

Analýza získávání a výběru zaměstnanců ve firmě VIVA CV s.r.o.

Aneta Křižanová

Bakalářská práce
2022



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav ekonomie

Akademický rok: 2021/2022

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: Aneta Križanová
Osobní číslo: M190081
Studijní program: B0413A050024 Ekonomika a management
Specializace: Ekonomika a management podniku
Forma studia: Prezenční
Téma práce: Analýza získávání a výběru zaměstnanců ve firmě VIVA CV s.r.o.

Zásady pro vypracování

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Zpracujte teoretické poznatky z oblasti získávání a výběru pracovníků.

II. Praktická část

- Proveďte analýzu získávání a výběru pracovníků ve firmě VIVA CV s.r.o.
- Identifikujte a zhodnoťte přednosti a nedostatky získávání a výběru pracovníků ve firmě VIVA CV s.r.o.
- Navrhněte opatření ke zlepšení získávání a výběru pracovníků ve firmě VIVA CV s.r.o.

Závěr

Rozsah bakalářské práce: **cca 40 stran**
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vyd. Praha: Grada Publishing, 2015, 928 s. ISBN 978-80-247-5258-7.
KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015, 399 s. ISBN 978-807-2612-888.
PALÍŠKOVÁ, Marcela, Kateřina LEGNEROVÁ a Marek STRÍTESKÝ. Personální řízení: úvod do moderní personalistiky. V Praze: C.H. Beck, 2021, 264 s. ISBN 978-80-7400-702-6.
PHILLIPS, Jean a Stanley Morris GULLY. Human resource management. International ed. [Mason]: South-Western Cengage Learning, 2014, 512 s. ISBN 978-1-111-53356-4.
ŠIKÝŘ, Martin. Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů. Praha: Grada, 2014, 200 s. ISBN 978-80-247- 5212-9.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Kamil Dobeš, Ph.D.**
Ústav ekonomie

Datum zadání bakalářské práce: **11. února 2022**
Termín odevzdání bakalářské práce: **20. května 2022**

L.S.

prof. Ing. David Tuček, Ph.D.
děkan

doc. Ing. Petr Novák, Ph.D.
garant studijního programu

Ve Zlíně dne 11. února 2022

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním diplomové/bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že diplomová/bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk diplomové/bakalářské práce bude uložen na elektronickém nosiči v příruční knihovně Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji diplomovou/bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – diplomovou/bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen připouští-li tak licenční smlouva uzavřená mezi mnou a Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně s tím, že vyrovnání případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování diplomové/bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové/bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem diplomové/bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji,

1. že jsem na diplomové/bakalářské práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.
2. že odevzdaná verze diplomové/bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně

Jméno a příjmení: Aneta Križanová

.....
podpis diplomanta

ABSTRAKT

Bakalářská práce je zaměřena na analýzu získávání a výběru pracovníků ve společnosti VIVA CV s.r.o., jejichž hlavním předmětem podnikání je obrábění. Cílem práce je na základě provedené analýzy zpracovat návrhy a doporučení pro danou firmu. Práce je koncipována do dvou částí, a to na teoretickou a praktickou část.

V teoretické části jsou zpracovány poznatky z rozboru literárních zdrojů, jež jsou zásadní pro pochopení systému získávání a výběru pracovníků. Na poznatky získané z odborné literatury navazuje praktická část. V praktické části je nejprve představena společnost, následně je pak provedena analýza procesu získávání a výběru zaměstnanců. Poznatky z analýzy jsou poté využity v kvalitativních rozhovorech se zaměstnanci. Na závěr jsou v praktické části představeny návrhy a doporučení, které by měly vést ke zlepšení procesu získávání a výběru zaměstnanců.

Klíčová slova: řízení lidských zdrojů, získávání zaměstnanců, výběr zaměstnanců, metody, proces.

ABSTRACT

The bachelor thesis is focused on the analysis of recruitment and selection of employees in the company VIVA CV s.r.o., whose main business is machining. The aim of the work is based on the analysis to develop proposals and recommendations for the company. The thesis consists of two parts, the theoretical and the practical part.

The theoretical part deals with knowledge from the analysis of literary sources, which are essential for understanding the recruitment and selection system. The practical part builds on the knowledge gained from the theoretical part. At first, the company is introduced in the practical part, subsequently, an analysis of the process of recruitment and a selection of employees is performed. The findings of the analysis are then used in a qualitative interview with employees. Finally, the practical part presents proposals and recommendations that should lead to an improvement of the process of recruitment and selection of employees.

Keywords: human resource management, recruitment of employees, employee selection, methods, process.

Touto cestou bych ráda poděkovala svému vedoucímu panu Ing. Kamilovi Dobešovi, Ph.D. za odborné vedení, ochotu a poznatky, které mi během bakalářské práce poskytl.

Velké poděkování také patří personální pracovníci společnosti VIVA CV s.r.o. za věnovaný čas a za poskytnutí všech interních informací a podkladů, které byly k vypracování práce nezbytné.

V neposlední řadě bych chtěla poděkovat své rodině a svému příteli za jejich trpělivost a podporu během celého mého studia.

Prohlašuji, že odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

OBSAH

ÚVOD.....	9
CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE.....	10
I TEORETICKÁ ČÁST.....	11
1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ.....	12
1.1 CÍLE ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ.....	12
1.2 MODEL Y ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ.....	13
1.3 PERSONÁLNÍ PRÁCE.....	16
2 ZÍSKÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ.....	19
2.1 ZDROJE ZÍSKÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ.....	20
2.2 PROCES ZÍSKÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ.....	23
2.3 METODY ZÍSKÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ.....	25
2.4 ANALÝZA PRACOVNÍHO MÍSTA.....	28
3 VÝBĚR ZAMĚSTNANCŮ.....	30
3.1 KRITÉRIA VÝBĚRU.....	30
3.2 FÁZE VÝBĚRU PRACOVNÍKŮ.....	31
3.3 METODY VÝBĚRU.....	32
3.4 PROCES ADAPTACE.....	36
4 SOUČASNÉ TRENDY PŘI ZÍSKÁNÍ A VÝBĚRU PRACOVNÍKŮ.....	37
4.1 SOCIÁLNÍ SÍŤ.....	37
4.2 GENERACE Y.....	38
4.3 ONLINE POHOVOR A TESTOVÁNÍ.....	39
5 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI.....	40
II PRAKTICKÁ ČÁST.....	41
6 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI.....	42
6.1 ZÁKLADNÍ INFORMACE.....	42
6.2 PŘEDMĚT PODNIKÁNÍ.....	43
6.3 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA SPOLEČNOSTI.....	43
6.4 ANALÝZA STRUKTURY ZAMĚSTNANCŮ.....	44
7 ZÍSKÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ.....	47
7.1 ZDROJE ZÍSKÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ.....	47
7.2 METODY ZÍSKÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ.....	48
7.3 PROCES ZÍSKÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ.....	52
7.4 SHRUTÍ KAPITOLY ZÍSKÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ.....	54

