

**VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU**

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

# **BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**



# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Národní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## NÁZEV BAKALÁŘSKÉ PRÁCE/TITLE OF THESIS

Metody získávání zaměstnanců pro firmu Swietelsky

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

06/2023

## JMÉNO A PŘÍJMENÍ STUDENTA / STUDIJNÍ SKUPINA

Vít Běhal PKLZ23

## JMÉNO VEDOUCÍHO BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Ing. Mgr. Stanislav Termann, Ph.D. MBA

## PROHLÁŠENÍ STUDENTA

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

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

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

Datum a místo: Malíkov nad Nežárkou 30. 4. 2023

## PODĚKOVÁNÍ

Rád bych tímto poděkoval vedoucímu bakalářské práce za metodické vedení a odborné konzultace, které mi poskytl při zpracování mé bakalářské práce.

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## SOUHRN

### 1. Cíl práce:

Hlavním cílem práce je návrh optimalizace dosavadních metod získávání zaměstnanců na pozici stavební dělník ve stavební firmě Swietelsky stavební s.r.o., a to na základě zhodnocení stávajících metod získávání zaměstnanců a zjištěných nedostatků.

### 2. Výzkumné metody:

Teoretická část práce byla zpracována na základě odborné české i zahraniční literatury a relevantních internetových zdrojů. Praktická část bakalářské práce využívá k získání výsledků dvě výzkumné metody – kvalitativní a kvantitativní výzkum, který byl aplikován ve firmě Swietelsky v závodě Sportovní stavby. Pro kvalitativní výzkum byla zvolena metoda polostrukturovaného rozhovoru, který byl veden s oblastním ředitelem závodu Sportovní stavby, do jehož působnosti patří personální agenda závodu. Kvantitativní výzkum byl proveden metodou dotazníkového šetření mezi stávajícími zaměstnanci závodu na pozici stavební dělník. Dále byla provedena kvalitativní analýza dat získaných z polostrukturovaného rozhovoru s oblastním ředitelem závodu. Dotazníkové šetření mezi zaměstnanci bylo vyhodnoceno pomocí grafů a statistické analýzy získaných odpovědí.

### 3. Výsledky výzkumu/práce:

Dosavadní metody získávání zaměstnanců na pozici stavební dělník ve firmě Swietelsky v současné době nepostačují k získání dostatečného počtu vhodných zaměstnanců a jejich efektivita klesá. Bylo zjištěno, že v závodě jsou dosud využívány následující metody získávání zaměstnanců na pozici stavební dělník: doporučení od známých (66,7 %), inzerát na pracovním úřadě (20 %) a inzerát na webových stránkách firmy (13,3 %). Dále bylo zjištěno, že závod nemá v současné době dostatečný počet vhodných uchazečů o zaměstnání na pozici stavební dělník. Z hlediska připravenosti zavádět moderní metody získávání zaměstnanců bylo zjištěno, že vedení závodu je připraveno zavádět nové metody získávání zaměstnanců. Z toho důvodu byla analyzována připravenost zaměstnanců využívat internet a sociální síť (86,7 % dotazovaných využívá denně internet, 83,3 % využívá Facebook, 60 % Instagram, 20 % Twitter, pouze 16,7 % sítě nevyužívá). Z tohoto počtu 66,7 % respondentů využívá sociální síť na mobilních zařízeních.

### 4. Závěry a doporučení:

Cílem práce bylo navrhnout optimalizaci dosavadních metod získávání zaměstnanců na pozici stavební dělník v závodě Sportovní stavby firmy Swietelsky stavební s.r.o. Na základě výsledků výzkumu byla formulována konkrétní doporučení k jejich dalšímu používání. Ke zvýšení efektivity získávání zaměstnanců navrhuje autor optimalizaci metod za použití inzerce na sociálních sítích. Konkrétně je navrženo zřízení zřízení facebookového profilu závodu, který umožní informování stávajících zaměstnanců o činnosti závodu, budování a zkvalitňování značky závodu, a především zveřejňování inzerce volných pracovních míst. Jeho výhodou je časová i finanční nenáročnost, rychlé šíření informací mezi komunitou facebookových kontaktů a vznik relevantní skupiny potenciálních uchazečů. Umožňuje kombinaci metody inzerce volných pracovních pozic s dosud v závodě nejvíce využívanou metodou získávání zaměstnanců na doporučení. Při optimálním načasování cílené placené inzerce na sociálních sítích může být tato využívána i pracovními agenturami a firma tak může přímo obohatit zdroje získávání zaměstnanců. Facebookový profil umožňuje zpětnou vazbu zaměstnanců i uchazečů o práci. Lze předpokládat, že díky navržené inzertní metodě dojde k nárůstu počtu vhodných zájemců o pozici s nedostatkem zaměstnanců.

## KLÍČOVÁ SLOVA

personalistika, lidské zdroje, stavební firma, získávání zaměstnanců, stavební dělník, inzerce, sociální síť

## SUMMARY

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

<p><b>1. Main objective:</b> The main goal of this work is to map the ways in which employees get to the position of construction worker in the construction company Swietelsky stavební s.r.o. and, based on the results of their analysis, recommend the optimal platforms for advertising vacancies.</p>
<p><b>2. Research methods:</b> The theoretical part of the work was prepared on the basis of professional Czech and foreign literature and relevant internet sources. The practical part of the bachelor's thesis uses two research methods to obtain results – qualitative and quantitative research, which was applied in the Swietelsky company in the Sportovní stavby plant. For qualitative research, the method of semi-structured interview was chosen, which was conducted with the regional director of the Sportovní stavby plant, whose scope includes the personnel agenda of the plant. Quantitative research was carried out using a questionnaire survey method among the existing employees of the plant in the position of construction worker. Furthermore, a qualitative analysis of data obtained from a semi-structured interview with the plant's regional director was carried out. The questionnaire survey among employees was evaluated using graphs and statistical analysis of the answers obtained.</p>
<p><b>3. Result of research:</b> The existing methods of recruiting employees for the position of construction worker in the Swietelsky company are currently insufficient to obtain a sufficient number of suitable employees and their effectiveness is decreasing. It was found that the following methods of obtaining employees for the position of construction worker are still used in the plant: recommendations from acquaintances (66.7 %), advertisement at the employment office (20 %) and advertisement on the company's website (13.3 %). Furthermore, it was found that the plant currently does not have a sufficient number of suitable job applicants for the position of construction worker. From the point of view of readiness to introduce modern methods of recruiting employees, it was found that the management of the plant is ready to introduce new methods of recruiting employees. For that reason, the readiness of employees to use the Internet and social networks was analyzed (86.7 % of respondents use the Internet daily, 83.3 % use Facebook, 60 % Instagram, 20 % Twitter, only 16.7 % do not use the network). Of this number, 66.7 % of respondents use social networks on mobile devices.</p>
<p><b>4. Conclusions and recommendation:</b> The aim of the work was to propose the optimization of existing methods of recruiting employees for the position of construction worker in the Sportovní stavby plant of the company Swietelsky stavební s.r.o. Based on the research results, specific recommendations for their further use were formulated. To increase the efficiency of recruiting employees, the author suggests optimizing methods using advertising on social networks. Specifically, proposed to set up a Facebook profile for the plant, which will enable current employees to be informed about the plant's activities, building and improving the plant's brand and, above all, publishing job vacancies. Its advantage is the time and financial simplicity, the rapid dissemination of information among the community of Facebook contacts and the creation of a relevant group of potential applicants. It enables the combination of the method of advertising vacant job positions with the most used method of obtaining employees by referral so far in the plant. With the optimal timing of targeted paid advertising on social networks, it can also be used by employment agencies, and the company 4ant has directly enrich the sources of recruiting employees. A Facebook profile enables feedback from employees and job applicants. It can be assumed that thanks to the proposed advertising method there will be an increase in the number of suitable applicants for a position with a shortage of employees.</p>

## KEYWORDS

human resources, construction company, recruitment, construction worker, advertisement, social networks

## JEL CLASSIFICATION

O15 Human Resources • Human Development • Income Distribution • Migration

# ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Jméno a příjmení:	Vít Běhal
Studijní program:	Ekonomika a management (Bc.)
Studijní skupina:	PKLZ 23
Název BP:	Metody získávání zaměstnanců pro firmu Swietelsky
Zásady pro vypracování (stručná osnova práce):	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Úvod</li><li>2. Teoreticko-metodologická část<ol style="list-style-type: none"><li>2.1. Proces získávání, výběru a přijímání zaměstnanců</li><li>2.2. Tradiční a moderní metody získávání zaměstnanců</li><li>2.3. Role personalistů při získávání zaměstnanců</li><li>2.4. Metodika</li></ol></li><li>3. Praktická část<ol style="list-style-type: none"><li>3.1. Firma Swietelsky</li><li>3.2. Zmapování procesu získávání zaměstnanců ve firmě</li><li>3.3. Vyhodnocení metod získávání zaměstnanců a doporučení</li></ol></li><li>4. Závěr</li></ol>
Seznam literatury: (alespoň 4 zdroje)	<ul style="list-style-type: none"><li>• BRŮHA, D. et al. <i>Abeceda personalisty 2021</i>. Olomouc: Nakladatelství ANAG, 2021. 551 stran. ISBN 978-80-7554-309-7</li><li>• MUŽÍK, J., KRPÁLEK, P. <i>Lidské zdroje a personální management</i>. Praha: Academia, 2017. 190 stran. ISBN 978-80-200-2773-3.</li><li>• PALÍŠKOVÁ, M., LEGNEROVÁ, K., STRÍTESKÝ, M. <i>Personální řízení: úvod do moderní personalistiky</i>. Praha: C.H. Beck, 2021. 237 stran. ISBN 978-80-7400-702-6</li><li>• TEGZE, J. <i>Jak hledat zaměstnance v 21. století: techniky moderního recruitmentu</i>. Praha: Grada, 2019. 327 stran. ISBN 978-80-271-0551-9.</li></ul>
Harmonogram:	<ul style="list-style-type: none"><li>• Zpracování cílů a metodiky do 15. 2. 2022</li><li>• Zpracování teoretické části do 23. 2. 2022</li><li>• Zpracování výsledků do 10. 4. 2022</li><li>• Finální verze do 1. 5. 2022</li></ul>
Vedoucí práce:	Ing. Mgr. Stanislav Termann, Ph.D., MBA

prof. Ing. Milan Žák, CSc.  
rektor

V Praze dne 1. 2. 2022

# Obsah

1 Úvod .....	1
2 Teoreticko-metodologická část.....	2
2.1 Proces získávání, výběru a přijímání zaměstnanců.....	2
2.1.1 Získávání pracovníků.....	2
2.1.2 Stanovení potřeby počtu a struktury zaměstnanců .....	3
2.1.3 Tvorba popisu pracovního místa a požadavky na kandidáty.....	3
2.1.4 Zdroje získávání zaměstnanců.....	4
2.1.5 Volba metod získávání zaměstnanců.....	6
2.1.6 Volba dokumentů a informací požadovaných od uchazečů .....	7
2.1.7 Formulace nabídky zaměstnání a její uveřejnění .....	8
2.1.8 Výběr zaměstnanců .....	9
2.1.9 Přijímání zaměstnanců .....	12
2.2 Tradiční a moderní metody získávání zaměstnanců .....	14
2.2.1 Tradiční metody získávání zaměstnanců.....	15
2.2.2 Moderní metody získávání zaměstnanců.....	19
2.3 Role personalistů .....	22
2.4 Shrnutí teoretické části práce .....	24
2.5 Metodika .....	26
3 Praktická část .....	29
3.1 Firma Swietelsky stavební s.r.o. ....	29
3.2 Zmapování získávání zaměstnanců v závodě Sportovní stavby.....	30
3.2.1 Dotazníkové šetření.....	33
3.2.2 Výsledky výzkumného šetření v dotazníku.....	35
3.3 Vyhodnocení metod získávání zaměstnanců a doporučení.....	44
4 Závěr.....	48
Literatura .....	49
Přílohy .....	1

## Seznam Grafů

Graf 1 Pohlaví stavebních dělníků v závodě .....	35
Graf 2 Věk stavebních dělníků v závodě .....	35
Graf 3 Jaké sociální sítě stavební dělníci používají .....	36
Graf 4 Použití sociálních sítí na mobilních zařízeních.....	37
Graf 5 Povědomí o možnosti výhodného mobilního tarifu.....	37
Graf 6 Denní surfování na internetu.....	38
Graf 7 Používání blokování reklam na internetu u stavebních dělníků .....	39
Graf 8 Pravidelné čtení novin s inzercí .....	40
Graf 9 Jaké noviny s inzercí stavební dělníci pravidelně čtou .....	40
Graf 10 Povědomí o pracovní agentuře.....	41
Graf 11 Použití pracovní agentury stavebními dělníky.....	41
Graf 12 Použití nálepky: "Prosím nevhazovat reklamu“ .....	42
Graf 13 Jakým způsobem jste získal práci u závodu Sportovní stavby? .....	43
Graf 14 Nejvíce sympatické platformy na nabídku práce pro stavební dělníky .....	43
Graf 15 Nejméně sympatická platforma na nabídku práce pro stavební dělníky .....	44

# 1 Úvod

Hlavním cílem práce je návrh optimalizace dosavadních metod získávání zaměstnanců na pozici stavební dělník ve stavební firmě Swietelsky stavební s.r.o., a to na základě zhodnocení stávajících metod získávání zaměstnanců a zjištěných nedostatků.

V současné době se značně mění struktura trhu práce, která je ovlivněna na jedné straně rozvíjející se informační společností a nastupující digitalizací pracovních procesů, dlouhodobějšími společenskými změnami souvisejícími s novodobými masovými migračními tendencemi, ale také neočekávaným společenským a ekonomickým dopadem dvouleté pandemie covid a aktuálně též zásadními probíhajícími společenskými a ekonomickými změnami v evropském i celosvětovém prostoru souvisejícími s válečným konfliktem na Ukrajině. Všechny tyto aspekty budou nadále trh práce ovlivňovat a kladou nové nároky na zaměstnavatele i v oblasti vyhledávání vhodných kvalifikovaných zaměstnanců. Získání a výběr pracovníků ovlivňuje kvalitu chodu podniku, kvalitu odváděné práce a následně také konkurenceschopnost firmy. Nedostatek kvalifikovaných pracovních sil zvyšuje nároky na personalisty v oblasti získávání zaměstnanců, a to jak v oblasti zdrojů získávání zaměstnanců, tak při využívání tradičních a zavádění moderních metod získávání zaměstnanců. Stále významnější roli při oslovování kandidátů hrají nové platformy inzerce.

Cílem každého podniku je mít kvalitní zaměstnance na správném místě a v potřebném čase. Získávání zaměstnanců (personal branding) je proto jedním z klíčových úkolů personálního managementu. V procesu získávání zaměstnanců je po stanovení potřeby počtu a struktury zaměstnanců, tvorbě popisu obsazovaných pracovních pozic a stanovení požadavků důležitým krokem právě volba zdrojů a metod pro vyhledávání zaměstnanců, po němž následuje postup výběrového řízení. Pro výběr a nábor zaměstnanců používá každý podnik nebo organizace již osvědčené platformy. Východiskem pro přijímání nových a kvalitních zaměstnanců je plánování v oblasti personálního obsazení podniku. Každý podnik nebo organizace plánuje, kolik lidí a jaké profese jsou nutné k uspokojení současných i budoucích požadavků své činnosti. Tuto informaci stanovuje při procesu plánování lidských zdrojů. Plánování lidských zdrojů představuje základní proces řízení lidských zdrojů. Jeho cílem je zabezpečit správný počet lidí se správnými schopnostmi, na správném místě, ve správný čas. Proces získávání zaměstnanců je ve firmě zajišťován liniovými manažery a personalisty. Právě v této oblasti stoupají požadavky na jejich profesi a s nimi také vzrůstá její význam, mnohdy původně v menších firmách podceňovaný. Jejich úkolem je v oblasti získávání zaměstnanců navrhnout nové metody související s trendy současné informační společnosti kladoucí důraz mimo jiné na využití sociálních sítí a internetu.

Bakalářská práce je rozdělena do dvou hlavních částí, a to do části teoretické a části praktické. V první teoretické části práce budou vysvětleny termíny a pojmy, které souvisí s procesem získávání zaměstnanců. Pozornost je zvláště věnována zdrojům a tradičním a moderním metodám získávání zaměstnanců. Teoretická část práce byla zpracována na základě odborné české i zahraniční literatury a relevantních internetových zdrojů. V závěru teoretické části je v podkapitole s názvem Metodika popsáno, jakým způsobem bude postupováno a jaké metody výzkumu budou využity v praktické části bakalářské práce.

Praktická část práce je v úvodu zaměřena na organizační strukturu firmy Swietelsky stavební s.r.o., jejíž součástí je závod Sportovní stavby. Ke zmapování procesu získávání zaměstnanců ve firmě byly využity dvě výzkumné metody. Kvalitativní výzkum byl proveden formou polostrukturovaného rozhovoru s ředitelem oblasti závodu, do jehož gescie patří personální agenda. Kvantitativní výzkum byl proveden formou dotazníkového šetření mezi 30 respondenty zaměstnanými na pozici stavební dělník závodu Sportovní stavby. Dále byla provedena analýza výsledků výzkumu a navrženo konkrétní řešení pro optimalizaci dosavadních metod získávání zaměstnanců na pozici stavební dělník ve stavební firmě Swietelsky stavební s.r.o.



## 2 Teoreticko-metodologická část

V teoretické části bakalářské práce budou vysvětleny základní pojmy a procesy týkající se získávání, výběru a přijímání zaměstnanců. V první podkapitole bude věnována pozornost popisu těchto procesů, aby bylo možné objasnit, v jakých souvislostech se nachází proces získávání zaměstnanců. Následně bude v druhé kapitole pozornost zaměřena na tradiční a moderní metody získávání, poslední podkapitola se soustředí na roli personalistů při získávání zaměstnanců. Dále bude připraveno shrnutí této kapitoly a na jeho základě popsána metodika práce.

### 2.1 Proces získávání, výběru a přijímání zaměstnanců

Autoři Palíšková, Legnerová, Strítecký (2021, s. 85) uvádí, že proces získávání pracovníků navazuje na strategické plánování podniku s ohledem na jeho personální potřeby. Kvalifikovaná pracovní síla představuje pro podnik vysokou konkurenční hodnotu. Tato hodnota stoupá s náročností dané profese a zkušenostmi a znalostmi zaměstnanců.

Koubek (2015, s. 20) definuje získávání, výběr a přijímání pracovníků jako přípravu a zveřejňování informací o volných pracovních místech, přípravu formulářů a volbu dokumentů požadovaných od uchazečů o zaměstnání, shromažďování materiálů o uchazečích, zkoumání materiálů předložených uchazeči, předvýběr, organizaci výběru, rozhodování o výběru, vyjednávání s vybraným uchazečem o podmínkách zaměstnání v organizaci, zařazení přijatého pracovníka do personální evidence, orientace nového pracovníka a jeho uvedení na pracoviště.

#### 2.1.1 Získávání pracovníků

Samotný proces získávání pracovníků je podle Koubka (2015, s. 126) 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. K tomu Šikýř (2016, s. 97) dále uvádí, že podstatou získávání zaměstnanců je navázání komunikace mezi zaměstnavatelem, který poptává práci, a potenciálními uchazeči, kteří práci nabízejí, za účelem jejich informování o zaměstnání, možnostech, požadavcích a podmínkách zaměstnání. Autor v procesu získávání akcentuje shromáždění důležitých údajů o způsobilosti uchazečů vykonávat požadovanou práci. Výsledkem získávání zaměstnanců je přiměřený počet vhodných uchazečů, kteří splňují požadavky zaměstnance, a zaměstnavatel je dále pozve k výběru zaměstnanců.

Koubek (2015, s. 131) detailně popisuje tyto jednotlivé kroky procesu získávání zaměstnanců:

- identifikace potřeby získávání pracovníků;
- popis a specifikace obsazovaného pracovního místa;
- zvážení alternativ;
- identifikace potenciálních zdrojů;
- volba metod pro získání pracovníků;
- volba dokumentů a informací požadovaných od uchazečů;
- formulace nabídky zaměstnání;
- uveřejnění nabídky zaměstnání;
- shromažďování dokumentů a informací od uchazečů a jednání s nimi;

- předvýběr uchazečů;
- sestavení seznamu uchazečů vhodných k výběrovému procesu.

Podle autorů Palíšková, Legnerová, Strítěský (2021, s. 89) se proces a zvolené postupy pro získávání zaměstnanců mění podle aktuální situace na trhu práce a podle atraktivnosti značky zaměstnavatele. V případě nedostatku vhodných kandidátů podniky vynakládají vyšší finanční prostředky na oslovení vhodných kandidátů, volí kombinaci různých forem a celý proces je delší. Významnou roli při získávání zaměstnanců na trhu práce hraje značka a pověst zaměstnavatele. Pokud se jedná o zaměstnavatele obecně a kladně společensky známého, ať již v rámci širšího nebo menšího regionu, mívají tito zaměstnavatelé obvykle vlastní databázi s kandidáty, kteří se sami hlásí. To ovšem nemusí platit u některých obtížně obsazovaných pozic. U nich jsou pak i tyto podniky a organizace nuceny používat konkrétní metody stejně jako méně atraktivní zaměstnavatelé. Obtížně obsazované pozice jsou podle autorů obvykle vysoce specializovaná pracovní místa s nutností specifických kompetencí nebo zkušeností. Jedná se také o pozice, kde je reálně nižší počet kvalifikovaných kandidátů, než je nabídka pracovních pozic. Patří k nim například IT specialisté nebo pracovníci ve vývoji produktů.

### **2.1.2 Stanovení potřeby počtu a struktury zaměstnanců**

Podle autorů Palíšková, Legnerová, Strítěský (2021, s. 86) provádí stanovení potřeby počtu a struktury zaměstnanců top management společnosti ve spolupráci s personalisty. Plánování se provádí i s ohledem na budoucí potřeby a náklady společnosti. Personální náklady tvoří významnou část všech nákladů podniku, u firem v oblasti služeb mohou přesahovat 80 % celkových nákladů. Z tohoto důvodu je nezbytné pracovní místo správně definovat.

Dále autoři Armstrong, Taylor (2015, s. 173) uvádí, že požadavky na zaměstnance jsou vyjádřeny v podobě popisů pracovních míst nebo profilů pracovních rolí a specifikací požadavků na zaměstnance. Tyto dokumenty obsahují informace, které umožňují vytvořit a uveřejnit nabídku zaměstnání, oslovit a informovat zprostředkovatelskou agenturu nebo prozkoumat a posoudit způsobilost uchazečů s využitím výběrových pohovorů a testů.

### **2.1.3 Tvorba popisu pracovního místa a požadavky na kandidáty**

Palíšková, Legnerová, Strítěský (2021, s. 86) uvádí, že na základě popisu pracovního místa je volena strategie získávání. Jedná se o nastavení cest, kde a jaké zaměstnance hledat. Popis pracovního místa obsahuje hlavní oblasti odpovědnosti, cíle práce a pravomoci. Upravuje také začlenění pracovníka v organizační strukturu a nadřízené i případně podřízené pracovníky.

Při tvorbě popisu pracovního místa doporučuje Brůha a kolektiv (2021, s. 71) věnovat maximální pozornost možnému diskriminačnímu charakteru popisů pracovního místa a z něho vyplývajících nabídek. Jedná se o formulace, které nejsou v souladu s pracovněprávními nebo služebními předpisy nebo odporují dobrým mravům. Základ této právní úpravy je obsažen v zákoně č. 198/2009 Sb. o rovném zacházení a o právních prostředcích ochrany před diskriminací a o změně některých zákonů (antidiskriminační zákon), ve znění pozdějších předpisů.

S tím také souvisí druhý základní požadavek – požadavek rovného zacházení. Brůha a kolektiv (2021, s. 71) uvádí, že podle zákona č. 198/2009 § 5 odst. 3 jsou zaměstnavatelé povinni ve věcech práva na zaměstnání a přístupu k zaměstnání, povolání, pracovní a jiné závislé činnosti, včetně odměňování, zajišťovat rovné zacházení.

Palíšková, Legnerová, Stříteský (2021, s. 87) uvádí, že při definování popisu pracovního místa je nutné také definovat požadavky na kandidáty. A to nejen s ohledem na jejich znalosti, dovednosti a zkušenosti, ale také na požadované dokumenty, které to prokazují. Od kandidátů je obvykle požadován motivační dopis, životopis, kopie dokumentů o dosaženém vzdělání, doklady o certifikacích a zkouškách.

Podle Šikýře (2016, s. 97) je pro stanovení požadavků na zaměstnance důležitý popis a specifikace volného pracovního místa. Požadavky na zaměstnance autor dělí na nezbytné, žádoucí, vítané a okrajové. V nabídce zaměstnání se pak uvádějí všechny nezbytné požadavky a vybrané žádoucí a vítané. Při předběžném výběru vhodných uchazečů jsou rozhodující nezbytné požadavky, při výběru nejvhodnějšího uchazeče poté mohou rozhodovat i žádoucí, dále vítané a okrajové požadavky.

Armstrong, Taylor (2015, s. 274) zdůrazňují, že v praxi je důležité záměrně nezvyšovat požadavky na zaměstnance. I když je pravděpodobně přirozené, že požadavky jsou vysoké, stanovení příliš vysokých požadavků na zaměstnance vyvolává problémy s přilákáním potenciálních uchazečů a podněcuje nespokojenost vybraných uchazečů, když zjistí, že jejich talent není využit. Stanovení příliš nízkých požadavků na zaměstnance je také problematické, ale k tomu nedochází tak často.

#### **2.1.4 Zdroje získávání zaměstnanců**

Zdroje získávání zaměstnanců dělí Koubek (2015, s. 128) na vnitřní a vnější. Autoři Armstrong, Taylor (2015, s. 276) přidávají k těmto zdrojům ještě zdroje doplňkové.

Podle Koubka (2015, s. 129) jsou vnitřní zdroje tvořeny stávajícími pracovníky uspořenémi v důsledku technického rozvoje, pracovníci uvolňovaní v souvislosti s ukončením nějaké činnosti či s jinými organizačními změnami, pracovníci, kteří mohou vykonávat náročnější práci, než byla jejich dosavadní a pracovníci kteří mají zájem vykonávat práci na uvolněném či nově vytvořeném pracovním místě.

Koubek (2015, s. 130) dále uvádí následující výhody získávání zaměstnanců z vnitřních zdrojů: organizace lépe zná silné a slabé stránky uchazeče, uchazeč lépe zná organizaci, zvyšuje se morálka a motivace zaměstnanců (naděje na lepší místo, naděje na zaměstnání i po zrušení dosavadního pracovního místa), lepší návratnost investic, které podnik vložil do pracovní síly, lepší využití zkušeností, které pracovníci získali v podniku. Šikýř (2016, s. 87) navíc zdůrazňuje urychlení výběru a adaptace zaměstnanců a rozšiřování jejich kvalifikace.

