

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Bakalářská práce

Obsazování volných pracovních pozic ve zvolené společnosti

Tatiana Gubanova

© 2021 ČZU v Praze

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Tatiana Gubanova

Ekonomika a management
Provoz a ekonomika

Název práce

Obsazování volných pracovních pozic ve zvolené společnosti

Název anglicky

Recruitment process in a business enterprise

Cíle práce

Hlavním cílem bakalářské práce je zhodnotit proces obsazování volných pracovních pozic ve zvolené společnosti. V případě zjištění nedostatků navrhnout opatření pro zefektivnění procesů vyhledávání a výběru zaměstnanců.

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: 11/2018 – 08/2020

Výzkum: 09/2020 – 11/2020

Agregace výstupů z teoretické a praktické části: 12/2020 – 02/2021

Odevzdání závěrečné práce na katedru: 03/2021

Doporučený rozsah práce

40 – 50 stran

Klíčová slova

Řízení lidských zdrojů, modely řízení lidských zdrojů, personální činnosti, personální útvar, manažer

Doporučené zdroje informací

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

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

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

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

LUSSIER, R. N., HENDON, J. R. Fundamentals of human resource management: functions, applications, skill development. Los Angeles: Sage, 2017. ISBN 978-1483358505.

SNELL, S., BOHLANDER, G. Managing Human Resources. Manson: CENGAGE Learning, 2012. ISBN 978-1-111-53282-6.

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

Předběžný termín obhajoby

2020/21 LS – PEF

Vedoucí práce

Ing. Josef Kříž, CSc.

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 20. 10. 2020

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 5. 11. 2020

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 09. 03. 2021

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci „Obsazování volných pracovních pozic ve zvolené společnosti“ jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího bakalářské 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 bakalářské práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 11.03.2021

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala Ing. Josefu Křížovi, CSc. za odborné vedení, trpělivost a ochotu, kterou mi v průběhu zpracování bakalářské práce věnoval.

Obsazování volných pracovních pozic ve zvolené společnosti

Abstrakt

Tématem dané bakalářské práce je proces obsazování volných pracovních pozic. Hlavním cílem bakalářské práce bylo zhodnotit proces obsazování volných pozic ve zvolené společnosti a v případě zjištění nedostatků navrhnout opatření pro zefektivnění procesu vyhledávání a výběru zaměstnanců.

Zkoumaná firma sice působí na českém trhu od roku 1992, avšak posílení jejího vlivu na českou zaměstnanost bylo možné shledat v posledních letech díky otevření centra sdílených služeb, firma nabízí širokou škálu benefitů, v současné době organizační struktura firmy se ustálila.

Vlastně provedený výzkum poukázal na následující zjištění: bouřlivý rozvoj organizační struktury podniku v minulých letech, avšak stabilizace v současnosti, zaměření na zjištění motivace uchazečů u pohovorů, silný důraz na práci nad značkou firmy jako zaměstnavatele a spolehnutí se na vlastní pracovní zdroje. Z pohledu řadových zaměstnanců je nutné poukázat na spokojenost s obsazováním volných pozic, velký vliv známých při obsazování pracovních míst, přímé oslovení personalistou či linkedin a to, že, nikdo ze zaměstnanců nebyl diskriminován při nástupu do práce. Naopak je nutné zmínit vysoký podíl zaměstnanců poohlížejících po možnostech odchodu z firmy.

Na základě uskutečněného výzkumu byla firmě navržena následující opatření: posílení spolupráci s vysokými školami – pomoc s poskytnutím údajů pro diplomové práce, větší propagace, rozeslání informace o pozicích interně, představování firmy a pozice v rámci interview a nakonec zařazení case study – kulturní způsobilost uchazeče do pracovního pohovoru.

Klíčová slova: řízení lidských zdrojů, modely řízení lidských zdrojů, personální činnosti, personální útvar, manažer.

Recruitment process in a business enterprise

Abstract

The topic of the bachelor's thesis is the process of filling vacancies. The main goal of the bachelor's thesis was to evaluate the process of filling vacancies in the selected company and in case of deficiencies to propose measures to streamline the process of finding and selecting employees.

Although the researched company has been operating on the Czech market since 1992, the strengthening of its influence on Czech employment has been found in recent years thanks to the opening of a shared services center, the company offers a wide range of benefits, currently the company's organizational structure has stabilized.

In fact, successful research pointed to the following findings: the rapid development of the company's organizational structure in recent years, but stabilization today, the focus on finding motivation of candidates for interviews, a strong emphasis on employer branding and reliance on own resources. From the point of view of ordinary employees, it is necessary to point out the satisfaction with filling vacancies, the great influence of acquaintances in filling jobs, directly addressed by HR or linkedin, and the fact that none of the employees was discriminated against when starting work. On the contrary, it is necessary to mention the high proportion of employees looking for opportunities to leave the company.

Based on the research, the following measures were proposed to the company: strengthening cooperation with universities - assistance with providing data for diploma theses, greater promotion, distribution of information about positions internally, introducing the company and positions in interviews and finally including a case study - cultural qualifications job interview.

Keywords: human resources management, models of human resources management, personal activities, personnel department, manager.

Obsah

1 Úvod	10
2 Cíl a metodika	12
2.1 Cíl	12
2.2 Metodika	12
3 Literární rešerše	15
3.1 Význam řízení lidských zdrojů	15
3.2 Historický vývoj řízení lidských zdrojů	17
3.3 Oblasti řízení lidských zdrojů	18
3.3.1 Vytváření a analýza pracovních míst	18
3.3.2 Plánování lidských zdrojů	19
3.3.3 Obsazení pracovních míst	20
3.3.4 Řízení pracovního výkonu	21
3.3.5 Hodnocení zaměstnanců	22
3.3.6 Vzdělávání zaměstnanců	23
3.3.7 Odměňování zaměstnanců	24
3.3.8 Péče o zaměstnance	25
3.4 Manažer a řízení lidských zdrojů	27
3.5 Shrnutí teoretické části	28
4 Vlastní práce	29
4.1 Představení podniku	29
4.2 Výstupy z řízeného rozhovoru	30
4.2.1 Přístup/styl manažera a výběr zaměstnanců	31
4.2.2 Výběr zaměstnanců	33
4.2.3 Firemní politika a výběr zaměstnanců	36
4.2.4 Nejnovější trendy v oboru	37
4.2.5 Přínos řízeného rozhovoru	40
4.3 Výsledky dotazníkového šetření	40
4.3.1 Obecné sociologické otázky	41
4.3.2 Výběrové řízení	44
4.3.3 Závěrečné otázky	46
4.4 Doporučení	49
5 Diskuze	51
6 Závěr	53
7 Seznam použitých zdrojů	55

8 Přílohy	57
8.1 Příloha k bakalářské práci č. 1 – scénář řízeného rozhovoru	57
8.2 Příloha k bakalářské práci č. 1 – anketa pro zaměstnance	58

Seznam obrázků

Odkazovaný seznam obrázků

Graf č. 1. Věk dotazovaných	41
Graf č. 2. Pohlaví dotazovaných	42
Graf č. 3. Doba zaměstnání.....	43
Graf č. 4. Jak byste vyhodnotil systém obsazování volných pozic ve Vaší firmě od 1 do 5 (1 je nejvyšší a 5 je nejnižší).....	43
Graf č. 5. Z jakého zdroje jste získal informace o pracovním místě?.....	44
Graf č. 6. Byla Vám představena práce během interview?.....	45
Graf č. 7. Jak byste vyhodnotil svoje očekávání před nástupem do práce a po zapracování?	46
Graf č. 8. Umožňuje Vám zaměstnavatel další rozvoj?.....	47
Graf č. 9. Uvažujete o změně zaměstnavatele?	48

Seznam tabulek

Tabulka 1. Jak byste vyhodnotil systém obsazování volných pozic ve Vaší firmě od 1 do 5 (1 je nejvyšší a 5 je nejnižší).....	44
Tabulka 2. Z jakého zdroje jste získal informace o pracovním místě?.....	45
Tabulka 3. Byla Vám představena práce během interview?.....	46
Tabulka 4. Jak byste vyhodnotil svoje očekávání před nástupem do práce a po zapracování?	46
Tabulka 5. Umožňuje Vám zaměstnavatel další rozvoj?.....	47
Tabulka 6. Uvažujete o změně zaměstnavatele?	48
Tabulka 7. Přehled doporučení zkoumané firmě	49

1 Úvod

Tématem dané bakalářské práce je proces obsazování volných pracovních pozic. Jedná se o téma, které je velmi významné a rovněž i aktuální v 21. století. Lidé jsou v dnešní době hlavním kapitálem podniku. Bezesporu v rámci celého výše uvedeného procesu ústřední roli hraje manažer, který má řídit svoje výkonné zaměstnance. Na druhou stranu je nutné počítat s tím, že lidé mohou být i významným zdrojem neúspěchu podniku na trhu, a to v případě nespokojenosti s aktuálním stavem řízení lidských zdrojů. V případě nespokojenosti zaměstnanců je možné počítat nejen s nižší výkonností, ale i větší fluktuací a potažmo i většími náklady na zaškolení nového personálu.

V rámci řízení lidského kapitálu naprosto zásadní roli hraje obsazení nových pracovních pozic. Manažer musí být schopen nejen posoudit vhodnost daného uchazeče, ale zároveň i odhalit jeho možný potenciál v případě nástupu do podniku, a to již ve fázi přijímacího rozhovoru. Kromě toho má manažer zvážit o nutnost obsazení volného místa – zcela běžně se může stát, že místo ani není potřeba obsazovat a vhodným řešením by mohlo být třeba rozdělení práce, respektive rozřazení úkolů. Výběr zaměstnanců je základním krokem ve vybudování pracovního kapitálu podniku, jedná se o krok navazující na plánování lidských zdrojů. Obsazení volných pozic v 21. století není už jenom o rychlém výběru a začlenění kandidátů na jejich pozice dle aktuální potřeby firmy, ale je to o dlouhodobé snaze podniku obsadit volná pracovní místa těmi nejlepšími kandidáty a vybudovat silný výkonný tým.

Výdaje na zaměstnance již dávno nejsou považovány jen jako provozní náklad firmy, ale spíše jako investice firmy, která jí může v nejbližší budoucnosti přinést odpovídající finanční výsledky a lze tedy mluvit o možnosti finanční návratnosti. Právě proto o řízení zaměstnanců se mluví na strategické rovině řízení jakéhokoliv podniku. Lidský kapitál a jeho rozvoj je bezesporu jedním z klíčových záměrů firmy, a to jak v krátkodobém, tak i v dlouhodobém období. Řízení lidských zdrojů již neplní pouhou funkci zajištění administrativních činností spojených se správou zaměstnaneckých dat, ale je zaměřeno na větší angažovanost a podněcení zaměstnanců k lepším výkonům. Motivace zaměstnanců je bezesporu trendem dnešní doby. Jedině tak může firma ustát na těžkém konkurenčním trhu.

Důvod dané skutečnosti je snadný – právě lidé jsou nositelem know-how a hlavním zdrojem konkurenční výhody úspěšných podniků. Bez lidí není doslova možné dlouhodobě úspěšně působit na jakémkoliv trhu. A naopak vysoká fluktuace, odchod zaměstnanců, nespokojenost s pracovní náplní může vést až k zániku dříve úspěšné firmy. Příkladů je celá řada.

K tomu je nutné dodat, že v dnešní době na českém trhu panuje velmi příznivá pro zaměstnance situace – obecná míra nezaměstnanosti v České republice je jedna z nejnižších v Evropě. Česká republika je navíc jedním z evropských lídrů, pokud je řeč o úrovni obecné míry nezaměstnanosti, což jenom nahrává zaměstnancům, jelikož její postavení na současném trhu práce je naprosto ideální. Právě proto zaměstnavatelé musí v dnešní době přemýšlet o tom, co by mohli nabídnout svým zaměstnancům nad rámec klasického motivačního systému, aby dokázali nejen nalákat, ale dlouhodobě udržet svoje zaměstnance. Navíc téma je zajímavé i pro autorku dané bakalářské práce, jelikož po dokončení studia plánuji začít pracovat v daném oboru a sepsání bakalářské práce se jeví jako zcela vhodný krok v daném směru. V rámci vlastního výzkumu budu mít příležitost uplatnit poznatky získané během svého studia vztahující se k řízení lidí a motivaci zaměstnanců.

Předkládaná bakalářská práce je zaměřena jak na zhodnocení teoretické stránky zkoumané problematiky, tak i výzkumu ve zvoleném podniku. V rámci teoretické části práce jsou prozkoumány zdroje sekundárního charakteru – zejména odborná literatura, a to s cílem vytvoření literární rešerše ve zkoumaném oboru. Na takto pevně vytvořený teoretický základ již navazuje vlastní výzkum. Finálním krokem v rámci dané bakalářské práce je na základě předchozího sekundárního a primárního výzkumu vytvořit vhodná doporučení pro zkoumanou firmu v oblasti obsazování volných pracovních pozic.

Bakalářská práce rovněž reflektuje i nejnovější situaci na českém trhu spojenou s výskytem COVID-19, díky daným opatřením došlo k částečné modifikaci modelu obsazením volných míst ve firmách, a to v podobě většího důrazu na online. Nejvíce ale vládní opatření ovlivnila chod provozu s nutností přesunutí všech nebo částí pracovníků na práci z domova.

2 Cíl a metodika

2.1 Cíl

Hlavním cílem bakalářské práce je zhodnotit proces obsazování volných pozic ve zvolené společnosti. V případě zjištění nedostatků navrhnout opatření pro zefektivnění procesu vyhledávání a výběru zaměstnanců. Vytvoření bakalářské práce je podmíněno vypracováním analýzy aktuálního systému řízení v podniku a propracování literární rešerše na zvolené téma.

V práci se rovněž pracuje i s dílčími cíli. Prvním dílčím cílem je vytvoření literární rešerše českých a zahraničních autorů v oblasti řízení lidských zdrojů. Jedná se o výzkum sekundárních dat.

Druhým dílčím cílem je provedení analýzy aktuálního stavu řízení lidských zdrojů ve zkoumaném podniku. Třetím dílčím cílem je provedení řízených rozhovorů s vedením firmy v oblasti řízení lidských zdrojů. Druhý a třetí cíl jsou založeny na sběru a analýze primárních dat. Čtvrtým dílčím cílem je navržení doporučení zkoumanému podniku. Jedná se o cíl, který má největší přidanou hodnotu celé práce. Pátým dílčím cílem je provedení diskuze obdržených poznatků a jejich porovnání s výzkumy obdobného zaměření.