8	VÝBĚR ZAMĚSTANCŮ.....	56
8.1	POŽADAVKY.....	56
8.2	VÝBĚROVÉ ŘÍZENÍ.....	56
8.3	ROZHODNUTÍ O PŘIJETÍ DO PRACOVNÍHO POMĚRU.....	58
8.4	ADAPTAČNÍ PROCES.....	58
8.5	ROZPOČET NA ZAMĚSTNANCE.....	58
8.6	SHRnutí KAPITOLY VÝBĚRU ZAMĚSTNANCŮ.....	60
9	PRŮZKUM ZÍSKÁVÁNÍ A VÝBĚRU ZAMĚSTNANCŮ.....	62
9.1	CÍL VÝZKUMNÉHO ŠETŘENÍ.....	62
9.2	FORMULACE OTÁZEK.....	62
9.3	SHRnutí VÝSLEDKŮ VÝZKUMU.....	64
10	ZHODNOCENÍ A NÁVRHY KE ZLEPŠENÍ PROCESU ZÍSKÁVÁNÍ A VÝBĚRU PRACOVNÍKŮ.....	66
10.1	GOOGLE ANALYTICS.....	67
10.2	VYUŽÍVÁNÍ SOCIÁLNÍCH SÍTÍ, LEVNĚJŠÍCH PRACOVNÍCH PORTÁLŮ.....	67
10.3	HODNOTÍCÍ DOKUMENT UCHAZEČE.....	68
10.4	JEDNOTNÝ FORMULÁŘ.....	69
10.5	SHRnutí NÁVRHŮ A DOPORUČENÍ PRO FIRMU.....	69
	ZÁVĚR.....	71
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	73
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	76
	SEZNAM OBRÁZKŮ.....	77
	SEZNAM TABULEK.....	78
	SEZNAM PŘÍLOH.....	79

ÚVOD

V současné době je na trhu práce velký problém s nedostatkem pracovních sil. Počty volných pracovních míst se každoročně zvyšují, zatímco počty uchazečů hledající práci mají spíše degresivní charakter. Na trhu nastává velmi velké konkurenční prostředí, kdy firmy navzájem mezi sebou bojují o každého nového zaměstnance. Největší poptávka je hlavně po dělnických pozicích, které chce rok od roku vykonávat stále nižší procento lidí. Tato pozice je náročná převážně kvůli třísměnnému provozu, který narušuje spánkový režim jednotlivce. Firmy se proto snaží nabízet nově přijatým pracovníkům nástupní odměny, odměny za zaučení či jiné finanční ohodnocení, které jiní zaměstnavatelé v jejich okolí nenabízejí.

Hlavním kritériem i předpokladem pro úspěšnou firmu jsou její zaměstnanci, bez kterých není možné, aby jakákoliv společnost dosáhla svých stanovených cílů. Klade se velký důraz na zajištění co nejlepších pracovních podmínek novému pracovníkovi, na dostatečné adaptační období, sloužící k přizpůsobení pracovníka novému pracovnímu režimu, firemní kultuře a hodnotám. Na druhou stranu by si měla společnost vybírat své zaměstnance obezřetně, tak aby jí výběr pracovníka nezpůsobil více škody nežli užitku. Bohužel je v současné době odlišný trend, jelikož se firmy potýkají s nízkým zájmem ze strany uchazečů, a tak pomalu upouští ze svých hlavních kritérií k výběru zaměstnanců, celý proces zjednodušují a kladou nižší požadavky na uchazeče. A právě na tuhle problematiku je zacílena tato bakalářská práce.

Bakalářská práce je rozdělena do dvou částí, a to na teoretickou a praktickou část. V teoretické části je kladeno za cíl zpracovat literární poznatky na základě literárních pramenů od autorů, kteří se problematice procesu získávání a výběru zaměstnanců věnují. Jsou zde popsány základní typy zdrojů a metod i celý proces sloužící k získání nové pracovní síly. Uvedeny jsou také hlavní kritéria při výběru nového pracovníka a důkladně jsou popsány jednotlivé fáze výběru zaměstnance, včetně metod výběru a procesu adaptace.

V praktické části pak dochází k aplikaci poznatků, které byly získány v teoretické části z literárních zdrojů. Nejprve je představena a popsána společnost VIVA CV s.r.o., její aktuální způsoby získávání a výběru pracovníků. Následně je proveden kvalitativní rozhovor se zaměstnanci, který poskytuje druhý pohled na problematiku náboru pracovníků. Na základě těchto poznatků jsou stanoveny návrhy vedoucí ke zlepšení stávajícího procesu získávání a výběru pracovníků.

CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Nejcennějším kapitálem společnosti jsou zaměstnanci, bez kterých by žádná firma nemohla být úspěšná. Důležitým kritériem pro toto pravidlo je také vhodný výběr nových zaměstnanců, kteří budou pro firmu znamenat přínos. Touto problematikou se zabývá tato bakalářská práce, jejíž hlavním tématem je analýza získávání a výběru zaměstnanců ve společnosti VIVA CV s.r.o. Cílem práce je na základě provedené analýzy zpracovat návrhy a doporučení pro danou firmu.

Teoretická část práce vychází z průzkumu poznatků z literárních pramenů, které jsou uvedené na konci bakalářské práce. Smyslem zpracování literárních poznatků je uvést všechny základní informace o problematice získávání a výběru zaměstnanců.

Praktická část plynule navazuje na teoretickou část, vychází tedy z poznatků a informací, které jsou v ní uvedeny. Cílem praktické části je poskytnutí komplexního pohledu na danou problematiku týkající se nábory pracovníků se zřetelem na aktuální situaci, kdy se většina firem potýká s nedostatkem pracovních sil. Tato část práce zahrnuje také cenové porovnání inzertních portálů, využití personálních ukazatelů (ukazatel fluktuace) či třeba podrobné rozpočty na zvolená pracovní místa.

