

# **ŠKODA AUTO VYSOKÁ ŠKOLA o.p.s.**

Studijní program: B0413P050002 Ekonomika a management

Studijní obor/specializace: Specializace Řízení lidských zdrojů

## **Nábor nových pracovníků**

### **Bakalářská práce**

**František JANSA**

Vedoucí práce: Ing. Denisa Apková



ŠKODA AUTO Vysoká škola

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Zpracovatel: **František Jansa**  
Studijní program: Ekonomika a management  
Specializace: Řízení lidských zdrojů

Název tématu: **Nábor nových pracovníků**

Cíl: Cílem bakalářské práce je popsání, navrhnutí anebo doporučení strategie náboru nových pracovníků ve vybrané organizaci. V bakalářské práci bude popisována náborová strategie obecně, a dále strategie či doporučení strategie pro AVERS, spol. s r.o.

Rámcový obsah:

1. Úvod a cíl práce
2. Nábor zaměstnanců a jeho strategie
3. Analýza a zhodnocení současného stavu ve firmě AVERS, spol. s r.o.
4. Závěr a doporučení

Rozsah práce: 25 – 30 stran

Seznam odborné literatury:

1. ARMSTRONG, M. – TAYLOR, S. *Armstrong's handbook of human resource management practice*. 13. vyd. London: Kogan Page, 2014. ISBN 978-0-7494-6964-1.
2. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5. vyd. Praha: Management Press, 2015. 399 s. ISBN 978-80-7261-288-8.
3. ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2015. 920 s. ISBN 978-80-247-5258-7.
4. DVOŘÁKOVÁ, Z. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C.H.BECK, 2012. ISBN 978-80-7400-347-9.

Datum zadání bakalářské práce: prosinec 2021

Termín odevzdání bakalářské práce: prosinec 2022

L. S.

Elektronicky schváleno dne 31. 5. 2022

**František Jansa**

Autor práce

Elektronicky schváleno dne 31. 5. 2022

**Ing. Denisa Apková**

Vedoucí práce

Elektronicky schváleno dne 31. 5. 2022

**doc. PhDr. Karel Pavlica, Ph.D.**

Garant studijní specializace

Elektronicky schváleno dne 31. 5. 2022

**doc. Ing. Pavel Mertlík, CSc.**

Rektor ŠAVŠ

Prohlašuji, že jsem závěrečnou práci vypracoval(a) samostatně a použité zdroje uvádím v seznamu literatury. Prohlašuji, že jsem se při vypracování řídil(a) vnitřním předpisem ŠKODA AUTO VYSOKÉ ŠKOLY o.p.s. (dále jen ŠAVŠ) směrnicí Vypracování závěrečné práce.

Jsem si vědom(a), že se na tuto závěrečnou práci vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., autorský zákon, že se jedná ve smyslu § 60 o školní dílo a že podle § 35 odst. 3 je ŠAVŠ oprávněna mou práci využít k výuce nebo k vlastní vnitřní potřebě. Souhlasím, aby moje práce byla zveřejněna podle § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách.

Beru na vědomí, že ŠAVŠ má právo na uzavření licenční smlouvy k této práci za obvyklých podmínek. Užiji-li tuto práci, nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, mám povinnost o této skutečnosti informovat ŠAVŠ. V takovém případě má ŠAVŠ právo ode mne požadovat příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to až do jejich skutečné výše.

V Mladé Boleslavi dne .....



Děkuji Ing. Denise Apkové za odborné vedení závěrečné práce, poskytování rad a informačních podkladů, které mi pomohly bakalářskou práci vypracovat.

## Obsah

Úvod.....	6
1 Řízení lidských zdrojů a jeho význam v organizaci.....	7
1.1 Činnosti a cíle řízení lidských zdrojů .....	7
1.2 Personální útvar .....	8
2 Nábor pracovníků .....	10
2.1 Plánování potřeby lidských zdrojů .....	10
2.2 Proces získávání pracovníků .....	10
3 Metody nábora pracovníků z externích zdrojů .....	12
3.1 Doporučení současného pracovníka.....	13
3.2 Přímé oslovení vyhlédnutého jedince.....	13
3.3 E-recruitment.....	14
3.4 Inzerce ve sdělovacích prostředcích .....	14
3.5 Personální agentury .....	15
3.6 Vzdělávací instituce.....	16
3.7 Spolupráce s úřady práce .....	17
4 Charakteristika vybrané organizace.....	18
4.1 Organizační struktura a popis personálního oddělení .....	20
5 Analýza současného stavu .....	21
5.1 Rozdělení rolí v získávání pracovníků.....	22
5.2 Proces a metody nábora kmenových zaměstnanců.....	22
5.3 Odborné profese ve vybrané společnosti .....	24
5.4 Získávání specializovaných pracovníků na historické projekty.....	25
5.5 Spolupráce se střední odbornou školou uměleckořemeslnou s.r.o. ....	26
5.6 Získávání pracovníků na dělnické pozice.....	27
5.7 Současná situace na trhu práce a dopad na nábor pracovníků ve stavebnictví.....	28
6 Vyhodnocení výsledků výzkumu a návrh na řešení či zlepšení .....	30
Závěr.....	32
Seznam literatury .....	33

## Úvod

Práce se zabývá problematikou nábory nových zaměstnanců ve vybrané organizaci. V současné době je v české republice získávání nových zaměstnanců čím dál obtížnější z důvodu vysoké zaměstnanosti, která činí 96,5 % (<https://www.uradprace.cz/web/cz/-/nezamestnanost-v-rijnu-zustala-na-3-5->).

Cílem práce je zjištění aktuálně používaných metod a postupů v oblasti nábory nových zaměstnanců ve vybrané organizaci a jejím porovnáním s odbornou literaturou s pomocí které následně budou doporučeny návrhy na zlepšení.

Bakalářská práce bude rozdělena na teoretickou a praktickou část, jež se dále dělí do šesti kapitol. První kapitola popisuje a vysvětluje obecný pojem řízení lidských zdrojů jeho funkce a důležitost pro správný a efektivní chod každé organizace. Přibližuje činnosti a cíle, které by mělo řízení lidských zdrojů dosahovat, a v neposlední řadě popisuje funkce personálního oddělení v organizaci

Druhá kapitola vysvětluje potřebu a důležitost plánování lidských zdrojů a ve druhé části se zabývá obecným procesem při nábory nového pracovníka.

Ve třetí kapitole budou popsány jednotlivé náborové metody. Zprvu budou vysvětlena kritéria a faktory ovlivňující výběr správné metody nábory a poté se zde představí a vysvětlí vybrané náborové metody, u kterých je popsána charakteristika náborové metody a její výhody a nevýhody v použití.

Čtvrtá kapitola představí autorem vybranou společnost. Popisuje její hlavní činnosti, cíle a závazky, ke kterým se společnost zavázala. Podrobněji zde také přibližuje fungování personálního oddělení a jeho hlavní činnosti.

Pátá kapitola obsahuje analýzu současného stavu vybrané společnosti. Bude zde popsána vybraná metoda sběru dat. Metodou sběru dat je polostrukturovaný rozhovor, díky němuž jsou dále popsány jednotlivé náborové metody využívané na různé pracovní pozice ve vybrané organizaci.

Šestá kapitola obsahuje autorovo vyhodnocení a návrhy na zlepšení, jenž doporučil v souladu s odbornou literaturou.

# 1 Řízení lidských zdrojů a jeho význam v organizaci

Řízení lidských zdrojů prošlo od svého vzniku mnoha změnami, od dřívějšího pojetí, které zahrnovalo pouze personální práce, činnosti a administrativu, až po komplexní a ucelené chápání řízení lidských zdrojů jako nástroj konkurenční výhody a jedním z hlavních faktorů úspěšnosti všech firem (Bláha, Mateiciuc, Kaňáková 2005). Armstrong (2015, str. 47) definoval řízení lidských zdrojů jako: „*strategický, integrovaný a ucelený přístup k zaměstnávání, rozvíjení a uspokojování lidí pracujících v organizacích*“ jejímž úkolem je: „ (...) *zajistit, aby byla organizace schopna prostřednictvím lidí úspěšně plnit své cíle*“ (tamtéž, 2007, str. 30). Ovšem aby organizace mohla dosahovat svých vytyčených cílů a dokázala efektivně ovládat všechny dostupné zdroje, musí disponovat schopným a motivovaným personálem, který tato rozhodnutí bude vykonávat. Proto je řízení lidských zdrojů jedním z nejdůležitějších řídicích faktorů v organizaci (Šykář, 2014).