2.2 Metodika

Metodika sepsání bakalářské práce podporuje výše uvedené cíle. Prvním metodickým krokem je sepsání literární rešerše. Teoretická část je zpracována na základě metody komparace různých teoretických přístupů a syntézy dílčích poznatků.

Samotný výzkum v rámci firmy je založen na tří na sebe navazujících krocích: analýze interní dokumentace, řízených rozhovorech s manažery podniku a nakonec uskutečnění dotazníkového šetření s jejich podřízenými.

Prvním metodickým krokem je provedení analýzy činnosti podniku se zaměřením na řízení lidských zdrojů. V dané části práce je provedeno zhodnocení aktuálně nastaveného systému řízení lidí, a to podle interních materiálů podniku. Jedná se o interní manuál nově

nastupujícího zaměstnance, organizační řád a etický kodex. Jedná se o prvotní krok, který poslouží k vytvoření prvotního přehledu.

Dalším krokem v rámci výzkumu je uskutečnění řízeného rozhovoru s manažery. Manažeři jsou hlavními realizátory politiky obsazování volných pracovních pozic, proto je zcela logické zařazení daného kroku do výzkumu jako primárního zdroje informace. Cílem uskutečnění řízeného rozhovoru je zhodnocení nastavení obsazování volných pracovních pozic ve zvolené společnosti z pohledu manažerů. Řízený rozhovor je založen na prozkoumání čtyř oblastí: přístup/styl manažera a výběr zaměstnanců, výběr zaměstnanců, firemní politika a výběr zaměstnanců a nakonec nejnovější trendy v oboru. Celkový počet otázek předložených respondentům činil 15. Jedná se o oblasti, na kterých je založen proces obsazování volných pracovních pozic. Veškeré otázky jsou otevřeného charakteru, a to s cílem poskytnout manažerům co možná největšího prostoru k sebevyjádření. Vzor otázek je uveden v příloze k dané práci. Otázky byly zaměstnancům odeslány dopředu, aby měli manažeři dostatečný prostor pro seznámení. Celkově řízený rozhovor proběhl se dvěma vedoucími zaměstnanci v prostorách podniku, a to v době šedesáti minut.

Navazujícím krokem je uskutečnění dotazníkového šetření. Daný krok má podpůrnou funkci, jelikož řadové zaměstnance nejsou hlavním subjektem politiky obsazování pozic v podniku, ale spíše objektem. I přes to jejich názor je důležitý pro vytvoření komplexního pohledu na celý proces obsazení pracovních míst. Dotazník pro zaměstnance je realizován ve formě ankety s 10 uzavřenými otázkami, a to vzhledem k relativně velkému počtu respondentů a nutností prezentovat výstupy v grafické podobě s uvedením četností odpovědí. Cílem uskutečnění dotazníkového šetření je zhodnocení nastavení obsazování volných pracovních pozic ve zvolené společnosti z pohledu řadových zaměstnanců. Struktura ankety obsahuje tři na sebe navazující oblasti: obecné sociologické otázky existující v každém výzkumu (věk, pohlaví a doba zaměstnání v podniku), samotný proces výběru zaměstnance a nakonec závěrečné otázky zaměřené na spokojenost pracovníka s jeho aktuálním zaměstnáním. Filtrační otázkou byla vybrána doba zaměstnání v podniku, a to pro účely odhalení závislostí odpovědí. Dotazník byl distribuován online. Výsledky byly obdrženy od 20 výkonných zaměstnanců.

Závěrečným metodickým krokem je syntéza vytvoření doporučení, která by vyplynula jak z provedeného teoretického rozboru, tak i z vlastně provedeného výzkumu. Veškerá

doporučení, ke kterým se dospělo v rámci analýzy, jsou probrána s vedením firmy. Posledním metodickým krokem je vlastně provedená diskuze obdržných poznatků, které vyplývají z primárního vlastně provedeného výzkumu a z jiných výzkumů sekundárního charakteru.

3 Literární rešerše

První část bakalářské práce je zaměřena na posouzení významu řízení lidských zdrojů včetně nastínění jeho historického vývoje, prozkoumání současných oblastí zájmu řízení lidských zdrojů, a nakonec úloze a úkolům manažera v otázce řízení lidských zdrojů.

3.1 Význam řízení lidských zdrojů

Lidé a jejich řízení je bezesporu velmi důležitou otázkou pro jakoukoliv organizaci – ať se jedná o výrobní podnik, firmu poskytující služby či státní správu. Všechny organizace ke splnění svého účelu vyžadují lidi, dokonce i ten nejmenší podnik má určitý způsob řízení svých zaměstnanců. Pochopitelně rozsah a obsah řízení lidí se liší dle velikosti podniku, přístupu managementu k řízení, oboru podnikání apod.

Nejobecněji je možné řízení lidských zdrojů představit jako oblast procesů v podniku, která je zaměřena na řízení personálů, a to za předpokladu aplikace celé řady postupů a metod. Jedná se o každodenní činnost manažera, na které se rovněž částečně podílí i oddělení řízení lidských zdrojů. Primární odpovědnost za řízení lidských zdrojů je ovšem na manažerech, oddělení řízení lidských zdrojů má v tom pouze pomocnou funkci.

Křížek (2011, s. 105) uvádí, že zaměstnanci jsou důležití kvůli tomu, že podávají informace o celkovém dění kolem podniku. Management či majitelé někdy nemají tolik informace o změnách či inovacích zaváděných na trhu jako jejich podřízení, kteří jsou v denním styku s okolním světem. Dle Křížka (2011, s. 105) význam řízení lidských zdrojů spočívá v tom, že dané řízení zajišťuje potenciál podnikání. Právě v souvislosti s tím Křížek (2011, s. 105) upozorňuje, že náklady spojené s personálem, nejsou náklady v pravém slova smyslu, ale spíše investicí podniku do budoucnosti. Podnik by měl zajistit trvalou a náležitou péči o svoje zaměstnance a jejich potřeby, a to pro účely trvalého růstu jejich výkonnosti. Tyto náklady se mu později vrátí v podobě vyšších tržeb, které vyplývají z vyšší spokojenosti zaměstnanců s přístupem firmy a manažerů vůči nim. Daný autor rovněž upozorňuje na informační význam řízení lidí, rovněž ale podotýká i potenciál zaměstnanců, nikoliv jejich aktuální znalosti a schopnosti.

Aktivní zájem o zaměstnance dokáže snížit jejich absenci na pracovišti, zvýší produktivitu jejich práce a zároveň posílí jejich loajalitu vůči podniku (Křížek, 2011, s. 105). Právě proto význam řízení lidí spočívá dle daného autora v odstranění potenciálních hrozeb souvisejících se zbytečnou fluktuací zaměstnanců. Podle Křížka (2011, s. 105) tedy význam řízení lidských zdrojů by měl být ve vytvoření prostředí, které by bylo schopno potenciálně omezit možné problémy se zaměstnanci.

Plevová (2012, s. 200) přímo píše, že význam řízení lidských zdrojů je založen na tom, že právě lidské zdroje determinují a uvádějí do pohybu všechny ostatní zdroje – finanční, materiální apod. Lidé jsou v podstatě určitými mediátory všech ostatních faktorů a dávají je do pohybu. Právě proto lidské zdroje by měly zasloužit největší pozornost managementu podniku.

Podle Dvořákové (2012, s. 3) spočívá význam řízení lidských zdrojů v nutnosti se vypořádat s globalizací. Na jednu stranu daný fenomén nabízí velké příležitosti k růstu, a to díky otevření trhu, avšak na druhou stranu globalizace znamená výrazné posílení konkurence. Firmy proto musejí počítat se stále rostoucí konkurencí na všech trzích. V 21. století si nikdo nemůže být jistým, tempa růstu změn jsou natolik velké, že se prohlubují až ke hranicím chaosu. Jenom lidé jsou schopni se vypořádat s těmito podmínkami.

Jak bylo vidět z předchozího textu, neexistuje jeden všeobecně uznávaný význam řízení lidských zdrojů, každý autor význam řízení lidí popisuje zcela jinak: přes globalizaci, přes zajištění informačního přenosu až ke zlepšení kvality. Je možné ale jednoznačně vytvořit společný pohled všech výše uvedených autorů. Zaprvé většina autorů (Křížek, Plevová, Dvořáková) se ale shoduje v tom, že řízení lidí je nutné uskutečňovat na pravidelném základu. Zadruhé ve všech definicích je vidět významný dynamický prvek – řízení lidských zdrojů není rozhodně o statistice, ale o plynulém procesu a krocích, které na sebe navazují. Nakonec všechny definice tak či onak zahrnují prvek výkonnosti, která je hlavním výsledkem řízení lidí. Každý podnik se snaží dosáhnout toho, aby jeho zaměstnanci byli co možná nejvýkonnější. Firma rozhodně nezaměstnává pracovníky jenom kvůli tomu, aby splnila určitou sociální funkci v hospodářství a poskytla pracovní místo vybraným lidem, ale kvůli tomu, že očekává od zaměstnanců určitý výkon.

3.2 Historický vývoj řízení lidských zdrojů

V žádném případě se nelze domnívat, že řízení lidských zdrojů je doménou a fenoménem pouze dnešní doby. Nutnost metodicky postupovat při řízení lidí bylo poznamenáno již u předchůdců naší civilizace – Egypt, Řecko, Řím atd. Jednalo se o nutnost řídit velké počty lidí, kteří nebyli spojení krevně či jiným příbuzenským vztahem. Rozpad prvobytně pospolné společnosti ukázal, že nelze řídit lidi jen na základě tradic a zvyků, ale v rámci řízení je nutné vyjít z jiných pravidel. Poprvé v lidských dějinách bylo zapotřebí řídit velké množství lidí, kteří se vůbec neznali, a to navíc pomocí nikoliv jenom formální, ale i neformální autority. Vedoucí na stavbě pyramid třeba není totéž, co vůdce kmene při lovu – ten má určité pravomoci a odpovědnosti, musí být technicky vzdělaný, musí vědět, jak vést tým apod. Vůdce kmene to nemusí dělat a všechno vyplývá z jeho osobní autority, charismatu a zkušeností. Zuzák (2011, s. 26) píše o tom, že za vzor řízení lidských zdrojů byla velmi dlouhou dobu považována armáda. Důvodem je zřejmě to, že armáda jako jedna z malá institucí byla schopna ve své době nabídnout jasný systém řízení lidí, odměňování či dokonce i možnosti kariérního růstu, a to již nehledě na to, že armáda mohla zajistit pravidelné stravování, což byl problém po celý středověk. Jinými slovy armáda poskytovala nejen zajištění všech základních potřeb, ale i zajišťovala splnění rozvojových potřeb a přání jedince. Asi těžko bychom ve středověku mohli najít instituci shodného zaměření.

Od té doby pochopitelně řízení lidských zdrojů udělalo velký pokrok dopředu. V dnešní době je zřejmé, že personální práce se stává nejdůležitější oblastí řízení organizace, důvod je snadný – jedná se o předpoklad pro zajištění úspěšné činnosti všech ostatních oblastí řízení organizace, kam patří nákup, prodej, finance, informatika apod.

Je nutné upozornit na to, že v posledních letech dochází k dalšímu posunu ve vnímání řízení lidí, v současné době se mluví o tak zvaném people management, které prozatím nemá český ekvivalent. Daný směr zdůrazňuje, že člověk již není vnímán jako zdroj konkurenční výhody podniku, což byl přístup platný od 80. let minulého století, ale spíše jako svébytná a tvořivá lidská bytost, která není rozhodně zdrojem. Proto se v současné době mluví o rozvoji lidského kapitálu nežli o řízení lidských zdrojů.

3.3 Oblasti řízení lidských zdrojů

Existuje celá řada přístupů k tomu, jak rozdělit jednotlivé oblasti řízení zaměstnanců. V rámci sepsání dané kapitoly je nutné počítat s určitým omezením, jelikož není vůbec možné striktně rozdělit jednotlivé oblasti, jedná se o oblasti, které na sebe navazují a někdy i dokonce prolínají. Jedná se o následující oblasti:

- Vytváření a analýza pracovních sil,
- Plánování a výběr pracovníků,
- Obsazování pracovních míst,
- Řízení pracovního výkonu,
- Hodnocení zaměstnanců,
- Vzdělávání zaměstnanců,
- Odměňování zaměstnanců,
- Péče o zaměstnance.

3.3.1 Vytváření a analýza pracovních míst

První činnost je základem pro manažerskou práci a celkově vzato i pro řízení lidských zdrojů. Manažer v rámci dané činnosti musí být obeznámen s tím, jaké jsou pracovní úkoly a podmínky pro výkon práce jeho podřízených. Do daného kroku je možné rovněž zařadit i zpracování a následnou specifikaci požadavků na pracovní místo.

V tom je naprosto zásadní výstup celého podniku – co se očekává, že bude jeho hlavním výstupem a jak se vyvíjí poptávka po finální produkci. Poptávka po zaměstnancích není finální poptávkou, ale poptávkou odvozenou od poptávky po produkci firmy.

Právě proto v rámci plánování potřeby pracovních sil je nutné vyjít ze situace na trhu. Navíc je nutné upozornit na to, že analýza potřeby pracovních sil by se měla stát strategickou záležitostí nikoliv operativní záležitostí.

Kociánová (2010, s. 51) píše o tom, že v rámci uskutečnění daného kroku je nutné počítat i se stanovením nároků na potenciální pracovníky – znalost jazyků, odbornost, doba praxe

apod. Kromě toho tato informace může být obsažena i v pracovní smlouvě s danou osobou. Zde se očekává relativně úzká spolupráce s oddělením řízení lidských zdrojů.

Daný krok ale nemusí navazovat na získání potenciálních uchazečů pro obsazení daného pracovního místa. Je ale nutné počítat s tím, že požadavky na jednotlivá pracovní místa je nutné neustále mít pod kontrolou. Může se totiž stát, že se zcela změní požadavky kladené na ně.

Může se dokonce stát, že se rozhodne o tom, že podnik nemusí obsazovat nová pracovní místa, a naopak by se měl v důsledku robotizace a celkové automatizace výrobních procesů zamyslet se nad propouštěním zaměstnanců. Jedná se o celosvětový trend označený jako průmysl 4.0. Daná změna nejvíce ovlivní zejména lidi s nízkou či žádnou kvalifikací, jejíž pracovní jistota je více než diskutabilní.

Po analýze následuje zpravidla plánování lidských zdrojů, které má převést zhodnocení současného stavu do jasných kroků nutných pro dosažení stavu budoucího. Jedná se o zcela logický krok v případě úspěšné firmy, která je ve fázi růstu – uvažování o rozšíření své činnosti, které přivádí k větší poptávce po pracovní síle.