Ke splnění tohoto cíle jsou zapotřebí interní dokumenty, které zahrnují organizační i funkční schéma zaměstnanců, personální strategii firmy, adaptační proces různých pracovních pozic, rozpočtové dokumenty na pracovní pozice. Důležitost je také kladena na nestrukturované rozhovory s personální pracovníci společnosti, která poskytuje veškeré dokumenty a informace k práci. Dále je provedeno kvalitativní šetření se zaměstnanci a vyvození druhého úhlu pohledu na proces získávání a výběru zaměstnanců očima pracovníků.

V závěrečné části práce je uvedené zhodnocení celého náborového systému, ale především jsou navržena opatření, která naráží na problematiku, jak získat potřebné pracovníky pro firmu a jak takové pracovníky vybírat. Důraz je zde kladen na nižší náklady a také na zaměstnance, kteří usilují o zlepšování společnosti i své pracovní stránky.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Řízením lidských zdrojů se považují všechny činnosti, které se týkají zaměstnání, řízení lidí v organizacích, strategického řízení lidských zdrojů, řízení lidského kapitálu, řízení znalostí, rozvoje organizace, společenské odpovědnosti organizace až po péči o zaměstnance. (Armstrong, 2015, s. 45). Největší podstatou této disciplíny je ovšem vytváření vzájemných vztahů na pracovišti, uspokojování osobních potřeb lidí a podpora realizace jejich pracovních cílů. (Armstrong, 2015, s. 44)

Termínem řízení lidských zdrojů označujeme personalistiku, jejíž kompetencí je řízení a vedení lidí na pracovišti a nynější pojetí personální práce. Obsahem řízení lidských zdrojů je intelektuální kapitál, což je kapitál, který je složen z lidského, společenského i organizačního bohatství. Mluvíme tedy o nehmotných zdrojích, které společně s hmotnými zdroji tvoří celkovou hodnotu organizace. Lidský kapitál obsahuje souhrn znalostí, dovedností a schopností lidí. Tento souhrn je nezbytnou součástí k dosahování cílů. Společenský kapitál je souhrnem veškerých interakcí mezi lidmi v organizaci i mimo ni. Institucionalizované znalosti vlastněné organizací nazýváme organizační kapitál. (Šikýř, 2014, s. 20)

Podle Koubka (2012, s. 15) je tahle disciplína základem řízení organizace, nejpodstatnější úlohou manažerů, díky níž se dá vyjadřovat hodnota lidí a lidské pracovní síly, která je považována za jádro výrobního vstupu a činností organizace.

Moderní koncepce řízení lidských zdrojů odkazuje na rozvoj moderních technologií, kybernetiky a informatiky. Tyto elementy mají vliv na efektivnější organizační strukturu, efektivnost práce či zvyšování pracovní výkonnosti v organizaci. Dochází tak ke změnám v přístupech a prioritách práce manažerů, k eliminaci negativních důsledků snižování pracovního výkonu zaměstnanců. Tyhle přístupy by však nikdy neměly probouzet jejich obavy o své pracovní pozice. (Kubalák, 2013, s. 22)

1.1 Cíle řízení lidských zdrojů

Pro realizaci cílů je potřeba neustále zlepšovat využití materiálních, finančních, informačních a lidských zdrojů. Základem úspěchu a spokojenosti zaměstnanců je vytvoření takových podmínek, které podpoří využití schopností každého člověka. Cílem je vybrat lidem ideální pracovní místo, kde budou spokojeně plnit své pracovní úkoly s využitím svých znalostí, dovedností a schopností. Dalším cílem je formování týmu, prohlubování

mezilidských vztahů v organizaci, jež jsou důležitým bodem v nejmodernějším pojetí řízení lidských zdrojů. Dále pak rozvíjet osobní i sociální rozvoj zaměstnanců s důrazem na zlepšování kvality jak osobního, tak pracovního života. A v neposlední řadě sledovat zájmy a práva všech zaměstnanců i samotné organizace. (Koubek, 2015, s. 16-18)

Armstrong (2015, s. 48) mezi hlavní cíle zařazuje:

- Podporu dosažení takových strategických cílů, které budou v naprostém souladu se strategií organizace.
- Podílení se na zvyšování výkonu v oblasti kultury.
- Zajišťování nadaných a loajálních lidí pro organizaci.
- Vytváření takových pracovních míst a vztahů, kde bude dominovat důvěra mezi nadřízenými a zaměstnanci.
- Podporu etických pravidel řízení lidských zdrojů.

Podle (Lochmannové, 2016, s. 13) jsou klíčové dva základní cíle. První cíl je zaměřený na vytvoření takových podmínek v organizaci, které umožní dosahovat optimálních výsledků a druhý cíl se týká potřeb a tuh pracovníků, které by měla organizace plně respektovat a přizpůsobovat se jim.

1.2 Modely řízení lidských zdrojů

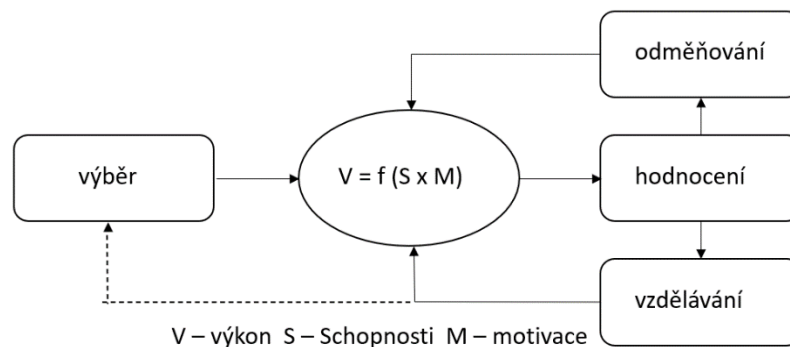
Šikýř (2014, s. 35) uvádí, že historie modelů řízení lidských zdrojů sahá až do poloviny osmdesátých let 20. století v Americe. Za jeden z prvních modelů se považuje Michiganský model.