Podle autorů Palíšková, Legnerová, Stříteský (2021, s. 87) informuje podnik při obsazování volného pracovního místa o této skutečnosti vlastní zaměstnance. Tímto způsobem jsou obvykle obsazovány kvalifikovanější pracovní pozice, které pro zaměstnance představují kariérní postup. Podniky mohou interně zveřejnit veškeré obsazované pozice, dochází ke zvýšení povědomí o potřebě získání nových pracovníků a sami zaměstnanci mohou doporučit vhodného kandidáta. Tito autoři uvádějí shodně s Šikýřem (2016, s. 87), že obsazení z interní pozice bývá obvykle rychlejší, jelikož pracovník nepotřebuje adaptaci na firemní prostředí a firemní kulturu a má již nastavené sociální a komunikační sítě. Tento způsob je méně finančně nákladný. Výběr interního kandidáta však může mít na druhé straně svá úskalí. Celkový počet kandidátů je při využití vnitřních zdrojů menší, interní kandidát nepřináší žádné nové externí zkušenosti z dalších firem ani žádný nový neotřelý pohled na pracovní procesy a chod organizace, jako tomu je při obsazení pracovních pozic ze zdrojů vnějších.

Vnější zdroje získávání zaměstnanců se podle autorů Palíšková, Legnerová, Stříteský (2021, s. 88) volí jako následující krok při zjištění nedostatku kandidátů z vnitřních zdrojů. Mezi

hlavní vnější zdroje patří podle Koubka (2015, s. 129) volné pracovní síly na trhu práce, čerství absolventi škol či jiných institucí a pracovníci jiných organizací. Autor dále uvádí jako doplňkový zdroj ženy v domácnosti, důchodce, studenty a zahraniční pracovní zdroje. Autoři Palíšková, Legnerová, Strítěský (2021, s. 88) definují jako doplňkové zdroje získávání pracovníků zaměstnance personálních agentur, zahraniční pracovníky, pracovníky zaměstnané formou dohody o provedení práce nebo dohody o pracovní činnosti. Přitom se může jednat o pracovníky v produktivním věku, důchodce, ženy v domácnosti nebo na mateřské dovolené, studenty. Vhodnou formou může také být i využití dodavatelů formou dodávek celých nebo jejich částí, kteří pracují nezávisle na organizaci, jež jim činnost outsourcovala. Šikýř (2016, s. 87) na rozdíl od předchozích autorů doplňkové zdroje neuvádí a zahrnuje je do zdrojů vnějších.

Koubek (2015, s. 130) uvádí následující výhody získávání pracovníků z vnějších zdrojů: tento zdroj poskytuje větší škálu schopností uchazečů, možnost zavádění nových názorů a zkušeností a v případě získávání vysoce kvalifikovaných pracovníků a manažerů může být využití tohoto zdroje výrazně levnější, než je vychovávat v organizaci. Naopak inzerce, kontaktování a hodnocení těchto uchazečů je nákladnější a časově náročnější, stejně jako adaptace zaměstnanců.

Autoři Palíšková, Legnerová, Strítěský (2021, s. 88) spatřují výhodu využití vnějších zdrojů ve skutečnosti, že počet kandidátů z vnějších zdrojů není předem omezen. Konečný počet kandidátů však je ovlivněn mnoha faktory. Mezi nejzásadnější patří situace na trhu práce. V případě velkého počtu pracovních míst, který převyšuje počet vhodných kandidátů, stoupá náročnost celého procesu získávání. Dále autoři uvádí, že pokud je na trhu nadbytek kandidátů, podnik má možnost výběru z většího množství zájemců. Nevýhodami přijetí zaměstnance z externích zdrojů je vyšší finanční náročnost spojená s procesem získávání, zejména pokud se jedná o zapojení personálních agentur. Často mají také kandidáti z externích zdrojů vyšší mzdové požadavky, než tomu je při obsazování pracovní pozice z interních zdrojů. Pro zaměstnavatele může být velmi snadno tato metoda riziková, zejména z důvodu, že se musí nový zaměstnanec adaptovat na danou firemní kulturu, která je pro něho nová. Zaměstnanec z vnějších zdrojů potřebuje oproti zaměstnanci s vnitřních zdrojů delší dobu na adaptaci na novou pracovní pozici, tak na tým i prostředí a kulturu daného podniku. Šikýř (2016, s. 87) mezi nevýhodami využití vnějších zdrojů uvádí též nedostatek relevantních informací na trhu práce.

Podle Koubka (2015, s. 131) dávají organizace ve vyspělých zemích přednost obsazování volných pracovních míst z vnitřních zdrojů, protože získání informací o vnitřních zdrojích je daleko snadnější (jsou k dispozici informace o pracovnících i o pracovních místech, ví se s předstihem, kde a kdy dojde k uvolnění pracovníků, který pracovník je schopen vykonávat odpovědnější práci), odpadá zdlouhavé období adaptace na práci v podniku, které u nových pracovníků z venku znamená dočasně nižší pracovní výkon, odpadají náklady na drahou inzerci, zjednodušuje se výběr.

Koubek (2015, s. 131) také uvádí, že teprve v případě, že všechna volná pracovní místa nelze pokrýt z vnitřních zdrojů, dochází k orientaci na zdroje vnější. Vyplácí se přitom spolupráce s úřady práce či s jinými institucemi trhu práce a služeb zaměstnanosti, popřípadě se vzdělávacími institucemi.

Také podle autorů Armstrong, Taylor (2015, s. 276) je nejprve zapotřebí využít vnitřní zdroje uchazečů. Navíc uvádějí, že je možné se pokusit přesvědčit bývalé zaměstnance, aby se do organizace vrátili nebo získat doporučení od stávajících zaměstnanců. Také je možné využívat banku talentů, která v elektronické podobě uchovává podrobnosti o vhodných

uchazečích. Volba zdrojů pro získávání nových zaměstnanců uvedení autoři dávají do přímé souvislosti se situací na trhu a konkurenceschopnosti daného zaměstnavatele.

### **2.1.5 Volba metod získávání zaměstnanců**

Podle Koubka (2015, s. 135) vychází volba metod získávání pracovníků z potřeby organizace dát vhodným lidem na vědomí existenci volných pracovních míst v organizaci a motivovat je k tomu, aby se o tato místa ucházeli. Volba metod závisí na tom, zda organizace získává pracovníky z vnitřních či vnějších zdrojů, jaké jsou požadavky pracovního místa na pracovníka, jaká je situace na trhu práce, jaké prostředky organizace může vynaložit na získávání pracovníků a jak rychle je nutné místo obsadit. Podle Šikýře (2016, s. 97) se jedná o specifický způsob oslovení a přilákání uchazečů o zaměstnání.

Metoda je podle Koubka (2015, s. 135) a rovněž podle Šikýře (2016, s. 97) volena podle následujících kritérií: jaké pracovní místo se obsazuje; jaké zdroje získání zaměstnanců se využívají; jaké jsou požadavky a podmínky volného pracovního místa; jaká je aktuální situace na vnitřním a vnějším trhu práce; jaký je zájem potenciálních uchazečů o zaměstnání; jakou pověst má zaměstnavatel; kolik času a peněz je k dispozici.

Koubek (2015, s. 136) uvádí tyto metody získávání zaměstnanců:

- vlastní nabídka potencionálních uchazečů;
- doporučení současného pracovníka organizace;
- přímé oslovení vyhlédnutého jedince;
- inzerce formou vývěsky, letáků do poštovních schránek a ve sdělovacích prostředcích;
- spolupráce s úřady práce;
- spolupráce se vzdělávacími institucemi;
- spolupráce s odbory, sdruženími odborníků, stavovskými organizacemi, vědeckými společnostmi a využívání jejich informačních systémů;
- využívání externích služeb, např. komerčních zprostředkovatelen;
- používání počítačových sítí (internetu), elektronické získávání pracovníků.

Poslední zmíněná metoda patří k moderním metodám zaměstnanců, kterým je v současné době věnována značná pozornost. Koubek (2015, s. 142) k této metodě uvádí především možnost využití e-mailových či internetových adres k umístění inzerce. Výhody spatřuje v nízké ceně inzerce a možnostem jejich operativních změn a možnostech provádět elektronicky i další činnosti související se získáváním pracovníků – zaslání elektronických dotazníků, formulářů strukturovaných životopisů, předvýběr pomocí počítačových programů nebo zařazování informací o přijatých pracovnících do personálního informačního systému organizace. Nevýhody autor spatřuje v nedostatečném rozšíření užívání počítačových sítí i v tom, že okruh uživatelů e-mailu a internetu nezahrnuje všechny kategorie pracovníků nebo je nezahrnuje stejnou mírou. Pro činnost elektronického získávání pracovníků užívá Koubek termín e-recruiting.

Oproti tomu Šikýř (2016, s. 98) definuje elektronické získávání neboli e-recruitment, založený na využití dostupných služeb počítačové sítě internet, zejména webových stránek a elektronické pošty jako moderní metodu získávání zaměstnanců. Zaměstnavatelé využívají za účelem uveřejnění nabídek zaměstnání a komunikace s uchazeči o zaměstnání vlastní webové stránky, webové stránky specializovaných pracovních serverů, personálních agentur a úřadů práce. Tyto nabídky jsou obohaceny o možnost přímého vstupu uchazeče formou vyplněním on-line strukturovaného dotazníku a přiložením vlastního životopisu.

Dále je podle autora využívána k přijímání žádostí o zaměstnání a životopisů uchazečů využívána elektronická pošta. K nejnovějším metodám inzerce a komunikace s potenciálními uživateli řadí Šikýř (2016, s. 98) využívání sociálních sítí a virtuálních komunit uživatelů se společnými zájmy a spatřuje v nich efektivní prostředek inzerce a významný zdroj informací. Autor dále též upozorňuje na zajištění bezpečnosti sdělovaných a sdílených informací a schopnosti a motivaci zaměstnavatele a potenciálních zaměstnanců komunikovat prostřednictvím internetu.

Tradičním a moderním metodám získávání zaměstnanců, jejich dělení, popisu, hodnocení a možnému využití bude věnována samostatná podkapitola.

### **2.1.6 Volba dokumentů a informací požadovaných od uchazečů**

Podle Koubka (2015, s. 142) se jedná o důležitý krok, který může ovlivnit pozdější fázi výběru zaměstnance. Nejčastěji jsou podle autora požadovány následující doklady: doklady o vzdělání a praxi, vyplněný speciální dotazník organizace a životopis. Dále může být požadováno i hodnocení či reference z přechozích zaměstnání, výpis z rejstříku trestů, lékařské vysvědčení o zdravotním stavu nebo průvodní dopis.

Hroník (2017, s. 141) uvádí, že hlavními požadovanými dokumenty od uchazečů jsou životopis a motivační neboli průvodní dopis. Dalšími požadovanými dokumenty mohou být výpis z trestního rejstříku, kopie dokladů o dosaženém vzdělání, lustrační osvědčení.

#### **Dotazník organizace pro uchazeče o zaměstnání**

Podle Koubka (2015, s. 143) je užívání dotazníku k získávání informací velmi rozšířené a uvádí dvě základní formy dotazníku – jednoduchý, v němž jsou požadována pouze holá fakta a otevřený, který umožňuje uchazeči podrobněji uvést fakta, zaujmout postoje nebo se vyjádřit k některým otázkám.

#### **Životopis**

Šikýř (2016, s. 99) uvádí, že životopisy uchazečů o zaměstnání jsou pravděpodobně nejčastěji požadovanými dokumenty. Údaje obsažené v životopisech identifikují a charakterizují jednotlivé uchazeče a umožňují posoudit jejich způsobilost vykonávat požadovanou práci.

Hroník (2017, s. 141) uvádí, že životopis je základní metodou zjišťování personální anamnézy. Volba varianty životopisu, příp. vytvoření vlastního osobního dotazníku je závislá na oboru, v němž firma působí a na její kultuře.

Koubek (2015, s. 145) uvádí, že při získávání pracovníků bývají požadovány tři typy životopisů:

- volný životopis, jehož struktura a obsah jsou ponechány na uchazeči samém
- polostrukturovaný životopis, kdy je uchazeč zhruba informován, co by mělo být uvedeno
- strukturovaný životopis, kdy uchazeč dostane detailní pokyny, co a v jakém pořadí by mělo být uvedeno (v podstatě jde o životopis – dotazník)

Autoři Palíšková, Legnerová, Strítěský (2021, s. 95) upřednostňují strukturovaný životopis, který by měl být na první pohled přehledný a bez chyb, přičemž by jeho rozsah neměl přesáhnout dvě stránky. Důležité jsou kontaktní údaje kandidáta. Otázka ohledně fotografie je sporná. Pokud je v životopise uvedena, měla by být vždy formální. Údaje v životopise se řadí chronologicky, obvykle nejdříve s uvedením aktuálního nebo posledního zaměstnání. V časovém sledu jsou uvedena všechna zaměstnání, vždy s uvedením názvu

pozice, pracovní náplně a odpovědnosti na dané pozici. Údaje o konkrétních pozicích mohou být stručnější u pozic, které kandidát zastával kratší dobu. Důležité je uvést odpovědnosti a zkušenosti, jež odpovídají pozici, na kterou se uchazeč hlásí. Životopis by neměl obsahovat gramatické chyby a překlepy. Jeho grafická úprava by měla odpovídat pozici. U kreativních pozic může být také kreativní, u pozic, kde se předpokládá strukturovanost a systematičnost, by měl životopis splňovat tato kritéria.

### **Motivační dopis**

Palíšková, Legnerová, Stříteský (2021, s. 95) uvádí, že motivační dopis představuje krátký, maximálně jednostránkový dopis, kde uchazeč uvádí hlavní motivaci pro danou pozici. Motivační dopis by měl být výstižný, odpovídající popisu obsazované pozice. Uchazeč v něm specifikuje, proč právě on je vhodný na danou pozici, co může nabídnout a jaké budou jeho největší přínosy pro firmu. Neměl by být příliš obecný ani strohý a měl by sledovat hlavní cíl, jímž je zvýšení zájmu potenciálního zaměstnavatele.

Dále Hroník (2017) uvádí, že motivační dopis se může nazývat i průvodní dopis a je v něm ve stručnosti osvětlen důvod zájmu, ochota zúčastnit se výběrového řízení apod. Je psaný jen pro jedinečnou příležitost. V průvodním dopise se mohou objevit informace, které se většinou zužitkují později.

#### **2.1.7 Formulace nabídky zaměstnání a její uveřejnění**

Podle Koubka (2015, s. 147) se nabídka řídí popisem a specifikací pracovního místa v závislosti na tom, zda jsou využívány vnitřní či vnější zdroje získávání pracovníků. Šikýř (2016, s. 100) považuje nabídku zaměstnání za nejdůležitější prostředek navázání komunikace mezi zaměstnavatelem a uchazečem o zaměstnání. Jejím smyslem je podat jasnou, přesnou a pravdivou informaci o požadavcích a podmínkách zaměstnání.

Nabídka je podle Šikýře (2016, s. 101) formulována na základě využití popisu a specifikace pracovního místa a shrnuje údaje o pracovním místě a o požadavcích pracovního místa na zaměstnance. Podle autora by měla obsahovat následující informace:

- název práce či pracovního místa;
- charakteristiku práce a organizace;
- místo výkonu práce;
- požadavky na zaměstnance vyplývající z potřeb zaměstnavatele (dosažené vzdělání, praxe, kvalifikace) a zvláštních právních předpisů (trestněprávní bezúhonnost, zdravotní způsobilost apod.);
- podmínky výkonu práce, zejména pracovní podmínky a podmínky odměňování;
- dokumenty požadované od uchazečů;
- pokyny pro uchazeče zahrnující přesné kontaktní údaje a termíny pro zasílání žádostí, životopisů a jiných dokumentů.

Koubek (2015, s. 148) dále upozorňuje, že u nabídky jsou důležité její obsah, forma i umístění a zvláště akcentuje na formu nabídky prostřednictvím inzerátu. U specifikace obsahu inzerátu uvádí kromě výše uvedených požadavků dle Šikýře též možnosti dalšího vzdělávání a rozvoje a překvapivě též požadavky na věk uchazeče, pokud je to skutečně nezbytné a legální.

Koubek (2015, s. 149) a stejně i Šikýř (2016, s. 102) upozorňují obdobně jako Brůha a kolektiv (2021, s. 71) citovaný v části věnované tvorbě popisu pracovního místa na zákon č. 198/2009 Sb. o rovném zacházení a o právních prostředcích ochrany před diskriminací.

Zvláště upozorňují, aby nabídka nediskriminovala z důvodu pohlaví, věku, rodinného stavu, zdravotního stavu, národnosti i dalších diskriminačních důvodů v souvislosti, a to zvláště při vyjádření názvu práce a specifikaci požadavků na zaměstnance.

Koubek (2015, s. 153) uvádí, že předchozí uvedené kroky procesu získávání zaměstnanců je možné považovat za přípravnou fázi vedoucí ke zveřejnění pracovní nabídky. Uveřejněním nabídky začíná pro uchazeče možnost ucházet se o nabízené pracovní místo a pro zaměstnavatele období, během kterého jedná s těmito potencionálními uchazeči. Dále autor upozorňuje, že nabídka je zveřejňována podle zvolené metody získávání uchazečů. Při doporučeném výběru kombinace více metod získávání uchazečů je pak nabídka zveřejněna více způsoby.

### **2.1.8 Výběr zaměstnanců**

Podle Koubka (2015, s. 166) je úkolem výběru pracovníků rozpoznat, který z uchazečů o zaměstnání shromážděných během procesu získávání pracovníků a prošlých předvýběrem bude pravděpodobně nejlépe vyhovovat požadavkům pracovního místa a přispěje k vytváření zdravých mezilidských vztahů na pracovišti.

Autoři Palíšková, Legnerová, Stříteský (2021, s. 88) akcentují, že je nutné určit celý postup výběru s rozdělenými odpovědnostmi a pravomocemi, který vzniká ve spolupráci manažera a personalisty před zahájením samotného procesu získávání zaměstnanců. Podle uvedených autorů na základě popisu pracovní pozice doporučí personalista, ve větších společnostech recruiter specializovaný na získávání zaměstnanců, vhodné cesty pro oslovení kandidátů a nastaví také počet a formy výběrových rozhovorů. Vedoucímu pracovníkovi útvaru, kam je pracovník přijímán, jsou obvykle představeni tři až pět předvybraných a doporučených kandidátů. Konečné rozhodnutí by mělo být společné, tedy kladné doporučení na přijetí od budoucího nadřízeného manažera i personalisty. V některých organizacích se výběrového procesu účastní i členové týmu. Tím je zajištěno lepší začlenění nového zaměstnance do týmu, neboť i tým nese odpovědnost za konečný výsledek.

Dále Hroník (2017) uvádí, že výběrový proces se uplatňuje především v návaznosti na metody získávání, které mají poměrně velkou publicitu, a lze předpokládat projevy zvýšeného zájmu. Neuplatní se tam, kde jde o individuálnější metody, např. oslovení vytipovaných uchazečů, jejichž počet nepřesahuje počet obsazovaných míst. I zde je však možno využít dotazníků či různě strukturovaných životopisů, které poskytují údaje, jež jsou užitečné při výběrovém řízení „tváří v tvář“ i po něm.

Koubek (2015, s. 173) upozorňuje, že proces výběru pracovníků se poněkud prolíná s procesem získávání pracovníků a v literatuře lze nalézt časté příklady toho, že stejný krok (např. předvýběr) je jednou považován za součást získávání pracovníků, jindy za součást výběru. U procesu výběru pracovníků se zpravidla rozlišují dvě fáze: předběžná a vyhodnocovací.

Podle autorů Palíšková, Legnerová, Stříteský (2021, s. 95) jsou při hodnocení obvykle posuzovány následující údaje:

- dosažené vzdělání kandidáta
- relevantní praxi
- změny zaměstnavatelů a jejich četnost
- chronologické budování kariéry, návaznost jednotlivých pozic
- soulad časových údajů na vysvědčeních, diplomech a certifikátech
- formu, vzhled a přehlednost životopisu



Předběžná fáze začíná tím, že se objeví potřeba obsadit volné nebo potenciálně volně pracovní místo. Předběžnou fází charakterizují následující kroky:

a) Definuje se příslušné pracovní místo (popis pracovního místa) a stanovují se základní pracovní podmínky na něm.

b) Během druhého kroku se zkoumá, jakou kvalifikaci, jaké znalosti a dovednosti, jaké osobní vlastnosti by měl uchazeč mít, aby mohl úspěšně vykonávat práci na volném pracovním místě (specifikace pracovního místa).

c) Třetí krok vychází z druhého a již konkrétně specifikuje požadavky na vzdělání, kvalifikaci, specializaci, délku praxe, věk, zvláštní schopnosti a osobní vlastnosti nezbytné pro to, aby uchazeč o zaměstnání byl shledán vhodným. Tyto požadavky se pak často ve stručnější podobě stávají součástí nabídky zaměstnání v procesu získávání pracovníků a stávají se i kritérii uplatňovanými při výběru pracovníků. Míra jejich plnění pak rozhoduje o výběru konkrétního uchazeče.

Dále Koubek (2015, s. 174) uvádí, že vyhodnocovací fáze následuje po předběžné fázi s určitým časovým odstupem. Mezitím totiž musí v procesu získávání pracovníků dojít ke shromáždění dostatečného množství vhodných uchazečů o pracovní místo. I vyhodnocovací fáze se skládá z několika kroků, na rozdíl od předběžné fáze však není třeba vždy všechny tyto kroky podstoupit. To závisí na okolnostech, především na charakteru a obsahu práce obsazovaného pracovního místa. Každý z těchto kroků je spojen s určitou metodou (nebo skupinou metod) výběru. Jen ojediněle stačí k výběru pracovníků použít jen jeden z nich. Zpravidla se používá kombinace dvou nebo více kroků (metod)

Mužík, Krpálek (2017, s. 136) také uvádí, že proces výběru zaměstnanců je specifický tím, že ze shromážděných nabídek uchazečů personalista rozpozná toho nejvhodnějšího kandidáta, který bude nejlépe vyhovovat nastaveným kritériím obsazovaného místa. Bere přitom v úvahu jak odborné a osobní charakteristiky uchazeče, tak i jeho kvalifikační potenciál a flexibilitu.

### **Výběr z databáze**

Hroník (2017, s. 104) uvádí, že firmy využívají databázi zájemců, kteří se k nim spontánně hlásí s požadavky na určité pracovní místo. Avšak tato databáze, resp. údaje v ni obsažené poměrně rychle zastarávají, protože kvalitní uchazeč získá funkci, která odpovídá jeho očekávání poměrně rychle. Ti, kteří zůstávají v databázi a jsou připraveni poměrně rychle nastoupit na uvolněnou pozici, jsou čímsi podezřelí. Proto je důležité brát na zřetel, zda se jedná o "čerstvé" zájemce.

### **Pohovor**

Armstrong, Taylor (2015, s. 286) uvádí, že v souladu s vypracovaným programem pohovorů je možné vhodné uchazeče pozvat k pohovoru, a to obvykle nějakým standardním způsobem. Uchazeči by měli být požádáni, aby vyplnili dotazník pro uchazeče, pokud tak ještě neučinili. V této souvislosti se mluví o tom, že by se uchazečům měly zaslat podrobnější informace o organizaci a pracovním místě, aby se tím neztrácelo příliš mnoho času během pohovoru.

Palíšková, Legnerová, Stříteský (2021, s. 95) také uvádí, že výběrový pohovor může být v několika fázích. Podle autorů se první kolo se obvykle koná za přítomnosti recruitera a kandidáta (tzv. rozhovor tváří v tvář), kde se vyjasní hlavní očekávání obou stran. Jak recruiter, tak kandidát ověřují vhodnost na danou pozici. Recruiter zjišťuje vhodnost kandidáta z pozice zkušeností, znalostí a také kulturní vhodnosti na konkrétní pracovní místo. Kandidát si ověřuje informace zadané v inzerátu a také prostředí podniku. Pokud je

první kolo úspěšné, tedy jak recruiter, tak kandidát mají zájem pokračovat v dalším jednání, skuteční setkání s budoucím nadřazeným manažerem, případně budoucími kolegy. Výběrové pohovory mohou mít více kol zejména pokud se jedná o vyšší pozici nebo mezinárodní firmu, kde se do výběrového řízení zapojuje i zahraniční centrála. Některé firmy upřednostňují výběr před komisí, která posuzuje vhodnost kandidátů. Může být také zapojen odborník na danou profesi, aby byly prověřeny odborné znalosti a dovednosti uchazeče.

Palíšková, Legnerová, Stříteský (2021, s. 95) také uvádí, že je důležité, aby všechna kola výběrového řízení proběhla v poměrně krátkém čase. Kandidát obvykle zvažuje více pracovních nabídek a prodleva v komunikaci může způsobit rozhodnutí kandidáta pro flexibilnější firmu.

### **Videopohovory**

Podle Palíšková, Legnerová, Stříteský (2021, s. 96) se může se jednat o videorozhovor s konkrétním recruiterem po Skypu či jiných sítích, ale více se začínají používat videorozhovory formou odpovědí na otázky bez přímého kontaktu s recruiterem. Autoři dále uvádí, že v praxi to vypadá tak, že kandidát a recruiter na sobě nejsou časově závislí. Může to být formou videa, kdy se recruiter ptá z videozáznamu nebo kandidát odpovídá na otázky na obrazovce, a to obvykle v časovém limitu.

### **Výběrové testy**

Výběrové testy se podle Armstrong, Taylor (2015, s. 288) používají k získání platných a spolehlivých informací o úrovni schopností, inteligence, charakteristik osobnosti, nadání nebo vědomostí. Psychologické testy představují nástroje měření, proto se často označují jako psychometrické testy (pojem psychometrický souvisí s měřením psychických jevů). Psychometrické testy měří inteligenci nebo osobnost. Základem psychometrických testů jsou systematické a standardizované postupy, které měří rozdíly v individuálních charakteristikách, což umožňuje poznat jednotlivé uchazeče a předpovědět, do jaké míry budou svěřenou prací vykonávat úspěšně. Mezi další typy výběrových testů, které jsou představeny níže, patří testy schopností a testy způsobilosti.

### **Assessment centra**

Armstrong, Taylor (2015, s. 29) uvádí, že assessment centra vytvářejí skupinu uchazečů a využívají řadu metod jejich posuzování během vymezeného období (jeden nebo dva dny) s cílem získat komplexnější a vyváženější pohled na vhodnost jednotlivých členů skupiny.

Palíšková, Legnerová, Stříteský (2021, s. 98) dodávají, že assessment centrum je komplexní metodou testování uchazečů. Podle autorů se jedná se o sérii testovacích metod, které ukáží vlastnosti, schopnosti a vhodnost kandidátů pro danou pracovní pozici. Assessment centrum pomáhá získávat přehled o silných i rozvojových stránkách účastníků, kteří jsou při plnění aktivit pozorováni a hodnoceni. Assessment centrum má poměrně vysokou vypovídací hodnotu vzhledem k tomu, že kombinuje množství metod včetně skupinových aktivit. Jedná se proto o důležitý způsob výběru pracovníků. Hlavní výhodou assessment centra je komplexní posouzení testovaného. Použitím více metod a technik pro posouzení uchazečů poskytne širší soubor informací o kandidátech, kteří pak mohou být přesněji posouzeni a vybráni.