3.3.2 Plánování lidských zdrojů

Plánování tvoří v rámci daného kroku můstek mezi současným a požadovaným stavem, pokud se jedná o počet a strukturu zaměstnanců podniku. Manažer v rámci daného kroku musí být schopen zpracovat plán personálních činností. Martinovičová (2014, s. 103) zdůrazňuje, že daný krok je uskutečněn v spolu s uspořádáním hmotných prvků, jako je například uspořádání pracoviště.

V dnešní době na významu uspořádání pracoviště nabývají ergonomické faktory, které mají pozitivní vliv na lidské zdraví. Některé firmy dokonce mají specialisty na daný obor, kteří školí zaměstnance firmy.

Pavlík (2014, s. 40) navrhuje, aby v případě plánování zaměstnanců se počítalo se službami externích expertů, kteří mají určité zkušenosti v daném směru, zejména pokud je plánování počtu a struktury zaměstnanců uskutečňováno poprvé – například při přesunutí pobočky do zahraničí. Autor rovněž doporučuje využití řešitelských workshopů pro účely lepšího plánování zaměstnanců. Plánování je rozhodně velmi důležitým krokem a nemělo by se jej

přeskakovat, ba naopak je nutné zvážit delší dobu daného procesu, a to pro účely možného dopadu. Rozhodně nelze podceňovat krok týkající se plánování zaměstnanců – je lepší plánováním strávit více času, než je potřeba, nežli následně řešit problémy spojené s přetížením či nedostatečným pracovním zatížením zaměstnanců podniku. Je zcela možné, že se ukáže, že není vůbec potřeba přijímat další zaměstnance, ale nejefektivnějším řešením je lepší uspořádání pracoviště, což platí zejména u výrobního podniku a nástupem již zmíněného průmyslu 4.0.

Zpravidla ale plánování je výchozím krokem pro obsazení pracovních míst, kde hlavní roli hraje manažer. Důvod je snadný – právě manažer bude pracovat s danou osobou po její přijetí do práce. Právě proto plánování pracovních míst plynule navazuje na jejich obsazení.

3.3.3 Obsazení pracovních míst

Po plánování následuje fáze obsazení volných pozic, a to zcela v souladu s původně vytvořeným plánem. Kromě samotného obsazování volných pozic je zapotřebí počítat i s prvotní adaptací zaměstnanců na nové pracovní podmínky. Každý člověk potřebuje úvodní zaškolení o firmě, její produktech apod. Pilářová (2016, s. 170) uvádí, že za danou fázi řízení lidských zdrojů nese odpovědnost přímý nadřízený daného zaměstnance. Na procesu by se ale měli podílet i personalisté, a to zejména ve způsobu zajištění co možná nejhladšího přestupu zaměstnance z pohledu nutné administrativy spojené s výkonem jeho práce.

Personalisté mohou být vhodní i v samotném procesu přijímání uchazečů – například pro prvotní roztřídění uchazečů o zaměstnání. Konečné rozhodnutí o příjmu či zamítnutí uchazeče o práci by mělo být na manažerovi podniku.

Šikýř (2016, s. 24) uvádí, že v rámci provádění dané činnosti by měl manažer zvážit, jestli by nebylo možné problém obsazení pracovních míst vyřešit jiným způsobem – například lepším uspořádáním pracoviště, respektive rozvržením jeho úkolů.

Dále manažer by se měl rozhodnout, jakým způsobem chce obsadit volná pracovní místa – z interních či externích zdrojů podniku. Naprosto zásadními kroky v daném procesu je posuzování životopisů uchazečů a provedení pohovorů. Jak interní, tak i externí zdroje

mají svoje výhody a nevýhody. Externí zdroje uchazečů jsou pochopitelně daleko větší, avšak interní zdroje jsou bezesporu daleko spolehlivější a mohou nabídnout větší jistotu s výběrem lidí.

V případě úspěšného obsazení pracovního místa následuje další krok, kterým je řízení pracovního výkonu. Obsahem daného kroku je již samotný provoz činnosti. Samotné řízení a jeho úspěšnost je však podmíněna nejen vhodným výběrem člověka, ale i jeho adaptací v prvních měsících práce.

Zcela běžně dochází k tomu, že firmy spolupracují s externími agentury, které jím zabezpečují předvýběr uchazečů.

3.3.4 Řízení pracovního výkonu

Účelem existence jakéhokoliv zaměstnaneckého poměru je výkon práce a podávání určitých výsledků zkoumaným zaměstnancem. Jedná se bezesporu o nejdůležitější oblast odpovědnosti manažera, za kterou daná osoba nese primární zodpovědnost. Manažer není rozhodně osobou, která odvádí výkonnou práci, ale je osobou, která má zajistit podmínky pro její výkon a vhodným způsobem poukazovat na směr a intenzitu výkonu práce zaměstnancem.

Má se počítat s tím, že v dnešní hyperkonkurenční době není možné počítat s tím, že jednou dosažený výkon je uspokojující. Ba naopak, pokud chce být organizace úspěšná v dnešní době, musí počítat s tím, že výkon zaměstnanců by se měl neustále zlepšovat a klíčovou roli v tom by měl hrát jejich management (Kociánová, 2012, s. 140). Jinými slovy, řízení pracovního výkonu není jenom o podávání a neustálém zlepšování výsledků, ale rovněž i o vzdělávání a motivaci.

Vedoucí zaměstnanec by ale měl počítat s tím, že jeho práce by neměla spočívat ve výkonu samotné práce, nýbrž ve vytvoření vhodných podmínek pro práci svých podřízených. Bohužel mnozí manažeři se domnívají, že nikdo jiný nemůže vykonat danou práci lépe než oni. Jedná se o zásadní omyl – manažer by neměl dělat výkonnou práci a rovněž by měl počítat s delegováním svých pravomocí a větší angažovaností svých zaměstnanců.

Práci manažera by se mělo stát průběžné hodnocení výstupu zaměstnance a jeho úsilí směřovaných k dosažení požadovaných cílů. Průběžné hodnocení výkonu je možné a nutné provázat s pravidelným ročním hodnocením ex-post.

Logickým vyvrcholením řízení zaměstnaneckého výkonu je nejen výkon samotný, ale i jeho hodnocení. Výstup procesu hodnocení je výsledkem nejen práce manažera, ale i jeho podřízeného. Jedná se o proceduru navazující na výkon a jeho řízení.

3.3.5 Hodnocení zaměstnanců

Klasický přístup v hodnocení zaměstnance zdůrazňuje hodnocení pracovního výkonu jako takového, a to za předem určené doby. Koubek (2011, s. 129) ale daný klasický přístup k hodnocení zaměstnance kritizuje a píše o tom, že někdy výkon nelze měřit pomocí množství a kvality vykonané práce. Je nutné zohlednit i další složky, jako je třeba motivace zaměstnance, jeho chuť zlepšovat svoje pracovní výsledky, ochota k sebevzdělávání apod.

Navíc je nutné počítat, že výkon zaměstnanců může určitým způsobem kolísat, právě proto je daleko vhodnější měřit jejich výkon v delším období nežli měřit pouze aktuální výkon jeho pracovních povinností.

Martinovičová (2014, s. 142) píše o tom, že hlavním účelem hodnocení zaměstnance není hodnocení zaměstnance jako takového, ale pouze jeho pracovního výkonu. Jinými slovy, autorka důrazně varuje před využíváním subjektivních přístupů a uvádí nutnost využití prvku objektivity. Dále autorka uvádí, že hodnocení není finální fází, ale mělo by navazovat na určitý plán pro zlepšení výkonu daného zaměstnance. Výstupem hodnocení je dle ní vymezení silných a slabých stránek v osobnosti zaměstnance, a to pro účely zlepšení kvality jím vykonávané práce.

Šikýř (2014, s. 138) uvádí, že hodnocení je důležité pro odměňování. Daný autor píše o tom, že každý výkon, zejména ten nadprůměrný, musí být vhodným způsobem odměněn. Otázkou ale je spojení horšího výkonu a odměny – v případě poklesu výkonnosti je nutné uvést, že snížení mzdy nemusí nutně vést k uvědomění si zaměstnancem svých vlastních chyb. Manažer by měl používat spíše nefinanční nástroje a nespoléhat se jenom na zvýšení či snížení mzdy.

V dnešní době trendem je přenesení odpovědnosti z manažerské úrovně na výkonné pracovníky, jinými slovy se jedná o trend větší angažovanosti zaměstnanců. Daný trend se nevyhnul hodnocení pracovníků, a to podle Nenadála (2015, s. 254) ve formě zdůraznění role zaměstnance pro hodnotící proces. Výkonný pracovník již vůbec není pasivním článkem procesu hodnocení, ale jeho aktivním článkem. Příkladem je třeba shromáždění podkladů o výstupech jeho práce, které slouží k jeho vlastnímu hodnocení.

Dalším zajímavým trendem je uplatnění metody BARS, což je metoda vycházející ze čtyř oblastí – behaviorally anchored rating scale. Daná metoda je založena nikoliv na jednoduchém hodnocení výstupu zaměstnance, ale vychází z celkového přístupu zaměstnanců vůči své práci (Srpková, 2010, s. 270). Daná metoda je ale velmi náročná na samotného hodnotitele, avšak přinese určité výsledky v dlouhém období.

V současné době ale nejčastější způsob hodnocení výkonů zaměstnanců je podle Wagnerové (2008, s. 67) založen na hodnocení dle vlastností. Jedná se o hodnocení, které vychází z předem nadefinovaného seznamu vlastností: množství práce, přístup k práci, iniciativnost apod. Výstup daného hodnocení je zpravidla představen ve firmě skórovacího systému či určité škály.

Hodnocení zaměstnanců není rozhodně finálním krokem, ale je výchozím krokem pro celou řadu dalších činností. Příkladem je třeba vzdělávání zaměstnanců. V případě odhalení mezer či naopak identifikace příležitostí pro zlepšení výkonnosti zaměstnanců může manažer dojít k závěru, že jeho podřízený potřebuje zlepšit svoje vzdělávání, a to pro účely zlepšení jeho výkonnosti.

3.3.6 Vzdělávání zaměstnanců

Je zcela zřejmé, že v 21. století jednou získané vzdělání již není vůbec postačující. Člověk, pokud chce být i nadále úspěšný na trhu práce a nemít problémy s nalezením pracovního uplatnění, by měl počítat s tím, že se má neustále vzdělávat a zlepšovat úroveň svých odborných znalostí. V opačném případě jemu hrozí významné problémy, zejména pokud je řeč o výrobních podnicích a nástupu již zmíněného průmyslu 4.0.

Vodák (2011, s. 205) píše o tom, že podnikové vzdělávání je jednou z možností pro zvýšení výkonnosti podniku. Důvod podle něj spočívá v tom, že všechny podniky

v současné době operují v globalizujícím se prostředí, které vyžaduje neustále dosahování nejvyšších podnikových cílů. Toho lze podle daného autora dosáhnout jenom pomocí neustálým vzděláváním svých zaměstnanců.

Peníze, které firma vydává na vzdělávání svých zaměstnanců, není rozhodně nákladem, nýbrž investicí. Péče o zaměstnance formou proplácení jejich vzdělání se firmě vrátí v nejbližší době v podobě vyšší výkonnosti, menší fluktuace apod.

Vašítková (2014, s. 159) píše o tom, že v rámci vzdělávání se stává v dnešní době velmi důležité zajištění vhodného rozvoje jazykových znalostí a schopností jedince. Daný požadavek přímo vyplývá z otevřenosti trhů a globalizace. Angličtina je v dnešní době zcela samozřejmostí, na významu nabývají další jazyky, které představují velký potenciál, sem patří klasická němčina nebo francouzština, ale zároveň i čínština.

Zajímavým trendem je rovněž i důraz na online školení. V dnešní době je totiž zřejmé, že lidé nemají dostatek času na zúčastnění kurzů pořádaných mimo jejich pracoviště či domov a spíše sami chtějí volit čas a dobu kurzů. Právě proto volí spíše cestu zaškolení na internetu. Vzdělávání je možné zajistit jak interními, tak i externími zdroji, respektive využít mix obou metod a těžit ze synergického efektu.

Vyšší vzdělání a schopnosti člověka mají zpravidla dopad i na jeho odměňování. Právě proto je vzdělání velmi úzce provázáno se systémem odměňování v dané firmě. Výsledek vzdělávání lze využít pro zvýšení odměny zaměstnancům.

3.3.7 Odměňování zaměstnanců

V souladu se zákoníkem práce každému zaměstnanci přísluší určitá mzda, a to podle předem sjednaných podmínek. Dle právního řádu celé řady zemí je odměna za vykonanou práci dokonce součástí ústavního uspořádání (Nešćáková, 2014, s. 180). Je ale nutné počítat s tím že mzda je v dnešní době nikoliv jenom způsob splnění zákonných povinností firmou, ale i určitým motivačním prostředkem pro podnícení zaměstnanců k lepšímu výkonu.

Šikýř (2016, s. 128) třeba píše o tom, že hlavním účelem odměňování zaměstnanců na pracovišti by se mělo stát zefektivnění výkonu jejich práce. Dále je funkcí odměňování

podle daného autora stabilizace a získání schopných zaměstnanců. Autor píše, že opravdu schopní lidé budou vyžadovat za svou práci vyšší mzdu nežli průměrní zaměstnanci.

Posle Neščákové (2014, s. 269) základními typy odměňování jsou hodinové, měsíční či úkolové odměňování. V rámci českého právního řádu navíc existuje i legislativní omezení dolní hranice odměny, kterým je minimální mzda.

Na samotný systém odměňování mají vliv jak vyloženě interní faktory – třeba strategie podniku, tak i externí faktory stojící mimo dosah dané organizace. Klasickým vnějším vlivem je situace na trhu práce.

Veškeré trendy v odměňování směřují k větší angažovanosti pracovníka na celkovém dění v organizaci a na větší motivaci k výkonu jeho práce. Dalším zjevným trendem je orientace na mimo peněžní benefity. Mzda pochopitelně hraje svou roli, avšak je nutné vycházet i z nepeněžních benefitů, které mají dlouhodobý vliv na výkonnost zaměstnanců. Je nutné počítat s tím, že peníze sice mají velmi silný účinek na výkonnost zaměstnance, avšak daný účinek působí zpravidla krátkodobě.

Lakhani (2010, s. 133) píše o tom, že existuje významný trend spojený se standardizací odměňování napříč celým týmem. Dalším trendem je podle něj uspořádání odměn a jejich založení na úspěších prodejního oddělení.