1.2.1 Michiganský model

Michiganský model neboli model shody je vytvořen k tomu, aby došlo k souladu mezi strukturou, strategií a systémem řízení lidských zdrojů v organizaci. Model řízení lidských zdrojů ovlivňuje výkon organizace napříč výkonem lidí. Základem pro ovlivnění všech schopností a motivací k vykonávání domluvené práce a zároveň dosahování daného výkonu spočívá v zaměstnaneckém:

- výběru,
- hodnocení,
- odměňování,

- vzdělávání. (Šikýř, 2014, s. 35-36)



Obrázek 1 Michiganský model řízení lidských zdrojů
(vlastní zpracování dle Šikýře, 2014, s. 36)

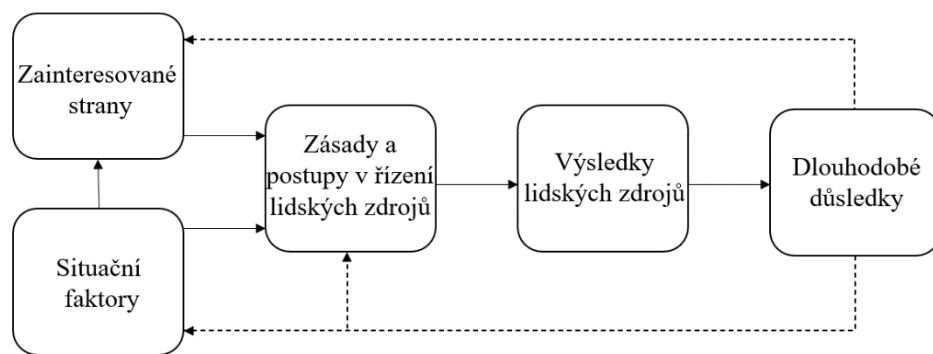
1.2.2 Harvardský model

Je založen takový model řízení lidských zdrojů, který je souhrnem všech rozhodnutí a činností manažerů, které mají vliv na vztah mezi zaměstnancem a organizací. Pro tento model je typické přijímání větší odpovědnosti liniových manažerů za sjednocení konkurenční strategie a personálních činností. Ze strany personalistů je klíčová správná formulace politiky lidských zdrojů, která se podílí na usměrňování jednotlivých návrhů a činností řízení lidských zdrojů. (Armstrong, 2015, s. 53)

Podle Šikýře (2014, s. 37) je základní úlohou v řízení lidských zdrojů u Harvardského modelu manažerská úloha. Zainteresované strany (majitelé, manažeři, veřejnost, pracovníci apod.) a působení situačních faktorů vevnitř i vně organizaci mají vliv na zásady a postupy v řízení lidských zdrojů. Zásady a postupy utváří výsledky lidských zdrojů, jako jsou například: loajalita pracovníků v organizaci, schopnosti k výkonu práce apod., které mají dlouholeté dopady na jedince, organizaci, společnost.

Zásady a postupy lidských zdrojů obsahují:

- vliv zaměstnanců,
- mobilitu lidských zdrojů,
- systém odměňování,
- systém práce.



Obrázek 2 Harvardský model řízení lidských zdrojů (vlastní zpracování dle Šikýře, 2014, s. 37)

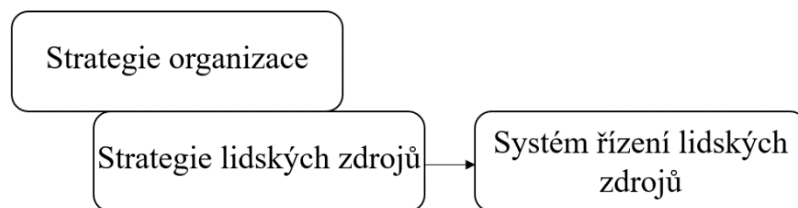
1.2.3 Evropský model

Evropský model zohledňuje vliv právního prostředí, odborových organizací a kolektivní odpovědnosti. Brewster se tento model pokusil vymezit takto:

- okolí – zavedené právní prostředí,
- cíle – klíčem k dosažení cílů jsou lidé a kolektivní odpovědnost,
- specializace – rozbor nákladů a výnosů, souvislost okolí,
- vztahy s pracovníky,
- vztahy s liniovými manažery,
- role personálních pracovníků. (Armstrong, 2015, s. 54)

Šikýř (2014, s. 38) uvádí, že existují značné odlišnosti v právních, ekonomických, politických a dalších oblastech, jak mezi Amerikou a Evropou, tak i mezi evropskými státy. Tyhle odlišnosti vedly k přezkoumání původních amerických modelů řízení lidských zdrojů. Po přezkoumání došlo k univerzalistickým a kontingenčním odlišnostem ve srovnání Ameriky a Evropy a ke konvergenčním a divergenčním odlišnostem ve srovnání jednotlivých evropských zemí. Univerzalistické pojetí amerického řízení lidských zdrojů podporuje předpoklad „nejlepší praxe“ v zásadách a postupech, které vedou k lepším výkonům organizace, tím že firmy přeberou zásady a postupy úspěšnějších společností. Na druhé straně, kontingenční pojetí evropského řízení lidských zdrojů podporuje předpoklad „nejlepšího přizpůsobení“, kde zásady a postupy nejsou univerzální a jsou vždy ve vztahu s faktory jejich uplatňování. Divergenční pojetí u evropských zemí spočívá v hledání zásad pro každou jednotnou evropskou společnost.

Okolí organizace (politické, ekonomické, právní, sociální, kulturní, technické, technologické, demografické, přírodní aj.)



Obrázek 3 Model řízení lidských zdrojů v souladu s okolím organizace
(vlastní zpracování dle Šikýře, 2014, s. 39)

1.3 Personální práce

Podle Koubka (2012, s. 13) je pro fungující organizaci nezbytným úkolem shromažďovat, propojovat, zajišťovat pohyb a využívat materiální, finanční, lidské a informační zdroje. Zároveň uvádí, že lidské zdroje jsou jediným determinantem, které jsou na rozdíl od materiálních či finančních zdrojů živé a jsou schopné získávat a rozvíjet své znalosti a dovednosti, které poté uplatňují v řídicích a rozhodujících činnostech v dané společnosti. Důležitým faktorem k úspěšnosti organizace je uvědomění si hodnot a významu lidí, celkových lidských zdrojů. Za hlavní cíl personalistiky se považuje určení postavení personální práce v hierarchii řídicích činností, rozsahu i struktury jednotlivých oblastí a jejich zainteresovanosti, personální politiky a strategie organizace s minimálním zásahem ze strany státu.

Dvořáková (2012, s. 13) uvádí, že pojem personální práce není dodnes jednoznačně definován. Je to soubor několika skutečností, jako je například vytvoření pracovní funkce personalisty, zřízení útvaru personální práce a jeho začlenění v organizaci včetně postavení ředitele personální práce v hierarchii řízení. Tento pojem vyjadřuje filozofii, přístup organizace k řízení a vedení lidí, má vliv na získávání pracovníků, stabilizaci zaměstnanců, jejich spokojenost a motivaci k určitému druhu výkonu práce.