Hroník (2017) upřesňuje, že v rámci programu assessment centra jsou užívány následující metody: testy, zkoušky odborných znalostí, pozorování, psychodiagnostické testy, a také rozhovor, tedy se zde slučuje řada dílčích metod. To, co je ovšem charakteristické pro assessment, je užití testů chování a převaha interaktivních metod. Mezi testy chování se při

assessmentu uplatňují především modelové situace, praktické problémy, případové studie, neřízená skupinová diskuse, metody třídění došlé pošty, morální dilemata. Testy chování jsou zaměřeny na akci, vykonávání něčeho „tady a teď“, zatímco dotazníky jsou popisem toho, co dělám „jinde a jindy“, resp. představou, co dělám v dané situaci. Při testu chování o tom nemluví, ale dělám to.

Autoři Palíšková, Legnerová, Stříteský (2021, s. 99) uvádí, že assesment centrum má vedle výše zmíněných výhod také svá rizika. Patří k nim podle autorů časová náročnost, kdy se jedná o čas průběhu vlastního assessment centra a také o čas potřebný na závěrečné hodnocení. S tím souvisí i náklady na použití centra a na případné špatné rozhodnutí, které může způsobit, že vstupní náklady na pracovníka vybraného nevhodně na základě výsledků assesment centra vzrůstají o další náklady nezbytné např. na jeho zaškolení a adaptaci. Další z kritických faktorů assessment centra může představovat kvalita hodnotitelů. Hodnotitelé musí být vyškoleni tak, aby uměli nezávisle posoudit vystupování účastníků v průběhu assessment centra a podali tak odpovídající zprávu o jeho výkonu a potenciálu. Důležité je též dobře pečovat o testované, kteří v žádném případě nesmí odejít z assessment centra demotivovaní. Důležité je účastníkům podat objektivní zpětnou vazbu, která je jasně vysvětlena a podložena příklady, které hodnotitelé pozorovali během assessment centra.

### **2.1.9 Přijímání zaměstnanců**

Jak uvádí Koubek (2015, s. 189), přijímání pracovníků lze chápat dvojnásobně: v užším a širším pojetí. Pokud jde o užší pojetí přijímání pracovníků, pak jde o procedury související s počáteční fází pracovního poměru pracovníka nově přicházejícího do podniku. Širší pojetí pak zahrnuje kromě předchozího případu i procedury související s přechodem stávajícího pracovníka podniku na nové místo v rámci podniku. Personální praxe rozumí pod přijímáním pracovníků spíše užší pojetí, nicméně formální i neformální náležitosti příslušné procedury jsou v obou případech shodné nebo obdobné.

Palíšková, Legnerová, Stříteský (2021, s. 105) uvádí, že zaměstnancem se dle §6 zákoníku práce může stát fyzická osoba, která dosáhla věku 15 let, jako den nástupu nesmí být sjednán den, který předchází ukončení povinné školní docházky. Dále autoři uvádí, že zaměstnavatelem se dle §7 zákoníku práce může stát fyzická osoba, která dosáhla věku 18 let nebo právnická osoba. Zaměstnavatel zaměstnává fyzickou osobu na základě pracovněprávního vztahu.

Proces přijímání nových zaměstnanců je společným úkolem personalisty a liniového manažera a zahrnuje následující kroky: písemná nabídka zaměstnání, příprava pracovní smlouvy a uzavření pracovněprávního vztahu, realizace úkonů před nástupem nového pracovníka.

#### **Písemná nabídka zaměstnání a příprava pracovní smlouvy a uzavření pracovněprávního vztahu**

Palíšková, Legnerová, Stříteský (2021, s. 106) uvádí, že jakmile je rozhodnuto o výběru nového zaměstnance, je nutné ho neprodleně informovat o výsledku výběrového řízení, a to nejdříve telefonicky, poté je vhodné potvrdit nabídku ještě písemně. Pokud uchazeč nabídku akceptuje, následuje řada formálních procedur, které jsou spojeny s uzavřením pracovně právního vztahu.

Armstrong, Talyor (2015, s. 294) dodávají, že potvrzení nabídky zaměstnání je možné poté, co byly získány uspokojivé reference a uchazeč absolvoval lékařskou prohlídku, například pro účely penzijního a životního pojištění nebo proto, že daná práce vyžaduje určitou fyzickou zdatnost a zdravotní způsobilost. V této fázi by měla být také vypracována

pracovní smlouva. Při přijímání zaměstnance do pracovního poměru musí zaměstnavatel postupovat, dle zákoníku práce.

Podle autorů Palíšková, Legnerová, Stříteský (2021, s. 106) zabezpečuje zaměstnavatel v souladu se zákoníkem práce výkon tzv. závislé práce, která má specifické charakteristiky (viz § 2 a 3 zákoníku práce). Je to taková práce, která je vykonávána v základním pracovněprávním vztahu, a to:

- ve vztahu nadřízenosti zaměstnavatele a podřízenosti zaměstnance
- jménem zaměstnavatele a podle jeho pokynů zaměstnanec pro zaměstnavatele vykonává osobně
- vykonává ji za mzdu (popř. plat nebo odměnu za práci)
- na náklady a odpovědnost zaměstnavatele
- ve stanovené pracovní době
- na pracovišti zaměstnavatele, popř. na jiném dohodnuté místě

### **Pracovní poměr a pracovní smlouva**

Pracovní poměr patří podle Palíšková, Legnerová, Stříteský (2021, s. 107) k základním pracovněprávním vztahům. Zakládá se pracovní smlouvou podle Zákoníku práce § 33 mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem a vzniká dnem, který byl sjednán v pracovní smlouvě jako den nástupu do práce podle Zákoníku práce, § 36. Dále Palíšková, Legnerová, Stříteský (2021, s. 108) uvádí, že pracovní smlouva musí být uzavřena písemně dle Zákoníku práce, § 34, odst. 2, a to ve dvou vyhotoveních. Každá ze smluvních stran (zaměstnavatel a zaměstnanec) musí obdržet jedno vyhotovení pracovní smlouvy dle Zákoníku práce, § 34, odst. 5.

Před uzavřením pracovní smlouvy je zaměstnavatel povinen seznámit uchazeče o zaměstnání podle Zákoníku práce, § 31 s právy a povinnostmi, které vyplývají z pracovní smlouvy a s pracovními podmínkami a podmínkami odměňování s povinnostmi, které vyplývají ze zvláštních právních předpisů a to zejména, aby se uchazeč podrobil lékařské prohlídce, jak to předepisuje Zákon č. 373/2011 Sb., o specifických zdravotních službách

Pracovní smlouva musí dle Zákoníku práce, § 34, odst. 1 obsahovat tzv. podstatné náležitosti:

- druh práce – vymezuje okruh pracovních úkolů, které bude zaměstnanec pro zaměstnavatele vykonávat
- místo výkonu práce – stanovuje pracoviště, popř. jiné místo, kde bude zaměstnanec sjednanou práci vykonávat
- den nástupu do práce – určuje den vzniku pracovního poměru

Šikýř (2016, s. 112) k tomu uvádí, že pokud se zaměstnavatel a zaměstnanec nedohodnou na podstatných náležitostech pracovní smlouvy, pracovní smlouva nevznikne. Druh práce vymezuje okruh pracovních úkolů, které má zaměstnanec pro zaměstnavatele vykonávat. Místo výkonu práce vymezuje pracoviště, popřípadě jiné dohodnuté místo, na kterém má zaměstnanec sjednanou práci vykonávat. Den nástupu do práce určuje den vzniku pracovního poměru. Od tohoto dne zaměstnavatel a zaměstnanec uplatňují práva a plní povinnosti vyplývající z pracovního poměru.

Koubek (2015, s. 328) dále uvádí, že pracovní smlouva se však neuzavírá pouze při přijímání nového zaměstnance, ale měla by se nově formulovat a uzavřít vždy, kdykoliv

dojde ke změně v pracovní smlouvě. Lze tak činit na základě dohody mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem a vždy písemně, například formou přílohy k dosavadní smlouvě.

Palíšková, Legnerová, Stříteský (2021, s. 108) doplňují, že pracovní poměr lze uzavřít na dobu určitou či dobu neurčitou. Obecně platí, že pokud není v pracovní smlouvě sjednána výslovně doba trvání pracovního poměru, pracovní poměr je uzavřen na dobu neurčitou dle Zákoníku práce, § 39, odst. 1.

### **Realizace úkonů před nástupem nového pracovníka**

Proces adaptace začíná podle Palíšková, Legnerová, Stříteský (2021, s. 114) před příchodem nového zaměstnance. Aby nástup nového zaměstnance proběhl hladce a bez problémů, je nutné připravit řadu věcí. Ve velkých firmách se podílejí na přípravě adaptačního procesu bezprostředně nadřízený manažer společně s personalistou, popř. dalšími odpovědnými kolegy z jiných oddělení. V malém podniku to může být manažer (popř. vlastník) ve spolupráci s personalistou. O nástupu je vhodné informovat ostatní kolegy.

Aby příchod nového zaměstnance proběhl bez problémů a na nic se nezapomnělo, doporučuje se připravit kontrolní seznam všech nutných úkolů.

Palíšková, Legnerová, Stříteský (2021, s. 115) uvádí tento přehled kontrolního seznamu nutných úkolů:

- pracovní smlouva
- mzdový výměr, informace o benefitech
- pracovní místo - včetně zajištění potřebného vybavení
- vstupní oprávnění - na pracoviště
- přístupy do informačního systému firmy, zřízení mailové adresy
- vybavení prostředky k práci (firemní oblečení, ochranné pomůcky, počítač, telefon, firemní vizitky)
- přidělení mentora (spolupracovník, který bude novému zaměstnanci v prvních dnech nápomocen, na kterého se bude moci v případě nutnosti kdykoliv obrátit)

Palíšková, Legnerová, Stříteský (2021, s. 115) dále uvádí, že nový zaměstnanec musí být zařazen do personální evidence, je vytvořena osobní karta zaměstnance, mzdový list, evidenční list důchodového zabezpečení, firemní průkaz. Nového zaměstnance je nutno přihlásit na příslušnou Správu sociálního zabezpečení a VZP - a to do 8 dní od podepsání pracovní smlouvy.

Šikýř (2016, s. 115) uvádí, že adaptace zaměstnanců, popřípadě orientace zaměstnanců, je závěrečnou etapou modelového postupu obsazování volných pracovních míst a zahrnuje formální i neformální procedury spojené s informováním, odborným zapracováním a sociálním začleněním nového zaměstnance v novém zaměstnání, popřípadě stávajícího zaměstnance na novém pracovním místě.

## **2.2 Tradiční a moderní metody získávání zaměstnanců**

V této podkapitole bude věnována pozornost popisu metod získávání pracovníků a jejich výhodám a nevýhodám. Těchto metod je celá řada a organizace většinou při získávání pracovníků používají více možností. Výčet těchto metod byl uveden v podkapitole 2.1.6 Metody získávání pracovníků. V oblasti tradičních metod se jedná o vlastní nabídku potencionálních uchazečů, doporučení současného pracovníka organizace, přímé oslovení vyhlédnutého jedince, inzerce formou vývěsky, letáku do poštovních schránek nebo ve

sdělovacích prostředcích, spolupráce s úřady práce, spolupráce se vzdělávacími institucemi, spolupráce s odbory, sdruženími odborníků, stavovskými organizacemi, vědeckými společnostmi a využívání jejich informačních systémů, využívání externích služeb komerčních zprostředkovatelů. Moderní metody získávání zaměstnanců pak spočívají v používání počítačových sítí (internetu) a v elektronickém získávání pracovníků.

### **2.2.1 Tradiční metody získávání zaměstnanců**

#### **Uchazeči se hlásí sami**

Hroník (2017, s. 126) tato metoda je finančně nenáročný způsob, který se uplatňuje spíše u renomovaných a spíše větších společností. Jelikož se uchazeči hlásí průběžně, nezávisle na potřebách firmy, je třeba standardizovat způsob práce s těmito uchazeči. Povětšinou se jedná o tvorbu databáze uchazečů, kteří jsou v případě potřeby vyzváni k účasti na řízení. Je však výhodné standardizovat i způsob kontaktu, udržování zájmu do té doby, než vznikne potřeba po pracovníkovi dané kvalifikace a praxe. Je nasnadě, že udržování zájmu nemůže být finančně náročnější, než jsou náklady na inzerci.

Koubek (2015, s. 135) varuje, že tato metoda má řadu nevýhod. Uchazeči mají často nepřesnou představu o potřebách organizace a značné množství z nich je pro organizaci neupotřebitelných, někdo se jimi musí zabývat. Nabídka ze strany uchazečů bývá plynulá, což může narušovat práci personalistů či jiných manažerů, ti musejí být připraveni kdykoliv reagovat na nabídku, jednat s uchazeči a odmítat je tak, aby to neškodilo organizaci. V neposlední řadě tento způsob získávání zaměstnanců neposkytuje dostatečnou možnost výběru. Žádosti uchazečů jsou často rozptýlené v čase a při výběru obvykle nelze použít jednoho z důležitých nástrojů, tj. vzájemného porovnání schopností a kvalit většího množství uchazečů. Pravděpodobnost přijetí nikoliv zcela vhodného uchazeče je tedy větší.

#### **Doporučení současného pracovníka organizace**

Hroník (2017, s. 126) uvádí k tomuto tématu, že jde o poměrně levný a frekventovaný způsob získávání pracovníků zejména u menších firem. Dá se říci, že u firem do 25 až 50 zaměstnanců (podle oboru; např. 25, členná softwarová firma asi již vyčerpala své zdroje známých) jde o dominantní způsob získávání. Vychází se z předpokladu, že zaměstnanec velmi dobře zná jednak člověka (vzdělání, dovednosti, pracovní historii apod.), kterého doporučuje, jednak práci, na kterou doporučuje a jednak firemní prostředí. Taktéž lze předpokládat, že je motivován k tomu, aby doporučil opravdu vhodného člověka, za kterého svým způsobem ručí.

Koubek (2015, s. 108) dále uvádí, že mezi metody získávání pracovníků patří i získávání na základě doporučení stávajícího zaměstnance. K tomu je ovšem třeba vytvořit informační předpoklady, aby stávající zaměstnanci věděli včas o uvolňovaném nebo volném pracovním místě a byli informováni i o jeho povaze. Lze přitom uplatnit i určité stimulační nástroje a pracovníka, který doporučil či přivedl vhodného uchazeče, například odměnit.

Dále Koubek (2015, s. 136) zmiňuje, že výhodou jsou nižší náklady na získávání pracovníků a uchazeči bývají zpravidla vhodní jak odborně, tak svými osobnostními charakteristikami, protože stávající zaměstnanec si samozřejmě u svého zaměstnavatele nechce pokazit pověst doporučením nevhodné osoby. Nevýhodou je omezená možnost výběru z většího počtu uchazečů.

Této metody se často používá při obsazování odpovědnějších pracovních funkcí, kdy nadřízení doporučují své podřízené k povýšení. Některé podniky těží z výhod, které přináší jakési dědění pracovních zkušeností v rodinách, a na doporučení svého zaměstnance přijímají členy jeho rodiny, nejčastěji děti. Koubek (2015, s. 136)

## **Přímé oslovení vyhlédnutého jedince**

Tato metoda klade nároky na všechny vedoucí pracovníky, kteří na základě sledování pracovního trhu získávají informace o vhodných kandidátech a v případě potřeby je osloví svou nabídkou. K jejím výhodám patří podle Koubka (2015, s. 136) její cílenost, operativnost a levnost. K nevýhodám patří podle autora zhoršení vztahů s organizacemi, v nichž oslovený pracovník působí a též možnost, že si pracovník uvědomí svou cenu a více vyjednává o podmínkách nabízeného pracovního místa. Přímé oslovení bývá též závěrečnou fází dalších metod získávání, jako je doporučení současného pracovníka, spolupráce se vzdělávacími institucemi a dalšími sdruženími.

## **Inzerování**

Podle autorů Armstrong, Taylor (2015, s. 281) je inzerování tradičně nejobvyklejší metodou oslovování uchazečů a je stále velmi důležité, zejména na místní úrovni nebo v odborných časopisech. Běžný inzerát by měl splnit následující cíle:

- zajistit uchazeče – inzerát musí oslovit a přilákat dostatečný počet vhodných uchazečů s minimálními náklady
- upoutat pozornost – inzerát musí obstát v soutěži o zájem potenciálních uchazečů s ostatními zaměstnavateli
- vzbudit a udržovat zájem – informace o pracovním místě, organizaci a podmínkách zaměstnání musí inzerát sdělovat potenciálním uchazečům atraktivním a zajímavým způsobem
- stimulovat k odpovědi – inzerát musí vyznít způsobem, který podníká k odpovědi dostatečný počet vhodných uchazečů splňujících vymezené požadavky na zaměstnance.

Koubek (2015, s. 137) uvádí následující způsoby inzerce volných míst: vývěsky v organizaci nebo mimo ni, letáky vkládané do poštovních schránek, inzerce ve sdělovacích prostředcích. Šikýř (2016, s. 97) k ní přidává ještě internetovou inzerci, která je v současné době podle autora nejvyužívanější metodou získávání zaměstnanců. Vyzdvihuje možnost interaktivní inzerce.

Vývěsky považuje autor za levnou a nenáročnou metodu oznámení, při níž může organizace využívat vnitřní i vnější zdroje získávání zaměstnanců, podle toho, jaké zvolí místo inzerce. Výhodou jsou nižší náklady, nevýhodou pak omezený počet oslovených potenciálních uchazečů. Autor dále akcentuje umístění vývěsek v místech, které navštěvují studenti.

Podle Koubka (2015, s. 137) jsou aktivní metodou získávání zaměstnanců také letáky vkládané do poštovních schránek obyvatel na určitém území, ať už prostřednictvím poštovních doručovatelů, specializovaných organizací poskytujících tyto služby nebo pro tyto účely najatých jedinců. Výhodou je, že touto formou lze oslovit rezidenty konkrétního území. Tato metoda je dražší než vývěsky a nevýhodou může být, že je vhodná k získávání pracovníků pro méně kvalifikovanou práci. S Koubkem se shoduje též Hroník (2017, s. 123), který uvádí, že tento způsob získávání pracovníků se uplatní spíše v případech, kdy je potřeba získat relativně vyšší počet pracovníků, kteří mají nižší či všeobecnou kvalifikaci.

Hroník (2017, s. 123), také dále uvádí, že mezi formy inzerce patří tzv. venkovní reklama, do níž náleží hlavně různé poutače, vývěsky a billboardy. Ta se umísťuje na frekventovaná místa, např. zastávky městské hromadné dopravy. Tímto způsobem jsou především oslovovány pracovníci, kterých se dlouhodoběji nedostává a je jich třeba ve větším množství, např. řemeslníků. Při této inzerci je třeba vzbudit pozornost určitou novostí a výhodností podmínek. Uplatňuje se především při hledání pracovníků pro firmu, závod,

který byl postaven na „zelené louce“ nebo firmy, která připravuje rozšíření či změnu svého výrobního programu. Venkovní reklama je umisťována minimálně na dobu 1 měsíce, obvykleji na dobu 3, 6 či 12 měsíců.

Dále uvádí Hroník (2017, s. 112) že časté jsou diskuse, zda firma, která hledá zaměstnance, má vystupovat svým jménem či vystupovat v anonymitě, tj. pod inzertní značkou či v zastoupení některé personální agentury.

### **Úřady práce**

Podle Koubka (2015, s. 139) slouží úřady práce osobám hledajícím zaměstnání i organizacím hledajícím pracovníky. Tato metoda je velmi levná, úřady práce samy zjišťují potřebné informace o uchazeči, sami zajišťují předběžný výběr a zaměstnavatel může získat i příspěvek na zaměstnávání. Nevýhodou je omezený výběr uchazečů, často se jedná o osoby s nižší kvalifikací nebo obtížně umístitelné. Podle autorů Armstrong, Taylor (2015, s. 282) se však úřady práce se běžně využívají pro získávání manuálních a administrativních pracovníků, podobně jako prodejců nebo operátorů call center.

Hroník (2017, s. 108) akcentuje předvýběr uchazečů a zájemců podle požadavků zadavatele. Významná je i pomoc pracovního úřadu zaměstnavateli v oblasti analýzy funkčního místa, kdy poskytuje méně zkušeným zaměstnavatelům pomoc s popisem práce, na jehož základě vytvoří doporučení zájemců. Vlastní výběr pak provádí firma sama.

Hroník (2017, s. 107) specifikuje také náplň činnosti jednotlivých oddělení úřadů práce, které reagují na situaci v daném regionu. Každý úřad práce funguje trochu jinak, což je podmíněno vnějšími a vnitřními vlivy. Autor uvádí dělení úřadů práce na čtyři oddělení. Oddělení zprostředkování zajišťuje přímý styk s uchazečem a zprostředkovává zaměstnání. Oddělení trhu práce vypracovává různé prognózy, analýzy, v některých okresech regionech je zde umístěna pracovně právní poradna pro zaměstnavatele. Na toto oddělení se povinně hlásí volná místa. Oddělení poradenské realizuje aktivní politiku zaměstnanosti, v rámci níž provádí či zabezpečuje rekvalifikace, poskytuje zaměstnavatelům příspěvky na absolventská místa, společensky účelná místa a chráněná pracoviště. Poskytuje též poradenské služby spojené s volbou povolání a odbornou přípravou v souladu s rozvojem odvětví, oboru v daném regionu. Oddělení kontroly vykonává kontrolní činnost na úseku zaměstnanosti, pracovně právních vztahů. Ekonomické oddělení sleduje účelnost hospodaření s prostředky na zabezpečení zaměstnanosti.

### **Spolupráce se vzdělávacími institucemi**

Armstrong, Taylor (2015, s. 281) uvádí, že mnoho pracovních míst je samozřejmě možné obsadit absolventy škol a dalších vzdělávacích institucí, přičemž pro některé organizace mohou být absolventi hlavním zdrojem uchazečů. Zvláštní událostí se pro některé organizace stává každoroční získávání absolventů vysokých škol, pro které se vydávají lákavé informační materiály, organizují zajímavé propagační akce a uplatňují propracované metody výběru, včetně zkoumání biodat a využití assessment center.

Jak uvádí Koubek (2015, s. 110), výhodou této metody bývá to, že škola často sama dělá pro organizaci jakýsi předvýběr, doporučuje vhodného studenta či absolventa. Podnik je informován o profilu studia a ví tedy, jaká je zhruba portfolio znalostí a dovedností absolventa příslušné školy. Při některých formách spolupráce má podnik možnost také důkladněji poznat vytipovaného studenta, má o něm více informací než o jiném běžném uchazeči o zaměstnání.

Dále Koubek (2015, s. 110) uvádí, že nevýhodou je sezonnost nástupu absolventů do zaměstnání, a tedy nemožnost operativně obsazovat pracovní místa absolventy škol a učilišť



v průběhu celého roku. Někdy se to řeší tak, že uvolněná místa jsou obsazena dočasně do doby, než bude moci nastoupit absolvent školy (např. odložením odchodu do důchodu, přijetím dočasného pracovníka aj.). V případech, kdy je známo, že se v dohledné budoucnosti místo

Hroník (2017, s. 123) k tomuto způsobu získávání zaměstnanců uvádí, že důležitým faktorem je sponzorování studentů, které se uplatňuje od středních, resp. středních odborných škol a učilišť až po vysoké školy. Pravidelná výplata sponzorského příspěvku v určité výši zavazuje studenta či učeň k odpracování určité doby, po níž již není třeba vracet celou ani poměrnou část sponzorského příspěvku. Sponzorování je potřeba kombinovat s dalšími přístupy, aby pouto mezi sponzorujícím a sponzorovaným nemělo pouze podobu finančního závazku.

### **Spolupráce s odbory, sdruženími odborníků, stavovskými organizacemi, vědeckými společnostmi a využívání jejich informačních systémů**

Využívání těchto metod závisí podle Koubka (2015, s. 139) na konkrétních zvyklostech a možnostech zaměstnavatele. Spolupráce s odbory je možná pouze v zemích s odborovou tradicí a dobře organizovanými odborovými svazy, při využití vnitřních zdrojů pak tam, kde existuje dobře fungující odborová báze. K získávání především špičkových odborníků je velmi výhodné využít informační systémy různých sdružení odborníků, stavovských organizací a vědeckých společností. Možnosti stoupají s dostupností těchto informací zveřejněnými prostřednictvím sociální sítě internet.

### **Využívání externích služeb komerčních zprostředkovatelen**

Autoři Amstorn, Taylor (2015, s. 280) uvádějí, že zprostředkovatelské agentury se většinou zaměřují na získávání zaměstnanců pro vykonávání kancelářských a administrativních prací. Přitom využívají uchazečů, kteří jsou u nich zaregistrováni. Bývají rychlé a efektivní, ale poměrně drahé. Za vyhledání zaměstnance si mohou účtovat odměnu ve výši patnácti i více procent z prvního ročního výdělku. Někdy může být levnější inzerovat nebo využívat internet. V každém případě je důležité najít agenturu, která uspokojí potřeby organizace za rozumnou cenu.

Koubek (2015, s. 140) zmiňuje, že výhodou zprostředkovatelské agentury představuje to, že dobré zprostředkovatelské agentury mívají větší znalost trhu práce a v některých případech i vlastní databáze potenciálně vhodných, větší zručnost ve vyhledávání vhodných jedinců, např. zkušenosti s formulováním efektivních inzerátů a vůbec nabídek zaměstnání a mohou poskytnout některé služby zlepšující proces výběru pracovníků prováděný organizací.

Jako hlavní nevýhodu Koubek (2015, s. 140) uvádí, že jde z pravidla poměrně drahý způsob získávání pracovníků. V případě, kdy je součinnost představitelů organizace při získávání pracovníků nižší, hrozí nebezpečí nalezení a přijetí nikoliv zcela vhodného pracovníka.

Zprostředkovatelské agentury by měly být podrobně informovány o tom, co od nich zaměstnavatel očekává, jak shodně uvádí Koubek (2015, s. 140) a Amstorn, Taylor (2015, s. 280). Riziko doporučení špatného zaměstnance se podstatně snižuje, jsou-li požadavky na uchazeče zcela jasné.

Armstrong, Taylor (2015, s. 281) uvádějí, že existují poradenské společnosti zaměřené na přímé vyhledávání (executive search, popřípadě headhunting), které se využívají v případě obsazování pracovních míst vrcholových manažerů nebo klíčových specialistů, kdy existuje pouze omezený počet vhodných lidí, které je potřeba oslovit přímo. Využití poradce zaměřeného na přímé vyhledávání neboli headhuntera, nebývá levnou záležitostí. Takový

poradce si může účtovat odměnu ve výši třiceti až padesáti procent z prvního ročního výdělku, ale tyto prostředky mohou být vynaloženy poměrně efektivně.