Peníze rozhodně není všechno v dnešní době, zejména pokud se jedná o země, ve kterých je nedostatek pracovních sil, jak je tomu v případě České republiky. Právě proto kromě odměňovacího systému musí systém řízení zaměstnanců zahrnovat i systém péče o zaměstnance, který je mimo jiné založen i na mimo finančních benefitech.

3.3.8 Péče o zaměstnance

Vhodná péče o zaměstnance je zcela běžnou součástí firemní strategie většiny podniků. Pochopitelně rozsah péče o zaměstnance se liší podle typu podniku, firemní strategie, postavení firmy na trhu apod. (Šikýř, 2016, s. 28). Zpravidla ale platí přímá závislost – čím je větší podnik, tím je i větší systém péče o jeho zaměstnance.

Hlavním trendem dnešní doby, pokud se jedná o oblast péče o zaměstnance, je vhodná provázanost osobního a pracovního života. Většina firem si správně pochopila, že by měla

zajistit vhodní vybilancování mezi pracovním a osobním životem svých zaměstnanců. Za žádnou cenu firma by neměla příliš tlačit na výkonnost svých zaměstnanců, jelikož možným dopadem je syndrom vyhoření, který se vyskytuje zejména v případě mladších lidí, kteří se snaží ukázat svoje schopnosti v nové práci. Opak je však pravdou – místo lepších výkonů docílí pouze celkovému vyhoření a znechucení z práce.

Zajímavým trendem v rámci péče o zaměstnance je bezesporu poskytnutí prostoru pro zlepšení zdraví a dostatečného pohybu pro zaměstnance. Právě proto zcela běžně dochází v dnešní době třeba k poskytování příspěvků zaměstnavatele na Multisport karty, rozdávání vitamínů na pracovišti apod.

3.4 Manažer a řízení lidských zdrojů

Pochopitelně hlavním úkolem pro manažera v rámci řízení lidských zdrojů je řízení výkonu zaměstnanců (Šikýř, 2014, s. 24). Vedoucí zaměstnanci spolu se svými podřízenými nejen definují jejich role a odpovědnosti, ale i řídí a hodnotí výsledky jejich práce. Práce s lidmi je doslova denním chlebem jakéhokoliv manažera bez ohledu na jeho postavení v hierarchii organizace, oddělení, ve kterém pracuje apod.

Naprosto klíčovou roli manažera je bezesporu obsazování volných pozic. Vedoucí zaměstnanec musí být schopen najít pravého člověka a přiřadit jej k určitému pracovnímu místu, které je vhodné pro daného kandidáta. Asi těžko introvert by dokázal zajistit vhodnou péči o zákazníka vyžadující denní kontakt a odolnost vůči stresu vyplývající z osobního kontaktu a opačně práce extraverta na otázkách vyžadujících hluboké zamýšlení a analýzu je více než diskutabilní. Nejedná se v žádném případě o jednoduchý úkol – manažer by měl by být schopen rozpoznat nejen aktuální znalost a úroveň kandidáta, ale i jeho potenciál a zároveň vzít ohled na osobní předpoklady pro výkon práce jedincem.

Daleko snadnější je odhalit potenciální problémy při příjmu zaměstnance do práce, nežli posléze řešit nedostatky související s jeho začleňováním do práce a možnými problémy s jeho výkonností. Obsazování volných pracovních pozic je bezesporu prvním krokem jakéhokoliv manažera.

Plevová (2012, s. 200) píše o tom, že manažer v rámci realizace politiky řízení lidských zdrojů by měl být schopen zejména komunikovat s lidmi a zvládat správný způsob rozhodování a vyhýbat se chybám v řízení. Manažer by si měl podle dané autorky uvědomit, že lidi nejsou rozhodně pasivním prvkem, ale jedná se o velice aktivní prvek organizace.

Právě proto daný autor doporučuje, aby manažer správně určil pracovní úkoly, priority a prováděl vhodnou motivaci svých podřízených. Manažer by měl jasně určit cíle a požadavky, i když se může zdát, že zaměstnanci znají svou práci. Dále manažer by neměl příliš často úkoly, které jsou kladené na manažery. Přitom tyto úkoly má vysvětlit dopředu. Pochopitelně u manažera se počítá, že bude motivovat svoje podřízené na základě

podnikové kultury a v podniku přijatého motivačního programu. Nejhorší chybou je vyhýbání se komunikace se zaměstnanci, jelikož manažeři jsou někdy vystaveni časové tísní, což koneckonců může dopadnout tak, že se zaměstnanci budou cítit nejistotu.

3.5 Shrnutí teoretické části

V teoretické části bylo poukázáno na klíčovou roli lidských zdrojů v dnešním světě. Peníze vynaložené na zaměstnance nejsou náklady, ale spíše investicí a aktivem podniku. Důvodem je to, že lidské zdroje determinují a uvádějí do pohybu všechny ostatní zdroje a zároveň jsou hlavním zdrojem know-how podniku.

Systém řízení lidských zdrojů obsahuje následující oblasti: vytváření a analýza pracovních sil, plánování lidských zdrojů, obsazování pracovních míst, řízení pracovního výkonu, hodnocení zaměstnanců, vzdělávání zaměstnanců, odměňování zaměstnanců a péče o zaměstnance. Středem zaměření dané bakalářské práce je obsazení volných pozic. Daná činnost je navazující na oblast plánování. Zvláštností dané součástí systému řízení lidí je úzká spolupráce mezi manažerem, HR oddělením a případnou externí firmou zajišťující předvýběr uchazeče.

Další kapitola byla věnována manažeru a řízení lidských zdrojů. V rámci obsazení volných pozic jeho role spočívá v nalezení a následném přiřazení pravého člověka k určitému pracovnímu místu.

4 Vlastní práce

Po provedení teoretického úvodu do zkoumané problematiky je možné se věnovat vlastnímu šetření, a to dle metodiky uvedené v úvodu: základní představení podniku, uvedení výstupů z řízených rozhovorů a dotazníkového šetření, tvorba návrhů na zlepšení a nakonec diskuze zjištěných poznatků s výzkumy jiných autorů.

4.1 Představení podniku

Podnik zkoumaný v rámci dané bakalářské práce je bezesporu jedním ze světových lídrů ve svém oboru na dnešním trhu. Jedná se o firmu MSD, která působí v oboru výroby léčiv. Firma vznikla v roce 1891 v USA. V současné době firma produkuje roční tržby ve výši přibližně 40 miliard USD a čistý zisk ve výši přibližně 4 miliard USD. Celkově ve firmě pracuje po celém světě přibližně 71 tisíce zaměstnanců (Interní materiály podniku).

Pobočka firmy v České republice byla otevřena ještě v roce 1992. Velký zlom v dějinách firmy v České republice se však odehrál v roce 2014, kdy bylo rozhodnuto vybudovat v Praze centrum sdílených služeb se zaměřením na obor IT. Jednalo se o outsourcingové centrum, které by poskytovalo služby uvnitř podniku ve sféře IT. Klíčové jsou obory softwarového inženýrství, datová analýza, infrastruktura podporující výzkum a moderní komunikace. Zároveň by se jednalo o jedno místo pro tvorbu projektů a zlepšení celkové IT infrastruktury. Před tím totiž projektové řízení bylo roztrženo napříč pobočkami po celém světě (Interní materiály podniku).

Po roce působení se ukázalo, že Praha je vhodným místem pro centrum sdílených služeb i v jiných než IT oborech, zejména kvůli vysoké kvalitě místních lidí a zároveň i relativně nízkých nákladech. Proto nejvyšším vedením firmy bylo rozhodnuto se zaměřit na otevření centra sdílených služeb se zaměřením na služby v oblasti financí, cílem bylo vytvořit jediné místo, které by poskytovalo standardní účetní služby, a to ve spolupráci s místními trhy. Proto bylo v roce 2017 v Praze vybudováno centrum sdílených služeb (Interní materiály podniku).

V současné době v Praze pracuje přibližně dva tisíce zaměstnanců (včetně lidí pracujících na DPP/DPČ), přitom rozdělení na finance a IT je relativně stejné – polovina pracuje v IT

a polovina ve finančním oddělení. Firma má rozsáhlou škálu benefitů, mezi klíčové z nich patří:

- Nadprůměrný plat,
- Stravenky,
- Příspěvek na penzijní pojištění,
- 15 000 Kč ročně Edenred benefity,
- Multisport karta,
- Flexibilní pracovní doba,
- Možnost práce z domova,
- Možnost cestování do lokálních poboček,
- Roční finanční bonus,
- Teambuildingy.

4.2 Výstupy z řízeného rozhovoru

V rámci řízeného rozhovoru proběhlo interview s dvěma vedoucími zaměstnanci. Očekávanými výstupy řízeného rozhovoru jsou:

- Zmapování názoru vedoucích zaměstnanců na obsazování volných pozic,
- Nalezení slabých míst procesu výběru zaměstnanců,
- Porovnání názorů řadových zaměstnanců a jejich managementu na obsazování a výběr zaměstnanců.

Celková délka provedených interview byla jedna hodina. Výsledky jsou roztříděny dle jednotlivých oblastí: přístup/styl manažera a výběr zaměstnanců, výběr zaměstnanců, firemní politika a výběr zaměstnanců a nejnovější trendy v oboru

4.2.1 Přístup/styl manažera a výběr zaměstnanců

Jakým způsobem ovlivňuje přístup/styl manažera obsazení volných pozic?

Odpověď č. 1

Manažerský styl má přímý dopad na výběr zaměstnanců, jelikož právě manažer rozhoduje o přijetí či nepřijetí dalšího člena do svého pracovního kolektivu. Proto manažer v rámci pracovního pohovoru se snaží odhadnout, jestli člověk skutečně zapadne do jeho pracovního kolektivu a zároveň jak se s ním bude spolupracovat.

Odpověď č. 2

Druhý manažer poukázal na to, že ve firmě panuje spíše demokratický styl řízení, právě proto se manažeři snaží najít lidi, kterým by vyhovoval daný styl vedení. Zaměstnancům je poskytnuta určitá míra volnosti. Na druhou stranu manažer si ponechává jasně definovanou míru kontroly nad pracovní činností. Někdy ale manažer musí uplatňovat vyloženě byrokratický styl řízení, a to v úkolech souvisejících se zajištěním standardních procedur požadovaných vyšším managementem firmy, kde je nutné zajistit shodu výkonu napříč jednotlivými pobočkami firmy.

Vlastní interpretace

Je evidentní, že manažerský styl silně ovlivňuje výběr lidí. Manažer se snaží najít takového člověka, který by byl schopen pracovat za aplikace demokratického stylu. Lidem je v podniku poskytnuta určitá míra volnosti.

Jakým způsobem je zajištěno plánování potřeby zaměstnanců?

Odpověď č. 1

Plánování potřeby zaměstnanců je zajištěno na operativní a strategické úrovni. V operativní úrovni se jedná o zajištění obsazení volných pozic v případě odchodu zaměstnanců do jiných firem. Jedná se v podstatě o nahrazení zaměstnanců. U strategického řízení plánování se jedná o nutnost zajistit plynulý rozvoj řízení lidských zdrojů. Firma dbá především na interní přesun znalostí od zkušenějších zaměstnanců k méně zkušeným. Kapacita lidských zdrojů je v současné době zcela naplněna a neplánuje se další významné rozšíření počtu zaměstnanců.

Odpověď č. 2

Odpověď dalšího manažer byla totožná.

Vlastní interpretace

Plánování potřeb je zajištěno ve firmě zejména na operativní úrovni, struktura firmy se již stabilizovala a vedení neuvažuje o dalším významném rozšíření. Snahou je zajistit přesun znalostí uvnitř podniku.

Jakým způsobem je iniciován proces obsazování míst? Jak vzniká pracovní místo?

Odpověď č. 1

Ze začátku při otevření centra sdílených služeb se vycházelo z počtu lidí, kteří dříve vykonávali danou práci a kterou se plánovalo přenést do Prahy. V současné době jsou dva faktory iniciace obsazení nových míst: přirozená fluktuace zaměstnanců a nové projekty. Na nových projektech ovšem pracují hlavně lidi na základě DPP/DPČ, jelikož se jedná o klasické projektové řízení. Organizační struktura firmy je v současné době stabilní.

Odpověď č. 2

Druhý manažer poukázal na přirozenou fluktuaci zaměstnanců jako jediný zdroj iniciace obsazování volných pozic.

Vlastní interpretace

Obsazení pozice ve firmě je možné relativně striktně rozdělit na několik etap. První etapou je fáze založení centra sdílených služeb, kdy se vycházelo z tehdejšího počtu pracovníků pracujících lokálně, jejich objem práce byl plánován k přesunutí. Další fází je aktuální stav, kdy se místa obsazují podle přirozené fluktuace. Ve firmě rovněž existují i nekmenové zaměstnanci, kteří jsou zaměstnáni jen po dobu trvání projektů. Po jejich ukončení je s nimi ukončen pracovní poměr.

4.2.2 Výběr zaměstnanců

Jakým způsobem je zajištěna spolupráce s interním HR oddělením v rámci výběru zaměstnanců?

Odpověď č. 1

HR oddělení je odpovědné za prvotní kontakt s uchazečem. Dále zástupce daného oddělení podporuje zejména administrativní stránku procesu výběr potenciálního zaměstnance. Dle manažera se jedná o prvotní síto, které zabezpečuje vyhození úplně nevhodných kandidátů. Manažer neupozornil na žádné problémy spojené s daným oddělením. V poslední době je patrná snaha firmy nechat proces oslovení kandidátů spíše interně.

Odpověď č. 2

Odpověď druhého manažera byla totožná s prvním. Druhý vedoucí zaměstnanec jednom dodal, že práce HR oddělení je klíčová v prvních týdnech nástupu pracovníka do týmu, a to v oblasti zaškolení a seznámení se strategií firmy.

Vlastní interpretace

Spolupráce s HR je nastavena na dobré úrovni. Jak vyplynulo z odpovědí manažerů, úkol daného oddělení je spíše administrativní a je založen na prvotním oslovení kandidáta, jeho základní analýze a následně i pomocí s nástupem do práce.

Jakým způsobem je zajištěna spolupráce s externí agenturou v rámci výběru zaměstnanců?

Odpověď č. 1

Veškerá spolupráce je zastoupena pracovníky HR oddělení. Manažer si není vědom detailů spolupráce. Prozatím ale je vedoucí zaměstnanec spokojen se stávající spoluprací. Ještě se mu nestalo, aby byl doručen nevhodný kandidát.

Odpověď č. 2

Odpověď dalšího manažera byla totožná s prvním.

Vlastní interpretace

Je evidentní, že manažeři si nejsou vědomi spolupráce s externí agenturou. Důvod je snadný – nejedná se o oblast jejich kompetence.