Můžeme se potkat hned s několika pojmy, jako je personální administrativa, personální řízení, řízení lidských zdrojů, řízení lidského kapitálu, které se v praxi zásadně neliší, avšak v odborných knihách jsou důkladně rozlišeny. Základním pojmem je personalistika, která v sobě zahrnuje souhrn činností spojených s obsluhou personálu podniku (od přijetí zaměstnanců přes jejich vzdělávání, ohodnocování až po propouštění). U personální

administrativy zasahuje stát do definování činností související s vedením, správou a uchováním informací o zaměstnancích v organizaci. (Lochmannová, 2016, s. 11)

1.3.1 Personální činnosti

Personální činnost je úkon, při kterém dochází k naplňování úkolů, které umožňují získávat, využívat a rozvíjet schopnosti a dovednosti lidí, napříč kterými dosahují strategických cílů organizace. (Šikýř, 2014, s. 22)



Obrázek 4 Personální činnosti (vlastní zpracování dle Šikýře, 2014, s. 22)

Mezi hlavní personální činnosti jsou zařazeny:

1. Vytváření a analýza pracovního místa – definice pracovních úkolů a spojování do pracovních míst (včetně veškerých pravomocí a odpovědností s nimi spojených), charakterizace jednotlivých pracovních míst.
2. Plánování lidských zdrojů – oblast plánování personálních činností, potřeb pracovníků a jejich osobního rozvoje.
3. Obsazování volných pracovních míst – získávání, výběr, přijímání uchazečů a jejich adaptace.
4. Řízení pracovního výkonu – pobízení zaměstnanců k vykonávání předem dohodnuté práce s ohledem na požadované výkony.
5. Odměňování zaměstnanců – princip motivace zaměstnanců k dosahování lepších výkonů.

6. Vzdělávání pracovníků – zlepšování výkonu práce na základě rozšiřování znalostí, dovedností a schopností pracovníků.
7. Péče o zaměstnance – dosahování nejlepších výkonů na základě vhodných pracovních podmínek.
8. Využívání personálního informačního systému – evidence zaměstnanců a údajů vyplývajících z pracovních vztahů, zabezpečování personální práce. (Šíkýř, 2014, s. 22-23)

Mezi další činnosti personální práce se zařazují:

- zkoumání trhu práce,
- zdravotní péče o zaměstnance,
- zjišťování a zpracování informací,
- pracovní zákony. (Koubek, 2015, s. 21-22)

1.3.2 Personální strategie

Richardson a Thompson definovali strategii jako: *Strategie, at' už je to strategie lidských zdrojů nebo jakákoliv jiná strategie řízení, musí obsahovat dvě podstatné náležitosti: musí obsahovat strategické cíle (tj. výsledky, kterých má být prostřednictvím strategie dosaženo) a zároveň musí obsahovat plán akcí (tj. postup a prostředky k dosažení strategických cílů).* (Armstrong, 2015, s. 71)

Personální strategie neboli strategie lidských zdrojů představuje komplexní pojetí cílů, které jsou provázané a jsou v souladu s ostatními cíli organizace. Stanovuje celkovou strategii organizace, reaguje na její změny, utváří vnitřní podmínky a respektuje vnější vlivy. Vytváření a formulování personální strategie je velice obecné a individuální, liší se různými způsoby řízení lidí s ohledem na jejich cíle.

Při formulování této strategie by se měl brát zřetel na:

- budoucnost organizace,
- úroveň výkonnosti, ziskovosti, produktivity, kvality i služeb zákazníkům,
- schopnost vyrovnat se s budoucími úkoly,
- kvalifikaci a výkonný potenciál zaměstnanců,
- investici do rozvoje schopností pracovníků. (Kociánová, 2012, s. 297-298)

2 ZÍSKÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ

Proces získávání pracovníků má za úkol zaplnit volná pracovní místa v organizaci vhodnými uchazeči na základě přiměřených nákladů a v požadovaném termínu, tedy včas. Tenhle proces obsahuje hned několik činností: rozpoznání a vyhledání vhodných uchazečů i informací o dostupném pracovním místě, vyjednávání, získávání informací k výběru nejadekvátnějších pracovníků, činnosti v organizačních a administrativních oblastech. Snahou je získat takové zaměstnance, které bude jejich práce naplňovat, kteří budou usilovat o co nejlepší výsledky a cíle, prosazovat stejné zájmy a hodnoty jako organizace. (Koubek, 2015, s. 126)

K tomu, aby mohlo dojít ke vzájemné dohodě mezi organizací a uchazečem, musí organizace poskytnout realistickou, spolehlivou, a hlavně pravdivou představu a požadavky na pracovníka, který by měl veškeré informace zvážit a rozhodnout se, zda se představa zaměstnavatele shoduje s jeho vlastní představou o práci a zda tomu odpovídají i jeho pracovní schopnosti. Jedině tak se dá dosáhnout optimálního pracovního prostředí s maximální loajlností. Evropská legislativa klade výrazný důraz na rovné zacházení v oblasti získávání pracovníků, a to zejména ve výběru zaměstnanců na základě jejich kvalifikačních předpokladů (bez jakékoliv diskriminace). Bere zřetel na ženy a menšinové skupiny a stanovuje podíl počtu získaných či povýšených žen a minorit. (Dvořáková, 2012, s. 145)

Získávání zaměstnanců je samostatný proces, který je spojován s analýzou, popisem pracovního místa a s výběrem zaměstnanců do firmy. Bohužel však procesy získávání, výběru pracovníků nebývají v praxi dostatečně oceněny. U tradičního přístupu získávání a výběru zaměstnanců se zohledňuje hledisko pracovního výkonu a hledisko vztahů jednoho pracovního místa ke druhému. (Mužík, 2017, s. 135-137)

Strategie získávání pracovníků se vzhledem k pracovnímu místu často odlišuje. Kvalifikovaní pracovníci, zahrnující právníky, vědce, manažery jsou obvykle přijímáni a získávání odlišným způsobem než mechanici či třeba pokladníci. Strategie jednotlivých zdrojů k získání nové pracovní síly se také zásadně liší v tom, zda pracovníci aktivně hledají práci. Aktivní uchazeč je ten, který hledá zaměstnání a je aktivní na trhu práce, kde hledá informace o pracovních příležitostech. K tomuto typu uchazeče je dosahováno na základě inzerce pracovních míst. Bohužel taková strategie není vždy zcela nejvýhodnější, jelikož zde

najdeme hromadu lidí, kteří přišli o práci, často svou práci mění, anebo nemají dostačující kvalifikaci. (Phillips, 2014, s. 142)

