straně uchazeče. Šetří se náklady za případnou dopravu, občerstvení a především čas.

Výběrový pohovor má podle Armstronga (2015) ve zkratce odpovědět na tyto otázky:

- Může kandidát vykonávat danou práci – má pro ni schopnosti?
- Chce kandidát vykonávat danou práci – je dostatečně motivován?

- Jak zapadne kandidát do organizace?

### 3.5.4 Osobnostní testy

Testy osobnosti bývají převážně ve formě dotazníků. Prověřují povahové rysy kandidátů, jejich osobnostní charakteristiky a osobní preference. Zkoumají nejen to, jaká daná osoba je, ale také její motivaci k výkonu práce. V osobnostních testech zaměstnavatel sleduje především kandidátovu odpovědnost, vyrovnanost, průbojnost, empatii či to, zda umí být týmovým hráčem. Tyto testy mají dle Dvořákové (2014) za cíl zjistit, zda se v kandidátovi neskryvá nějaký „rizikový“ faktor, který by negativně působil při výkonu pracovní pozice. Koubek (2015) sice uvádí, že testy vychází z empiricky dokázané zkušenosti, že určité typy osobností mají určité společné rysy, ale obává se validity a spolehlivosti těchto testů při výběru zaměstnanců.

### 3.5.5 Projektivní testy

Tato forma testů zkoumá osobnost člověka nepřímým způsobem.

Dle Svobody a kol. (2013) se užívá několik druhů projektivních testů:

- Verbální projektivní metody – například takzvaný Tematický apercepční test (TAT), který má za úkol zjistit některé z dominantních pudů, komplexů, emocí a konfliktů osobnosti.
- Grafické projektivní metody – jako je například Baum test, kdy má uchazeč za úkol namalovat listnatý strom a při vyhodnocování výkresu se pak zkoumá, jak daný strom vypadá (má kořeny, jak je velký, má plody apod.)
- Manipulační projektivní metody – například Lüscherův test, zkoumající osobnost uchazeče pomocí skupiny barev, kterým testovaný přiřazuje určité pořadí preferencí. V ČR se používá tzv. „malý test“, při kterém má kandidát na výběr z 8 druhů barev.

### **3.5.6 Simulované situace a vzorky práce**

Při této metodě je kandidát zkoušen z dovedností, u kterých jeho budoucí nadřízený očekává, že je na dané pozici bude umět. Jedná se například o práci s tabulkami, psaní všema deseti nebo práce s účetním softwarem. Někdy však tyto vzorky práce mohou být velice obtížně proveditelné, a tak se kandidát může při jeho ověřování schopností setkat s takzvanými simulovanými situacemi. Tyto situace se testují například formou simulovaného telefonního rozhovoru se zákazníkem při testování budoucího zaměstnance call centra či jako fiktivní prodej tarifních balíčků pro uchazeče na pozici telefonního operátora.

### **3.5.7 Reference**

Referencí se rozumí písemné či ústní hodnocení kandidáta jinými osobami, jako například bývalými zaměstnavateli, známými odborníky či bývalými vyučujícími. Tato forma výběru zaměstnanců však musí být brána s rezervou, jelikož je velice subjektivní a často dochází k situaci, kdy se kandidát s předchozím zaměstnavatelem nerozešel v dobrém, což se pak může podepsat na poskytnutém doporučení.

## **3.6 Moderní trendy v oblasti výběru zaměstnanců**

### **3.6.1 Assessment Centre**

Assessment centre neboli zkráceně AC je metoda, používaná při výběru, vzdělávání nebo hodnocení. Tato metoda dokáže komplexně posoudit a zhodnotit pracovní výkon a rozvojový potenciál kandidátů nebo již stávajících zaměstnanců podniku.

Jedná se o skupinovou metodu výběru, kde mezi sebou jednotliví kandidáti zároveň soutěží i spolupracují. Kandidáti na danou pracovní pozici jsou testováni na modelových situacích a případových studiích. Při AC se testuje kandidátova odborná způsobilost a ostatní dovednosti, které jsou potřebné pro vykonávání dané pracovní pozice. Právě samotné řešení modelových situací prověří to, jak jsou kandidáti motivováni a schopni práci

vykonávat (Armstrong, 2015). Hodnotitelů na AC je zpravidla více. Jedná se převážně o personalistu, nadřízeného obsazované pozice a některých dalších zaměstnanců organizace.

Dvořáková (2012) metodu AC definuje jako standardizované hodnocení jednání člověka při plnění různých cvičení a úkolů a hraní rolí, při které dochází k vícestrannému pozorování účastníků.

Koubek (2015) dále doplňuje, že forma AC a jeho obsah musí odpovídat konkrétnímu obsazovanému pracovnímu místu a organizaci, ve které se toto místo vyskytuje.

V současné době od této metody některé organizace ustupují, a to převážně z důvodu, že velkému množství kandidátů je tato metoda testování nepřijemná. Kandidáti se necítí dobře při hraní rolí ve skupině před ostatními lidmi. Tento typ testování lze tedy doporučit spíše na pracovní pozice, kde se očekává kandidát s extrovertní povahou.

Ačkoliv AC nemusí být pro každého, jeho velkou výhodou je poskytnutí možnosti kandidátovi vcítit se do dané organizace, do její firemní kultury a jejích hodnot. Kandidát se pak na tomto základě může sám rozhodnout, zda by mu práce vůbec vyhovovala.

Pokud organizace využívá metodu AC, je jí doporučováno využití menšího počtu kandidátů. Koubek (2015) uvádí, že čím početnější skupina kandidátů je, tím snáze pozorovatelé ztrácí přehled při plnění skupinových úkolů a následně pak klesá přesnost.

### **3.6.2 Big Data**

Big data představují technologickou oblast, umožňující ukládání, zpracování a extrahování velkého objemu dat z různých zdrojů a následně mezi nimi hledat vzory chování, korelace a jisté, opakující se, parametry. Taková data se nejčastěji využívají pro potřeby marketingu, při zvyšování prodejů na zákazníka, či nalezení ubytování na míru. Postupně se tento trend přesouvá i do oblasti HR. Díky využití IT nástrojů lze tato data využívat pro sběr informací o uchazečích ve veřejném prostoru, pro náborový proces, ale také pro identifikaci talentů v organizaci (Procházka 2014).

Každý, kdo používá internet a sociální sítě, za sebou zanechává digitální stopu. Kdokoliv je dohledatelný právě díky informacím, které jsou na internetu shromažďovány.



Konkrétním případem je Google, který data sbírá a ta jsou dále využívána pro různé účely. Tyto data využívají převážně retailové firmy pro zacílení na své zákazníky. Data jsou s oblibou využívána také pro nábor, stačí umět pečlivě hledat. Důležité je vědět, že vyhledávání dat může probíhat pouze s veřejně dostupnými informacemi (Jochmanová, 2018).

Budoucnost náboru a big data závisí na tom, jak se big data budou dále využívat v dalších oborech. Společnosti, které budou schopny využívat a analyzovat data se stanou obecně úspěšnějšími nejen v náboru, ale i v jiných HR procesech. Dokážou například sledovat v reálném čase spokojenost zaměstnanců a na základě toho reagovat a předcházet tak zbytečným odchodům (Jochmanová, 2018).

## **4 Vlastní práce**

Pro praktickou část práce byla zvolena společnost Jan Becher Karlovarská Becherovka, a.s., jejíž hlavní činností je výroba a prodej prémiových alkoholických nápojů a která se v roce 1997 stala součástí skupiny Pernod Ricard. V této společnosti byl uskutečněn polostrukturovaný rozhovor s ředitelkou HR oddělení, která má mimo jiné na starosti právě samotný nábor zaměstnanců. Dále bylo provedeno dotazníkové šetření mezi zaměstnanci, jehož výsledky byly komparovány s výsledky rozhovoru a zároveň s nastudovanou literaturou z teoretické části práce. Získané informace posloužily jako stěžejní materiál pro zpracování diplomové práce. Další zdroje pocházely z interních dokumentů společnosti a webových stránek.

### **4.1 Představení společnosti**

Jan Becher – Karlovarská Becherovka, a.s. (dále jen JBKB) je českým výrobcem a distributorem alkoholických nápojů, který se v roce 1997 stal součástí skupiny Pernod Ricard, jednoho ze dvou největších výrobců lihovin a vína na světě. Vlajkovou lodí společnosti je bylinný likér Becherovka Original. Kromě tohoto likéru vyrábí společnost ve svém provozu v Karlových Varech ještě prémiový likér Cordial, aperitiv KV 14 a od roku 2008 také nejmladší z produktů likér Lemond. Kromě vlastní výroby bylinných likérů a alkoholických nápojů společnost na českém trhu distribuuje, jakožto součást skupiny Pernod Ricard, přes čtyřicet světových značek alkoholu.

Výrobní závod, plnicí linka a hlavní sklad se nachází v Karlových Varech, vedení společnosti a kancelář sídlí v Praze. V prostorách původní továrny v centru Karlových Varů je také umístěno Návštěvnické centrum Becherovka a reprezentační prodejna společnosti.

V červenci 2013 vznikla na Slovensku samostatná pobočka – Pernod Ricard Slovakia (Pernod Ricard Czech Republic, 2019).

#### 4.1.1 Základní údaje o společnosti

Tabulka 4: Základní informace o společnosti

<b>NÁZEV SPOLEČNOSTI</b>	<b>JAN BECHER – KARLOVARSKÁ BECHEROVKA, A. S.</b>
<b>IDENTIFIKAČNÍ ČÍSLO</b>	497 90 765
<b>PRÁVNÍ FORMA</b>	Akciová společnost
<b>DATUM VZNIKU A ZÁPISU</b>	1. ledna 1994
<b>SÍDLO</b>	Karlovy Vary, T. G. Masaryka 282/57, PSČ 36001
<b>PŘEDMĚT PODNIKÁNÍ</b>	Výroba a úprava kvasného a konzumního lihu, lihovin a ostatních alkoholických nápojů (s výjimkou piva, ovocných vín, ostatních vín, medoviny a ovocných destilátů získaných pěstitelem pálením). Prodej kvasného lihu, konzumního lihu a lihovin. Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona
<b>ZÁKLADNÍ KAPITÁL</b>	427 423 000,- Kč Základní jmění společnosti ke dni jejího vzniku bylo splaceno v plné výši vkladem zakladatele uvedeným v zakladatelské listině.
<b>STATUTÁRNÍ ZÁSTUPCI</b>	Miroslava Šimova – předseda představenstva Fabrice Bouchez – člen představenstva Tomáš Bryzgal – člen představenstva
<b>JEDINÝ AKCIONÁŘ</b>	PERNOD RICARD EUROPE, MIDDLE EAST AND AFRICA S. A. S. 75116 Paříž, 23 rue de l'Amiral d'Estaing, Francie
<b>AKCIE</b>	427 423 ks kmenové akcie na jméno ve jmenovité hodnotě 1 000,- Kč. Akcije jsou vydány v zaknihované podobě a nejsou registrované.

Zdroj: Ministerstvo Spravedlnosti ČR (2019).

#### 4.1.2 Historie společnosti

Historie Becherovky sahá do začátku 19. století. U jejího zrodu stál drogist a Josef Vítus Becher, který se několik let zabýval vývojem žaludečního likéru na zažívací problémy dle receptury, kterou mu věnoval jeho přítel Dr. Christian Frobrig z Anglie. Tento likér se původně jmenoval Carlsbader English Bitter a později byl přejmenován dle svého tvůrce na Becherovku. V roce 1807 zahájil prodej bylinného likéru specifické vůně a chuti. V rozvoji společnosti pokračovali i další členové rodiny Becherů. Tím nejvýznamnějším byl Jan Becher, syn původního zakladatele, který řídil společnost téměř 40 let a za jehož vedení zažila společnost největší rozmach. Jan Becher se zasloužil především o získání financí nutných k rozšíření a modernizaci celé výroby. Podle něho má také lahev svůj charakteristický design. Je zploštělá a má zelenou barvu. I jeho podpis je na etiketě Becherovky Original dodnes. Díky jeho obchodním schopnostem se považuje za zakladatele společnosti. V roce 1867 nechal Jan Becher postavit moderní továrnu. Na tomto místě se dnes nachází Návštěvnické centrum Jan Becherovka (dříve Jan Becher Muzeum) a karlovarské turistické středisko Becherplatz.

Jan Becher zemřel v roce 1895, ale jeho synové, zejména nejstarší Gustav, převzali řízení společnosti již několik let před jeho smrtí. Podnik se jim dařilo dále rozšiřovat, navyšovat výrobu a vyvážet likér do mnoha zemí světa. Gustav nechal u Obchodní komory v Chebu zaregistrovat ochrannou známku Becherovky a pojmenoval firmu po svém otci.

Špatné časy přišly až s okupací českého pohraničí německou armádou a následně s vypuknutím druhé světové války. Od roku 1941 vedla společnost historicky jediná žena. Byla to Hedda Becher, která znala jako poslední z rodiny tajnou recepturu na výrobu likéru.

Hedda to vůbec neměla jednoduché – válka omezila možnost výroby, a navíc byl i nedostatek potřebných bylin. Společnosti tak nastaly krušné časy.

Po skončení války byla Hedda odsunuta a donucena recepturu Becherovky vydat.

Celá společnost byla znárodněna a zůstala tak v rukou státu po dalších 60 let.

Výroba však pokračovala dál a Becherovka se dostala až na světovou výstavu EXPO '67, konající se v Montrealu, kde byl představen koktejl nazvaný Beton, který byl mimo jiné v březnu roku 2017 vyhlášen Českou barmanskou asociací Českým národním koktejlem.

Od roku 1997 probíhala její privatizace, ale až závěrem roku 2001 byla úspěšně dokončena nynějším majoritním vlastníkem společnosti, francouzským koncernem Pernod Ricard, a

zároveň se tak stala distributorem ostatních značek skupiny Pernod Ricard do České republiky. Nyní společnost disponuje novou výrobní halou z roku 2010, která se nachází v Bohaticích u Karlových Varů. Vyváží se do více než 40 zemí světa (Pernod Ricard Czech Republic, 2019).