V odborné literatuře i v praktickém životě se dá řízení lidských zdrojů posuzovat dvěma způsoby. První je personální práce, tzv. klasická personalistika, a zahrnuje vše, co se týká řízení a vedení lidí v organizaci. Druhý způsob je soudobé pojetí personální práce a odkazuje na moderní nově využívané přístupy k řízení a vedení lidí v organizaci (Šikýř, 2014).

## 1.1 Činnosti a cíle řízení lidských zdrojů

Do činností řízení lidských zdrojů nepatří jen rozvíjení a uspokojování lidí pracujících v organizacích, ale také dosahování cílů pomocí lidského faktoru. Toho docílují činnostmi jako jsou:

- *„vytváření a analýza pracovních míst,*
- *plánování lidských zdrojů,*
- *obsazování volných pracovních míst,*
- *řízení pracovního výkonu a hodnocení zaměstnanců,*
- *odměňování zaměstnanců,*
- *vzdělávání a rozvoj zaměstnanců,*
- *péče o zaměstnance,*

- *využívání personálního informačního systému (Šykíř, 2014, str.22). “*

Podle Koubka (2015) je hlavním úkolem celé organizace dosahovat postupného zvyšování výkonu. Toho docílíme tak, že budeme ustavičně vylepšovat využití čtyř hlavních zdrojů jako jsou: materiální, finanční, informační a lidské. Díky tomu, že řízení lidských zdrojů se snaží neustále zlepšovat výkonnost svých pracovníků, nepřímo ovlivňuje výkonnost všech ostatních odvětví.

Všechny výše jmenované činnosti musí být v souladu s hlavními úkoly a cíli řízení lidských zdrojů jako jsou:

- Vést strategii řízení lidských zdrojů ve shodě se strategií cílů organizace
- Zaměření na vytváření a zlepšení firemní kultury, což přispívá ke zlepšování pracovních výsledků
- Zajišťování organizaci schopné, loajální a nadané lidi
- Zlepšování vztahů na pracovišti jak mezi řadovými zaměstnanci, tak mezi managementem a zaměstnanci
- Při řízení lidí vždy dbát na etický přístup (Armstrong, 2015).
- Napomáhat ke spokojenosti zaměstnanců v organizaci (Armstrong, 2020).

Lidské zdroje jsou významnou konkurenční výhodou, jež by se měla každá organizace důkladně věnovat. Jak definoval Drucker „*žádná organizace si nemůže počínat lépe než její lidé (2006, str. 131).*“ Z toho důvodu by měla být politika v organizaci nastavena tak, aby podporovala loajálnost zaměstnanců, díky kterým dále bude moci dosáhnout svých strategických cílů (Armstrong in Leggeová, Storey 2015).

## **1.2 Personální útvar**

Koubek (2015) říká, že personální oddělení je pracoviště specializované na řízení lidských zdrojů. Zajišťuje profesionalitu v personální práci, tedy „*koncepční, metodologickou, poradenskou, usměrňovací, organizační a kontrolní (Koubek, 2015, str. 32)*“, a také poskytuje speciální služby v této oblasti pro manažery na všech úrovních i pro jednotlivé pracovníky. Mimo to má personální oddělení za úkol vytvářet takové podmínky pro zaměstnance, ve kterých dokážou plně uplatnit jak své schopnosti a dovednosti, tak uspokojit své potřeby. Zaměstnanci budou

motivováni, což se následně odrazí na jejich výkonu. Díky tomu je tato činnost prospěšná jak pro zaměstnance, tak pro samotnou organizaci (Armstrong, 2015).

Armstrong (2015) definuje dvě skupiny, do kterých můžeme činnosti řízení lidských zdrojů rozdělit, a to jsou:

- Transformační (strategické) činnosti: je to soubor činností, které zajišťují harmonii strategií a politik mezi útvarem lidských zdrojů a organizací
- Transakční činnosti: jsou to jednotlivé personální služby jako např. odměňování zaměstnanců, zabezpečování lidských zdrojů, vzdělávání a rozvoj apod.

Personální útvary a počty personalistů se u jednotlivých organizací liší a jsou závislé na velikosti dané organizace. U organizací vzniká nutnost vytvořit místo personalisty při cca 100 až 150 zaměstnancích. U menších organizací se zpravidla nevytvářejí, a proto zásadní rozhodnutí jako jsou např. potřeba nových zaměstnanců, vytváření nových pracovních míst nebo stanovení mzdy pro zaměstnance, rozhoduje buď majitel nebo vrcholový manažer. Dodatečnou administrativu většinou zajišťuje účetní dané organizace, případně jiná pověřená osoba. U středně velkých organizací bývá z důvodů potřeby a zvyšující se náročnosti na administrativu zřizováno alespoň jedno místo personalisty, popřípadě se vytváří personální oddělení, které obsahuje funkce jako je personální manažer a až tři pozice personalistů. U velkých organizací mohou vznikat velké personální oddělení, které jsou zaměřené na jednu specifickou oblast. Mohou to být oddělení zaměřená např. na vzdělávání pracovníků, na odměňování, na péči o pracovníky apod. (Dvořáková, 2012; Koubek, 2015).

Personální práce a služby mohou být zajišťovány různými způsoby jako jsou např.:

- Kmenovými zaměstnanci (personalisté)
- jak vlastními personalisty, tak outsourcingem na externí subjekty
- vlastními personalisty, delegováním na vedoucí pracovníky a outsourcing (Dvořáková, 2012).

## 2 Nábor pracovníků

Nábor pracovníků je podle Dvořákové (2012) činnost personálního oddělení zaměřená na vyhledávání, získávání a najímání kvalifikovaných zaměstnanců.

V České republice se pro tuto činnost obecně užívá označení nábor pracovníků. Odborná literatura nám však definuje rozdíl mezi náborem pracovníků a získávání pracovníků. Zatímco nábor definuje zpravidla klasický nábor pracovníků z vnějšího prostředí, novodobé získávání pracovníků se kromě toho snaží o získání pracovníků na požadovanou pozici z řad svých vlastních zaměstnanců (Koubek 2015).

### 2.1 Plánování potřeby lidských zdrojů

Výběr a zajišťování lidských zdrojů je finančně a časově náročný proces, a proto musí personální oddělení efektivně a zavčas plánovat případné náborů podle potřeb své organizace. Tyto odhady závisí na jednotlivých cílech organizace, kterými mohou být např. otevření nového oddělení zákaznické podpory, zvýšení produkce z důvodu výroby nového produktu či obdržení nových zakázek na výstavbu bytových komplexů. Dále se musí počítat s předpokládanými odchody zaměstnanců (například z důvodů odchodu do penze) nebo naopak s nově příchozími (vracející se z rodičovské dovolené). Výsledkem těchto odhadů je stanovení čisté potřeby zaměstnanců, která může být:

- nulová, předpokládá se ideální stav, kdy není ani přebytek ani nedostatek
- kladná, předpokládá se nedostatek zaměstnanců
- záporná, předpokládá se přebytek zaměstnanců

Personální oddělení dále tyto údaje zpracovává, hodnotí a navrhuje jednotlivá řešení (Šikýř, 2014).

### 2.2 Proces získávání pracovníků

Proces získávání pracovníků definovala Dvořáková (2012) jako: „*personální činností, jejímž cílem je identifikovat, přitáhnout a najmout kvalifikovanou pracovní sílu*“. Jedním z nejdůležitějších aspektů při přijímání nového pracovníka je snažit se dosáhnout souladu mezi potřebami společnosti a potřebami uchazeče, díky čemuž se celý proces značně zefektivní. Společnosti toho můžou dosahovat tak, že začnou udávat skutečnou a realistickou představu o nabízené pozici a povinnostech s ní

spojené, aby si potenciální uchazeč mohl porovnat své vlastní očekávání s těmi skutečnými, jež daná společnost nabízí. Zaměstnavatel by měl tedy vždy zadávat jasné, srozumitelné a nebagatelizující informace o nabízené pracovní pozici a firemní kultuře, jež poskytuje uchazeči. Jenom díky těmto postupům může společnost navázat s potenciálním zaměstnancem stabilní a prosperující vztah, který bude dosahovat k lepším pracovním výkonům (Dvořáková, 2012).