Jakým způsobem využíváte výstupy z interview provedeného HR zaměstnanci podniku/externí agentury.

Odpověď č. 1

Vedoucí zaměstnanec je využívá pro prvotní seznámení s uchazečem o práci. Dále manažer prohlíží i výsledky testů ze znalostí účetnictví a Excelu. V případě spokojenosti s tímto výstupem nastupuje interview.

Odpověď č. 2

Druhý manažer se zaměřuje spíše na poznámky, které udělal personalista při pohovoru. U výsledků testů jej zajímá jenom celkové score bodů získané uchazečem – zda prošel či nikoliv.

Vlastní interpretace

Je evidentní, že výstup interview personalistou hraje podpůrný charakter v rámci procesu získávání zaměstnanců. Zajímavé, že druhý manažer se zajímá i o poznámky, které udělal personalista během pohovoru.

Preferuje vybírat zaměstnance z podniku nebo z externího trhu práce? Uveďte prosím důvody.

Odpověď č. 1

Rozhodně jsou preferováni interní zaměstnanci. Jedná se o celkovou politiku firmy – zajistit výběr zaměstnanců z interních zdrojů. Navíc vedoucí pracovník si může být jistý a v případě jakýchkoliv pochybností se může obrátit na aktuálního manažera daného zaměstnance.

Odpověď č. 2

Druhý pracovník souhlasí s prvním a navíc dodává, že existují oddělení sloužící jako určitý „zdroj“ zaměstnanců. Jde o oddělení, jejichž pracovní náplň je relativně jednoduchá a kde existuje významný počet lidí, kteří by chtěli zlepšit svůj pohled na firmu a pracovat na složitějších úkolech. Pouze v případě nemožnosti zvolit interního kandidáta, nastupuje fáze výběru z externího pracovního trhu.

Vlastní interpretace

Ve firmě je jednoznačně preferován postup výběru lidí z interního trhu práce, což je logické vzhledem k možnosti zajištění lepšího přehledu o daném zaměstnanci.

Jakým způsobem se dá předejít zbytečné fluktuaci zaměstnanců při procesu jejich výběru?

Odpověď č. 1

Manažer uvedl, že se tomu dá předejít prozkoumáním motivace zaměstnance a rovněž jeho znalostí o firmě – jestli o to projevil zájem a je schopen popsat jaké jsou hlavní produkty firmy či projekty.

Odpověď č. 2

Druhý zaměstnanec stejně jako první uvedl motivaci a rovněž upozornil na dlouhé mezery v rámci životopisu či časté změny zaměstnavatele, které jsou signálem problematického zaměstnance.

Vlastní interpretace

Manažeři uvedli zajímavé poznatky o zamezení zbytečné fluktuaci – tu lze odstranit ještě v době interview se zaměstnancem, má se zaměřit na jeho motivaci a důkladně prošetřit životopis.

Jak probíhá pohovor s potenciálním zaměstnancem, na co se zaměřujete?

Odpověď č. 1

Manažer ze začátku nastuduje životopis a poznatky od HR specialisty. Na pohovoru se zaměřuje na praxi a na životopis uchazeče, na interview se snaží pochopit, na jakých projektech daná osoba pracovala a co skutečně umí. Vedoucí zaměstnanec se rovněž zajímá i o motivaci – co člověka přivádí do firmy a proč.

Odpověď č. 2

Manažer se snaží nechat mluvit uchazeče a poskytnout mu volnější prostor. Při pohovoru manažer drží v rukou životopis zaměstnance a ptá se na konkrétní oblasti odpovědnosti z jiné práce. Rovněž se manažer zajímá o důvody odchodu z předchozí práce.

Vlastní interpretace

Pohovor probíhá stejným způsobem a je založen na pokládání otázek souvisejících s předchozí praxí a motivaci potenciálních uchazečů.

Zařazujete do pohovoru i případové studie?

Případová studie není zařazena. Odpovědi u manažerů jsou totožné.

Vlastní interpretace

Kupodivu případové studie nejsou zařazeny do interview, ačkoliv jde o jednu z nejzajímavějších metod odhalení chování zaměstnance v typických situacích. Dané zjištění nasměřuje do doporučení.

4.2.3 Firemní politika a výběr zaměstnanců

Jakým způsobem ovlivňuje firemní politika obsazení volných pozic?

Odpovědi manažerů byly totožné. Jedná se o hlavní vodítko pro manažery. Počet pracovních míst je pro každé oddělení přímo určen v interních směrnících. V posledních letech probíhal velký boom příjmu nových zaměstnanců, avšak v současné době se situace stabilizovala a příjem zaměstnanců je výrazně omezen na nahrazení stávajících lidí.

Vlastní interpretace

Zcela logická je firemní politika hlavním vodítkem pro obsazení volných pozic. Až do poslední doby firma ve velkém přijímala zaměstnance z důvodu nutnosti zajistit obsazení nových pracovních míst. To ale již neplatí – firma nabírá zaměstnance hlavně pro účely nahrazení odchodu stávajících lidí.

V čem a proč byste shledal mezery v aktuální politice obsazení volných pracovních míst?

Odpověď č. 1

Větší mezery není možné vypořádat. Jedině by se mohlo více pracovat s vysokými školami, a to v rámci nalezení potenciálních zaměstnanců.

Odpověď č. 2

Druhý manažer neshledal žádné problémy či mezery v rámci aktuálního procesu.

Vlastní interpretace

Z odpovědí zaměstnanců zcela jednoznačně vyplynulo doporučení – více spolupracovat s vysokými školami v rámci výběru potenciálních zaměstnanců.

4.2.4 Nejnovější trendy v oboru

Jaký dopad měl COVID-19 na výběr zaměstnanců?

Odpověď č. 1

Klíčový dopad, veškeré procesy se postupně přesouvají online, zejména prvotní pohovor s uchazečem. K tomu je využíván program skype. Další interview a testy všem probíhají přímo v prostorách podniku.

Odpověď č. 2

Prvotní interview je zajištěno HR specialistou a probíhá online. Dále je to beze změn. Postupně se ale uvažuje o celkovém přesunu celého procesu online.

Vlastní interpretace

Výsledky odpovědí zcela jednoznačně poukázaly na to, že výběr zaměstnanců se postupně posouvá online. Prozatím pouze v prvotní fázi se jedná o online, dle odpovědí zcela jasně vyplynulo, že postupně i celý proces se může přesunout online.

Sledujete trendy v oboru týkající se obsazování volných pozic? Jaké trendy byste uvedl?

Odpověď č. 1

Vedoucí zaměstnanec rozhodně sleduje trendy a pravidelně se zúčastňuje i trainingů v oblasti zlepšení znalostí o oboru HR. Z trendů daný pracovník zmínil větší důraz na online, sociální sítě a práce nad značkou jako firmy-zaměstnavatele. Zaprvé podle něj dochází k přesunutí celkového procesu výběru zaměstnanců online, jedná se zejména o první pohovor či testování technických znalostí. Zadruhé v rámci obsazování pozic se pozornost přesouvá na sociální sítě, zejména linkedin. V dnešní době je zcela běžné, že personalista oslovuje lidi přímo v dané sociální síti, respektive doplňuje přehled o uchazeči na základě informace z jeho profilu. Nakonec zaměstnavatel začíná dávat větší důraz na svůj brand, a to nikoliv pouze z marketingové stránky, ale i z pohledu nalákání zaměstnanců.

Odpověď č. 2

Další manažer se rovněž zajímá o trendy a mezi ně uvedl důraz na zajištění správné prioritizace mezi prací a volným časem, zaměření na motivaci zaměstnanců, flexibilita a schopnost zajistit kontinuální vzdělání. Zaprvé se firmy v poslední době zaměřují na zajištění určité rovnováhy mezi pracovním a osobním životem lidí, například roste význam péče o volný čas zaměstnance či poprvé do České republiky přišel koncept mateřských školek na pracovišti. Dále je v rámci procesu výběru zaměstnance dáván daleko větší důraz na zjištění motivace zaměstnance, co ho skutečně přivádí k práci, co ho motivuje k výkonu či naopak demotivuje. Díky tomu lze předejit případným problémům a již dopředu odhalit uchazeče, který nebude sdílet hodnoty podniku. Nakonec trendem je zdůraznění výběru uchazečů, kteří jsou flexibilní a jsou schopni se neustále učit. V dnešní době totiž jednou

získané vzdělání není postačujícím a všichni musejí počítat s nutností doplnit svoje znalosti.

Vlastní interpretace

Z odpovědí je zřejmé, že se vedoucí zaměstnanci zajímají o trendy v oboru, mezi ně patří důraz na online, sociální sítě, práce nad značkou firmy jako zaměstnavatele nikoliv pouze ve vztahu ke klientům, zajištění správné prioritizace mezi prací a volným časem, zaměření na motivaci zaměstnanců, flexibilita a schopnost zajistit kontinuální vzdělání. Je zajímavé, že nebyla uvedena zmínka o technických znalostech. Důvod je v tom, že postupně se stává důležitější schopnost, ochota a flexibilita zaměstnance se učit novým věcem.

Jak byste vyhodnotil budoucnost práce nad brandem zaměstnavatele v rámci HR?

Odpověď č. 1

Potenciální zaměstnanci čím dále, tím více se zajímají o vztah podniku vůči nim. Lidé již nevnímají práci pouze jako zaměstnání, ale všímají si určité úrovně péče ze strany firmy. Přitom čím je zkušenější zaměstnanec, tím více se zajímá o brand firmy jako zaměstnavatele. Velkým úspěchem podniku je to, že v roce 2021 se stal TOP. Bylo by vhodné posílit spolupráci s vysokými školami a pracovat nad zvětšením počtu potenciálních kandidátů. Firma v současné době nabízí pouze stáže.

Odpověď č. 2

Zaměstnanci v centrech sdílených služeb mají v porovnání s jinými obory zcela výborné znalosti o vnitřním prostředí firem, platech, úrovni péče apod. Právě proto práce nad značkou zaměstnavatele se stává naprosto zásadní. Dle vedoucího manažera v Praze existují centra sdílených služeb s ne moc dobrou pověstí, v těchto centrech je právě problém sehnat odpovídající zaměstnance, jelikož tam nastupují jenom lidi bez praxe či hned po ukončení vysoké školy.

Vlastní interpretace

Jak zcela jasně vyplynulo z odpovědí, manažéři považují práci nad značkou firmy jako zaměstnavatele za klíčový faktor pro získání potenciálních zaměstnanců. Je to spojeno s tím, že brand postupně začíná hrát nejen marketingovou roli. Zajímavé zjištění je i to, že

lidí v centrech sdílených služeb mají naprosto výbornou znalost o pracovním trhu a podmínkách, právě proto pro daný obor je brand ještě důležitější. Manažer rovněž doporučil posílit spolupráci s vysokými školami, dané doporučení směřuje do návrhové části.

4.2.5 Přínos řízeného rozhovoru

Přínos řízeného rozhovoru je možné nalézt ve dvou rovinách. První rovinou je právě předložený výzkum. Díky řízenému rozhovoru bylo provedeno zhodnocení pohledu manažerů na obsazování volných pracovních míst ve firmě.

Z výzkumu jednoznačně vyplynulo, že v minulosti systém řízení lidí a potažmo i obsazování pozic zažil bouřlivý rozvoj, avšak v současnosti došlo k jeho stabilizaci. Manažeři dávají velký důraz na zjištění motivace zaměstnanců při jejich nástupu do práce, jelikož právě motivace má přímý dopad na výkonnost.

Jak bylo zřejmé z výzkumu, firma si nechá zaležet na svém vnímání z řád potenciálních zaměstnanců jako pracoviště vhodného pro zaměstnání. Nakonec je zřejmé, že při výběru pracovníků se firma spoléhá hlavně na své vlastní zdroje. Díky výše uvedeným zjištěním bylo prozkoumáno, jak skutečně funguje proces obsazení volných pozic v praxi.

Přínos pro mě osobně spočíval v tom, že jsem se naučila provádět interview a rovněž jsem získala poznatky pro obsazení volných pozic, což pomůže v budoucnosti při hledání své první práce. Všechny cíle a oblasti uvedené v řízených rozhovorech se povedlo splnit.

4.3 Výsledky dotazníkového šetření

V dalším kroku již proběhlo dotazníkové šetření mezi řadovými zaměstnanci zvoleného podniku. Celkově byly obdrženy výsledky od dvaceti zaměstnanců, kteří jsou přímými podřízenými zvolených lidí. Očekávanými výstupy dotazníkového šetření jsou:

- Zmapování názoru řadových (výkonných) zaměstnanců na obsazování volných pozic,
- Nalezení slabých míst procesu výběru zaměstnanců,

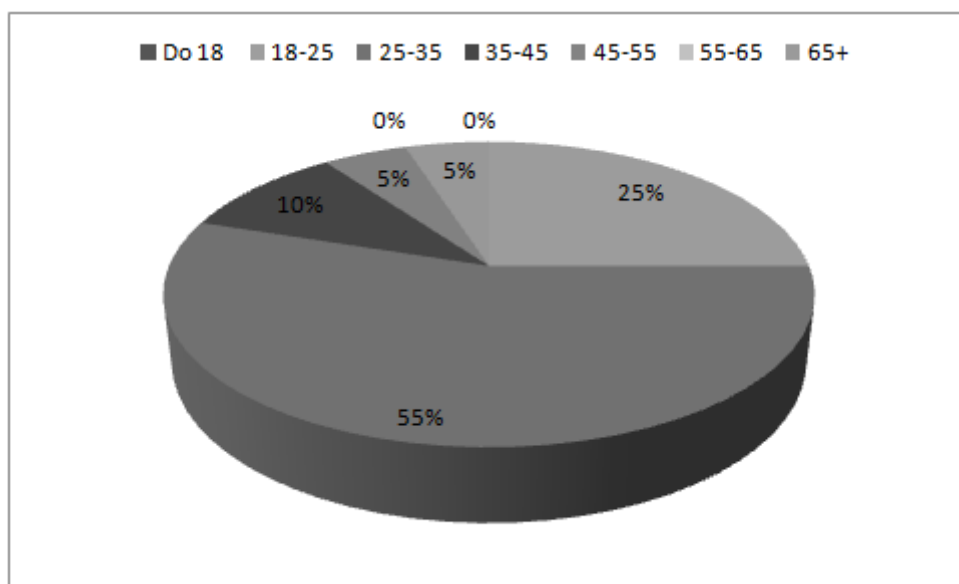
- Porovnání názorů řadových zaměstnanců a jejich managementu na obsazování a výběr zaměstnanců.