Armstrong, Taylor (s. 281) dále uvádí, že poradce se zpravidla nejprve obrací na své kontakty v příslušném odvětví nebo oboru. Dobrý poradce má rozsáhlé kontakty a vlastní databázi potenciálních uchazečů. Má rovněž spolupracovníky, kteří dokáží vytipovat vhodné lidi vyhovující daným požadavkům nebo mohou nasměrovat pozornost k někomu jinému, kdo by mohl být vhodný. Čím více takových kontaktů, tím úspěšnější poradce bývá. Když se podaří oslovit potenciálně vhodné uchazeče, kteří projeví zájem, je vhodné uspořádat nenucené a neformální setkání s jednotlivými uchazeči, na jehož základě poradce předloží klientovi seznam vhodných uchazečů, včetně dostupných informací o nich.

Podle Koubka (2015, s. 140) se tyto služby nabízejí i v České republice. Jejich výhody spatřuje v dobré znalosti trhu práce a vlastních databázích vhodných jedinců, zkušenostech s formulováním efektivních nabídek zaměstnání a inzerátů. Nevýhodou je finanční náročnost tohoto získávání pracovníků. Šikýř (2016, s. 97) zmiňuje také internetové servery.

### **2.2.2 Moderní metody získávání zaměstnanců**

V následující podkapitole bude věnována pozornost možnostem využití internetu a sociálních sítí k vyhledávání a získávání zaměstnanců. Podle průzkumu CIPD (2022) již dokonce mnoho organizací upřednostňuje online recruitment, zprostředkovatelské agentury nebo poradenské společnosti.

Využívání sociálních médií znamená využívání technologie Web 2.0 za účelem vyhledávání uchazečů a získávání informací o uchazečích online s využitím sociálních sítí, jako je LinkedIn, Facebook a Twitter. Potenciální uchazeči někdy využívají blogy stávajících zaměstnanců, kteří sdílejí své zkušenosti z práce v organizaci.

Jak uvádí Horváthová (2016, s. 297) sociální sítě začíná stále více lidí využívat ve svém soukromém životě, a tak je přirozené, že se pomalu dostávají i do pracovní sféry. V některých organizacích jsou tomuto přístupu otevření a nové možnosti mají u nich otevřené dveře, u jiných se stále zdráhají

Dále Horváthová (2016 s. 296) uvádí, že sociální sítě mohou sloužit uvnitř organizace pro interní komunikaci mezi zaměstnanci, zaměstnanci i vedením, ale i mezi organizací a klienty. Zároveň mohou manažeři a vedoucí pracovníci prostřednictvím sociálních sítí komunikovat s celým pracovním trhem a tímto způsobem hledat nové pracovníky.

### **Internet**

Jak uvádí Koubek (2015, s. 142) v současné době existuje řada internetových adres, kam mohou organizace umístit svou nabídku zaměstnání. Ve většině případů slouží tyto adresy i jedincům hledajícím zaměstnání k umístění jejich individuální nabídky. Mnohé organizace mají kromě toho vlastní internetovou adresu, kde mimo jiné uveřejňují i nabídky zaměstnání.

Šikýř (2016, s. 98) doplňuje, že webové stránky většiny zaměstnavatelů obsahují, vedle základních informací o zaměstnavateli a jeho činnosti, zvláštní část, zpravidla označovanou jako „Kariéra“, kde jsou veškeré informace pro uchazeče o zaměstnání včetně aktuálního přehledu volných pracovních míst. Pokud potenciální uchazeč o zaměstnání projeví zájem, může na určitou nabídku zaměstnání okamžitě reagovat vyplněním elektronického (on-line) strukturovaného dotazníku a přiložením vlastního životopisu (žádosti o zaměstnání). Všechny údaje, které tímto způsobem zaměstnavatel od uchazečů o zaměstnání získá, jsou uvedeny ve srovnatelném rozsahu a struktuře, což zaměstnavateli významně usnadňuje vyhledávání a porovnávání údajů o jednotlivých uchazečích o zaměstnání. Současně si takto zaměstnavatel

ověřuje jistou úroveň počítačové gramotnosti uchazečů o zaměstnání, to znamená, do jaké míry jsou schopni používat výpočetní techniku a služby internetu.

Juska (2022, s. 37) dodává, že sociální sítě nabízí, jak firmy mohou nabízet zaměstnání pomocí vlastních sociálních sítí. Možnosti jsou dle Jusky (2022, s. 37) neomezené a kreativité se meze nekladou a většina firem, které jsou otevřené používání sociálních sítí k vyhledávání zaměstnanců, jsou velmi kreativní, jelikož prostředí inzerce na sociálních sítích je kompetitivní. Juska (2022, s. 87) dále uvádí, že inzerce přes vlastní sociální síť je pro firmy poměrně snadné řešení z ekonomického hlediska v porovnání s placenou inzercí na inzertních portálech.

Šikýř (2016, s. 98) uvádí, že Sociální sítě přinášejí nové příležitosti také pro personální marketing a elektronické získávání zaměstnanců. Sociální sítě umožňují nejen efektivně informovat potenciální uchazeče o volných pracovních místech, ale současně přímo vyhledávat a oslovovat vhodné uchazeče o zaměstnání, jejichž profily jsou na sociálních sítích veřejně přístupné

Koubek (2015, s. 142) uvádí, že výhodou inzerce na internetu je poměrně nízká cena, operativnost a možnost uvést detailnější informace o organizaci, pracovním místě, pracovních podmínkách a požadavcích na zaměstnance. Elektronické získávání zaměstnanců umožňuje provádět elektronicky i další činnosti související se získáváním zaměstnanců. Zcela běžné jsou elektronické dotazníky pro uchazeče nebo elektronické formuláře strukturovaných životopisů. Proces získávání se tak urychluje a zlevňuje, odpadá „papírování“ a styk s uchazeči je operativnější.

Šikýř (2016, s. 98) jako nevýhodu uvádí, že jistým problémem využívání sociálních sítí je zajištění bezpečnosti sdělovaných a sdílených informací, podobně jako schopnost a motivace zaměstnavatelů a uchazečů o zaměstnání komunikovat prostřednictvím internetu. Přesto je možné tyto moderní způsoby internetové komunikace vnímat jako významný alternativní nástroj personálního marketingu a získávání zaměstnanců na globálním i lokálním trhu práce.

Tegze (2019 s. 24) akcentuje roli recruitera a jeho znalost vyhledávacích operátorů pro úspěšné vyhledání uchazečů a informací o nich. Většina on-line databází a vyhledávačů podporuje vyhledávací operátory, které je možné při hledání efektivně využívat. Je tak možno vytvořit vyhledávací dotaz s použitím pár klíčových slov a operátorů.

## **LinkedIn**

Tegze (2019, s. 79) uvádí, že LinkedIn je profesní sociální síť, na které se setkávají profesionálové a diskutují o svých pracovních zájmech. V březnu 2011 síť překonala metu

100 milionů registrovaných uživatelů, čím dál více získává popularitu i v Česku. Mezi uživatele patří manažeři, konzultanti a odborníci z nejrůznějších oborů. Také firmy mají své účty na LinkedIn. To předesílá Horváthová (2016, s. 307), která ji považuje za největší internetovou síť a upřesňuje, že je zaměřena na klientelu z korporátního prostředí a sdružuje profesionály. Autorka dále uvádí, že v zahraničí ji využívá 94 % personalistů, zatímco v České republice 54 % personalistů.

Podle oficiálních stránek společnosti LinkedIn (2022) se jedná o největší profesní síť na světě, a v květnu roku 2020 měla více než 690 milionů členů ve více než 200 zemích. V ČR je na LinkedIn 1,5 milionu uživatelů. V profilu uživatele se nachází jeho životopis obsahující položky kariéra, pracovní místa a vzdělání. Prostřednictvím kontaktů je uživatel zapojen i do kontaktů svých kontaktů, čímž vzniká provázaná síť uživatelů. LinkedIn nabízí také nejrůznější skupiny a aplikace. Je možné vyhledat bývalé i současné kolegy, spolužáky z univerzit, nebo najít nové obchodní partnery díky možnosti uveřejnění podrobností

spolupráce. LinkedIn, je vítaným pomocníkem personalistů a headhunterů, kteří mohou hledat vhodného kandidáta na pracovní pozici mezi obrovským množstvím potenciálních zaměstnanců. Základní profil, který je pro běžného uživatele zcela dostačující, je zdarma, pouze doplňkové funkce jsou placené.

Horváthová et al. (2016, s. 305) problém je, že LinkedIn nedokáže určit relevanci výsledků lidí, které právě vyhledáváte, takže pokud budete hledat podle pozice klíčové slovo „Project Manager“, tak vám LinkedIn najde tisíce výsledků výsledků a je nereálné je projít. Tegze upozorňuje (2019, s. 79), že v roce 2017 změnil LinkedIn své vyhledávání přes běžné vyhledávací operátory a zavedl své vlastní vyhledávací operátory. Přesto některé základní vyhledávací operátory na LinkedInu stále fungují. LinkedIn stále akceptuje běžné vyhledávací operátory a modifikátory například: and, or, not, minus -, uvozovky. Dále autor uvádí, že je důležité se vyhnout tzv. stop slovům, jež LinkedIn ignoruje, včetně těch, která ovlivní vyhledávací dotaz. Mezi tato slova patří a, of, for, at, on, to, with, from, the, in nebo I. Pokud je některé z těchto slov použito, LinkedIn ho nahradí znakem AND, což ovlivní vyhledávací dotaz.

## **Facebook**

Jak uvádí Tegze (2019, s. 104), jedná se o americkou mediální službu, rozsáhlý webový systém a službu sociálních sítí vlastněnou firmou Meta Platforms. Usnadňuje komunikaci mezi uživateli, sdílení multimediálních dat, udržování sociálních vztahů a online zábavu. Se svými 2,5 miliardami aktivních uživatelů je jednou z největších společenských sítí na světě. Je plně přeložen do osmdesáti čtyř jazyků.

Jméno serveru vzniklo z papírových letáků zvaných Facebooks, které se rozdávají prvákům na amerických univerzitách. Tyto letáky slouží k bližšímu seznámení studentů mezi sebou. META (2022)

Horváthová etl. (2016, s. 308) některé organizace používají Facebook jako svůj intranet. Vytvoří si svůj účet mezi své „přátele“ pustí jen své pracovníky. Kupříkladu společnost Smith Group používá Facebook pro interní komunikaci a informování o aktivitách svých pracovníků. Tím vznikají mezi kolegy větší vazby, což vede k menší fluktuaci pracovníků a vyšší zaměstnanecké loajalitě.

Jak uvádí Tegze (2019 s. 24), při aktivním vyhledávání by se mělo cílit tam, kde se potenciální uchazeči nachází a právě většina z nich je na Facebooku.

Facebook roste každým rokem, počet jeho uživatelů stále vzrůstá a každou minutu si na Facebooku vytvářejí své profily noví lidé a sdílejí informace o sobě a svých přátelích. V porovnání s LinkedInem, kam lidé chodí pouze několikrát za měsíc, Facebook používají několikrát denně. META (2022)

Existují čtyři způsoby, jak vyhledávat lidi na Facebooku:

- vyhledávač Graph Search
- úpravy URL adres
- doplňky Google Chrome
- X-ray vyhledávání

## **Twitter**

Podle oficiálních stránek společnosti Twitter (2022) je tato poskytovatelem sociální sítě a mikrobloggeru, který umožňuje uživatelům posílat a číst příspěvky zaslané jinými uživateli, známé jako tweety. Jedná se o textové příspěvky dlouhé maximálně 280 znaků,

kteře se zobrazují na uživatelově profilové stránce a na stránkách těch, kteří ho sledují (followers). Součástí tweetu mohou být kromě textu také obrázky, videa nebo odkazy. Twitter také podporuje sdílení živého vysílání prostřednictvím své sesterské služby Periscope. Příspěvatelé mohou omezit doručování příspěvků pouze na okruh určitých účtů nebo povolit přístup k příspěvkům komukoliv (výchozí nastavení). Uživatelé zasílají nebo dostávají tweety přes stránku Twitteru, pomocí krátkých textových zpráv (SMS) nebo externích aplikací. Služba je na internetu zdarma, ale zasílání SMS zpráv je za běžný poplatek poskytovatele telefonních služeb.

Tegze (2019, s. 112) uvádí, že Twitter je považován zaskvělý zdroj uchazečů. K indexování klíčových slov nebo témat se používá hashtag. Tato funkce umožňuje lidem sledovat témata, která je zajímají.

Tegze (2019, s. 112) uvádí tři různé způsoby, jak vyhledávat na twitteru:

- Vyhledávací pole na stránce Twitteru
- <https://twitter.com/search-home> - Umožní se podívat co se právě teď děje.
- <https://twitter.com/search-advanced> - Umožní vám využít pokročilé hledání a cílit na přesné fráze a specifické hastagy

Horvátová etl. (2016, s. 308) také uvádí, že hashtagy mohou usnadnit hledání práce, kdy #hledamsipraci může danému uživateli pomoci při hledání.

Při používání Twitteru (2022) je nutné respektovat následující omezení: jeden tweet může obsahovat nejvýše 280 znaků, denně je možné poslat nejvýše 2400 tweetů, přičemž retweety se počítají jako tweety, při posílání zprávy přímým uživatelům, kteří vás sledují, lze poslat nejvýše 1000 přímých zpráv.

### **2.3 Role personalistů**

V úvodu je nutné specifikovat pojmy management lidských zdrojů a marketing lidských zdrojů. Podle autorek Urbancová, Vrabcová (2023, s. 81) je cílem managementu lidských zdrojů řízení lidí a cílem personálního marketingu získávání pracovní síly. Úkolem managementu lidských zdrojů je: plánování, analýza pracovních míst, získávání a výběr zaměstnanců, jejich přijímání a orientace, rozmisťování a propouštění, hodnocení a odměňování, pracovní vztahy, péče a personální informační systém. Cílem marketingu lidských zdrojů je: personální plánování, získávání a výběr zaměstnanců, motivace, orientace a outplacement.

Dále Hroník (2017, s. 17) uvádí, že v personálním marketingu nemůžeme jen konstatovat potřebu určitých pracovníků v daném čase („koho co“ a „kdy“), ale musíme odpovědět na tři otázky „kde je najdeme?“, „kdo je bude hledat?“ a „jak?“.

Podle autorek Urbancová, Vrabcová (2023, s. 79) personální marketing neboli marketing lidských zdrojů lze rozdělit na externí a interní personální marketing.

#### **Externí personální marketing**

Dle Urbancové, Vrabcové (2023, s. 79) je cílem externího personálního marketingu oslovit a následně i získat pracovníky v požadovaném počtu a kvalitě a s adekvátními náklady. K jeho úkolům proto patří posilování zaměstnanecké image, zvyšování povědomí o značce zaměstnavatele, zajištění dostatečného množství adekvátních kandidátů a snižování nákladů na nábor. Autorky Urbancová, Vrabcová (2023, s. 79) uvádí, že je externí personální marketing je zaměřen na oblast potencionálních zaměstnanců, přičemž se do něj řadí personální činnosti, jako je:

- získávání
- výběr
- přijímání zaměstnanců.

S externím personálním marketingem je také spojen pojem značka zaměstnavatele (image zaměstnavatele). Podle autorů Palíšková, Legnerová, Stříteský (2021, s. 91) je hlavním úkolem marketingu lidských zdrojů oslovit a zaujmout vhodné kandidáty prostřednictvím komunikace značky zaměstnavatele. Jedná se o dlouhodobou činnost, která využívá různé formy i platformy komunikace.

Palíšková, Legnerová, Stříteský (2021, s. 89) uvádí, že značku zaměstnavatele tvoří představy a asociace, které se jedinci vybaví v souvislosti s vyslovením jména podniku. Jedná se o soubor očekávání, emocí a prožitků spojených s firmou nebo jejími výrobky či službami. Odráží citovou vazbu jednotlivce na základě jeho zkušenosti s danou firmou nebo jejími výrobky. Nutnost budování značky zaměstnavatele si v poslední době začalo uvědomovat velké množství podniků. Značkou firma vyjadřuje své poslání, hodnoty, firemní kulturu a komunikaci. Ovlivňuje smýšlení lidí o firmě, atraktivitu výrobku nebo služeb a současně i atraktivnost pro stávající a budoucí zaměstnance.

Mužík, Krpálek (2017, s. 43) uvádí, že image se buduje složitě za pomoci řady kroků a akcí, jež vedou k zatraktivnění firmy v očích veřejnosti. Na druhé straně lze image zničit nepoměrně snáze, a to třeba i kvůli lživým informacím a nepodloženým fámám. Značka také napomáhá zmírnit dopad nepříznivých skutečností na postavení firmy. Pojem značka má sám o sobě hodnotící charakter. Je odrazem pozitivních vlastností firmy. Negativní vlastnosti mohou značku snižovat, ale nevytváří ji. Nic jako negativní značka není.

### **Interní marketing lidských zdrojů**

Urbancová, Vrabcová (2023, s. 79) uvádí, že interní marketing lidských zdrojů je zaměřen na takové činnosti, které zvyšují atraktivitu zaměstnavatele (respektive i zastávaných pracovních míst) pro stávající zaměstnance. Patří sem například:

- rozmisťování zaměstnanců
- jejich hodnocení a odměňování
- péče o zaměstnance
- vztahy na pracovišti
- vzdělávání a rozvoj zaměstnanců

Autorky Urbancová, Vrabcová (2023, s. 79) k tomu dodávají, že využití interního personálního marketingu může zvýšit spokojenost zaměstnanců s jejich prací, s pracovním prostředím či s pracovními podmínkami a tím naplnit jejich očekávání. Aktivity interního marketingu lidských zdrojů by měly vést ke skutečným zlepšením, k objevení nových kvalit práce a k prohloubení zapojení zaměstnanců do naplňování strategických cílů organizace. Může dojít ke zvýšení závazku a loajality zaměstnanců vůči organizaci, ke snížení fluktuace a také nalezení potencionálních budoucích lídrů a dalších vedoucích pracovníků.

Palíšková, Legnerová, Stříteský (2021, s. 19) uvádí, že role personalistů se liší podle jejich zařazení v organizační struktuře personálního útvaru a podle specifických potřeb podniku; škála rolí, které personalisté vykonávají, je široká, od proaktivních (např. role iniciátora na strategické úrovni, role partnera v podnikání) až po reaktivní (role personalisty reagujícího na požadavky, především na operativní úrovni, v administrativě apod.).

Mezi hlavní role personalistů patří podle Palíšková, Legnerová, Stříteský (2021, s. 19) následující:

- 1. Poskytovatel služeb** – základní roli personalistů je poskytování služeb vnitropodnikovým zákazníkům, tj. členům managementu, liniovým manažerům, vedoucím oddělení či pracovních týmů, i jednotlivých zaměstnanců. Služby se mohou týkat všech oblastí řízení lidských zdrojů – od získávání zaměstnanců, jejich výběr a adaptaci přes řízení pracovního výkonu, hodnocení zaměstnanců a jejich odměňování až po vzdělávání a rozvoj o oblast péče o zaměstnance. Úkolem personalistů je poskytovat služby co nejefektivněji.
- 2. Interní poradce a konzultant** – vedoucím pracovníkům na všech úrovních řízení poskytuje odborné rady, například v souvislosti s naplňováním personální strategie, při změně podnikové kultury nebo s cílem zlepšit vnitropodnikovou komunikaci. Konzultuje otázky týkající se jednotlivých personálních činností a pracovněprávních vztahů.
- 3. Manažer kvality procesů a řízení změn** – zajišťuje vysokou kvalitu a současně účinnost všech procesů v oblasti řízení lidských zdrojů. Sleduje, zda jsou tyto procesy nastaveny optimálně vzhledem k potřebám podniku. Na základě analýz identifikuje příležitosti a hrozby při zaměstnávání lidí a navrhuje nové inovativní postupy. Ty se mohou týkat jednotlivých personálních činností, ale také vztahů mezi vnitropodnikovými útvary, vzájemné spolupráce mezi týmy, dopadů na moderních technologiích na organizaci práce. Aby personalista mohl kvalitně naplňovat tuto roli, musí se neustále vzdělávat a udržovat si vysokou úroveň odborných znalostí.

Dále Armstrong, Taylor (2015, s. 89) uvádí, ještě jednu roli:

- 4. Role business partnerů** – Personalisté v roli business partnerů musí být připraveni spolupracovat s liniovými manažery. Musí si osvojit strategické cíle organizace a musí si uvědomit příležitosti a hrozby, s nimiž se organizace musí vypořádat. Musí být schopni analyzovat silné a slabé stránky organizace, vymezit problémy, které před organizací stojí a určit jejich důsledky pro oblast lidských zdrojů. Musí pochopit model podnikání organizace a musí znát kritické faktory úspěchu, které ovlivňují dosahování konkurenční výhody. Musí si osvojit přístup založený na vytváření přidané hodnoty a musí iniciovat perspektivní inovace.

Úloha personalistů se v posledních letech významně mění. Stále častěji jsou zapojováni do strategických záležitostí podniku. Mění se však také zaměstnanci – na jedné straně dosahují vyšší úrovně vzdělání a dovedností, na straně druhé mají ale také větší očekávání. Praxe v oblasti řízení lidských zdrojů se stává více inovativní a také více integrovaná. Postavení jednotlivých personalistů v jednotlivých podnicích je velmi rozdílné a v žádném případě se nejedná o homogenní skupinu zaměstnanců naopak. Personalisté se vzájemně liší svými zkušenostmi, úrovní znalostí, vrozenými schopnosti i povahovými rysy. To, co by mělo spojovat, je profesionální jednání v souladu s uznávanými normami chování a odpovědný přístup nejen k plnění úkolů, ale zejména k lidem. Palíšková, Legnerová, Stříteský (2021, s. 20)

## 2.4 Shrnutí teoretické části práce

V teoretické části práce jsou vysvětleny termíny a pojmy související s procesem získávání zaměstnanců a jeho místu v celém procesu získávání, výběru a přijímání zaměstnanců. Autorky Urbancová, Vrabcová (2023) rozdělují marketing lidských zdrojů na externí a interní, přičemž je získávání, výběr a přijímání zaměstnanců včetně jejich vztahů cílem externího personálního marketingu, který je zaměřen na oblast potencionálních

zaměstnanců. Palíšková, Legnerová, Stříteský zdůrazňují, že kvalitní zaměstnanci jsou pro podnik velkou konkurenční výhodou. Koubek (2015) uvádí, že v tomto procesu proti sobě stojí dvě strany, a to zaměstnavatel a uchazeči o práci.

Nejprve byly popsány jednotlivé kroky procesu získávání, k nimž patří podle Koubka (2015) stanovení potřeby počtu a struktury zaměstnanců, popis a specifikace obsazovaného místa, volba zdrojů získávání uchazečů, volba metod získávání pracovníků, stanovení dokumentů potřebných od uchazečů, formulace nabídky zaměstnání a její uveřejnění, shromažďování dokumentů a informací od uchazečů, jejich předvýběr a sestavení jejich seznamu. Pozornost byla věnována zdrojům získávání zaměstnanců a jejich dělení na vnitřní a vnější, a výhodám a nevýhodám jejich použití. Podle autorů Amstornng, Taylor (2015, s. 276) je vhodné přijímat nejprve zaměstnance z vnitřních zdrojů, poté využívat zdroje vnější, což potvrzuje též Koubek (2015, s. 104). S nimi se shodují Palíšková, Legnerová, Stříteský (2021) a Koubek (2015), kteří shodně uvádějí, že k obsazování nových pracovních pozic mohou být využiti nejprve stávající zaměstnanci podniku. Podle Palíšková, Legnerová, Stříteský (2021), Koubek (2015) a Armstrong, Taylor (2015) představuje vnitřní zdroj získávání pracovníků finanční úsporu.

Značný význam mají v procesu získávání zaměstnanců kvalitní, podstatné a jednoznačné informace o pracovním místě ze strany zaměstnavatele. Na základě využití popisu a specifikace pracovního místa je podle Šikýře (2016, s. 101) formulována nabídka pracovního místa, která shrnuje údaje o pracovním místě a o požadavcích pracovního místa na zaměstnance. Při tvorbě popisu pracovního místa doporučuje Brůha a kolektiv (2021, s. 71) věnovat maximální pozornost možnému diskriminačnímu charakteru.

Pro potenciálního zaměstnance má velký význam srozumitelnost a přehlednost poskytnutých informací, a to jak pro přípravu životopisu nebo motivačního dopisu, tak při samotném pohovoru. Právě požadavek životopisu na veškeré obsazované pozice vidí odborníci jako důležitý. Hroník (2017) specifikuje, že nejčastějšími dokumenty jsou životopis a motivační neboli průvodní dopis. S tím souhlasí i Šikýř (2016) který uvádí, že životopis nejlépe charakterizuje uchazeče o zaměstnání. Koubek (2015) doplňuje, že existují 3 druhy životopisu a to: volný, polostrukturovaný a strukturovaný. Palíšková, Legnerová, Stříteský ještě dodávají, že by životopis měl být stručný a přehledný a neměl by přesáhnout 2 stránky.

V podkapitole 2.2 jsou popsány tradiční a moderní metody získávání zaměstnanců. Tradiční metody jsou shrnuty na konci kapitoly v přehledné tabulce, jejímž zdrojem byl především Koubek (2015). Pozornost je věnována také internetové inzerci. Autoři Šikýř (2016), Koubek (2015), Horváthová (2016) a Juska (2022) se shodují, že v dnešní zrychlené době je velmi výhodná internetová inzerce. Horváthová (2016) k tomu doplňuje, že firmy se k této metodě staví různě. Dle Horvátové (2016) konzervativní firmy tuto metodu nepoužívají a za to liberálnější firmy jí používají nejčastěji.

Šikýř (2016), Armstrong, Taylor (2015), Koubek (2015), Palíšková, Legnerová Stříteský (2021) se shodují, že nejlepší metodou je kombinace metod, a to především s moderními metodami. Proto jsou popsány v podkapitole 2.3 moderní metody získávání zaměstnanců zaměstnanců, při nich je využíván internet a sociální sítě, a to jak k inzerci, tak k vyhledávání zaměstnanců. Nejpoužívanější sítě v moderním recruitmentu jsou LinkedIn, Twitter a Facebook. Velmi důležité je pracovat s běžnými vyhledávacími operátory. Nejlepší síť k vyhledávání zaměstnanců na vyšší pozice je LinkedIn, na pozice manuální se jeví jako nejvhodnější v České republice podle počtu uživatelů Facebook. Twitter se v České republice zatím používá pouze okrajově a je vhodný spíše na komunikaci s potencionálními uchazeči nalezených na jiných sítích. Odborné práce excerpované v této kapitole se shodují na tom, že používat metody moderního recruitmentu je ve 21. století



nezbytné, přičemž nejpodrobněji se problematice věnuje Tegze (2019). Juska (2022) uvádí, že firmy v dnešní době inzerují i přes vlastní facebookovou stránku. Koubek (2015) dodává, že výhodou této metody je nízká cena, operativnost a v podstatě okamžité zpracování dokumentů. Šikýř (2016), ale varuje, že nevýhodou může být zajištění bezpečnosti sdílených informací a motivace uchazečů používat internet.

