

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra managementu a marketingu



Diplomová práce

Vyhledávání a výběr zaměstnanců ve vybrané organizaci

Kateřina Mrázová

© 2024 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Kateřina Mrázová

Veřejná správa a regionální rozvoj – c.v. Litoměřice

Název práce

Vyhledávání a výběr zaměstnanců ve vybrané organizaci

Název anglicky

Employee sourcing and recruitment in an organisation

Cíle práce

Hlavním cílem diplomové práce je navrhnout systém vyhledávání a výběru zaměstnanců ve vybrané organizaci.

Metodika

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

Syntéza teoretických výstupů: 5/2023 – 10/2023

Výzkum: 11/2023 – 2/2024

Agregace výstupů z teoretické a praktické části: 02/2024 – 03/2024

Odevzdání závěrečné práce na katedru: 03/2024

Doporučený rozsah práce

60 – 80 stran

Klíčová slova

Řízení lidských zdrojů, vyhledávání zaměstnanců, zdroje vyhledávání zaměstnanců, výběr zaměstnanců, metody výběru zaměstnanců, zkušenost uchazeče.

Doporučené zdroje informací

ARMSTRONG, M., TAYLOR, S. *Armstrong's handbook of human resource management practice*. London: KoganPage, 2017. ISBN 978-0-7494-7411-9.
BĚLOHLÁVEK, F. *Jak vybrat správného člověka na správné místo: Úspěšný personální výběr*. Praha: Grada, 2016. ISBN 978-80-247-5768-1.
HORVÁTHOVÁ, P., BLÁHA, J., ČOPÍKOVÁ, A. *Řízení lidských zdrojů: nové trendy*. Praha: Management Press, 2016. ISBN 978-80-7261-430-1.
ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Grada, 2016. ISBN 978-80-247-5870-1.
TEGZE, J. *Jak hledat zaměstnance v 21. století: techniky moderního recruitmentu*. Praha: Grada, 2019. ISBN 978-80-271-0551-9.

Předběžný termín obhajoby

2023/24 LS – PEF

Vedoucí práce

Ing. Kateřina Drahotová, Ph.D.

Garantující pracoviště

Katedra managementu a marketingu

Elektronicky schváleno dne 21. 6. 2023

doc. Ing. Ladislav Pilař, MBA, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 3. 11. 2023

doc. Ing. Tomáš Šubrt, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 30. 03. 2024

Čestné prohlášení

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

V Praze dne 31.03.2024

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala Ing. Kateřině Drahotové, Ph.D. za její vstřícný přístup a za cenné rady při zpracovávání diplomové práce. Dále bych chtěla poděkovat své rodině a partnerovi za jejich podporu.

Vyhledávání a výběr zaměstnanců ve vybrané organizaci

Abstrakt

Diplomová práce se zabývá problematikou vyhledávání a výběru zaměstnanců ve vybrané organizaci. Cílem této práce je navrhnout systém vyhledávání a výběru zaměstnanců pro Finanční úřad hlavního města Prahy. Práce je členěná do dvou částí, a to teoretické a praktické části práce.

Teoretická část práce se zabývá vysvětlením odborných pojmů týkajících se řízením lidských zdrojů v organizaci od jeho historického vývoje až po současné pojetí. Nejvíce se teoretická část zabývá objasněním oblastí vyhledávání a výběru zaměstnanců a dalších klíčových oblastí.

Praktická část práce je sestavena na základě výzkumu oblasti řízení lidských zdrojů celé finanční správy, následně je proveden kvalitativní výzkum metodou polostrukturovaných rozhovorů s vybranými personalisty a nakonec je proveden kvantitativní výzkum metodou dotazníkového šetření provedeného u zaměstnanců Finančního úřadu pro hlavní město Prahu.

Na základě zhodnocení praktické části práce jsou zjištěny nedostatky a poté je navržen systém vyhledávání a výběru zaměstnanců pro Finanční úřad hlavního města Prahy pro jeho zefektivnění.

Klíčová slova: řízení lidských zdrojů, vyhledávání zaměstnanců, zdroje vyhledávání zaměstnanců, výběr zaměstnanců, metody výběru zaměstnanců, zkušenost uchazeče, personální činnosti, personalista, inzerování pracovních míst.

Employee sourcing and recruitment in an organisation

Abstract

The diploma thesis deals with the issue of employee sourcing and recruitment in a selected organization. The objective of this thesis is to propose a system for searching and selecting of employees for the Tax Office of the capital city of Prague. The thesis is structured into two parts, namely the theoretical and practical part of the thesis.

The theoretical part of the thesis deals with the explanation of professional concepts related to the management of human resources in the organization from its historical development to the current concept. The theoretical part deals mostly with clarifying the areas of searching and selecting of employees and other key areas.

The practical part of the thesis is compiled on the basis of research in the area of human resources management of the entire financial administration, followed by qualitative research using the method of semi-structured interviews with selected HR professionals, and finally quantitative research using the questionnaire survey method conducted among employees of the Tax Office for the capital city of Prague.

Based on the evaluation of the practical part of the thesis, shortcomings are identified and then a system of searching and selecting employees for the Tax Office of the capital city of Prague is proposed to make it more efficient.

Keywords: human resources management, employee searching, employee search sources, employee selection, employee selection methods, applicant experience, HR activities, recruiter, job advertising.

Obsah

1 Úvod.....	11
2 Cíl práce a metodika	13
2.1 Cíl práce	13
2.2 Metodika	13
3 Teoretická část práce	15
3.1 Vývoj personalistiky	15
3.1.1 Personální administrativa.....	16
3.1.2 Personální řízení	16
3.1.3 Řízení lidských zdrojů	16
3.2 Modely řízení lidských zdrojů	17
3.2.1 Výzkum vztahu řízení lidských zdrojů a výkonu organizace	19
3.3 Personalista	20
3.4 Činnosti řízení lidských zdrojů	22
3.5 Vyhledávání zaměstnanců.....	27
3.5.1 Zdroje vyhledávání zaměstnanců.....	28
3.5.2 Metody získávání zaměstnanců	29
3.5.3 Doporučení uchazeče	30
3.5.4 Úřad práce a inzerce v médiích.....	31
3.5.5 On-line inzerování	31
3.5.6 Sociální sítě.....	32
3.5.7 Umělá inteligence	34
3.5.8 Personální agentury.....	34
3.5.9 Inzerát	35
3.6 Výběr zaměstnanců	36
3.6.1 Analýza dokumentace uchazečů.....	37
3.6.2 Výběrové pohovory	38
3.6.3 Testování uchazečů o zaměstnání.....	39
3.6.4 Assessment centre.....	39
3.7 Zkušenost uchazeče.....	39
3.8 Generace současného trhu práce	40
3.8.1 Baby boomers	40
3.8.2 Generace X	41
3.8.3 Generace Y	41
3.8.4 Generace Z.....	42
4 Praktická část práce.....	43
4.1 Charakteristika Finanční správy.....	43

4.1.1	Finanční úřad pro hlavní město Prahu	45
4.2	Činnosti řízení lidských zdrojů Finanční správy	48
4.2.1	Vyhledávání a výběr zaměstnanců.....	48
4.2.2	Přijímání zaměstnanců	49
4.2.3	Adaptace zaměstnanců	50
4.2.4	Odměňování státních zaměstnanců	50
4.2.5	Etika státních zaměstnanců	51
4.3	Data Finanční správy	52
4.4	Kvalitativní hloubkové rozhovory.....	54
4.5	Kvantitativní dotazníkové šetření.....	58
5	Zhodnocení a doporučení	78
5.1	Zhodnocení dat Finanční správy	78
5.2	Zhodnocení polostrukturovaných rozhovorů	78
5.3	Zhodnocení dotazníkového šetření.....	81
5.4	Doporučení	82
6	Závěr.....	85
7	Seznam použitých zdrojů.....	87
8	Seznam obrázků, tabulek, příloh a zkratk.....	90
8.1	Seznam obrázků	90
8.2	Seznam tabulek.....	90
8.3	Seznam příloh.....	91
8.4	Seznam použitých zkratk.....	91
Přílohy	92

1 Úvod

Základním klíčem k úspěchu každé organizace je schopnost efektivně vyhledávat a vybírat kvalifikované zaměstnance. Zaměstnanci tvoří nejdůležitější a nejcennější prvek každé organizace a jejich kvalita může zásadně ovlivňovat udržení výkonnosti a konkurenceschopnosti organizace. Ve vyspělém a stále se měnícím pracovním prostředí je právě řízení lidských zdrojů zásadním faktorem k dosahování dlouhodobých podnikatelských cílů. Každá organizace by měla klást důraz na aktuální trendy a inovace v oblasti řízení lidských zdrojů a neměla by zaostávat, protože dnešní společnost je stále více ovládána moderními technologiemi, které přináší i jejich moderní pohled na svět. Právě díky moderním informačním technologiím může být hledání nového zaměstnání pro řadu lidí mnohem jednodušší.

Organizace mají v dnešní době na výběr z mnoha metod vyhledávání zaměstnanců. Tou nejvyužívanější je inzerování nabídek na internetových portálech. Ty jsou vytvořeny právě za účelem zaměstnavatelům usnadnit hledání nových zaměstnanců a zároveň i usnadnit hledání práce uchazečům o zaměstnání. K inzerování nabídek je možné využívat různé sociální sítě, kde většina mladých lidí tráví spousty svého volného času. Pro takové formy vyhledávání a výběru zaměstnanců by měly organizace vynaložit více finančních prostředků, to je však obtížné pro státní správu, která je finančními prostředky limitována.

Z hlediska toho, že jsou zaměstnanci nedocenitelným prvkem každé organizace a jejich výkony a angažovanost ovlivňují úspěchy organizace, je třeba důkladně dbát na jejich motivaci a dostatečné odměňování. Pro zabezpečení požadovaného vztahu mezi výkonem zaměstnanců a pozitivními obchodními výsledky je nutné, aby si organizace udržovaly plně angažované zaměstnance.

Tématem této diplomové práce je vyhledávání a výběr zaměstnanců ve vybrané organizaci. Diplomová práce přispívá k lepšímu porozumění procesu vyhledávání a výběru zaměstnanců ve vybrané organizaci a navrhuje praktická opatření pro zlepšení systému vyhledávání a výběru zaměstnanců s ohledem na dnešní moderní společnost. V teoretické části práce jsou vysvětleny obecné pojmy oblasti týkající se řízení lidských zdrojů, konkrétně vyhledávání a výběru zaměstnanců v organizacích.

V praktické části práce je popsána vybraná organizace, kterou je pro tuto diplomovou práci Finanční správa České republiky a konkrétně její orgán Finanční úřad pro hlavní město Prahu. Další fáze praktické části je zaměřena na konkrétní data získaná pomocí rozhovorů

s vybranými personalisty a analýzou dotazníkového šetření se zaměstnanci Finančního úřadu pro hlavní město Prahu. Pomocí analýzy jsou vyhodnoceny nedostatky a je navržen systém, který zefektivní vyhledávání a výběr zaměstnanců tohoto orgánu Finanční správy.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Hlavním cílem této diplomové práce je navrhnout systém vyhledávání a výběru zaměstnanců ve vybrané organizaci. Pro diplomovou práci byl zvolen Finanční úřad pro hlavní město Prahu.

Dílčí cíle k naplnění hlavního cíle práce:

- vymezení pojmů týkající se oblasti vyhledávání a výběru zaměstnanců;
- porovnání soukromého sektoru se státním sektorem;
- ověření hypotéz;
- zhodnocení systému vyhledávání a výběru zaměstnanců na Finančním úřadu pro možné zefektivnění náboru nových zaměstnanců.

2.2 Metodika

Teoretická část práce je zpracována na základě metody komparace teoretických přístupů jednotlivých autorů a syntézy dílčích poznatků. Pomocí metody explanace jsou rozebrány a vysvětleny základní pojmy týkající se problematiky vyhledávání a výběru zaměstnanců, tak aby na teoretickou část mohla být následně aplikována praktická část práce.

Sedláková (2014, s. 25) vysvětluje komparaci jako způsob hledání shodných nebo rozdílných vlastností zkoumaných jevů. Syntéza spojuje dva a více prvků dohromady a za pomoci zobecňování dospívá k závěrům, tzn. na základě syntézy poznáváme jednotlivé prvky v rámci celku.

Na začátku praktické části práce je za pomoci deskripce představena Finanční správa ČR (dále jen „FS“), pod kterou spadá Finanční úřad pro hlavní město Prahu (dále jen „FÚ“). Je rozebrána organizační struktura FS, jsou vymezeny činnosti řízení lidských zdrojů FS a na základě informací získaných z interních zdrojů jsou objasněny údaje týkající se personálního útvaru.

Následně se práce rozděluje na dvě další fáze. V první fázi praktické části práce jsou realizovány kvalitativní polostrukturované rozhovory se dvěma vybranými odborníky

z oboru řízení lidských zdrojů, každý z jiné organizace pro porovnání vyhledávání a výběru zaměstnanců na FÚ s odlišným soukromým sektorem.

Podle Hendla (2016, s. 46) při polostrukturovaném rozhovoru s otevřenými otázkami má autor předem připravené otázky, na které respondenti odpovídají, důležité je mít předem vybrané téma a stanovené výzkumné otázky. Výhodou polostrukturovaného rozhovoru je přehlednost a zároveň i flexibilita. I když jsou otázky rozhovoru předepsané, rozhovor může jít více do hloubky tématu. Nevýhodou polostrukturovaného rozhovoru s otevřenými otázkami je časová náročnost.

Švaříček (2014, s. 45) uvádí, že při sběru dat by měly být dodrženy etické zásady. Účastníci výzkumu musí být plně seznámeni s okolnostmi vzniku výzkumu. Měli by vědět, za jakým účelem tento rozhovor vzniká, jak bude publikován a jak bude rozhovor časově náročný. Účastník také musí udělit souhlas, že jeho odpovědi budou zaznamenávány. Dále by měla být dodržena anonymita.

Ve druhé fázi praktické části práce je použito kvantitativní dotazníkové šetření na základě vybraných uchazečů, kde jsou nejprve vyjádřené výzkumné otázky a poté jsou stanoveny tři hypotézy, které budou následně ověřeny.

Dle Sedlákové (2014, s. 172) dotazníkové šetření bývá provedeno pomocí internetu, respondentům je zaslán e-mailem odkaz na internetovou stránku, kde se jim otevře dotazník k vyplnění. Výhodou takového dotazování je rychlý sběr dat a možnost zvolit si jakýkoliv design, obrázky atd. Je nutné si předem zjistit, zda je naše cílová skupina takto dosažitelná. U dotazníkového šetření musí být dodržena ochrana identity respondenta a je důležité přesvědčit respondenty, že je dotazník anonymní a data budou zabezpečena.

Na základě těchto dvou fází je zhodnocen systém vyhledávání a výběru zaměstnanců ve vybrané organizaci. Následně je navrženo zlepšení, tak aby bylo co nejefektivnější pro FÚ.

Výzkumné otázky:

1. Práce na FÚ je zajímavá pouze pro starší generace.
2. FÚ nemá vhodně zvolený systém vyhledávání zaměstnanců, který by zaujal mladé generace.

3 Teoretická část práce

3.1 Vývoj personalistiky

Název personalistika, pocházející z latinského slova *personalis* (osoba) to značí, že se tento obor točí primárně okolo osob jakožto zaměstnanců v daných organizacích. Podle Šikýře (2016, s. 8) je obor personalistika součástí řízení organizace, zabývající se řízením a vedením lidí. Personalistika se zabývá převážně řízením lidských zdrojů. Personální práce mají za úkol zabezpečit v organizaci dostatek schopných lidí, které bude organizace motivovat k maximálním výkonům, aby se daly uskutečňovat stanovené dlouhodobé cíle.

Koubek (2015, s. 13) definuje, že organizace nemůže fungovat, pokud se jí nedaří zajistit čtyři základní zdroje. Jimi jsou materiální zdroje, finanční zdroje, lidské zdroje a informační zdroje. Pokud organizace dokáže shromáždit, propojit a rozhábat tyto čtyři zdroje a bude jich plně a co nejlépe využívat, dokáže být úspěšná na trhu práce. Lidské zdroje jsou právě tím hlavním motorem k fungování ostatních zdrojů. Pokud mají lidé v organizaci dostatečné znalosti a dovednosti na základě informační zdrojů, mohou tak oživit a uvádět do pohybu materiální a finanční zdroje. Úspěšnost organizace závisí na uvědomění si významu lidí, hodnoty lidí a lidských zdrojů, protože právě lidé jsou to nejcennější a nejdůležitější, co každá organizace může vlastnit. Dříve se obor nazýval personalistika, v dnešní době se spíše používá označení HR – z anglického *Human Resources* neboli lidské zdroje (Vema, 2023).

Dle Kociánové (2010, s. 10) se v druhé polovině 19. století začíná rozvíjet první oblast personalistiky, kterou je péče o zaměstnance. Poté byl zaznamenán rozvoj personalistiky i v průběhu 1. světové války, kdy byly testovány schopnosti lidí pro jejich nejlepší využití, zejména v oblasti ozbrojených sil. Tím, že narůstaly personální činnosti a vedoucí organizací tyto činnosti přestávali zvládat, začínali vytvářet personální oddělení.

Personální práce neboli personalistika má tři etapy vývoje, a to od nejstarší po novodobější. Je to personální administrativa, personální řízení a řízení lidských zdrojů. Tyto tři etapy označují vývojové fáze personalistiky a její postavení v řízení organizace.

Koubek (2015, s. 14) k těmto fázím uvádí, že jsou často zaměňovány jako synonyma, ale není tomu tak. Každá fáze má úplně jiný význam a představuje tak rozdílné koncepce personální práce.

3.1.1 Personální administrativa

Dle Koubka (2015, s 14) se historicky nejstarším pojetím personalistiky uvádí personální administrativa neboli správa, která se zabývala jednoduchou administrativou spojenou se zaměstnáváním lidí. Administrativní práce zahrnovaly získávání a uchovávání informací o zaměstnancích, které se následně předávaly řídicím orgánům organizace.

Personální práce v některých organizacích přežívá dodnes jako personální administrativa, to však přináší více škody než užitku, jelikož zaměstnanci jsou bráni jako pouhá pracovní síla namísto toho, aby byla personální práce více doceňována. Jsou to organizace převážně s nízkou mírou dělby práce.

3.1.2 Personální řízení

Kociánová (2010, s. 11) uvádí, že se fáze personální administrativy se udržovala přibližně do 30. let 20. století, poté přišla fáze personálního řízení. V této fázi vývoje bylo činností kolem administrativy mnohem více, a proto se začínají rozvíjet personální útvary. Přibývá koncepcí personální a sociální politiky, zvyšuje se odbornost personálních pracovníků a personální práce se stávají významnou oblastí řízení organizace.

Dle Koubka (2015, s.15) personalistika začala být na profesionální úrovni. Pro personální práce se začaly využívat i externí organizace, které přebíraly zodpovědnost. Organizace přijaly uvědomění, že v lidech neboli v zaměstnancích je velký potenciál a jsou bráni jako konkurenční výhoda, jsou nevyčerpatelným zdrojem. I přes vyspělost personálního řízení v organizacích bylo málo vzhlíženo k dlouhodobému strategickému řízení, a proto v tomto směru personální práce lehce ztrácela.

3.1.3 Řízení lidských zdrojů

Dále Koubek (2015, s.15) uvádí, že následně v 50. a 60. letech 20. století přišla fáze řízení lidských zdrojů, se kterou nastala i nejnovější koncepce personalistiky. Řízení lidských zdrojů představuje nejdůležitější složku personalistiky. V této fázi se dokončuje vývoj procesu od administrativní činnosti k činnosti řídicí. Přechází se k dlouhodobému uvažování a strategickému plánování a lidé jsou považováni za unikátní bohatství organizace. Zaměřuje se na vnější faktory ovlivňující pracovní síly organizace jako je například životní prostředí, sociální rozvoj, právní předpisy, trh práce atd. Záležitosti týkající se zaměstnanců už nejsou pouze na personálních útvarech, ale předávají

se na vedoucí pracovníky – manažery. Ti se musejí více věnovat svým zaměstnancům, kteří potřebují hlavně motivaci.

Dle Armstronga (2017, s. 38) se řízení lidských zdrojů zabývá tím, jak jsou lidé řízeni a zaměstnáváni. Lze to považovat za filozofii o způsobech jednání s lidmi v zaměstnání, která je podložena řadou teorií týkajících se chování člověka v organizaci. Řízení lidských zdrojů se zabývá tím, jak přispívat ke zlepšení organizační efektivity prostřednictvím lidí, ale stejně tak se zabývá etickým kodexem – tím, jak by se s lidmi mělo zacházet v souladu se souborem morálních hodnot.

Řízení lidských zdrojů má oproti personální administrativě a personálnímu řízení mnohem více propracované postupy při náboru nových zaměstnanců, a to již od samého počátku, inzerce volných pracovních pozic, výběrového řízení, provádění pohovorů a následné přijímání nových zaměstnanců. Před inzercí musí být přesně dané, jaké jsou požadavky na nového zaměstnance. Co může potencionálnímu zaměstnanci organizace nabídnout, a jak ho za odvedenou práci odměnit, aby to bylo pro uchazeče zajímavé a přispěl tak k rozvoji organizace. Toto je založeno na strategii lidských zdrojů (HR), která je vzájemně integrovaná a je v souladu s obchodní strategií.

Řízení lidských zdrojů zahrnuje koordinaci, řízení a alokaci lidského kapitálu čili zaměstnanců a způsoby, které posouvají cíle organizace vpřed. Řízení lidských zdrojů se zaměřuje na investice do zaměstnanců, zajištění jejich motivace, rozvoje a udržování dobrých mezilidských vztahů na pracovišti. Zlepšuje to angažovanost lidí hlavně tím, že jim je umožněno, co nejlépe využívat jejich kapacity, realizovat jejich potenciál, který je přínosem pro organizaci i pro ně samotné a dosahovat spokojenosti prostřednictvím jejich práce.

Termín „lidské zdroje“ lze kritizovat, protože implikuje, že s lidmi lze manipulovat jako s jakýmkoli výrobním faktorem. Stále častěji je nahrazováno slovy „vedení lidí“. Nejběžnější je HRM – Human Resources Management. Ať je přijat jakýkoliv termín, přístup by měl být v každém případě založen na principu, že lidé tvoří místo.

3.2 Modely řízení lidských zdrojů

V osmdesátých letech 20. století se v Americe začali utvářet první modely řízení lidských zdrojů. Šikýř (2016, s. 45) uvádí, že základními modely stanovenými

na amerických univerzitách byl Michiganský model a Harvardský model. V Evropě byl poté formulován také evropský model.

Tabulka 1 – Modely řízení lidských zdrojů

Model	Definováno	Charakteristika
Michiganský model	Fombrun, Tichy a Devannaová (1984)	Založený na souladu mezi strategií k definování smysluplných cílů, strukturou tzn. uspořádání lidí a dalších zdrojů a systémem řízení lidských zdrojů tzn. systém výběru, hodnocení, odměňování a vzdělávání lidí.
Harvardský model	Beer a kol. (1984)	Zachycuje důležité determinanty a konsekvence řízení lidských zdrojů a vyzdvihuje úlohu manažerů.
Evropský model	Brewster (1993)	Založený na souladu mezi strategií organizace a strategií lidských zdrojů, je zde více zohledňována legislativa, a to hlavně pracovněprávní vztahy a zásah státu.

Zdroj: vlastní zpracování podle Šikýře (2016)

Michiganský model

Na základě Šikýře (2016, s. 45) je tento model označován také jako model shody. Je založený na základě souladu mezi strategií, strukturou a systémem řízení lidských zdrojů při stále se měnícím trhu práce. Strategie definuje zpracovaný podnikatelský plán, s provedenou analýzou silných a slabých stránek, příležitostí a ohrožení se stanovenými cíli k dosahování očekávaných výsledků podnikání. Struktura určuje uspořádání lidí v organizaci a ostatních zdrojů k dosahování požadovaných výsledků. V posledním bodě je definován systém výběru zaměstnanců s následujícími náležitostmi, jako je hodnocení odměňování a vzdělávání zaměstnanců.

Na těchto třech základních bodech je postaven model shody formulovaný autory Fombrunem, Tichy a Devannovou (1984).

Harvardský model

Šikýř (2016, s. 47) dále uvádí, že Harvardský model klade důraz na úlohu manažerů v oblasti řízení lidských zdrojů. Zainteresované strany, tzn. manažeři, zaměstnanci, zákazníci, dodavatelé apod., spolu se situačními faktory ovlivňují pravidla a procesy v řízení lidských zdrojů, ze kterých vytvářejí výsledky lidských zdrojů, jako například oddanost a výkonost zaměstnanců, motivaci a další, a to vše v dlouhodobé perspektivě. Uplatňovaná pravidla a procesy zahrnují vliv zaměstnanců, pohyb lidské síly, systém odměňování a systém práce. Harvardský model formulovali Beer a kol. (1984).

Evropský model

Evropský model je formulován Brewsterem (1995). Šikýř (2016, s. 48) k tomuto modelu dodává, že tento model se zaměřuje především na okolí organizace a zásady legislativy. Právě z právního hlediska má evropský model mnohem přísnější pravidla než oba předešlé modely. Systém řízení lidských zdrojů spolu utváří strategie organizace se strategií lidských zdrojů.