Výstupy ze šetření jsou rozděleny do tří oblastí: obecné sociologické otázky, samotné výběrové řízení a nakonec závěrečné otázky. Ze sociologických otázek byla vybrána jedna, která poslouží filtrační otázkou pro všechny ostatní, jedná se o otázku zaměřenou na zjištění doby zaměstnání ve firmě. Jedná se o otázku, odpověď, na kterou je možné považovat za nejdůležitější, jelikož ta je nejvíce relevantní danému výzkumu.

4.3.1 Obecné sociologické otázky

Z věku dotazovaných – viz graf č. 1, vyplývá, že polovina lidí spadá pod skupinu 25-35 let, kterých je 55%. Zřejmě se jedná o osoby, které již mají určité zkušenosti s výkonem dané práce. Druhou skupinou jsou lidé ve věku 18-25 let, kterých je 25 %, což jsou lidi, kteří jsou buď čerstvě po vysoké škole, nebo ještě studují. Jak je zřejmé z výsledků, kolektiv je poměrně mladý.

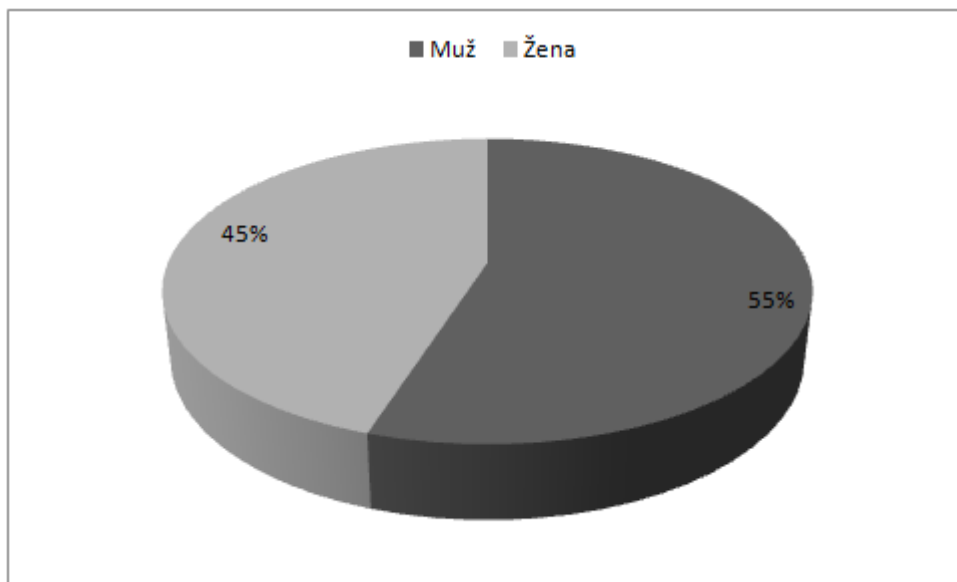
Graf č. 1. Věk dotazovaných



Zdroj: výstupy dotazníkového šetření

Zastoupení zaměstnanců podle pohlaví je relativně stejné – viz graf č. 2. Muži pouze lehce převažují nad ženami s 55 % podílem. Podnik ale důsledně dodržuje etické pravidlo zastoupení stejného podílu pohlaví.

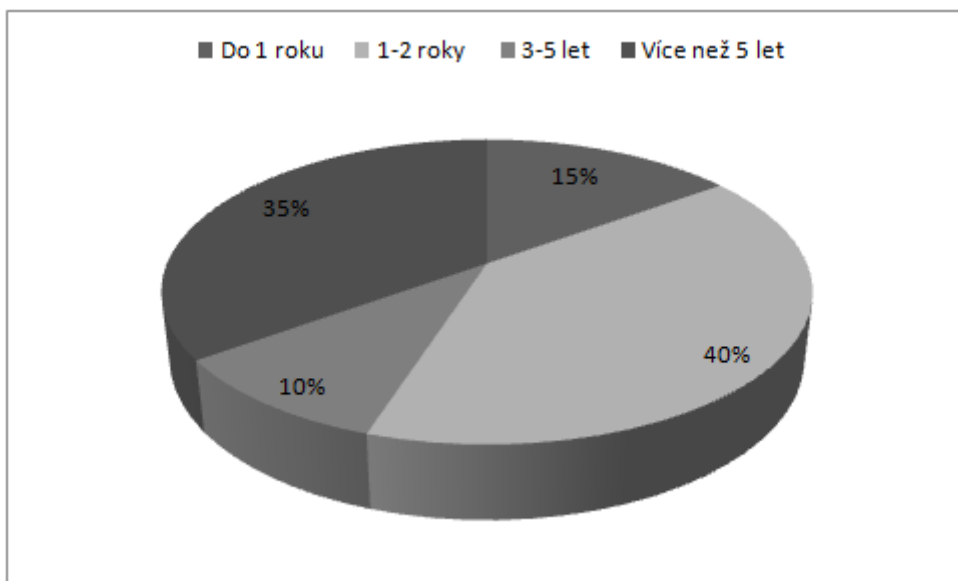
Graf č. 2. Pohlaví dotazovaných



Zdroj: výstupy dotazníkového šetření

Nakonec z pohledu doby zaměstnání v převaze jsou lidi, kteří pracují ve firmě 1-2 roky, kterých je 40 % - viz graf č. 3. Důvod tak vysokého podílu je snadný – firma působí v Praze ve formě centra sdílených služeb pouze čtyři roky. Zajímavé je, že 35 % zaměstnanců pracuje pro firmu déle než pět let, jedná se o lidi, kteří se přestěhovali do Prahy za práci z lokálních poboček po přesunutí části aktivit právě do Prahy.

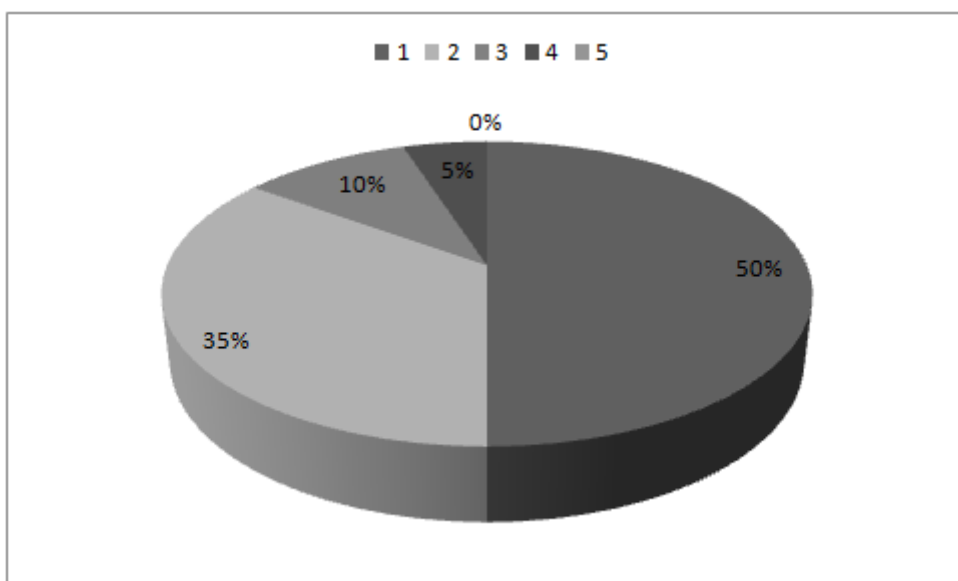
Graf č. 3. Doba zaměstnání



Zdroj: výstupy dotazníkového šetření

Další otázka by již měla zjistit názor zaměstnanců na obsazování volných pozic ve firmě. Jak je zřejmé z grafu č. 4 50 % zaměstnanců zvolilo jedničku jako nejvyšší bod hodnocení. Celkově lze říct, že lidé jsou spokojeni se stávajícím systémem obsazování volných pozic ve firmě. Nejhorší známku nikdo nezvolil.

Graf č. 4. Jak byste vyhodnotil systém obsazování volných pozic ve Vaší firmě od 1 do 5 (1 je nejvyšší a 5 je nejnižší)



Zdroj: výstupy dotazníkového šetření

Z pohledu doby působení v podniku nelze hovořit o významném vlivu dané veličiny – viz tabulka č. 1. Jak je zřejmé z tabulky, všichni se přiklánějí k pozitivnímu názoru na danou část řízení lidských zdrojů.

Tabulka 1. Jak byste vyhodnotil systém obsazování volných pozic ve Vaší firmě od 1 do 5 (1 je nejvyšší a 5 je nejnižší)

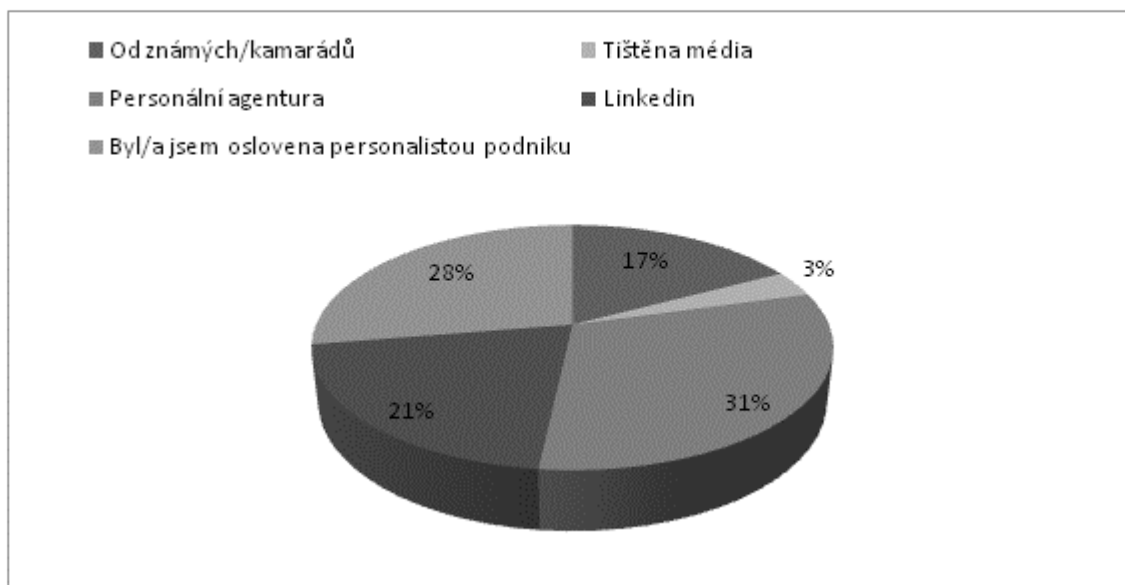
			Do 1 roku	1-2 roky	3-5 let	Více než 5 let
1	10	50%	0	4	1	5
2	7	35%	2	3	0	2
3	2	10%	1	1	0	0
4	1	5%	0	0	1	0
5	0	0%	0	0	0	0

Zdroj: výstupy dotazníkového šetření

4.3.2 Výběrové řízení

V rámci další otázky bylo zajímavé zjistit, jaký zdroj informací o pracovním místě převažuje. Otázka je široká, proto respondenti mohli vybrat více než jednu odpověď. Jak je vidět z grafu č. 5 téměř polovina respondentů se o nabídce dozvěděla z personální agentury. Zajímavé je, že osm lidí bylo napřímo osloveni personalistou podniku s nabídkou práce.

Graf č. 5. Z jakého zdroje jste získal informace o pracovním místě?



Zdroj: výstupy dotazníkového šetření

Z pohledu doby praxe je evidentní, že čím déle osoba pracuje v podniku, tím je větší pravděpodobnost, že daný člověk byl osloven svými známými. I naopak u služebně mladších lidí převažuje linkedin a personální agentura – viz tabulka č. 2.

Tabulka 2. Z jakého zdroje jste získal informace o pracovním místě?

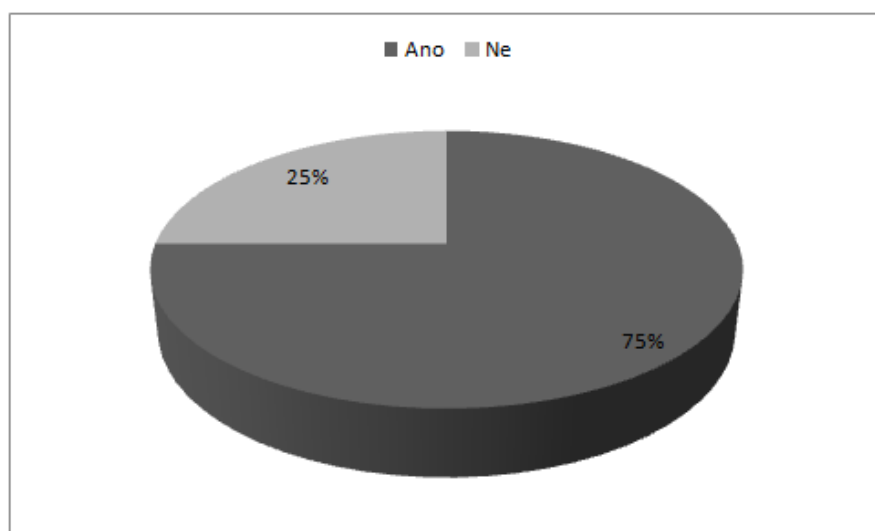
			Do 1 roku	1-2 roky	3-5 let	Více než 5 let
Od známých/kamarádů	5	17%	0	0	1	4
Tištěná média	1	3%	1	0	0	0
Den otevřených dveří	0	0%	0	0	0	0
Veletrh práce	0	0%	0	0	0	0
Úřad práce	0	0%	0	0	0	0
Personální agentura	9	31%	2	4	2	1
LinkedIn	6	21%	0	4	0	2
Byl/a jsem oslovena personalistou podniku	8	28%	0	1	3	4
Jiné – uveďte prosím	0	0%	0	0	0	0

Zdroj: výstupy dotazníkového šetření

Následující otázka měla za cíl zjistit, jestli během pohovoru došlo k nějaké diskriminaci. Ani jeden z dotazovaných nezvolil danou možnost. Je evidentní, že etický kodex a zvolená etická pravidla ve firmě skutečně fungují.

Každá práce včetně jejího obsahu by měla být představena na interview. Kupodivu pouze v 75 % případech k tomu došlo – viz graf č. 6. Jedná se o zjištění, které má být co nejrychleji odstraněno.

Graf č. 6. Byla Vám představena práce během interview?



Zdroj: výstupy dotazníkového šetření

Přitom jak je evidentní z tabulky č. 3 většinou se jednalo o lidi, kteří nastoupili do firmy relativně nedávno.