Dále je věnována pozornost procesu výběru zaměstnanců. Koubek (2015) dělí výběrové řízení na předvýběrovou fázi, která musí jasně definovat, jaké pracovní místo se musí obsadit a jaké na něj musí být požadavky. Druhá fáze by měla být dle Koubka (2015) až s časovým odstupem, když se nashromáždí dostatečné množství kandidátů. Mužík, Krpálek (2017) dále doplňují, že při výběrové fázi leží velká část zodpovědnosti na personalistovi. Koubek (2015, s. 173) upozorňuje, že proces výběru pracovníků se poněkud prolíná s procesem získávání pracovníků a v literatuře lze nalézt časté příklady toho, že stejný krok (např. předvýběr) je jednou považován za součást získávání pracovníků, jindy za součást výběru.

V oblasti přijímání nových pracovníků se odborníci z excerpovaných zdrojů shodují na významu včasného informování uchazeče o jeho přijetí prostřednictvím telefonického kontaktu nebo emailu. Při sestavování pracovní smlouvy je důležité, aby pracovní smlouva obsahovala všechny náležitosti: druh práce, místo výkonu práce, den nástupu do práce. Pokud smlouva tyto náležitosti neobsahuje, není platná. Zároveň je nutné, aby tyto údaje odpovídaly údajům, které pracovník obdržel v procesu jeho získávání. Pokud se odlišují, je vhodné na tyto odlišnosti upozornit, případně je zdůvodnit.

Závěrečná podkapitola je věnována roli personalistů. Tato profese je nejen poměrně obsáhlá, ale také velice důležitá pro chod i řízení podniku nebo organizace. Profese personalisty a požadavky na ni stoupají. Tyto nároky mnoho společností přivádějí do situace, kdy zřizují místo personalisty a snímají tyto povinnosti z původních zaměstnanců, v jejichž gesci personální práce původní byla. To potvrzují autoři Palíšková, Legnerová, Stříteský (2021), kteří dodávají, že personalisté a jejich role se v posledních letech významně mění a dostávají více zodpovědnosti ve firmách. Od personalisty se očekává, že bude: poskytovatel služeb, interní poradce a konzultant, manažer kvality procesů a řízení změn, strategický partner. V tomto členění se shodují Palíšková, Legnerová, Stříteský (2021) i Armstrong, Taylor (2015), kteří doplňují ještě roli personalistů jako bussines partnerů.

Autorky Urbancová, Vrabcová (2023) definují význam pojmů management lidských zdrojů a marketing lidských zdrojů. Tyto pojmy bývají často zaměňovány a je důležité rozlišovat zásadní rozdíl mezi nimi. Cílem managementu lidských zdrojů je řízení lidí a cílem personálního marketingu získávání lidských zdrojů, kterým se tato práce zabývá. Hroník (2017) dodává, marketing lidských zdrojů musí odpovědět na tři otázky: kdo, kde a jak najdeme lidské zdroje. Z toho vyplývá, že v marketingu lidských zdrojů hraje významnou roli také značka zaměstnavatele, tedy je s ním spojena image firmy. Význam značky zaměstnavatele v procesu personálního marketingu potvrzují také autoři Palíšková, Legnerová, Stříteský (2021), kdy image firmy pomáhá při jejím povědomí u potencionálních zaměstnanců. Dále také uvádí, že firma pomocí značky vyjadřuje postoje a hodnoty firmy, což potvrzuje i Mužík, Krpálek (2017).

## 2.5 Metodika

Tato část bakalářské práce představuje postupy a metody použité v analytické části práce. Hlavním cílem práce je návrh optimalizace dosavadních metod získávání zaměstnanců na pozici stavební dělník ve stavební firmě Swietelsky stavební s.r.o., a to na základě

zhodnocení stávajících metod získávání zaměstnanců a zjištěných nedostatků. V úvodu práce je nastíněno její téma a hlavní cíl, na který chce samotná práce nalézt řešení. Bakalářská práce je rozdělena na dvě hlavní části, a to na část teoretickou a praktickou.

Teoretická část této bakalářské práce je založena na rozboru dostupné české a zahraniční odborné literatury a dostupných internetových zdrojů. Teoretická část práce se zabývá procesem získávání pracovníků, dále je věnována pozornost procesů, které po procesu získávání následují, tedy procesu výběru a přijímání zaměstnanců. Dále je pozornost akcentována na metody získávání zaměstnanců, které jsou děleny na tradiční a moderní. Pozornost je věnována též roli personalistů, vysvětlení pojmů personální management a personální marketing, jehož cílem je podle Urbancová, Vrabcová (2023, s. 81) získání pracovní síly.

Praktická část práce se dělí do několika podkapitol. V úvodu praktické části je popsána firma Swietelsky stavební s.r.o. a její organizační struktura. V dalších podkapitolách následuje zkoumání problematiky metod získávání zaměstnanců v této společnosti a jejich zhodnocení. Na základě provedeného výzkumu je zpracováno a předloženo doporučení spočívající v optimalizaci metod získávání zaměstnanců ve firmě.

Jako organizační složka vhodná pro následující výzkum byl vybrán na základě rozhovorů s personalistkou firmy Swietelsky stavební s.r.o. a řediteli několika závodů této firmy závod Sportovní stavby. Na jejich doporučení byl průzkum zaměřen do segmentu stavebních dělníků, v němž všechny závody obtížně získávají nové zaměstnance.

Realizaci výzkumného šetření předcházelo stanovení hlavní výzkumné otázky a podpůrné dílčí výzkumné otázky.

#### **Hlavní výzkumná otázka:**

- Jaké úpravy jsou realizovatelné v metodách získávání pracovníků na pozici stavební dělník v závodu Sportovní stavby společnosti Swietelsky stavební, s. r. o.?

#### **Dílčí výzkumná otázka:**

- Jaké zdroje a metody získávání společnost Swietelsky stavební, s. r. o. využívá a které z nich jsou efektivní?

Pro dosažení cíle práce a zodpovězení výše zmíněných výzkumných otázek jsou použity následující výzkumné metody:

- polostrukturovaný rozhovor
- dotazníkové šetření

**První výzkumnou metodou** je polostrukturovaný rozhovor. Dle Armstronga, Stephena (2015, s. 650) se jedná o významnou metodu výzkumu. Polostrukturovaný rozhovor je dle autorů rozhovor vedený na základě předem připravených otázek, které mohou být dle potřeby tazatele v průběhu dále rozvíjeny. Rozhovor byl veden osobně s ředitelem oblasti závodu Sportovní stavby, který má na starost personální marketing závodu 28. února 2022 v zasedací místnosti závodu. Zástupce společnosti byl seznámen s cílem rozhovoru a bylo mu položeno 13 otázek. Otázky se týkaly personální problematiky v závodě, popisu procesu získávání zaměstnanců, používání zdrojů získávání zaměstnanců a konkrétních metod získávání zaměstnanců na pozici stavební dělník. Dále byla věnována pozornost i efektivitě těchto metod a možnostem závodu v oblasti zavedení nových metod získávání zaměstnanců pro dělnické profese. Otázky byly pokládány osobně, odpovědi byly nahrávány na nahrávací zařízení a posléze přepisovány do elektronické podoby. Seznam otázek tvoří přílohu č. 2 bakalářské práce, přesné znění rozhovoru je zaznamenáno v příloze č. 3.

**Jako druhá výzkumná metoda** je zvoleno dotazníkové šetření. Jeho využití sníží časovou náročnost na získání informací a umožní získat informace od většího počtu osob najednou. Dotazníkové šetření je připraveno pro zaměstnance na pozici stavební dělník v závodě Sportovní stavby. Jako vzorek oslovených respondentů jsou vybráni stávající zaměstnanci závodu na pozici stavební dělník. Dotazník sestává z 15 otázek, které bylo možné vyplnit anonymně online. Úvodní otázky směřují ke specifikaci věku a pohlaví zaměstnanců. Další otázky do dotazníku jsou formulovány na základě zjištění z teoretické části této bakalářské práce, a to zejména z kapitol týkajících se tradičních a moderních metod získávání zaměstnanců a jejich použití. Následně je pozornost zaměřena do oblasti tradičních a moderních platforem pro inzerci volných pracovních pozic. Z důvodu možnosti zavedení moderních metod získávání zaměstnanců prostřednictvím inzerce na internetu a sociálních sítí byly zjišťovány jejich současné zvyklosti s různými formami inzerce pracovních míst a také připravenost této cílové skupiny k využití počítačů a mobilních zařízení a následně moderních metod inzerce prostřednictvím sociálních sítí. Dotazník byl vytvořen v elektronické podobě na webové stránce Surweyo a distribuován prostřednictvím emailové komunikace a sociálních sítí 15. března 2022. Na dotazník odpovědělo celkem 30 respondentů. Podle konzultace se zástupci firmy se jednalo o všechny stávající zaměstnance na pozici stavební dělník. Seznam otázek tvoří přílohu č. 1 této bakalářské práce.

Obě provedená šetření jsou vyhodnocena a na jejich základě je navržena optimalizace metod a specifikováno konkrétní řešení.

Závěr bakalářské práce shrnuje výsledky a doporučení směřující k optimalizaci dosavadních metod získávání zaměstnanců na pozici stavební dělník v závodě Sportovní stavby.

### 3 Praktická část

Praktická část této bakalářské práce je věnována popisu firmy Swietelsky stavební s.r.o. a detailněji vybranému závodu Sportovní stavby. Dále je pozornost zaměřena na získávání zaměstnanců v tomto závodě na vybranou profesi stavební dělník. Pro získání dat je využit polostrukturovaný rozhovor s ředitelem oblasti závodu Sportovní stavby a dotazníkové šetření mezi zaměstnanci závodu na pozici stavební dělník. Získaná data jsou dále analyzována a vyhodnocena. V závěru této části práce stojí shrnutí zjištěných poznatků a návrh doporučení k optimalizaci metod získávání zaměstnanců na pozici stavební dělník.

#### 3.1 Firma Swietelsky stavební s.r.o.

Podle serveru Swietelsky AG, Česká republika (2022) založil firmu v roce 1936 Dipl. Ing. Hellmuth Swietelsky v Rakousku. Nyní má firma SWIETELSKY se sídlem v Rakousku pobočky a dceřiné společnosti v 19 různých zemích, zaměstnává tisíce kvalifikovaných pracovníků a má pověst inovativní, výkonné a spolehlivé stavební společnosti.

Od roku 1992 je firma SWIETELSKY aktivní také v České republice, kdy byla založena první pobočka v Českých Budějovicích. Z hlediska svého obratu a počtu zaměstnanců se společnost již za krátkou dobu zařadila mezi velké stavební firmy v republice. Hlavními obory, kterým se věnuje, jsou silniční a inženýrské stavby, pozemní stavby, železniční stavby. Swietelsky AG, Česká republika (2022)

#### Organizační struktura společnosti Swietelsky stavební s.r.o.

Dle oficiálních webových stránek se společnost Swietelsky stavební s.r.o. se dělí na tři divize, které jsou dále děleny na jednotlivé závody:

Divize silničního a inženýrského stavitelství: odštěpný závod Dopravní stavby JIH, odštěpný závod Dopravní stavby MORAVA, odštěpný závod Dopravní stavby STŘED, odštěpný závod Dopravní stavby VÝCHOD, odštěpný závod Dopravní stavby ZÁPAD, závod MOSTY, závod Speciální stavby, závod Sportovní stavby

Divize pozemního stavitelství: odštěpný závod Pozemní stavby JIH, odštěpný závod Pozemní stavby STŘED, odštěpný závod Pozemní stavby ZÁPAD, závod Pozemní stavby PRAHA, závod Pozemní stavby MORAVA

Divize železničního stavitelství: závod Elektro, závod Stavby střed, závod Stavby východ, závod Stavby západ, závod Stroje a mechanizace, závod Velké projekty

Předmětem činnosti společnosti jsou:

- Pozemní stavby
- Inženýrské stavby
- Stavby silnic a mostů
- Železniční stavby
- Stavby silnic a tunelů

Server Justice (2023) uvádí, že je firma zastoupena dvěma jednatelem, kteří společnost zastupují a podepisují za ní vždy společně.

#### Komunikační prostředky firmy

Firma má vlastní webové stránky, kde propaguje předmět své činnosti, informuje o novinkách, nabízí volná pracovní místa, nabízí zaměstnancům možnost zpětné vazby. ([www.swietelsky.cz](http://www.swietelsky.cz))

Firma je ve své komunikaci se zaměstnanci velmi pokroková. Využívá facebookové stránky pro celou firmu s názvem „My Swieteláci“. (<https://www.facebook.com/MySwietelaci>)

Koncern Swietelsky stavební s.r.o. vydává pod názvem Swiet Swietelsky vlastní časopis „*spolupracovníků koncernu Swietelsky v České republice*“. Periodikum s barevnými fotografiemi na kvalitním papíře vychází čtvrtletně a je poštou doručováno do poštovních schránek všem zaměstnancům koncernu. Rekapituluje významné stavby, které koncern postavil, přináší rozhovory s managementem, se zaměstnanci, informuje o akcích, které firma pro zaměstnance připravila v rámci teambuildingu, nabízí např. křížovku pro zaměstnance se soutěží o výhodné ceny. Swiet Swietelsky (Časopis spolupracovníků koncernu Swietelsky v České republice, 2004-)

### **Závod Sportovní stavby**

Závod Sportovní stavby vznikl v roce 1999 a v průběhu let se stal jedním z největších hráčů na poli sportovních staveb. Působí jak v České republice, tak na Slovensku. Zaměstnává 50 zaměstnanců, z toho 30 na pozici stavební dělník. Závod Sportovní stavby firmy Swietelsky stavební s.r.o., byl pro výzkumnou část této práce doporučen ředitelkou personálního oddělení firmy Swietelsky stavební s.r.o. Firma Swietelsky stavební s.r.o. působí v celé České republice a závody jsou členěny podle jednotlivých regionů. Podmínky na trhu práce se v jednotlivých regionech značně liší.

Organizační struktura závodu sportovní stavby je důležitou součástí pochopení rozhovoru s personálním ředitelem. Na vrchu organizační struktury se nachází ředitel závodu – pod ředitelem závodu se nachází oblastní ředitelé a pod oblastními řediteli se nachází stavby vedoucí, kteří přímo reportují oblastním ředitelům. Ve spodní části organizační struktury se nachází stavební dělníci, kdy přímým nadřízeným stavebních dělníků je mistr.

Tento výběr podpořila i osobní zkušenost autora této práce s vybraným závodem, kdy v závodě pracoval v posledních letech několikrát při letní brigádě. Díky tomu je se závodem i zaměstnanci osobně obeznámen. Díky tomu získal dostatečnou odezvu respondentů dotazníkového šetření, což by v jiném případě bylo u pracovní pozice stavební dělník poměrně problematické.

## **3.2 Zmapování získávání zaměstnanců v závodě Sportovní stavby**

Ke zmapování získávání zaměstnanců v závodě a k dosažení cíle práce jsou použity následující výzkumné metody:

- Polostrukturovaný rozhovor
- Dotazníkové šetření

### **3.2.1. Polostrukturovaný rozhovor**

Pro získání dat v této části práce byla využita výzkumná metoda polostrukturovaného rozhovoru s oblastním ředitelem závodu. Otázky jsou připraveny na základě teoretické části této práce, přičemž je akcentováno hlavní téma bakalářské práce - metody získávání zaměstnanců. Seznam otázek tvoří přílohu č. 2 bakalářské práce, přesné znění rozhovoru je zaznamenáno v příloze č. 3. Odpovědi získané prostřednictvím rozhovoru s oblastním ředitelem jsou vyhodnoceny kvalitativní analýzou, spočívající v jejich posouzení.

Otázky se týkají nejdříve personální agendy, následují otázky týkající se metod oslovení potenciálních zaměstnanců na pozici stavební dělník, inzerce volných pracovních míst, využívání pracovního úřadu při získávání nových zaměstnanců, využívání získávání zaměstnanců z interních zdrojů firmy, informování uchazečů o přijetí. Pozornost je

věnována také způsobům a důvodům rozvázání pracovního poměru, poskytování zpětné vazby zaměstnancům a prostoru pro jejich zpětnou vazbu.

Personální marketing závodu vykonává ředitel oblasti, s nímž byl veden rozhovor. V odpovědi na otázku č. 1 uvádí, že se jedná o kumulovanou funkci a do jeho působnosti patří získávání pracovníků na pozice: stavební dělník, mistr stavební výroby, stavbyvedoucí. Na vyšší pracovní pozice v závodě se soustředí personální oddělení celého koncernu.

Z odpovědi na otázku č. 2 a 6 vyplývá, že závod Sportovní stavby používá pro získávání zaměstnanců následující zdroje:

- Interní zdroje
- Externí zdroje

Interní zdroje podle odpovědi na otázku č. 6 využívá závod v menší míře. Dále je z odpovědi zřejmé, že nejčastěji závod osloví předvybraného jedince nebo přichází zaměstnanec jiného závodu sám a o práci se uchází, tedy se jedná o jeho vlastní iniciativu. Jak bylo dále z odpovědi na otázku č. 6 zjištěno, při získávání zaměstnanců z vnitřních zdrojů komunikují přechod zaměstnance jejich přímí nadřízení – stavbyvedoucí. Jak vyplynulo z odpovědi na otázku č. 8, závod využívá ještě další interní zdroj, k nimž patří vlastní sezonní zaměstnanci pracující na dobu určitou, jimž může být smlouva obnovena.

Dosavadní metody získávání zaměstnanců z interních zdrojů jsou následující:

- přímé oslovení vyhlédnutého jedince
- vlastní nabídka potencionálních uchazečů

Závod získává na dělnické pozice nejčastěji uchazeče z externích zdrojů. Jak bylo zjištěno z odpovědi na otázku č. 2, za osvědčenou metodu je považována metoda doporučení od stávajících zaměstnanců. Tato metoda je doplněna ověřením kvality doporučovaného zaměstnance například telefonickým kontaktem s předchozím zaměstnavatelem, kdy jsou především zjišťovány důvody rozvázání pracovního poměru. Jakou druhou osvědčenou metodu uvádí ředitel oblasti inzerci volných pracovních míst na oficiálních webových stránkách firmy Swietelsky. Závod využívá také spolupráci s pracovním úřadem, která je podle ředitele oblasti na vysoké úrovni a zahrnuje nejen inzerování volných pracovních míst, ale také konzultace dalších postupů v personální problematice a možností při práci s budoucími zaměstnanci.

Dosavadní metody získávání zaměstnanců z externích zdrojů:

- doporučení současného pracovníka organizace
- inzerce na webových stránkách firmy
- spolupráce s úřadem práce

Z rozhovoru vyplynulo, že firma nevyužívá následující metody získávání zaměstnanců:

- inzerce formou vývěsky, letáků do poštovních schránek a ve sdělovacích prostředcích
- spolupráce se vzdělávacími institucemi
- spolupráce s odbory, sdruženími odborníků, stavovskými organizacemi, vědeckými společnostmi a využívání jejich informačních systémů
- využívání externích služeb, např. komerčních zprostředkovatelen
- používání sociálních sítí, elektronické získávání pracovníků

Údaje uváděné v nabídce volného pracovního místa byly zjišťovány v otázce č. 3. Z odpovědi vyplývá, že v nabídce jsou uváděny tyto údaje:

- název pracovní pozice a popis pracovní náplně
- požadavky na vzdělání (základní vzdělání nebo učiliště)
- požadavky na profesní kvalifikace a jejich prokázání (podle různých obsazovaných pozic to mohou být především řidičské oprávnění skupiny B, C, E, strojnické průkazy k obsluze univerzálního kolového nakladače, vysokozdvížného vozíku, jeřábnické zkoušky, vazačské zkoušky apod.)
- platové zařazení
- zaměstnanecké výhody, benefity a možnost karierního růstu

Z informací důležitých dle podle Šikýře (2016, s. 101) pro nabídku pracovního místa závod v popisu neuvádí:

- pracovní podmínky výkonu práce, tedy zejména pracovní doba a místo výkonu práce
- pokyny pro uchazeče týkající se platnosti nabídky
- jaké dokumenty je potřeba předložit

Formulace nabídky zaměstnání je stěžejním prostředkem pro navázání komunikace mezi zaměstnavatelem a uchazečem o zaměstnání, jak uvádí Šikýř (2016). Koubek (2015) dále upozorňuje, že u nabídky jsou důležité její obsah, forma i umístění, a zvláště akcentuje formu nabídky prostřednictvím inzerátu. Místa, kde závod nabídku inzeruje, jsou zřejmá z odpovědi na otázku č. 2 a 4. Jedná se o:

- webové stránky firmy Swietelsky
- pracovní úřad

Závod s uchazeči jedná na základě osobního pohovoru, na který jsou zváni na základě předložení životopisu. Při osobním rozhovoru jsou ověřovány kompetence, důvody zájmu o pracovní pozici a zkušenosti z předchozích zaměstnání (otázka č. 5). Řídí se při tom údaji požadovanými v případě jeho přijetí k vyplnění formuláře osobního dotazníku, k nimž je pak zapotřebí doložit doklady o dosaženém vzdělání, řidičském oprávnění a údajích povinných k uzavření pracovní smlouvy.

Uchazeč přijímaný z interních zdrojů (jiných závodů) se o přijetí dozvídá osobně od svého dosavadního nadřízeného, s nímž ředitel jedná v již v přechodí fázi výběru tohoto pracovníka, jak sdělil v odpovědi na otázku č. 6. V případě přijímání externího zaměstnance jsou obvykle uchazeči informováni telefonicky, případně je zasláno oznámení o přijetí emailem.

Poté zaměstnanci vyplňují osobní dotazník zmiňovaný výše, dokládají potřebné dokumenty se základními údaji o dosaženém vzdělání, řidičském oprávnění a povinné údaje k uzavření pracovní smlouvy. Dále je požadována lékařská prohlídka od závodního lékaře a životopis. Až na základě těchto dokumentů je uzavřena pracovní smlouva a pracovník přijat.

Šikýř (2016) uvádí, že životopis je hlavním požadovaným dokumentem od uchazečů, Hroník (2017) dodává, že životopis je základní metodou zjišťování personální anamnézy. Údaje obsažené v životopisech identifikují a charakterizují jednotlivé uchazeče a umožňují posoudit jejich způsobilost vykonávat požadovanou práci. Závod však potřebu tohoto dokumentu neuvádí v nabídce pracovního místa, tedy ani v inzerci a požaduje jej až v procesu přijímání.

Dále byly zjišťovány nejčastější způsoby ukončení pracovního poměru. Z odpovědi na otázku č. 6 vyplývá, že část zaměstnanců pracuje na dobu určitou, a to do konce kalendářního roku z důvodu výkonu sezónní práce v závodě. Dále se jedná výpověď ze strany zaměstnance nebo zaměstnavatele. V závodě je dle odpovědi na otázku č. 8 užívána i hodinová výpověď z důvodu absence bez řádné omluvy nebo alkoholu na pracovišti. Hlavním důvodem, proč zaměstnanci odcházejí sami nebo nemají zájem obnovit pracovní smlouvu při výkonu sezónní práce je podle odpovědi na otázku č. 10 časová náročnost zaměstnání. Nerovnoměrná pracovní doba a místo výkonu zaměstnání v oblasti České a Slovenské republiky patří podle odpovědi na otázku č. 11 k největším nevýhodám pracovní pozice stavební dělník v závodě Sportovní stavby.

V otázce č. 12 a 13 bylo zjišťováno, zda závod poskytuje zaměstnancům prostor pro zpětnou vazbu a zda ji zaměstnancům nabízí. Tento proces podle odpovědí na tyto otázky probíhá ústní formou na základě komunikace mezi přímým nadřízeným a stavebním dělníkem.

### **Nedostatky v procesu metod získávání zaměstnanců u profese stavební dělník v závodě Sportovní stavby, které byly zjištěny výzkumnou metodou rozhovoru:**

- závod omezeně využívá pro získání zaměstnanců interní zdroje
- v oblasti metod získávání pracovníků jsou využívány pouze některé tradiční metody: přímého oslovení vyhlédnutého jedince, vlastní nabídka potencionálních uchazečů, na doporučení, doporučení současného pracovníka organizace, spolupráce s úřadem práce a inzerce na webových stránkách firmy
- závod nevyužívá další způsoby inzerce volných pracovních míst
- závod nevyužívá spolupráci se vzdělávacími institucemi
- využívání externích služeb komerčních zprostředkovatelen
- závod nepoužívá vlastní sociální síť
- absence informací týkající se pracovní doby a místa výkonu práce v nabídce zaměstnání

#### **3.2.1 Dotazníkové šetření**

Jako druhá výzkumná metoda bylo zvoleno dotazníkové šetření. Dotazníkové šetření bylo připraveno pro zaměstnance na pozici stavební dělník v závodě Sportovní stavby. Dotazník byl vytvořen v elektronické podobě na webové stránce Surweyo a distribuován prostřednictvím emailové komunikace a sociálních sítí. Obsahuje 15 otázek, které bylo možné vyplnit anonymně online. Znění otázek je uvedeno v příloze č. 1 této bakalářské práce.

Další otázky do dotazníku jsou formulovány na základě zjištění z teoretické části této bakalářské práce, a to zejména z kapitol týkajících se tradičních a moderních metod získávání zaměstnanců a jejich použití. Dále je pozornost věnována využití tradičních a moderních platforem pro inzerci volných pracovních pozic. Byly zjišťovány též postoje dotazovaných k formám tradiční inzerce pracovních míst a následně k využití moderních metod inzerce prostřednictvím sociálních sítí. K tomu byla zjišťována také technická a znalostní vybavenost respondentů.

Úvodní otázky č. 1 a 2 směřují ke specifikaci věku a pohlaví zaměstnanců.

Na metody získání zaměstnání u závodu Sportovní stavby byla zaměřena otázka č. 13. Respondenti byli dotazováni též na další metody získávání zaměstnání, s nimiž mají zkušenost. Byly zahrnuty odpovědi čerpající z metod získávání zaměstnanců na základě autora Koubek (2015) a na základě používaných metod v závodě Sportovní stavby



zjištěných z rozhovoru s personálním ředitelem v odpovědi na otázku č. 2. Za tímto účelem byly vybrány otázky týkající využívání klasické inzerce formou letáku (otázka č. 12), která je podle Koubka (2015) metodou vhodnou k získávání pracovníků pro méně kvalifikovanou práci a inzerce v tištěných médiích (otázka 8 a 9), kterou lze podle téhož autora využít u málo kvalifikovaných pracovních sil. Dále byla v otázce č. 10 a 11 zjišťována zkušenost stavebních dělníků s pracovními agenturami, které Šikýř (2016, s. 97) uvádí jako druhý nejčastějších způsob získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů. V otázce č. 13 a 14 byly zjišťovány preference stavebních dělníků při možnosti výběru metody získání práce. Respondenti vybírali z nabídky tradičních i moderních metod získávání zaměstnanců.