*Obrázek 2: Starý design lahve Becherovky*

#### **4.1.3 Charakteristika společnosti**

Vznik francouzského koncernu se váže k roku 1975, kdy se spojily dvě společnosti Pernod a Ricard. V současné době je společnost jedním ze dvou největších výrobců lihovin a vín na světě. Firma má pobočky ve více než 85 zemích světa a pyšní se největší distribuční sítí ve svém odvětví. Po celém světě má celkově kolem 18 500 zaměstnanců a vlastní 101 výrobních závodů. Největší množství prodeje je uskutečňováno v Asii (40 %), v Evropě (32 %) a v Americe (28 %).

Skupina Pernod Ricard má svůj klíč k úspěchu postavený na třech pilířích.

Prvním pilířem je decentralizace, heslem jsou zde lokální kořeny a globální dosah. Znamená to, že za vypracování marketingové strategie, které realizují distribuční společnosti na jednotlivých trzích, jsou zodpovědní jednotliví vlastníci značek. Tím pádem jsou téměř veškerá rozhodnutí týkající se Becherovky uskutečňována v České republice.

Druhým pilířem jsou hodnoty vyznačující se vzájemnou důvěrou, podnikatelským duchem a smyslem pro etiku, tvořící základ firemní kultury.

Třetím pilířem je *Créateurs de convivialité*, což je do češtiny volně přeloženo jako „přátelská atmosféra“. Společnost Pernod Ricard je také dlouhodobě angažována v tzv. společenské odpovědnosti firmy (S&R). Ta se stala nedílnou součástí společnosti a dlouhodobě klade důraz na podporu a osvětu v zodpovědné konzumaci alkoholu mezi zákazníky, ochranu životního prostředí a rozvoj společenského, kulturního a sociálního života.

Společnost Jan Becher Pernod Ricard má v České republice v současnosti 155 zaměstnanců, kteří jsou rozmístěni do třech lokalit – Praha, Karlovy Vary a regiony, ve kterých působí obchodní zástupci. V čele společnosti stojí generální ředitelka, která tvoří společně s řediteli jednotlivých oddělení tzv. Executive management.

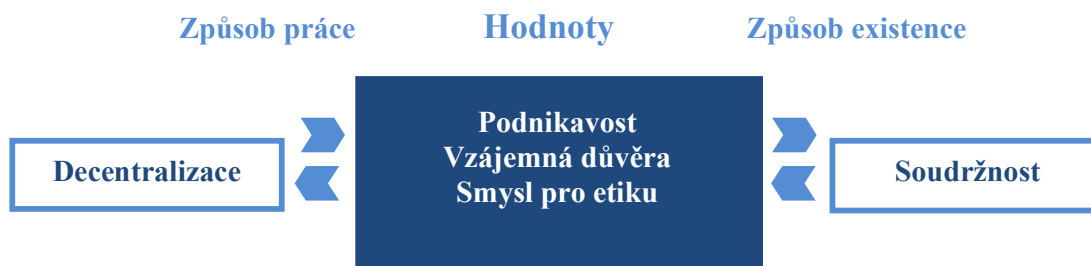
I když Pernod Ricard upřednostňuje decentralizovaný princip řízení, přesto existuje řada globálních aktivit, projektů a iniciativ, kterých se účastní i JBKB.

- **My Portal** – intranet skupiny Pernod Ricard. Kromě novinek, týkajících se skupiny PR nebo jednotlivých poboček či značek, jsou zde k nalezení kontakty na kohokoliv z celé skupiny.
- **Workday** – personální modul, který slouží k propojení zaměstnanců, kteří si zde mohou upravovat svůj osobní i kariérní profil. Systém slouží pro rozvoj talentů, hodnocení, odměňování zaměstnanců atd.
- **Chatter** – vlastní sociální síť skupiny PR, kde má svůj profil každý zaměstnanec. Aktivní používání sítě Chatter je dobrovolné. Je to dobrý zdroj informací z jiných oddělení nebo poboček a zároveň umožňuje propojení a kontakt s ostatními zaměstnanci PR.
- **iSay** – globální průzkum spokojenosti všech zaměstnanců PR. Tento průzkum se koná jednou za dva roky v červnu. Výsledky za každou pobočku, včetně srovnání s průměrem za celou skupinu Pernod Ricard i s výsledky z minulého průzkumu jsou k dispozici v říjnu. Na jejich základě jsou pak připraveny akční plány na změnu a zlepšení problematických oblastí.



Obrázek 3: Globální aktivity JBPR

#### 4.1.4 Hodnoty společnosti



Obrázek 4: Hodnoty společnosti JBKB

Hodnoty společnosti JBKB vycházejí z hodnot skupiny Pernod Ricard. Důležitou roli zde hraje především podnikavost, vzájemná důvěra a smysl pro etiku, neméně důležitou součástí firemní kultury je také soudržnost, přátelská atmosféra a způsob fungování a organizace na principu decentralizace.

- Soudržnost a přátelská atmosféra – PR vede své zaměstnance k tomu, aby byli vstřícní, otevření, srdeční a přátelští. Platí to nejen pro vztahy uvnitř firmy, ale také při styku s odběrateli a veřejností.
- Podnikavost a decentralizovaný způsob řízení – PR podporuje decentralizovaný způsob rozhodování, což je jedinečný způsob, jak podpořit podnikatelského ducha na všech úrovních. Skupina vede své zaměstnance k iniciativnímu přístupu.
- Smysl pro etiku – všichni zaměstnanci jsou podporováni a školeni v tom, aby při své práci dodržovali pravidla etiky a transparentního chování. Akcionáři, zákazníci

a spotřebitelé si mohou být jisti hodnověrností informací poskytovaných společností PR.

- **Vzájemná důvěra** – je základním předpokladem pro decentralizovaný způsob řízení. Důvěra panuje na všech úrovních a mezi všemi zaměstnanci společnosti JBKB i skupiny PR. Tato důvěra se projevuje také v loajalitě zaměstnanců k firmě a v dlouhodobém plánování kariéry.

Společenská odpovědnost firmy – Skupina PR se dlouhodobě angažuje a zajímá o tzv. společenskou odpovědnost firmy (CSR). CSR se stalo neoddělitelnou součástí obchodního modelu – skupina Pernod Ricard, ani společnost JBKB, si nemohou dovolit ignorovat dopady svého podnikání na své okolí a životní prostředí (Pernod Ricard Czech Republic, 2019).



Obrázek 5: Společenská odpovědnost skupiny PR

V roce 2014 byly stanoveny 3 priority, kterým se společnost v rámci CSR dlouhodobě věnuje. Patří sem:

- Podpora a osvěta zodpovědné konzumace alkoholu
- Respekt a ochrana životního prostředí
- Rozvoj společenského, kulturního a sociálního života v oblastech, kde společnost působí



Jednou z nejdůležitějších oblastí je právě osvěta a podpora zodpovědné konzumace alkoholu, proto se skupina Pernod Ricard zaměřuje především na následující témata:

- Prevence řízení pod vlivem alkoholu
- Osvěta mezi mladými lidmi o možných rizicích spojených s alkoholem
- Podpora zodpovědného pití (tzv. moderace)
- Zvýšení povědomí o nebezpečí alkoholu v těhotenství
- Převzetí odpovědnosti zaměstnanci společnosti

Od roku 2011 se ve všech pobočkách PR pravidelně pořádá tzv. Responsib'All Day. Celý den je věnován jednomu tématu týkajícímu se společenské odpovědnosti. Hlavním cílem je zvýšení povědomí a propagace zodpovědného přístupu k alkoholu – interně i externě.



*Obrázek 6: Zaměstnanci JBPR na Responsib'All Day*

#### **4.1.5 Portfolio společnosti**

Portfolio společnosti JBKB je velmi bohaté. Společnost patří v České republice k hlavním dovozcům alkoholu. Dováží tvrdý alkohol, šumivá i tichá vína.

Díky spojení s Pernod Ricard na českém trhu distribuuje více než 40 světových značek alkoholu. K těm prémiovým patří například Ballantine's, Jameson, Havana Club, Beefeater, Absolut, Chivas Regal, Martell, Olmeca, Malibu, Jacob's Creek, šampaňské Mumm a Perrier-Jouët, vína ze Španělska, Chile nebo Argentiny a mnohé další. Na obrázku níže je vyobrazena struktura portfolia Skupiny Pernod Ricard.



Obrázek 7: Portfolio skupiny PR

#### 4.1.6 Organizační struktura společnosti

Počet zaměstnanců JBKB k 1. 3. 2020:

- 140 zaměstnanců na hlavní pracovní poměr
- 15 zaměstnanců na dohodu o pracovní činnosti či provedení práce (5 z nich každý rok tvoří noví Trainee jednotlivých oddělení)

V čele společnosti stojí generální ředitelka, která společně s finančním ředitelem, národní manažerkou prodeje klíčových zákazníků, národním manažerem pro On Trade, ředitelem výrobního závodu, marketingovými manažery pro domácí a importované značky a personálním ředitelem tvoří tzv. Executive management.

Širší vedení společnosti pak doplňují tzv. statusoví manažeři z jednotlivých oddělení.

Ve finančním oddělení je to manažer nákupu, manažer logistiky pro domácí trh, manažer finančního plánování a analýzy a manažer finančního účetnictví.

V provozním oddělení se je to výrobní manažer.

Obchodní zástupci pak tvoří samostatnou skupinu On Trade a Off Trade a pracují ve svých regionech po celé České republice.

V České republice jsou pracoviště JBKB lokalizována následovně:



Obrázek 8: Rozdělení pracovišť společnosti JBKB

#### 4.1.7 Jednotlivá oddělení společnosti

Následující tabulka představuje jednotlivá oddělení ve společnosti a popisuje jejich hlavní náplň práce. Společnost má devět hlavních oddělení. Poslední oddělení Výroby se nachází v Karlových Varech a zahrnuje pod sebou několik úseků.

Tabulka 5: Oddělení společnosti a jejich hlavní úkoly

<b>FINANCE</b>	vedení statutárního účetnictví, daně, interní a externí reporting, sestavování budgetu, reporting a analýza výsledku hospodaření
<b>PRÁVNÍ</b>	zajišťování chodu společnosti v souladu s právními předpisy, korporátní agenda, právní poradenství
<b>IT</b>	zabezpečování a správa všech informačních a komunikačních systémů (software, hardware, pevné linky, mobily, tablety)
<b>MARKETING</b>	propagace a reklama, úzká spolupráce s ostatními odděleními na podpoře značek JBKB i PR
<b>SALES</b>	vyjednávání obchodních podmínek s klíčovými zákazníky, marketingové aktivity, podpora prodeje výrobků, sledování finanční situace zákazníků, vypracovává přehled obchodních aktivit a informací o situaci na trhu
<b>ZÁKAZNICKÝ SERVIS</b>	zadávání objednávek pro ČR zákazníky a zaměstnance, interní požadavky, zpracování základního ceníku, veškerých B2B ceníku, zaměstnaneckého ceníku
<b>LOGISTIKA</b>	plánování výroby pro CR a exportní trhy, plánování dodávek importovaných značek ze zahraničí, odpovědnost za skladování a distribuci zboží pro CZ a zahraničí, příprava a udržení logistických rozpočtů
<b>PERSONÁLNÍ ODDĚLENÍ</b>	podpora manažerů při náboru zaměstnanců, vzdělávání, rozvoji a hodnocení zaměstnanců, zajišťování administrativy spojené se vznikem, změnou a ukončením pracovního poměru, správa oblasti odměňování a benefitů, pracovněprávní poradenství pro zaměstnance, pracovně-lékařské služby
<b>VÝROBA</b>	výroba hotových výrobků, nákup surovin a materiálů, skladování surovin, obalových materiálů a hotových výrobků, distribuce hotových výrobků k zákazníkům, péče o jakost, bezpečnost práce a životní prostředí, péče o veškeré technické zařízení a budovy

(Zdroj: vlastní zpracování, 201919)

## 4.2 Vyhledávání a výběr zaměstnanců ve společnosti Jan Becher

Následující kapitola popisuje metody vyhledávání a výběru zaměstnanců ve společnosti JBKB.

### 4.2.1 Oddělení lidských zdrojů

V současnosti se ve společnosti zabývají řízením lidských zdrojů 4 personalistky.

Vedoucí personálního oddělení je personální ředitelka, která má pod sebou tři personalistky. V tabulce níže jsou blíže popsány jejich hlavní činnosti

Tabulka 6: Rozdělení činností HR oddělení

<b>Ředitelka personálního oddělení</b>	<b>Manažerka odměňování</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Podpora a poradenství manažerům v oblasti řízení lidských zdrojů</li><li>• Budování vztahů se zaměstnanci a odbory</li><li>• Globální HR projekty v rámci Pernod Ricard</li><li>• Nábor zaměstnanců</li><li>• Rozvoj a vzdělávání</li><li>• Hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Oblast mezd a benefitů</li><li>• Roční navyšování</li><li>• Rozpočet</li><li>• Popisy pracovních pozic</li><li>• Oblast interních HR procedur a postupů</li><li>• Pracovně-právní legislativa</li><li>• Interní komunikace</li></ul>
<b>HR Generalista</b>	<b>Administrativní asistent</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• HR servis a poradenství</li><li>• Osobní spis zaměstnance</li><li>• Hlášení změn osobních údajů</li><li>• Potvrzení o zaměstnání, výši příjmů</li><li>• Změny pracovněprávního vztahu</li><li>• Pracovně-lékařské služby</li><li>• Distribuce výplatních pásek a stravenek</li><li>• Interní komunikace</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Podpora procesu náboru zaměstnanců</li><li>• Organizační podpora</li><li>• Podpora procesu vzdělávání</li><li>• Tvorba objednávek</li><li>• Podpůrné a administrativní činnosti na HR oddělení</li></ul>

Zdroj: Vlastní zpracování 2019

#### 4.2.2 Metody vyhledávání a výběru zaměstnanců ve společnosti

Pokud to situace umožňuje, společnost JBKB se vždy snaží volné pozice nabídnout nejdříve interně svým zaměstnancům jako možnost kariérního růstu.