3.2.1 Výzkum vztahu řízení lidských zdrojů a výkonu organizace

Podle Šikýře (2016, s. 59) je v oblasti řízení lidských zdrojů možné najít spoustu pojmů, které v této oblasti mají svůj význam. Odborníci na řízení lidských zdrojů prováděli mnoho výzkumů ohledně vztahů mezi řízením lidských zdrojů a výkonem organizace. Nejvhodněji vymezuje podstatu tohoto vztahu Obecný model navržený Paauwem a Richardsonem (1997). Šikýř (2016, s. 59) dále dodává, že aby mohla organizace dosahovat předem stanovených cílů, potřebuje k tomu schopné a motivované zaměstnance, které si však nejdříve musí získat, rozvíjet a dobře je využívat. S pomocí zaměstnanců jsou teprve získáváni spokojení zákazníci, pro které jsou vytvářeny požadované výrobky a služby a tyto kroky se následně promítají na hospodaření organizace.

Základním prvkem každé organizace by měli být spokojení zákazníci, protože právě ti vedou k dosahování stanovených strategických cílů a k uspokojování potřeb ostatních, jako jsou například majitelé, manažeři, zaměstnanci, dodavatelé, stát apod. Právě tyto schopnosti organizace jsou předpokladem dosahování dlouhodobé výnosnosti a stálé konkurenceschopnosti.

3.3 Personalista

Podle Armstronga (2009, s. 105) se role personalistů velmi liší podle toho, jakou oblastí organizace se zabývají, jestli obecnou (např. HR ředitel, HR manažer, personalista) nebo specializovanou (např. vedoucí vzdělávání a rozvoje, vedoucího oddělení odměňování) a úrovně, na níž pracují (strategické, výkonné nebo administrativní) jsou dány podle potřeby organizace.

Každý personalista by měl mít tyto schopnosti, měl by velmi dobře znát podnik a podnikové prostředí, měl by rozumět podnikové kultuře a personální politice, měl by znát podnikovou strategii a konkurenci podniku. Dalším požadavkem na personalistu jsou strategické schopnosti, měl by se zapojit při vytváření podnikových strategií, vizí do budoucna a utvářet k nim vhodnou personální strategii. Personalista se snaží udržovat efektivnost podniku, tím že zabezpečuje dostatečně kvalifikovanou pracovní sílu, přispívá k rozvoji znalostí. Měl by provádět konzultace s lidmi a řešit problémy, které ovlivňují jejich pracovní výkon, může koučovat klienty a předávat jim různé dovednosti. Vede manažery ke správnému jednání, zastává personální služby, rychle a efektivně dokáže předvídat požadavky lidí a dokáže poskytnout radu nebo pomoc.

Nejdůležitějšími schopnostmi personalisty je neustále dbát na svůj rozvoj, udržovat krok s novinkami v řízení lidských zdrojů, získávat stále více znalostí a dovedností ve své oblasti a prohlubovat svoje zkušenosti.

Recruiter

Podle Tegzeho (2019, s. 23) recruitment zahrnuje celou oblast personalistiky a v dnešní době, kdy se vše inovuje, tak nahrazuje zastaralý pojem nábor lidí, to samé recruiter nahradil pojem, který v českém jazyce znamená náborář, to je osoba, která hledá a najímá nové pracovníky. Velkou zásluhu na kvalitně odvedené práci recruitera má internet. Ten výrazně rozšířil recruiterovi prostor pro uplatňování jeho práce, protože může vybírat z mnohem většího počtu kvalitních lidí. Oblast recruitmentu je k nalezení jak v moderních firmách nebo mezinárodních společnostech, tak právě v personálních agenturách, které mohou organizace oslovit pro získání nových zaměstnanců.

Sourcer

Součástí recruitmentu je i sourcer, to je tzv. lovec a jeho náplní je aktivně vyhledávat potenciální uchazeče a informace o nich. Jeho prací je vyhledávat vhodné uchazeče, které přesvědčuje k absolvování pohovoru na pozici, pro kterou sourcer shání vhodného

kandidáta. Sourcer se pohybuje po sociálních sítích, které má velice dobře nastudované a velmi dobře se v nich orientuje a ví, kde nacházet potřebné informace o osobách, které se snaží následně oslovit. Pro vyhledávání uchazečů se může použít několik sourcingových metod. Většina těchto metod existuje pouze v anglickém jazyce, proto sourcer musí umět velice dobře anglicky, aby mohl všechny tyto metody používat.

Zatímco sourcer vyhledává spíše pasivní uchazeče, recruiter se specializuje více na vztahy s potenciálními uchazeči a doprovází je celým procesem náborem. Oba tyto náboráři musí být dostatečně kvalifikovaní a musí mít hodně zkušeností.

Headhunter

Headhunter je ještě na vyšší úrovni znalostí než sourcer, protože se zabývá náborem ve středním až vrcholovém managementu. Headhunteři oslovují i zaměstnance jiných organizací jako vhodné uchazeče a jejich snahou je přivést vhodného kandidáta pro smlouvanou organizaci. Pro všechny tři profese je nejdůležitějším úkolem zaujmout daného uchazeče a donutit ho reagovat, jelikož se hledají uchazeči i mezi stále pracujícími zaměstnanci, kteří zatím nejsou motivováni ke změně zaměstnání.

Životní cyklus zaměstnance

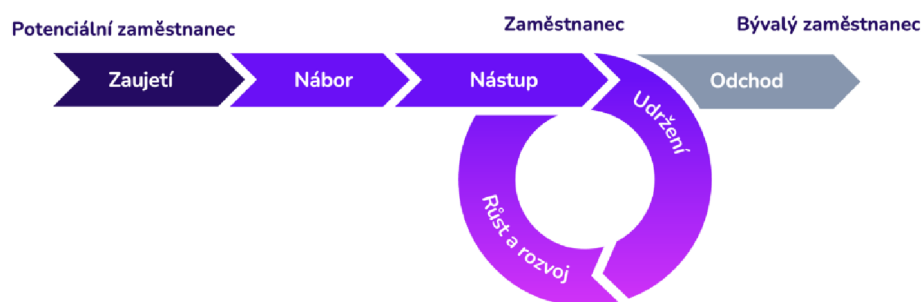
Aptien (2023) dodává, že životní cyklus zaměstnance představuje fáze, kterými musí projít téměř každý zaměstnanec. Tyto fáze se netýkají pouze zaměstnance, ale hlavně i personalisty a každé organizace. Fáze zahrnují vyhledávání potenciálního zaměstnance, pracovní pohovor, výběr, nástup na danou pozici, adaptaci, rozvoj zaměstnance, hodnocení, a nakonec jeho odloučení. Každá fáze má určité potřeby rozhodování a jednání se zaměstnanci, které by měla organizace dobře znát a měla by je umět dobře využívat. Životní cyklus zaměstnance je podstatou řízení lidských zdrojů, neboť bez zaměstnanců by nefungovalo žádné personální oddělení.

Šest základních nejčastěji používaných fází životního cyklu zaměstnance:

- vyhledávání a zaujetí vhodného kandidáta na pracovním trhu;
- výběr z více kandidátů a následný nábor nového zaměstnance;
- nástup a adaptace zaměstnance na nové pracovní pozici;
- zajištění vytrvalosti zaměstnance na pracovním místě a rozvoj jeho znalostí, vzdělávání a odměňování výkonu zaměstnance;
- zvyšování zkušeností a růst v kariérním žebříčku organizace;
- odchod zaměstnance z organizace.

Obrázek 1 – Životní cyklus zaměstnance

Životní cyklus zaměstnance



Zdroj: Aptien, 2023

3.4 Činnosti řízení lidských zdrojů

Činnosti řízení lidských zdrojů vymezují výkonnou část personální práce. Každý autor uvádí jiný počet a jiné pojetí těchto činností. Koubek rozvíjí tyto činnosti mnohem větší míře než Šikýř. To znázorňuje následující tabulka.

Tabulka 2 – Pojetí činností řízená lidských zdrojů

Činnosti řízení lidských zdrojů	
Podle Koubka (2015)	Podle Šikýře (2016)
Vytváření a analýza pracovních míst	Vytváření pracovních míst
Personální plánování	Plánování lidských zdrojů
Získávání, výběr a přijímání pracovníků	Obsazování volných pracovních míst
Hodnocení pracovníků	Řízení pracovního výkonu a hodnocení zaměstnanců
Rozmíst'ování (zařazování) pracovníků a ukončování pracovního poměru	Odměňování zaměstnanců
Odměňování	Vzdělávání zaměstnanců
Vzdělávání pracovníků	Péče o zaměstnance a pracovní podmínky
Pracovní vztahy	
Péče o pracovníky	
Personální informační systém	
Průzkum trhu práce	
Zdravotní péče o pracovníky	
Činnosti zaměřené na metodiku průzkumů, zjišť'ování a zpracování informací	
Dodržování zákonů v oblasti práce a zaměstnávání pracovníků	

Zdroj: vlastní zpracování, Koubek (2015), Šikýř (2016)

Vysvětlení jednotlivých činností řízení lidských zdrojů podle pojetí Šikýře (2016):

Vytváření pracovních míst

Dle Kociánové (2010, s. 53) před procesem vytváření pracovních míst je nutné provést analýzu pracovních míst a zjistit podmínky a požadavky pracovního místa. Jaká je potřeba výkonnost zaměstnance pro pracovní místo a jaké úkoly se budou muset plnit k dosahování cílů organizace. Podle těchto podmínek se může vytvářet a obsazovat volné pracovní místo.

Plánování lidských zdrojů

Dvořáková (2012, s.120) uvádí, že plánování lidských zdrojů je proces zjišť'ování, kolik je potřeba určitých pracovníků v organizaci. Jaké musejí mít pracovníci schopnosti a dovednosti, aby mohli být co nejlépe plněny plány organizace a stanovené cíle.

Obsazování volných pracovních míst

Podle Šikýře (2016, s. 82) se jedná o nejrozsáhlejší činnost řízení lidských zdrojů. Aby byla jakákoliv organizace schopna plnit své cíle, potřebuje k tomu kvalifikované zaměstnance. Proto každá organizace musí umět, jak vyhledávat, tak správně vybírat své zaměstnance. Vyhledávání a výběr zaměstnanců je problematikou této diplomové práce, proto jsou tyto dvě činnosti podrobněji rozebrány v následujících kapitolách. Po těchto dvou nejdůležitějších činnostech následuje přijímání zaměstnanců.

To znamená, že uchazeči o zaměstnání, který projde procesem vyhledávání a výběru zaměstnanců a splňuje všechny důležité požadavky pro volné pracovní místo, je nabídnuta možnost uzavření pracovněprávního vztahu s danou organizací. Takovému uchazeči musí být sděleny všechny pravdivé informace, které se týkají pracovní pozice před tím, než je pracovněprávní vztah uzavřen a na základě veškerých informací se uchazeč rozhodne, zda nabídku opravdu přijme.

Přijímání zaměstnanců stanovuje zákoník práce, podle kterého se zaměstnanec přijímá do pracovního poměru podpisem pracovní smlouvy. Pracovní smlouva může být na dobu neurčitou, případně na dobu určitou. Ve smlouvě je také stanovena týdenní pracovní doba, která je běžně 40 hodin týdně nebo kratší, v případě zkráceného úvazku činí 20 hodin týdně. Zaměstnanec může být také přijat na základě dohody o provedení práce, kdy nesmí jeho rozsah práce překročit 300 hodin za kalendářní rok. A dále na základě dohody o pracovní činnosti, kdy nesmí pracovní doba překročit v průměru polovinu týdenní pracovní doby.

Dle Kociánové (2010, s. 131) je adaptace jedním z nejdůležitějších procesů po přijetí nového zaměstnance do organizace. Adaptace na nové pracovní místo znamená pro nového zaměstnance sžít se s novou pracovní pozicí, s novým prostředím a novými lidmi. Pomáhá novému pracovníkovi zvládnout fázi začlenění se do nového kolektivu a do nového pracovního procesu. Po novém zaměstnanci se požaduje, aby se co nejrychleji zaučil a mohl podávat pracovní výkony jako již stávající zaměstnanci. Nejdůležitější na procesu adaptace je udržet zaměstnance spokojeného v novém zaměstnání a eliminovat tak pravděpodobnost brzkého odchodu, přesto je adaptace nových zaměstnanců v organizacích často podceňována.

Šikýř (2016, s. 115) rozlišuje dva typy adaptace, a to adaptaci formální a neformální. Formální adaptace probíhá na základě plánované adaptace s personalistou nebo nadřízeným

zaměstnancem, zatímco neformální adaptace je prováděna volně pouze za pomoci spolupracovníků.

Kociánová (2010, s. 134) dodává, že ve většině organizací probíhá adaptace podle individuálního plánu adaptace zaměstnanců, který udává, jak bude celý proces adaptace probíhat a jak dlouhé bude jeho trvání. Adaptační proces trvá většinou ode dne nástupu do práce a končí na základě rozhodnutí vedoucího pracovníka nebo po skončení zkušební doby nebo po předem určené době uvedené v individuálním plánu adaptace. Někdy však délka procesu adaptace závisí na pracovní pozici, kdy u složitějších nebo vyšších pracovních pozic může trvat i delší dobu než půl roku.

Řízení pracovního výkonu a hodnocení zaměstnanců

Podle Horváthové a kol. (2016, s. 156) hodnocení zaměstnanců je klíčovým prvkem úspěšného řízení lidských zdrojů v každé organizaci. Systém hodnocení dává zaměstnancům zpětnou vazbu k jejich odvedené práci. Tento systém slouží ke zhodnocení výkonu zaměstnanců a pro dosahování strategických cílů. Důkladné a spravedlivé hodnocení je nejen důležité pro motivaci zaměstnanců, ale je také přínosné pro kontrolu vztahu mezi výkonem zaměstnanců a obchodními výsledky.

Klíčovým prvkem efektivního hodnocení zaměstnanců je vzájemná komunikace. Vedoucí by měli klást důraz na objektivitu a nestrannost při hodnocení. Vedoucí by měli naslouchat potřebám a názorům zaměstnanců. Otevřený rozhovor může vytvořit prostředí vzájemného respektu a důvěry, což má pozitivní vliv na firemní kulturu a spokojenost zaměstnanců. Zpětná vazba, kterou poskytuje vedoucí pracovník zaměstnanci, by měla nabízet zaměstnanci nový směr pro jeho další rozvoj.

Hodnocení zaměstnanců není pouze administrativní povinností, ale strategickým nástrojem pro růst a rozvoj organizace. Když je provedeno důkladně, může motivovat zaměstnance k dosahování ještě lepších výsledků a k utváření příjemného prostředí, ve kterém se každý cítí dostatečně oceněným a podporovaným jak v osobním, tak i profesním rozvoji.

Odměňování zaměstnanců

Bělohlávek (2016, s. 177) uvádí, že odměňování zaměstnanců předchází motivace. Podstatou motivace je udržovat kvalitní zaměstnance ve své organizaci, tak aby nenarůstala fluktuace, a přitom se organizace stále dokázala rozvíjet.

Podle Armstronga (2017, s. 38) motivace zvyšuje sílu organizace, protože faktory ovlivňující motivaci zaměstnanců vedou ke zlepšování výkonnosti a produktivity zaměstnanců a tím ovlivňují celkový úspěch organizace.

Koubek (2015, s. 278) sděluje, že motivátorem zaměstnance by měla být jeho práce, to však pouze v případě je-li se svou prací spokojen. Zaměstnanec musí svou práci dělat rád a musí jí považovat za významnou, potom ho jeho práce bude motivovat k tomu, aby odváděl svou práci, co nejlépe. Motivační přístup v organizaci je užitečný a organizace by si měla na takovém přístupu velmi zakládat, pokud chce být na trhu úspěšná.

Mezi hlavní motivátory ke spokojenosti se můžou řadit úspěch, uznání, práce sama, odpovědnost, povýšení i možnost osobního růstu. Každý zaměstnanec ke své motivaci potřebuje vidět, že je pro organizaci užitečný, že jeho práce je smysluplná, že si ho organizace cenní, a že organizaci přináší skvělé výsledky. Tyto duševní stavy u zaměstnance přispívají ke zvýšení motivace k práci a k ještě většímu zlepšení pracovního výkonu.

Šikýř (2016, s. 128) uvádí, že za své výkony jsou zaměstnanci odměňováni na základě hodnocení. Zaměstnanci musí být spravedlivě odměňováni za vykonanou práci, to je hlavní účel odměňování. Je potřeba ocenit skutečné výkony zaměstnanců tak, aby se cítili dostatečně uspokojení. Odměňování by mělo být prováděno v souladu s pracovněprávními předpisy a na základě hospodářských výsledků organizace.

Šikýř (2016, s. 128) dále uvádí:

„Spravedlivé a efektivní odměňování zaměstnanců umožňuje:

- *získat a stabilizovat schopné a motivované zaměstnance;*
- *nastavit zákonné a konkurenceschopné rozdíly v odměnách zaměstnanců;*
- *zajistit efektivní řízení nákladů práce a financování systému odměňování.“*

Odměňování zaměstnanců je určeno ke dvěma na sobě závislým procesům, a to uskutečňování strategických cílů organizace a uspokojování potřeb zaměstnanců.

Základní formy odměňování:

- mzda;
- plat;
- odměna z dohody.

Dále existují i nepeněžní formy odměňování, jako je například pochvala, odborný rozvoj, pružná pracovní doba, zlepšení pracovního prostředí, lepší bezpečnost a ochrana zdraví, přátelské pracovní prostředí apod.

Vzdělávání zaměstnanců

Jak uvádí Koubek (2015, s. 213), vzdělávání v této moderní době je pro společnost celoživotním procesem a vzdělávání zaměstnanců vymezuje proces rozvoje jejich znalostí, schopností a dovedností. Zaměstnanci musejí udržovat krok s inovacemi organizace a musejí být připraveni na jakékoliv změny organizace.

Péče o zaměstnance a pracovní podmínky

Tato činnost představuje povinnou, smluvní a dobrovolnou péči o zaměstnance. Do těchto tří skupin spadá pracovní doba, bezpečnost práce a ochrana zdraví na pracovišti, pracovní prostředí, služby poskytované zaměstnancům na pracovišti a další.

Dle Horváthové a kol. (2016, s. 115) důležitou součástí těchto činností je etický kodex. Etika udává pravidla, která by měla vést ke spravedlivému a vstřícnému chování člověka v organizaci. Na etickém chování by si měli zakládat hlavně vedoucí pracovníci, aby byli dobrými vzory pro ostatní zaměstnance v organizaci. V organizacích téměř denně nastávají problémy a konfliktní situace, pro organizaci je nezbytné v těchto situacích dodržovat zásady etického chování a respektovat etická pravidla.

3.5 Vyhledávání zaměstnanců

Podle Šikýře (2016, s. 94), aby byla jakákoliv organizace schopna plnit své cíle, potřebuje k tomu kvalifikované zaměstnance. Proto každá organizace musí umět, jak vyhledávat, tak správně vybírat své zaměstnance. Pro vyhledávání zaměstnanců jsou potřeba volná pracovní místa, která může organizace nabízet k obsazení novými zaměstnanci. Volná pracovní místa organizace získá, pokud chce plánovaně rozšiřovat své činnosti, při kterých vzniknou nová pracovní místa nebo při odchodu zaměstnance například do důchodu, na mateřskou dovolenou nebo ukončením zaměstnaneckého poměru. Zaměstnance lze vyhledávat několika způsoby a na několika místech.

Dle Koubka (2015, s. 105) v případě, že organizace bude dodržovat její perfektně stanovené metodologicky propracované postupy, může se tím vyhnout určitým ztrátám a časovým prodlevám v době od uvolnění k znovu obsazení pracovního místa. V případě,

že chce organizace vyhledávat a obsazovat nové zaměstnance na volné pracovní pozice, musí mít nejdříve pečlivě stanovené požadavky na každou volnou pracovní pozici.

Tegze (2019, s. 303) vymezuje, jak dělíme kandidáty, a to na aktivní a pasivní. Aktivní kandidáti jsou ti, kteří se sami přihlásí o zaměstnání, tzn. reagují na nabídku na internetových portálech, z tisku, z rádia a ostatní. Zatímco pasivní kandidáti nehledají aktivně novou práci, ale recruiter, sourcer nebo headhunter se je snaží vyhledávat a nabízet jim jinou lepší práci, tím že je sám osloví většinou přes sociální sítě (Randstat, 2022).

Tegze (2019, s. 303) dále uvádí, pozitivní stránkou pasivních uchazečů jsou jejich znalosti a zkušenosti, těch si zaměstnavatelé cení nejvíce. Pasivní uchazeči nemají zapotřebí lhát o svých zkušenostech, proto aby získali novou práci, jelikož jí nepotřebují, jsou upřímní. Negativní stránkou pasivních uchazečů je trpělivost při oslovování. Pasivní uchazeči nejsou motivováni k hledání nové práce, a proto je potřeba v nich nejdříve takový zájem vzbudit. To může trvat týdny až měsíce a na to by měl být každý recruiter připraven.

3.5.1 Zdroje vyhledávání zaměstnanců

K obsazování volných pracovních míst mohou organizace využívat vnitřní i vnější zdroje vyhledávání zaměstnanců.

Šikýř (2016, s. 97) udává, že pod pojmem **vnitřní zdroje** si lze představit například zaměstnance, které může organizace povýšit a obsadit jimi volnou pracovní pozici. Takové přesuny stálých zaměstnanců jsou výhodné, protože mají již zkušenosti a zároveň je to dobrá motivace pro všechny ostatní zaměstnance v organizaci. Dále se může stát, že je potřeba zrušit určitá pracovní místa v rámci organizačních změn, i v tomto případě může organizace přesunout zaměstnance ze zrušeného místa na volné pracovní místo. Výhodou využití vnitřních zdrojů je znalost zaměstnance, uvolnění místa pro vlastní zaměstnance, motivace ostatních pracovníků, znalost organizace a nižší mzdové náklady. Nevýhodou může být negativní vliv na mezilidské vztahy v organizaci, jako například rivalita a zklamání kolegů. Výběr z vnitřních zdrojů má velmi omezený výběr a náklady na vzdělání zaměstnance můžou být o něco vyšší.

Do **vnějších zdrojů** lze zařadit nezaměstnané na trhu práce, zaměstnance jiných organizací, absolventy škol a další.

Podle Dvořákové (2012, s. 134) mezi výhody využívání vnějších zdrojů lze uvést například přínos „nové krve“, neboli nových nápadů a inovací, kterými může nový zaměstnanec přispět organizaci k celkové inovaci. Přesto je potřeba zaměstnancům

z vnějších zdrojů věnovat mnohem více času pro jejich adaptaci a seznámení se s celkovým chodem organizace. To může vést k mnohem vyšším nákladům za nového zaměstnance. Nevýhodou je délka trvání obsazování nového místa z vnějších zdrojů a rizikem může být i zkušební doba, kterou zaměstnanec nemusí vydržet do konce.

Požadavky na pracovníka

Podle Koubka (2015, s. 134) se požadavky na zaměstnance určují podle specifikace volné pracovní možnosti a dále se rozdělují podle důležitosti, a to na:

- nezbytné požadavky – jsou nezbytně nutné pro danou pracovní pozici jako je například dosažené vzdělání;
- žádané požadavky – nejsou úplně nutné, co se týče důležitosti, ale rozhodně jsou přínosné. Jde třeba o dosavadní praxi. Pokud budoucí zaměstnanec bude mít větší zkušenosti v daném oboru, bude se lépe adaptovat;
- vítané požadavky – nejsou potřebné, ale jsou výhodné, pro zjišťování využitelnosti zaměstnance v organizaci. Jedná se například o znalosti cizího jazyka;
- okrajové požadavky – nejsou nezbytné, dají se zaručit jinak, ale používají se například při rozhodování, jaký uchazeč se na danou pozici bude více hodit, pokud by podle ostatních požadavků byli dva uchazeči stejně vhodní.

3.5.2 Metody získávání zaměstnanců

Jak Šikýř (2016, s. 97) uvádí, způsob získávání zaměstnanců zahrnuje určitý postup oslovení a zaujetí potenciálních uchazečů o volnou pracovní pozici. Stanovení si vhodného způsobu přilákání zaměstnanců souvisí s mnoha okolnostmi. Nejprve je nutné vědět, jaké se bude obsazovat pracovní místo a z jakých zdrojů se bude obsazovat. Dále je důležité stanovit si podmínky pro obsazení volného pracovního místa. Zjistit aktuální situaci potenciálních uchazečů na trhu práce a jejich zájem. V poslední fázi si musí organizace stanovit čas a peníze, které použije pro obsazení daného pracovního místa.

Potencionálního uchazeče z vnitřních zdrojů může organizace oslovit přímo na pracovišti, přes intranet organizace nebo na vývěsce, přes elektronickou poštu nebo na základě doporučení jiného zaměstnance. Využití vnitřních zdrojů je pro organizaci levnější variantou získávání zaměstnanců, proto je pro určité organizace také prioritní volbou.

Ve druhém případě při použití vnějších zdrojů získávání zaměstnanců je možné oslovovat potencionální uchazeče prostřednictvím internetových stránek, vlastních webových stránek, tisku, televize, rádia, personálních agentur nebo přes úřad práce a přes další možnosti.

Dle Dvořákové (2012, s. 135) je oslovování zájemců o zaměstnání přes místní vývěsku nebo přes úřad práce levnější variantou pro získávání zaměstnanců, ale je to varianta spíše pro méně kvalifikované uchazeče. Méně nákladnou možností je i samostatné přihlášení uchazeče nebo doporučení možného uchazeče stávajícím zaměstnancem.