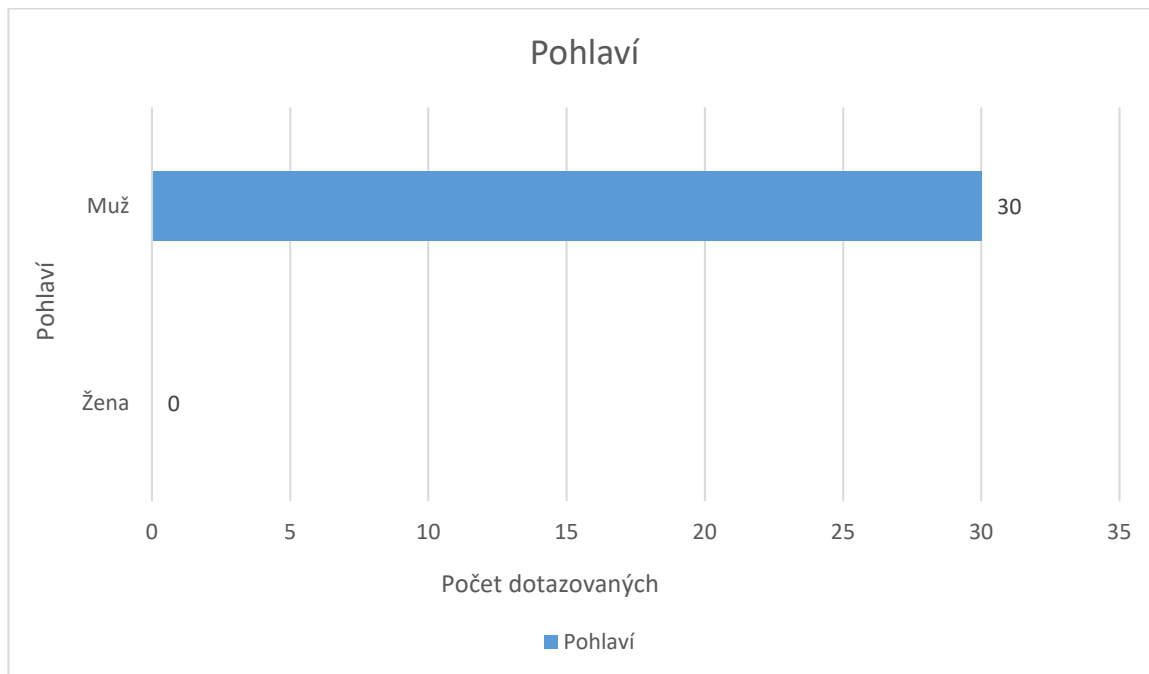
Z důvodu možného využití moderních metod získávání pracovníků u stavebních dělníků byly položeny otázky č. 3, 4, 6, jejichž cílem bylo zjistit technické i znalostní možnosti respondentů z této sociální skupiny využívat sociální sítě u zaměstnanců na pozici stavební dělník. Otázka číslo 7 byla doplňující a zaměřovala se na pokročilejší znalosti respondentů s internetovou inzercí.

Otázka č. 5 byla zaměřena na poskytovaný firemní benefit v podobě výhodného mobilního tarifu, který souvisí s možnostmi využívání internetu a sociálních sítí. Otázka také byla položena z důvodu nestálého místa výkonu práce, jak je patrné z rozhovoru s ředitelem závodu z otázky č. 3.

Dotazníkové šetření mezi zaměstnanci bylo vyhodnoceno pomocí následně předložených grafů a statistické analýzy získaných odpovědí. Tabulky statistické analýzy připravené k jednotlivým odpovědím tvoří přílohu č. 4 této bakalářské práce.

### 3.2.2 Výsledky výzkumného šetření v dotazníku

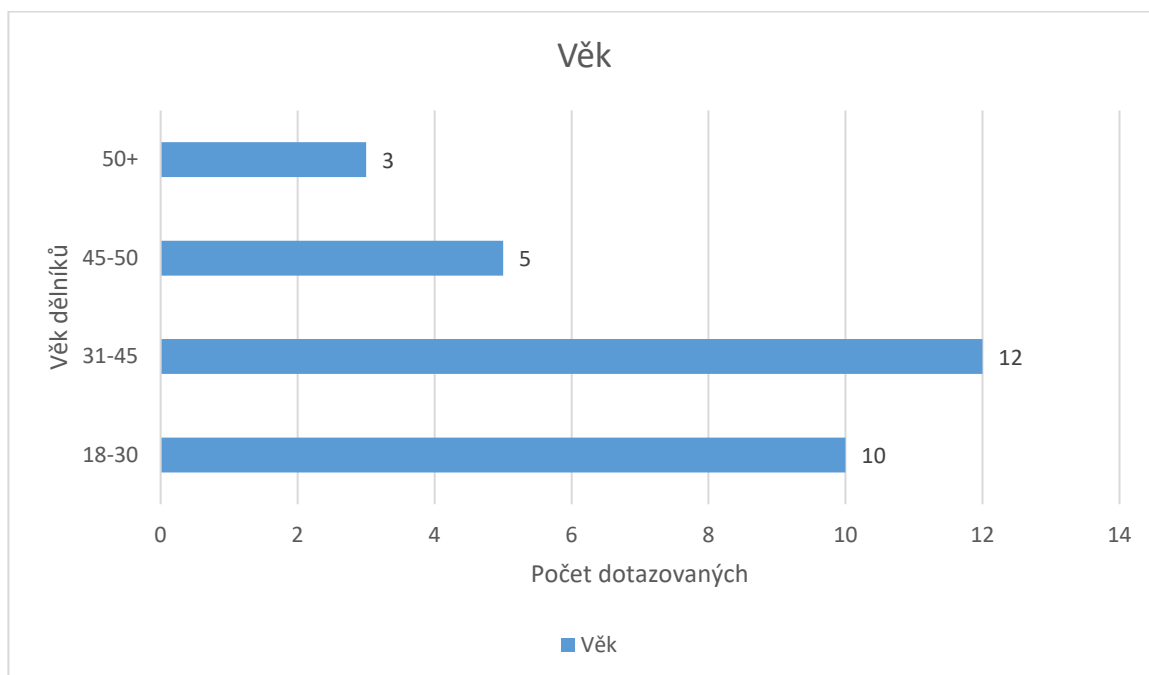
Graf 1 Pohlaví stavebních dělníků v závodě



Zdroj: vlastní výzkum

V první otázce dotazníku bylo zjišťováno pohlaví v profesi stavební dělník v závodě Sportovní stavby. Všichni respondenti, celkem 30 (100 %) dotazovaných, jsou muži a nenachází se mezi nimi žádná žena.

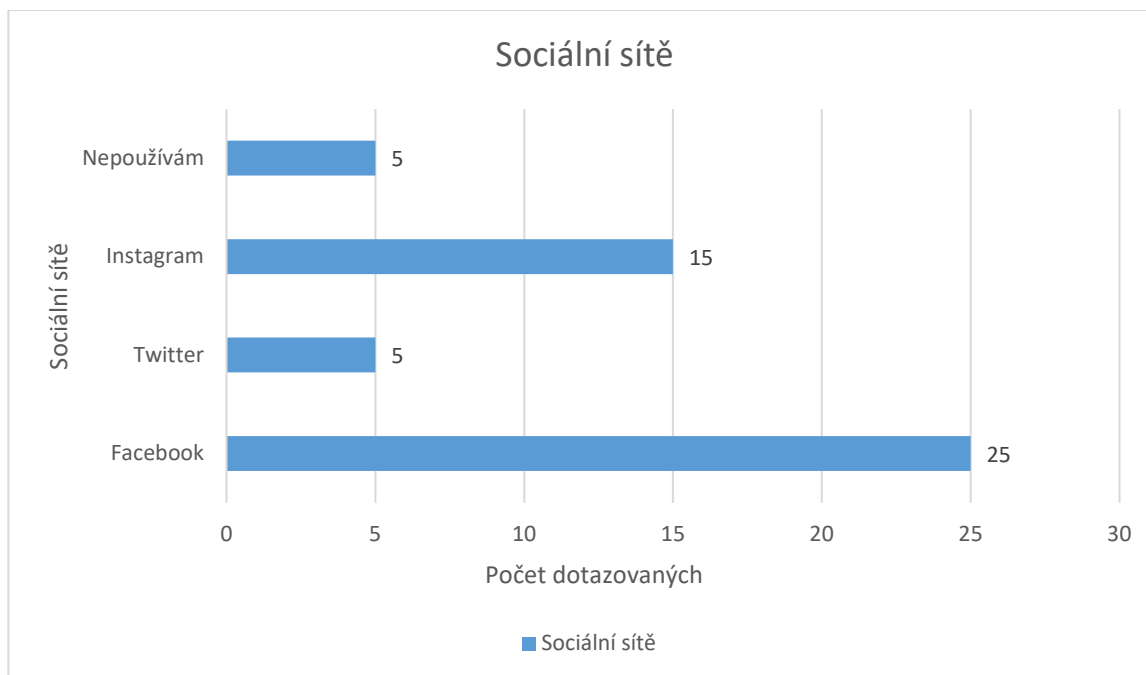
Graf 2 Věk stavebních dělníků v závodě



Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

V druhé otázce dotazníku bylo zjišťováno věkové rozmezí stavebních dělníků v závodě Sportovní stavby. Bylo zjištěno, že 10 respondentů (33,3 %) je ve věkovém rozmezí 18-30 let, 12 je ve věkovém rozmezí 31-45 let (40 %), 5 je ve věkovém rozmezí 45-50 let (16,7 %) a tři respondenti jsou ve věkovém rozmezí 50+ (10 %). Otázka na věk stavebních dělníků, byla zařazena, aby bylo možné zjistit věk stavebních zaměstnanců v závodě a lépe tomu přizpůsobit platformy pro inzerci.

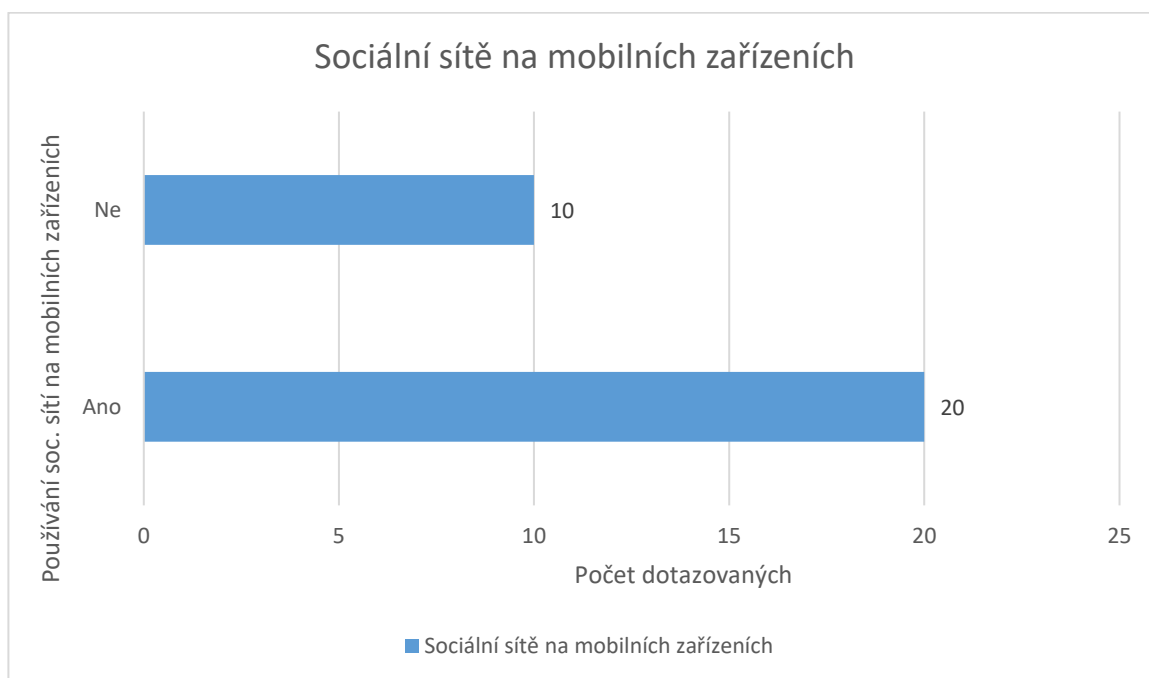
Graf 3 Jaké sociální sítě stavební dělníci používají



Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

Ve třetí otázce dotazníkového šetření, bylo zjišťováno, zda stavební dělníci v závodě Sportovní stavby využívají sociální sítě, a pokud ano, jaké to jsou. Otázka byla formulována s možností označit jednu nebo více odpovědí. Z grafu sestaveného na základě odpovědí je patrné, že 25 (83,3 %) dotazovaných používá facebook, z těchto 25 dotazovaných dále 15 (60 %) používá ještě k facebooku instagram, 5 (20 %) používá ještě twitter. Celkem 5 (16,7 %) dotazovaných nepoužívá sociální sítě vůbec. Položení této otázky a výsledek odpovědí byl podstatný pro následující zamýšlené doporučení, kam cílit propagaci a kde inzerovat volná pracovní místa

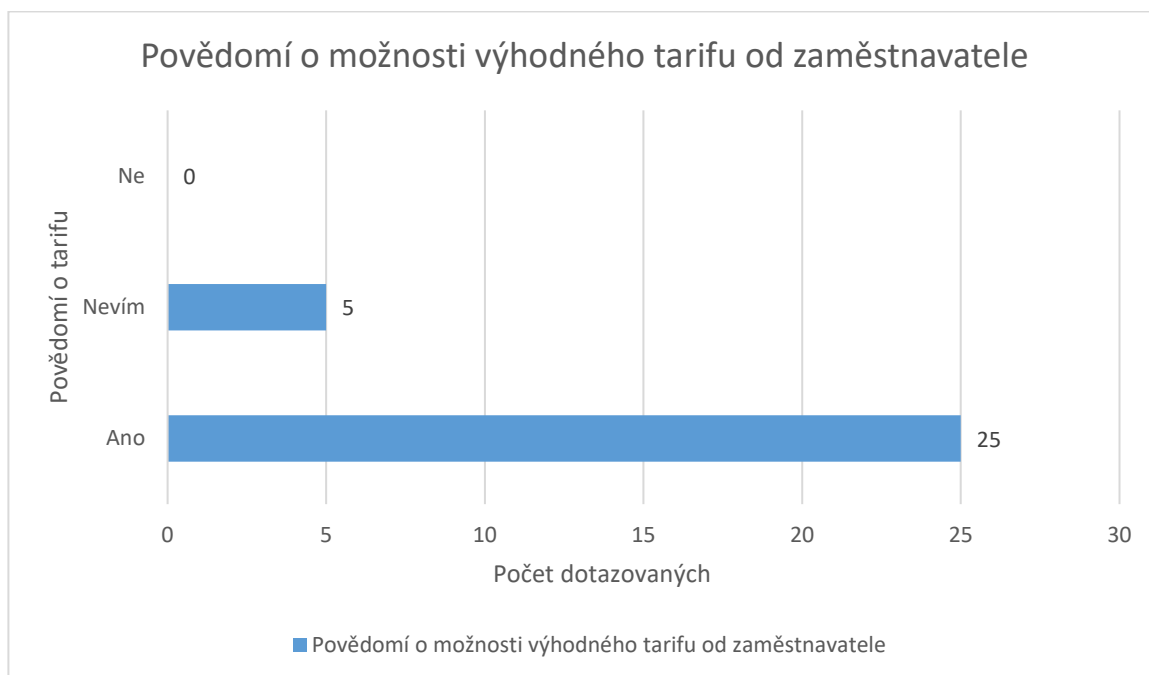
Graf 4 Použití sociálních sítí na mobilních zařízeních



Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

Ve čtvrté otázce dotazníkového šetření, jejíž znění je „Používáte sociální sítě na mobilních zařízeních?“ byl zjišťován stav používání sociálních sítí na mobilních zařízeních. Jak je z grafu patrné, celkem 20 (66,7 %) dotazovaných používá sociální sítě na mobilních zařízeních a 10 (23,3 %) sociální sítě na mobilních zařízeních nepoužívá. Položením této otázky byl sledován stav využívání sociálních sítí pro další doporučení týkající se inzerce na sociálních sítích a metody jejich zobrazování potenciálními uchazeči.

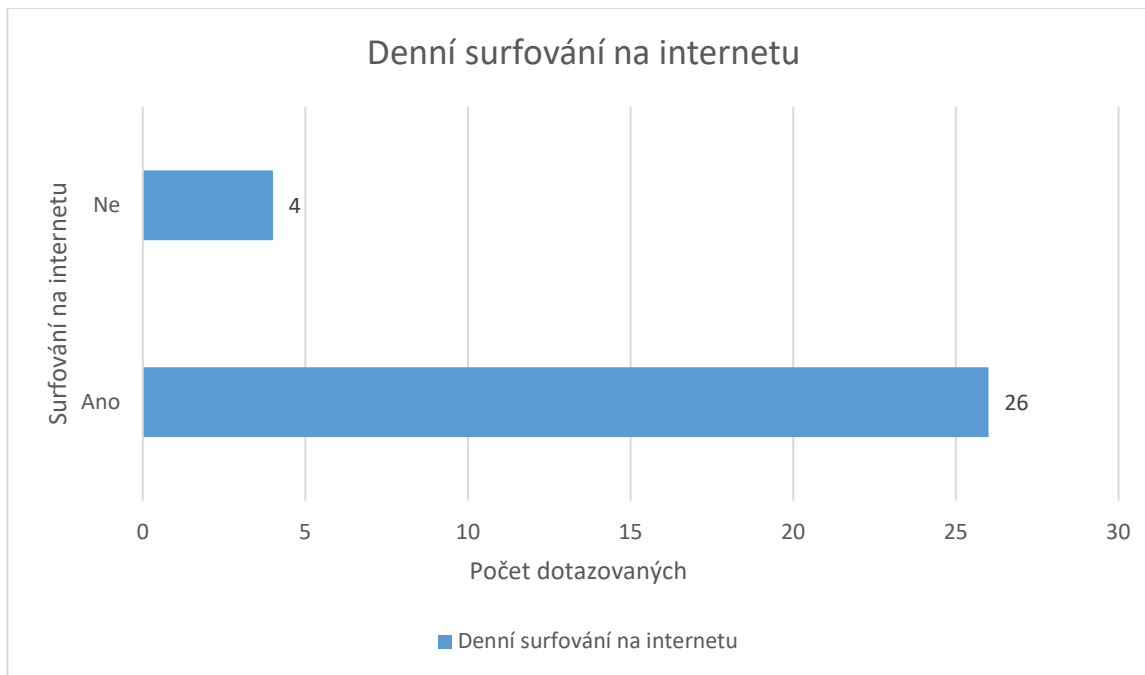
Graf 5 Povědomí o možnosti výhodného mobilního tarifu



Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

V otázce č. 5 dotazníkového šetření, jejíž znění je „Nabízí vám zaměstnavatel výhodnější mobilní tarif a obsahuje datové připojení?“ bylo zjišťováno povědomí stavebních dělníků v závodu Sportovní stavby o nabídce výhodnějšího firemního mobilního tarifu a datového připojení. Bylo zjištěno, že 25 (83,3 %) o výhodnějším tarifu ví a zbylých 5 (16,7 %) o této možnosti neví. Otázka byla položena z důvodu povědomí zaměstnanců o nabízených zaměstnaneckých benefitech. Využití tohoto benefitu navíc může zpřístupnit případný obsah zamýšleného budovaného facebookového profilu závodu.

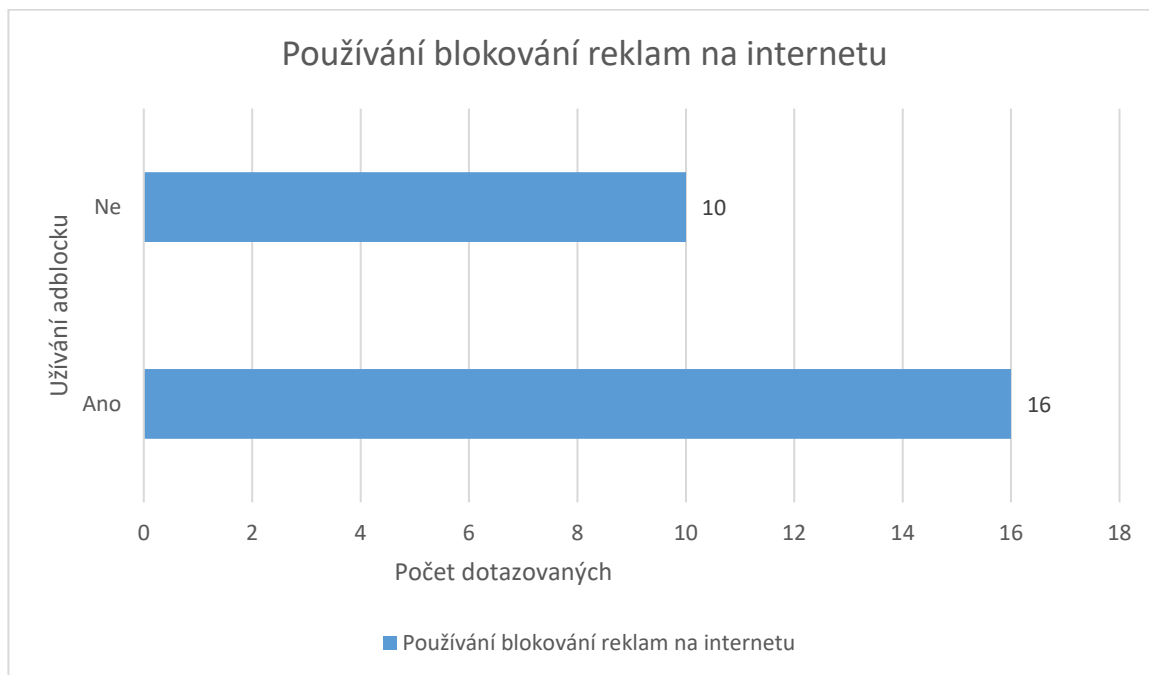
Graf 6 Denní surfování na internetu



Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

V šesté otázce dotazníkového šetření, jejíž znění je „Používáte denně internet na surfování (Přečtení zpráv, nakupování etc.)?“ bylo zjišťováno, zda stavební dělníci závodu Sportovní stavby používají internet na denní bázi či nikoliv. Bylo zjištěno, že 26 (86,7 %) dotazovaných používá internet denně, zatímco 4 (13,3 %) dotazovaní internet na denní bázi nepoužívají. Otázka byla položena, aby bylo možné zjistit, zda je pro závod efektivní inzerce pracovních míst na internetu.

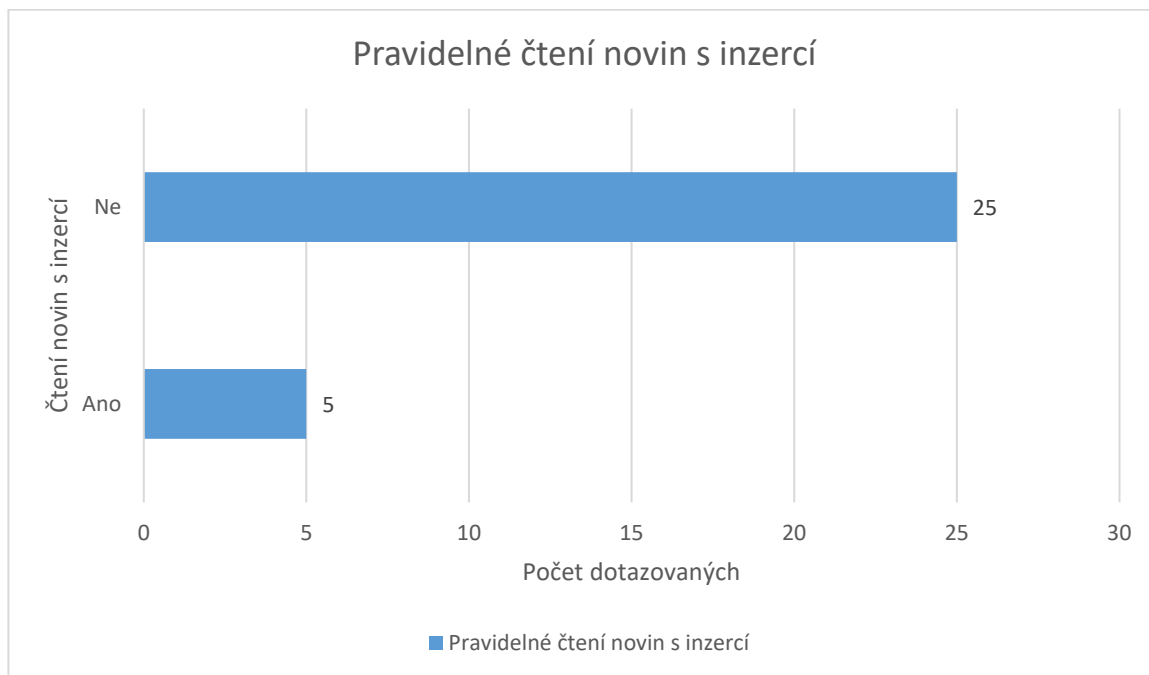
Graf 7 Používání blokování reklam na internetu u stavebních dělníků



Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

V sedmé otázce dotazníkového šetření, jejíž znění je „Používáte blokování reklam na internetu? (Odpovídejte pouze v případě, že jste u předchozí otázky zaškrtnuli ano?)“ bylo zjištěno používání této metody při práci na internetu. Bylo zjištěno, že z 26 dotazovaných používá adblock 10 (38,5 %) při surfování na internetu, zatímco 16 (61,5 %) dotazovaných blokování reklam nepoužívá. Tato otázka byla doplňující k otázce ohledně využívání internetu. Položení otázky opět směřovalo k možnosti případné inzerce na internetu.