To probíhá sestavením inzerátu na základě domluvy personální ředitelky a přímého nadřízeného dané pozice. Nadřízený musí dodat správný popis pracovní pozice a sdělit své představy procesu výběrového řízení. Poté, co jsou vzneseny požadavky od příslušného manažera, personální oddělení odešle informační e-mail všem ve společnosti, o otevření výběrového řízení. Pokud se na pozici nenajde vhodný kandidát z interních zdrojů, je sepsán inzerát, který je převážně tradičně vystaven na:

- webových stránkách společnosti
- pracovních portálech (LMC)
- veletrhu VŠ

Dále se využívají:

- personální agentury (zpravidla u vyšších pozic),
- interní doporučení,
- pracovní veletrhy (nepravidelně),
- sociální sítě (Facebook),
- pracovní sítě (LinkedIn),

Na placeném pracovním portálu Jobs.cz jsou vystavovány všechny pozice od výroby až po manažery. Společnost JBKB každoročně zakupuje u společnosti LMC, s.r.o. roční předplatné a využívá jejich webovou aplikaci Teamio. U takto sdílených inzerátů není uvedeno telefonní číslo, ale pouze emailový kontakt na administrativní podporu oddělení, která má na starost podporu nábory nových zaměstnanců. Klíčovým cílem je nepřijít o kandidáta kvůli nedostatečně rychlé odezvě na jeho reakci.

Jelikož je momentálně na trhu práce nízká nezaměstnanost, kandidáti si mohou mezi společnostmi vybírat a ty se o ně přetahují.

Uchazeč o zaměstnání má za úkol poslat svůj životopis společně s průvodním dopisem, který však není podmínkou. Na základě došlých materiálů je zjišťována vhodnost uchazeče

na danou pozici. Pokud je zvolen jako nevhodný, například na základě nedostatečných zkušeností, nejpozději do 3-5 dnů od odeslání životopisu mu přijde automatická odpověď o tom, že společnost dala přednost jiným kandidátům. Pokud je naopak kandidát shledán jako vhodný, je telefonicky pozván do prvního kola pohovoru. Pozvání na pohovor zpravidla zajišťuje administrativní podpora personálního oddělení. Telefonát trvá pár minut a kandidátovi je při něm sděleno o jakou pozici jde a kam a kdy se má dostavit na osobní pohovor. Pokud kandidát souhlasí s nabídnutým termínem, je mu ještě finálně zaslána pozvánka e-mailem s prosbou o potvrzení nazpět.

Prvního kola výběrového řízení se vždy účastní personalistka a odpovědný manažer, který má vždy poslední slovo, co se týče konečného výběru kandidáta. Pohovor probíhá v přátelské atmosféře a obě strany zde mají dostatek prostoru pro kladení svých otázek. Na konci pohovoru je kandidát informován o tom, kdy může čekat odpověď, zda postupuje do druhého kola pohovorů, tedy do AC. Většinou to bývá do 3 dnů.

Vhodný kandidát není posuzován jen z hlediska získaných zkušeností, ale také podle jeho schopností a kreativity, a především je důležité zjistit, zda by osobnostně zapadal do konkrétního týmu potažmo do firemní kultury společnosti. Pro zjištění těchto předpokladů využívá společnost AC, kde se dá chování a projev kandidáta dobře odpozorovat, a také kandidát si může vyzkoušet, zda se v prostředí společnosti cítí dobře. Před samotným absolvováním AC jsou kandidátům zaslány psychodiagnostické testy, které se zaměřují na osobnostní charakteristiky kandidáta a jsou nedílnou doplňující součástí každého výběrového řízení.

AC je zpravidla naplánováno na půl dne a má předem daný program. Na jeho obsahu se podílí jak personální oddělení, tak příslušný manažer. Je rozděleno do tří částí. V první části probíhá úvod, druhá část je věnována skupinové úloze a ve třetí části probíhají individuální modelové situace. AC se zpravidla účastní ředitelka a administrativní podpora personálního oddělení, nadřízený pracovní pozice a vedoucí příslušného oddělení.

O postupu do třetího kola je kandidát informován telefonicky, kdy se rovnou s personalistkou domluví na termínu poslední schůzky, která se koná s Generální ředitelkou společnosti. Je to z toho důvodu, že si přeje poznat každého zaměstnance, který se má stát součástí celého týmu. Kandidát bývá o výsledku informován ještě v den absolvování pohovoru nebo následující den.

### 4.2.3 Náklady za náborový proces

Tabulka 7: Náklady na nábor zaměstnanců

Náklady	FY 2018	FY 2019
Personální agentury	390 000 Kč	397 985 Kč
Inzertní portály LMC	105 988 Kč	176 091 Kč
Veletrhy VŠ	65 703 Kč	84 458 Kč
Testy	28 534 Kč	44 329 Kč
Občerstvení na AC	11 579 Kč	13 929 Kč
Inzerce VŠE	7 260 Kč	14 520 Kč
Doporučení	10 000 Kč	5 000 Kč
<b>Celkem</b>	<b>619 064 Kč</b>	<b>736 312 Kč</b>

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních dokumentů

Tabulka nákladů srovnává dva fiskální roky. FY 2018 a FY 2019.

Fiskální rok ve společnosti JBKB vždy trvá od července do června.

Budget na fiskální rok se vždy tvoří na základě minulého roku, plánů na FY, potřeby a předpokládaných změn v jednotlivých odděleních. Vždy se tvoří také rezerva.

Budget prochází schvalovacím procesem a poslední slovo při jeho schvalování má finanční ředitel společnosti. Na FY 2019 byl přibližně 500 000 Kč.

V tabulce jsou vyobrazeny veškeré nákladové položky, týkající se náborového procesu. Sestupně od nejvyšších hodnot.

Z tabulky lze vyčíst, že nejvyšší náklady jsou vynaloženy na spolupráci s personálními agenturami. Se kterými společnost pravidelně spolupracuje. Náklady v obou FY jsou téměř stejné, protože společnost využila služeb agentury celkem na čtyři zaměstnance.

Byli to dva zaměstnanci ve FY18 a dva ve FY19.



Co se týká druhé nejvyšší položky, tam tvoří hlavní většinu sumy poplatků společnosti LMC za roční služby. Ve druhém fiskálním roce je částka vyšší z důvodu častějšího dokupování jednotlivých kreditů za vyšší množství vystavovaných pozic než ve FY18.

Třetí nákladovou položkou jsou veletrhy vysokých škol. Společnost se dvakrát ročně účastní veletrhu na Vysoké škole ekonomické a jednou ročně veletrhu na České zemědělské univerzitě. Příčinou vyšších nákladů FY19 oproti předchozímu FY bylo zvýšení poplatku za účast na veletrhu VŠE.

Čtvrtou nejvyšší nákladovou položku tvoří psychodiagnostické testy. Které kandidáti vyplňují online prostřednictvím zaslaných přístupů k testování na e-mailové adresy. Společnost pravidelně hradí poplatek za správu a využívání testovacího serveru, kde se testy generují. Dále společnost dokupuje dle potřeby různé množství konkrétních druhů testů, podle zvolené oblasti testování, které kandidáti vyplňují jako součást AC. V období FY19 se dokupovalo více individuálních testů než v období FY18 z důvodu většího množství testovaných kandidátů.

Další, již podstatně nižší položkou jsou náklady na občerstvení při probíhajícím AC. Ty se odvíjejí od množství konaných AC a počtu účastníků. Obě období FY byla podobně nákladná.

Šestou nákladovou položkou jsou inzeráty vystavované na VŠE. Když společnost hledá zaměstnance na zkrácený úvazek, platí VŠE speciální poplatek za vystavení inzerce. Příčinou dvojnásobně vyšších nákladů ve FY19 je vystavení dvou inzerátů. Ve FY18 byl vystaven pouze jeden.

Poslední položkou jsou interní doporučení. Za doporučení kandidáta stávajícím zaměstnancem společnosti je odměna 5 000 Kč po úspěšném skončení zkušební doby nového zaměstnance. Během FY18 se uskutečnila dvě úspěšná doporučení a během FY19 jedno.

### 4.3 Výzkumné šetření

Výzkumné šetření bylo provedeno na základě analýzy interních dokumentů, pozorování, polostrukturovaného rozhovoru s personální ředitelkou společnosti a dotazníkového šetření, kdy byla oslovena část zaměstnanců společnosti JBKB. Jednalo se o zaměstnance, kteří ve společnosti pracují méně než dva roky z důvodu aktuálnosti náborového procesu.

#### 4.3.1 Polostrukturovaný rozhovor

V této části je vyhodnocen polostrukturovaný rozhovor s ředitelkou personálního oddělení, která má na starosti náborový proces ve společnosti JBKB. Byly zvoleny otázky otevřeného typu, aby mohla doplnit veškeré informace, které byly třeba. Všechny otázky byly vyhotoveny a zaslány předem. Dopředu byl také zmíněn účel tohoto rozhovoru. Všechny otázky jsou zaměřeny na vyhledávání a výběr zaměstnanců ve společnosti JBKB. Všechny otázky byly otevřené, aby personalistka mohla odpovídat dle svého uvážení.

Seznam otázek je k nahlédnutí v kapitole 8 (Příloha A).

Otázky jsou členěny do tří oblastí:

- Oblast plánování lidských zdrojů
- Oblast vyhledávání a výběru zaměstnanců
- Dodatečné otázky

Oblast plánování lidských zdrojů:

**Otázka č. 1: Jak dlouho už se pohybujete v oblasti personalistiky – konkrétně v náboru zaměstnanců?**

*Odpověď: Od roku 2006, když jsem nastoupila do společnosti Rossmann, do oddělení provozu. V té době ve firmě žádné HR neexistovalo. Od roku 2007 jsme společně s nadřízeným postupně vybudovali 9členný tým, který měl na starosti nábor, rozvoj, školení, mzdovou agendu a interní komunikaci.*

**Otázka č. 2: Jaká je řídicí struktura HR oddělení?**

*Odpověď: V JBPR je řídicí struktura jednoduchá. HR ředitelka společně s BackOffice manažerkou, která vede naši recepci a Com/Ben manažerkou, která má pod sebou HR Generalistu, tvoří HR tým. A další člen, bez kterého by náš tým nebyl kompletní je naše HR administrativní podpora. HR v JBPR spadá do matrixu HR Centrální Evropy v Polsku.*

**Otázka č. 3: Jak ve Vaší společnosti probíhá plánování lidských zdrojů? Jak často? Kdo rozhoduje o vzniku pracovního místa a celkovém počtu pracovních míst ?**

*Odpověď: Velké plánování začíná společně s přípravou budgetu jednou za rok. Diskuze probíhají na úrovni execu a odvíjejí se od strategie, cílů a potřeb firmy i jednotlivých oddělení na daný fiskální rok.*

**Otázka č. 4: Jak u Vás probíhá analýza pracovních míst a jejich vytváření?**

*Odpověď: Probíhá v průběhu hodnocení a v průběhu vytváření budgetu. Souvisí to s otázkou č. 3. Analýza je propojená s cíli, náklady, změnami a potřebami.*

**Otázka č. 5: Kdo odpovídá za popis pracovní pozice?**

*Odpověď: Za popis pracovní pozice je zodpovědný manažer. HR je k dispozici na konzultace a poradenství.*

Oblast vyhledávání a výběru zaměstnanců:

**Otázka č. 6: Kdo ve Vaší společnosti nese odpovědnost za celkový proces vyhledávání a výběru zaměstnanců?**

*Odpověď: Za celkový proces zodpovídá HR ředitelka, ale vše se děje za aktivní účasti manažera, který k sobě hledá člověka. Ten má také poslední slovo při samotném výběru finálního kandidáta.*

**Otázka č. 7: Jakým způsobem je Vám a Vašemu oddělení předáván požadavek na obsazení vzniklého pracovního místa? A jaké požadavky Vám musí být žadatelem předány?**

*Odpověď: Například při nahrazování pozice proběhne společná diskuze a manažer připraví a zaktualizuje popis pracovní pozice, kterou chce obsadit. Popis předá na HR a další proces následuje v našem systému. Součástí diskuze je i nastavení mzdové úrovně. Od manažera potřebujeme správný popis pozice a chceme znát jeho očekávání a požadavky na výběrové řízení.*

**Otázka č. 8: Dáváte přednost interním či externím zdrojům nebo je kombinujete?**

*Odpověď: Snažíme se kombinovat. Záleží, o jakou pozici jde. Zda je nová nebo se jedná o náhradu za jiného zaměstnance. Pomáhá nám to udržovat zdravé prostředí.*

**Otázka č. 9: Jakým způsobem u Vás probíhá interní inzerce volných pozic?**

*Odpověď: Začíná prostřednictvím informačního emailu o otevření výběrového řízení. Na to dále navazuje vystavení pozice na webových stránkách naší společnosti, pracovním portálu a na firemním LinkedIn profilu. Pozice je také viditelná v našem systému.*

**Otázka č. 10: Je u Vás ve společnosti možný kariérní posun? Je to obvyklé?**

*Odpověď: Kariérní posun je u nás velmi vítaný. A to nejen v rámci JBKB, ale i v rámci celé společnosti Pernod Ricard. Záleží to vždy na dané pozici a podmínkách, ale pokud ta možnost je, upřednostňujeme interní posun. Takových případů máme ve firmě několik.*

**Otázka č. 11: Jak u Vás ve společnosti funguje doporučení od stávajícího zaměstnance? Dostává zaměstnanec za doporučení odměnu?**

*Odpověď: Funguje to velmi dobře. Už v úvodním informačním emailu informujeme zaměstnance o tom, že pokud ví o někom ve svém okolí, kdo by se na danou pozici hodil a měl by o ní zájem, ať nás neváhají kontaktovat. S tímto systémem máme výborné výsledky. Bonus za doporučení je u nás vyplácený po úspěšném ukončení zkušební doby nového zaměstnance.*

**Otázka č. 12: Jaké zdroje a metody při vyhledávání nových pracovníků využíváte?**

*Odpověď:*

- Interní zdroje,

- Doporučení / reference,
- Pracovní portály,
- Web, LinkedIn / Facebook (firemní nebo různě specializované skupiny),
- Využíváme i personální agentury / headhunt.