Tabulka 3 – Srovnání metod vyhledávání zaměstnanců podle autorů

	Dvořáková (2012)	Koubek (2015)	Šikýř (2016)
Inzerce v médiích	x	x	x
Internetová inzerce	x	x	x
Personální agentury	x	x	x
Spolupráce se vzdělávacími institucemi	x	x	x
Úřad práce	x	x	x
Spolupráce se sdruženími odborníků	x	x	
Spolupráce s odbory		x	
Doporučení uchazeče	x	x	x
Přímé oslovení	x	x	x
Samostatné nabídky uchazečů	x	x	
Vývěsky	x	x	x
Letáky	x	x	

Zdroj: vlastní zpracování, Dvořáková (2012), Koubek (2015), Šikýř (2016)

3.5.3 Doporučení uchazeče

Jak uvádí Tegze (2019, s. 269), doporučení od známého je stále tou nejlepší reklamou, protože lidé jsou lehce ovlivnitelní, proto je to velmi účinný zdroj získávání uchazečů. Získávání zaměstnanců na základě doporučení je pro každou organizaci úsporou času a peněz, jelikož není potřeba vynakládat čas a peníze na prvotní vyhledávání zaměstnanců a rovnou se přechází k výběrovému řízení.

Podle průzkumů bylo zjištěno, že zaměstnanci, kteří byli získáni na základě doporučení setrvávají v organizacích mnohem déle než zaměstnanci přijatí na základě internetových portálů. Proto organizace tvrdí, že přes doporučení uchazečů se získávají lepší uchazeči.

3.5.4 Úřad práce a inzerce v médiích

Podle Šikýře (2016, s. 97) metoda vyhledávání zaměstnanců přes **Úřad práce** je možné využívat jak zaměstnavateli, tak uchazeči o zaměstnání. Je to levná varianta pro vyhledávání uchazečů, protože úřady práce jí poskytují bezplatně. Uchazeč o zaměstnání při první návštěvě vyplní formulář s možnostmi, o jakou práci by měl zájem a úřad práce mu poté dává konkrétní nabídky podle jeho požadavků.

Kociánová (2010, s. 85) uvádí, že inzerovat lze pomocí různých médií, jako jsou odborné časopisy, televize, rádia apod. V odborných časopisech může být inzerát uveden přímo v sekci inzerce nebo jako reklama, na jakékoliv stránce časopisu. Je důležité zvolit vhodné tiskoviny na základě inzerované pracovní pozice. **Inzerce v médiích** jsou poměrně nákladné, a proto by měla být taková inzerce dostatečně efektivní. Musí správně oslovit cílovou skupinu, aby v ní vzbudila zájem na inzerát reagovat.

Inzerát v médiích by měl obsahovat působivý název, organizaci, popis pracovního místa, platové podmínky, požadavky na vhodného kandidáta, způsob, jakým se může uchazeč přihlásit a do kdy je nabídka platná.

3.5.5 On-line inzerování

Vzhledem k tomu, že podle Šikýře (2016, s. 97) jsou informační technologie v dnešním světě velmi rozsáhle využívány, je mnohem žádanější variantou on-line inzerování neboli e-recruitment, protože může zaujmout větší škálu potencionálních uchazečů. Za pomoci internetu, a to webových stránek a elektronické pošty, je možné zveřejňovat nabídky zaměstnání a komunikovat s potencionálními uchazeči o zaměstnání. Takovou možností je využívání internetových portálů pro inzerování volných pracovních míst, jako je například jobs.cz, práce.cz a jiné. Na těchto portálech mohou uchazeči reagovat na konkrétní inzerát nebo přímo zaměstnavatelé zde mohou sami vyhledávat uchazeče, kteří se registrovali do databází těchto portálů. Výhodou pro uchazeče je, že zde mohou rovnou reagovat na pracovní nabídku pomocí formuláře, který se na většině takových portálů

nachází hned pod inzerátem. Všechny reakce na inzerát přes internetové portály mají stejnou strukturu, a proto personalistům usnadňují práci a šetří jim to čas.

Dále téměř každá organizace, která potřebuje ke své práci využívat zaměstnance, zkouší zaujmout potenciální uchazeče na vlastních webových stránkách, v sekci „Kariéra“. Zde jsou uvedené všechny potřebné informace, jako jsou informace přímo o zaměstnavateli, tak i konkrétní informace o nabízené pracovní pozici. Uchazeč pomocí těchto informací může zjistit, zda by měl o pracovní nabídku opravdu zájem.

Všechny tyto internetové možnosti vyhledávání zaměstnání poukazují na gramotnost uchazečů, jaké mají schopnosti ovládat informační technologie. To může být výhodné pro organizace, které potřebují získat zaměstnance na pozice, kde je podmínkou informační technologie dobře ovládat.

3.5.6 Sociální sítě

Šikýř (2016, s. 98) uvádí, že velké množství uchazečů je také možné získat přes sociální sítě, jako je Facebook, Twitter nebo LinkedIn a jiné. Sociální sítě jsou v dnešní době nemodernější metodou získávání zaměstnanců. Právě na sociálních sítích se utvářejí různé skupiny lidí, které mají stejné zájmy, jako například hledání nové práce. Sociální sítě jsou také pomocníkem při získávání zákazníků a obchodních partnerů.

Dle Tegzeho (2019, s. 181) je **Facebook** zdárným úkazem toho, že pomocí on-line inzerování je možné zacílit na vybranou skupinu. Na sociální síti Facebook si může každý založit svůj profil, kam uvede své osobní údaje, vzdělání a pracovní zkušenosti. Pomocí svého profilu může nacházet nové přátele, díky kterým může získat nové kontakty například pro získání nového zaměstnání, anebo může rovnou vyhledávat skupiny, kde lidé sdílí své pracovní nabídky.

Facebook je v rámci vyhledávání zaměstnanců zajímavý spíše pro aktivní kandidáty. Je to sociální síť, kde lidé sdílí informace převážně se svými přáteli a očekávají komunikaci pouze s nimi, proto každý, kdo chce oslovovat někoho jako vhodného kandidáta na pracovní pozici, by si měl nejdřív rozmyslet, zda je opravdu vhodné ho oslovovat přímo přes Facebooku. Recruiter by měl dbát na uživatelské soukromí. Nemělo by se z vyhledávání zaměstnanců na Facebooku stát kyberstalking (internetové pronásledování).

LinkedIn je nejpoužívanější sociální síť, kde je možné hledat pasivní kandidáty. Pro recruitera, to je osoba vyhledávající nové zaměstnance, je v dnešní době nutností mít

založený profil na LinkedInu. Pokud chce být recruiter úspěšný, měl by na této sociální síti trávit většinu své pracovní doby. Založený profil jak pro recruitera, tak pro kandidáta by měl obsahovat pravdivé informace, měl by být na profesionální úrovni. Pro každého kandidáta by mělo být důležité na svůj profil důkladně uvést své dosažené vzdělání, všechny pracovní zkušenosti a schopnosti ovládat všechny důležité programy. Je to v jeho zájmu, pokud chce být osloven recruiterem, který shání uchazeče na zajímavou a dobře ohodnocenou práci.

Správný recruiter si musí vybudovat svoji síť, ve které pomocí nových přátel buduje komunitu, protože v té se mu bude snáze vyhledávat vhodný uchazeč. Na základě spojení s lidmi, se kterými již spolupracuje, může recruiter získávat i doporučení. Taková doporučení jsou pro recruitera výhodná, protože ho lidé mohou více poznávat a obohatí to jeho profil, který se tím stane ještě zajímavější. Přidávání nových lidí do sítě recruitera by mělo být promyšlené, tak aby nebylo chaotické, a aby byli vybráni opravdu kvalitní kandidáti.

Připojování do různých skupin na LinkedInu, je obdobné jako u Facebooku. Skupiny jsou utvářeny se zacílením na určité skupiny lidí se stejným zájmem. Například se může jednat o skupinu lidí na stejné pracovní pozici, kde můžou srovnávat pracovní zkušenosti a kde recruiter může následně mezi nimi vybírat vhodného kandidáta, kterého právě hledá pro určitou organizaci.

Nejlepším způsobem, jak o sobě dát vědět, je reagování na články a příspěvky druhých lidí a také psát vlastní články a příspěvky. Tím si lidé můžou velmi pomoci, aby o nich věděli jiní uživatelé LinkedInu a získávají si tak důvěru. Další možností, jak se zviditelnit je sdílením odkazů. Sdílené příspěvky vyzívají druhé k reakci.

LinkedIn může každý užívat zadarmo, ale jsou možnosti i placených verzí např. pro zveřejňování pracovních nabídek. Svoji síť je možné budovat také zadarmo, tak i v placené verzi, kdy je budování sítě rychlejší.

Twitter je to sociální síť, kde se lidé vyjadřují pouze 280 znaky, tzn. že jejich příspěvek neboli tweet může obsahovat jen 280 znaků. Twitter je výhodný pro sledování svých kolegů ve svém oboru, sbírání inspirací, ale i pro recruitery nebo sourcery k vyhledávání vhodných uchazečů. Různá témata se na Twitteru hledají podle hashtagů (znaku #).

Twitter je bezplatná sociální síť, proto ji využívají malé organizace a recruiteri jako efektivní a levný způsob, jak oslovit potenciální uchazeče. Nikdy se však nevyrovná jiným zdrojům jako je LinkedIn.

3.5.7 Umělá inteligence

Jak uvádí Halbrštát (2023), nová technologie jako je umělá inteligence je v posledních letech obrovským trendem. Umělá inteligence (dále jen „AI“) může ovlivnit oblast personalistiky v získávání nových zaměstnanců, ale spíše jen pro obohacení a jako pomocná ruka, než že by měla nahradit personální oddělení. AI dokáže na základě analýzy vyhodnotit vhodného uchazeče z velkého množství kandidátů mnohem rychleji než člověk, umí odhalit i skrytý potenciál kandidátů, avšak nemá lidský přístup, který je pořád důležitým prvkem v oblasti personalistiky. Významnou výhodou při využívání AI k náboru nových zaměstnanců je psaní atraktivních inzerátů nebo při vytváření testů, to je pro personalistu obtížnější práce.

Stejně tak jako s každou jinou inovací se musí organizace s AI nejdříve důkladně seznámit a naučit se ji správně ovládat, tak aby mohla být kvalitně využívána. To platí hlavně pro personalisty a IT odborníky.

AI začíná využívat stále větší množství organizací pro jejich fungování na trhu práce. Proto by se každá organizace, zatím nevyužívající AI, měla začít vyvíjet snahu si tuto inovaci také osvojit, aby si udržela svou konkurenceschopnost. AI půjde s moderní dobou, která přináší stále lepší a vyspělejší technologie a bude se stále více rozvíjet. Proto organizace, které se nebudou učit zacházet s AI od začátku a nebudou s ní mít žádné zkušenosti, budou mít v budoucnu problém s jejím využíváním, protože nebudou vědět, jak ji správně používat.

3.5.8 Personální agentury

Podle Kociánové (2010, s. 87) v případě, že organizace nemůže dlouhodobě najít nového zaměstnance, nemá na to čas ani prostor, protože se potřebuje věnovat ostatním zaměstnancům či obsazování dalších volných míst, může využít nabídku personálních agentur. Ty poskytují veškeré služby týkající se náboru lidí. Personální agentuře stačí zadat pouze požadavky, jaké by měl mít nový zaměstnanec od dané organizace a dále si vše zajišťuje sama, tj. od inzerátu, vyhledání a výběru vhodného uchazeče, než dostane do organizace vhodného zaměstnance. Je to však finančně nákladné oproti jiným možnostem.

3.5.9 Inzerát

Tegze (2019, s. 248) uvádí, inzerce je ve většině případů tím prvním médiem, ve kterém se uchazeč dozví o pracovní nabídce a je důležité snažit se uchazeče co nejvíce zaujmout. Šablonovitost inzerátů a dlouhé popisy pracovních míst již nejsou moderní a raději se přechází k zajímavému vzhledu, krátkým heslovitým textům a k používání obrázků a fotografií. Lidé jsou přehlčeni informacemi ze svého okolí, a proto je nebaví číst dlouhé texty inzerátů. Nejvíce pozornosti zauímají obrázky.

Dále uvádí Koubek (2015, s. 148):

„Inzerát by měl obsahovat následující skutečnosti:

- a) název práce (pracovního místa, zaměstnání);*
- b) stručný popis práce (pracovního místa, zaměstnání) a charakteristika činnosti organizace;*
- c) místo, kde se bude práce vykonávat;*
- d) název a adresu organizace;*
- e) požadavky na vzdělání, kvalifikaci, praxi a další schopnosti a vlastnosti uchazeče;*
- f) požadavky na věk uchazeče, ale jen pokud je to skutečně nezbytné a legální;*
- g) pracovní podmínky, tj. mzda/plat, ostatní odměny a výhody, pracovní doba, pracovní režim apod.;*
- h) možnost dalšího vzdělávání a rozvoje vůbec;*
- i) dokumenty požadované od uchazeče zaměstnání;*
- j) pokyn pro uchazeče, jak, kde a do kdy by se měl o zaměstnání ucházet, popřípadě se o něm blíže informovat.“*

Inzerát by měl být umístěn na správné místo podle toho, jakou oblast uchazečů potřebujeme zaujmout. Měl by být zveřejněn ve vhodný den v týdnu, tak aby zaujal, co nejvíc lidí. Personalista by si měl vést záznamy o zveřejněných inzerátech, pro usnadnění přípravy dalších možných inzerátů (Koubek, 2015, s. 149).

Požadované dokumenty uchazečů o zaměstnání

Podle Šikýře (2016, s. 98) na základě odpovědi na inzerát je nutné, aby uchazeči dokládali tyto požadované dokumenty, které obsahují důležité informace pro posouzení, zda jsou vhodnými kandidáty. Mezi tyto požadované dokumenty může patřit životopis, žádost o zaměstnání, osobní dotazník pro uchazeče o zaměstnání, vysvědčení, diplomy, certifikáty, pracovní posudky a reference.

V osobních údajích uvedených v životopisech uchazečů o zaměstnání by měly být uvedeny osobní údaje, a to titul, jméno, příjmení, bydliště, státní občanství a další nezbytností je uvést telefon nebo emailovou adresu pro možné kontaktování. Dále by měl životopis obsahovat kompletní vzdělání, praxi, znalosti a dovednosti apod., aby bylo možné posoudit, zda je uchazeč vhodný k vykonávání požadované práce.

Obrázek 2 Struktura životopisu

ŽIVOTOPIS
Základní osobní údaje
Jméno, příjmení, titul
Adresa, telefon, e-mail
Údaje o dosaženém vzdělání
Od (měsíc/rok) do (měsíc/rok), seříděno od nejaktuálnějšího
Škola, obor, způsob ukončení
Údaje o dosavadní praxi
Od (měsíc/rok) do (měsíc/rok), seříděno od nejaktuálnějšího
Zaměstnavatel, pracovní místo, pracovní náplň
Údaje o specifických znalostech a dovednostech
Jazyky, počítače, řidičské oprávnění apod.
Datum, podpis

Zdroj: Šikýř, (2016)

3.6 Výběr zaměstnanců

Pro výběr zaměstnanců existují určitá kritéria a metody, podle kterých by se měl výběr provádět. Při výběru mezi jednotlivými uchazeči o zaměstnání je důležité udržovat pozitivní přístup, to znamená nehledat na uchazečích chyby a jejich slabé stránky, pro které je nepřijmout, ale naopak snažit se ve všech hledat jejich potenciál a dobré vlastnosti, kvůli kterým je možné je přijmout. Takový přístup je základem pro kvalitní řízení lidských zdrojů v organizaci (Koubek, 2015, s. 161).

Mezi metody výběru zaměstnanců podle Kociánové (2010, s. 98) patří:

- již zmíněné vyhodnocování životopisů a motivačních dopisů;
- osobní nebo online pohovor;
- testy pracovní způsobilosti, ty zahrnují výkonné testy a testy osobnosti;
- assessment centra;

- přijetí pracovníka na zkušební dobu, tzn. přijmout více pracovníků na jedno pracovní místo a těsně před koncem zkušební doby je vybrán pouze jeden z nich, ten nejlepší. Tato metoda není standardní a je velmi nákladná.

V níže uvedené tabulce jsou porovnány metody výběru zaměstnanců podle třech různých autorů, jako je Dvořáková, Koubek a Šikýř.

Tabulka 4 – Metody výběru zaměstnanců podle autorů

	Dvořáková (2012)	Koubek (2015)	Šikýř (2016)
Analýza dokumentace uchazečů	x	x	x
Výběrový pohovor	x	x	x
Testy pracovní způsobilosti	x	x	x
Assessment centre	x	x	x
Výkon práce na zkoušku		x	

Zdroj: vlastní zpracování, Dvořáková (2012), Koubek (2015), Šikýř (2016)

3.6.1 Analýza dokumentace uchazečů

Na základě příchozích žádostí o zaměstnání, kterými uchazeči reagují na nabídky o zaměstnání, se provádí výběr vhodných kandidátů pro danou pozici. K žádosti uchazeči dokládají životopis a motivační dopis, který prochází personalista a po vyhodnocení životopisů a motivačních dopisů se postupuje k dalším krokům výběrového řízení. Před takovými kroky je nutné ověřit a zhodnotit způsobilost uchazeče vykonávat danou práci (Šikýř, 2016, s. 103).

Dle Dvořákové (2012, s. 139) při rozboru životopisů si personalista klade různé otázky jako například:

- Jaké má uchazeč dosažené nejvyšší vzdělání?
- Kde uchazeč studoval?
- Jakými zaměstnáními si uchazeč prošel?
- Jaké pracovní činnosti uchazeč musel vykonávat v zaměstnání?
- Jaké jsou silné stránky uchazeče, co se týče znalostí a dovedností?

Po takovém vyhodnocení následuje rozdělení uchazečů na vhodné a nevhodné. Vhodné uchazeče personalista pozve na pohovor a nevhodné uchazeče vyřadí z výběrového řízení a zašle jim zdvořilou odpověď na jejich žádost, že nesplňují podmínky

pro pokračování ve výběrovém řízení. Vhodných kandidátů by v ideálním případě mělo být okolo 5 až 10 (Koubek, 2015, s. 174).

3.6.2 Výběrové pohovory

Dle Šikýře (2016, s. 103) po předběžném výběru uchazečů na základě vyhodnocení jejich životopisů, jsou uchazeči pozváni k osobnímu pohovoru, kde se setkávají s představiteli organizace. Osobní pohovory jsou obecně považovány za nejefektivnější metodu ze všech metod výběru zaměstnanců. Tato metoda je výhodná hlavně tím, že lze osobně poznat daného uchazeče a vidět tak jeho chování ve stresové situaci. Při pohovoru se s uchazečem rozebírá jeho životopis a potvrzují se v něm uvedené údaje. Dalším krokem je informovat uchazeče o podmínkách, které daná práce zahrnuje a také zjistit jakou představu o těchto podmínkách má uchazeč.

Pohovory mohou být vedeny jako strukturované tak i nestrukturované. Strukturovaný pohovor je předem připravený i s konkrétními otázkami, které se budou uchazeči pokládat. Nestrukturovaný pohovor většinou nemá stanovené pořadí otázek dopředu a plyne volně podle reagování uchazeče. Jakýkoliv pohovor by měl být do jisté míry připravený od personalisty, ten má všechny potřebné informace o uchazečích a měl by být vždy součástí pohovoru. Může ho provádět pouze on sám s uchazečem nebo u pohovoru mohou být i další členové organizace například vedoucí zaměstnanec potencionálního uchazeče atd.

Personalista by měl na úvod pohovoru představit všechny zúčastněné, poté se představí zaměstnavatel a následně dostane slovo uchazeč. Po probrání životopisu uchazeče, přijdou na řadu vybrané otázky, které by měl uchazeč zodpovědět. V posledním kroku se uchazeči sdělí následující postup a spolu s rozloučením se mu poděkuje. Po pohovoru vyjadřují svůj názor všichni zúčastnění pohovoru z organizace. Je nutné prodiskutovat, zda uchazeč splňuje všechny požadavky a zda bude způsobilý k vykonávání dané práce.

Online pohovor

V dnešní době je také často využíván online pohovor. Online pohovor může probíhat úplně stejně jako osobní pohovor, může být také strukturovaný i nestrukturovaný, tzn., s připraveným postupem otázek nebo volně plynoucím průběhem otázek. Uchazeč, který se má zúčastnit online pohovoru, musí být důkladně informován na jaké platformě bude probíhat online hovor, aby se mohl dopředu řádně připravit a předešel tak problémům s technologiemi. Kvůli problémům, které mohou nastat s technologiemi (počítači,

internetem atd.) se může zdát online pohovor nevýhodný a pro spoustu uchazečů velmi obtížný až stresující. Pro spoustu uchazečů může být však výhodný z důvodu, že nemusí za pohovorem dojíždět (EURES, 2021).

3.6.3 Testování uchazečů o zaměstnání

Pouze na základě testů nelze vyhodnotit způsobilost zaměstnance pro pracovní pozici, protože nejsou jednoznačné, ale v některých případech mohou být důležitým doplňujícím materiálem údajů o uchazeči.

Šikýř (2016, s 108) uvádí možnosti testů:

- test inteligence – posuzuje duševní stránku uchazeče, jeho paměť a jeho myšlení;
- test osobnosti – je zaměřený na osobnost uchazeče;
- test schopností – posuzuje dovednosti a jeho reakce v různých simulovaných situacích.

3.6.4 Assessment centre

Assessment centra jsou volena pro velmi důkladné prověřování vhodných kandidátů. V Assessment centrech se simulují různé situace, které mohou nastat v pracovních procesech a je důležité, jak takové situace kandidáti dokáží zvládnout. Takové testování se provádí například tak, že skupině účastníků jsou dány určité úkoly, které musí společně řešit a jsou při tom pozorovány tzv. porotou, která jejich kroky následně hodnotí podle zadaných kritérií. Takový proces může být prováděn za pomoci skupinových diskuzí a individuálních rozhovorů při různých pracovních simulacích, tím lze hodnotit komunikační dovednosti, týmovou spolupráci a schopnost řešit problémy a zjišťovat jejich zkušenosti a motivaci (Bělohlávek, 2016, s. 146).

3.7 Zkušenost uchazeče

Náborový proces by měl být podle Tegzeho (2019, s. 307) pro každého uchazeče dobrá a zajímavá zkušenost. Každý uchazeč by si měl z výběrového řízení odnést pozitivní pocity a pozitivní pohled na organizaci i v případě, že nebude na pracovní pozici přijat. Proto by se mělo s každým uchazečem jednat s respektem. Je totiž možné, že i přestože nebyl uchazeč přijat na jednu pracovní pozici, mohl by se v budoucnu hodit na jinou pracovní pozici.

Spokojenost uchazeče může být pro organizaci i dobrou reklamou, pokud uchazeč svůj názor sdílet s ostatními. Proto by měl recruiter jednat s každým uchazečem profesionálně a měl by dávat uchazečům najevo svůj zájem o jejich kvality.

Tegze (2019, s. 309) uvádí šest kroků, které pomáhají k pozitivním zkušenostem uchazečů:

1. První dojem – recruiter, který chce získat vhodného kandidáta na pracovní pozici musí umět sestavit takový inzerát nebo nabídku, aby v něm od samého začátku vzbudil zájem.
2. Transparentní výběrový proces – pro kandidáta bude důležité, aby věděl, jak bude probíhat celé výběrové řízení, proto by ho měl recruiter o všem informovat.
3. Přátelský pohovor – vzhledem k tomu, že organizace chce kandidáta získat a ne zastrašit, musí umět nastavit příjemné a přátelské prostředí pro pohovor.
4. Komunikace – osobní kontakt řekne o uchazeči nejvíce, ale ne vždy se komunikuje pouze osobně a při komunikaci přes internetové prostředky a sociální média je důležité dodržovat tyto body: rychlost, transparentnost, srozumitelnost a užitečnost.
5. Zpětná vazba – i v případě, že o kandidáta nemáme zájem, je vhodné ho o tom informovat. Je totiž možné, že kandidáta bude chtít organizace využít v budoucnu na jinou pracovní pozici.
6. Nástup a adaptace – na nového zaměstnance by měla organizace zapůsobit. Recruiter by se neměl přestat zajímat o zaměstnance ihned po nástupu, ale měl by s ním být ještě nějakou dobu po nástupu v kontaktu a zajímat se o jeho adaptaci.

3.8 Generace současného trhu práce

Podle Horváthové a kol. (2016, s. 132) se generace rozdělují na baby boomers (narození převážně v letech 1946 až 1964), generace X (narozená převážně v letech 1965 až 1979 někdy až 1981), generace Y (narozená převážně v letech 1980 až 1995-1997 nejedná se o rigidně stanovené ohraničení) a generace Z (narozená převážně po roce 1997).

3.8.1 Baby boomers

Lidem narozeným mezi roky 1946 a 1964 se říká „šťastná generace“, jelikož vyrůstali v optimistickém poválečném období, kdy byla ekonomika prosperující. Většina

z nich stále pracují i když jsou v důchodu, mají rádi finanční zajištění a práce je pro ně důležitá. Je to generace stále využívající televize, rádia, časopisy a noviny, ale již umí ovládat i Facebook.

3.8.2 Generace X

Narození v letech 1965 až 1979 někdy dokonce až do roku 1981. Typické v této době bylo, že jako děti vyrůstali převážně sami doma, protože jejich rodiče museli pracovat. Této generaci se říká „*Husákovy děti*“. Narodila se v době, kdy počítače teprve začínaly pronikat do domácností. I přesto, že zůstávala více u novin a televizi a nové technologie pro ni byly obtížné, naučila se je dobře ovládat. Na internetu a Facebooku dnes tráví hodiny času.