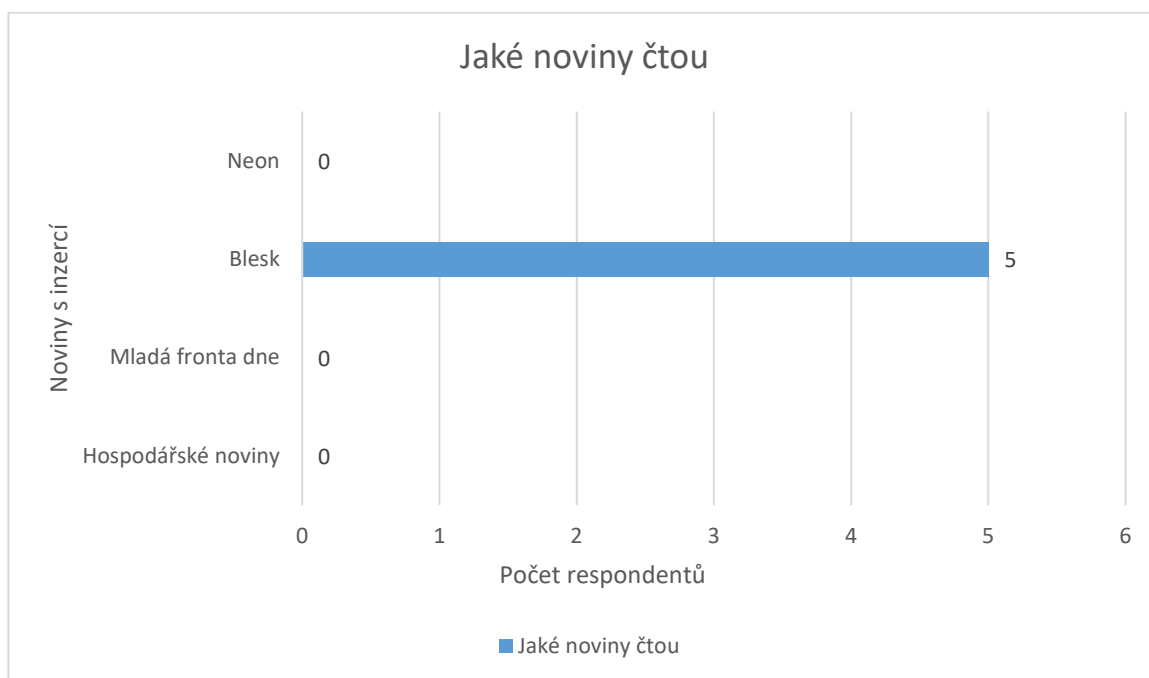
Graf 8 Pravidelné čtení novin s inzercí



Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

V otázce č. 8 dotazníkového šetření, jejíž znění je „Čtete pravidelně noviny s inzercí? (Například Blesk, Mladá fronta dnes, Hospodářské noviny)“ bylo zjišťováno, zda stavební dělníci závodu Sportovní stavby čtou pravidelně noviny s inzercí. Bylo zjištěno, že 5 (16,7 %) respondentů čte pravidelně noviny s inzercí, zatímco 25 (83,3 %) pravidelně noviny s inzercí nečte. Otázka byla položena z důvodu případné inzerce pracovních míst v novinách.

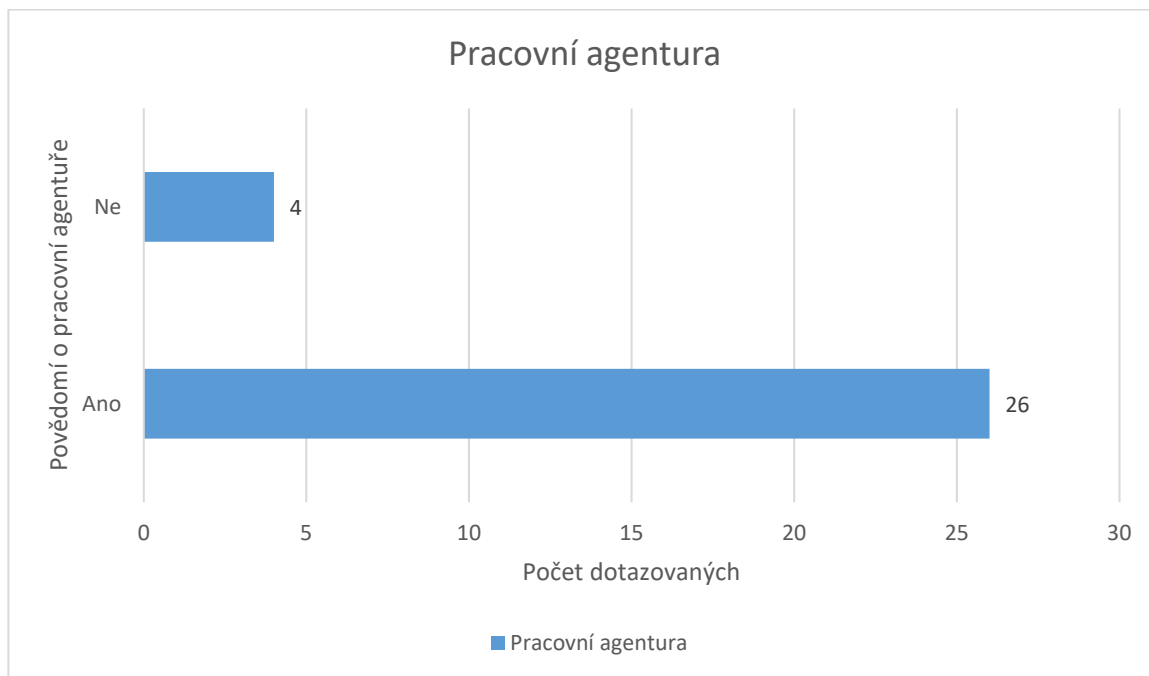
Graf 9 Jaké noviny s inzercí stavební dělníci pravidelně čtou



Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

V otázce č. 9 dotazníkového šetření, jejíž znění je „*Pokud jste u předchozí otázky zaškrtnli ano, tak jaké?*“, bylo zjišťováno, jaké noviny s inzercí pravidelně stavební dělníci závodu Sportovní stavby čtou. Bylo zjištěno, že 5 (100 %) z 5 stavebních dělníků, kteří čtou pravidelně noviny s inzercí, čte periodikum s názvem Blesk. Otázka byla doplňující k předchozí otázce.

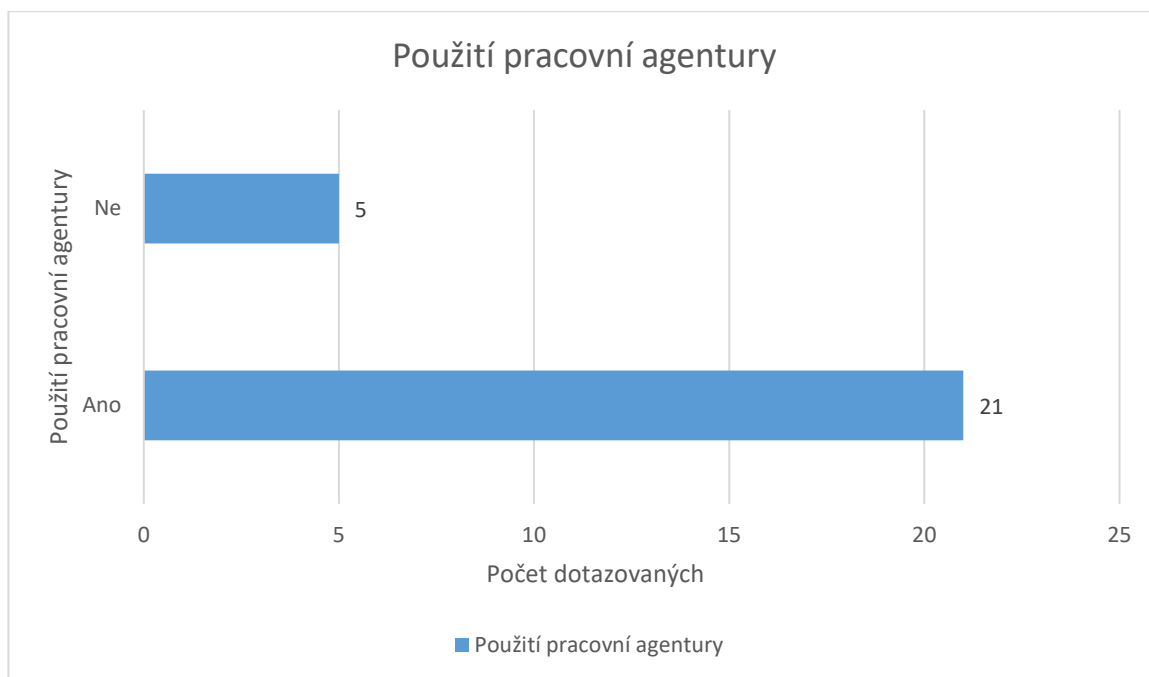
Graf 10 Povědomí o pracovní agentuře



Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

V desáté otázce dotazníkového šetření, jejíž znění je „*Víte, co je to pracovní agentura?*“ bylo zjišťováno, zda stavební dělníci závodu Sportovní stavby ví, co je to pracovní agentura. Bylo zjištěno, že 26 (86,7 %) má povědomí o tom, co je pracovní agentura a 4 (13,3 %) neví, co to je pracovní agentura.

Graf 11 Použití pracovní agentury stavebními dělníky

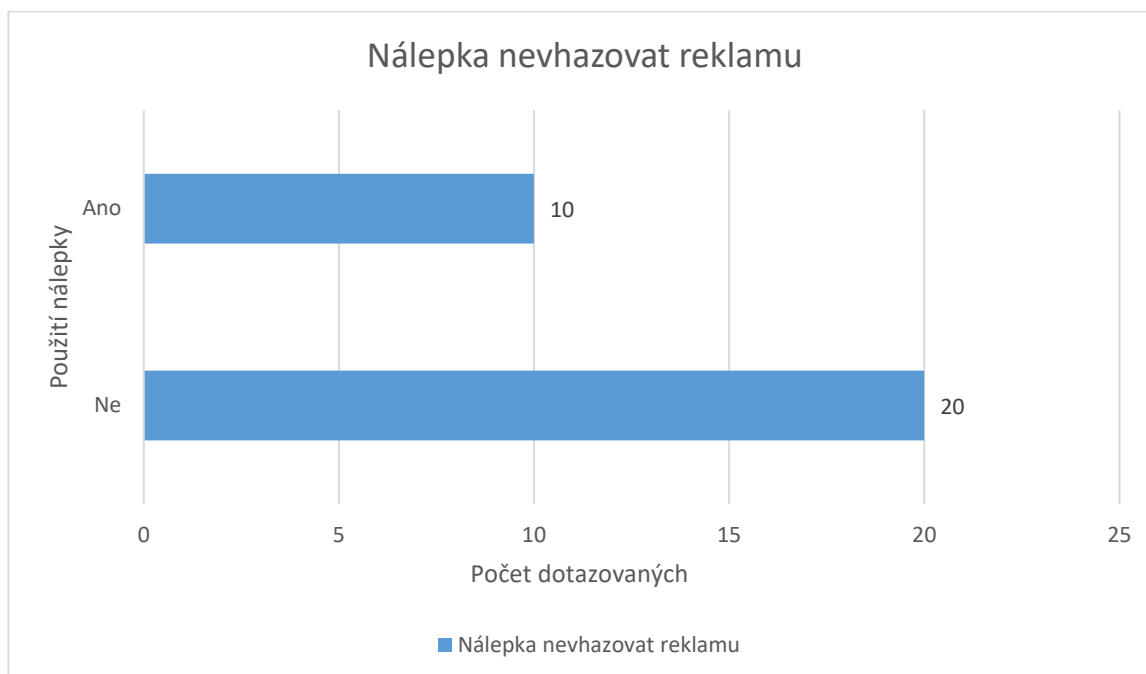


Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření



V otázce číslo jedenáct, jejíž znění je „*Použili jste někdy pracovní agenturu?*“ bylo zjišťováno, zda stavební dělníci závodu Sportovní stavby použili někdy pracovní agenturu. Bylo zjištěno, že 5 (19,2 %) z 26 stavebních dělníků, kteří ví, co je pracovní agentura, pracovní agenturu použilo, zatímco 21 (80,8 %) pracovní agenturu nikdy nepoužilo. Otázka byla doplňující, odpovídali pouze respondenti, kteří v otázce č. 10 odpověděli kladně.

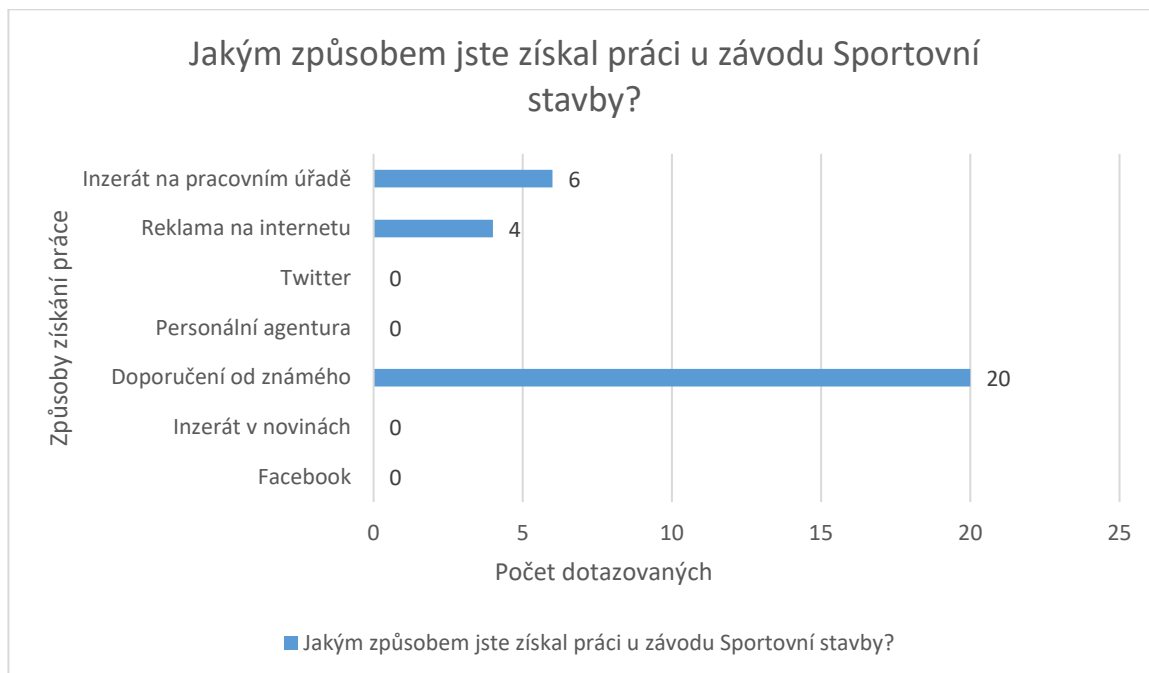
Graf 12 Použití nálepky: "Prosím nevhazovat reklamu"



Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

V otázce č. 12, jejíž znění je „*Máte na poštovní schránce nálepku: Prosím nevhazovat reklamu?*“, bylo zjišťováno, zda stavební dělníci závodu Sportovní stavby používají na poštovní schránce tuto nálepku. Bylo zjištěno, že 10 (33,3 %) stavebních dělníků má na poštovní schránce tuto nálepku, zatímco 20 (66,7 %) tuto nálepku na schránce nemá. Otázka byla položena z důvodu použití metody inzerce vhozením reklamního letáku do schránky.

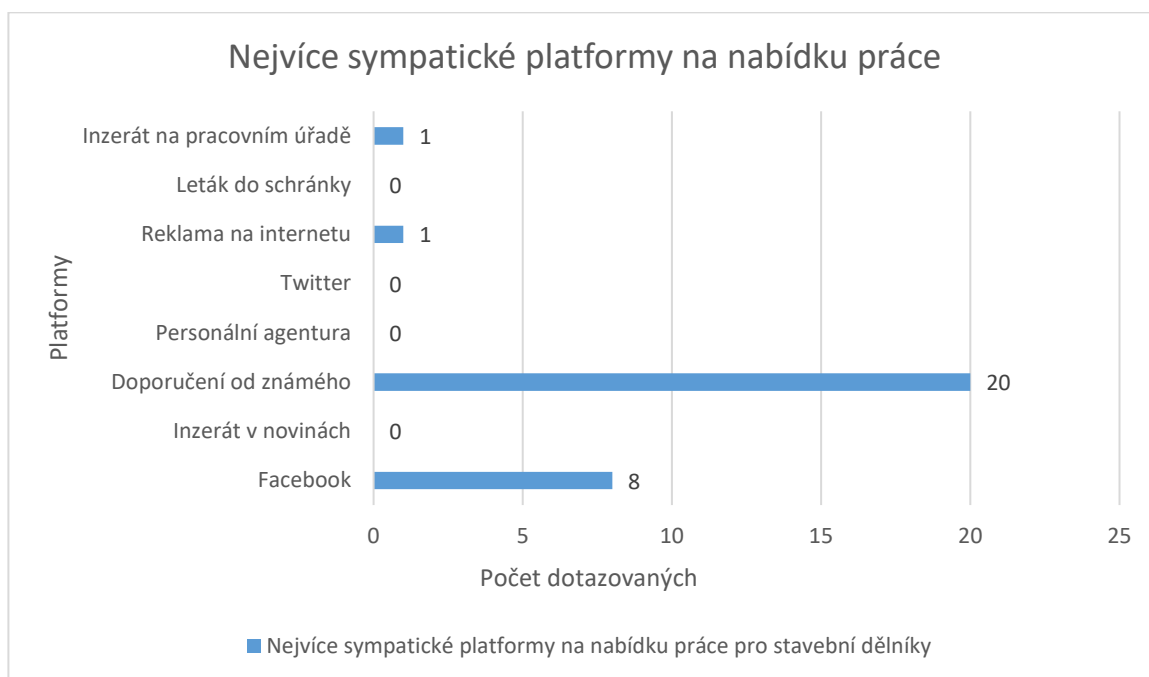
Graf 13 Jakým způsobem jste získal práci u závodu Sportovní stavby?



Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

V otázce č. 13, jejíž znění je „*Jakým způsobem jste získal práci u závodu Sportovní stavby?*“ bylo zjišťováno, jak se stavební dělníci závodu Sportovní stavby dozvěděli o firmě Swietelsky stavební s.r.o. Bylo zjištěno, že 20 (66,7 %) respondentů se o firmě Swietelsky stavební s.r.o. dozvědělo díky doporučení známého, 6 (20 %) se dozvědělo o firmě prostřednictvím inzerátu na pracovním úřadě a 4 (13,3 %) se dozvěděli o firmě Swietelsky stavební s.r.o. díky reklamě na internetu.

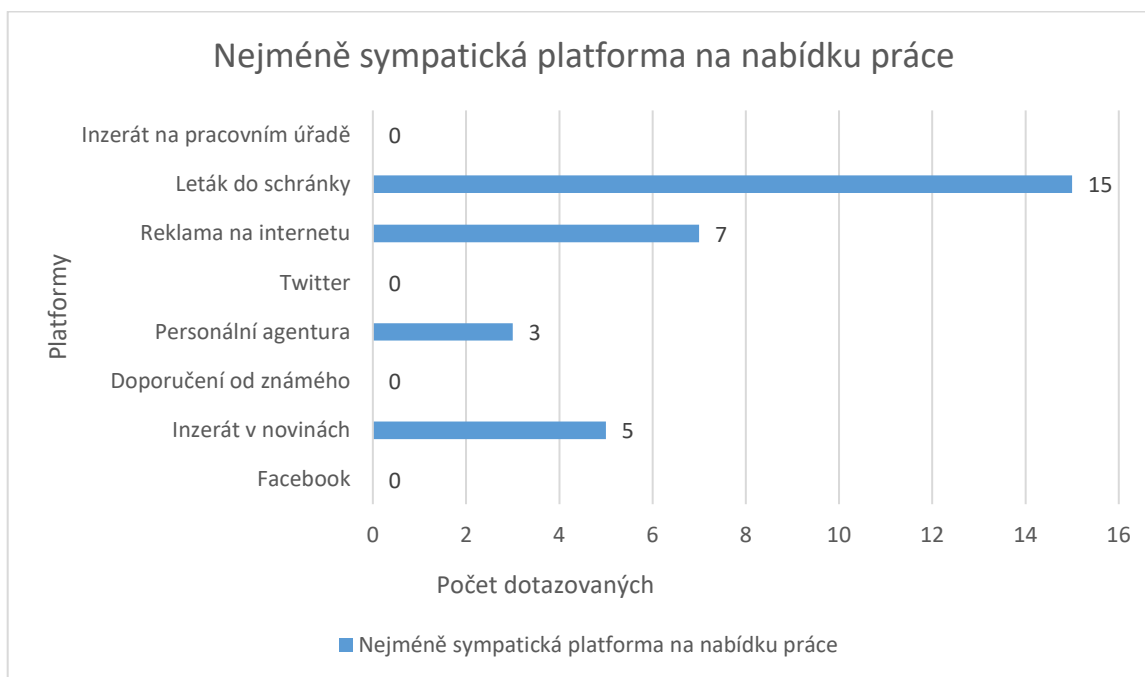
Graf 14 Nejvíce sympatické platformy na nabídku práce pro stavební dělníky



Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

V otázce číslo čtrnáct, jejíž znění je „Která z platforem nabídky práce by vás nejvíce oslovila?“ byly zjišťovány preference stavebních dělníků v této oblasti. Bylo zjištěno, že 20 (66,7 %) preferuje doporučení od známého, 8 (26,7 %) by nejvíce oslovil inzerát na Facebooku, 1 (3,3 %) respondenta by oslovila reklama na internetu a 1 (3,3 %) respondenta by nejvíce oslovil inzerát na pracovním úřadě.

Graf 15 Nejméně sympatická platforma na nabídku práce pro stavební dělníky



Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

V otázce číslo 15, jejíž znění je „Jaká z platforem na nabídku práce by vás vůbec neoslovila?“, bylo zjišťováno, která z platforem by stavební dělníky oslovila nejméně. Bylo zjištěno, že 15 (50 %) respondentů by nejméně oslovil leták do schránky, 7 (23,3 %) by nejméně oslovila reklama na internetu, 5 (16,7 %) respondentů by nejméně oslovil inzerát v novinách a 3 (10 %) by nejméně oslovila personální agentura

### 3.3 Vyhodnocení metod získávání zaměstnanců a doporučení

Po dokončení sběru dat výzkumnými metodami rozhovor a dotazníkové šetření byla provedena analýza dat, z níž vyplynula následná zjištění týkající se oblasti metod získávání zaměstnanců v závodě.

**Z kvantitativní analýzy rozhovoru byly zjištěny následující nedostatky v oblasti získávání zaměstnanců:**

- závod omezeně využívá pro získání zaměstnanců interní zdroje
- v oblasti metod získávání pracovníků jsou využívány pouze některé tradiční metody
- závod nevyužívá vhodné způsoby inzerce volných pracovních míst
- závod nevyužívá spolupráci se vzdělávacími institucemi
- závod nevyužívá služeb komerčních zprostředkovatelen
- závod nepoužívá vlastní sociální síť

### **Z kvalitativní analýzy dotazníkového šetření bylo dále zjištěno:**

- stavební dělníci využívají sociální sítě, nejoblíbenější sociální sítí je Facebook (graf č. 3)
- obvyklé je využívání sociálních sítí na mobilních zařízeních (graf č. 4) a denní využití internetu (graf č. 5)
- stavební dělníci znají pracovní agenturu nebo ji v minulosti využili (graf č. 10 a 11)
- zaměstnanci získali práci v závodě Sportovní stavby na doporučení od známého, prostřednictvím inzerátu na pracovním úřadě a z reklamy na internetu (graf č. 13)
- stavební dělníci preferují jako metodu získání práce na doporučení od známého (graf č. 14)

Současné metody získávání zaměstnanců v závodě Sportovní stavby byly shledány jako nedostatečně efektivní. Výše zjištěné nedostatky a další zjištěné informace v rámci analytické části byly podkladem k zodpovězení výzkumných otázek vycílených v kapitole 2.5 Metodika.

### **Hlavní výzkumná otázka: Jaké úpravy jsou realizovatelné v metodách získávání pracovníků na pozici stavební dělník v závodě Sportovní stavby společnosti Swietelsky stavební, s. r. o.?**

Z předchozích zjištění vyplývá, že v metodách získávání pracovníků na pozici stavební dělník lze zavést moderní metody získávání pracovníků zaměřením se na sociální sítě, které budou z hlediska zaměstnanců na pozici stavební dělník akceptovatelné. Zřízení facebookového profilu je pro závod finančně dostupnou moderní metodou. Další metodou je návrh zefektivnění stávající nejvýznamnější metody získávání zaměstnanců na doporučení stávajícího zaměstnance finanční odměnou pracovníka, který ji doporučí.

### **Dílčí výzkumná otázka: Jaké zdroje a metody získávání společnost Swietelsky stavební, s. r. o. využívá a které z nich jsou efektivní?**

Závod Sportovní stavby využívá převážně externí zdroje získávání zaměstnanců, jen v malé míře zdroje interní. V oblasti využívaných metod získávání zaměstnanců je využíváno přímé oslovení vyhlédnutého jedince, vlastní nabídka potencionálních uchazečů, na doporučení, doporučení současného pracovníka organizace, spolupráce s úřadem práce a inzerce na webových stránkách firmy. V dotazníkovém šetření byly jako využití metody získání práce u stávajících zaměstnanců potvrzeny tři metody, přičemž nejvyužívanější je metoda na doporučení, jako druhou nejčastější uvedli zaměstnanci metodu získání práce na pracovním úřadu a jako třetí metodu Nejefektivnější metoda je podle výsledků obou výzkumů doporučení stávajícího zaměstnance.

## **Doporučení**

Na základě vyhodnocení rozhovoru a dotazníkového šetření a porovnání s odbornou českou a zahraniční literaturou bylo formulováno následující doporučení.

### **Doporučení k optimalizaci metod získávání zaměstnanců v závodě Sportovní stavby na pozici stavební dělník**

- optimalizovat metodu získávání zaměstnanců na doporučení zavedením jednorázové odměny pro zaměstnance, který doporučí nového vhodného pracovníka
- využívat moderní technologie k inzerci volných pracovních míst, a to zavedením facebookového profilu závodu, konkrétní postup je upřesněn níže

### **METODA ZÍSKÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ NA DOPORUČENÍ**

1. oblastní ředitel zřídí pomocnou evidenci pracovníků přijatých na doporučení s odkazem na doporučujícího zaměstnance s datem přijetí nového pracovníka
2. po uplynutí zkušební doby nového zaměstnance navrhne oblastní ředitel jednorázovou odměnu 3 000 Kč pro doporučujícího zaměstnance

### **ZŘÍZENÍ A ÚDRŽBA FACEBOOKOVÝCH STRÁNEK**

#### **Postup realizace:**

1. Stanovení požadavků na obsluhu profilu a techniku
2. Vlastní založení fb profilu
3. Propagace založení profilu uvnitř závodu
4. Provoz profilu, přidávání příspěvků o aktuálních stavbách
5. Placená aktualizace příspěvků v případě přidání nabídky inzerce volných pracovních míst
6. Zajištění odkazů na profil na fb profilu firmy

#### **Personální a technické zajištění:**

1. Zajištění techniky – využití stávající techniky
2. Personální zajištění – administrativní pracovník firmy, časová dotace 2 hodiny týdně, zavedení do pracovní náplně, finanční ohodnocení, náklady -2000 Kč měsíčně
3. Zajištění aktualizovaných příspěvků - spolupráce s ekonomem závodu (přehled o realizovaných stavbách, fotografie, přehled benefitů), s firemním časopisem, webmasterem firmy, ředitelem oblasti - tvorba inzerce volných pracovních míst

#### **Finanční náklady:**

Pravidelné - finanční ohodnocení zaměstnance vykonávajícího správu profilu – 2000 -5000 Kč měsíčně (mzdové náklady)

Propagace příspěvků – 100 Kč denně – dle potřeby (potřeba vyhodnotit efektivitu propagace a její délku) - náklady na inzerci

#### **Výhody navrženého řešení:**

- inzerce volných pracovních míst
- využití profilu k prezentaci činnosti závodu

- propojení efektivní metody získávání zaměstnanců na doporučení s moderními platformami inzerce
- získání nových kontaktů ze sociálních skupin stávajících uživatelů
- zpětná vazba zaměstnanců a uchazečů o práci

## 4 Závěr

Hlavním cílem práce je návrh optimalizace dosavadních metod získávání zaměstnanců na pozici stavební dělník ve stavební firmě Swietelsky stavební s.r.o., a to na základě zhodnocení stávajících metod získávání zaměstnanců a zjištěných nedostatků.