**Otázka č. 13: Jak probíhá Vaše spolupráce s personálními agenturami?**

*Odpověď: V případě, že se rozhodneme využít agenturu, je velmi důležitý úvodní brief. Ideální je, když se agentura setká přímo s manažerem a HR, aby byly jasně definovány potřeby, možnosti a očekávání. Na základě toho začíná vyhledávání. Během procesu probíhají konzultace nad jednotlivými kandidáty, abychom si vždy potvrdili, že jsme na správné cestě.*

**Otázka č. 14: Navštěvujete pravidelně pracovní a školní veletrhy?**

*Odpověď: Ano, je to jeden z důležitých zdrojů, kde se můžeme spojit s našimi budoucími kolegy. Veletrhy jsou efektivním nástrojem, rozšiřujeme zde povědomí o společnosti a budujeme síť ambasadů našich značek.*

**Otázka č. 15: Co obsahuje Váš inzerát na pracovní pozici? Snažíte se jeho formulací vybočovat z řady?**

*Odpověď: Inzerát obsahuje všechno, co kandidát potřebuje vědět. Hlavní činnosti, naše požadavky, co nabízíme, ale také informace o typu kontraktu, finančním ohodnocení, firemních benefitech atd. Dlouho jsme podobu inzerátů neměnili a všechny byly v podstatě dost podobné. Nyní je ale čas se na to více zaměřit a přizpůsobit jejich znění a formu jednotlivým pozicím.*

**Otázka č. 16: Za jak dlouho se ozvete uchazeči o pracovní místo?**

*Odpověď: Snažíme se reagovat obratem (max. do 3-5 dní). V LMC systému Teamio, který využíváme, máme k dispozici nastavení automatických odpovědí. Tuto část považuji za důležitý bod, na kterém se dá vždy více zapracovat. Také komunikaci s uchazeči budujeme naší značku a povědomí o naší společnosti.*

**Otázka č. 17: Jaké dokumenty od kandidátů požadujete? A zohledňujete při výběru motivační dopis?**

*Odpověď: Od kandidátů vyžadujeme životopis, kde je kromě kontaktních údajů vidět, co za sebou uchazeč má a co nám chce o sobě sdělit. Přiznávám se, že motivační dopis mě osobně zaujme až tehdy, kdy se něčím liší od ostatních a je zajímavý.*

**Otázka č. 18: Co následuje po reakci interního/externího kandidáta na danou pozici? Zpětná vazba? Jaká je časová posloupnost?**

*Odpověď: Následuje několik kroků. Došlé životopisy prochází sítím HR a manažera. Zvolení kandidáti jsou pozváni na vstupní pohovor. Vyhradíme si na to vždy tak dva týdny, abychom měli šanci vidět co nejvíce uchazečů. Po pohovorech si zvolíme pár nejlepších kandidátů a pozveme je do druhého kola, které u nás probíhá formou AC. Před samotným AC kandidáti vyplní psychodiagnostické testy, které nám pomáhají vybrat si oblasti, na které se chceme zaměřit nebo je ověřit. Po AC si dáme vždy den na to, abychom si utřídili myšlenky a finální rozhodnutí uděláme až druhý den. Následně informujeme všechny kandidáty se zpětnou vazbou. Postupující kandidát je následně pozván na setkání s naší generální ředitelkou. Potom následuje nabídka práce a další proces týkající se nástupu.*

**Otázka č. 19: Jsou Vaše výběrová řízení vícekolová? Jak dlouho obvykle trvají?**

*Odpověď: Máme zavedené tříkolové výběrové řízení.*

- *Pohovor – HR a manažer,*
- *2. kolo je AC, včetně psychodiagnostických testů*
- *3. kolo je rozhovor s CEO či vedoucím daného oddělení.*

*Každé z těchto kol má různé časové rozmezí, záleží na situaci a časových možnostech zúčastněných kolegů. Snažíme se však zvládnout pohovory během dvou až tří týdnů, AC je na jeden den a rozhovor s CEO trvá asi 30 minut. Snažíme se kompletní proces zvládnout během dvou měsíců.*

**Otázka č. 20: Jaké metody a nástroje při výběru zaměstnanců využíváte? (interview, AC, psychodiagnostika)**

*Odpověď: Vždy v závislosti od dané pozice. Pohovor a testy se konají vždy. Assessment centrum v závislosti od dané pozice. Ale probíhá téměř vždy. Výjimkou můžou být některé pozice v KV. Pomáhají i reference.*

**Otázka č. 21: Jak probíhá Vámi vedený pohovor. Máte předem připravené otázky?**

*Odpověď: Vždy se snažím na začátku pohovoru uvést o jakou pozici se jedná, představit účastníky, když je nás víc. Pohovor je pro mě dialog, ne monolog. Kandidát má přednost a prostor na to, aby představil sám sebe, co dělal, proč je u nás, co ho zaujalo atd. My pak máme prostor na vzájemné otázky. Na konci si vždy projdeme technické informace, jaké kroky budou následovat atd.*

**Otázka č. 22: Jak u Vás probíhá assessment centrum? A v čem vidíte výhody jeho využívání?**

*Odpověď: AC je nedílnou součástí našeho výběrového řízení. Pro mě je to důležitý čas, kde mají obě strany možnost „druhého dojmu“. Máme zde prostor vidět kandidáty v jiných situacích, v interakci s jinými kandidáty, při řešení úkolů nebo jen obyčejně při obědě. Na druhé straně má kandidát možnost vidět nás v našem prostředí.*

*AC je vždy na jeden den, má svůj daný program, na jeho obsahu se podílí HR i manažer. Je rozdělené na tři části – 1. část úvod, 2. část skupinový úkol a 3. část jsou individuální modelové situace.*

**Otázka č. 23: Nese se průběh výběrového řízení ve Vaší společnosti ve formálním duchu či spíše v přátelštějším?**

*Odpověď: Myslím, že určitě v přátelském a méně formálním. Snažíme se, aby se atmosféra co nejvíce podobala té, která je u nás ve firmě běžná.*

**Otázka č. 24: Myslíte si, že Váš současný systém výběru kandidátů je dostatečně efektivní? Nebo je zde prostor na změny? Případně jaké?**

*Odpověď: Vždy je co zlepšovat. U některých pozic se nám daří více a u některých méně. Prostor ke zlepšení vidím hlavně ve znění a formě inzerátů a v lepším využití testů, které využíváme jako součást AC. Aktivnější by mohlo být také využívání LinkedInu.*

Dodatečné otázky:

**Otázka č. 25: Jaké množství finančních prostředků je na oblast recruitmentu uvolňováno a kdo o tom rozhoduje?**

*Odpověď: Budget se tvoří na základě reality minulého roku, na základě plánů na další FY, na základě potřeby a předpokládaných změn v jednotlivých odděleních. Tvoří se vždy i rezerva. Budget prochází schvalovacím procesem. Finální odsouhlasení je na CFO. Na tento rok to bylo přibližně 500 000 Kč.*

**Otázka č. 26: Jak probíhá adaptace nového zaměstnance na dané pracovní pozici? Máte k dispozici nějaký zaškolovací plán?**

*Odpověď: Adaptaci nových zaměstnanců věnujeme speciální pozornost. Pro každého nováčka je připravený onboarding plán, kde se dozví krok po kroku, co všechno ho čeká a v jakém čase. Součástí adaptačního procesu je tzv. Becherovka z blízka, kde se všichni nováčkové během 2,5 dne dozví více o firmě, o jednotlivých odděleních a seznámí se s vedením firmy. Po dni stráveném v pražské kanceláři se nováčci přesouvají do KV, kde navštíví výrobu a návštěvnické centrum JB. Je to velice oblíbená část našeho onboardingu.*

**Otázka č. 27: Jaká je fluktuace zaměstnanců ve vaší společnosti? Jakým způsobem zjišťujete příčiny?**

*Odpověď: V minulém FY to bylo 8 %, v tom současném to odhaduji tak na 10 %. U neplánovaných odchodů, zjišťujeme příčinu jak u samotných zaměstnanců, tak i u jejich manažerů.*



**Otázka č. 28: Ukončuje pracovní poměr ve zkušební době velká část zaměstnanců?**

*Odpověď: Ve zkušební době běžně ne. Momentálně však máme takové případy v KV a v oddělení financí.*

**Otázka č. 29: Probíhá u Vás ve společnosti pravidelné navyšování mezd? Provádíte analýzy výše mezd s Vaší konkurencí na trhu?**

*Odpověď: Ano probíhá. Od zavedení nového systému se proces změnil tím správným způsobem. Nejdříve proběhne hodnocení výkonu a až následně se rozhoduje o navyšování. Proces teda shrnuje, jak výsledky hodnocení, tak srovnání s trhem práce. Využíváme data Korn Ferry. Pravidelně realizujeme sběr dat a job mapping.*

**Otázka č. 30: Využíváte nějaký nástroj ke zjišťování spokojenosti Vašich zaměstnanců?**

*Odpověď: Ano, asi jako každý zaměstnavatel. U nás probíhá každé dva roky a jmenuje se iSAY. Zachovává se kontinuita otázek, a tak je vždy vidět vývoj v čase a v prostoru.*

#### **4.3.2 Shrnutí rozhovoru**

Na základě absolvovaného rozhovoru s ředitelkou personálního oddělení lze říci, že pro vyhledávání a výběr zaměstnanců existuje zavedený a fungující systém. Tento systém se liší jen u většiny pozic do výroby v Karlových Varech, kde jsou na pracovní pozice kladeny nižší nároky, a ne vždy jsou potřeba vícekolová výběrová řízení. Je zde vidět, že za klíčové se považuje osobnost a dovednosti daného kandidáta a nehledí se jen na předchozí získanou praxi. Šanci na úspěch má tedy každý. Neexistují žádné směrnice, podle kterých by se výběrová řízení musela řídit, a tak je možné po předchozí domluvě s daným manažerem přizpůsobit výběrové řízení přímo na danou pozici. Více informací je doplněno v kapitole 5.

#### **4.3.3 Dotazníkové šetření**

Do dotazníkového šetření byli vybráni zaměstnanci společnosti, kteří mohli z vlastní zkušenosti nejlépe zhodnotit, jak vnímali a dodnes vnímají proces obsazování volných pozic. Cílem dotazníku bylo zjistit, zda byly zaměstnanci spokojeni s průběhem výběru a

vyhledávání zaměstnanců ve společnosti a získat tak pohled na situaci ze strany uchazeče o pracovní místo. Vyhodnocení dotazníku pak může vést k navržení doporučení na zvýšení efektivnosti procesů.

Vyplnění dotazníku bylo anonymní a probíhalo v období od 16. 11. do 29. 11. 2019. Zaměstnanci tak měli na jeho vyplnění 14 dní.

Dotazník obsahoval 20 uzavřených otázek s předem připravenými odpověďmi a byl rozeslán 50 zaměstnancům pražské kanceláře z nichž se 40 účastnilo. Celková návratnost tedy činila 80 %. Záměrně byli vybráni jen ti zaměstnanci, kteří ve společnosti pracují méně než 2 roky, a to z důvodu co nejaktuálnějšího stavu systému náborového procesu.

Dotazník byl uspořádán systematicky na základě procesu vyhledávání a výběru zaměstnanců. Obsahoval pouze dvě otázky zaměřené na identifikační údaje z důvodu zachování pocitu anonymity respondentů. Dotazník se týkal respondentů, kteří byli na základě výběrového řízení přijati. Je tedy nutné dodat, že výsledky dotazníkového šetření tak mohou být lehce pozitivně zkreslené.

#### 4.3.4 Rozbor dotazníkového šetření

Otázka č. 1 – Jaké je Vaše pohlaví?

Z celkových 40 respondentů bylo 45 % žen a 55 % mužů.

*Graf 1- Pohlaví respondentů*



Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 2 – Kolik je Vám let?

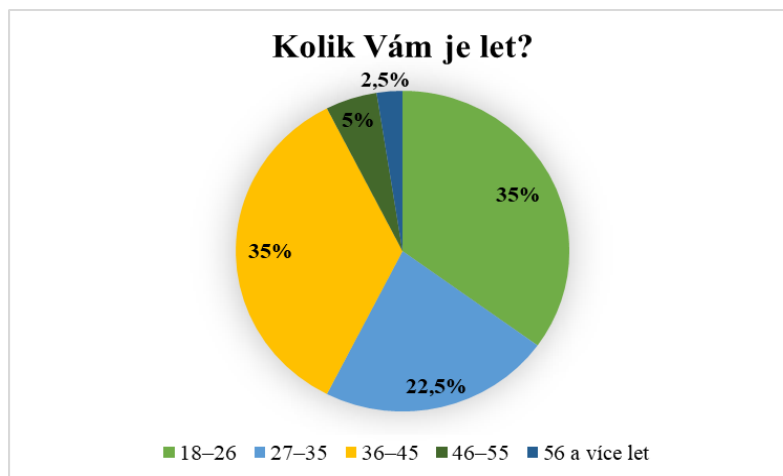
Nevětší procento zaujímaly hned dvě věkové skupiny, první v rozmezí 27-45 let a druhá ve věku 18-26 let. Každá z nich tvořila 35 % dotazovaných.

Druhou nejpočetnější skupinou byli zaměstnanci ve věku mezi 27-35 lety v zastoupení 22,5 %.

Pouze dva zaměstnanci byli ve věkovém rozmezí 46-55 let (5 %).

A jen jeden zaměstnanec ve věku 56 let a více (2,5 %).