Další významnou charakteristikou Generace X je, že lidé této generace začali pracovat hned po dokončení studií a práci si udržují dodnes, nemají rádi změny. Mají skeptický pohled na svět. Vyrůstali v době ekonomických recesí, sociálních změn a politických krizí. Musejí se starat jak o své děti, tak o své staré rodiče. Jsou pracovití a neradi se zadlužují. Jejich pracovní postoj je pracovat tvrdě. Jsou to lidé, kteří chtějí být úspěšní.

3.8.3 Generace Y

Generace Y má velmi rozsáhlé rozpětí, a proto je rozdělena ještě do dvou podskupin. Této generaci se jinak říká „*mileniálové*“. Jsou to děti klidu a míru. Tato generace vyrůstala s moderními technologiemi, tzn. že je umí perfektně ovládat. Je velmi oddaná sociálním sítím, které umí výborně ovládat. Je velmi pracovitá a ambiciózní, ale má ráda svobodu, a proto pro ni práce není úplně všechno. V tomto směru je vidět rozdíl oproti předešlé generaci. Generace Y se totiž vrací zase zpět k tomu, že rodina je důležitá a čas strávený s rodinou a objevování všech možností moderního světa je pro ně víc než práce. Chtějí vyváženost mezi pracovním a soukromým životem.

Tato generace se nebojí si vzít hypotéku či si půjčit, aby si mohla plnit své potřeby. Pokud je jim v práci dopřán prostor pro svůj vlastní rozvoj a své koníčky, budou svou práci odvádět s vysokou efektivitou. Nemá problém se změnami a zakládání rodin odkládá na později.

Mladí lidé Generace Y žijí moderními technologiemi, tráví na sociálních sítích nespočet času, využívají sociální sítě (Facebook, LinkedIn, Twitter a další) ke své práci, musejí být neustále online. Potřebují sdílet svůj život s druhými, neustále komunikovat a budovat sociální vztahy. Rádi pracují v týmech a na složitých projektech, kde mohou využívat všechny moderní technologie. U těchto lidí je velmi oblíbená práce z domova, aby si mohli uspořádat čas na práci vlastním způsobem.

3.8.4 Generace Z

Tegze (2019, s. 297) uvádí, že děti narozené přímo do digitálního světa. Generace Z tráví většinu času s telefonem v ruce, na sociálních sítích u počítačových her a internetu. Tradice a různé zvyky pro ni nejsou důležité. Vyrůstá v době finanční krize a rozpadu tradiční rodiny. Ostatní lidi považuje za sobě rovné, není loajální. V této generaci vyrůstají spíše individualisté. Jako zaměstnavatel je vhodné tuto generaci dobře znát, jinak se s touto skupinou jako se zaměstnanci může jakákoliv organizace rozloučit. Pokud nebude organizace vědět, jak tuto generaci vhodně zaujmout, dá prostor konkurenci, která bude rychlejší a atraktivnější.

4 Praktická část práce

Praktická část práce se zaměřuje na objasnění procesu vyhledávání a výběru zaměstnanců ve vybrané organizaci. Pro diplomovou práci jsem si zvolila jako organizaci orgán Finanční správy České republiky. Na začátku praktické části je popsána struktura a personální činnosti FS a dále je proveden rozbor dat z veřejně dostupných zdrojů.

V další fázi praktické část je proveden kvalitativní výzkum pomocí polostrukturovaných rozhovorů s personalisty ze dvou organizací pro porovnání státní sféry se soukromou sférou. Následně se praktická část zabývá kvantitativním výzkumem na základě dotazníkového šetření, které probíhalo na FÚ a jeho územních pracovištích (dále jen „ÚP“).

4.1 Charakteristika Finanční správy

Finanční správa ČR je podřízena Ministerstvu financí a tvoří ji soustava orgánů finanční správy. Řídí se zákonem č. 456/2011 Sb., o Finanční správě České republiky, ve znění pozdějších předpisů.

Obrázek 3 – Struktura Finanční správy



Zdroj: vlastní zpracování (Finanční správa, 2024)

Finanční úřady v jednotlivých krajích:

1. Finanční úřad pro hlavní město Prahu
2. Finanční úřad pro Středočeský kraj
3. Finanční úřad pro Plzeňský kraj
4. Finanční úřad pro Jihočeský kraj
5. Finanční úřad pro Liberecký kraj
6. Finanční úřad pro Ústecký kraj
7. Finanční úřad pro Karlovarský kraj
8. Finanční úřad pro Pardubický kraj
9. Finanční úřad pro Královéhradecký kraj
10. Finanční úřad pro kraj Vysočina
11. Finanční úřad pro Jihomoravský kraj
12. Finanční úřad pro Moravskoslezský kraj
13. Finanční úřad pro Olomoucký kraj
14. Finanční úřad pro Zlínský kraj

Všechny tyto úřady mají oprávnění jednat jménem státu a vykonávat správu ve své působnosti, protože jsou v postavení správních úřadů. Každý úřad má svého ředitele a zástupce ředitele, kteří se řídí zákonem o státní službě. Účetní jednotkou je Generální finanční ředitelství, které má oprávnění hospodařit s majetkem státu i za podřízené Odvolací finanční ředitelství a finanční úřady. Hlavním úkolem FS je správa daní.

Orgány FS vykonávají řádnou správu daní a zajišťují odborné rady a kvalitní služby pro daňové subjekty, aby jim co nejvíce usnadňovali plnění daňových povinností. FS uvádí jako své cíle zamezení daňových podvodů a úniků, efektivní sdílení informací, optimální využívání zdrojů a motivaci a spokojenost zaměstnanců. Další vizí je dobrá pověst FS jako zaměstnavatele (Finanční správa, 2024).

4.1.1 Finanční úřad pro hlavní město Prahu

FÚ řídí tyto činnosti uvádí Finanční správa (2024):

- správa daní;
- řízení o správních deliktech;
- po výběru a vymáhání daní převádí výnosy, které nejsou příjmem státního rozpočtu;
- vykonává dozor nad hazardními hrami;
- zabývá se vybíráním a vymáháním peněžitých plnění, uložených orgány finanční správy;
- povinnost vést evidence a registry;
- vykonávání další působnosti;
- finanční kontrola;
- přezkoumávání hospodaření krajů a hlavního města Prahy;
- spravuje mezinárodní pomoc při správě daní.

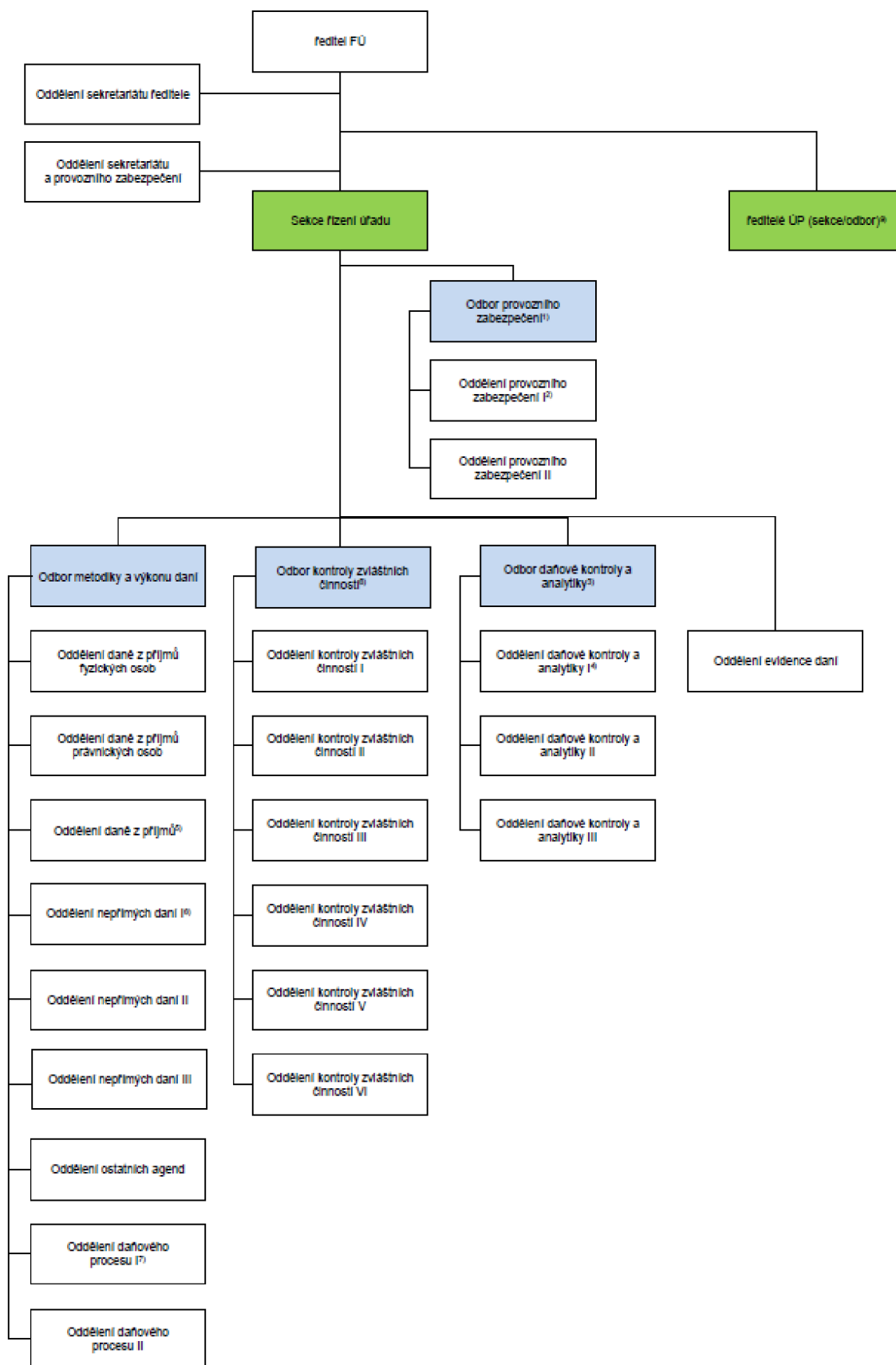
Finanční správa (2024) popisuje personální oddělení pro hlavní město Prahu, to zajišťuje personální činnosti včetně systemizace, má na starost platové a sociální politiky, vzdělávání zaměstnanců včetně procesu vyřizování úřednických zkoušek pro oblast Finanční správy. V rámci své působnosti realizuje nábor zaměstnanců pro obsazení volných systemizovaných míst. Vyřizuje záležitosti spojené s přijetím nového zaměstnance a plněním služebních slibů. Zajišťuje rozpis systematizovaných míst, platové třídy a změny organizačního uspořádání. Provádí kontrolu ve své působnosti.

Finanční úřad pro hlavní město Prahu tvořící tyto jednotlivé sekce:

1. Územní pracoviště pro Prahu 1
2. Územní pracoviště pro Prahu 2
3. Územní pracoviště pro Prahu 3
4. Územní pracoviště pro Prahu 4
5. Územní pracoviště pro Prahu 5
6. Územní pracoviště pro Prahu 6
7. Územní pracoviště pro Prahu 7
8. Územní pracoviště pro Prahu 8
9. Územní pracoviště pro Prahu 9
10. Územní pracoviště pro Prahu 10

11. Územní pracoviště pro Prahu-Jižní Město
12. Územní pracoviště v Praze-Modřanech

Obrázek 4 – Organizační schéma finančního úřadu



Zdroj: Finanční správa, 2024

4.2 Činnosti řízení lidských zdrojů Finanční správy

4.2.1 Vyhledávání a výběr zaměstnanců

Pro oblast státní správy jsou stanovené podmínky vyhledávání zaměstnanců trochu jiné než pro soukromé organizace. Státní orgány se musí během celého výběrového řízení držet zákona o státní službě, který stanovuje, jak má probíhat výběrové řízení od uvolnění pracovní pozice po obsazení volné pracovní pozice novým zaměstnancem až po jeho hodnocení a odměňování. Přestože ve státní správě se může využívat téměř všech metod k získávání zaměstnanců, ne vždy je na ně dostatečný prostor a finanční prostředky (MVCR, 2023).

Ve státní správě mezi požadované dokumenty, které musí být přiloženy k žádosti o zaměstnání, patří čestné prohlášení o státním občanství, čestné prohlášení o svéprávnosti a výpis z Rejstříku trestů, který nesmí být starší 3 měsíců (MFCR, 2019).

Podle zákona o státní službě (2023) přijímání nových zaměstnanců na služební místo začíná vyhlášením výběrového řízení. Výběrové řízení na služební místa ředitelů sekcí a vedoucích služebních úřadů se musí konat vždy. Výběrová řízení jsou vedena jako formální řízení, která se řídí zákonem o státní službě a správním řádem. Právě formalismus postupů a stanovené lhůty většinou komplikují přijímání zaměstnanců na služební místa převážně kvůli požadavkům na vzdělání. Před vyhlášením výběrového řízení pro obsazení služebního místa se nejprve vždy řeší, zda by nebyl vhodný uchazeč mezi stávajícími zaměstnanci nebo mezi zaměstnanci zařazené mimo výkon služby.

Dále podle zákona o státní službě se dodržují pouze osobní výběrové pohovory se stanovenými otázkami, které provádí výběrová komise s uchazečem, je nutné, aby byl bezprostředně nadřízený představený přítomen pohovorům. Vybírají se 3 nejvhodnější uchazeči, kteří uspěli u pohovoru a následně z nich bezprostředně nadřízený představený služebního místa vybírá jednoho uchazeče, kterého přijme na služební místo. Značně omezující pro finanční úřady je nemožnost předvýběru žadatelů.

Výběrová řízení podle zákona o státní službě se řídí hlavně zákonem a metodikou sekce pro státní službu Ministerstva vnitra sjednocující postupy napříč služebními úřady.

4.2.2 Přijímání zaměstnanců

Státní správa se řídí jak zákoníkem práce, tak se řídí především zákonem o státní službě, podle kterého se přijímají zaměstnanci do služebního poměru. Služební poměr vzniká v den nástupu, kdy zaměstnanec musí podepsat Rozhodnutí o přijetí do služebního poměru s orgánem veřejné moci a složit služební slib (Zákony pro lidi, 2023).

Rozhodnutí by mělo obsahovat tyto náležitosti, které uvádí § 30 zákona o státní službě:

„Rozhodnutí o přijetí do služebního poměru kromě obecných náležitostí podle správního řádu obsahuje:

- a) jméno, popřípadě jména, a příjmení, popřípadě i akademický titul;*
- b) datum a místo narození;*
- c) obor služby;*
- d) služební místo;*
- e) den vzniku služebního poměru a den nástupu do služby;*
- f) údaj o tom, zda služba bude vykonávána ve služebním poměru na dobu neurčitou nebo na dobu určitou, v případě služebního poměru na dobu určitou též dobu jeho trvání;*
- g) služební úřad, v němž státní zaměstnanec bude vykonávat službu, a služební působistiště;*
- h) služební označení;*
- i) zkušební dobu;*
- j) platové zařazení a výši jednotlivých složek platu;*
- k) délku kratší služební doby, byla-li povolena.“*

Ministerstvo vnitra ČR (2023) stanovuje, že zaměstnanec ve služebním poměru musí mít úspěšně složenou úřednickou zkoušku, na základě toho může být přijat rovnou na dobu neurčitou. Pokud zaměstnanec složenou úřednickou zkoušku nemá, je přijat na dobu určitou a musí do roka od uzavření služebního poměru úřednickou zkoušku úspěšně splnit. Po splnění této podmínky se zaměstnanci mění poměr z doby určité na dobu neurčitou. Služební poměr na dobu určitou se také uzavírá, pokud zaměstnanec nahrazuje zaměstnance, který bude dočasně nepřítomen na pracovišti, například pokud jde na mateřskou dovolenou atd.

Po uzavření pracovněprávního vztahu a ode dne nástupu začíná novému zaměstnanci běžet zkušební doba. Zkušební doba by neměla přesáhnout dobu delší více než 3 a 6 měsíců. Ve většině organizací je běžná zkušební doba uzavřená na 3 měsíce, pro zaměstnance státní

správy činí zkušební doba 6 měsíců. Zkušební doba v délce 6 měsíců může být určena i pro vedoucího zaměstnance.

4.2.3 Adaptace zaměstnanců

V rámci státní správy probíhá adaptace na základě interního předpisu pro realizaci adaptačního procesu. Každý služební úřad si musí sestavit vlastní interní předpis adaptačního plánu podle vzoru vydaného Ministerstvem vnitra ČR (2019) dle Metodického pokynu pro řízení kvality ve služebních úřadech. Délka adaptačního procesu se stanovuje na základě Individuálního plánu adaptace pro každého nového zaměstnance zvlášť, avšak neměla by překročit délku zkušební doby 6 měsíců. Jinak může adaptační proces trvat 5 měsíců, 2 měsíce a předem sjednanou dobu.

Po skončení procesu adaptace nového zaměstnance je důležité, aby nadřízený pracovník provedl hodnocení splnění Individuálního plánu adaptace nového zaměstnance a zhodnotil, zda nový zaměstnanec v adaptačním procesu uspěl. Pokud by zaměstnanec neuspěl, nadřízený pracovník je povinen stanovit další opatření.

4.2.4 Odměňování státních zaměstnanců

Podle Ministerstva vnitra ČR (2024) státnímu zaměstnanci poskytuje plat neboli peněžité plnění za výkon služby služební úřad. Hlavní složkou platu státních zaměstnanců je platový tarif, který závisí na platové třídě a platovém stupni, do kterého je určité služební místo zařazeno. Platové tarify jsou stanovovány podle stupnic platových tarifů. Stupnice platových tarifů, podle kterých se stanovují platové tarify, jsou udávány nařízením vlády č. 304/2014 Sb., o platových poměrech státních zaměstnanců.

Obrázek 5 – Platový tarif státních zaměstnanců

Stupnice platových tarifů podle platových tříd a platových stupňů pro státní zaměstnance									
Platový stupeň	Počet let započítatelné praxe	9. platová třída	10. platová třída	11. platová třída	12. platová třída	13. platová třída	14. platová třída	15. platová třída	16. platová třída
1	do 1 roku	21 710	23 390	25 280	27 650	30 780	34 840	39 820	45 920
2	do 2 let	22 440	24 220	26 160	28 620	31 840	36 060	41 220	47 550
3	do 4 let	23 250	25 080	27 130	29 670	33 020	37 430	42 770	49 360
4	do 6 let	24 060	25 980	28 070	30 710	34 200	38 760	44 320	51 140
5	do 9 let	24 910	26 890	29 060	31 820	35 420	40 140	45 920	52 990
6	do 12 let	25 780	27 820	30 100	32 950	36 700	41 600	47 580	54 940
7	do 15 let	26 720	28 820	31 180	34 140	38 040	43 120	49 340	56 960
8	do 19 let	27 660	29 840	32 280	35 350	39 400	44 690	51 130	59 040
9	do 23 let	28 630	30 910	33 420	36 600	40 790	46 260	52 970	61 180
10	do 27 let	29 660	32 000	34 620	37 920	42 270	47 960	54 920	63 410
11	do 32 let	30 720	33 170	35 880	39 290	43 810	49 700	56 920	65 740
12	nad 32 let	31 820	34 370	37 170	40 740	45 420	51 530	59 020	68 200

Zdroj: vlastní zpracování, MFCR, 2024

Složky platu, které uvádí MVCR (2024):

- „*platový tarif;*
- *příplatek za službu ve ztíženém pracovním prostředí;*
- *příplatek za službu v noční době;*
- *příplatek za službu v sobotu a v neděli;*
- *plat nebo náhradní volno za službu ve svátek (příplatek za službu ve svátek);*
- *příplatek za rozdělenou směnu;*
- *plat nebo náhradní volno za službu přesčas (příplatek za službu přesčas);*
- *příplatek za vedení;*
- *zvláštní příplatek;*
- *osobní příplatek;*
- *odměna;*
- *cílová odměna.*“

4.2.5 Etika státních zaměstnanců

Pro státní správu jsou stanovena pravidla etiky chování státním tajemníkem na základě zákona o státní službě.

Obrázek 6 – Pravidla etiky státních zaměstnanců



Zdroj: vlastní zpracování, MVCR, 2024

4.3 Data Finanční správy

V této podkapitole budou vymezena veřejně dostupná data týkající se všech zaměstnanců FS a personálních oddělení. V jednotlivých tabulkách budou srovnávána data roku 2021 a 2022, aby byly definovány změny, které se týkají orgánů FS.

Tabulka 5 - Stav zaměstnanců FS

Stav ke dni	31. 12. 2021	31. 12. 2022
Evidenční počet zaměstnanců	14 749	14 122

Zdroj: vlastní zpracování, Finanční správa (2023)

První tabulka udává evidenční počet zaměstnanců, kde je možné vidět, že počet zaměstnanců ve FS klesá. Pokles je výrazný a je to způsobené převážně tím, že FS musí rušit systematizovaná místa. Každý rok se snižuje počet systematizovaných míst zhruba o 500 takových míst. To má velký dopad na zaměstnance FS, kteří tak musejí být přesunuti na jiné místo nebo jsou zařazeni mimo výkon služby, případně ukončení služebního nebo pracovního poměru.

Tabulka 6 – Údaje k obměně zaměstnanců

Stav ke dni	31. 12. 2021		31. 12. 2022	
Nově přijatí	1006	6,8 %	847	6 %
Odchody	1 221	8,3 %	1 473	10,4 %
Míra fluktuace	8,3 %	8,3 %	10,4 %	10,4 %

Zdroj: vlastní zpracování, Finanční správa (2023)

Na to navazuje tabulka č. 6 s fluktuací zaměstnanců, které se tento pokles také týká. I přes snahu FS, včas vypisovat výběrová řízení, přerazovat zaměstnance na jiná služební místa a rozšíření nabídky benefitů se nedaří míru fluktuace FS snížit. Proto jedním z důvodů, proč FS musí rušit systematizovaná místa je i nedostatek vhodných kandidátů na trhu práce. Svou roli v tom sehrává i věková struktura zaměstnanců.

Tabulka 7 – Věková struktura zaměstnanců FS

Stav ke dni	31. 12. 2021		31. 12. 2022	
Méně než 25 let	102	0,7 %	89	0,6 %
25-34 let	1 472	10,0 %	1 219	8,6 %
35-44 let	2 914	19,8 %	2 642	18,7 %
45-54 let	5 577	37,8 %	5 394	38,2 %
55-64 let	4 328	29,3 %	4 414	31,3 %
65 a více	356	2,4 %	364	2,6 %

Zdroj: vlastní zpracování, Finanční správa (2023)

Tabulka č. 7 uvádí věkovou strukturu zaměstnanců FS. V kategorii do 25 let věku zaměstnanec došlo k poklesu počtů zaměstnanců v roce 2022 oproti předešlému roku, to může být způsobeno poměrně striktními požadavky zákona o státní službě na dosažené vzdělání, které s věkovou strukturou úzce souvisí, ale také zařazením těchto zaměstnanců do nižších platových stupňů s ohledem na dosaženou praxi. Nejen ve FS se projevují demografické změny populace. Zvyšuje se tak podíl zaměstnanců ve věku nad 55 let. S tím přichází i riziko odchodů do důchodu. V roce 2022 dosáhlo důchodového věku 269 zaměstnanců.

Tabulka 8 – Počet zaměstnanců pracujících ve služebním a pracovním poměru méně než 5 let

Stav ke dni	31. 12. 2022
Počet zaměstnanců pracujících ve služebním a pracovním poměru méně než 5 let	2 970

Zdroj: vlastní zpracování, Finanční správa (2023)

Obměna zaměstnanců se v těchto letech FS moc nedaří, a to především z důvodu velmi nízkého počtu uchazečů zájímající se o práci ve FS. Do budoucna bude FS usilovat o zvýšení své atraktivity jako zaměstnavatele.

4.4 Kvalitativní hloubkové rozhovory

Pro kvalitativní výzkum byla zvolena metoda sběru dat formou polostrukturovaného hloubkového rozhovoru. Byly uskutečněny dva rozhovory, a to s personalistou ze soukromého odvětví a personalistou ze státního odvětví pro porovnání procesu vyhledávání a výběru zaměstnanců.

Vymezení výzkumných otázek rozhovorů:

První část – obecné zaměření

- 1) Kolik má Vaše organizace zaměstnanců?
- 2) Jaké personální činnosti jsou náplní Vaší práce?
- 3) Jaká je fluktuace zaměstnanců ve Vaší organizaci za rok? (uvést počet odchodů i příchodů)

Druhá část – vyhledávání zaměstnanců

- 4) Kde inzerujete volné pracovní nabídky?
- 5) Kolik běžně přijmete žádostí od uchazečů na jednu volnou pracovní pozici?
- 6) Jaké musí splňovat požadavky vhodný uchazeč?

Třetí část – výběr zaměstnanců

- 7) Jakým způsobem u Vás probíhají pohovory?
- 8) Máte předem připravené otázky k pohovoru na každou pozici?

Čtvrtá část – vyhodnocení a časová náročnost

- 9) Jak dlouho u Vás trvá vyhodnocení výběrového řízení?
- 10) Kdo rozhodne o přijetí kandidáta na pozici?

11) Jak je časově náročné obsadit volnou pracovní pozici? (uveďte stručně kroky, které děláte od počátku vyhledávání až po nástup)

Oběma respondentům byl zaslán seznam otázek, které jim následně byly položeny při setkání u rozhovorů. Respondenti se tak mohli na rozhovory důkladně připravit dopředu. Pro zachování anonymity nebudou respondenti jmenováni, ale jsou jim přiděleny pracovní názvy. Prvním respondentem je personalista Finančního úřadu pro hlavní město Prahu, Územního pracoviště pro Prahu 10, který zastupuje oblast státní sféry, bude nazýván jako personalista FÚ. Druhým respondentem je personalista z české rodinné firmy působící na trhu přes 30 let, bude nazýván jako personalista RF. Rozhovor s každým personalistou trval přibližně 15 až 20 minut, rozhovory byly zaznamenávány a následně přepsány, tak aby se odpovědi daly vzájemně vyhodnotit.