Proces, jenž nastává při získávání pracovníků na vybranou pozici, se skládá z několika kroků:

1. *„Identifikace potřeby získávání pracovníků*
2. *Popis a specifikace obsazovaného místa*
3. *Zvážení alternativ*
4. *Výběr charakteristik popisu a specifikace pracovního místa, na kterých založíme získávání a pozdější výběr pracovníků*
5. *Identifikace potenciálních zdrojů uchazečů*
6. *Volba metod získávání pracovníků*
7. *Volba dokumentů a informací požadovaných od uchazečů*
8. *Formulace nabídky zaměstnání*
9. *Uveřejnění nabídky zaměstnání*
10. *Shromažďování dokumentů a informací od uchazečů a jednání s nimi*
11. *Předvýběr uchazečů na základě předložených dokumentů a informací*
12. *Sestavení seznamu uchazečů, kteří by měli být pozváni k výběrovým procedurám (Koubek, 2015, str. 131-132).“*



### 3 Metody náboru pracovníků z externích zdrojů

Nedílnou součástí jakéhokoliv náboru či snahy získat pracovníka na volnou pracovní pozici je výběr vhodné náborové metody. Nábor nebo získání nových pracovníků můžeme uskutečnit dvěma způsoby, a to buď interně nebo externě. Podle Šykíře (2014, str. 99) se při získávání zaměstnanců z interních zdrojů využívá:

- *„Inzerce na intranetu, místní vývěsce nebo nástěnce*
- *Rozeslání nabídky zaměstnání elektronickou poštou*
- *Doporučení současného zaměstnance*
- *Přímé oslovení vhodného zaměstnance v organizaci“*

Zatímco z externích zdrojů se využívají:

- *„Inzerce na internetu, v tisku, rozhlasu nebo televizi*
- *Spolupráce s personálními agenturami, úřady práce, školami*
- *Přímé oslovení vhodného jedince mimo organizaci“*

Výběr správné metody při získávání nových pracovníků závisí na mnoha okolnostech. Jedněmi z nejdůležitějších faktorů jsou:

- druh obsazovaného pracovního místa
- rozdíl při výběru z interních a externích zdrojů zaměstnanců
- požadavky a podmínky pro volnou pracovní pozici
- současná situace na vnějším a vnitřním trhu práce
- atraktivnost nabízeného pracovního místa
- pověst a prestiž firmy
- časové a finanční prostředky společnosti (Šikýř, 2014)

V následujících podkapitolách budou popsány vybrané používané metody náboru z externích zdrojů, bude zde uvedena jejich charakteristika, výhody, nevýhody a jejich nejlepší uplatnění.

### **3.1 Doporučení současného pracovníka**

Jak je z názvu patrné, jedná se o získávání pracovníků na základě doporučení z řad vlastních zaměstnanců. Řadí se mezi pasivní náborovou metodu, jež organizace neinzeruje, ale nechává zodpovědnost na svých vlastních zaměstnancích. Hlavním předpokladem pro správné fungování této metody je zajistit dobrou informovanost o volném pracovním místě, jeho náplni a významu.

Výhodou této metody jsou velmi nízké náklady v porovnání s ostatními metodami. Proces přijetí takového kandidáta je mnohem méně časově i administrativně náročný. Takto doporučení pracovníci zpravidla bývají velmi vhodní kandidáti jak odborně, tak charakterově. Jednou z největších nevýhod, jež tato metoda představuje, jen malý okruh kandidátů, mezi kterými by organizace mohla vybírat nejlepšího kandidáta.

Tato metoda se nejčastěji používá u malých a středních firem a je vhodná pro pracovní pozice s vyšší odpovědností, kde je zapotřebí vysoká kvalifikace (Koubek, 2007; Koubek, 2015)

### **3.2 Přímé oslovení vyhlédnutého jedince**

Tato metoda vyžaduje rozsáhlé a dlouhodobé úsilí ve všech odvětvích organizace. Klade důraz na všechny vedoucí pracovníky, kteří by měli pozorně sledovat současnou situaci na trhu práce, využívat své kontakty z jiných firem, účastnit se různých odborných setkání a využívat všech dostupných prostředků (ne vždy etických) pro vyhledání nejlepších odborníků dostupných i nedostupných na trhu práce.

Opět mezi nesporné výhody patří skutečnost, že takto vybraní potenciální kandidáti mají odpovídající odborné znalosti, dovednosti a stejně tak charakterové předpoklady, které jsou ve společnosti žádané. Odpadávají zde také vysoké ceny za inzerci nebo služby drahých agenturních firem. Na druhou stranu mezi podstatné nevýhody u této metody může být potenciální zhoršení vztahů s konkurenčními firmami, od kterých vybrané odborníky přetahují.

Využití těchto metod se liší, obecně lze říci, že se používají u vyšších pozic, pracovních náročnějších či velmi odborných pozic. Využívají je ale také malé firmy, zvláště při počátcích svého vzniku (Koubek, 2015; Koubek, 2007).

### **3.3 E-recruitment**

Jedná se o metodu inzerování volných pracovních míst s využitím informačních technologií (internet). Společnosti mohou využít svých vlastních webových stránek k inzerování volné pracovní pozice. Tyto informace můžeme najít u mnoha společností pod speciální kolonkou „kariéra“, kde si uchazeč může projít detailní popis nabízených pozic, jejich požadavky, podmínky, popřípadě mzdové ohodnocení a pracovní benefity. V případě zájmu může uchazeč vyplnit on-line dotazník, ke kterému přiloží svůj vlastní životopis. Metoda e-recruiting toho však obsahuje mnohem víc, patří sem také inzerování za pomoci sociálních sítí jako jsou Facebook, LinkedIn či pracovních portálů jako je např. Jobs.cz.

Velkou výhodou těchto prostředků je schopnost oslovit velký okruh potenciálních uchazečů v kratším časovém úseku. Umožňuje detailnější popis pracovní pozice a možnost vyřizování žádostí o zaměstnání on-line. Odpadá zde také velké množství „papírování“ a díky menším nákladům na inzerci je celý proces levnější. Jako jednou z největších nevýhod této metody je až moc velký objem uchazečů, jejichž žádosti musí personální oddělení zpracovat a vyhodnotit. Mnohdy nastávají případy, kdy přihlášení kandidáti nesplňují požadavky na vybranou pracovní pozici, tudíž předběžný výběr pro nejlepší kandidáty se může značně protáhnout.

V této době je e-recruiting velmi rozšířenou metodou ve všech oblastech trhu práce. Z důvodu stále narůstající populace pracovníků používající internet je klasické inzerování např. v novinách postupně vytlačováno (Armstrong, 2015; Dvořáková, 2012; Šikýř, 2014; Koubek, 2015).

### **3.4 Inzerce ve sdělovacích prostředcích**

Jako další metoda využívaná při náborových procesech je inzerce ve sdělovacích prostředcích. K inzerci jsou využívány jak tiskoviny a odborná periodika, tak i rozhlasové a televizní stanice. Podle potřeby může firma využívat jak místních regionálních zdrojů, tak těch celostátních, popřípadě mezinárodních.

Výhodou takového inzerátu je rychlost, jakým se k potenciálnímu uchazeči dostane. Mnoho obyvatel poslouchá rádiové stanice a sleduje televizi denně, díky čemuž doputuje nabídka zaměstnání přímo do jejich soukromí. Nevýhodou této metody však zůstává vysoká cena za inzerci, kterou si např. menší firmy nemůžou dovolit. U televizních stanic a rozhlasu se cena odvíjí od času požadovaného na

inzerování, a proto se může stát, že firmy se snahou ušetřit snižují kvalitu a efektivitu inzerátu.

Tato metoda je využívána jak pro nižší pracovní pozice, tak pro ty vyšší. Podle vybrané pracovní pozice, kterou se firma snaží obsadit, zvolí formu inzerce. Jestliže se zaměřuje na pozice, kde je zapotřebí malá kvalifikovaná pracovní síla, vybere si místní či regionální prostředky. Se zvyšující se náročností na kvalifikaci se může přistoupit k celostátním či mezinárodním sdělovacím prostředkům, u kterých je však cena značně vyšší (Koubek, 2015; Koubek, 2007; Dvořáková, 2012).