2.1 Zdroje získávání pracovníků

Prioritou v řízení lidských zdrojů v oblasti získávání zaměstnanců je nalézt vhodného kandidáta na dané pracovní místo, který úspěšně projde procesem výběrového řízení. Existují dva zdroje získávání zaměstnanců. První z nich je interní zdroj, tedy vlastní zdroj, anebo externí zdroj, tedy obrácení se na veřejnost. Samozřejmě lze tyto dva způsoby i kombinovat. (Měrtllová, 2014, s. 49)

Při plánování zaměstnanců se objevují dva typy prognóz, které vycházejí z vývoje programu výroby, změn technologie, organizace práce. Na tyto prognózy má značný vliv například demografický vývoj (věk zaměstnanců) nebo situace na trhu práce. (Lochmannová, 2016, s. 33)

Dle (Mužíka, 2017, s. 135) jsou vnitřní zdroje klíčové k získávání zaměstnanců a měly by být prvotním impulzem k tomu, aby došlo k nabídnutí volných pracovních míst svým zaměstnancům v organizaci. Značnou výhodou je znalost zaměstnanců i organizace o svých přednostech či slabinách, ztotožnění se se společnými hodnotami i firemním prostředím. Nevýhodou však může být konkurence na pracovišti ve snaze získat danou pracovní pozici za cenu všeho. Tohle může vést k narušení mezilidských vztahů uvnitř organizace či například k narušení pracovní morálky. Naopak získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů obvykle přináší smršť nových nápadů a inovací. Většinou se o danou pozici uchází i zkušení kvalifikovaní odborníci, kteří však představují i větší náklady pro organizaci. Oslovování těchto uchazečů probíhá buď přes inzerci v novinách, spolupráci s úřady práce, vzdělávacími institucemi nebo přes personální agentury, které využívají sociální sítě, anebo na základě doporučení.

Nabírání uchazečů z vnitřních zdrojů je snadnější a rychlejší způsob získávání zaměstnanců. Organizace zná daného člověka, informace o jeho pracovních schopnostech a dovednostech, eliminuje se zdlouhavé období adaptace, které snižuje pracovní výkon a eliminují se náklady na inzerci. Bohužel ne vždy je možné využít k zaplnění pracovních míst uchazečů z vnitřních zdrojů, a tak je třeba využít zdroje vnější, tedy oslovení úřadu práce, vzdělávacích institutů či jiných institucí na trhu pracovních sil. (Koubek, 2015, s. 131)

Interní i externí zdroje mají své silné stránky i omezení. Mnoho firem dává přednost získávání zaměstnanců z vnitřních zdrojů, avšak tohle rozhodnutí připraví firmu o nové poznatky a zkušenosti. Externí zdroje jsou přínosem nových poznatků, avšak na druhou stranu jsou nákladnější a obvykle je trvá déle získat. (Phillips, 2014, s. 143)

2.1.1 Vnitřní zdroje

Interní zdroje představují současní pracovníci. Personalisté mají veškerý potřebný přehled o úrovni kompetencí dílčích pracovníků pro pozici, o kterou se uchází. Tyto přehledy mají na základě výsledků hodnocení, školení, plánování kariéry. Personalisté spolu s výkonným manažerem a svými podřízenými musí zvážit, zda je pro danou pozici, daný zaměstnanec vhodný, popřípadě zda by nebylo lepší ji obsadit uchazečem z externích zdrojů. (Pilařová, 2016, s. 66)

S nabídkou volného pracovního místa uvnitř podniku dochází k oslovení pracovníků, kteří dospěli k tomu, že zvládnou vykonávat náročnější práci, než jakou doposud vykonávají nebo kteří chtějí změnit pracovní pozici. Dále se oslovují například pracovníci, kteří jsou z práce uvolněni z důvodu organizačních změn či z důvodu toho, že jsou nahrazeni strojem. (Koubek, 2015, s. 129)

Vnitřní nábor představuje využívání lidských zdrojů v organizaci, kde je zaznamenán pohyb zaměstnanců z jednoho místa na druhé. Zaměstnanci se o volné pozici dozvídají prostřednictvím intranetu, na nástěnkách, ve firemních novinách a podobně. Existují zde tři různé druhy pohybu zaměstnanců. Může docházet k povyšování zaměstnanců (vertikálnímu pohybu), změně druhu vykonávané práce (horizontálnímu pohybu), propadnutí se na nižší pozici.

Výhody získávání zaměstnanců z vnitřních zdrojů:

- pozitivní dopad na rozvoj a postup pro zaměstnance,
- rychlejší naplnění pracovních míst,
- nižší náklady na získávání zaměstnanců,

Nevýhody získávání zaměstnanců z vnitřních zdrojů:

- méně nových nápadů a inovací pro organizaci,
- konkurence mezi zaměstnanci,
- povýšení za zásluhy. (Měrtlová, 2014, s. 49-50)

2.1.2 Vnější zdroje

Do vnějších zdrojů zařazujeme osoby na trhu práce, a to jak nezaměstnané, tak zaměstnané u jiných firem. Nejčastějším nástrojem k informovanosti o volné pracovní pozici využívají personální pracovníci inzerci, kde musí být vždy pečlivě vylíčen obsah, forma a nosič informace. Nosič informace je klíčový a musí být vždy vybrán tak, aby korespondoval se skupinou lidí, kterou je ve snaze inzerovat. (Pilařová, 2016, s. 66)

Do skupiny externích zdrojů spadají volné pracovní síly na trhu práce (evidované na úřadech práce), absolventi vysokých škol nebo jiných vzdělávacích institutů, zaměstnanci konkurence, kteří chtějí svého zaměstnavatele změnit nebo které zaujme pracovní nabídka dané organizace. Dále se zde můžou zařazovat ženy v domácnosti nebo po mateřské, důchodci, studenti, zahraniční zdroje. (Koubek, 2015, s. 130)

Většinou se tenhle způsob využívá, pokud jsou vyčerpány možnosti interních zdrojů nebo pokud se hledá osoba s jinými kvalifikačními schopnostmi, než které mají uchazeči z firmy. Pracovníci jsou hledáni na základě inzerátů, nejčastěji teda v novinách, časopisech, internetových stránkách, dále třeba pomocí spolupráce s vysokými školy, vzdělávacími instituty nebo s úřadem práce. Častým případem externího zdroje získávání zaměstnanců je doporučení od svého zaměstnavatele nebo využívání moderní formy získávání zaměstnanců tzv. headhunting, což znamená lovení vysoce výkonných manažerů od konkurence.