Dílčím cílem kvalitativního výzkumu je komparace personálních činností finančního úřadu a české rodinné firmy a vyhodnocení systému vyhledávání a výběru zaměstnanců z pohledu zaměstnavatele.

První část rozhovorů

V této části byly personalistům položeny otázky k jejich organizaci a k jejich pracovní náplni. Podle odpovědi personalistů má FÚ, ÚP pro Prahu 10 okolo 260 zaměstnanců a rodinná firma má okolo 400 zaměstnanců.

Ve druhé otázce je značná odlišnost dvou různých personálních oddělení v personálních činnostech. Oba personalisté musí připravovat podklady k výběrovým řízením a vést personální agendu, dodržují kontrolu pracovního řádu, jako je například školení BOZP a PO. V čem se ale organizace jednoznačně liší je skutečnost, že rodinná firma zaměstnává cizince a musí řešit všechny okolnosti s tím spojené. Zatímco, podle odpovědi na otázku č. 5, FÚ nemůže podle služebního zákona zaměstnávat cizince, pokud nemají české občanství, složenou zkoušku z českého jazyka nebo nestudovali v České republice.

Další otázka se týkala fluktuace zaměstnanců za rok. V roce 2023 se v rodinné firmě uskutečnilo 249 nástupů a 199 výstupů. V určitých odvětvích rodinné firmy, jakým je například Gastronomie či Automiv, se musí počítat s tím, že je fluktuace vysoká. To může být způsobeno právě i zaměstnáváním cizinců. Personalista FÚ uvedl, že fluktuace je poměrně velká, zahrnuje hlavně odchody do důchodů a na mateřskou dovolenou. V loňském roce 2023 odešlo 9 lidí do důchodu, 2 přešli na jiné ÚP a 1 dal výpověď. Během loňského roku FÚ nabralo 14 lidí, ale letos se s jednou paní chtějí rozloučit.

Druhá část rozhovorů

Ve druhé části byly otázky zaměřeny na oblast vyhledávání zaměstnanců. FÚ inzeruje volné pracovní pozice na stránkách Finanční správy a pokud má Generální finanční ředitelství finanční prostředky na veřejnou inzerci, tak na portále jobs.cz. Rodinná firma inzeruje volné pracovní nabídky na jobs.cz, práce.cz, pracezarohem.cz, úřad práce. Vyšší pozice inzeruje na jobs.cz, ale například prodavačky tam neinzeruje. Samozřejmostí je pro firmu mít inzeráty na vlastním webu a využívat sociální sítě. Převážně Facebook a LinkedIn.

Další otázka byla zaměřena na počet odpovědí na jednu pracovní nabídku. Podle personalisty FÚ jsou poslední roky velmi slabé, kolikrát se vypisuje výběrové řízení, kdy se nikdo nepřihlásí a uchazeč se přihlásí např. až po šesti zveřejnění. Na IT specialistu se nikdo nepřihlásil roky. V současné době je víceméně výjimka, když se někdo vůbec přihlásí. Podle personalisty to můžou mít na svědomí média, která dehonestují práci státních úředníků a samozřejmě platové podmínky. Jak již bylo zmiňováno v předešlé části rozhovorů, nyní se na jedno výběrové řízení přihlásila paní ze Slovenska, ale žádost musela být vyřazena, protože paní neměla české občanství ani vystudovanou školu v České republice a ani zkoušku z českého jazyka. To jsou podmínky přijetí cizinců do státní správy. U rodinné firmy je to naopak, ale záleží na pozici. Na pozici prodavače bývá přijato denně cca 10 odpovědí v průměru a na pozice do vyššího managementu to bývá kolem 7 odpovědí, ale jen dvě jsou ve většině případů relevantní.

Co se týká požadavků na uchazeče u FÚ je podmínkou mít minimálně středoškolské vzdělání s maturitou na 9. platovou třídu nebo vysokoškolské vzdělání, a to v případě, že se uchází o vyšší platovou třídu než 9. Namísto u rodinné firmy například u prodavače se neklade důraz na vzdělání, ale na praxi. Pokud člověk nemá dostatečnou praxi, není pozván ani na pohovor. Samozřejmě u vyšších pozic například přímo v TOP Managementu nejde jen o praxi, ale i o dovednosti. V rodinné firmě se nevyužívají pohovory online.

Třetí část rozhovorů

V této části byly položeny respondentům otázky na průběh pohovorů. Na FÚ přijdou obálky, otevrou se, následně komise domluví termín pohovoru a volá se uchazečům. Nejdříve je u uchazeče zkontrolován trestní rejstřík, a pokud je čistý, teprve se posílá pozvánka uchazeči. Před pozvánkou se nejprve řeší termín pohovoru s uchazečem po telefonu, až na základě telefonické domluvy je odeslána pozvánka. Před pohovorem uchazeč předloží občanský průkaz a originál nebo ověřenou kopii maturitního vysvědčení

nebo vysokoškolského diplomu. Poté už následuje ústní pohovor, exekutorům se dávají i písemné testy. Na každý pohovor jsou připraveny otázky, týkající se pracovní činnosti dané pozice. Uchazeč dostane prostor i pro své otázky. Většinou se uchazeč dozví ihned, jestli je přijat, nebo ne, případně mu je nabídnuta jiná vhodnější pozice na ÚP. Následně se píše různé protokoly a záznamy z výběrového řízení, které podepisuje komise. Vyrozumění posíláme emailem nebo osobně, tzn. že si vybraný uchazeč vyzvedne vyrozumění na úřadu, protože musí doložit veškerou praxi. Musí si nechat udělat fotografii v daných rozměrech a lékařskou prohlídku, kterou mu zpětně Finanční správa proplácí. V rodinné firmě pohovory mají pohovory jednodušší průběh, ale zase oproti FÚ probíhají v několika kolech. První kolo probíhá po telefonu. Další kolo probíhá vždy osobně, buďto na centrále či na jednotlivých pobočkách. Dále například u prodavaček probíhá zkušební den. A pak se rozhoduje, zda je kandidát vhodný či nikoliv.

Další odpovědi se vztahovaly k otázkám u pohovoru. FÚ má otázky vždy předem písemně připravené a má je k dispozici celá komise, jak již bylo zmíněno u předešlé otázky, že je samozřejmé, že dostává prostor i uchazeč pro své otázky. V této odpovědi se personalisté shodují, že mají předem připravené otázky k pohovoru. Personalista RF ještě dodává: *„Samozřejmě občas musíte improvizovat. Ale myslím si, že správný personalista by měl mít připravené, na co se bude uchazeče ptát a co je jeho cíl.“*

Čtvrtá část rozhovorů

Na další otázku týkající se délky vyhodnocení výběrového řízení odpověděl personalista FÚ, že zákonná lhůta na zpracování výběrového řízení je 90 dnů. Pokud jde pouze o vyhodnocení, to nastává téměř vzápětí po skončení pohovoru nebo ještě během pohovoru. To je odlišná odpověď od odpovědi personalisty RF, který uvedl, že vyhodnocení výběrového řízení trvá většinou týden, u vyšších pozic déle, a to maximálně 14 dnů.

V další otázce zabývající se, kdo rozhoduje o přijetí uchazeče na danou pozici, byly zaznamenány tyto odpovědi. Zatímco na FÚ rozhoduje o přijetí uchazeče komise, v rodinné firmě u prodavaček rozhoduje provozní dané prodejny a u vyšších pozic rozhoduje Generální ředitel.

Na otázku, jak je časově náročné obsadit volnou pracovní pozici, bylo odpovězeno personalistou FÚ, že: *„Časově náročné to je, neboť výběrové řízení od zveřejnění po ukončení je velmi administrativně náročné. Doplním, co ještě chybí u odpovědi na otázku č. 6, vyplníme 5 formulářů, těmi jsou Oznámení o dané pozici, která má své systemizované číslo, jmenování výběrové komise, seznam přijatých žádostí (vyplňuje podatelna,*

kteřá přijímá obálky), potvrzení o přijetí žádosti na podatelnu FÚ (leží v podatelně, jen v případě, že někdo obálku podá přímo v podatelně, dostane potvrzení), žádost o přijetí na dané systematizované místo. “

Personalista RF uvádí: „*To je hodně ošemetná otázka. Velmi záleží na pozici, kterou se právě snažím obsadit. Prodavačku většinou obsadím do deseti pracovních dnů. Ale například Asistentku na centrálu jsme obsazovali dva měsíce. Hodně záleží na specifikách dané pozice. Obecně platí: čím více požadavků = tím delší výběrové řízení. “*

V rodinné firmě probíhá celý proces vyhledávání a výběru zaměstnanců těmito kroky:

1. umístěním inzerátu na inzertní weby;
2. umístěním inzerát na sociální sítě;
3. v některých případech se dává reklama i na ostatní pobočky;
4. obvolávání uchazeče či odpovídání na telefonáty (v každém inzerátu je na personalistu uveden kontakt);
5. domluvení osobního pohovoru, u kterého je personalista přítomen;
6. čekání na vyjádření provozního či generálního ředitele;
7. zařazení lékařské vstupní prohlídky;
8. u cizinců zajistit ještě doklady;
9. připravit veškeré důležité nástupní dokumenty-nechat podepsat a člověk je ve firmě.

Na závěr dostali respondenti prostor, pokud chtějí ještě doplnit k systému vyhledávání a výběru zaměstnanců v jejich organizaci. Žádný z respondentů již neměl žádné další příspěvky k tomuto tématu. Proto byly rozhovory tímto ukončeny s přáním úspěšného nábora zaměstnanců.

4.5 Kvantitativní dotazníkové šetření

Pro kvantitativní výzkum byla zvolena metoda sběru dat pomocí dotazníkového šetření. Dotazník je určený pro zaměstnance Finanční správy. Dotazník byl rozeslán pomocí e-mailu minimálně 140 respondentům z územních pracovišť spadajících pod Finanční úřad hlavního města Prahy. Dotazovaní byli převážně zaměstnanci pracující na FÚ méně než 10 let. Na dotazník odpovědělo celkem 110 respondentů, ale pět odpovědí bylo následně vyřazeno, protože nebyla dodržena práce na FÚ doba méně než 10 let. Vyhodnoceno bylo 105 zodpovězených dotazníků.

Před dotazníkovým šetřením byli dány dvě výzkumné otázky:

1. Práce na FÚ je zajímavá pouze pro starší generace.
2. FÚ nemá vhodně zvolený systém vyhledávání zaměstnanců, který by zaujal mladé generace.

Na základě těchto výzkumných otázek byly stanoveny tři hypotézy:

H1: Mezi věkem respondentů a zájmem o práci na FÚ neexistuje žádný vztah.

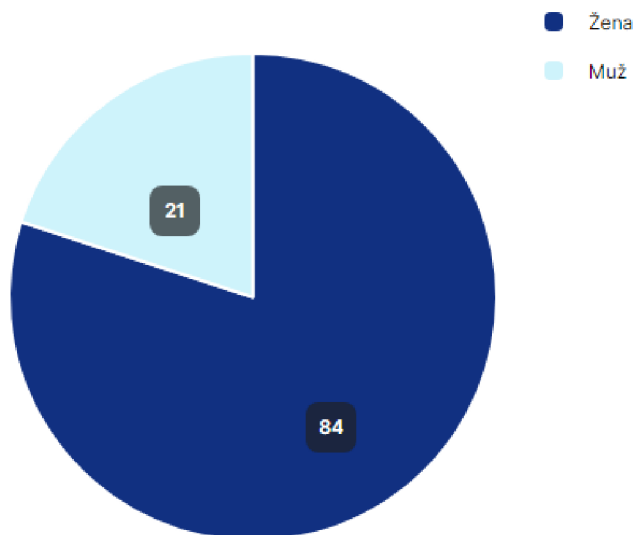
H2: Mezi zájmem zaměstnanců o práci na FÚ a zájmem o práci na FÚ Generace Z neexistuje žádný vztah.

H3: Mezi doporučením práce na FÚ známému a spokojeností zaměstnanců s platovým ohodnocením neexistuje žádný vztah.

Otázka č.1: Jaké je Vaše pohlaví?

První otázka byla zaměřena na pohlaví zaměstnanců FÚ.

Obrázek 7 Pohlaví



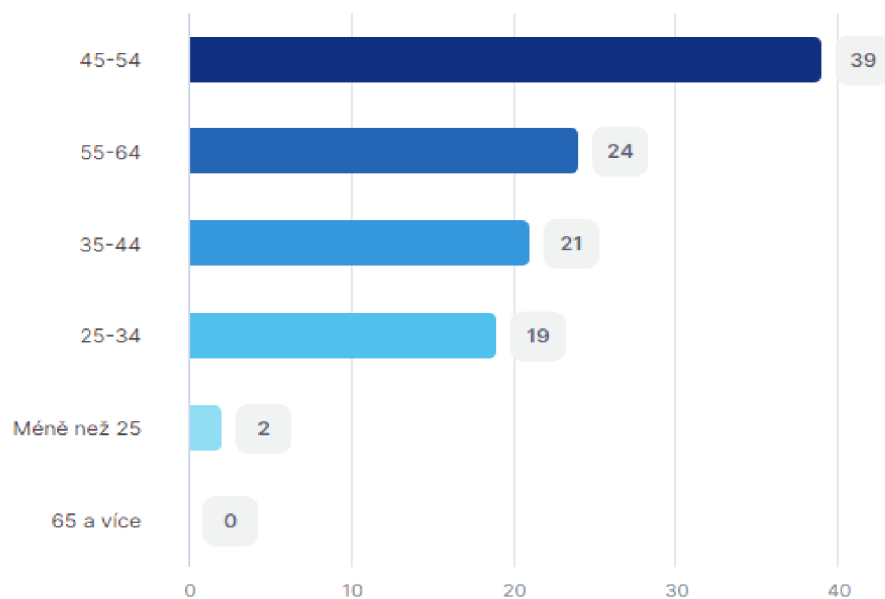
Zdroj: vlastní zpracování

Z níže uvedeného obrázku č. 7 je patrná významná převaha žen mezi zaměstnanci FÚ. Z celkového počtu odpovědí uvedlo 84 respondentů, že jsou ženy a 21, že jsou muži.

Otázka č. 2: Do jaké věkové kategorie se řadíte?

Tato otázka poukazuje, jaké věkové složení populace zaměstnává FÚ.

Obrázek 8 Věková kategorie

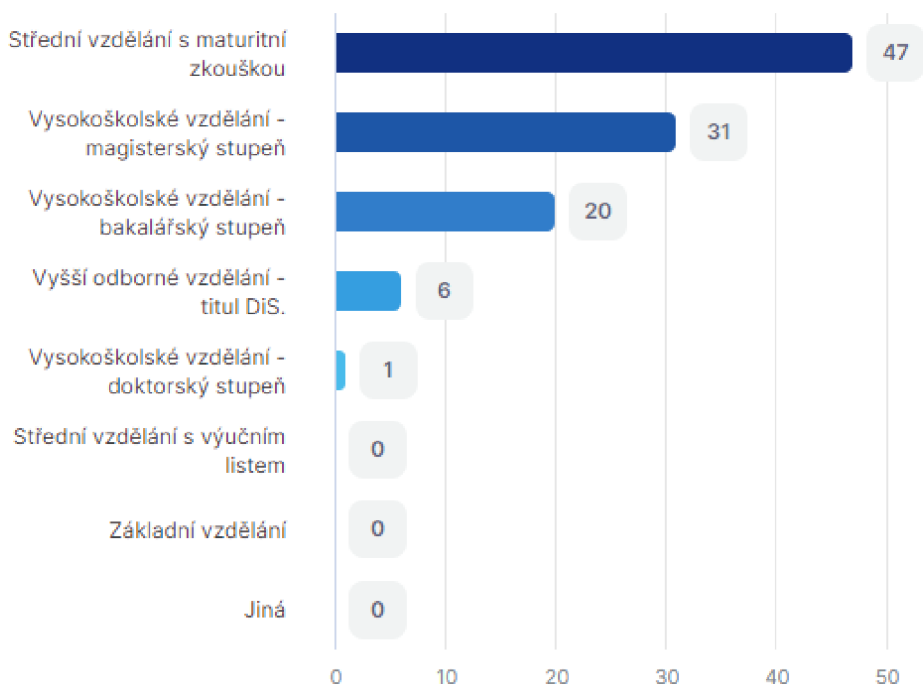


Zdroj: vlastní zpracování

Podle odpovědí respondentů na otázku č. 2, je patrné, že zájem o práci na FÚ mají spíše lidé ve věku 45 až 54 let. Téměř stejný počet respondentů odpovědělo, že jejich věk je vyšší než 25 let. Pouze dva respondenti jsou ve věku do 25 let. Statistika této otázky poukazuje na problém s mladými lidmi a jejich zájmem o práci na FÚ.

Otázka č. 3: Jaký je Váš nejvyšší dosažený stupeň vzdělání?

Obrázek 9 Dosažené vzdělání



Zdroj: vlastní zpracování

Podle zodpovězených odpovědí na otázku č. 3 se na FÚ hlásí převážně uchazeči se středním vzděláním zakončeným maturitní zkouškou. Další nejčastější odpovědí je „Vysokoškolské vzdělání – magisterský stupeň“ a hned poté je „Vysokoškolské vzdělání – bakalářský stupeň“. Jelikož je ve státní správě důležité vzdělání pro postupování na vyšší pracovní pozice jako např. vedoucí oddělení nebo ředitel odboru, je pro ambiciózní zaměstnance důležité vysokoškolské vzdělání. Na to dále navazuje další otázka.

Otázka č. 4: Je pro Vás důležité, zda bude Vaše vzdělání uplatněno v zaměstnání?

Následující tabulka znázorňuje, jak je důležité pro respondenty, zda jejich vzdělání bude uplatněno v zaměstnání. Do tabulky byli zahrnuti i hodnoty z předešlé odpovědi, kde respondenti odpovídali, jaký je jejich dosažený stupeň vzdělání.

Tabulka 9 Uplatnění vzdělání v zaměstnání

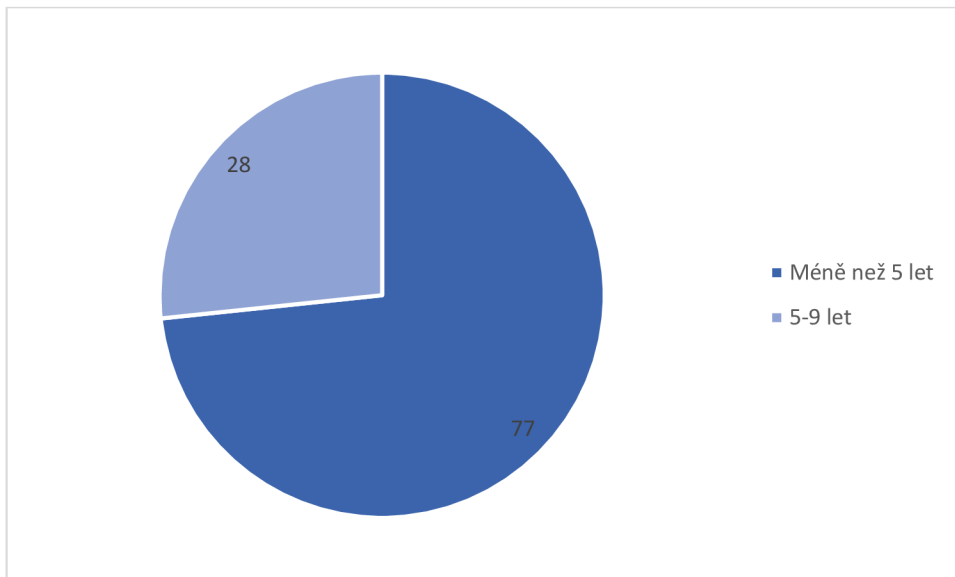
	Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne
Základní vzdělání	0	0	0	0
Střední vzdělání s výučním listem	0	0	0	0
Střední vzdělání s maturitní zkouškou	2	11	10	24
Vyšší odborné vzdělání – titul DiS.	1	0	3	2
Vysokoškolské vzdělání – bakalářský stupeň	3	13	4	0
Vysokoškolské vzdělání – magisterský stupeň	16	13	2	0
Vysokoškolské vzdělání – doktorský stupeň	1	0	0	0
Jiná	0	0	0	0

Zdroj: vlastní zpracování

V tabulce č. 9 je možné vidět, že uplatnit vzdělání v zaměstnání není důležité pro zaměstnance pouze se středním vzděláním s maturitou, zatímco pro zaměstnance s vysokoškolským vzděláním je důležité, že jejich vzdělání bude uplatněno v zaměstnání. To je pro zaměstnance FÚ významné vzhledem k tomu, že pouze s vysokoškolským vzděláním je možné stoupat v platové tabulce výše, jak již bylo zmíněno u předešlé otázky.

Otázka č. 5: Jak dlouho pracujete na Vaší SOUČASNÉ pracovní pozici na Finančním úřadu pro hl. m. Prahu?

Obrázek 10 Délka trvání služebního nebo pracovního poměru zaměstnanců FÚ



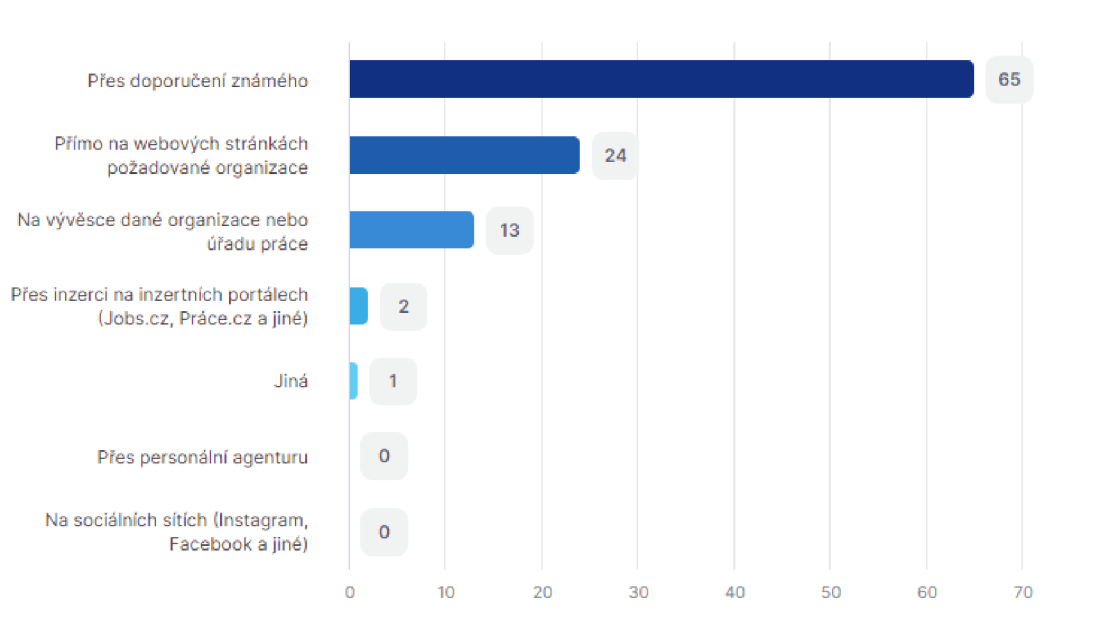
Zdroj: vlastní zpracování

Pátá otázka se týkala délky zaměstnání na FÚ. Aby byly odpovědi z dotazníkového šetření co nejaktuálnější, musela být do dotazníku zařazena i otázka č. 5. Pokud někdo odpověděl v této otázce, že na FÚ pracuje více než 9 let, jeho odpovědi byly z dotazníkového šetření vyřazeny.

Ve velké většině převažují odpovědi respondentů s délkou trvání služebního nebo pracovního poměru na FÚ méně než 5 let (77). Zbýlých 28 respondentů odpovědělo, že na FÚ pracují 5 až 9 let.

Otázka č. 6: Jak jste si našel/našla Vaší současnou pracovní pozici?

Obrázek 11 Kde zaměstnanci FÚ hledali nabídku o volné pracovní pozici



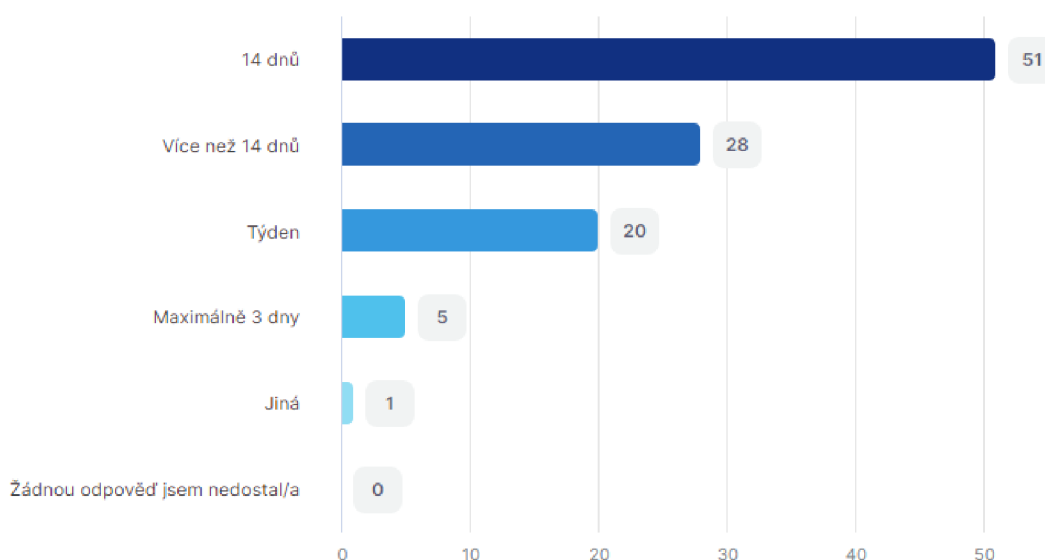
Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 6 zjišťovala, jakým způsobem se zaměstnanci dozvěděli o volné pracovní pozici na FÚ, kam se mohli přihlásit. Největší počet respondentů odpovědělo, že se o nabídce zaměstnání dozvěděli na doporučení od svého známého. Jelikož FÚ má velkou nouzi o zaměstnance, vynakládá všechnu snahu, aby stávající zaměstnanci lákali své známé na FÚ, ačkoliv za to nic nemají. Dále pak 24 respondentů našlo nabídku zaměstnání přímo na webových stránkách Finanční správy v sekci „Kariéra“.