*Graf 2- Věk respondentů*

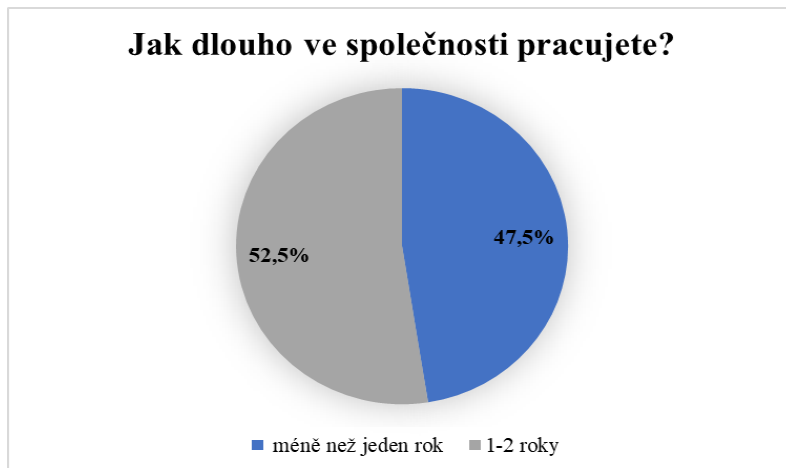


Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 3 – Jak dlouho ve společnosti pracujete ?

Jelikož se celý dotazník týkal jen zaměstnanců, kteří ve společnosti pracují méně než dva roky, na výběr bylo jen ze dvou možností. 52,5 % respondentů pracuje ve společnosti 1-2 roky a 47,5 % méně než jeden rok.

Graf 3 – Délka pracovního výkonu

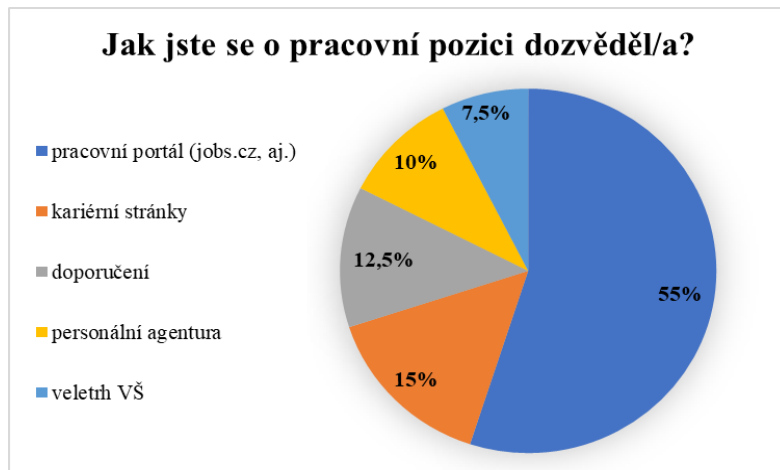


Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 4 – Jak jste se o pracovní pozici dozvěděl/a ?

Zaměstnanci mají více možností, jak se o pozici dozvědět, některé z nich však využívané nejsou vůbec. Z dotazníku vyplynulo, že nejčastější volenou možností jsou pracovní portály. Výhodou těchto portálů je jejich snadná a neomezená dostupnost, kterou využilo 55% respondentů. Druhou nejčastější možností byly kariérní stránky, přes které se o pozici dozvědělo 15 % dotazovaných zaměstnanců. Doporučení od stávajícího zaměstnance využilo 12,5 % dotazovaných. Tento způsob patří k populárním i z důvodu jednorázové odměny pro zaměstnance, který pracovní pozici úspěšně nabídl. Prostřednictvím personální agentury se o pozici dozvědělo 10 % respondentů a poslením způsobem byl veletrh VŠ, který byl zvolen 7,5 % dotazovaných.

Graf 4 – Způsob oslovení respondentů

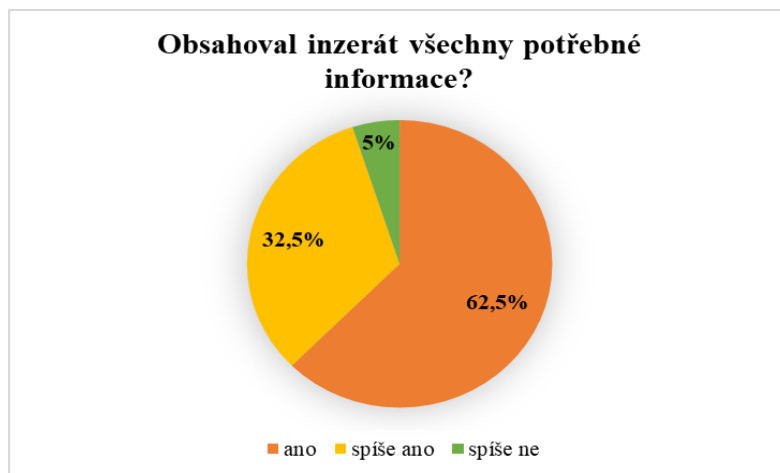


Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 5 – Obsahoval inzerát všechny potřebné informace ?

62,5 % dotazovaných uvedlo, že bylo s obsahem informací v dotazníku spokojených 32,5 % uvedlo, že byli spíše spokojeni a 5% zaměstnanců uvedlo možnost spíše ne. Žádný z respondentů nezvolil odpověď ne.

Graf 5 – Úplnost inzerátu

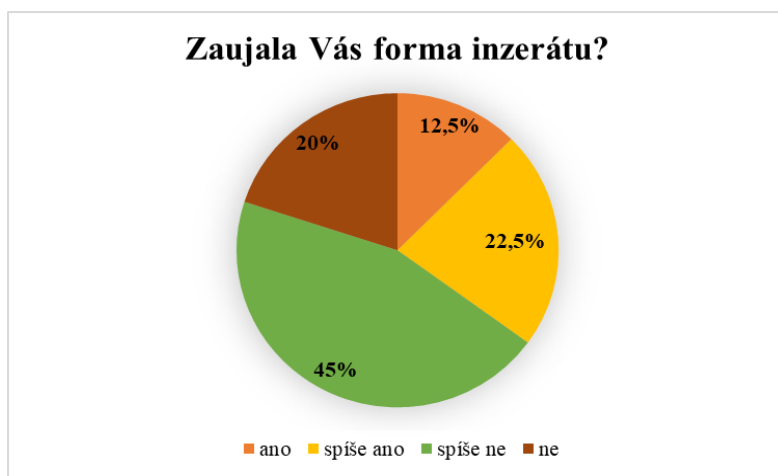


Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 6 – Zaujala Vás forma inzerátu ?

Spíše nezajímá se zdála forma inzerátu 45 % dotazovaných. Spíše zajímavou jí shledalo 22,5 %. Nezajímavá byla pro 20 % respondentů a 12,5 % uvedlo, že byl inzerát zajímavý.

Graf 6 -Hodnocení zvolené formy inzerátu

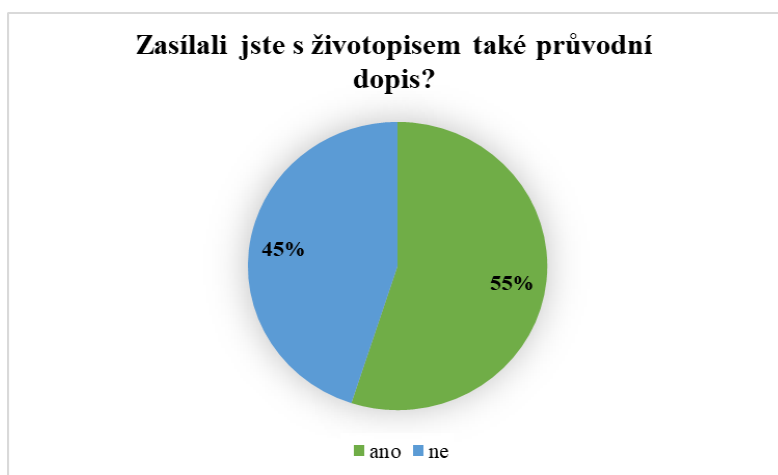


Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 7 – Zaslali jste s životopisem také průvodní dopis ?

Další otázka od respondentů zjišťovala, zda společně se svým životopisem posílali také průvodní dopis. Ukázalo se, že 55 % dotazovaných průvodní dopis zaslalo a 45 % ne.

Graf 7 – Zasláné dokumenty



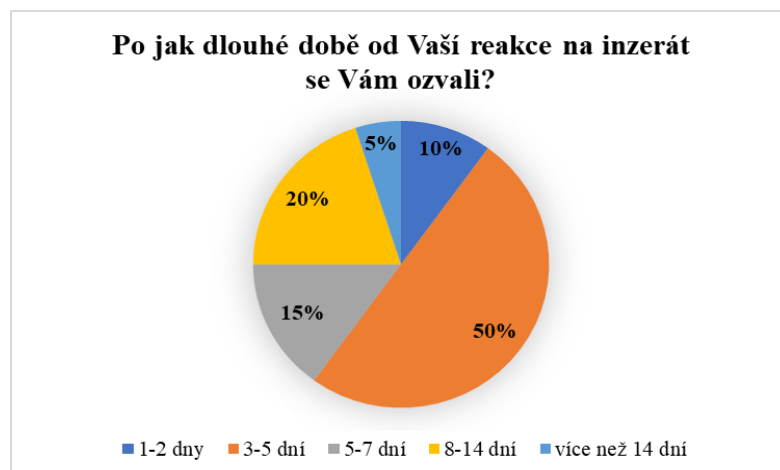
Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 8 – Po jak dlouhé době od Vaši reakce se Vám ze společnosti ozvali ?

Uchazeč o volnou pozici je zpravidla kontaktován v průběhu dvou týdnů.

50 % dotazovaných uvedlo, že byli kontaktováni během 3-5 dní po zaslání svého životopisu. Po 8-14 dnech bylo kontaktováno 20 % respondentů. 5-7 dní čekalo na reakci 15 % dotazovanců zaměstnanců. 1-2 dny čekalo 10 % respondentů a 5 % více než 14 dní.

*Graf 8 – Doba kontaktování*



Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 9 – Jak probíhal Váš první kontakt s personalistkou ?

Prvotní kontakt proběhl v 80 % prostřednictvím telefonického rozhovoru a ve zbylých 20 % emailovou komunikací.

*Graf 9 - Způsob prvního kontaktování*



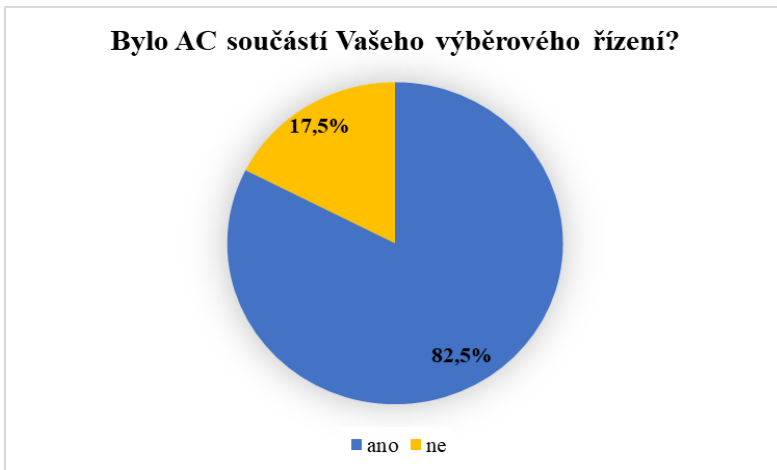
Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 10 – Bylo AC součástí Vašeho výběrového řízení ?

82,5 % respondentů uvedlo, že AC bylo součástí jejich výběrového řízení.

Zbýlých 17,5 % bylo vybráno pouze na základě 1. kola pohovoru.

*Graf 10 – AC jako součást výběrového řízení*



Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 11 – Kolika kolové bylo výběrové řízení, kterého jste se účastnil/a ?

55 % respondentů uvedlo, že si prošli všemi třemi koly. Dvě kola pohovorů podstoupilo

27,5 % dotazovaných a 17,5 % podstoupilo jen první kolo.

*Graf 11 - Počet kol výběrového řízení*



Zdroj: vlastní zpracování



Otázka č. 12 – Probíhal pohovor v přátelské atmosféře ?

Další otázka se zaměřovala na atmosféru, ve které se pohovor nesl.

Z odpovědí vyplynulo, že všichni dotazovaní měli z atmosféry příjemný pocit.

67,5 % respondentů odpovědělo, že se pohovor nesl v přátelské atmosféře a zbylých 32,5 % vnímalo atmosféru spíše pozitivně než negativně.

*Graf 12 – Atmosféra u pohovoru*

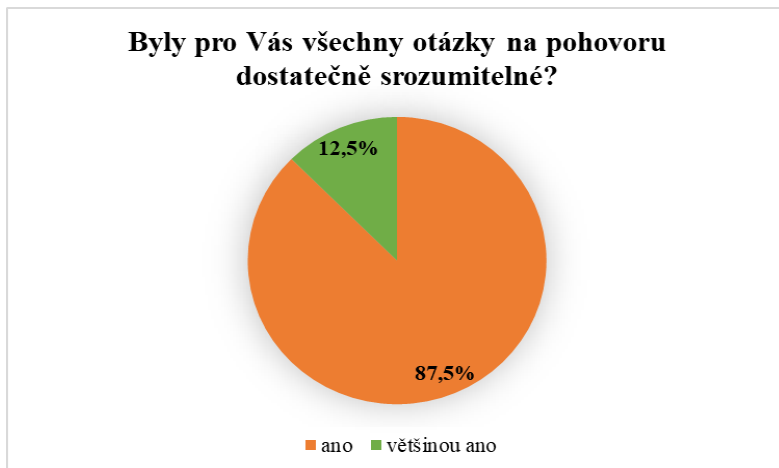


Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 13 – Byly pro Vás všechny otázky na pohovoru dostatečně srozumitelné ?

Všichni dotazovaní opět odpovídali pozitivně. U této otázky se předpokládá, že kdyby respondent něčemu nerozuměl, stačí požádat o vysvětlení. Z odpovědí ale vyplývá, že 87,5 % zaměstnanců při pohovoru rozumělo všem položeným otázkám a zbylých 12,5 % potřebovalo otázku blíže specifikovat.

Graf 13 – Srozumitelnost kladených otázek při pohovoru



Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 14 – Byly součástí Vašeho výběrového řízení psychodiagnostické testy ?