Výhody získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů:

- škála nových pohledů, názorů,
- využití schopností, dovedností, znalostí zaměstnance,
- širší a snadnější možnosti výběru uchazečů.

Nevýhody získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů:

- využívání zprostředkovatelských agentur je zpravidla nákladnější,
- adaptace a zapracování je časově náročnější. (Měrtlová, 2014, s. 50)

2.2 Proces získávání pracovníků

V dnešní době je proces získávání pracovníků natolik propracovaný, že je vhodné ho dodržovat. Předpokladem pro efektivní proces získávání zaměstnanců je dokonalá znalost povahy daných pracovních míst. Součástí personálního plánování je analýza pracovních míst a schopnost předvídat jeho změny. Organizace tím značně eliminuje časové ztráty a dobu, po které je dané místo neobsazeno.

Proces získávání pracovníků se skládá z několika kroků:

1. Identifikace potřeby získávání pracovníků – Tato potřeba vychází z plánů výroby, momentální i operativní potřeby. Personalisté spolu s liniovými manažery mají za úkol odhadnout takový počet kvalifikovaných pracovníků, kteří pokryjí potřebu pracovníků ve firmě. Identifikace by měla probíhat pokud možno s předstihem, aby se v případné nenadálé události stihlo pracovní místo zaplnit.
2. Popis a specifikace pracovního místa – Předtím než organizace osloví uchazeče, je nutné znát veškeré informace o volném pracovním místě, práci, požadavcích a podmínkách, které jsou na pracovníka kladeny. Následně je důležitá specifikace cílové skupiny, která bude firmou oslovena. V neposlední řadě jsou zvoleny typy dokumentů, které budou od uchazečů požadovány a následuje sestavení plánu předvýběru uchazečů na základě důležitosti jednotlivých kritérií, které by měli splňovat. V nabídce práce by měly být vždy uvedeny nejdůležitější charakteristiky z popisu a specifikace pracovního místa, na základě kterého se potencionální uchazeči budou moci rozhodnout.
3. Zvážení alternativ – Tento krok se využívá ke zvážení různých možností obsazení pracovního místa, což bude mít vliv na další kroky získávání i výběru zaměstnanců. Například pokrytí práce formou částečného úvazku, přesčasů, rozdělení práce mezi jiná pracovní místa nebo zrušení pracovního místa.
4. Výběr charakteristik popisu a specifikace pracovního místa – Tenhle krok je klíčový k získání uchazečů, kteří by měli o pracovní místo zájem. Popis a specifikace pracovního místa by neměla být rozepsána do úplných podrobností, ale měla by vystihnout nejdůležitější body a předpoklady, které jsou pro pracovní místo důležité. U popisu pracovního místa by měl být uveden název pracovního místa, funkce výkonu práce, pravomoci a odpovědnosti na pracovišti, místo výkonu dané činnosti, možnosti seberozvoje při výkonu práce, platové a pracovní ohodnocení. Firma by

měla klást největší důraz na přesnou formulaci požadavků o vzdělání, dovednostech, zkušenostech uchazečů. Uvedené požadavky Koubek rozděluje na nezbytné, žádoucí, vítané a okrajové. Tyto požadavky jsou uplatňovány u předvýběru a výběru zaměstnanců.

5. Identifikace potenciálních zdrojů uchazečů – V této části procesu získávání zaměstnanců se uvažuje nad tím, zdali je vhodnější se zaměřit na získávání pracovníků z vnitřních, vnějších nebo kombinovaných zdrojů. Podrobněji je to rozepsané v kapitole: Zdroje získávání zaměstnanců.
6. Volba metod získávání pracovníků – Metod získávání zaměstnanců je celá řada a v zásadě závisí na tom, z jakých zdrojů se firma rozhodne potenciální zaměstnance získat, jaké požadavky jsou na zaměstnance kladeny, jaká je situace na trhu práce a na délce, za jakou jsou schopni pracovní místo obsadit.
7. Volba dokumentů a informací požadovaných od uchazečů – Volba dokumentů představuje souhrn informací, které firma o uchazečích získá, do jaké míry budou podrobné, je jen na firmě. Nejpožadovanějšími dokumenty jsou doklady o vzdělávání a praxe, životopis, dotazník organizace, výpis z rejstříku trestů, reference minulých zaměstnání, lékařský výpis potvrzující zdravotní způsobilost uchazeče k výkonu práce.
8. Formulace nabídky zaměstnání – Zpracovává se na základě všech kroků, které měly být doposud učiněny. Formulace nabídky zaměstnání, kde není potřebná vysoká kvalifikovanost může být stručná, naopak u vysoce kvalifikovaného pracovního místa, které se často nevyskytuje na trhu práce, by měla být formulace podrobnější, popřípadě podpořena zaměstnaneckými výhodami. Formulace nabídky má být vytvořena tak, aby nevhodné kandidáty odradila a vhodné přilákala. Kromě obsahu nabídky se zvažuje také její forma a umístění.
9. Uveřejnění nabídky zaměstnání – Představuje období, kdy potenciální uchazeči nalézají nabídku zaměstnání, následně se o ní ucházejí a zasílají potřebné dokumenty. Aby bylo uveřejnění nabídky práce více efektivní, doporučuje se využívat několik způsobů najednou, využívat inzeráty, letáky či internet.
10. Shromažďování dokumentů a informací od uchazečů a jednání s nimi – Zde jsou uchazeči informováni o pracovním místě, dochází s nimi ke komunikaci a firma

získává další důležité dokumenty a informace o nich. Veškeré dokumenty by měly být zkontrolovány, aby nedošlo k vynechání důležitých informací.