### **3.5 Personální agentury**

Jednou z moderních metod náboru je využití externích firem k zajištění či vyhledání pracovní síly na žádanou pozici. Rozlišují se podle segmentu, ve kterém působí, tudíž pro jaké pracovní pozice dokážou najít požadovanou pracovní sílu. Dále podle Dvořákové (2012) tyto agentury dělíme na:

- Agentury zprostředkující dočasné zaměstnání – jedná se o nízké pracovní pozice, zejména na manuální práce, či nejnižší management. Agentura poskytne své zaměstnance druhé firmě, která je za smlouvanou částku může využívat jako svou pracovní sílu. Výhodou těchto agentur je, že v případě potřeby dokážou docílit rychlého získání požadovaných pracovníků. Značnou nevýhodou mohou být nedostatečné schopnosti či důvěra v takového zaměstnance.
- Agentury na vyhledávání a výběr – jsou agentury, jež poskytují své služby firmám v oblasti náborových procesů především pro pozice středního managementu. Patří mezi ně uveřejnění inzerátu s nabídkou práce na různých pracovních serverech a sociálních sítích jako jsou např. Jobs.cz, Facebook aj. Mohou dále vést pohovory a předvýběry potenciálních kandidátů. Jednou z výhod agentur na vyhledávání a výběr je lepší znalost trhu práce než mají obyčejné firmy. Některé agentury mají vyhotovené i speciální databáze potenciálně vhodných uchazečů, které mohou firmám nabídnout. Kromě toho mají také velké zkušenosti s tvořením inzerátů a nabídek práce. Podstatnou nevýhodou však je velký počet agentur na trhu práce, mnohdy i vysoce neprofesionálních, jež se pouze snaží maximalizovat svůj zisk, kterému však mnohdy neodpovídá kvalita odvedené práce.

- Outplacementové společnosti – Zaměřují se na firmy, které z důvodu např. restrukturalizace, fúze, přesídlení firmy či outsourcingu jsou nuceni propustit část svých zaměstnanců. Tato společnost dále poskytuje poradenské a zprostředkovatelské služby postižené firmě a snaží se zajistit hladký přechod a integritu propouštěných zaměstnanců do nového zaměstnání.
- Headhuntingové společnosti – neboli také poradenská společnost zaměřená na přímé vyhledávání, nabízí služby, které se využívají při obsazování pozic vrcholové managementu, jejichž počet na trhu práce je velmi omezený. Hlavním předpokladem při headhuntingu je neinzerovat. Profesionální headhunter využívá rozsáhlou síť svých kontaktů a má vlastní databázi, přes kterou vyhledává potenciálně vhodné uchazeče. Výhoda je zde taková, že pokud firma spolupracuje s ověřeným headhunterem, nastává velká pravděpodobnost získání správného člověka na vybranou pozici z důvodu velmi kvalitně odvedené práce. Nevýhodou a rizikem ale je možnost najmutí neověřeného headhuntera, proto by každá firma měla spolupracovat jen s těmi, na které má spolehlivá doporučení.

Personální agentury jsou velmi prospěšné a nepostradatelné pro mnoho firem, v mnohém jim dokážou usnadnit práci, čas a celý proces zefektivnit. Na trhu práce je však těchto společností velké množství a zdaleka ne u všech odpovídá cena kvalitě. Proto by si měly firmy dát velkou práci s výběrem té správné agentury a nikdy nevybírat takovou, o které nemají kladné reference (Armstrong, 2015; Koubek, 2015; Stýblo, Urban, Vysokajová, 2009).

### **3.6 Vzdělávací instituce**

Podstatnou metodou v oblasti získávání pracovníků jsou vzdělávací instituce, se kterými firmy spolupracují za účelem získávání mladých pracovníků. Existuje hned několik způsobů, jak toho firmy docilují. Například některé velké firmy tyto vzdělávací instituce provozují za účelem výchovy si svých vlastních budoucích zaměstnanců. Patří mezi ně především učňovské školy, které připravují své studenty na manuální práce přímo ve vybrané firmě. Střední a menší firmy mívají mnohdy podepsané smlouvy s různými institucemi, díky kterým tyto školy nabízejí svým studentům možnost praxe či práce ve vybrané organizaci. Třetí možností, která se firmám nabízí, jsou tzv. dny kariéry, při kterých se vytvoří ideální prostředí

na půdě vysoké školy, kde se spřátelené firmy prezentují studentům. Studenti se mohou ptát na různé otázky, zatímco firmy si dělají předběžné výběry potenciálních kandidátů.

Velkou výhodou u této metody je, že škola mnohdy vytváří předvýběr studentů na základě jejich znalostí a dovedností, které při studiu prokazují. Tyto studenty doporučují spřáteleným firmám, kterým dále zasílají příslušné profily studentů. Jestliže se firmě vybraný kandidát líbí a dokázala by si představit potenciální pracovní vztah i po úspěšně dokončeném studiu, může si firma vybraného studenta částečně zavázat např. podepsáním smlouvy o podpoře při studiu a následné povinnosti studenta nastoupit do vybrané firmy na smlouvenou dobu. Nevýhodou však zůstává sezónnost těchto náborů a nemožnost náboru studentů v průběhu roku (Koubek, 2015; Armstrong, 2015; Stýblo, Urban, Vysokajová 2009)

### **3.7 Spolupráce s úřady práce**

Úřady práce jsou státní orgány podporující zaměstnanost v celé České republice. Jejich služby mohou využívat jak nezaměstnaní pracovníci hledající práci, tak zaměstnavatelé poptávající pracovní sílu.

Výhodou spolupráce s úřadem práce je především cena. Díky tomu, že úřady jsou státním orgánem, jsou financovány prostředky na podporu politik zaměstnanosti. Tyto služby jsou pro obě strany zcela bezplatné. Úřad dále zpracovává uchazečovi informace, které dále přeposílá odpovídajícím firmám. Tím vzniká už takový první předvýběr potenciálních pracovníků. Značnou nevýhodou ale zůstává malá odbornost a kvalifikace uchazečů o zaměstnání, kteří jsou na úřadu registrováni. Většina nezaměstnaných volí většinou jiné způsoby hledání zaměstnání, jako třeba specializované internetové stránky nebo doporučení přes známé, proto na úřadu práce nejsou ani registrováni.

Vyskytují se zde pracovníci, kteří mají obecně nižší pracovní kvalifikaci, zdravotní handicap či jiný problém pro uplatnění na trhu práce. Proto se tato metoda doporučuje při hledání pracovníků s požadavky spíše na nižší pracovní pozice (Koubek, 2015; Armstrong, 2015).

## 4 Charakteristika vybrané organizace

Následující kapitola se bude zabývat detailním popisem vybrané společnosti, jejími činnostmi a závazky, ke kterým se společnost zavázala z důvodu dlouhodobé tradice jejich značky. Bude zde také uvedena organizační struktura a dále podrobněji popsáno personální oddělení společnosti a činnosti s ní spojené.

Společnost AVERS, spol. s.r.o. (dále jen AVERS) je středně velká společnost, která vznikla v roce 1991. Její hlavní činností je rekonstrukce historických a památkových objektů. Poznání kvality práce dávných mistrů se stalo pro firmu velkou výzvou, a to hned z několika důvodů, jako např. nedostatek uměleckých řemeslníků na trhu práce nebo také velká konkurence. Přesvědčivými důkazy však dokázali svůj úspěch prezentovat jak na domácí, tak zahraniční scéně. Všechny činnosti společnosti zahrnují:

- Rekonstrukce historických budov: nejstarší i novodobé stavební památky jsou obnovovány týmem specialistů, kteří získali firmě jedinečné renomé.
- Bytové a administrativní budovy: komplexní nabídka zahrnuje modernizaci nevyhovujících staveb i výstavbu nových objektů od klasicky zděných, monolitických až po montované.
- Průmyslové a technické budovy: obnovení a modernizace zastaralých objektů pro stejný účel, ale také schopnost přizpůsobit objekt jiným podnikatelským záměrům investora. Při výstavbě nových průmyslových a technických budov jsou využívány nejmodernější technologie.
- Umělecká řemesla: štukatérství; kamenické práce; umělecké kovářství; pasířství; zámečnictví; restaurování sgrafit; restaurování malovaných vlysů; uměleckořemeslné tónované malby; zlacení; ornamentální malířské výzdoby; čištění retuše; fixace. Stavebně historické průzkumy a odborné konzultace.

Do portfolia firmy patří např.:

- Národní knihovna ČR, kde bylo cílem oprava vnějšího pláště areálu Národní knihovny ČR Klementinum 190.
- Slovanský dům, kde došlo k rekonstrukci celého komplexu budov, včetně interiéru.
- Zastupitelský úřad České republiky v Římě, zde byla přestavěna empírová vila pro účely velvyslanectví ČR v Římě.
- Česká národní banka, rekonstrukce a umělecko-řemeslné práce v interiéru.