Na tuto otázku zvolilo 100 % dotazovaných odpověď ano.

Z toho vyplývá, že tyto testy jsou nedílnou součástí každého výběrového řízení, které společnost uskuteční.

Graf 14 – Využití psychodiagnostických testů během VŘ



Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 15 – Byl u Vašeho vstupního pohovoru Váš přímý nadřízený ?

Zde volilo 87,5 % dotazovaných odpověď ano a zbylých 12,5 % u 1. kola pohovoru svého nadřízeného nemělo. Z toho vyplývá, že setkání s nadřízeným bývá u pohovoru pravidlem, ale z důvodu časové vytíženosti může dojít k jeho absenci.

*Graf 15 – Přítomnost nadřízeného u vstupního pohovoru*

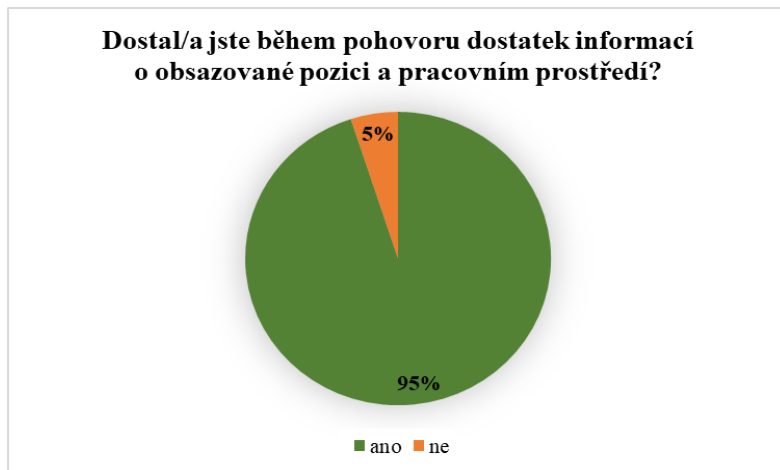


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 16 – Dostal/a jste během pohovoru dostatek informací o obsazované pozici a pracovním prostředí ?

Graf č. 16 ukazuje, že 95 % dotazovaných dostalo během pohovoru dostatečné množství potřebných informací o obsazované pozici a prostředí společnosti. Zbylých 5 % uvedlo, že jim nebyl předán dostatek informací, i přes to, že měli dostatek času a prostoru na zodpovězení veškerých dotazů.

Graf 16 – Spokojenost s množstvím informací obdržných při pohovoru

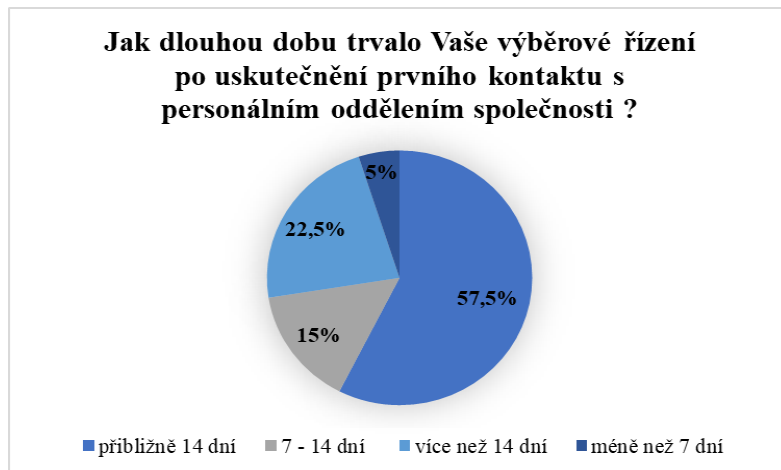


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 17 – Jak dlouhou dobu trvalo Vaše výběrové řízení po uskutečnění prvního kontaktu s personálním oddělením společnosti ?

Dle odpovědí na tuto otázku trvalo u více jak poloviny kandidátů, konkrétně 57,5 %, výběrové řízení přibližně 14 dní. Druhou nejpočetnější skupinou s 22,5 % byli uchazeči, jejichž VŘ trvalo více než 14 dní. 15 % respondentů pak uvedlo, že jejich výběrový proces trval v délce od 7 do 14 dnů. A poslední skupinu tvořilo 5 % dotazovaných s nejkratší dobou VŘ v délce trvání kratší než 7 dní. Personální ředitelka uvedla v rozhovoru, že se společnost snaží výběr kandidáta zajistit do dvou až tří týdnů, což se shoduje s dotazníkem. Nestává se často, že by se výběrová komise rozhodla hned a tak si dává po druhém kole pohovoru pár dní na rozmyšlenou a teprve potom následuje poslední kolo pohovorů, které probíhá s vedoucím oddělení či generální ředitelkou společnosti. Zaměstnancům s nejkratší dobou VŘ pak tvoří pár výjimek, kteří jsou přijímáni do oddělení výroby v KV, kde pohovory můžou mít jen jedno obsáhlejší kolo.

Graf 17 – Délka trvání VŘ



Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 18 – Jak hodnotíte celý proces výběrového řízení ?

Z grafu č. 18 je patrné, že všichni dotazovaní zaměstnanci hodnotí proces výběrového řízení pozitivně. Konkrétně 65 % z nich ho hodnotí přímo pozitivně a zbylých 35 % ho hodnotilo spíše pozitivně. Jak už jsem zmiňovala na začátku kapitoly, konkrétně u této otázky se může jednat o pozitivně zkreslené hodnocení, jelikož se otázka týkala zaměstnanců, kteří byli na základě toho VŘ vybráni.

Graf 18 – Zhodnocení VŘ

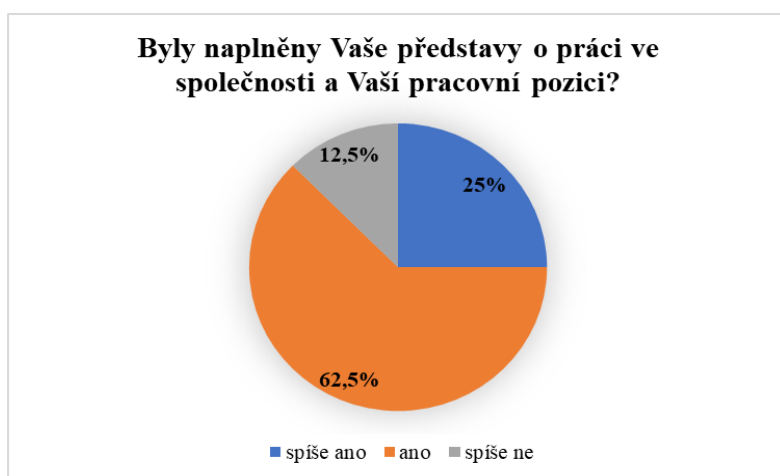


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 19 – Byly naplněny Vaše představy o práci ve společnosti a Vaší pracovní pozici?

Graf č. 19 znázorňuje zda byly u zaměstnanců naplněny představy a očekávání o společnosti a o pracovní pozici na kterou byli vybráni. U více jak poloviny dotazovaných, konkrétně u 62,5 %, se tyto představy naplnily. Spíše spokojených pak bylo 25 % respondentů. Negativněji pak odpovídalo 12,5 % zaměstnanců, kteří zvolili možnost spíše ne. Žádný z respondentů neuvedl plně negativní odpověď.

*Graf 19 – Naplnění představ o zaměstnání*



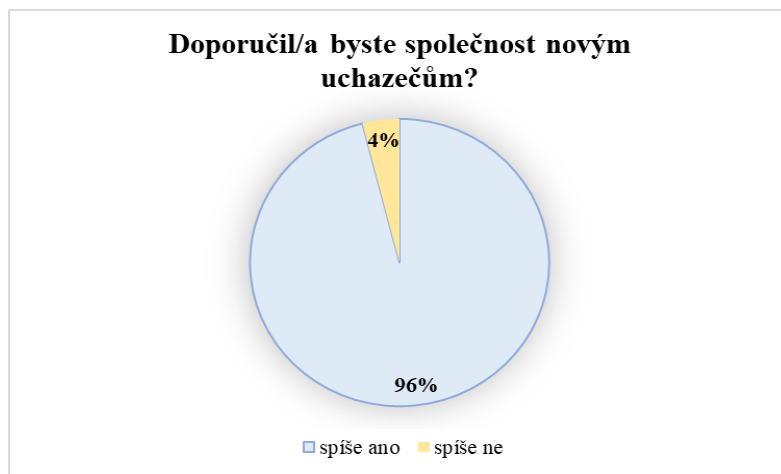
Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 20 – Doporučil/a byste společnost novým uchazečům ?

Poslední otázka dotazníkového šetření se respondentů dotazovala, zda by společnost doporučili novým uchazečům o zaměstnání.

96 % dotazovaných uvedlo, že by společnost spíše doporučili a zbylá 4 % společnost spíše nedoporučují. Což ukazuje, že valná většina dotazovaných zaměstnanců je ve společnosti spokojená.

*Graf 20 – Doporučení společnosti od respondentů*



Zdroj: Vlastní zpracování

## **5 Vyhodnocení výsledků a doporučení**

V předchozích kapitolách byl popsán celý proces vyhledávání a výběru zaměstnanců na základě rozhovoru s personální ředitelkou společnosti a dotazníkového šetření, tedy průzkumu z pohledu zaměstnanců.

V této kapitole budou navržena konkrétní doporučení pro zlepšení tam, kde byly shledány nějaké nedostatky či rezervy.

### **5.1 Porovnání rozhovoru a dotazníkového šetření**

Z výsledků zjištěných po provedení jednotlivých kvalitativních výzkumných metod lze říci, že společnost využívá velkou část postupů a metod, které byly popsány v teoretické části diplomové práce.

Na základě rozhovoru s personální ředitelkou a dotazníku bylo zjištěno, že společnost vystavuje inzeráty na svých kariérních stránkách, pracovních portálech a na pracovním LinkedIn profilu. Z pracovních portálů jsou to především internetové stránky Jobs.cz a Práce.cz, kde má společnost na základě spolupráce se společností LMC s.r.o. předplacené kredity na celý rok. Dále jsou s oblibou využívána doporučení od stávajících zaměstnanců, za které je vyplacena jednorázová odměna po uplynutí zkušební doby nového zaměstnance. Společnost také spolupracuje s několika personálními agenturami, které na základě požadavků manažerů doporučují uchazeče, kteří jsou následně zváni na pohovor s personalistkou a vedoucím obsazované pozice. Posledním z nejčastěji využívaných zdrojů jsou pak veletrhy vysokých škol, kde společnost hledá především spolupracovníky na dohodu. Jedná se o Trainee pozice, recepční či asistenty jednotlivých oddělení. Tyto veletrhy společnost vnímá nejen jako zdroj uchazečů, ale také jako místo, kde se dá efektivně zvýšit povědomí o značce a budovat síť ambasadorů.

Dle dotazníkového šetření se zaměstnanci nejčastěji dozvídali o volném pracovním místě přes inzerát vystavený na pracovních portálech a kariérních stránkách společnosti. Dalším nejčastějším způsobem bylo doporučení od stávajícího zaměstnance a poslední volenou možností bylo získání kontaktu na veletrhu vysokých škol. Z porovnání odpovědí rozhovoru a dotazníku vyplývá, že si navzájem odpovídají. Zajímavé je, že podle výsledků dotazníku se žádný z respondentů nedozvěděl o nabízené pozici na sociální síti.



Z provedeného pozorování společnosti vyplynulo, že sociální sítě jsou ve společnosti využívány primárně pro marketingové kampaně.

Jediný dokument, který je od uchazečů vyžadován je životopis. Průvodní dopis či motivační dopis není podmínkou. Z rozhovoru s personální ředitelkou společnosti vyplynulo, že motivační dopis musí být něčím výjimečný a zajímavý, aby měl možnost pozitivně ovlivnit personalistu. Pokud takový není, často se stává, že mu není věnována pozornost. Personalistky ve společnosti preferují spíše kratší a o něco méně formální variantu v podobě průvodního dopisu. Po vyhodnocení dotazníku se ukázalo, že společně se životopisem zaslala průvodní dopis více jak polovina dotazovaných zaměstnanců.

Personalistky reagují na zaslání životopisů od uchazečů nejpozději do týdne, v průměru do 3 až 5 dnů. První kontaktování uchazeče probíhá zpravidla telefonicky a výjimečně po emailu.

V rozhovoru bylo uvedeno, že výběrová řízení bývají zpravidla tříkolová. První kolo slouží ke vzájemnému seznámení kandidáta s personalistkou a manažerem, který, jak vyšlo z výsledků dotazníku bývá u naprosté většiny pohovorů tohoto typu. Výjimečně může z důvodu časové vytíženosti docházet k jeho absenci. Druhé kolo VŘ probíhá formou AC, tímto způsobem je běžně vybírána většina uchazečů s občasnými výjimkami na některé pozice v KV. Dotazník potvrdil, že tato část náborového procesu proběhla u většiny dotazovaných zaměstnanců.

Ve třetím kole se pak vybraný uchazeč setkává s vedoucím oddělení či generální ředitelkou, kde dochází k finálnímu odsouhlasení kandidáta.

Nedílnou součástí VŘ jsou také psychodiagnostické testy, kterými si dle výsledků obou výzkumných šetření projde 100 % uchazečů. Tyto testy uchazeči vyplňují těsně před AC, kdy jsou jim předem zaslány emailem.

Informaci o přijetí se uchazeč dozví telefonicky a to buď v den uskutečnění třetího kola VŘ nebo následující pracovní den. Kandidátovi je zaslána nabídka na pracovní pozici a po jejím odsouhlasení následují další procesy týkající se nástupu do společnosti.