Další početnější odpovědí je vývěska dané organizace nebo na úřadu práce. Na úřadu práce končí i starší lidé, kterým byl ukončen pracovní poměr v jiné organizaci z důvodů snižování stavů, které probíhalo plošně v téměř ve všech organizacích, při krizi s vysokou inflací. Jen 3 respondenti odpověděli, že si práci našli na inzertních portálech nebo jinde.

Otázka č. 7: Jak dlouho jste čekal/a na odpověď na Vaši žádost o pracovní pozici?

Obrázek 12 Délka čekání na odpověď

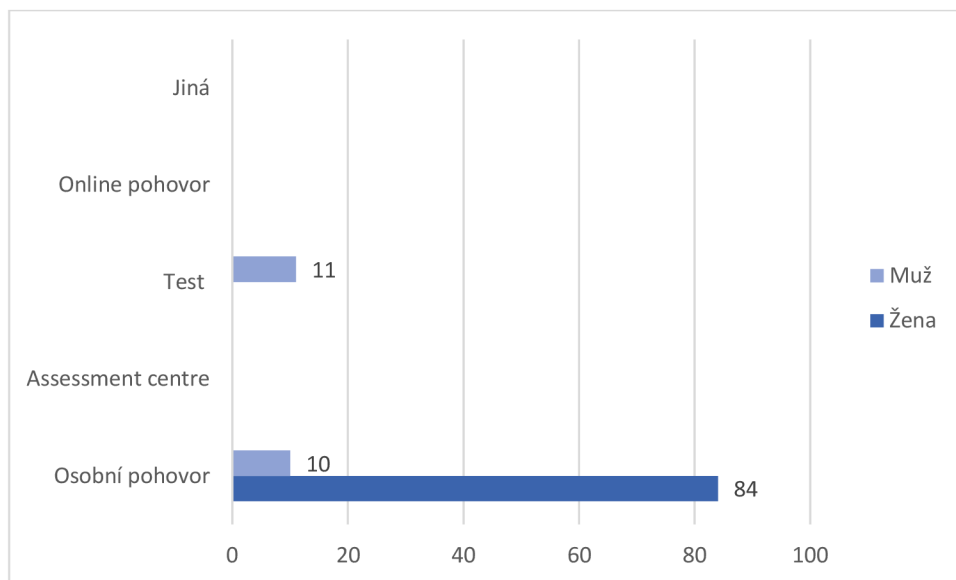


Zdroj: vlastní zpracování

Další otázka vymezuje, jak dlouho museli uchazeči čekat na odpověď od FÚ na jejich žádosti o volnou pracovní pozici. Většinou respondentů bylo odpovězeno do 14 dnů, a to 51 respondentům. Další dvě početnější odpovědi jsou „týden“ (20 respondentů) a „více než 14 dnů“ (28 respondentů). To je ovlivněno tím, že nabídky zaměstnání od FÚ musí být vyvěšeny určitý počet dnů, které stanovuje zákon, a až poté následuje proces hodnocení vhodných uchazečů a zaslání odpovědí.

Otázka č. 8: Co následovalo po obdržení odpovědi na Vaši žádost o volnou pracovní pozici?

Obrázek 13 Jak dále probíhalo výběrové řízení



Zdroj: vlastní zpracování

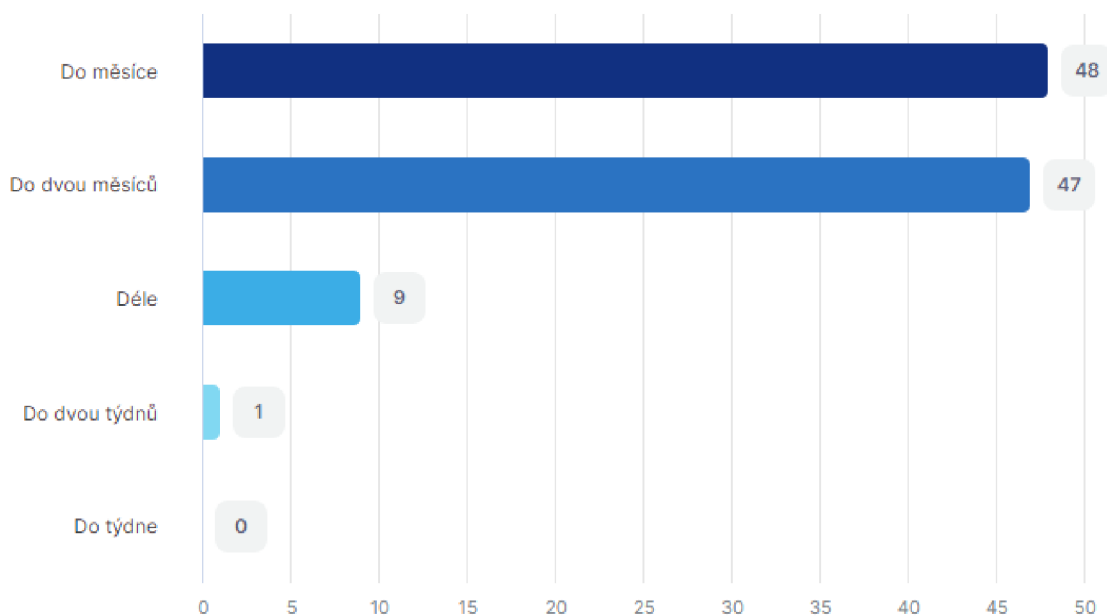
Téměř většina respondentů na otázku, co následovalo po obdržení odpovědi z FÚ, odpovědělo, že byli pozváni na osobní pohovor. Pouhých 11 respondentů odpovědělo, že absolvovali test. Podle zákona o státní službě je průběh výběrového řízení na FÚ omezený pouze na osobní pohovor, jinou možnost zákon neumožňuje.

Test jako doplnění výběrového řízení dostávají pouze exekutoři, kteří se ucházejí o volné pracovní pozice na vymáhací oddělení. Právě obrázek č. 13 vymezuje, že test dostávají k vyplnění převážně muži. To je dáno tím, že testy jsou určeny pouze pro vymáhací oddělení, na která se hlásí převážně jen muži. Pro ženy není práce na vymáhacím oddělení dostatečně atraktivní, pravděpodobně kvůli bezpečnosti.

Otázka č. 9: Po jaké době od absolvování pohovoru jste nastoupil/a na pracovní pozici?

Odpovědi na tuto otázku vyčísluje obrázek č. 14.

Obrázek 14 Doba od pohovoru k nástupu

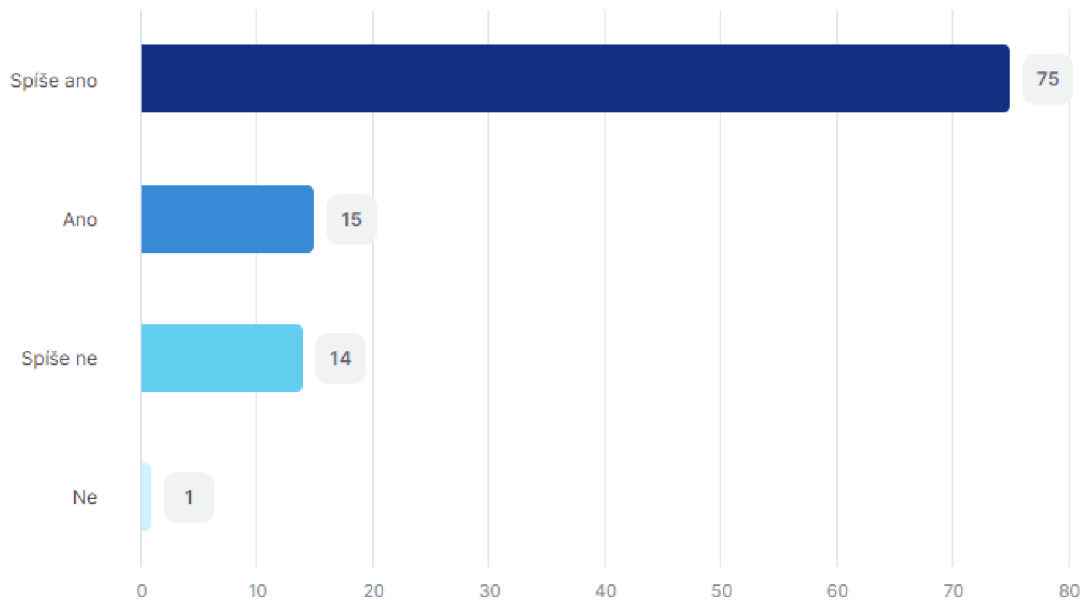


Zdroj: vlastní zpracování

Na základě odpovědí na otázku č. 9 je zřejmé, že u FÚ není možné, aby uchazeč o zaměstnání mohl nastoupit ihned. 45,7 % respondentů odpovědělo, že nastoupili do jednoho měsíce. Dalších 44,8 % respondentů odpovědělo, že nastoupili do dvou měsíců. To je pro FÚ běžná doba pro zpracování nástupních dokumentů, které musí personální oddělení zpracovat. I tyto náležitosti týkající se přijímání nových zaměstnanců do služebního nebo pracovního poměru omezuje zákon o státní službě.

Otázka č. 10: Přijdete si, že jste byl/a dostatečně zaučen/á na požadovanou pracovní pozici?

Obrázek 15 Spokojenost s adaptačním procesem



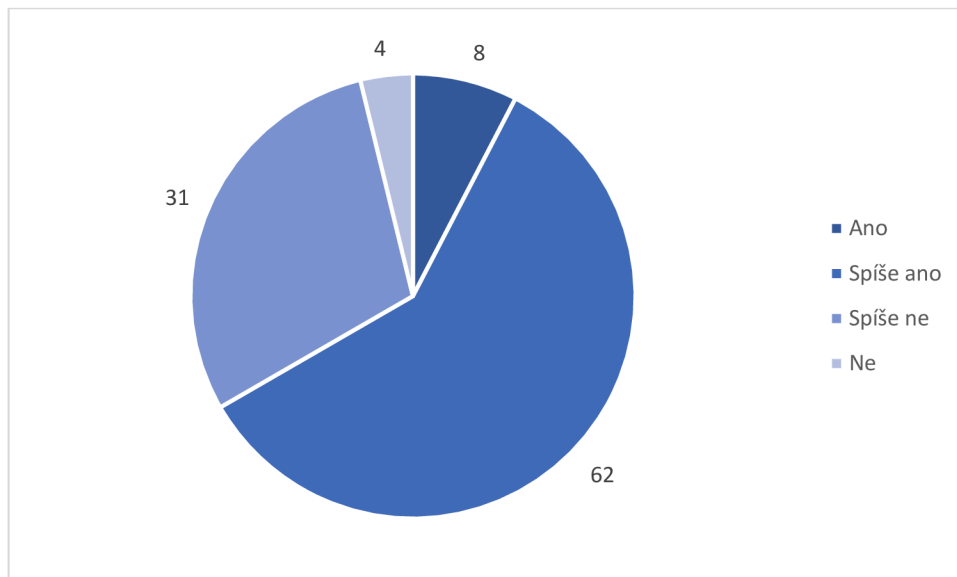
Zdroj: vlastní zpracování

Obrázek č. 15 popisuje, zda pro zaměstnance FÚ byla doba adaptace na novou pracovní pozici dostačující. Na základě odpovědí 85,7 % respondentů se domnívá, že byli dostatečně zaučeni na jejich pracovní pozici.

Proces adaptace na FÚ trvá 5 měsíců. Respondenti, kteří uvedli odpověď, že nebyli dostatečně zaučeni, mohou být zaměstnanci, u kterých adaptační proces stále ještě probíhá.

Otázka č. 11: Přijdete si dostatečně ohodnocená na Vaší pracovní pozici?

Obrázek 16 Spokojenost zaměstnanců FÚ s ohodnocením



Zdroj: vlastní zpracování

Odpovědi na otázku č. 11 vyjadřují spokojenost zaměstnanců s ohodnocením na jejich pracovní pozici na FÚ. Podle obrázku č. 16 je zřejmé, že převážná většina, a to 62 zaměstnanců FÚ, je spokojeno se svým ohodnocením, které může být složeno z platu, ale také možných benefitů.

Níže v tabulce č. 10 jsou vymezeny odpovědi, které vystihují, zda souvisí věk respondentů a spokojenost se svým ohodnocením.

Tabulka 10 Kontingenční tabulka znázorňuje spokojenost s ohodnocením v závislosti na věku respondenta

	Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne	Celkem
Méně než 25	0	0	2	0	2
25-34	2	2	14	1	19
35-44	0	11	10	0	21
45-54	4	30	3	2	39
55-64	2	20	1	1	24
65 a více	0	0	0	0	0
Celkem	8	63	30	4	105

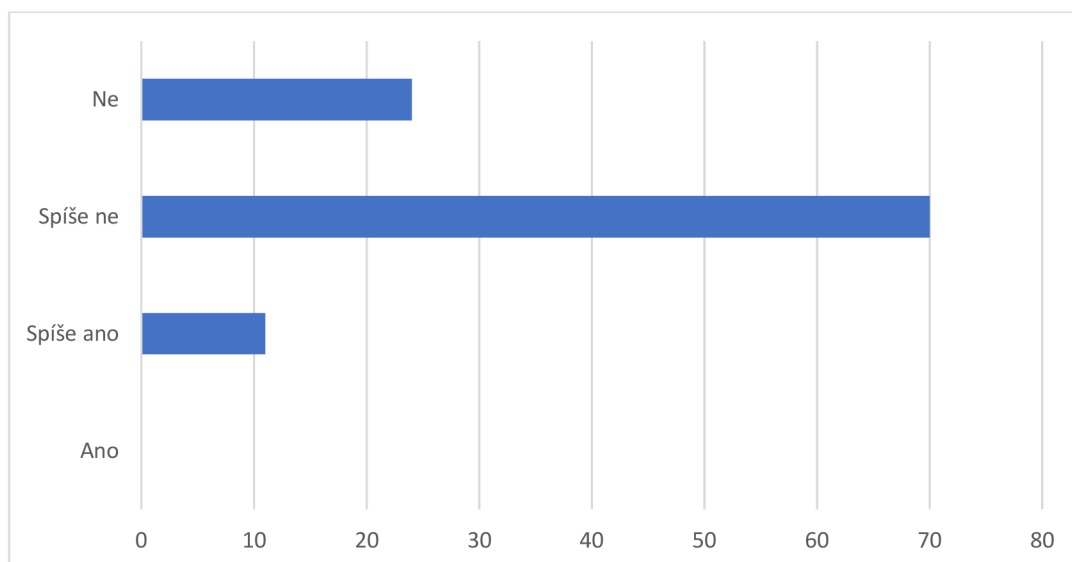
Zdroj: vlastní zpracování

Rozdělení odpovědí podle věku respondenta vyjadřuje, že nespokojenost zaměstnanců se svým platem se týká převážně mladších generací. Jelikož jsou ve Finanční správě stanoveny tabulkové platy podle délky odpracovaných let, není možné, aby mladé generace dosahovali takových platů jako starší generace, které mají dlouholetou praxi. Pro mladou generaci je možné dosáhnout větších platů pouze posunem na vyšší pracovní pozici, to je možné, ale většinou až po odpracování minimálně dvou lete na FÚ.

Otázka č. 12: Považujete tabulkový plat za atraktivní pro Generaci Z (narození od roku 1997)?

Počet jednotlivých odpovědí popisuje obrázek č. 16.

Obrázek 17 Atraktivnost platu pro Generaci Z



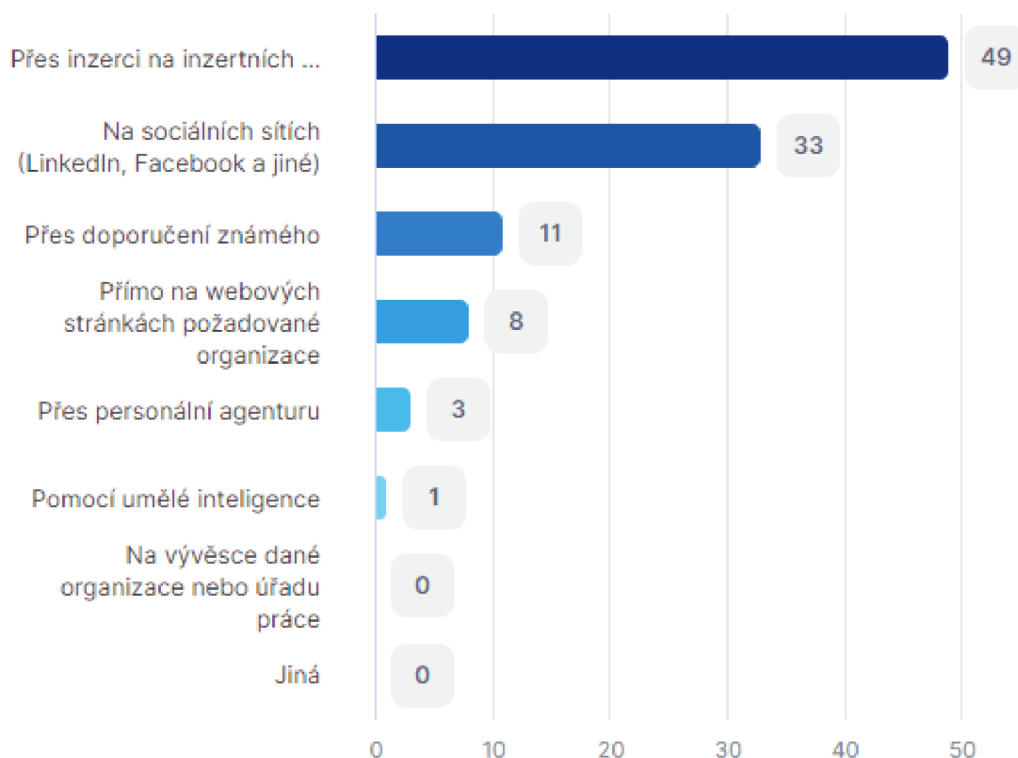
Zdroj: vlastní zpracování

Odpovědi respondentů na otázku, zda mladí lidé z Generace Z mají zájem o tabulkový plat je jednoznačná. Pouhých 11 respondentů si myslí, že by byl tabulkový plat atraktivní pro mladé lidi bez praxe. Přestože si jsou FÚ vědomi tohoto problému, zatím se jim nedaří, prosadit jakoukoliv změnu, protože tabulkové platy jsou dány zákonem a ty nelze obejít.

Otázka č. 13: Jaký způsob inzerování pracovní nabídky je podle Vás v dnešní době nejefektivnější?

Obrázek č. 18 znázorňuje jaký mají respondenti názor na metody nabízení volných pracovních pozic.

Obrázek 18 Názor respondentů na inzerování volných pracovních pozic

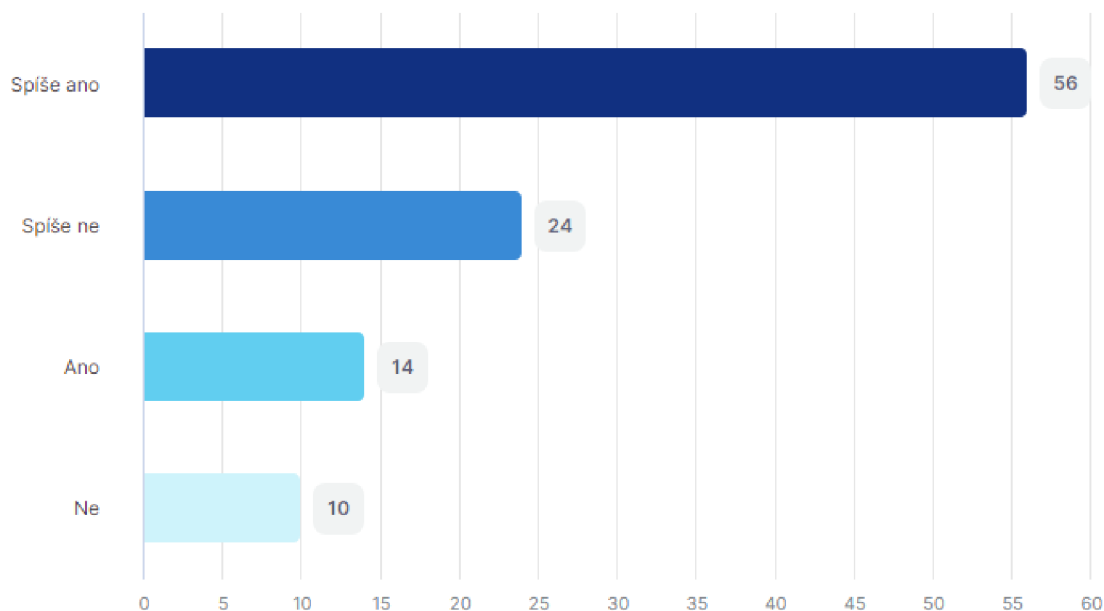


Zdroj: vlastní zpracování

Nejjednodušší možností, jak v dnešní době hledat práci, je otevřít si internet, zadat slovo „práce“ do vyhledávače a vygeneruje se nespočet internetových portálů a stránek, kde jsou k dispozici nabídky volných pracovních pozic. Proto největší počet responzí dostala odpověď „Přes inzerci na inerních portálech“. Téměř 50 % respondentů zvolilo právě tuto odpověď, další nejčastěji zvolenou odpovědí je „Na sociálních sítích (LinkedIn, Facebook. A jiné)“. Dokonce byla jedním respondentem zvolena i odpověď „Pomocí umělé inteligence.“ O této možnosti je zatím málo informací mezi lidmi.

Otázka č. 14: Myslíte si, že využití umělé inteligence pro vyhledávání zaměstnanců může být přínosné?

Obrázek 19 Přínosnost umělé inteligence



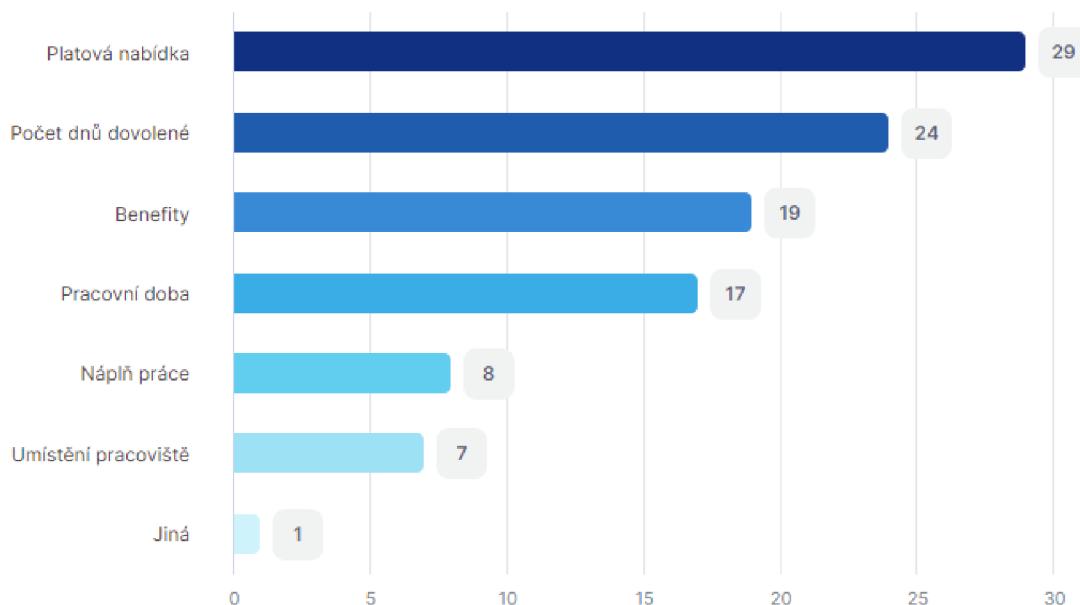
Zdroj: vlastní zpracování

U předešlé otázky bylo zmíněno, že o umělé inteligenci, v souvislosti s vyhledáváním zaměstnanců je zatím málo informací. Ale v obecné rovině se o umělé inteligenci ví, že je přínosná v hodně věcech. Proto většina respondentů (76,9 %) odpověděla, že si myslí, že je přínosné umělou inteligenci využívat při vyhledávání zaměstnanců na nové pracovní pozice. Ostatní respondenti (23,1 %), zatím zřejmě neví, jakým způsobem by umělá inteligence mohla tento obor obohatit nebo k umělé inteligenci zatím nezískali důvěru.

Otázka č. 15: Co je pro Vás nejdůležitější u inzerátu na pracovní pozici?