Společnost se také zavazuje s ohledem na rozvíjení dlouhodobé tradice značky k dodržování následujícího kodexu:

1. *„Spokojený zákazník je vždy prvořadým zájmem veškeré činnosti zaměstnanců. Snažíme se porozumět potřebám zákazníků, plnit jejich požadavky a snažit se předvídat jejich očekávání.*

2. *Trvale zvyšovat kvalitu prováděných zakázek s ohledem na řešení rizik a příležitostí.*

3. *Při přípravě i realizaci zakázek neustále snižovat nežádoucí dopady na životní prostředí, vytvářet systémy prevence a minimalizace rizik v kvalitě, životním prostředí a bezpečnosti a ochraně zdraví při práci, zajistit bezpečné a zdravé pracovní podmínky.*

4. *Při všech činnostech a dalším rozvoji společnosti prosazovat trvalé zlepšování v oblasti integrovaného systému řízení, základním standardem je plnění všech závazných povinností v oblasti kvality, životního prostředí i bezpečnosti práce a ochrany zdraví.*

5. *Odborně vzdělávat a motivovat zaměstnance s cílem zvýšit jejich zodpovědnost v oblasti jakosti, ochrany životního prostředí, bezpečnosti práce a ochrany zdraví při práci.*

6. *Informovat zaměstnance a osoby pracující z pověření společnosti o všech významných dopadech činnosti společnosti na životní prostředí a rizicích, která vznikají v oblasti bezpečnosti práce.*



*7. Komunikovat s veřejností o vlivech prováděných činností na životní prostředí a prostřednictvím webových stránek ji seznamovat s politikou společnosti (<https://www.avers.cz/politika-ims.html>).“*

#### **4.1 Organizační struktura a popis personálního oddělení**

Organizační struktura společnosti je rozdělena do několika sektorů:

- Personální oddělení
- Finanční oddělení
- Obchodní oddělení
- Výrobní oddělení
- Investiční oddělení

Největším sektorem je výrobní oddělení, které se zabývá vedením a řízením jednotlivých stavebních projektů.

Personální oddělení ve společnosti AVERS je z důvodu velikosti firmy vedeno jednou personalistkou, která zastřešuje celý nábor, proces získávání zaměstnanců (kromě dělnických a specializovaných pozic, bude vysvětleno v následujících kapitolách), dále vede pokladnu a vyplácí mzdy kmenovým zaměstnancům. Všechny její činnosti jsou:

- zjišťování potřeby obsadit pracovní místo
- popis náplně práce
- výběr náborové metody pro jednotlivé pozice
- ověřování odbornosti uchazečů
- předvýběr a výběr potencionálních uchazečů
- vyplácení mezd kmenovým zaměstnancům
- vedení pokladny
- administrativa spojená s jednotlivými procesy

## 5 Analýza současného stavu

V této kapitole bude popsána a vysvětlena použitá metoda sběru dat, dále zde bude popsána strategie získávání pracovníků na jednotlivé pozice, jejich rozdíly a také rozdělení zodpovědnosti za získávání pracovníků v jednotlivých oblastech společnosti. V neposlední řadě bude v kapitole vysvětlena spolupráce se vzdělávací institucí a na závěr současná situace na trhu práce v oblasti získávání pracovníků.

Pro sběr dat byla zvolena metoda polostrukturovaného rozhovoru, jenž se řadí mezi metody kvalitativního sociologického výzkumu. Základem podle Hendla (2008) je mít připravenou kostru neboli obsah otázek, na které se budeme dotazovat, avšak jeho hlavní podstata spočívá ve flexibilitě. Je možné měnit pořadí otázek, také nám dovoluje se v průběhu rozhovoru přizpůsobovat situacím a odpovědím respondenta a umožňuje doptávat se na případné další otázky. Z tohoto důvodu je tento kvalitativní výzkum považován za pružný.

První rozhovor se uskutečnil v sídle společnosti, byl veden individuálně s personalistkou, a poté byl přizván i rozpočtář dané společnosti. Následoval druhý rozhovor, který byl veden se stavbyvedoucím z důvodu zjištění informací o procesu získávání dělnických a odborných (uměleckých) pracovníků na konkrétní projekty. Tito tři respondenti byli vybráni z důvodu náplně jejich práce, které nejvíce odpovídají vybranému tématu. Položené otázky byly následující:

1. Jak vypadá organizační struktura firmy?
2. Kolik lidí se nábořem ve firmě zabývá?
3. Jak vypadá vaše náborová strategie? (náborové procesy u jednotlivých pozic, a jejich rozdíly, př. stavbyvedoucí, dělník)
4. Kolik náborových strategií máte? (jaké druhy pracovních míst obsazujete)
5. Jaké náborové metody používáte a proč? (Internet, inzeráty, outsourcingové společnosti)
6. Jaký je rozdíl náboru mezi zaměstnanci a živnostníky?
7. Jak často nabíráte nové pracovníky?
8. U jakých pozic je náborový proces nejsložitější (časově i finančně) a proč?
9. Jaké pozice se nejhůře obsazují?

10. U kterých pozic je největší fluktuace pracovníků?

V následujících kapitolách bude rozebrán proces získávání zaměstnanců na různé odborné profese ve společnosti, budou zde také popsány jednotlivé úkoly a procesy, jež zajišťuje personální oddělení. V práci bude dále vysvětleno rozdělení rolí v jednotlivých procesech získávání pracovníků a jejich význam.

## 5.1 Rozdělení rolí v získávání pracovníků

Jednotlivé role pro získávání zaměstnanců se ve společnosti liší a závisí na plánované obsazované pozici. Kancelářské pozice a pozice středního managementu zařizuje personalistka, která dále dodává: *„Nikdy nenastává situace, že bych nějakou pozici řešila sama, vždy jsme u pohovoru minimálně dva, já a vedoucí oddělení, kterého se daná pozice týká. Moje role v tomto procesu jsou hlavně organizační a poradní, zpracovávám jednotlivé životopisy, dále je selektuji a vytvářím předvýběr pro vedoucího oddělení.“* Vedoucí by měli sledovat případné změny na svém oddělení a vznášet požadavky na pracovní pozici s dostatečným předstihem.

U dělníků a restaurátorů kompetence a břemeno výběru správných kandidátů přebírají stavbyvedoucí, kteří je dále doporučují na personální oddělení. Personalistka dodává: *„Stavbyvedoucí je s těmito pracovníky v každodenním kontaktu a ví, co by jednotliví pracovníci měli umět a splňovat, proto tuto pravomoc svěřujeme právě stavbyvedoucím.“*

## 5.2 Proces a metody nábory kmenových zaměstnanců

AVERS si zakládá na stálých a věrných zaměstnancích, a proto zde dochází k malé fluktuaci zaměstnanců na úrovních středního managementu, přesněji se to týká finančního oddělení, personálního oddělení, obchodního oddělení, investičního oddělení a části výrobního oddělení. Společnost nemá pro tyto pozice vyhotovený plán potřeby zaměstnanců do budoucna při případném odchodu ze společnosti. Stálosti zaměstnanců, jak už bylo zmíněno, dosahuje společnost škálou benefitů, které nabízí svým zaměstnancům, jako jsou např. adekvátní platová ohodnocení, příjemné pracovní prostředí ve střední firmě nezatížené složitou interní byrokracií, poskytnutí služebního vozu (i k soukromým účelům), penzijní připojištění nebo příspěvky na bydlení a příspěvky na dojíždění. Ale i přesto nastávají situace, kdy je

nutné obsadit volnou pozici. Příčinou může být výpověď zaměstnance, odchod na mateřskou dovolenou, odcestování na zahraniční projekt či přetáhnutí zaměstnance ke konkurenci.

V takovýchto případech personalistka dostane požadavek od vedoucího oddělení na obsazení pracovní pozice. Vedoucí dále musí poskytnout přesné informace o požadavcích, které musí kandidát splňovat, náplni práce, mzdovém ohodnocení, datu případného nástupu a výčet pracovních benefitů spojené s danou pracovní pozicí. Personalista dále vyhotoví inzerát, který zašle vedoucímu oddělení na kontrolu. Po odsouhlasení se inzerát zašle zpátky personalistce.