Teoretická část práce byla zpracována na základě odborné české i zahraniční literatury a relevantních internetových zdrojů a jejich porovnání. Praktická část bakalářské práce využívá k získání výsledků dvě výzkumné metody – kvalitativní a kvantitativní výzkum, který byl aplikován ve firmě Swietelsky v závodě Sportovní stavby.

Výzkumem bylo zjištěno, že dosavadní metody získávání zaměstnanců na pozici stavební dělník ve firmě Swietelsky v současné době nepostačují k získání dostatečného počtu vhodných zaměstnanců a jejich efektivita klesá. Výzkum odhalil, že závod nemá v současné době dostatečný počet vhodných uchazečů o zaměstnání na pozici stavební dělník. Závod používá jen vybrané tradiční metody získávání zaměstnanců a nezaměřuje se na moderní metody získávání zaměstnanců. Z výzkumu je patrné, že závod by se měl zaměřit na využití sociálních sítí.

Ke zvýšení efektivity získávání zaměstnanců je navržen jeden způsob optimalizace stávající používané metody a jedna zcela nová metoda. Optimalizace stávající metody získání na doporučení spočívá ve vyplacení finanční odměny zaměstnanci, který úspěšně nového pracovníka doporučil. Nová metoda spočívá v navržení zřízení facebookového profilu závodu, který umožní inzerci volných pracovních míst i informování stávajících zaměstnanců o činnosti závodu, budování a zkvalitňování značky. Tato metoda umožňuje kombinaci metody inzerce volných pracovních pozic dosud v závodě nejvíce využívané metody získávání zaměstnanců na doporučení. Lze předpokládat, že díky navržené inzertní metodě dojde k nárůstu počtu vhodných zájemců o pozici s nedostatkem zaměstnanců. Navrhované řešení je ověřeno výzkumem v praktické části a lze je použít dlouhodobě.

V budoucnu bude nutné se zaměřit na optimalizaci celého procesu získávání, a to v oblasti širšího využití vnitřních zdrojů, při tvorbě nabídky práce a v optimalizaci fáze výběru zaměstnanců. Jako problematická se jeví také místo výkonu práce a pracovní doba zaměstnanců na pozici stavební dělník, kterou by bylo v budoucnosti možné zatraktivnit zavedením nových benefitů.

K řešení výše zmíněných nedostatků je též nutné sledovat moderní trendy v získávání zaměstnanců, které spočívají nejen v aktivním oslovení potenciálních uchazečů, ale též v udržení stávajících. K novým trendům v oblasti získávání nových uchazečů patří budování firemní kultury, značky firmy nebo podniku, využívání umělé inteligence, využití sociálních sítí při nabídce a hledání práce (pracovní portály), podpora diverzity a inkluze, využívání tzv. měkkých dovedností a již zmíněných firemních benefitů.

# Literatura

## Primární zdroje

- ARMSTRONG, M., TAYLOR, S., *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. 13. vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. 920 stran. ISBN 978-80-247-5258-7.
- BRŮHA, D., BUKOVJAN, P., ČORNEJOVÁ, H. [et al.]. *Abeceda personalisty*. 12. aktualizované vydání. Olomouc: ANAG, [2022]. 559 stran. ISBN 978-80-7554-260-1.
- HRONÍK, František. *Jak se nespálit při výběru zaměstnanců: podrobný průvodce výběrovým řízením*. Praha: Motiv Press, 2017. 323 stran. ISBN 80-7226-161-4.
- HORVÁTHOVÁ, Petra, Jiří BLÁHA a Andrea ČOPÍKOVÁ. *Řízení lidských zdrojů: nové trendy*. Praha: Management Press, 2016. 420 stran ISBN 978-80-7261-430-1.
- JUSKA, Jerome. *Integrated marketing communication second eddition*, New York: Routledge, 2022. 300 stran. ISBN 978-0-367-44336-8
- KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. 399 stran. ISBN 978-80-7261-288-8.
- MUŽÍK, J., KRPÁLEK, P., *Lidské zdroje a personální management*. Praha: Academia, 2017. 190 stran. ISBN 978-80-200-2773-3.
- PALÍŠKOVÁ, M., LEGNEROVÁ, K., STRÍTESKÝ, M. *Personální řízení: úvod do moderní personalistiky*. Praha: C. H. Beck, 2021. 237 stran. ISBN 978-80-7400-702-6.
- ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada, 2016. 205 stran. ISBN 978-80-247-5870-1.
- TEGZE, J. *Jak hledat zaměstnance v 21. století: techniky moderního recruitmentu*. Praha: Grada, 2019. 327 stran. ISBN 978-80-271-0551-9
- TOMŠEJ, Jakub. *Zákoník práce 2022: s výkladem*. Osmnácté vydání. Praha: Grada Publishing, 2022. 104 stran. ISBN 978-80-271-3539-4.
- URBANCOVÁ, H., Vrabcová, P. *Strategický management lidských zdrojů: moderní trendy v HR*. Praha: Grada Publishing, 2023. 296 stran. ISBN 978-80-271-3675-9.
- Zákon č. 198/2009 Sb. ze dne 23. dubna 2008, o rovném zacházení a o právních prostředcích ochrany před diskriminací a o změně některých zákonů (antidiskriminační zákon).
- Zákon č. 373/2011 Sb., o specifických zdravotních službách.

## Internetové zdroje

- CIPD, *Chartered Institute of Personnel and Development – Our purpose and visions* [online]. 2022 [cit. 2022-04-12]. Dostupné z: <https://www.cipd.co.uk/about/who-we-are/purpose>
- FACEBOOK.COM, *Personalizovaný marketingový plán* [online]. 2022 [cit. 2022-04-12]. Dostupné z <https://www.facebook.com/business/>
- JUSTICE.CZ, *Veřejný rejstřík a Sběrka listin - Ministerstvo spravedlnosti České republiky*. [online].2023 [cit. 01.05.2023]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=506041&typ=PLATNY>
- LINKEDIN, *O nás* [online]. 2022 [cit.2022-04-10]. Dostupné z: [https://about.linkedin.com/cs-cz?trk=seo-authwall-base\\_footer-about&lr=1](https://about.linkedin.com/cs-cz?trk=seo-authwall-base_footer-about&lr=1)



META, *Who we are?* [online]. 2022 [cit. 2022-04-12]. Dostupné z: <https://about.facebook.com/meta/>

SWIETELSKY AG, ČESKÁ REPUBLIKA, *O nás* [online]. 2022 [cit. 2022-04-10]. Dostupné z: <https://www.swietelsky.cz>

SWIETELSKY AG, ČESKÁ REPUBLIKA, *Sportovní stavby* [online]. 2022 [cit. 2022-04-10]. Dostupné z: <https://www.swietelsky.cz/pracoviste/swietelsky-stavebni-s-r-o-zavod-sportovni-stavby/>

TWITTER, *About Twitter* [online] 2022 [cit. 2022-04-10]. Dostupné z: <https://about.twitter.com/en>

ZÁKONÍK PRÁCE [online]. 2022 [cit. 2022-04-10]. Dostupné z: <https://www.pracomat.cz/poradna/zakonik-prace.html>

# **Přílohy**

## **Příloha č. 1**

### **Otázky k dotazníkovému šetření**

#### **1. Jsem?**

Vyberte jednu odpověď

Muž

Žena

#### **2. Věk**

Vyberte jednu nebo více odpovědí

18-30

31-45

45-50

50+

#### **3. Používáte sociální sítě?**

Zaškrtněte, jaké sítě používáte

Facebook

Twitter

Instagram

Nepoužívám sociální sítě

#### **4. Používáte sociální sítě na mobilních zařízeních?**

Vyberte jednu odpověď

Ano

Ne

#### **5. Nabízí vám zaměstnavatel výhodnější mobilní tarif a obsahuje i datové připojení?**

Vyberte jednu odpověď

Ano

Nevím

Ne

**6. Používáte denně internet na surfování? (Přečtení zpráv, nakupování etc.)**

Vyberte jednu odpověď

Ano

Ne

**7. Používáte adblock? (Odpovídejte pouze pokud jste zaškrtnli ano u předchozí otázky)**

Vyberte jednu odpověď

Ano

Ne

**8. Čtete pravidelně noviny s inzercí? (Např. Neon, Mladá Fronta Dnes, Hospodářské noviny, Blesk)**

Vyberte jednu odpověď

Ano

Ne

**9. Pokud jste zaškrtnli u předchozí otázky ano, tak jaké?**

Vyberte jednu nebo více odpovědí

Hospodářské noviny

Mladá fronta dnes

Blesk

Neon

Jiná...

**10. Víte co to je pracovní agentura?**

Vyberte jednu odpověď

Ano

Ne

**11. Použil jste někdy pracovní agenturu?**

Vyberte jednu odpověď

Ano

Ne

**12. Máte na schránce nálepku, prosím nevhazovat reklamu?**

Vyberte jednu odpověď

Ano

Ne

**13. Jakým způsobem jste získal práci v závodu Sportovní stavby?**

Vyberte jednu nebo více odpovědí

Facebook

Inzerát v novinách

Doporučení od známého

Personální agentura

Twitter

Reklama na internetu

Leták do schránky

Jiná...

**14. Která z metod pracovních nabídek by vás nejvíce oslovila?**

Vyberte jednu nebo více odpovědí

Facebook

Inzerát v novinách

Doporučení od známého

Personální agentura

Twitter

Reklama na internetu

Leták do schránky

Jiná...

**15. Jaká z metod by vás vůbec neoslovila?**

Vyberte jednu nebo více odpovědí

Facebook

Inzerát v novinách

Doporučení od známého

Personální agentura

Reklama na internetu

Leták do schránky

## **Příloha č. 2 Seznam otázek polostrukturovaného rozhovoru**

1. Kdo zajišťuje personální agendu ve vašem závodě?
2. Jaké metody používáte pro oslovení uchazečů a jaké metody se vám nejvíce osvědčily?
3. Jaké informace uvádíte v inzerci volných pracovních pozic?
4. Využíváte možnosti inzerátu na pracovním úřadě?
5. Jaké dokumenty jsou po uchazečích požadovány?
6. Nabíráte zaměstnance interně z jiných závodů a jak to probíhá?
7. Jak se uchazeč o práci dozví, že byl přijat?
8. Jaké jsou nejčastější způsoby ukončení pracovního poměru?
9. Z jakých důvodů bývá pracovní poměr nejčastěji ukončen?
10. Konají se výstupní pohovory se zaměstnanci?
11. Jaké jsou nejčastěji udávané důvody odchodů zaměstnanců?
12. Dáváte zaměstnancům prostor pro poskytnutí zpětné vazby?
13. Poskytujete vy zaměstnancům zpětnou vazbu?

## **Příloha č. 3**

### **Přepis rozhovoru s personalistou závodu**

#### **1. Kdo zajišťuje personální agendu ve vašem závodě?**

*Personální agenda spadá do mé působnosti, jakožto ředitele jedné ze dvou oblastí závodu. Jedná se o kumulovanou funkci do jejíž dílce spadá i personální obsazení oblasti v rámci níž se specializují především na nábor zaměstnanců na následující pozice: stavební dělník, mistr stavební výroby, stavbyvedoucí. Na vyšší pracovní pozice v závodě se soustředí personální oddělení celého koncernu.*

#### **2. Jaké metody používáte pro oslovení uchazečů na pozici stavební dělník a jaké metody se vám nejvíce osvědčily?**

*Nejvíce se nám osvědčila metoda doporučení nových zaměstnanců od našich stávajících zaměstnanců. Samozřejmě při doporučení nového zaměstnance, provedeme vlastní průzkum doporučeného člověka. Také jsme přemýšleli o možnosti vyplácet odměnu 3 000 Kč stávajícímu zaměstnanci za úspěšně doporučeného zaměstnance, například po uplynutí zkušební doby nového pracovníka. Často telefonicky kontaktujeme jeho předchozího zaměstnavatele, kde se dotazujeme na důvody rozvázání jeho pracovního poměru nebo důvody, které vedly k výpovědi ze strany zaměstnavatele. Záleží nám na kvalitě nových zaměstnanců a nechceme nabírat problémové zaměstnance. Velmi se nám také osvědčila, také metoda inzerce volných pracovních pozic na oficiálních webových stránkách naší firmy. Zde mohou potenciální uchazeči obdržet přesné informace o poptávaných volných pracovních pozicích v naší firmě.*

#### **3. Jaké informace uvádíte v inzerci volných pracovních pozic?**

*Nabídka práce obsahuje název pracovní pozice, popis pracovní náplně, naše konkrétní požadavky týkající se vzdělání (základní vzdělání nebo učiliště) a profesní kvalifikaci související s volným pracovním místem, což je například řidičské oprávnění skupiny B, C, E a strojnické průkazy k obsluze univerzálního kolového nakladače, vysokozdvížného vozíku, jeřábnické zkoušky, vazačské zkoušky. Další částí nabídky je platové zařazení, zaměstnanecké výhody, benefity a samozřejmě možnost karierního růstu. V nabídce volných pracovních míst neuvádíme je místo výkonu práce, a to z důvodu, že náš závod působí po celé České Republice i na Slovensku, tak není možné určit, kde stavební dělníci budou působit, proto se do smlouvy přidává jako místo výkonu práce Česká a Slovenská republika a pracovní doba, která je v pracovní smlouvě specifikována jako nerovnoměrná.*

#### **4. Využíváte možnosti inzerátu na pracovním úřadě?**

*Ano využíváme, pravidelně, naše spolupráce s pracovním úřadem je na vysoké úrovni. Volné pozice na pracovním úřadě inzerujeme a konzultujeme s ním další postupy a možnosti při práci s budoucími zaměstnanci.*

#### **5. Jaké dokumenty jsou požadovány po uchazečích?**

*Hlavním dokumentem, který po uchazečích žádáme, je životopis, na jehož základě s uchazeči jednáme v rámci osobního pohovoru, při němž zjišťujeme jeho kompetence, důvody zájmu o pracovní pozici, zkušenosti a předchozí zaměstnání. Při přijetí vyplňují zaměstnanci osobní dotazník se základními údaji o dosaženém vzdělání, řidičském oprávnění, rodinnými poměry a další povinné údaje k uzavření pracovní smlouvy. Dále požadujeme lékařskou prohlídku od závodního lékaře. Až poté může být uzavřena pracovní smlouva.*

## **6. Nabíráte zaměstnance interně z jiných závodů a jak to probíhá?**

*Ano také, ale jen velmi zřídka. Pokud se jedná o vlastní zájem některého ze zaměstnanců přestoupit na jiný závod, komunikují možnost této změny stavbyvedoucí jednotlivých závodů mezi sebou. A stejně to probíhá při vytipování vybraného zaměstnance z jiného závodu. Další postup probíhá stejně jako při přijímání externích uchazečů.*

## **7. Jak se uchazeč o práci dozví, že byl přijat?**

*Pokud je uchazeč z interních zdrojů (jiných závodů) přijat, dozví se o přijetí od svého nadřízeného. V případech zaměstnanců z externích, bývá většina uchazečů informována telefonicky, pokud není možné se s uchazečem během několika dnů spojit telefonicky, je mu rozhodnutí odesláno na e-mailovou adresu.*

## **8. Jaké jsou nejčastější způsoby ukončení pracovního poměru?**

*Protože valná část našich zaměstnanců na pozici stavební dělník, vykonává sezonní práce, pracují podle smlouvy na dobu určitou, a to do konce kalendářního roku a zaměstnanci pouze smlouvu neprodloužíme. V případě oboustranného zájmu o výkon profese i v následujícím roce jsou znovu podepsány pracovní smlouvy na další kalendářní rok. Tento způsob se nám hojně osvědčil a používáme ho již řadu let. Další způsob ukončení pracovního poměru je výpověď ze strany zaměstnavatele nebo zaměstnance podle Zákoníku práce.*

## **9. Z jakých důvodů bývá pracovní poměr nejčastěji ukončen?**

*Důvodem k okamžité hodinové výpovědi je hrubé porušení pracovní smlouvy, což bývá většinou alkohol na pracovišti a absence na pracovišti.*

## **10. Konají se výstupní pohovory se zaměstnanci?**

*Výstupní pohovory jako takové, se zaměstnanci nekonají. Snažím se, se zaměstnancem osobně nebo prostřednictvím jeho přímého nadřízeného, když s námi neprodlouží pracovní smlouvu z vlastních důvodů, promluvit o důvodu proč nechce v závodě dále pracovat a vyhodnocujeme jeho přínos pro firmu a případné možnosti pro jeho udržení, pokud je pracovník schopný.*

## **11. Jaké jsou nejčastější udávané důvody odchodů zaměstnanců?**

*Jedním z nejčastějších důvodů odchodu je časová náročnost práce. Náš závod pracuje na území celé České republiky a Slovenské republiky. Stavební dělníci jsou přítomni na stavbách na celém zmíněném území, kde často bývají celý týden a vrací se domů pouze na víkend.*

## **12. Dáváte zaměstnancům prostor pro poskytnutí zpětné vazby?**

*Ano dáváme, většinou to bývá ústně kdy se na stavbě stavby vedoucí zeptá, jestli jsou všichni se vším spokojeni a případně podněty předá mě a já se na ně snažím reagovat. Dále také mají na oficiálních firemních stránkách možnost napsat zpětnou vazbu, kde je na to přímo formulář.*

## **13. Poskytujete vy zaměstnancům zpětnou vazbu?**

*Ano zpětnou vazbu jim poskytujeme a to ústně, když není stavby vedoucí spokojen s prací daného dělníka, tak ho na to upozorní a sleduje, zda se ve svém chování zlepšil. Pokud zaměstnanec nedbá na upozornění a dále se chová, tak jak se choval, není mu na konci roku prodloužena smlouva.*

## Příloha č. 4

### Tabulky ke grafům

Tabulka ke grafu č. 2

Věk dělníků	Četnost		Komulativní četnost	
	Absolutní	Relativní	Absolutní	Relativní
18-30	10	33,30%	10	33,30%
31-45	12	40%	22	73,30%
45-50	5	16,70%	27	90%
50+	3	10%	30	100%

Tabulka ke grafu č. 4

Sociální sítě na mobilních zařízeních	Četnost		Komulativní četnost	
	Absolutní	Relativní	Absolutní	Relativní
Ano	20	66,70%	20	66,70%
Ne	10	23,30%	30	100%

Tabulka ke grafu č. 5

Povědomí o výhodném tarifu	Četnost		Komulativní četnost	
	Absolutní	Relativní	Absolutní	Relativní
Ano	25	83,30%	25	83,30%
Nevím	5	16,70%	30	100%

Tabulka ke grafu č. 6

Denní surfování na internetu	Četnost		Komulativní četnost	
	Absolutní	Relativní	Absolutní	Relativní
Ano	26	86,70%	26	86,70%
Ne	4	13,30%	30	100%

Tabulka ke grafu č. 7

Používání blokování reklam	Četnost		Komulativní četnost	
	Absolutní	Relativní	Absolutní	Relativní
Ano	10	38,50%	10	38,50%
Ne	16	61,50%	26	100%



Tabulka ke grafu č. 8

Čtení novin s inzercí	Četnost		Komulativní četnost	
	Absolutní	Relativní	Absolutní	Relativní
Ano	5	16,70%	5	16,70%
Ne	25	83,30%	30	100%

Tabulka ke grafu č. 10

Povědomí o pracovní agentuře	Četnost		Komulativní četnost	
	Absolutní	Relativní	Absolutní	Relativní
Ano	26	86,70%	26	86,70%
Ne	4	13,30%	30	100%

Tabulka ke grafu č. 11

Použití pracovní agentury	Četnost		Komulativní četnost	
	Absolutní	Relativní	Absolutní	Relativní
Ano	5	19,20%	5	19,20%
Ne	25	80,80%	30	100%

Tabulka ke grafu č. 12

Nálepka nevhazovat reklamu	Četnost		Komulativní četnost	
	Absolutní	Relativní	Absolutní	Relativní
Ano	10	33,30%	10	33,30%
Ne	20	66,70%	30	100%

Tabulka ke grafu č. 13

Metoda získání práce u závodu Sportovní stavby	Četnost		Komulativní četnost	
	Absolutní	Relativní	Absolutní	Relativní
Doporučení od známého	20	66,70%	20	66,70%
Inzerát na pracovním úřadě	6	20%	26	86,70%
Reklama na internetu	4	13,30%	30	100%

Tabulka ke grafu č. 14

Nejvíce sympatické plattformy na nabídku práce	Četnost		Komulativní četnost	
	Absolutní	Relativní	Absolutní	Relativní
Doporučení od známého	20	66,70%	20	66,70%
Facebook	8	26,70%	28	93,40%
Reklama na internetu	1	3,30%	29	96,70%
Inzerát na pracovním úřadě	1	3,30%	30	100%

Tabulka ke grafu č. 15

Nejméně sympatické plattformy na nabídku práce	Četnost		Komulativní četnost	
	Absolutní	Relativní	Absolutní	Relativní
Leták do schránky	15	50,00%	15	50,00%
Reklama na internetu	7	23,30%	22	73,30%
Inzerát v novinách	5	16,70%	27	90,00%
Personální agentura	3	10,00%	30	100%



# Řešená problematika



## TÉMA

- Metody získávání zaměstnanců pro firmu Swietelsky

## CÍL BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

- Hlavním cílem práce je analyzovat a vyhodnotit metody získávání zaměstnanců v závodě Sportovní stavby a doporučit optimalizaci platforem pro inzerci

2



## Postup řešení

- 1. Teoreticko-metodologická část** založená na komparaci odborných zdrojů
- 2. Kvalitativní výzkum - polostrukturovaný rozhovor** s ředitelem oblasti
- 3. Kvantitativní výzkum - dotazníkové šetření** mezi zaměstnanci na pozici stavební dělník
- 4. Vyhodnocení získaných dat** (kvalitativní analýza otázek rozhovoru, kvantitativní analýza výsledků dotazníku)
- 5. Navržení optimalizace metod získávání zaměstnanců** na základě vyhodnocení dat získaných výzkumem

## Výsledky práce

### → 1. Ze získaných dat lze vyčíst fakta:

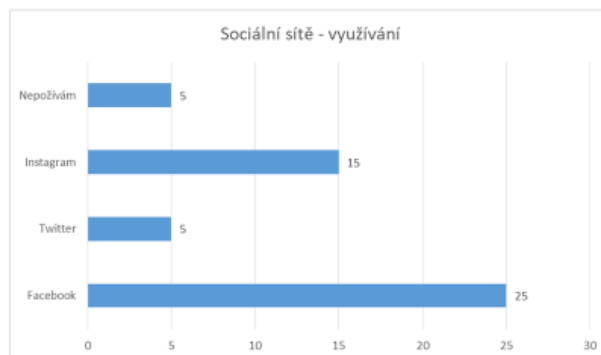
- zaměstnanci v závodě jsou na pozici stavební dělník získávání prostřednictvím doporučení od známých (66,7 %), inzerátem na pracovním úřadě (20 %) a inzerátu na webových stránkách firmy (13,3 %)
- stavební dělníci využívají sociální sítě (83,3 % Facebook, 60 % Instagram, 20 % Twitter, pouze 16,7 % sítě nevyužívá)
- 86,7 % dotazovaných využívá denně internet
- 66,7 % respondentů využívá sociální sítě na mobilních zařízeních
- 26,7 % respondentů by preferovalo nabídku práce přes facebook

## Dotazník - metoda získání práce



Preferované metody nabídky práce	Četnost		Kumulativní četnost	
	Absolutní	Relativní	Absolutní	Relativní
Doporučení od známého	20	66,70%	20	66,70%
Facebook	8	26,70%	28	93,40%
Reklama na internetu	1	3,30%	29	96,70%
Inzerát na pracovním úřadě	1	3,30%	30	100%

## Výsledky – používání sociálních sítí



### Otázka č. 3 Jaké sociální sítě využívají stavební dělníci?

Na základě vyhodnocení těchto odpovědí bylo formulováno doporučení zaměřit se na využívání sociálních sítí při inzerci volných pracovních míst

6



## Závěry a doporučení

- optimalizovat stávající metody získávání zaměstnanců formou inzerce prostřednictvím využití nově založeného vlastního facebookového profilu závodu
- možnosti FB profilu závodu
  - informování stávajících zaměstnanců o činnosti závodu
  - budování a zkvalitňování značky závodu
  - cílená inzerce volných pracovních míst
  - rychlé šíření informací mezi komunitou facebookových kontaktů, vznik relevantní skupiny potenciálních uchazečů, zvláště při využití pravidelných týdenních propagovaných příspěvků

## Postup prací a náklady

- **Zřízení FB profilu:** požadavky na techniku a obsluhu, výběr odpovědného zaměstnance, stanovení interních požadavků na obsah příspěvků, založení profilu, propagace, vlastní provoz
- **Náklady:**
  - pravidelné - finanční ohodnocení správce profilu (mzdové náklady)
  - nepravidelné - propagace příspěvků (100 Kč denně, četnost dle potřeby)
- **Další požadavky:** spolupráce s firemním časopisem a webmasterem firmy (značka firmy), vlastní podklady závodu – vedení závodu Sportovní stavby, ekonomický a personální úsek

8



## Přínos navrženého řešení

- propojení nejefektivnější metody získávání zaměstnanců na doporučení s moderními platformami inzerce
- kombinace metody inzerce volných pracovních pozic s metodou formy na doporučení
- možnost využívání optimálně načasované cílené placené inzerce, která by mohla být využívána i pracovními agenturami = přímé obohacení zdrojů získávání zaměstnanců
- možnost zpětné vazby zaměstnanců a uchazečů o práci
- finanční a časová nenáročnost
- na základě provedených výzkumů lze předpokládat, že díky novým inzertním metodám by mohlo dojít k nárůstu zájmu vhodných zaměstnanců o pozice s kritickým nedostatkem zaměstnanců