Dle rozhovoru vyplynulo, že kompletní náborový proces od vytvoření pracovního místa až po nástup nového kandidáta trvá kolem dvou měsíců. Samotné trvání tříkolového výběrového řízení pak dle odpovědi personální ředitelky trvá do dvou až tří týdnů, což se shoduje s dotazníkem, kde většina respondentů uvedla přibližně 14 denní délku trvání VŘ. Druhá nejčastější odpověď pak byla více než 14 dní. Zaměstnanci s nejkratší dobou VŘ pak tvoří pár výjimek, kteří jsou přijímáni do oddělení výroby v KV, kde pohovory mívají jen jedno obsáhlejší kolo.

Všichni dotazovaní zaměstnanci zhodnotili celkový proces VŘ pozitivně. Nadpoloviční většina ho hodnotila zcela pozitivně a více než čtvrtina respondentů v něm shledala drobné rezervy. Žádný dotazovaný nevolil negativní odpověď.

Valná většina respondentů uvedla, že byly naplněny jejich představy o dané pozici a o společnosti. 96 % dotazovaných dále uvedlo, že by společnost doporučilo svým známým. Tato skutečnost byla potvrzena také v rozhovoru s personální ředitelkou, která uvedla, že systém doporučování od stávajících zaměstnanců funguje a zaměstnanci jsou za něho adekvátně odměňováni.

Při provedeném výzkumu vyhledávání a výběru zaměstnanců ve společnosti JBKB bylo zjištěno, že personální oddělení se převážně drží postupů, které byly uvedeny v teoretické části práce. Dotazovaní zaměstnanci uvedli, že jejich očekávání ohledně práce ve společnosti byla naplněna a společnost by doporučili svým známým. Stávající zaměstnanci mají také možnost kariérního posunu, který je dle personální ředitelky velmi vítaný. Tento posun je možný nejen v rámci Jan Becher – Karlovarská Becherovka, a.s., ale i v rámci celé společnosti Pernod Ricard. Záleží to vždy na konkrétní pozici, ale pokud možnost existuje, je upřednostňován právě interní posun. Takový přístup je považován za pozitivní, protože právě díky věrným, spokojeným a motivovaným zaměstnancům může organizace efektivně fungovat a plnit si své dlouhodobé cíle.

## 5.2 Návrhy na zlepšení v procesu vyhledávání a výběru zaměstnanců

Na základě již výše zmíněných uskutečněných metod kvalitativního výzkumu byla navržena konkrétní doporučení v následujících oblastech:

- Vyhledávání zaměstnanců
- Komunikace
- Výběr zaměstnanců

### 5.2.1 Oblast vyhledávání zaměstnanců

V této oblasti byly hlavními nedostatky shledány:

- Omezené nástroje při tvorbě inzerčí volných pracovních pozic
- Nedostatečné využívání sociální sítě LinkedIn
- Nízký počet reakcí na určité pracovní pozice

Hlavním nedostatkem v oblasti výběru zaměstnanců byla shledána podoba vystavovaných inzerátů. V rozhovoru bylo popsáno, že inzerát obsahuje veškeré informace, které uchazeč potřebuje vědět. S tímto tvrzením se shodovaly i výsledky dotazníkového šetření, kde více než 90 % respondentů uvedlo, že v inzerátu byl dostatek potřebných informací. V obsahu inzerátu tak nebyl shledán žádný nedostatek. Návrh na zlepšení se tedy týká formy inzerátů. Personální ředitelka uvedla, že jsou inzeráty všechny stejné a bylo by potřeba částečně přizpůsobit jejich formu a znění jednotlivým pracovním pozicím. Tomu opět odpovídají i výsledky dotazníkového šetření, kde více než 60 % respondentů forma inzerátu nezaujala.

Zásadní je tedy vystavované inzeráty oživit, zatraktivnit a více jejich znění přizpůsobit na cílovou skupinu uchazečů. Jelikož jsou inzeráty vystavované převážně na portálech Jobs.cz a Práce.cz, musí splňovat konkrétní rozhraní odpovídající ceně inzerátu. Změna se tedy bude týkat především znění inzerátu a fotografie nebudou povoleny. Konkrétní návrh, jak by mohl inzerát vypadat pro Trainee pozici v oblasti marketingu je uveden v kapitole 8 (PŘÍLOHA C).

Další příležitost vhodná pro zlepšení dosavadního náborového procesu byla shledána ve využívání profesní sítě LinkedIn.

Výsledky dotazníkového šetření ukazují, že se žádný respondent o vystavované pozici nedozvěděl přes LinkedIn, což potvrzuje výsledek rozhovoru s personální ředitelkou, která uvedla, že k efektivnějšímu náborovému procesu by mohlo vést mimo jiné aktivnější využívání profesní sítě LinkedIn. Tato síť je v této době významným nástrojem personalistů. Díky ní je možné vyhledávat a vybírat velké množství uchazečů a především odborníků. I přes to, že společnost již má na této síti účet založený, dostatečně ho nevyužívá. Návrhem řešení je dostatečné proškolení personalistek tak, aby tuto síť při procesu vyhledávání zaměstnanců mohly aktivně využívat se všemi jejími funkcemi.

Poslední příležitostí k vylepšení procesů společnosti v oblasti vyhledávání zaměstnanců je získávání většího množství uchazečů na konkrétní pozice. Jedná se především o pozice vytvářené na dohodu či ideální pro absolventy vysokých škol. Jak vyplynulo z dotazníku a rozhovoru, pro tyto pozice jsou uchazeči získáváni převážně na základě doporučení a dalším efektivním zdrojem jsou veletrhy pracovních příležitostí, kde společnost šíří povědomí o své značce.

Další efektivní příležitost, jak se pro kandidáty zviditelnit a zároveň více přiblížit konkrétní pozice a chod společnosti, by mohla být v rámci akce „Den otevřených dveří“. Jelikož se v dnešní době společnosti o uchazeče přetahují a hlavní úlohu už nehraje jen finanční ohodnocení, ale také podniková kultura, mohla by společnost skrze tuto událost ukázat potencionálním uchazečům své největší benefity.

Návrhem tedy je uskutečnit tuto akci a získat tím budoucí potencionální uchazeče o volné pracovní pozice.

Událost by mohla být uspořádána přes sociální síť Facebook, kde by byla následně sdílena zaměstnanci společnosti a nasdílena do různých vysokoškolských skupin. Dále by byl vytvořen formulář, který by uchazeči vyplnili a zaslali na email pověřené personalistce. Tak by byl zajištěn omezený počet potvrzených účastníků. Propagace by byla zajištěna na facebookových a webových stránkách společnosti a také by byly vytvořeny letáky, které by byly rozdávány na veletrzích pracovních příležitostí. Akce by se konala v prostorách pražské kanceláře, která má dostatečné prostory pro konání události. Na organizaci by se podílely personalistky a vedoucí pracovníci, kteří by představily jednotlivá oddělení a

jejich chod. Co se týče náročnosti uspořádání akce událost by byla náročnější spíše z hlediska času. Co se financí týče, jediné výraznější náklady spojené s dnem otevřených dveří by tvořily balíčky s propagačními materiály, které by obdržel každý účastník a náklady na drobné občerstvení.

### **5.2.2 Oblast komunikace**

V oblasti komunikace zjištěny následující nedostatky:

- Dlouhá komunikační odezva uchazečům o volnou pozici
- Nedostatečný prostor věnovaný komunikaci se zamítnutými uchazeči

Nejčastěji využívanou formou komunikace s uchazečem je kontaktování emailem či telefonicky. Co se týká pasivních kandidátů, pro ty společnost využívá jen personální agentury. Personalistky pravidelně kontaktují jen aktivní uchazeče v návaznosti na jejich reakci na konkrétní vystavovanou pozici. První kontaktování probíhá zpravidla telefonicky a k dalšímu kontaktování slouží emailová komunikace. Například pro zasílání pozvánek na pohovory a jejich potvrzování. Jeden ze dvou nedostatků zmíněných v rozhovoru s personální ředitelkou se týkal délky komunikační odezvy s uchazeči o volnou pozici a druhý nedostatečnému prostoru věnovanému komunikaci se zamítnutými uchazeči. Tyto dva hlavní nedostatky spolu souvisí a dají se řešit společným nástrojem. Z výzkumného šetření vyplynulo, že firma spolupracuje se společností LMC, s.r.o. a má k dispozici její webovou aplikaci pro personalisty Teamio. Pokud by personalistky naplno využívaly tuto aplikaci se všemi jejími dostupnými nástroji, zamezilo by se tak nevčasné reakci a komunikaci s uchazeči, a to díky konkrétním nástrojům aplikace, které můžou uchazeče například zařadit do VŘ či rovnou zamítnout pomocí pár kliků. Z provedeného rozhovoru bylo patrné, že mají personalistky v tomto ohledu rezervy, na které by bylo vhodné se zaměřit. Při plném využívání aplikace Teamio by tyto nedostatky měly být redukovány.

### 5.2.3 Oblast výběru zaměstnanců

Nedostatek v oblasti výběru zaměstnanců:

- Nedostatečně efektivní využívání psychodiagnostických testů

Při rozhovoru s personální ředitelkou byla zmíněna rezerva ve využívání psychodiagnostického testování. Tyto testy pomáhají personalistkám ve společnosti vybrat si oblasti, na které by se měly zaměřit nebo je u kandidátů prověřit. Testy jsou součástí každého výběrového řízení, což potvrdily i výsledky dotazníkového šetření. V kapitole 4.2 je obsažen přehled nákladů vynaložených na nábor, kde můžeme vidět, že testy jsou čtvrtou nejvyšší nákladovou položkou. Celková částka je tvořena poplatkem za správu a využívání testovacího serveru a jednotlivými platbami za individuálně dokupované testy, využívané pro VŘ. Jelikož jsou náklady za testy poměrně vysoké a jejich využití je nezbytné, mělo by se jejich využívání maximálně zužitkovat. Toto testování se dá využívat různými způsoby a jedním z nich by mohlo být jejich lepší využití pro konkrétní oddělení. Znamenalo by to zapojit do VŘ i další zaměstnance, jakožto členy týmu, do kterého je nabírána posila. Podle výsledků testů celého týmu by pak bylo zřejmé, jaká by měla být jeho ideální nová posila. Čím lépe si nový zaměstnanec se členy týmu sedne, tím efektivnější výběrové řízení bude a sníží se tak pravděpodobnost, že by nový zaměstnanec opustil společnost před ukončením zkušební doby. Mohlo by to být efektivní řešení pro případy v KV a v oddělení financí, zmiňované v rozhovoru s personální ředitelkou společnosti.

## 6 Závěr

Hlavním cílem této diplomové práce bylo zhodnotit dosavadní systém výběru zaměstnanců ve vybrané společnosti Jan Becher – Karlovarská Becherovka, a.s. a v případě nedostatků navrhnout případné změny a konkrétní doporučení na zlepšení. V teoretické části práce byly shrnuty názory jednotlivých autorů zabývajících se danou problematikou a získány potřebné informace pro vytvoření praktické části práce. Po provedení výzkumného šetření ve společnosti JBKB za pomoci všech zvolených metod, vznikla konkrétní doporučení pro zlepšení dosavadních procesů ve zvolené oblasti a cíl práce je tak považován za splněný.

Po uskutečnění rozhovoru s personální ředitelkou bylo zjištěno, že společnost využívá nástroje a postupy vyhledávání a výběru zaměstnanců shodné s literaturou. Dle výsledků výzkumu společnost nejvíce využívá inzerce na pracovních portálech a kariérních stránkách, ze kterých je dle dotazníkového šetření získáván největší počet zaměstnanců. Dalším efektivním způsobem je doporučení od stálých zaměstnanců, za které je vyplácena jednorázová odměna v případě, že nový zaměstnanec úspěšně dokončí zkušební dobu. Dalšími nepravidelně využívanými zdroji jsou pak personální agentury a veletrhy pracovních příležitostí. Pro výběr zaměstnanců společnost využívá tříkolový výběrový systém, který zabere v průměru dva až tři týdny. Kompletní náborový proces od samotného vytvoření pozice až po přijetí kandidáta pak trvá kolem dvou měsíců. Z dotazníkového šetření dále vyplynulo, že očekávání a představy dotazovaných zaměstnanců o pracovní pozici a společnosti byly naplněny a zaměstnání by doporučili svým známým. Z rozhovoru bylo také zjištěno, že zaměstnanci mají možnost kariérního postupu, který je ve společnosti velmi vítaný. Tento posun je pak možný nejen v rámci Jan Becher – Karlovarská Becherovka, a.s., ale také v rámci celé společnosti Pernod Ricard. Pokud to podmínky umožňují, je upřednostňován právě interní posun.

Společnosti JBKB byla navržena některá doporučení, která by mohla podpořit efektivnější proces vyhledávání a výběru zaměstnanců. Navržená doporučení byla rozdělena do oblasti vyhledávání zaměstnanců, komunikace a výběr zaměstnanců. V oblasti vyhledávání bylo doporučeno změnit dosavadní podobu vystavovaných inzerátů a jejich formu a znění více přizpůsobit jednotlivým pracovním pozicím. Dalším doporučením bylo efektivnější využívání profesní sítě LinkedIn a posledním návrhem v této oblasti bylo uskutečnit Den

otevřených dveří, díky kterému by společnost získala více nových uchazečů o zaměstnání a zároveň by tak rozšířila povědomí o své značce. Pro oblast komunikace bylo doporučeno zaměřit se více na aplikaci Teamio, která při správném využití dokáže velmi usnadnit komunikaci s uchazeči o zaměstnání. Pro poslední oblast výběru zaměstnanců bylo doporučeno efektivněji pracovat s psychodiagnostickými testy při výběru nového zaměstnance, potažmo nového člena týmu.

V této době, kdy se společnosti o uchazeče přetahují a hlavním důvodem kandidáta pro přijetí pracovní nabídky není jen atraktivní finanční ohodnocení, musí být personalisté dostatečně proaktivní a snažit se uchazeče co nejvíce zaujmout těmi správnými nástroji.

Proces vyhledávání a výběru zaměstnanců jde ruku v ruce se situací na trhu práce a vzhledem k nízké nezaměstnanosti se dá předpokládat, že získat kvalitního zaměstnance bude stále těžší a problematičtější. Proto je úkolem každého personalisty neustále se vzdělávat a přizpůsobovat se situaci na trhu práce.