Dalším krokem je výběr náborové metody, kterou personalistka navrhuje sama, a případně projednává s vedením společnosti. Je nutno říct, že na tyto pozice společnost nabírá z externích zdrojů z důvodu malého objemu interních zdrojů.

První využívanou metodou ve společnosti je metoda internetové inzerce. Vyhotovený inzerát se zašle zpravidla na webové stránky společnosti, na kterých jsou dostupné v kolonce „Kariéra“, případně na specializované stránky jako je např. Jobs.cz. Druhou využívanou metodou je využití externích služeb jako je agentura na vyhledávání a výběr. Personalistka sdělila: *„Tuto službu jsem využila zrovna nedávno, kdy bylo nutné obsadit místo účetní kvůli velkému nárůstu objemu účetních prací. Agentuře jsem poslala náš inzerát a ta nám ho za nás inzerovala na všech možných pracovních portálech a sociálních sítích, jako je Jobs.cz, Facebook, Instagram. Díky tomu se nám místo podařilo obsadit relativně rychle. Paní jsem po přečtení životopisu telefonicky kontaktovala a ta mě informovala, že náš inzerát spatřila na Facebooku.“* Třetí metodou bylo opět najmutí agentury na vyhledávání a výběr, ale na rozdíl od té předchozí tato agentura řídila celý proces pod svým jménem a smluvený předvýběr zasílala personalistce. Agentura vybere určitý počet potencionálních uchazečů, se kterými provede pohovory, a tento předvýběr dále posílá společnosti. Personalistka provede další filtraci, kterou finálně přepoše na konkrétního vedoucího. Jako poslední krok je pohovor mezi uchazečem, personalistkou a vedoucím. Personalistka dále dodává: *„Tuto metodu jsme využili jednou a moc se nám neosvědčila. S agenturou jsme měli smlouvu, že nám budou posílat 4 kandidáty za týden, ale z návrhů, co mi chodily, bylo zřejmé, že nám posílají i takové, kteří moc nevyhovují našim požadavkům, jenom proto, aby splnili ujednanou kvótu.“*

### 5.3 Odborné profese ve vybrané společnosti

Jednu z nepostradatelných složek vybrané společnosti jsou odborné profese. Jsou to profese, na kterých laicky řečeno „stojí“ provoz, řízení a kontrola celého stavebního projektu. Patří mezi ně především:

- Přípravář, vybírá jednotlivé subdodávky, dodávky materiálu, případně zařizuje dodávku specializovaných výrobků
- Mistr, řídí proces výroby, je přítomen u každodenních procesů pracovišti (zodpovídá se stavbyvedoucímu)
- Stavbyvedoucí, řídí a kontroluje proces výroby.

Před vznikem nového projektu společnost mimo jiné analyzuje současný stav svých lidských zdrojů. Po analýze nastává výběr: *„Praxe je taková, že buď k projektu přiřadíme stavbyvedoucího, který už nějaký náš projekt vede, pokud zjistíme, že nemáme dostatek lidských zdroj, následuje poptávka.“*

První využívanou metodou u těchto profesí je metoda přímého oslovení potencionálních kandidátů. Společnost toho dosahuje třemi způsoby:

1. Centrální databáze potencionálních kandidátů, se kterými už dříve spolupracovala na různých stavebních projektech
2. Doporučení z řad vlastních zaměstnanců
3. Reference od jiných externích subjektů

Pro získávání těchto pracovníků personalistka dále uvádí: *„U těchto specializovaných profesí jsme nejrady, když se nám je podaří získat přes doporučení, v takovýchto případech odborníky oslovujeme napřímo. Pokud souhlasí, domluvíme si s ním pohovor u nás ve společnosti, kde uvedeme, o jaký projekt se jedná, co by měla daná osoba v popisu práce a samozřejmě jaké by bylo mzdové ohodnocení.“* Často se stává, že se společnost z důvodu vysoké konkurence a nedostatečného počtu odborníků snaží přilákat konkrétní zaměstnance z jiných společností. Většinou se jedná, jak už bylo zmíněno, o pracovníky, se kterými již dříve spolupracovala nebo o doporučení jednoho z vedoucích. Personalistka uvádí: *„Zaměřujeme se hlavně na pracovníky, kteří jsou nespokojeni ve svém stávajícím zaměstnání, a snažíme se jim v rámci možností*

naší společnosti nabídnout lepší podmínky.“ Avšak ne vždy se to společnosti podaří, a proto mají metod připravených více.

Druhou metodou je už jednou zmiňovaná „internetová inzerce“, kdy personalistka inzerát vloží na své webové stránky, případně na další již zmiňované portály. Podle personalistky to však není úplně optimální: *„Když už dojde k tomu, abychom pro tyto pozice museli podat inzerát, tak od toho moc nečekáme, protože se nám už mnohokrát stalo, že se nám přihlásili lidé, kteří nemají se „stavařinou“ nic společného, takže pak akorát vzniká administrativa navíc, zapříčiněna velkým objemem nevhodných kandidátů“.*

#### **5.4 Získávání specializovaných pracovníků na historické projekty**

Další z významných složek pracovníků, které musí společnost zajišťovat, jsou licencovaní restaurátoři. Patří do nich profese jako:

- Umělečtí štukatéři
- kameníci
- umělečtí kováři
- pasíři
- zámečníci

Z důvodu toho, že se jedná o velmi konkrétní specializace a společnost by pro ně neměla celoroční uplatnění, tak je nezaměstnává, ale externě najímá na konkrétní stavební projekty. Tito lidé pracují převážně na tzv. „koncesované živnosti“. Definice koncesované živnosti je následující: *„Jedná se o živnosti, které vznikají a jsou provozovány na základě správního rozhodnutí. Tyto živnosti jsou také osvědčeny výpisem ze živnostenského rejstříku. Koncese je státní povolení k provozování určité živnosti. (<https://www.pbo.cz/slovnicek-pojmu/detail/25/>)“.* Dále: *„Za koncesi na stavební práce se podle § 174 odst. 2 ZZVZ považuje uzavření úplatné smlouvy, kterou zadavatel zadá provedení stavebních prací nebo služeb dodavateli, přičemž protiplnění spočívá buď výhradně v právu braní užitků vyplývajících z provozování stavby, jež je výsledkem provedených stavebních prací, nebo z poskytování služeb, nebo v tomto právu společně s platbou, a zároveň na dodavatele přenáší provozní riziko spojené s braním užitků vyplývajících*

z provozování stavby (<https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2016-134?text=%C2%A7%20174>).“

Nicméně z důvodu potřeby vysoké odbornosti tyto profese zajišťuje místo personalistky rozpočtář společnosti ve spolupráci se stavbyvedoucím a přípravařem daných projektů.

Před každou novou zakázkou se musí vyhotovit přípravné práce. Rozpočtář deleguje potřeby společnosti na přípravaře, kteří poptávají jednotlivé subdodavatele a výsledky přeposílají zpátky na rozpočtáře, jenž vyhotoví finální nabídku pro výběrové řízení. Jednou z mnoha činností, které se musí zařídit, je poptat a sehnat kvalifikované odborníky na konkrétní uměleckou práci jako je například již zmíněný kameník nebo umělecký malíř. Společnost má na tyto odborníky založenou speciální databázi, která je utříděna podle externích referencí a také podle spokojenosti na již dříve spolupracovaných projektech. Po výběru vyhovujícího restaurátora ho stavbyvedoucí osloví s nabídkou na konkrétní projekt, ve které uvede rozsah práce a časové rozmezí. Restaurátor dále sdělí cenovou nabídku, za kterou je ochotný práci vykonat, a v případě vzájemné domluvy se vyhotovuje smlouva o provedení díla. Stavbyvedoucí dodává: *„Když je to možné tak si vybíráme odborníky, se kterými jsme již dříve spolupracovali. Obecně je to nejlepší varianta, víme, jak daný pracovník pracuje, jestli dokáže plnit termíny a také známe jeho kvalitu práce.“*

## **5.5 Spolupráce se střední odbornou školou uměleckořemeslnou s.r.o.**

V reakci na vývoj dnešního pracovního trhu a značnou absenci uměleckých řemesel si společnost AVERS vzala za cíl pomoci tato řemesla zachovávat. Proto začala spolupracovat se Střední odbornou školou uměleckořemeslnou s.r.o., která se na tato řemesla zaměřuje. Jedny z mnoha oborů, co škola nabízí a co právě AVERS podporuje, jsou:

- umělecký štukatér
- umělecký truhlář a řezbář

U těchto profesí mají studenti možnost nastoupit na praxi přímo do společnosti AVERS, kde se jim bude patřičně věnovat přiřazený odborník.