Další otázka znázorňuje důležitost podmínek, které vyžadují mít respondenti obsažené v inzerátu o volné pracovní pozici.

Obrázek 20 Požadavky inzerátu o volné pracovní pozici

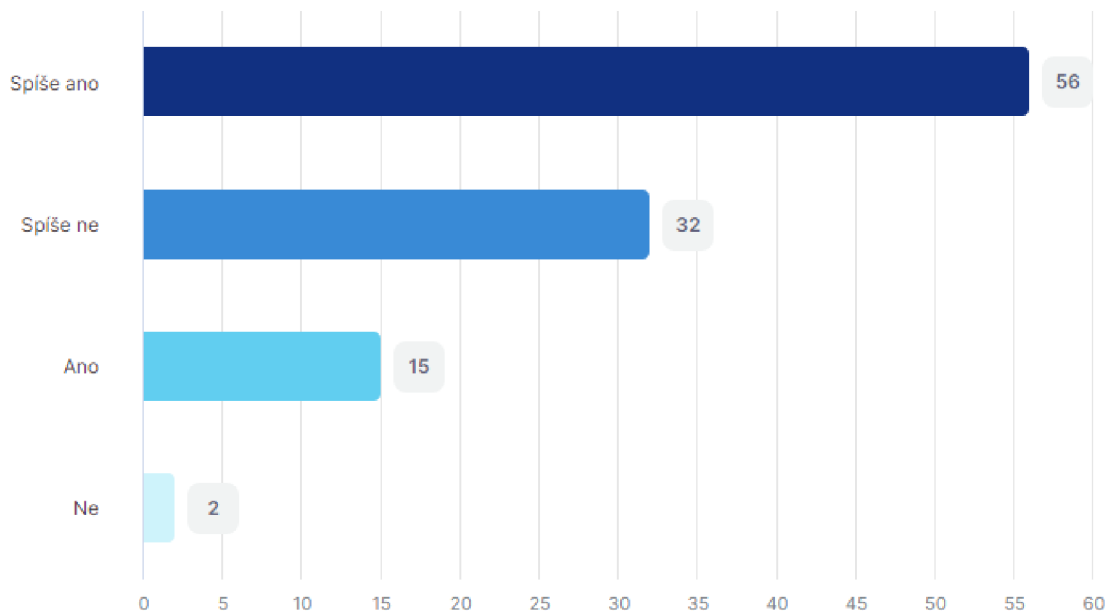


Zdroj: vlastní zpracování

Pro zaměstnance FÚ jakožto uchazeče o zaměstnání je důležité, aby inzerát o volné pracovní pozici obsahoval platovou nabídku, na této odpovědi se shodlo 29 respondentů. Hned za platovou nabídkou je další v pořadí otázka počtu dnů dovolené, to je důležité pro 24 respondentů. Benefity a pracovní doba je na prakticky na stejné úrovni v počtu odpovědí. Benefity uvedené v inzerátu o volné pracovní pozici většinou v lidech vzbuzují motivaci na inzerát odpovědět, protože to značí něco navíc k dané pracovní pozici. Informace o náplni práce a umístění pracoviště nejsou pro uchazeče o nové zaměstnání až tak podstatné.

Otázka č. 16: Doporučil/a byste svému známému práci na Finančním úřadu pro hl. m. Prahu?

Obrázek 21 Doporučení známému

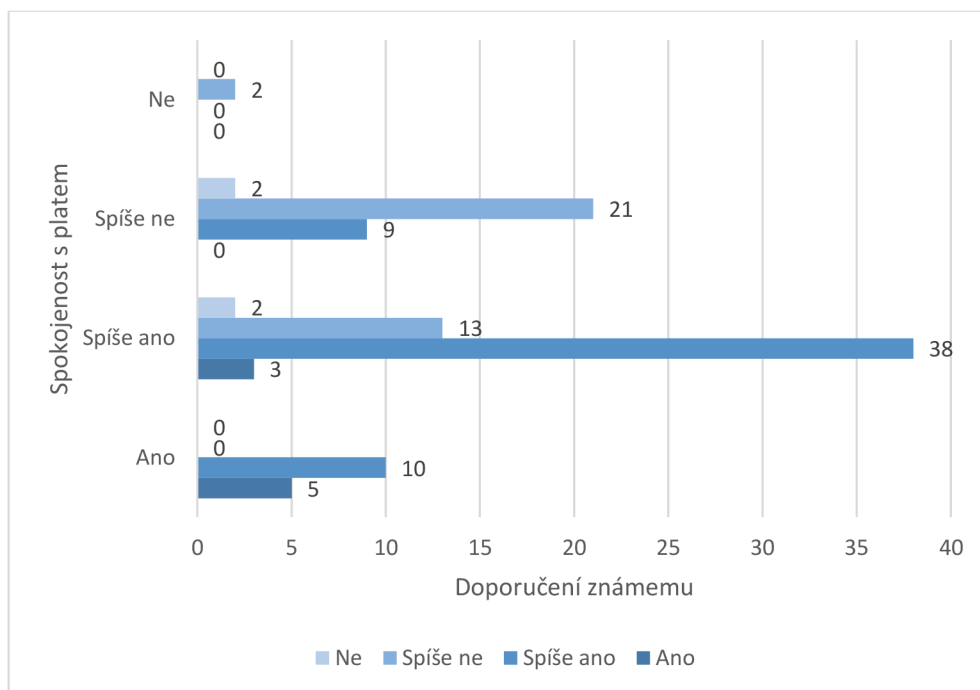


Zdroj: vlastní zpracování

Obrázek č. 21 ukazuje kolik zaměstnanců FÚ by doporučilo svým známým práci na FÚ. Prakticky 71 respondentů zvolilo kladou odpověď, že by doporučili svým známým práci na FÚ. Zatímco 34 respondentů zvolilo odpověď, že by práci na FÚ svým známým nedoporučili. Hlavním důvodem bude celková spokojenost zaměstnanců s podmínkami, jaké mají na aktuálních pracovních pozicích.

Na následujícím obrázku je znázorněna souvislost spokojenosti zaměstnanců s ohodnocením na FÚ (otázka č. 11) a doporučení práce na FÚ svým známým (otázka č. 16).

Obrázek 22 Spokojenost zaměstnanců s ohodnocením a doporučení známému



Zdroj: vlastní zpracování

Při komparaci dat odpovědí týkající se spokojenosti s ohodnocením na pracovní pozici a odpovědí týkající se doporučení práce na FÚ svém známým, je patrné, že zaměstnanci, kteří jsou spokojeni se svým finančním ohodnocením a benefity, by doporučili práci na FÚ svém známým. Zatímco zaměstnanci, kteří spokojeni nejsou, by svém známým práci na FÚ spíše nedoporučili.

Před dotazníkovým šetřením byly dány dvě výzkumné otázky, které jsou následně vyhodnoceny na základě ověřených hypotéz.

Výzkumné otázky:

1. Práce na FÚ je zajímavá pouze pro starší generace.
2. FÚ nemá vhodně zvolený systém vyhledávání zaměstnanců, který by zaujal mladé generace.

Ověření stanovených hypotéz:

H1: Mezi věkem respondentů a zájmem o práci na FÚ neexistuje žádný vztah.

Vyhodnocení hypotézy bylo provedeno pomocí Chi-kvadrát testu na základě kontingenční tabulky.

Tabulka 11 Kontingenční tabulka k vyhodnocení hypotézy před úpravou k výpočtu

	Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne	Celkem
Méně než 25	0	0	2	0	2
25-34	2	2	14	1	19
35-44	0	11	10	0	21
45-54	4	30	3	2	39
55-64	2	20	1	1	24
Celkem	8	63	30	4	105

Zdroj: vlastní zpracování

Před provedením testu byly formulovány hypotézy:

H0: Mezi věkem respondentů a zájmem o práci na FÚ neexistuje žádný vztah.

H1: Existuje vztah mezi věkem respondentů a zájmem o práci na FÚ.

Následně byl proveden test nezávislosti pomocí Chí-kvadrát testu.

- na základě hladiny významnosti $\alpha = 0,05$

Hypotéza H1 se nepotvrdila. S 95 % pravděpodobností existuje vztah mezi věkem respondentů a zájmem o práci na FÚ

H2: Mezi zájmem zaměstnanců o práci na FÚ a zájmem o práci na FÚ Generace Z neexistuje žádný vztah.

Vyhodnocení hypotézy bylo provedeno pomocí Chí-kvadrát testu na základě asociační tabulky.

Tabulka 12 Asociační tabulka na základě, které byl proveden výpočet

	Ano/Spíše ano	Ne/Spíše ne	Celkem
Ano/Spíše ano	55	10	66
Ne/Spíše ne	15	24	39
Celkem	11	94	105

Zdroj: vlastní zpracování

Před provedením testu byly formulovány hypotézy:

H0: Mezi zájmem zaměstnanců o práci na FÚ a zájmem o práci na FÚ Generace Z neexistuje žádný vztah.

H1: Existuje vztah mezi zájmem zaměstnanců o práci na FÚ a zájmem o práci na FÚ Generace Z.

Následně byl proveden test nezávislosti pomocí Chí-kvadrát testu.

- na základě hladiny významnosti $\alpha = 0,05$
-

Hypotéza H2 se nepotvrdila. S 95 % pravděpodobností existuje vztah mezi zájmem zaměstnanců o práci na FÚ a zájmem o práci na FÚ Generace Z.

H3: Mezi doporučením práce na FÚ známému a spokojeností zaměstnanců s platovým ohodnocením neexistuje žádný vztah.

Vyhodnocení hypotézy bylo provedeno pomocí Chí-kvadrát testu na základě asociační tabulky.

Tabulka 13 Asociační tabulka na základě, které byl proveden výpočet

	Ano/Spíše ano	Ne/Spíše ne	Celkem
Ano/Spíše ano	56	9	65
Ne/Spíše ne	15	25	40
Celkem	71	34	105

Zdroj: vlastní zpracování

Před provedením testu byly formulovány hypotézy:

H0: Mezi doporučením práce na FÚ známému a spokojeností zaměstnanců s platovým ohodnocením neexistuje žádný vztah.

H1: Existuje vztah mezi doporučením práce na FÚ známému a spokojeností zaměstnanců s platovým ohodnocením.

Následně byl proveden test nezávislosti pomocí Chí-kvadrát testu.

- na základě hladiny významnosti $\alpha = 0,05$

Hypotéza H3 se nepotvrdila. S 95 % pravděpodobností existuje vztah mezi doporučením práce na FÚ známému a spokojeností zaměstnanců s platovým ohodnocením.

5 Zhodnocení a doporučení

Na základě veřejně dostupných dat Finanční správy, kvalitativního výzkumu metodou polostrukturovaných rozhovorů se dvěma personalisty a kvantitativního výzkumu metodou dotazníkového šetření je možné zhodnotit stávající systém vyhledávání a výběru zaměstnanců na FÚ.

5.1 Zhodnocení dat Finanční správy

Finanční správa se potýká s problémem rušení systematizovaných míst, s čímž souvisejí problémy se zaměstnanci, kterým jsou na základě systematizace rušena jejich pracovní místa a musejí být zařazeni mimo výkon služby. To v některých případech sice řeší problém s obsazováním prakticky 500 zrušených míst, ale i nadále fluktuace FS stoupá. Přestože FS vynakládá snahu vypisovat včas výběrová řízení, přerazovat zaměstnance a obsazovat s nimi volná pracovní místa, rozšiřovat nabídky benefitů, nedaří se FS fluktuaci snížit. Ta je dána nedostatkem vhodných kandidátů na trhu práce. Možnost zaujmout na trhu práce mladou generaci, kterou by FS potřebovala, je pro FS obtížná kvůli danému platovému tarifu stanovenému zákonem.

Podle věkové struktury zaměstnanců FS je předvídatelné, že problémy s fluktuací FS teprve čekají. Ve FS převažují zaměstnanci, kteří se blíží k důchodovému věku, a pokud se ve FS nezmění systém nábory nových zaměstnanců, tak aby přitáhl mladou generaci, nebude mít FS koho zaměstnávat.

Nejvíce zasaženým stavem nízkého počtu uchazečů o zaměstnání ve FS je FÚ pro hlavní město Prahu, který má v hlavním městě tu největší konkurenci mezi zaměstnavateli. V Praze nabízí pracovní nabídky nespočet firem, které mají pro mladou generaci mnohem lukrativnější nabídky, hlavně co se týče platu. Velký význam má na obsazování pracovních pozic také nízká míra nezaměstnanosti, ta se pohybuje okolo 2,9 %. Je obtížné hledat tam, kde není co brát. Všechny tyto okolnosti týkající se trhu práce a demografických změn populace ovlivňují systém vyhledávání a výběru zaměstnanců na FÚ.

5.2 Zhodnocení polostrukturovaných rozhovorů

Na základě provedených rozhovorů s personalisty, jsou zhodnoceny jejich odpovědi. Zhodnocení **první části rozhovorů**: personalista FÚ má téměř o polovinu práce méně, podle

počtu zaměstnanců. To však nic nemění na práci jako takové, protože personalista FÚ se musí držet striktně zákona, zatímco personalista RF může mít lehce volnější ruku. Podle popisu činností, které musí personalisté vykonávat se personální práce od sebe značně neliší, přípravování podkladů pro výběrová řízení, komunikace s uchazeči a vedení personální agendy je v podstatě stejná. V čem vidím značnou odlišnost, která značí pro FÚ velkou nevýhodu, je skutečnost, že nemůže zaměstnávat cizince, pokud nesplňují dané podmínky pro cizince, zatímco rodinná firma zaměstnává cizince ve velké míře. Je ale samozřejmé, že mají s vyřizováním výběrových řízení mnohem více práce s dokumenty a také řešení s úřady.

V další odpovědi personalista RF uvádí, že zaměstnávat cizince není vždy výhodné, protože ne každý cizinec setrvává dlouho ve stejné práci, proto právě díky cizincům je vysoká fluktuace v rodinné firmě. Zatímco v rodinné firmě se pohybují hodnoty nástupů a výstupů ve stovkách na FÚ jsou to pouze desítky. Podle personalisty FÚ můžeme potvrdit problém s vyšším počtem odchodu zaměstnanců do důchodů, probíraný v předešlé kapitole na základě dat FS. Ze 12 lidí, kteří ukončili služební poměr na FÚ, ÚP pro Prahu 10, odešlo 9 lidí do důchodu. Přijato bylo 14 lidí. Větší počet přijatých není dán tím, že by FÚ, ÚP pro Prahu 10 přidávalo nová pracovní místa, ale spíše tím, že obsazování nových pracovních míst trvá na FÚ dlouho, hlavně z důvodu, že se stane, že se na výběrové řízení nepřihlásí ani jeden uchazeč a výběrové řízení tak musí být vypisováno znovu, to trvá někdy i měsíce.

Ve druhé části rozhovorů personalisté odpovídali na otázky zaměřené na vyhledávání zaměstnanců. U těchto odpovědí je znatelný rozdíl v možnostech používaných metod vyhledávání zaměstnanců na FÚ a v rodinné firmě. Přestože FÚ může využívat všech možných metod vyhledávání zaměstnanců, tuto možnost nevyužívá a inzeruje pracovní pozice pouze na webových stránkách FS a v případě, že má finanční prostředky na veřejnou inzerci, inzeruje na jobs.cz. Na základě této odpovědi byl proveden průzkum na internetovém portále jobs.cz, do vyhledávače byl uveden FÚ, ale žádná nabídka FÚ nebyla nalezena. To FÚ nestaví na trhu práce na dobrou pozici, protože o práci na FÚ, se téměř vůbec neví. Nabídka FÚ je oproti soukromým firmám úplně na jiné úrovni. Rodinná firma totiž inzeruje své nabídky na volné pracovní pozice na většině oblíbených inzertních portálech jako je jobs.cz, práce.cz. Dále spolupracují i s úřady práce a na vlastních webových stránkách je inzerce samozřejmá. Rodinná firma využívá té nejefektivnější metody vyhledávání zaměstnanců mezi mladými generacemi, a těmi jsou sociální sítě (převážně Facebook a LinkedIn).

Vzhledem k předešlým odpovědím personalistů, je odpověď na další otázku předvídatelná. Personalista FÚ potvrzuje, že zveřejňování nabídek o volných pracovních pozicích FÚ je na tak slabé úrovni, že na jednu pracovní nabídku, kterou zveřejní se kolikrát nikdo nepřihlásí ani po 5 zveřejnění. Například na IT specialistu se nikdo nepřihlásil už roky. Tímto způsobem, jakým FÚ vyhledává zaměstnance, je opravdu složité najít někoho, kdo bude mít o práci zájem, když se o ní nemá jak dozvědět. Přestože rodinná firma není nějak velká, má okolo 400 zaměstnanců, přijde personalistovi RF převážně okolo 7 odpovědí na jednu pracovní nabídku. Patrně z toho budou vhodné pouze dva uchazeči, ale stále má rodinná firma z čeho vybírat na rozdíl od FÚ.

Na předchozí otázku navazuje i odpověď na další otázku z polostrukturovaného rozhovoru, kdy byla otázka zaměřena na požadavky uchazeče, které musí splňovat, aby mohl být přizván k pohovoru. Podle personalisty FÚ musí mít uchazeč středoškolské vzdělání zakončené minimálně maturitní zkouškou, pokud se hlásí uchazeč na pozici vyšší než 9. platového stupně musí mít ukončené vysokoškolské vzdělání. Namísto toho rodinné firmě jde hlavně o praxi. To znovu značí, že FÚ mají velmi složitý systém vyhledávání a výběru zaměstnanců.

Ve třetí části rozhovorů je popsán průběh pohovorů od každého personalisty. Na FÚ je to velmi zdlouhavý proces, jak před pohovorem, tak po pohovoru. Vzhledem k tomu, že se na pozici přihlásí pouze jeden uchazeč, je mu sděleno, zda bude přijat rovnou na konci pohovoru. To může být výhodné pro uchazeče, protože nemusí čekat dalších 14 dní na odpověď nebo se účastnit druhého kola výběrového řízení. Ovšem pokud se přihlásí pouze jeden uchazeč na danou pozici, nemusí být naprosto vhodným uchazečem, ale jelikož nemá FÚ na výběr je i přes toto riziko přijat. V rodinné firmě mají lépe nastavený systém průběhu pohovorů. První kolo pohovoru probíhá po telefonu, tím se výběr vhodných uchazečů zúží a následně jsou k osobnímu pohovoru pozváni třeba jen dva uchazeči.

Ve čtvrté části rozhovorů personalisté odpovídali na délku vyhodnocení výběrového řízení. U FÚ zákonná lhůta na zpracování výběrového řízení je 90 dnů, vzhledem k tomu, že ve výběrovém řízení bývá pouze jeden nebo dva uchazeči, vyhodnocení nastává téměř hned po pohovoru. U rodinné firmy je běžná doba na vyhodnocení týden maximálně 14 dnů.

Personalista FÚ se vyjádřil, že obsadit jednu volnou pracovní pozici na FÚ je časově velmi náročné spíše z administrativního hlediska. I tento proces obsazování volného pracovního místa je řízen zákonem a musí být dodržován jeho postup. Personalistka RF

popsala, že složitost procesu vyhledávání a výběru zaměstnanců je dána podle toho, jaká pozice se obsazuje. Prodavačka má jednodušší proces oproti Asistentce centrály.

FÚ a jeho ÚP pro Prahu 10 má obecně mnohem obtížnější proces vyhledávání a výběru zaměstnanců s 260 zaměstnanci než česká rodinná firma s dvojnásobným počtem zaměstnanců. Podle polostrukturovaných rozhovorů vychází najevo, že FÚ se k procesu staví laxe, nemá snahu vynaložit více prostředků pro zefektivnění systému vyhledávání a vývěru zaměstnanců.

5.3 Zhodnocení dotazníkového šetření

V této kapitole je zhodnoceno dotazníkové šetření. Na FÚ se hlásí převážně ženy, pro muže není práce na FÚ dostatečně atraktivní. Dále dotazníkové šetření potvrzuje data získaná z veřejně dostupných dat FS, a to konkrétně, že se věková struktura zaměstnanců FÚ skládá převážně z lidí ve věku nad 45 let. To potvrzuje i obavy, že v brzké době začnou zaměstnanci FÚ ve značné míře postupně odcházet do důchodu.

Převážná část zaměstnanců finanční správy si zakládá na tom, aby jejich vzdělání bylo uplatněno v zaměstnání, jsou to však zaměstnanci s vysokoškolským vzděláním. Zaměstnancům se středním vzděláním téměř nezáleží na uplatnění vzdělání v jejich zaměstnání a jsou spokojeni s tím, že nebudou stoupat do vyššího platového stupně na základě povýšení.

Většina zaměstnanců FÚ si našla současnou pracovní pozici na FÚ pomocí svého známého, který jim práci doporučil. FS kvůli nedostatku možných uchazečů o volné pracovní pozice, hledá zaměstnance právě pomocí svých stálých zaměstnanců, kteří se snaží vzbudit zájem u svých přátel, rodiny a blízkých. To sice napomáhá FÚ obsazovat volné pracovní pozice, ale takových známých není přebytek.

Nabídka pracovních pozic na FÚ nemusí být lákavá i z důvodu, že FÚ nemůže přijmout nového zaměstnance na pracovní pozici ihned. To může být pro uchazeče, který potřebuje zaměstnání ihned kvůli finančním potřebám, odrazující.

Adaptační plány podle zaměstnanců plní FÚ dobře, zaměstnanci si přijdou dostatečně zaučení na jejich pracovních pozicích. S jejich ohodnocením na pracovních pozicích je to horší. Převážná většina zaměstnanců si není spokojena se svým ohodnocením. Na to již bylo poukázáno v předešlé kapitole, jelikož ohodnocení zaměstnanců souvisí s platovým tarifem, tzv. tabulkovým platem, který stanovuje zákon. Nelze do něj jednoduše

zasahovat. Nespokojenost se odvíjí od věku zaměstnance, protože starší zaměstnanci mají více splněné praxe pro tabulkový tarif, a tím pádem jsou na vyšších platových stupních a mají vyšší platy. Na to navazuje i následující otázka, kde zaměstnanci vyjadřovali svůj názor na atraktivnost platu pro Generaci Z. Na základě toho, že zaměstnanci téměř nejsou spokojeni se svým platem, nepřijde ani jednomu zaměstnanci, že by měl být tabulkový plat pro Generaci Z atraktivní.

V další otázce se dotazují zaměstnanců FÚ, jaký způsob inzerování volných pracovních pozic jim přijde nejefektivnější. Z odpovědí vyplývá, že zaměstnanci by nejčastěji hledali práci na inzertních portálech jako je jobs.cz, práce.cz a na sociálních sítích. Přesně tyto dva způsoby FÚ téměř nevyužívá k vyhledávání svých zaměstnanců, a proto je vyhledávání tak neúspěšné. Jeden zaměstnanec FÚ by dokonce použil i umělou inteligenci k vyhledávání zaměstnanců. Následující otázka z dotazníkového šetření se týkala právě umělé inteligence. Podle zaměstnanců FÚ by mohlo být využití umělé inteligence k vyhledávání zaměstnanců přínosné.

Další otázka byla změřená na požadavky, které by měl obsahovat inzerát na volnou pracovní pozici. Největší počet zaměstnanců odpověděl, že inzerát musí obsahovat platovou nabídku. Je očividné, že pokud bude inzerát FÚ obsahovat platovou nabídku podle platového tarifu a je to první, co by uchazeče mělo zaujmout, Generaci Z to pravděpodobně spíše ihned odradí.

Zaměstnanci FÚ jsou natolik spokojeni se svou prací, že by doporučili práci na FÚ svým známým. To však dáno věkovou strukturou zaměstnanců, kteří odpovídali na dotazník. Pokud zaměstnanci ve věku nad 45 let budou doporučovat práci svým známým, budou to převážně lidé stejné věkové kategorie. To je sice výhodné, ale nedostačující pro FÚ, který potřebuje získat zaměstnance Generace Z.

Z celkového hodnocení dotazníkového šetření vyplývá, že zásadní problém pro FÚ je nedostatek zaměstnanců mladých generací a nevhodně postavený systém vyhledávání a výběru zaměstnanců.

5.4 Doporučení

Po zhodnocení tří výzkumných částí je navrženo doporučení, které povede ke zefektivnění systému vyhledávání a výběru zaměstnanců pro FÚ. Na základě provedených výzkumů a zodpovězených výzkumných otázek byly zjištěny tyto nedostatky: FÚ nedostatečné inzerování volných pracovních míst na internetu, nedostatek finančních

prostředků a nevhodné inzerování volných pracovních míst pro zájem mladé generace, to značí, že FÚ nemá dobrou pověst zaměstnavatele.

Generace Z jsou mladí lidé, kteří teprve začínají poznávat pracovní prostředí. Můžou se zdát jako snadno dosažitelným cílem pro zaměstnavatele, protože ve většině případů Generace Z ještě neví, co přesně by chtěla dělat za práci. Proto by měl každý zaměstnavatel, který cílí na tuto věkovou skupinu vědět, jakým způsobem se dá tato generace nalákat do jejich organizace.

Finanční prostředky

Vzhledem k tomu, že je obtížné obsadit volné pracovní pozice na FÚ i několik měsíců, měli by personalisté FÚ vynaložit snahu pro zajištění lepších podmínek systému vyhledávání a výběru zaměstnanců. Doporučila bych personalistům FÚ, aby zajistili více finančních prostředků k inzerování volných pracovních pozic. Personální oddělení FÚ by měla apelovat na Generální finanční ředitelství, aby do příštího rozpočtového plánu zařadilo zvýšení finančních prostředků pro zefektivnění systému vyhledávání a výběru zaměstnanců.