Doufám, že tato diplomová práce, a především její navrhovaná doporučení, budou pro společnost Jan Becher – Karlovarská Becherovka, a.s. přínosem a podaří se je uplatnit v praxi.



## 7 Seznam použitých zdrojů

### Tištěné zdroje

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.

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

BEAULIEU, R.P. Study guide for use with Human resource management

BEER, Michael, SPECTOR, Bert, LAWRENCE, Paul R., MILLS, Quinn, WALTON, Richard E., 1984. Managing Human Assets. New York: The Free Press. 209 s. ISBN 978-0-02-902390-4.

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

DĚDINA, Jiří a Václav CEJTHAMR. Management a organizační chování. 2., aktualizované vydání. Praha: Grada, 2010. Expert (Grada). ISBN 80-247-1300-4.

DISMAN, Miroslav. *Jak se vyrábí sociologická znalost: příručka pro uživatele*. 4., nezměn. vyd. Praha: Karolinum, 2011. ISBN 978-80-246-1966-8.

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

FOSTER, Elvis. Software engineering: a methodical approach. New York, NY: Apress, 2014. ISBN 978-1484208489.

HENDL, Jan. *Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace*. 1., aktualiz. vyd. Praha: Portál, 2016. ISBN 978-80-262-0982-9.

HORALÍKOVÁ, M. *Personální řízení*. 4. vyd. Praha: ČZU Provozně ekonomická fakulta, 2012. ISBN 80-213-0646-7.

JANIŠOVÁ, Dana a Mirko KŘIVÁNEK. *Velká kniha o řízení firmy: [praktické postupy pro úspěšný rozvoj]*. 1. vyd. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4337-0.

KALNICKÝ, Juraj. *HRM-řízení lidských zdrojů*. Ostrava: Repronis, 2012. ISBN 9788073293000.

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

KOLMAN, Luděk, Hana CHÝLOVÁ, Pavel MICHÁLEK a Zuzana GLOSÍKOVÁ. *Výběr zaměstnanců: Metody a postupy*. Praha: Linde Praha, 2010, 240 s. [cit. 2016-08-07]. ISBN 80-247-1407-8.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.

KOZEL, Roman, Lenka MYNÁŘOVÁ, Hana SVOBODOVÁ. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3527-6.

LAWSON, Karen, 2015. *New Employee Orientation Training*. United States of America: ATD Press. 216 s. ISBN 978-1-56286-970-0.

MATHIS, Robert L., JACKSON, John H., VALENTINE, Sean R., MEGLICH, Patricia A., 2016. *Human Resource Management*. 15th ed. Andover: Cengage Learning. 672 s. ISBN 978-1-305-50070-9.

MATYS Filip. Proč se HR bez videa neobejde. Profi HR. Praha: A 11, 2018, s. 50. ISSN: 2464\_5907.

PRICE, Alan, 2011. Human Resource Management. 4th ed. Andover: Cengage LearningEMEA. ISBN 978-140-8032-244.

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

SNELL, Scott a George W. BOHLANDER. Managing human resources. 16th ed. Mason, OH: Cengage, 2013. ISBN 978-1-111-53282-6.

STÝBLO, Jiří. Personální řízení v malých a středních podnicích. Praha: Management Press, 2014. Malé a střední podnikání. ISBN 80-7261-097-X.

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

VALENTOVÁ, Klára. Role sociálních sítí při náboru zaměstnanců. Moderní řízení. *Economia*, 2016, roč. LI, č. 4, s. 65. ISSN: 0026-8720.

### **Elektronické zdroje**

JOCHMANOVÁ, Helena. Michal Toman: Sourcing je stále důležitější součást náboru. *HRMIXER* [online]. 2018 [cit. 2019-11-20]. Dostupné z: <https://www.hrmixer.cz/rozhovory/437-michal-toman-sourcing-je-stale-dulezitejsi-soucastnaboru>

LMC. Jak zvládnout assessment centre. *Jobs.cz* [online]. 2017 [cit. 2019-11-20]. Dostupné z: <https://www.jobs.cz/poradna/rady/rady-pro-uchazece/jak-zvladnout-assessment-centre/>

Pernod Ricard Czech Republic. Naše společnost [online]. 2019. [cit. 2019--03]. Dostupné z: <https://www.pernod-ricard.cz/nase-spolecnost/o-nas-historie/>

Pernod Ricard Czech Republic. Portfolio [online]. 2019. [cit. 2019-11-03]. Dostupné z: <https://www.pernod-ricard.cz/portfolio/>

PROFESIA. Motivační vs průvodní dopis. *Profesia.cz: Kariéra v kostce* [online]. V Praze, 2019, 16. 4. 2019 [cit. 2019-11-20]. Dostupné z: <https://www.profesia.cz/kariera-v-kostce/motivacni-dopis/motivacni-dopis-vs-pruvodni-dopis/>

PROCHÁZKA, Jaroslav. Velká data vtrhla už i do HR. *HR Kavárna* [online]. 2014 [cit. 2019-11-20]. Dostupné z: [http://www.hrkavarna.cz/stale-rubriky/hr-human-relations/velkadata-vtrhla-uz-i-do-hr/#.W\\_umhuTQZPZ](http://www.hrkavarna.cz/stale-rubriky/hr-human-relations/velkadata-vtrhla-uz-i-do-hr/#.W_umhuTQZPZ)

## **8 Přílohy**

Příloha A – Polostrukturovaný rozhovor

Příloha B – Dotazník

Příloha C – Návrh nové podoby inzerátu

## PŘÍLOHA A - Otázky polostrukturovaného rozhovoru s ředitelkou personálního oddělení

### **Oblast plánování lidských zdrojů:**

- 1) Jak dlouho už se pohybujete v oblasti personalistiky – konkrétně v náboru zaměstnanců?
- 2) Jaká je řídicí struktura HR oddělení?
- 3) Jak ve Vaší společnosti probíhá plánování lidských zdrojů? Jak často? Kdo rozhoduje o vzniku pracovního místa a celkovém počtu pracovních míst ?
- 4) Jak u Vás probíhá analýza pracovních míst a jejich vytváření?
- 5) Kdo odpovídá za popis pracovní pozice?

### **Oblast vyhledávání a výběru zaměstnanců:**

- 6) Kdo ve Vaší společnosti nese odpovědnost za celkový proces vyhledávání a výběru zaměstnanců?
- 7) Jakým způsobem je Vám a Vašemu oddělení předáván požadavek na obsazení vzniklého pracovního místa? A jaké požadavky Vám musí být žadatelem předány?
- 8) Dáváte přednost interním či externím zdrojům nebo je kombinujete?
- 9) Jakým způsobem u Vás probíhá interní inzerce volných pozic ?
- 10) Je u Vás ve společnosti možný kariérní posun? Je to obvyklé?
- 11) Jak u Vás ve společnosti funguje doporučení od stávajícího zaměstnance? Dostává zaměstnanec za doporučení odměnu?
- 12) Jaké zdroje a metody při vyhledávání nových pracovníků využíváte?
- 13) Jak probíhá Vaše spolupráce s personálními agenturami?
- 14) Navštěvujete pravidelně pracovní a školní veletrhy?
- 15) Co obsahuje Váš inzerát na pracovní pozici? Snažíte se jeho formulací vybočovat z řady?
- 16) Za jak dlouho se ozve uchazeči o pracovní místo?
- 17) Jaké dokumenty od kandidátů požadujete? A zohledňujete při výběru motivační dopis?
- 18) Co následuje po reakci interního/externího kandidáta na danou pozici? Zpětná vazba? Jaká je časová posloupnost?
- 19) Jsou Vaše výběrová řízení vícekolová? Jak dlouho obvykle trvají?
- 20) Jaké metody a nástroje při výběru zaměstnanců využíváte? (interview, AC, testy)
- 21) Jak probíhá Vámi vedený pohovor. Máte předem připravené otázky?
- 22) Jak u Vás probíhá assessment centrum? A v čem vidíte výhody jeho využívání?

- 23) Nese se průběh výběrového řízení ve Vaší společnosti ve formálním duchu či spíše v přátelštějším?
- 24) Myslíte si, že Váš současný systém výběru kandidátů je dostatečně efektivní? Nebo je zde prostor na změny? Případně jaké?

**Dodatečné otázky:**

- 25) Jaké množství finančních prostředků je na oblast recruitmentu uvolňováno a kdo o tom rozhoduje?
- 26) Jak probíhá adaptace nového zaměstnance na dané pracovní pozici? Máte k dispozici nějaký zaškolovací plán?
- 27) Jaká je fluktuace zaměstnanců ve vaší společnosti? Jakým způsobem zjišťujete příčiny?
- 28) Ukončuje pracovní poměr ve zkušební době velká část zaměstnanců?
- 29) Probíhá u Vás ve společnosti pravidelné navyšování mezd? Provádíte analýzy výše mezd s Vaší konkurencí na trhu?
- 30) Využíváte nějaký nástroj ke zjišťování spokojenosti Vašich zaměstnanců?

## B – DOTAZNÍK

Vážené dámy, vážení pánové,

Jsem studentkou posledního ročníku magisterského studia na Provozně ekonomické fakultě České zemědělské univerzity a v současné době pracuji na své diplomové práci na téma Vyhledávání a výběr zaměstnanců ve zvolené společnosti. Ráda bych Vás poprosila, zda byste mi mohli věnovat pár minut Vašeho času k vyplnění mého dotazníku, který bude sloužit jako součást podkladu pro mou praktickou část práce. Dotazník je zcela anonymní. Prosím, vyplňte jej nejpozději do 29. 11. 2019.

Jestliže budete mít nějaké dotazy či připomínky, neváhejte mne kontaktovat na mé e-mailové adrese: [and.vargova@gmail.com](mailto:and.vargova@gmail.com).

Předem Vám děkuji za Váš čas,

Andrea Vargová

1) Jaké je Vaše pohlaví?

- žena
- muž

2) Kolik Vám je let?

- 18–26
- 27–35
- 36–45
- 46–55
- 56 a více let

3) Jak dlouho ve společnosti pracujete?

- méně než jeden rok
- 1-2 roky

4) Jak jste se o pracovní pozici dozvěděl/a?

- pracovní portál (jobs.cz, aj.)
- kariérní stránky
- profesní síť LinkedIn



- doporučení
- personální agentura
- veletrh VŠ
- Facebook
- Instagram
- Workday
- Jiné

5) Zdál se Vám inzerát na pracovní pozici přehledný?

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

6) Váš forma inzerátu?

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

7) Zásílali jste k životopisu také průvodní dopis ?

- ano
- ne

8) Po jak dlouhé době od Vaší reakce na inzerát se Vám ozvali?

- do 24 hodin
- 1-2 dny
- 3-5 dní
- 5-7 dní
- 8-14 dní
- více než 14 dní

9) Jak probíhal Váš první kontakt s personalistkou?

- e-mail
- telefon
- jiné

10) Bylo AC součástí Vašeho výběrového řízení?

- ano
- Ne

11) Kolika kolový byl pohovor, kterého jste se účastnil/la?

- jednokolový
- dvoukolový
- tříkolový

12) Probíhal pohovor v přátelské atmosféře?

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

13) Byly pro Vás všechny otázky na pohovoru dostatečně srozumitelné?

- ano
- většinou ano
- většinou ne
- ne

14) Byly součástí Vašeho řízení psychodiagnostické testy?

- ano
- Ne

15) Byl u Vašeho vstupního pohovoru Váš přímý nadřízený?

- ano
- Ne

16) Dostal/a jste během pohovoru dostatek informací o obsazované pozici a pracovním prostředí?

- ano
- ne

17) Jak dlouhou dobu trvalo Vaše výběrové řízení po uskutečnění prvního kontaktu s personálním oddělením společnosti ?do 24 hodin po posledním kole pohovoru (23)

- 1-2 dny
- 3-5 dní
- 5-7 dní
- 8-14 dní
- více než 14 dní

18) Jak hodnotíte celý proces výběrového řízení?

- pozitivně
- spíše pozitivně
- negativně
- spíše negativně

19) Byly naplněny Vaše představy o práci ve společnosti a Vaší pracovní pozici?

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

20) Doporučil/a byste společnost novým uchazečům?

- spíše ano
- spíše ne

## PŘÍLOHA C – Návrh inzerátu na pracovní pozici pro Marketing Trainee

Jsme Jan Becher Pernod Ricard, světový hráč ve výrobě a distribuci nejznámějších značek lihovin jako je Havana Club, Beefeater, Absolut, Jameson a dalších. V neposlední řadě domácí Becherovky!

### Marketing Trainee – Mixing Brands Pillar

Pokud jsi studentem třetího nebo čtvrtého ročníku VŠ, hledáme právě Tebe. Protože chceme nadšence pro práci s lidmi a skvělými brandy. Bez nutnosti praxe v oblasti marketingu.

#### Koho hledáme?

Chceš si zpestřit studium na škole a mít práci, kterou si budeš užívat? Být součástí nejlepších akcí v republice, potkávat se s mladými umělci a zajímavými osobnostmi? Hledáme k sobě do týmu parťáka, který společně s námi bude posouvat značky Havana Club, Beefeater a Absolut na vrchol a poradí si se zajištěním eventu od A do Z.

Máš řidičák, baví tě po večerech chodit na akce a nebojíš se ani administrativy, ani tahání beden? Jsi zodpovědný, flexibilní, samostatný a chceš se u nás naučit, jak to chodí v marketingu? Pošli nám své CV a pokud jsi ten pravý / ta pravá, co nejdříve se Ti ozveme! #diky!

#### Něco o pozici:

Náš nový / naše nová Trainee bude mít pod palcem různé eventy od jednorázových akcí po dlouhodobé spolupráce. Zahrnuje to přípravu, komunikaci s agenturami, zajištění materiálu, dohled na samotné akce a její vyhodnocení. Nevyhne se u nás ale ani lehkým nástrahám administrativy. Ale kde ano, že?

#### Typ úvazku:

DPP/DPČ na 20 hodin týdně

#### Termín nástupu:

od 1.1. 2021 na jeden rok