V praxi to probíhá následujícím způsobem: student si v počátcích studia vybere společnost, kde by chtěl následující tři roky praxi vykonávat. Student si jí buď vybere sám, nebo mu škola doporučí jednu ze svých partnerských společností jako je např. AVERS. Po výběru podepisuje student smlouvu, ve které se zavazuje po úspěšném dokončení studia a absolvování praxe nastoupit do vybrané společnosti minimálně na tři roky.

## 5.6 Získávání pracovníků na dělnické pozice

Jednou z posledních složek pracovníků a páteří všech projektů, bez kterých by se společnost neobešla, jsou dělnické pozice. Způsoby získávání pracovníků na dělnické pozice jsou ve společnosti velmi rozmanité. AVERS disponuje patnácti dělnickými profesemi, mezi které patří:

- zedníci
- truhláři
- lakýrníci
- štukatéři
- řidiči
- malíři

Z rozhovoru vyplynulo, že zde společnost kombinuje různé postupy a metody na obsazování těchto pozic, které však nejsou nijak standardizovány, a proto zde budou vypsány jen ty úplně nejčastější. Nejčastější metodou je doporučení z řad interních zaměstnanců společnosti, zejména doporučení stavbyvedoucích a přípravářů. Druhou, ne tak častou metodou, je dlouhodobá spolupráce s agenturními společnostmi zaměřenými na stavebnictví, kdy po vzájemných zkušenostech někteří dělníci z agentury odejdou z důvodu firemní nabídky na stálý pracovní poměr. Stavbyvedoucí a rozpočtář dále rozvádějí: „*V našem oboru skoro žádná firma, ať malá či velká, nemá takový objem svých vlastních zaměstnanců, aby dokázala pokrýt všechny své projekty.*“ Z tohoto důvodu společnost využívá dalších externích metod a zdrojů k získávání dělnických pracovníků. Nutno podotknout, že tuto oblast pracovníků si vybírají stavbyvedoucí sami a následně delegují kandidáty na zaměstnance na personální oddělení.



První využívanou metodou je najímání živnostníků. Stavbyvedoucí využívá svých kontaktů a vazeb, aby dokázal zajistit dostatečnou pracovní sílu na vybraném projektu. Stavbyvedoucí doplňuje slovy: *„Často se stává, že když se nějaký dělník vypracuje, získá zkušenosti, praxi a dobré reference v oboru, tak si zakládá živnost. Díky tomu si zakázky může vybírat podle toho, jaké se mu líbí, získává tím také relativní volnost. S takovými pracovníky se pak pracuje lépe, z důvodu jejich lepší osobní motivace.“*

Druhou metodou je tzv. „agentury zprostředkující dočasné zaměstnání“, kdy stavbyvedoucí poptá stavební agenturu, která propůjčí počet žádaných dělníků na smlouvenou dobu. Následně dodavatel společnosti vystaví fakturu.

V praxi to probíhá způsobem, že v případě nedostatku vlastních lidských zdrojů stavbyvedoucí poptá ty společnosti a živnostníky, se kterými již dříve spolupracoval a na který je zvyklý. Stavbyvedoucí však podotýká: *„Stává se mi ale, že agentury, které mám předvybrané, nemají dostatek pracovníků, protože už jsou na jiných zakázkách. Většinou to řeším zavoláním kolegům či známým v oboru, jestli neznají někoho jiného, a následně na jejich doporučení agentury oslovuji.“*

## **5.7 Současná situace na trhu práce a dopad na nábor pracovníků ve stavebnictví**

Současná situace na trhu práce je pro společnost vcelku problematická. Prvním z největších problémů vystihuje personalistka slovy: *„Nikdo už v téhle době nechce vykonávat manuální práce, je to hrozný problém, stává se, když už nějakého nového dělníka získáme, tak po chvílce zjistíme, že zkrátka tu svou práci vykonává špatně a propouštíme ho.“* Částečná změna však nastala při Rusko-Ukrajinském konfliktu, kdy zaměstnávání Ukrajinců či uprchlíků s trvalým pobytem na území Ukrajiny se stalo mnohem snazší díky zákonu č. 65/2022 Sb. a č. 66/2022 Sb. díky němuž odpadla velká část právních a administrativních překážek a podmínek pro zaměstnávání cizinců z Ukrajiny.

Druhý z největších problémů při náboru, jsou odborné stavařské profese jako jsou stavbyvedoucí, přípravař a mistr. Personalistka dále vysvětluje: *„Lidé se nám sice na inzeráty hlásí v hojném počtu, to ano, ale druhá věc je taková, že my požadujeme u těchto profesí minimálně středoškolské stavební vzdělání s maturitou a většina*

*kandidátů nemají v životopise ani čárku o tom, že by kdy měli něco společného se stavařinou.“*

Společnost se tyto problémy snaží řešit nabídnutím větší finanční odměny, než dostane například u konkurence. Personalistka dodává: *„Co používáme nejvíc je větší mzdová odměna, z důvodu toho že na valnou část našich pozic je potřeba specifické odbornosti, není vždy možné slevovat ze schopností, které na danou pozici požadujeme.“*

Obecně by to personalistka shrnula slovy: *„V této době musíme z těch horších kandidátů vybírat ty více vhodné.“*

## 6 Vyhodnocení výsledků výzkumu a návrh na řešení či zlepšení

Po porovnání teoretické části, která byla napsána podle odborné literatury a praktickým šetřením zabývajícím se jednotlivými procesy získávání pracovníků ve firmě AVERS, lze říct, že většina použitých metod je v souladu s metodami použitými v odborné literatuře. Byla však nalezeny slabší místa, která jsou v jednotlivých odstavcích rozebírána a následně jsou doporučeny návrhy na zlepšení.

Z výzkumu, který se zaměřuje na nábor nových zaměstnanců pramení, že společnost si zakládá na co nejmenší fluktuaci zaměstnanců, přednostně u pozic středního managementu a výše, a proto nemá vyhotovený plán pro náhlý, neočekávaný odchod svých zaměstnanců z důvodů jako jsou např. nespokojenost v zaměstnání, odchod na mateřskou nebo rodičovskou dovolenou, odchod do předčasného důchodu či odchod zaměstnance z důvodu zdravotních problémů. Jedním z řešení, které by společnost mohla zavést, je větší součinnost s vedoucími jednotlivých úseků, jejichž cílem by byla příprava a zajišťování lidských rezerv v rizikových oblastech. Druhým návrhem řešení, kterým by společnost tohoto výsledku mohla dosáhnout, je pravidelnými rozhovory či zasláním dotazníků zaměstnancům, tyto práce by vedl a připravoval vyčleněný pracovník z personálního oddělení. Zjišťovala by se spokojenost současných zaměstnanců a případné osobní, kariérní plánované změny.

Nedílnou součástí lidských zdrojů u stavebních projektů jsou dělníci, jenž společnost z podstatné části outsourcuje z agenturních společností. Tuto roli zastává stavbyvedoucí, který jednotlivé agentury poptává na konkrétní projekty, avšak agentury na rozdíl od restaurátorů nejsou ve společnosti nikde vedené, tudíž u nich neexistuje žádná interní dokumentace. Návrhem na zlepšení by v tomto případě mohlo být zavedení interní databáze obsahující jak externí reference od konkurenčních firem, tak interní reference od stavbyvedoucích, jež by obsahovala spokojenost spolupráce s dělníky vybrané agentury, produktivitu a samozřejmě agenturou účtující cenu. K této databázi by následně měli přístup všichni stavbyvedoucí a vedoucí výrobního oddělení, díky čemuž by se interní komunikace a následný výběr správné agentury ve společnosti značně urychlil.

Z práce je patrné, že společnost napomáhá k zachování a záchraně uměleckých řemesel před postupným zánikem z důvodu velmi malého zájmu z řad obyvatel tyto profese vykonávat. Způsob, kterým se tohoto snaží dosáhnout, je spolupráce se vzdělávací institucí Střední odbornou školou uměleckořemeslnou s.r.o., kde mají studenti oboru „Umělecký štukatér a Umělecký truhlář a řezbář“ možnost absolvovat a následně nastoupit na pracovní úvazek do Společnosti AVERS. Problémem však zůstává skutečnost, kdy podle personalistky není dostatečné množství uchazečů: „obecně se na tyto obory moc studentů nehlásí a když už ano, tak to ještě není garance, že půjdou na praxi zrovna k nám.“ Jedním z možných řešení pro větší šance získání potenciálního zaměstnance by byla širší spolupráce s učňovskými středisky v oblastech Prahy a Středních Čech v rámci finančních možností společnosti.