Inzertní portály

Poté by mělo FÚ začít inzerovat své pracovní nabídky na více inzertních portálech, a hlavně na sociálních sítích jako je například Facebook a LinkedIn. Podle výsledků dotazníkového šetření, je nutné začít více inzerovat pracovní nabídky právě na oblíbených inzertních portálech, a to především volné pracovní pozice, které není možné dlouhodobě obsadit, tím by mohl personalista zaujmout mnohem větší škálu uchazečů.

Sociální síť

Dále doporučuji personalistovi založit si profil na sociálních sítích, protože na těchto portálech je velká možnost oslovit mladou generaci, která sociálních sítích tráví mnoho svého času. Na těchto sociálních sítích je možné inzerovat volné pracovní pozice zdarma, proto by měl personalista FÚ zařadit do systému vyhledávání i sociální síť. Zde může inzerovat volná pracovní místa, aniž by k tomu potřeboval další finanční prostředky, kterých je ve FS málo.

Umělá inteligence

Nápomocná v tomto směru může být i umělá inteligence. Může pomoci s psaním atraktivních textů do inzerátů a následně umí vyhodnocovat i odpovědi uchazečů, mohla by tedy personalistům usnadnit jejich práci tak, aby zvládali i všechnu potřebnou administrativu. To by mohlo přispět i k rychlejšímu obsazování pracovních pozic tak,

aby uchazeči o zaměstnání nemuseli čekat dva měsíce po absolvování pohovoru, ale mohli nastoupit do zaměstnání dříve.

Shrnutí

Návrh systému vyhledávání a výběru zaměstnanců pro FÚ spočívá v zajištění finančních prostředků pro personální oddělení k inzerování volných pracovních míst na oblíbených inzertních portálech. Přidat k metodám získávání zaměstnanců i vyhledávání pomocí sociálních sítí pro vzbuzení zájmu u mladých generací a používání umělé inteligence při sestavování inzerátů a k vyhodnocování přijatých žádostí od uchazečů.

6 Závěr

Hlavním cílem předkládané diplomové práce bylo navrhnout systém vyhledávání a výběru zaměstnanců ve vybrané organizaci. Vybranou organizací se pro praktickou část práce stal Finanční úřad pro hlavní město Prahu. Teoretická část práce byla sepsána na základě komparace teoretických přístupů jednotlivých autorů a syntézy dílčích poznatků. Byly stanoveny čtyři dílčí cíle. První dílčí cíl byl splněn v teoretické části práce na základě vymezení pojmů týkající se oblasti vyhledávání a výběru zaměstnanců, tato část byla rozdělena do více fází. První fáze vymežila vývoj personalistiky od historie po současné vnímání řízení lidských zdrojů. V další fázi byly probrány metody řízení lidských zdrojů, následně byl objasněn pojem personalista a byly vymezeny činnosti řízení lidských zdrojů. Dále byla popsána důležitá fáze týkající se hlavního cíle diplomové práce, a to vyhledávání zaměstnanců. Teoretická část následně pokračovala další důležitou oblastí vymežující výběr zaměstnanců. Obě tyto fáze následně vedou k aplikaci praktické části. Pro úplnost vysvětlení teoretických přístupů a vymezení dílčích poznatků, je ještě popsána zkušenost uchazeče a generace současného trhu práce.

Na začátku praktické části práce byla popsána charakteristika organizace na základě informací FS, MFCR a MVCR. Tyto tři orgány veřejné moci ukládají práva a povinnosti FÚ. Dále byly v praktické části popsány činnosti řízení lidských zdrojů, které provádí FÚ. Následně se mohlo přejít k výzkumným částím práce. Na základě veřejně dostupných dat byla objasněna problematika týkající se systému vyhledávání a výběru zaměstnanců v celé FS. Následně byl splněn další dílčí cíl, který porovnává systém vyhledávání a výběru zaměstnanců soukromého sektoru se státním sektorem. Tato komparace byla aplikována pomocí polostrukturovaných rozhovorů s personalisty obou sektorů.

Dalším dílčím cílem bylo ověření stanovených hypotéz na základě dotazníkového šetření u zaměstnanců FÚ. Poslední dílčí cíl měl za úkol zhodnotit systém vyhledávání a výběru zaměstnanců na FÚ, tak aby následně mohlo být navrženo doporučení ke zefektivnění nábory nových zaměstnanců. Všechny tyto dílčí cíle byly splněny, a proto mohl být následně splněn hlavní cíl diplomové práce, a to navrhnout systém vyhledávání a výběru zaměstnanců pro FÚ. Na konci práce jsou popsána doporučení směřující k návrhu systému vyhledávání a výběru zaměstnanců pro FÚ.

Na základě praktické části byly zjištěny tyto nedostatky v systému vyhledávání a výběru zaměstnanců na FÚ: nedostatečná inzerce volných pracovních míst na FÚ,

nedostatek finančních prostředků na inzerci, nevhodné inzerování volných pracovních míst pro zaujetí mladé generace. Na základě těchto nedostatků bylo navrženo FÚ zefektivnění systému vyhledávání a výběru zaměstnanců, a to doporučením, které obsahuje, zajištění finančních prostředků pro personální oddělení pro inzerování volných pracovních míst na oblíbených inzertních portálech. Přidat k metodám získávání zaměstnanců i vyhledávání pomocí sociálních sítí pro vzbuzení zájmu u mladých generací a používání umělé inteligence při sestavování inzerátů a vyhodnocování žádostí uchazečů.

Pokud by FÚ přijal tento návrh systému vyhledávání a výběru zaměstnanců, získal by větší počet vhodných uchazečů o zaměstnání. Předešel by tak možnému riziku s nedostatkem zaměstnanců v době, kdy začnou odcházet zaměstnanci ve značné míře do důchodu, a usnadnil by práci personálním oddělením.

7 Seznam použitých zdrojů

Literatura

ARMSTRONG, M., TAYLOR, S. Armstrong's handbook of human resource management practice. London: KoganPage, 2009. ISBN 978-0-7494-5242-1

ARMSTRONG, M., TAYLOR, S. Armstrong's handbook of human resource management practice. London: KoganPage, 2017. ISBN 978-0-7494-7411-9.

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

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

HENDL, Jan. Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace. Čtvrté, přepracované a rozšířené vydání. Praha: Portál, 2016. ISBN 978-80-262-0982-9.

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

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

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

SEDLÁKOVÁ, Renáta. Výzkum médií: nejužívanější metody a techniky. Žurnalistika a komunikace. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-3568-9.

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

ŠVARŤÍČEK, Roman a ŠEĐOVÁ, Klára. Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách. Praha: Portál, 2007. ISBN 978-80-7367-313-0.

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

Internetové zdroje

Aptien, Co je životní cyklus zaměstnance, [online]. 2023-10-03 [cit. 20.12.2023]. Dostupné z: <https://aptien.com/cs/kb/articles/what-is-employee-lifecycle>

EUROpean Employment Services, Jak zorganizovat úspěšný pracovní pohovor on-line, [online]. 2021-07-15 [cit. 26.12.2023]. Dostupné z: https://eures.europa.eu/how-organise-successful-online-job-interview-2021-07-15_cs

Finanční správa, Kompetence a činnosti FÚ, [online]. 2015-04-08 [cit. 15.03.2024]. Dostupné z: <https://www.financnisprava.cz/cs/financni-sprava/financni-sprava-cr/organizacni-struktura/organy-financni-spravy/financni-urady/kompetence-a-cinnosti-fu>

HALBRŠTÁT Jiří, ManpowerGroup, Využití umělé inteligence v náboru zaměstnanců. [online]. 2023-06-20 [cit. 26.01.2024]. Dostupné z: <https://www.manpowergroup.cz/vyuziti-umele-inteligence-v-naboru-zamestnancu/>

MFCR, Postup při obsazování volných míst [online]. 2019-03-04 [cit. 2024-01-03]. Dostupné z: <https://www.mfcr.cz/cs/ministerstvo/kariera-a-vzdelavani/personalni-a-eticke-zasady/postup-pri-obsazovani-volnych-mist>

MVCR, INFORMACE PRO STÁTNÍ ZAMĚSTNANCE, Odměňování státních zaměstnanců [online]. 2024-01-22 [cit. 2024-01-22]. Dostupné z: <https://www.mvcr.cz/sluzba/clanek/odmenovani-statnich-zamestnancu.aspx>

MVCR, INFORMACE PRO STÁTNÍ ZAMĚSTNANCE, Služební poměr [online]. 2024 [cit. 2024-01-12]. Dostupné z: <https://www.mvcr.cz/sluzba/clanek/sluzebni-pomer.aspx>

MVCR, Služební předpisy [online]. 2024 [cit. 2024-01-30]. Dostupné z: <https://www.mvcr.cz/sluzba/clanek/sluzebni-predpisy.aspx>

MVCR, Vzory interních předpisů zpracovaných sekcí pro státní službu, Vzor interního předpisu pro realizaci adaptačního procesu [online]. 2019 [cit. 2024-01-15]. Dostupné z: <https://www.mvcr.cz/sluzba/clanek/vzory-internich-predpisu-zpracovanych-sekci-pro-statni-sluzbu.aspx>

Randstat. Jak získat nejlepší lidi? Soustřeďte se na aktivní i pasivní kandidáty. [online]. 2022 [cit. 2024-01-15]. Dostupné z: [Jak získat nejlepší lidi? Soustřeďte se na aktivní i pasivní kandidáty. | Randstad Česká republika](#)

Vema, Kdo je personalista a jaké má povinnosti? [online]. 2023-06-12 [cit. 2023-12-28]. Dostupné z: <https://www.vema.cz/cs/kdo-je-personalista-a-jake-ma-povinnosti>

Zákony pro lidi, Zákon č. 234/2014 Sb. [online]. 2024 [cit. 2024-02-12]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2014-234>

Oficiální dokument

Zákoník práce 2023/2024

Zákon č. 234/2014 Sb., o státní službě, ve znění pozdějších předpisů

8 Seznam obrázků, tabulek, příloh a zkratk

8.1 Seznam obrázků

Obrázek 1 – Životní cyklus zaměstnance	22
Obrázek 2 Struktura životopisu.....	36
Obrázek 3 – Struktura Finanční správy.....	43
Obrázek 4 – Organizační schéma finančního úřadu	47
Obrázek 5 – Platový tarif státních zaměstnanců	51
Obrázek 6 – Pravidla etiky státních zaměstnanců.....	52
Obrázek 7 Pohlaví.....	59
Obrázek 8 Věková kategorie.....	60
Obrázek 9 Dosažené vzdělání	61
Obrázek 10 Délka trvání služebního nebo pracovního poměru zaměstnanců FÚ	63
Obrázek 11 Kde zaměstnanci FÚ hledali nabídku o volné pracovní pozici	64
Obrázek 12 Délka čekání na odpověď	65
Obrázek 13 Jak dále probíhalo výběrové řízení	66
Obrázek 14 Doba od pohovoru k nástupu.....	67
Obrázek 15 Spokojenost s adaptačním procesem	68
Obrázek 16 Spokojenost zaměstnanců FÚ s ohodnocením	69
Obrázek 17 Atraktivnost platu pro Generaci Z.....	70
Obrázek 18 Názor respondentů na inzerování volných pracovních pozic.....	71
Obrázek 19 Přínosnost umělé inteligence	72
Obrázek 20 Požadavky inzerátu o volné pracovní pozici	73
Obrázek 21 Doporučení známému.....	74
Obrázek 22 Spokojenost zaměstnanců s ohodnocením a doporučení známému	75

8.2 Seznam tabulek

Tabulka 1 – Modely řízení lidských zdrojů	18
Tabulka 2 – Pojetí činností řízená lidských zdrojů	23
Tabulka 3 – Srovnání metod vyhledávání zaměstnanců podle autorů.....	30
Tabulka 4 – Metody výběru zaměstnanců podle autorů	37
Tabulka 5 - Stav zaměstnanců FS	52
Tabulka 6 – Údaje k obměně zaměstnanců.....	53
Tabulka 7 – Věková struktura zaměstnanců FS.....	53
Tabulka 8 – Počet zaměstnanců pracujících ve služebním a pracovním poměru méně než 5 let.....	54
Tabulka 9 Uplatnění vzdělání v zaměstnání	62
Tabulka 10 Kontingenční tabulka znázorňuje spokojenost s ohodnocením v závislosti na věku respondenta.....	69
Tabulka 11 Kontingenční tabulka k vyhodnocení hypotézy před úpravou k výpočtu.....	76
Tabulka 12 Asociační tabulka na základě, které byl proveden výpočet	76
Tabulka 13 Asociační tabulka na základě, které byl proveden výpočet	77

8.3 Seznam příloh

Příloha 1 Rozhovor s personalistou FÚ	92
Příloha 2 Rozhovor s personalistou RF	94
Příloha 3 Dotazník	96

8.4 Seznam použitých zkratk

HR – Human Resources

MVCR – Ministerstvo vnitra České republiky

MFCR – Ministerstvo financí České republiky

FS – Finanční správa

FÚ – Finanční úřad pro hlavní město Prahu

ÚP – Územní pracoviště

Přílohy

Příloha 1 Rozhovor s personalistou FÚ

- 1) Jaké personální činnosti jsou náplní Vaší práce?

Příprava podkladů pro zveřejňování výběrových řízení a pak posléze jeho administrativní zpracování, kontakty s uchazeči, příprava personálních podkladů pro personální oddělení, po nástupu nového pracovníka posílám vedoucím charakteristiku služebního místa, Individuální plán adaptace – zaučování po dobu 5 měsíců, školení BOZP a PO, úzký kontakt s personálním oddělením.

- 2) Jaká je fluktuace zaměstnanců ve Vaší organizaci za rok? (uvést počet odchodů i příchodů)

Fluktuace je poměrně velká, ale zahrnuje i odchody do důchodů a na mateřskou dovolenou. V loňském roce 2023 odešlo 9 lidí do důchodu, 2 přešli na jiné ÚP a 1 dal výpověď. Během loňského roku jsme nabrali 14 lidí, ale letos se z jednou paní chtějí rozloučit.

- 3) Kolik běžně přijmete žádostí od uchazečů na jednu volnou pracovní pozici?

Poslední roky je to velmi slabé, kolikrát vypisujeme výběrové řízení a přihlásí se uchazeč např. až po 6 zveřejnění. Na IT specialistu se nikdo nehlásí roky. V současné době je to víceméně výjimka, když se někdo přihlásí. Mají to na svědomí i media, která dehonestují naši práci a samozřejmě platové podmínky. Nyní se nám na jedno výběrové řízení přihlásila Slovenka, ale žádost jsme museli vyřadit, protože paní neměla české občanství ani vystudovanou školu v České republice, a ani zkoušku z českého jazyka. To jsou podmínky přijetí cizinců do státní správy.

- 4) Kde inzerujete volné pracovní nabídky?

Výběrová řízení se inzerují na stránkách Finanční správy a pokud má Generální finanční ředitelství finanční prostředky na veřejnou inzerci tak na jobs.cz.

- 5) Jaké musí splňovat požadavky vhodný uchazeč?

Musí mít minimálně středoškolské vzdělání s maturitou nebo vysokoškolské vzdělání v případě, že se uchází o vyšší platovou třídu než 9.

- 6) Jakým způsobem u Vás probíhají pohovory?

Přijdou obálky, otevřou se, komise domluví termín výběrového řízení a volá se uchazečům. Na naši žádost nám pošlou k tomu určení pracovníci výpis z TR

a pokud je čistý, teprve posíláme pozvánku uchazeči. Nejprve je běžný telefonní hovor a domluva. Před pohovorem uchazeč předloží občanský průkaz a originál nebo ověřenou kopii buď maturitního vysvědčení nebo vysokoškolského diplomu. Následuje většinou ústní pohovor (exekutoři dávají písemný test). Na každý pohovor jsou připraveny otázky týkající se pracovní činnosti dané pozice. Uchazeč dostane prostor i pro svoje otázky. Většinou se uchazeč dozví, jestli je přijat nebo ne ihned, nebo mu je nabídnuta jiná vhodnější pozice na ÚP. Následně se píše různé protokoly a záznamy z výběrového řízení, které podepisuje komise. Vyrozumění posíláme emailem nebo osobně, tzn. že si vybraný uchazeč vyzvedne vyrozumění zde, protože musí doložit veškerou praxi od studií ve formě starých pracovních smluv nebo důchodových listů či výpisu ze sociálky. Musí si nechat udělat fotografii v daných rozměrech a lékařskou prohlídku, kterou mu zpětně Finanční správa proplatí. Praxi a osobní dotazník včetně okopírovaných smluv apod. spolu s návrhem na přijetí a dohodou přinášíme na personální oddělení Generálního finančního úřadu.

7) Máte předem připravené otázky k pohovoru na každou pozici?

Ano, otázky jsou vždy předem písemně připravené a má je k dispozici celá komise.

8) Jak dlouho u Vás trvá vyhodnocení výběrového řízení?

Zákonná lhůta je 90 dní na zpracování výběrového řízení. Pokud jde pouze o vyhodnocení, téměř vzápětí po skončení pohovoru nebo ihned, tedy během pohovoru.

9) Kdo rozhodne o přijetí kandidáta na pozici?

O přijetí rozhoduje komise.

10) Jak je časově náročné obsadit volnou pracovní pozici? (uveďte stručně kroky, které děláte od počátku vyhledávání až po nástup)

Časově náročné to je, neboť výběrové řízení od zveřejnění po ukončení je velmi administrativně náročné. Doplním, co ještě chybí u otázky č. 6, vyplníme 5 formulářů, těmi jsou Oznámení o určité pozici, která má své systemizované číslo, jmenování výběrové komise, seznam přijatých žádostí (vyplňuje podatelna, která přijímá obálky), potvrzení o přijetí žádosti na podatelnu FÚ (leží v podatelně v případě, když někdo obálku podá přímo v podatelně, dostane potvrzení), žádost o přijetí na dané systematizované místo.

Příloha 2 Rozhovor s personalistou RF

- 1) Jaké personální činnosti jsou náplní Vaší práce?
Recruitment, onboarding, veškerá personální dokumentace, cizinci-nástupy/výstupy, komunikace s úřady, řešení trvalých pobytů a zaměstnaneckých karet, kontrola dodržování zákoníku práce z pohledu zaměstnavatele i zaměstnance.
- 2) Jaká je fluktuace zaměstnanců ve Vaší organizaci za rok? (uvést počet odchodů i příchodů?)
Nástupů v roce 2023-249, Výstupů v roce 2023-199. V určitých odvětvích, jakým je například Gastronomie či Automiv, je fluktuace vždy vysoká, musíme s tím počítat.
- 3) Kolik běžně přijmete žádostí od uchazečů na jednu volnou pracovní pozici?
Záleží na pozici, na pozici prodavače přijmu denně cca 10 žádostí v průměru, na pozice do vyššího managementu třeba 7 žádostí, ale jen dvě jsou relevantní.
- 4) Kde inzerujete volné pracovní nabídky?
Na jobs.cz, práce.cz, pracezarohem.cz, úřad práce. Vyšší pozice inzerujeme na jobs.cz, ale například prodavačky tam neinzeruji. Dále máme samozřejmě inzeráty na našem webu a využíváme sociální sítě. Převážně Facebook a LinkedIn.
- 5) Jaké musí splňovat požadavky vhodný uchazeč?
Opět záleží na dané pozici, ale například u prodavače neklademe důraz na vzdělání, ale na praxi. Pokud člověk nemá dostatečnou praxi, nepozveme jej ani na pohovor. Samozřejmě u vyšších pozic například přímo v TOP Managementu to není jen o praxi, ale i o měkkých dovednostech, využíváme například případové studie. U nás ve firmě se nevyužívají pohovory online.
- 6) Jakým způsobem u Vás probíhají pohovory?
Pohovory u nás probíhají v několika kolech. První kolo probíhá po telefonu. Další kolo probíhá vždy osobně, buďto u nás na centrále či na pobočkách. Dále například u prodavaček probíhá zkušební den. A pak se rozhoduje, zda je kandidát vhodný či nikoliv.
- 7) Máte předem připravené otázky k pohovoru na každou pozici?
Většinou ano. Ale samozřejmě občas musíte improvizovat. Ale myslím si, že správný personalista by měl mít připravené na co se bude uchazeče ptát a co je jeho cíl.
- 8) Jak dlouho u Vás trvá vyhodnocení výběrového řízení?

Většinou týden maximálně 14 dnů u vyšších pozic.

9) Kdo rozhodne o přijetí kandidáta na pozici?

U prodavaček rozhoduje provozní dané prodejny, u vyšších pozic rozhoduje pan Generální ředitel.

10) Jak je časově náročné obsadit volnou pracovní pozici? (uveďte stručně kroky, které děláte od počátku vyhledávání až po nástup)

Toto je hodně ošemetná otázka. Velmi záleží na pozici, kterou se právě snažím obsadit. Prodavačku většinou obsadím do 10 pracovních dnů. Ale například Asistentku na centrálu jsme obsazovali 2 měsíce. Hodně záleží na specifikách dané pozice. Obecně platí: čím více požadavků = tím delší výběrové řízení.

Kroky:

- umístěním inzerátu na inzertní weby;
- umístěním inzerát na sociální síť;
- v některých případech se dává reklama i na ostatní pobočky;
- obvolávání uchazeče či odpovídání na telefonáty (v každém inzerátu je na personalistu uveden kontakt);
- domluvení osobního pohovoru, u kterého je personalista přítomen;
- čekání na vyjádření provozního či generálního ředitele;
- zařízení lékařské vstupní prohlídky;
- u cizinců zajistit ještě doklady;
- připravit veškeré důležité nástupní dokumenty-nechat podepsat a člověk je ve firmě.

Příloha 3 Dotazník

Dotazník pro zaměstnance FÚ

Vážená paní, vážený pane,

jsem studentkou na Provozně ekonomické fakultě České zemědělské univerzity v Praze, kde píši Diplomovou práci na téma: "Vyhledávání a výběr zaměstnanců ve vybrané organizaci". Ráda bych Vás požádala o několik minut svého času k vyplnění anonymního dotazníku. Získané údaje budou zpracovány pouze hromadně a získané výsledky budou sloužit jako podklad pro vypracování praktické části mé diplomové práce.

Předem Vám děkuji za vyplnění dotazníku.

Bc. Kateřina Mrázová

1 Jaké je Vaše pohlaví?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Žena Muž

2 Do jaké věkové kategorie se řadíte?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Méně než 25 25-34 35-44 45-54 55-64 65 a více

3 Jaký je Váš nejvyšší dosažený stupeň vzdělání?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Základní vzdělání Střední vzdělání s výučním listem Střední vzdělání s maturitní zkouškou Vyšší odborné vzdělání - titul DiS.
- Vysokoškolské vzdělání - bakalářský stupeň Vysokoškolské vzdělání - magisterský stupeň Vysokoškolské vzdělání - doktorský stupeň
- Jiná

4 Je pro Vás důležité, zda bude Vaše vzdělání uplatněno v zaměstnání?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Ano Spíše ano Spíše ne Ne

5 Jak dlouho pracujete na Vaší SOUČASNÉ pracovní pozici na Finančním úřadu pro hl. m. Prahu?Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Méně než 5 let 5-9 let 10-19 let 20 a více let

6 Jak jste si našel/našla Vaší současnou pracovní pozici?Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Přes inzerci na inzertních portálech (Jobs.cz, Práce.cz a jiné) Přímou na webových stránkách požadované organizace Na vývěsce dané organizace nebo úřadu práce Přes doporučení známého
- Na sociálních sítích (Instagram, Facebook a jiné) Přes personální agenturu
- Jiná

7 Jak dlouho jste čekal/a na odpověď na Vaší žádost o pracovní pozici?Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Maximálně 3 dny Týden 14 dnů Více než 14 dnů Žádnou odpověď jsem nedostal/a
- Jiná

8 Co následovalo po obdržení odpovědi na Vaší žádost o volnou pracovní pozici?Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Osobní pohovor Online pohovor Test Assessment centre
- Jiná

9 Po jaké době od absolvování pohovoru jste nastoupil/a na pracovní pozici?Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Do týdne Do dvou týdnů Do měsíce Do dvou měsíců Déle

10 Přijdete si, že jste byl/a dostatečně zaučen/á na požadovanou pracovní pozici?Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Ano Spíše ano Spíše ne Ne

11 Přijdete si dostatečně ohodnocená na Vaší pracovní pozici?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Ano Spíše ano Spíše ne Ne

12 Považujete tabulkový plat za atraktivní pro Generaci Z (narození od roku 1997)?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Ano Spíše ano Spíše ne Ne

13 Jaký způsob inzerování pracovní nabídky je podle Vás v dnešní době nejefektivnější?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Přes inzerci na inzertních portálech (Jobs.cz, Práce.cz a jiné)
 Přimo na webových stránkách požadované organizace
 Na vývěsce dané organizace nebo úřadu práce
 Přes doporučení známého
- Na sociálních sítích (LinkedIn, Facebook a jiné)
 Přes personální agenturu
 Pomocí umělé inteligence
- Jiná

14 Myslíte si, že využití umělé inteligence pro vyhledávání zaměstnanců může být přínosné?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Ano Spíše ano Spíše ne Ne

15 Co je pro Vás nejdůležitější u inzerátu na pracovní pozici?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Pracovní doba
 Platová nabídka
 Počet dnů dovolené
 Benefity
 Náplň práce
 Umístění pracoviště
- Jiná

16 Doporučil/a byste svému známému práci na Finančním úřadu pro hl. m. Prahu?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Ano Spíše ano Spíše ne Ne

Tímto je dotazník u konce. Ještě jednou Vám děkuji za Váš čas věnovaný tomuto dotazníku.