Tabulka 3. Byla Vám představena práce během interview?

			Do 1 roku	1-2 roky	3-5 let	Více než 5 let
Ano	15	75%	1	6	2	6
Ne	5	25%	2	2	0	1

Zdroj: výstupy dotazníkového šetření

4.3.3 Závěrečné otázky

Nakonec již zbyly závěrečné otázky popisující očekávání lidí před a po nástupu do práce – viz graf č. 7. Jak je vidět z grafu č. 7, očekávání se z 90 % buď zcela, nebo částečně naplnila. Pouze 10 % dotazovaných zvolili jinou možnost.

Graf č. 7. Jak byste vyhodnotil svoje očekávání před nástupem do práce a po zapracování?



Zdroj: výstupy dotazníkového šetření

Z pohledu doby zaměstnání je vidět, že očekávání se splnila zejména u služebně starších zaměstnanců – viz tabulka č. 4.

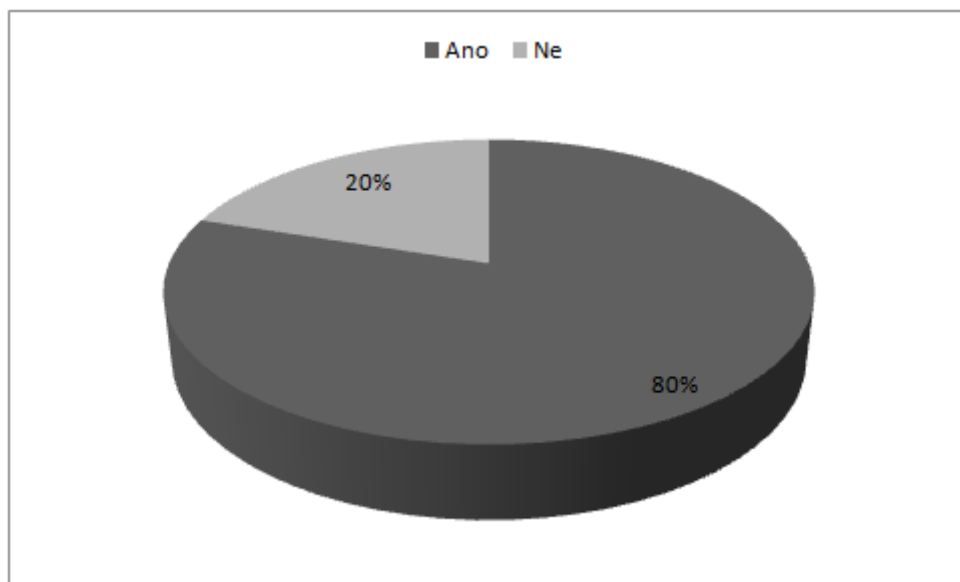
Tabulka 4. Jak byste vyhodnotil svoje očekávání před nástupem do práce a po zapracování?

			Do 1 roku	1-2 roky	3-5 let	Více než 5 let
Očekávání se plně splnila	12	60%	1	4	2	5
Očekávání se splnila jen částečně	6	30%	2	3	0	1
Očekávání se nesplnila	2	10%	0	1	0	1

Zdroj: výstupy dotazníkového šetření

Většina zaměstnanců je přesvědčena, že firma jim umožňuje jejich osobní rozvoj, viz graf č. 8. Pouze 20 % respondentů zvolilo jinou možnost.

Graf č. 8. Umožňuje Vám zaměstnavatel další rozvoj?



Zdroj: výstupy dotazníkového šetření

Doba zaměstnání nemá silný vliv na získané odpovědi – viz tabulka č. 5.

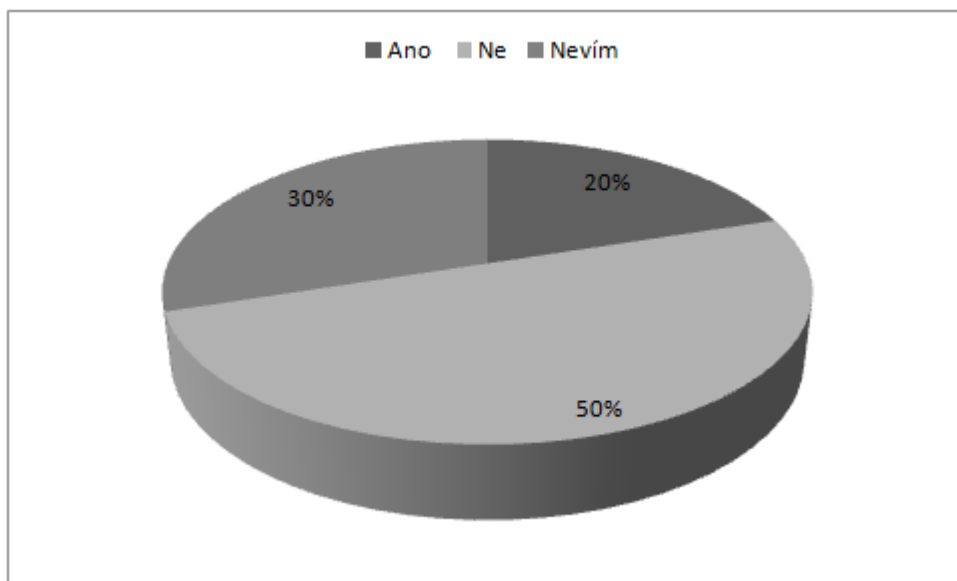
Tabulka 5. Umožňuje Vám zaměstnavatel další rozvoj?

			Do 1 roku	1-2 roky	3-5 let	Více než 5 let
Ano	16	80%	2	7	2	5
Ne	4	20%	1	1	0	2

Zdroj: výstupy dotazníkového šetření

Poslední otázka byla zásadní pro pochopení spokojenosti zaměstnanců se svou prací. Daná otázka má bezesporu přímý vliv na výkonnost, jelikož ta je ovlivněna i celkovou spokojeností zaměstnanců. Bohužel pouze polovina respondentů neuvažuje o změně zaměstnavatele – viz graf č. 9.

Graf č. 9. Uvažujete o změně zaměstnavatele?



Zdroj: výstupy dotazníkového šetření

Z pohledu vlivu doby zaměstnání je evidentní, že čím je služebně starší zaměstnanec, tím je větší pravděpodobnost, že daný člověk zůstane ve firmě – viz tabulka č. 6. Fluktuace hrozí jenom u služebně mladších lidí.

Tabulka 6. Uvažujete o změně zaměstnavatele?

			Do 1 roku	1-2 roky	3-5 let	Více než 5 let
Ano	4	20%	2	2	0	0
Ne	10	50%	1	3	1	5
Nevím	6	30%	0	3	1	2

Zdroj: výstupy dotazníkového šetření

Z hlediska klíčových poznatků vyplývajících z dotazníkového je možné uvést následující:

- Řadoví zaměstnanci jsou spokojeni se stávajícím systémem obsazování volných pozic ve firmě,
- Obsah práce a působnost firmy nebyly představeny na vstupním interview potenciálním uchazečům o místo,
- Rozhodně nejhorším zjištěním je však to, že pouze polovina respondentů neuvažuje o změně zaměstnavatele. Dvacet procent respondentů přímo uvažuje o odchodu, jedná se o lidi, kteří pracující ve firmě do dvou let. Dané zjištění bylo předloženo manažerům, důvod existence tak vysokého procenta lidí hodlajících opustit

podniku bez odpracování aspoň dvou let je podle nich v tom, že se jedná o lidi, kteří teprve nastoupili do práce a jsou vystaveni relativně velkému stresu. Po určité době dle manažerů se daná situace změní.

4.4 Doporučení

Na základě provedeného šetření je možné přistoupit k tvorbě doporučení pro zkoumaný podnik. Veškerá doporučení přímo vyplývají z řízených rozhovorů, nebo z dotazníkového šetření – viz tabulka č. 7.

Tabulka 7. Přehled doporučení zkoumané firmě

Důvod aplikace doporučení	Doporučení	Očekávaný dopad
Návrh manažerů	Posílit spolupráci s vysokými školami – pomoc s poskytnutím údajů pro diplomové práce, větší propagace	Větší záběr potenciálních zaměstnanců
Důraz na interní pracovní zdroje	Rozesílat informace o pozicích interně	Posílení přítoku interních kandidátů
25 % zaměstnanců nebyla představena práce a pozice	Představovat firmu a pozici v rámci interview	Zlepšení pozice značky firmy jako zaměstnavatele
Case study není využíváno	Case study – kulturní způsobilost uchazeče	Ověření chování člověka v typických situacích

Zdroj: výstupy interview s manažery a dotazníkového šetření s řadovými zaměstnanci

Zprvė podle návrhu manažerů by bylo vhodné posílit spolupráci s vysokými školami. V současné době sice podnik nabízí stáže pro studenty, jenomže danou spolupráci je možné rozšířit a přidat například pomoc s poskytováním údajů pro diplomové práce či jiné posílení propagace firmy na vysokých školách ekonomického zaměření. V důsledku aplikace daného doporučení dojde ke zvětšení záběru uchazečů o zaměstnání. Firmy v případě většího počtu uchazečů získají: lepší přehled o pracovním trhu, pomoc při řešení rutinních záležitostí, možnost výběru potenciálního uchazeče a propagace sebe jako zaměstnance na trhu. Zprvė firma díky aplikaci daného opatření bude vědět, co se aktuálně děje na trhu, jaké jsou znalosti lidí, s čím přichází a co očekává současná mládež. Dále podnik získá odlehčení pro svoje zaměstnance, jelikož bude možné část vyloženě rutinní práce přesunout na studenty. Jedním z hlavních cílů daného opatření je možnost nabídnout pracovní místo zaměstnanci, který se osvědčil. Nakonec jak vyplynulo ze slov

manažera, firmě opravdu záleží na své značce jako zaměstnavatele na trhu, přitom právě zkušenosti se zaměstnáním či jinou formou spolupráce mohou být vhodnou propagací na trhu.

Je zřejmé, že se podnik v rámci nábory uchazečů zaměřuje na svoje interní síly a teprve v případě nenalezení interního uchazeče se obrací na externí pracovní trh. Přitom kupodivu nerozesílá emaily o nových otevřených pozicích emailem svým zaměstnancům. Dané nedopatření je možné odstranit pravidelným rozesláním emailů o nově otevřených pracovních pozicích. Ve výsledku aplikace daného doporučení firma bude daleko více dávat najevo svým zaměstnancům o otevřených pozicích, čímž hlavně zvýší rozsah výběru. Zavedení daného opatření dále může přivést k poklesu míry fluktuace, jelikož lidé dostanou chuť zjistit něco nového v jiném oddělení. Nakonec firma díky tomu doslova dá najevo, že jsou její interní zaměstnanci prioritou pro obsazení pozic. Samozřejmě lze namítat, že zaměstnanci jsou přetížení obsahem své práce a nebudou číst dané emaily, jenomže i přes to se lze domnívat, že doporučení je opodstatněné.

¼ řadových zaměstnanců uvedla, že jim nebyly poskytnuty údaje o budoucí pozici a samotné práci. Jedná se o zásadní zjištění, které by mělo být co nejdříve odstraněno, jelikož u něj je možné shledat negativní dopad na značku firmy z pohledu zaměstnavatele. Představení firmy a pozice se jeví jako zcela samozřejmý krok při představení práce. Jedná se o projev důvěry a respektu vůči potenciálnímu zaměstnanci. Navíc je možné se vyvarovat případných nedorozumění již v prvních krocích výběru, a to díky tomu, že již před začátkem pohovoru budou zaměstnanci sděleny důležité informace.

Nakonec jak bylo upozorněno v šetření, v rámci interview se nepracuje s case studies. Pro danou firmu by bylo ovšem vhodné zařadit case studies do pohovoru formou popsání výchozí situace a otázky na respondenta jak by ji mohl vyřešit. Díky tomu je možné snadno ověřit chování jedince ve vybraných typických situacích a prozkoumat, jak se bude chovat člověk. Manažer díky tomu získá lepší přehled o motivech, kterými je řízen člověk – právě motivy jsou důležité při výběru uchazeče. Nebude vůbec problém dané case studies vytvořit – stačí, aby se manažer zamyslel nad problematickými emaily či stavy, do kterých se nedávno dostali jeho zaměstnanci.

5 Diskuze

Firma má problémy s fluktuací, jelikož pouze polovina respondentů neuvažuje o zaměstnání a 1/5 lidí přímo o ni přemýšlí. Jedná se o klíčové riziko pro firmu, jelikož fluktuace znamená zbytečně vynaložené náklady na nalezení lidí, jejich následné zaškolení, zařazení do pracovního procesu apod. Na druhou stranu při pohledu na celý český pracovní trh situace není zas až natolik drastická – dle Kmoška (2020) přibližně 25 % českých firem se potýká s tímto problémem. Problémem dnešní doby není zas až tak nalézt správného kandidáta, ale spíše jej udržet na pracovním místě. Jedná se o prioritu číslo jedna pro české firmy. Díky tomuto problému ovšem dochází ke fluktuaci zaměstnanců, zejména ve větších městech. Právě proto firmy v dnešní době natolik dbají ve své firemní politice na udržení klíčových zaměstnanců.

I přes to je nutné se zamyslet nad problémem možné zvýšené fluktuace. Daná bakalářská práce sice nebyla primárně zaměřena na danou oblast, avšak zkoumaná firma by se měla zamýšlet nad možným řešením. Jako vhodným krokem se jeví provedení analýzy důvodu uvažování nad odchodem – jestli se jedná o přílišný tlak, stres na pracovišti, nadměrně složité úkoly či něco jiného. V dalším kroku je nutné odstranit danou překážku. Vzhledem k tomu, že u odchodu uvažují hlavně služebně mladší zaměstnanci, bylo by vhodné na pracovním pohovoru více dbát nad zjištěním motivace potenciálních zaměstnanců.

Zkoumaný podnik je bezesporu jedním z lídrů na trhu ve svém oboru a nabízí zcela jedinečné pracovní příležitosti. I přes to ale neustále pracuje na své značce z pohledu zaměstnavatele. Na první pohled se zdá o podivnou situaci – již samotná prestiž práce ve firmě by mohla být významným lákadlem. Jedná se jenom o povrchní zjištění, v dnešní době podle Vítkové (2020) zcela běžně dochází, že zaměstnanci vybírají firmu, nikoliv opačně. Právě proto práce nad svým brandem zaměstnavatele je zcela na místě.