## Závěr

Cílem bakalářské práce bylo popsání, navrnutí anebo doporučení strategie nábory nových pracovníků ve firmě AVERS. V teoretické části byl nejprve popsán pojem řízení lidských zdrojů obecně, následně byl zařazen a definován jako nepostradatelný prvek všech úspěšných společností. Dále zde byly popsány všechny procesy a metody nepostradatelné pro externí náborový proces. Praktická část obsahuje charakteristiku podniku, popis jejího pole působnosti a vytyčených cílů samotnou společností. Obsahuje také popis a činnosti personálního oddělení.

Nejdůležitější částí byla analýza současného stavu, ve které proběhl empirický výzkum za pomoci polostrukturovaného rozhovoru, jenž byl veden s personalistkou, rozpočtářem a stavbyvedoucím vybrané společnosti. Díky těmto rozhovorům bylo možno popsat jednotlivé náborové metody používané na různá obsazovaná pracovní místa v organizaci. Po uskutečněných rozhovorech byla doporučena následující návrhy na zlepšení:

- Zajištění větší součinnosti s vedoucími pracovníky, jenž by připravovali a zajišťovali lidské zdroje v rizikových oblastech společnosti.
- Zavést rozhovory či dotazníky vedené vyčleněným personálním pracovníkem, zkoumalo by se spokojenost zaměstnanců a případné kariérní či osobní změny
- Vytvořit interní databázi o agenturních společnostech nabízející dělnické pracovníky. Databázi následně zpřístupnit vedoucím pracovníkům a stavbyvedoucím.
- Rozšířit spolupráci s učňovskými středisky v Praze a Středočeském kraji za účelem většího výběru pracovníků zaměřující se na umělecká řemesla.

Společnost AVERS je jedna z mála firem, která se zabývá rekonstrukcemi starých historických budov. Avšak v dnešní době, kdy je čím dál méně pracovníků vykonávající umělecká řemesla nastávají situace, při nichž obsazování či shánění těchto pozic je velmi obtížné. Z toho důvodu je velmi pravděpodobné, že se firma bude i nadále snažit vylepšovat a nacházet nové způsoby, jak pomoci taková řemesla zachovat.

## Seznam literatury

### Knihy a monografické publikace:

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy* : 10. vydání. Praha: Grada, 2007. Expert (Grada). ISBN isbn978-80-247-1407-3.

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

BLÁHA, Jiří, Aleš MATEICIUC a Zdeňka KAŇÁKOVÁ. *Personalistika pro malé a střední firmy*. Brno: CP Books, 2005. Business books (CP Books). ISBN 80-251-0374-9.

DRUCKER, Peter Ferdinand a Joseph A. MACIARIELLO. *Drucker na každý den: 366 zamyšlení a podnětů, jak dělat správné věci*. Praha: Management Press, 2006. ISBN 978-80-7261-140-9.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. BECK, 2012. ISBN 978-80-7400-347-9.

HENDL, Jan. *Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace*. 2. vyd. Praha: Portál, 2008. ISBN 978-80-7367-485-4.

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

KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 3., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2007. Manažer. ISBN 978-80-247-2202-3.

*Personalistika ...: výklad je zpracován k právnímu stavu ke dni ..* Praha: ASPI, c2005-2011. Meritum (ASPI). ISBN 978-80-7357-429-1.

Politika IMS. Úvod [online]. Copyright © 2022 [cit. 12.11.2022]. Dostupné z: <https://www.avers.cz/politika-ims.html>

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

### Webové stránky:

Koncesovaná živnost - slovníček pojmů. Ready made společnosti | Prague Business Office s.r.o. [online]. Copyright © Copyright Prague Business Office s.r.o. [cit. 14.10.2022]. Dostupné z: <https://www.pbo.cz/slovnicek-pojmu/detail/25/>

Nezaměstnanost v říjnu zůstala na 3,5 %. Úřad práce ČR [online]. Copyright © [cit. 29.11.2022]. Dostupné z: <https://www.uradprace.cz/web/cz/-/nezamestnanost-v-rijnu-zustala-na-3-5->

65/2022 Sb. Zákon o některých opatřeních v souvislosti s ozbrojeným konfliktem na území Ukrajiny vyvolaným invazí.... Zákony pro lidi - Sbírka zákonů ČR v aktuálním konsolidovaném znění [online]. Copyright © AION CS, s.r.o. 2010 [cit. 28.10.2022]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2022-65?text=z%C3%A1kon+65%2F2022+Sb>.

66/2022 Sb. Zákon o opatřeních v oblasti zaměstnanosti a oblasti sociálního zabezpečení v souvislosti s ozbrojeným konfliktem na území Ukrajiny vyvolaným invazí.... Zákony pro lidi - Sbírka zákonů ČR v aktuálním konsolidovaném znění [online]. Copyright © AION CS, s.r.o. 2010 [cit. 28.10.2022]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2022-66?text=65%2F2022%20Sb>.

134/2016 Sb. Zákon o zadávání veřejných zakázek (nový). Zákony pro lidi - Sbírka zákonů ČR v aktuálním konsolidovaném znění [online]. Copyright © AION CS, s.r.o. 2010 [cit. 14.10.2022]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2016-134?text=%C2%A7%20174>

## ANOTAČNÍ ZÁZNAM

<b>AUTOR</b>	František Jansa		
<b>STUDIJNÍ PROGRAM/OBOR/SPECIALIZACE</b>	6208R190 Podniková ekonomika a řízení lidských zdrojů		
<b>NÁZEV PRÁCE</b>	Nábor nových pracovníků		
<b>VEDOUCÍ PRÁCE</b>	Ing. Denisa Apková		
<b>KATEDRA</b>	KRLZ - Katedra řízení lidských zdrojů	<b>ROK ODEVZDÁNÍ</b>	2022
<b>POČET STRAN</b>	36		
<b>POČET OBRÁZKŮ</b>	0		
<b>POČET TABULEK</b>	0		
<b>POČET PŘÍLOH</b>	0		
<b>STRUČNÝ POPIS</b>	<p>Práce se zabývá problematikou náboru nových zaměstnanců ve vybrané organizaci a je rozdělena do teoretické a praktické části. Teoretická část popisuje řízení lidských zdrojů a jeho význam pro správný chod úspěšné organizace, dále popisuje personální oddělení a náborové metody. Praktická část charakterizuje vybranou organizaci a její pole působnosti, dále se zaměřuje na používané náborové metody v organizaci za pomoci polostrukturovaného rozhovoru, který byl veden s odpovídajícími pracovníky. Na závěr jsou zde navržena řešení v oblasti náboru a získávání nových pracovníků za účelem zefektivnění vybraných procesů</p>		
<b>KLÍČOVÁ SLOVA</b>	Řízení lidských zdrojů, získávání nových pracovníků, personalista, personální oddělení, nábor nových pracovníků		



## ANNOTATION

<b>AUTHOR</b>	František Jansa		
<b>FIELD</b>	Specialization Human Resources Management		
<b>THESIS TITLE</b>	Recruitment of new staff		
<b>SUPERVISOR</b>	Ing. Denisa Apková		
<b>DEPARTMENT</b>	KRLZ - Department of Human Resources Management	<b>YEAR</b>	2022
<b>NUMBER OF PAGES</b>	36		
<b>NUMBER OF PICTURES</b>	0		
<b>NUMBER OF TABLES</b>	0		
<b>NUMBER OF APPENDICES</b>	0		
<b>SUMMARY</b>	<p>The thesis deals with the issue of recruitment of new employees in a selected organization and is divided into theoretical and practical parts. The theoretical part describes the human resource management and its importance for the proper running of a successful organization, it also describes the HR department and recruitment methods. The practical part characterizes the selected organization and its field of operation, and also focuses on the recruitment methods used in the organization with the help of a semi-structured interview conducted with the relevant staff. At the end, solutions in the area of recruitment and attraction are proposed in order to make the selected processes more efficient.</p>		
<b>KEY WORDS</b>	Human resource management, recruitment, HR, HR department		