Jak je evidentní ze šetření, nábor zaměstnanců je založen na klasickém způsobu: prvotní pohovor s HR specialistou podniku, pohovor s manažerem, testy na profesní znalosti apod. Přitom svět nestojí na místě a začínají se objevovat nové způsoby výběru zaměstnanců, například formou collaborative hiring, neboli česky kooperativního nábory (Gabriela, 2020). Jedná se o způsob výběru zaměstnance za pomoci budoucích kolegů, kteří jsou schopni daleko lépe pochopit a zhodnotit jeho zkušenosti a to, jakým způsobem zapadne

do kolektivu. Jedná se ale o novou formu výběru zaměstnance, se kterou podnik nemá zkušenosti, proto zavedení dané formy výběru nebylo součástí návrhů.

Až do poslední doby byly přijímací pohovory a testy vyloženě osobní záležitosti – všechno se ale změnilo s nástupem COVID-19. I zvolená firma přistoupila na určité změny – prvotní pohovory se již zcela běžně odehrávají online. Jedná se ale i o trend dnešní doby, který podle Hýklové (2020) zůstane i po ukončení pandemie.

6 Závěr

Daná bakalářská práce byla věnována tématu obsazování volných pozic ve firmě. Jedná se o téma, které je bezesporu jednou z klíčových otázek v souvislosti s řízením lidských zdrojů v jakékoliv společnosti. Lidé jsou v dnešní době ústředním bodem jakéhokoliv podnikání, na kterých závisí úspěch firmy na trhu.

Hlavním cílem bakalářské práce bylo zhodnotit proces obsazování volných pozic ve zvolené společnosti a v případě zjištění nedostatků navrhnout opatření pro zefektivnění procesu vyhledávání a výběru zaměstnanců. Pro účely splnění hlavního cíle se pracovalo s dílčími cíli.

Prvním dílčím cílem bakalářské práce bylo vytvoření literární rešerše českých a zahraničních autorů v oblasti řízení lidských zdrojů. Literární rešerše poukázala na význam lidí pro úspěch podniku a rovněž podrobilo šetření jednotlivé oblasti řízení lidí: vytváření a analýzu pracovních sil, plánování lidských zdrojů, obsazování pracovních míst, řízení pracovního výkonu, hodnocení zaměstnanců, vzdělávání zaměstnanců, odměňování zaměstnanců a nakonec péči o zaměstnance. Dále bylo poukázáno na základní strategický přístup v obsazení volných pozic: je nutné nalézt a přiřadit pravého člověka k určitému pracovnímu místu, nikoliv opačně.

Druhým dílčím cílem bylo provedení analýzy aktuálního stavu řízení lidských zdrojů ve zkoumaném podniku. Zde se dospělo k následujícím zjištěním: firma sice působí na českém trhu od roku 1992, avšak posílení jejího vlivu na českou zaměstnanost bylo možné shledat v posledních letech díky otevření centra sdílených služeb, firma nabízí širokou škálu benefitů, v současné době organizační struktura firmy se ustálila.

Třetím dílčím cílem je provedení řízených rozhovorů s vedením firmy v oblasti řízení lidských zdrojů. Řízené rozhovory byly podpořeny provedením dotazníkového šetření mezi řadovými zaměstnanci těchto lidí. V dané části práce bylo poukázáno na následující zjištění: bouřlivý rozvoj v minulých letech, avšak stabilizace v současnosti, zaměření na zjištění motivace uchazečů, silný důraz na značku-zaměstnavatele a spolehnout se na vlastní pracovní zdroje. Z pohledu řadových zaměstnanců je nutné poukázat na spokojenost s obsazováním volných pozic, velký vliv známých při obsazování pracovních míst, přímé oslovení personalistou či linkedin, nikdo ze zaměstnanců nebyl diskriminován

při nástupu do práce. Naopak je nutné zmínit vysoký podíl zaměstnanců poohlížejících po možnostech odchodu z firmy.

Čtvrtým dílčím cílem je navržení doporučení zkoumanému podniku. Firmě byla navržena následující opatření: posílení spolupráce s vysokými školami – pomoc s poskytnutím údajů pro diplomové práce, větší propagace, rozeslání informace o pozicích interně, představování firmy a pozice v rámci interview a nakonec zařazení case study – kulturní způsobilost uchazeče do pracovního pohovoru. Realizace daných opatření je přímo v rukou manažerů, jedná se o doporučení, u kterých je nutná spolupráce s oddělením řízení lidských zdrojů.

Pátým dílčím cílem je provedení diskuze obdržených poznatků a jejich porovnání s výzkumy obdobného zaměření. V dané části práce bylo poukázáno na diskuzi nejzajímavějších poznatků: vysoká fluktuace, nutnost práce nad značkou firmy jako zaměstnavatele nový způsob výběru zaměstnanců – společný nábor, a nakonec přesunutí pohovorů s uchazeči formou online jako změna, která se vyskytla díky vypuknutí COVID-19.

Přínos dané práce je možné nalézt částečně v teoretické, ale hlavně v aplikační rovině. V teoretické rovině se jednalo o uspořádání odborných teoretických poznatků vztahujících se k řízení lidských zdrojů se zaměřením na obsazení volných pozic. Hlavní přínos dané práce je však možné považovat v praktické rovině, kde bylo uskutečněno šetření dle vlastní metodiky a hlavně kde byla navržena opatření přímo šitá na míru zkoumanému podniku. Samotná realizace opatření je již na vedení firmy. Uvedena doporučení mohou být ovšem realizována i v jiných firmách.

7 Seznam použitých zdrojů

1. ARMSTRONG, M. TAYLOR, S. *Řízení lidských zdrojů: Moderní pojetí a postupy*. 13. vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. 928 s. ISBN 978-80-247-5258-7.
2. DVOŘÁKOVÁ, Z. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2012. 559 s. ISBN 978-80-7400-347-9.
3. GABRIELA, P. Nové trendy v HR aneb na co se zaměřit v roce 2019. [2021-02-07]. Dostupné z: <<https://psychologieprokazdeho.cz/nove-trendy-v-hr-aneb-na-co-se-zamerit-v-roce-2019/>>
4. HÝKLOVÁ, O. Pracovní pohovory se stávají součástí online světa. Jak se na ně připravit? [2021-02-07]. Dostupné z: <<https://feedit.cz/2020/09/02/pracovni-pohovory-se-stavaji-soucasti-online-sveta-jak-se-na-ne-pripravit/>>
5. KMOŠEK, P. Strategie a aktuální trendy v náboru zaměstnanců. [2021-02-07]. Dostupné z: <<https://www.kmosek.com/nabor-zamestnancu-trendy-a-strategie/>>
6. KOCIANOVÁ, R. *Personální řízení – Východiska a vývoj*. 2., přepracované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2012. 152 s. ISBN 978-80-247-3269-5.
7. KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. Praha: Grada Publishing, 2011. 288 s. ISBN 978-80-247-3823-9.
8. KŘÍŽEK, F. NEUFUS, J. *Moderní hotelový management*. 2., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2011. 200 s. ISBN 978-80-247-3868-0.
9. LAKHANI, D. *Jak prodávat, když nikdo nekupuje*. Praha: Grada Publishing, 2010. 208 s. ISBN 978-80-247-3309-8.
10. MARTINOVIČOVÁ, D. *Úvod do podnikové ekonomiky*. Praha: Grada Publishing, 2014. 208 s. ISBN 978-80-247-5316-4.
11. NENADÁL, J. *Moderní management jakosti*. Praha: Management Press, 2015. 380 s. ISBN 978-80-7261-186-7.
12. NEŠČÁKOVÁ, L. *Zákoník práce 2014 v praxi – komplexní průvodce: Právní stav k 1. 1. 2014*. Praha: Grada Publishing, 2014. 296 s. ISBN 978-80-247-5124-5.
13. PAVLÍK, M. *Jak úspěšně řídit obec a region: Cíle, nástroje, trendy, zahraniční zkušenosti*. Praha: Grada Publishing, 2014. 160 s. ISBN 978-80-247-5256-3.
14. PILAŘOVÁ, I. *Leadership & management development: Role, úlohy a kompetence managerů a lídrů*. Praha: Grada Publishing, 2016. 168 s. ISBN 978-80-247-5721-6.
15. PLEVOVÁ, I. *Management v ošetrovatelství*. Praha: Grada Publishing, 2012. 304 s. ISBN 978-80-247-3871-0.
16. SRPOVÁ, J. *Základy podnikání*. Praha: Grada Publishing, 2010. 432 s. ISBN 978-80-247-3339-5.
17. ŠIKÝŘ, M. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2014. 200 s. ISBN 978-80-247-5212-9.
18. ŠIKÝŘ, M. *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Grada Publishing, 2016. 206 s. ISBN 978-80-247-5870-1.
19. URBAN, J. *10 nejdražších manažerských chyb*. Praha: Grada Publishing, 2010. 176 s. ISBN 978-80-247-3176-6.
20. VAŠTIKOVÁ, M. *Marketing služeb – efektivně a moderně*. Praha: Grada Publishing, 2014. 272 s. ISBN 978-80-247-5037-8.
21. VÍTKOVÁ, E. Jaké trendy dnes vládou v oblasti náboru nových lidí? [2021-02-07]. Dostupné z: <<https://www.moderniobec.cz/jake-trendy-dnes-vladnou-v-oblasti-naboru-novych-lidi/>>

22. VODÁK, J. KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2011. 240 s. ISBN 978-80-247-3651-8.
23. WAGNEROVÁ, I. *Psychologie práce a organizace: Nové poznatky*. Praha: Grada Publishing, 2011. 160 s. ISBN 978-80-247-3701-0.
24. ZUZÁK, R. *Strategický management*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2011. 199 s. ISBN 978-80-8673-071-4.

8 Přílohy

8.1 Příloha k bakalářské práci č. 1 – scénář řízeného rozhovoru

a) Cíl řízeného rozhovoru

Zhodnotit proces obsazování volných pozic ve zvolené společnosti z pohledů manažerů

b) Zaměření řízeného rozhovoru

- Zmapování názoru vedoucích zaměstnanců na obsazování volných pozic,
- Nalezení slabých míst procesu výběru zaměstnanců,
- Porovnání názorů řadových zaměstnanců a jejich managementu na obsazování a výběr zaměstnanců.

c) Obsahová orientace řízeného rozhovoru

Oblast	Otázky
Přístup/styl manažera a výběr zaměstnanců	<ul style="list-style-type: none">• Jakým způsobem ovlivňuje přístup/styl manažera obsazení volných pozic?• Jakým způsobem je zajištěno plánování potřeby zaměstnanců?• Jakým způsobem je iniciován proces obsazování míst? Jak vzniká pracovní místo?
Výběr zaměstnanců	<ul style="list-style-type: none">• Jakým způsobem je zajištěna spolupráce s interním HR oddělením v rámci výběru zaměstnanců?• Jakým způsobem je zajištěna spolupráce s externí agenturou v rámci výběru zaměstnanců?• Jakým způsobem využíváte výstupy z interview provedeného HR zaměstnanci podniku/externí agentury.• Preferuje vybírat zaměstnance z podniku nebo z externího trhu práce? Uveďte prosím důvody.• Jakým způsobem se dá předejít zbytečné fluktuaci zaměstnanců při procesu jejich výběru?• Jak probíhá pohovor s potenciálním zaměstnancem, na co se zaměřujete?• Zařazujete do pohovoru i případové studie?
Firemní politika a výběr	<ul style="list-style-type: none">• Jakým způsobem ovlivňuje firemní politika

zaměstnanců	obsazení volných pozic? <ul style="list-style-type: none"> • V čem a proč byste shledal mezery v aktuální politice obsazení volných pracovních míst?
Nejnovější trendy v oboru	<ul style="list-style-type: none"> • Jaký dopad měl COVID-19 na výběr zaměstnanců? • Sledujete trendy v oboru týkající se obsazování volných pozic? Jaké trendy byste uvedl? • Jak byste vyhodnotil budoucnost práce nad značkou firmy jako zaměstnavatele v rámci HR?

d) Počet respondentů: 2

e) Délka řízeného rozhovoru: 60 minut

8.2 Příloha k bakalářské práci č. 1 – anketa pro zaměstnance

a) Cíl řízeného rozhovoru

Zhodnotit proces obsazování volných pozic ve zvolené společnosti z pohledů řadových zaměstnanců

b) Zaměření ankety

- Zmapování názoru řadových (výkonných) zaměstnanců na obsazování volných pozic,
- Nalezení slabých míst procesu výběru zaměstnanců,
- Porovnání názorů řadových zaměstnanců a jejich managementu na obsazování a výběr zaměstnanců.

c) Obsahová orientace ankety

Vážený pane/vážená paní,

Dovoluji si Vás poprosit o vyplnění níže uvedeného dotazníku. Jsem studentkou České zemědělské univerzity v Praze a v rámci vypracování své bakalářské práce bych potřebovala získat poznatky o obsazování volných pozic ve vaší firmě.

Veškeré výstupy provedeného výzkumu jsou anonymní a budou využity pouze pro danou bakalářskou práci.

Prosím uvádějte pouze jednu odpověď.

Obecné sociologické otázky

1. Věk
 - a. Do 18
 - b. 18-25
 - c. 25-35
 - d. 35-45
 - e. 45-55
 - f. 55-65
 - g. 65+
2. Pohlaví
 - a. Muž
 - b. Žena
3. Doba zaměstnání
 - a. Do 1 roku
 - b. 1-2 roky
 - c. 3-5 let
 - d. Více než 5 let
4. Jak byste vyhodnotil systém obsazování volných pozic ve Vaší firmě od 1 do 5 (1 je nejvyšší a 5 je nejnižší)

Výběrové řízení

5. Z jakého zdroje jste získal informace o pracovním místě?
 - a. Od známých/kamarádů
 - b. Tištěná média
 - c. Den otevřených dveří
 - d. Veletrh práce
 - e. Úřad práce
 - f. Personální agentura
 - g. LinkedIn
 - h. Byl/a jsem oslovena personalistou podniku
 - i. Jiné – uveďte prosím
6. Setkal jste se s diskriminací během pohovoru?
 - a. Ano
 - b. Ne
7. Byla Vám představena práce během interview?
 - a. Ano
 - b. Ne

Závěrečné otázky

8. Jak byste vyhodnotil svoje očekávání před nástupem do práce a po zapracování?
 - a. Očekávání se plně splnila
 - b. Očekávání se splnila jen částečně
 - c. Očekávání se nesplnila
9. Umožňuje Vám zaměstnavatel další rozvoj?
 - a. Ano
 - b. Ne
10. Uvažujete o změně zaměstnavatele?
 - a. Ano
 - b. Ne

c. Nevím

Moc Vám děkuji za vyplnění dotazníku!

a) Počet respondentů: 20

b) Délka řízeného rozhovoru: 120 minut