11. Předvýběr uchazečů na základě předložených dokumentů a informací – Dochází k předvýběru kandidátů, podle vhodnosti na daný post. Nejčastěji tedy formou předběžného pohovoru, kdy se po absolvování tohoto pohovoru uchazeči rozdělí do tří skupin – velmi vhodní (uchazeči), vhodní (náhradníci), nevhodní.
12. Oslovení kandidátů k výběrovému řízení – Za ideální počet při obsazování méně kvalifikovaných prací se považuje 5-10 uchazečů na jedno pracovní místo. V případě obsazování vyšších funkcí se zpravidla doporučuje vyšší počet uchazečů. Seznam uchazečů je sestaven podle abecedy. (Koubek, 2015, s. 131-154)

2.3 Metody získávání zaměstnanců

Metod k získávání zaměstnanců je hned několik. Zpravidla se využívají k oslovení uchazečů na základě typu daného pracovního místa a firmy. Prvním krokem by měla být definice cílové skupiny, poté určení formy a obsahu inzerce. (Palíšková, 2021, s. 92)

Stanovení nejlepší metody závisí například na výběru zdroje získávání pracovníků, typu obsazení pracovního místa, požadavcích a podmínkách týkající se místa práce, zájmu uchazečů o práci, reputaci zaměstnavatele nebo firmy, sociální pozici a otázce peněz.

Při získávání pracovníků z vnitřních zdrojů se nejčastěji využívá inzerce pomocí intranetu nebo nástěnek, elektronická pošta, doporučení od nadřízených, přímé oslovení současných zaměstnanců. Naopak při získávání pracovníků z vnějších zdrojů se využívá inzerování prostřednictvím internetu, tisku, rozhlasu nebo televize, přímé oslovení osoby mimo organizaci nebo vzájemná kooperace s agenturami práce, vzdělávacími institucemi nebo úřadem práce. (Němec, 2014, s. 51)

V případě oslovení potenciálního pracovníka vlastními zaměstnanci, kteří ho následně doporučí pro danou pracovní pozici, dojde k finanční nebo jiné odměně zaměstnanců, kteří ho doporučili. Odměna se odvíjí od druhu pracovního místa a bývá obvykle vyplacena ve třech splátkách. K první splátce dochází v momentě přijetí pracovníka, ke druhé po ukončení zkušební pracovní doby a ke třetí po určité době působení na daném pracovním postu. Tenhle proces se označuje jako refferal program. (Palíšková, 2021, s. 92)

2.3.1 Členění metod

Tahle podkapitola je věnována členění jednotlivých metod získávání zaměstnanců a zhodnocení jejich výhod a nevýhod.

Online recruitment

Tahle metoda je založená na bázi internetu ve spolupráci se zprostředkovatelskými agenturami. Potencionální uchazeči své pracovní místo nalézají na webových stránkách organizace či na pracovních serverech, kde mohou zaměstnavatelům přímo odesílat své žádosti o práci nebo posílat své životopisy prostřednictvím e-mailu. V moderní době se také rozšířilo využívání sociálních sítí, jako je LinkedIn nebo třeba Facebook.

Výhody: Snadněji osloví větší rozsah lidí ucházející se o práci, je rychlejší a méně nákladný, poskytuje detailnější informace o nabídce práce i o firmě, využívá možnosti vyřizování žádostí o práci a životopisů pomocí e-mailů.

Nevýhody: Počet žádostí o zaměstnání není regulován a tato metoda nevyhovuje starším generacím.

Inzerování

Inzerování je sice tradiční metodou získávání zaměstnanců, v současné době však představuje úpadek a stále více dochází k upřednostňování online recruitmentu. Mezi hlavní cíle inzerátu spadá: přilákání a oslovení co největšího počtu vhodných uchazečů, upoutání a udržení jejich zájmu, podnětění k odpovědi. Inzerát by měl obsahovat jasné a přehledné informace o firmě, pracovním místě a místě jeho výkonu, požadavcích na profesionální pracovníky, platu, zaměstnaneckých výhodách a pokynech pro uchazeče. Titulek inzerátu a název pracovního místa i organizace by měl být nejvýstižnější a nejdůležitější částí k přilákání pozornosti. Uchazeči na inzeráty odpovídají většinou formou e-mailu, zasláním pošty nebo telefonicky.

Výhody: Oslovuje širokou škálu aktivních i neaktivních lidí hledající zaměstnání.

Nevýhody: V moderní době je inzerování v úpadku a je nahrazováno online recruitmentem. Bývá uplatňováno spíše pro pracovní pozice, které nevyžadují vyšší kvalifikaci.

Zprostředkovatelské agentury

Zprostředkovatelské agentury slouží především k získávání kancelářských a administrativních pracovníků. Informace o volném pracovním místě na danou pozici získávají hlavně registrovaní uchazeči, kterým upozornění přijde ve většině případů na e-mailovou adresu. Problémem takové agentury je stanovení vysoké ceny pro organizace.

Výhody: Získávání zaměstnanců přes agentury bývá efektivní, rychlé a šetří čas.

Nevýhody: V případě, že firma nestanoví přesné podmínky na daného pracovníka, může agentura doporučit nevhodného uchazeče. Další nevýhodou by mohla být i vysoká cena. (Armstrong, 2015, s. 280)

Úřady práce

Úřad práce bývá označován za nepříliš efektivní zdroj k získávání pracovníků pro více kvalifikované pozice, avšak v období propouštění ve firmách, zde tyhle pracovníky také nalezneme. (Urban, 2013, s. 40)

Výhody: Jsou zde minimální až nulové náklady a vedou si databáze o uchazečích.

Nevýhody: Jedná se převážně o rutinní práce nebo práce určené na méně kvalifikované pozice. (Armstrong, 2015, s. 280)

Poradenské činnosti zaměřené na získávání zaměstnanců

Tahle metoda zjednodušuje průběh získávání a výběru zaměstnanců a je možné ji využívat v plné anonymitě. Zahrnuje činnosti od uveřejnění nabídky práce až po předběžný výběr uchazečů. Za tuhle práci si účtují zpravidla patnáct až dvacet procent ze základu mzdy vykonané práce.

Výhody: Poskytují odborné znalosti a zjednodušují průběh získávání a výběru zaměstnanců.

Nevýhody: Ceny jsou hodně vysoké. (Armstrong, 2015, s. 281)

Poradenské činnosti zaměřené na přímé vyhledávání

Využívá se, pokud se firma snaží obsadit vysoce kvalifikované pracovní místo, za předpokladu že existuje jen omezený počet míst pro danou pozici. Dále se poradenská činnost zaměřuje na situace, kdy nedochází k zájmu vhodných kandidátů o práci, i za podmínky, že ve své stávající práci nejsou spokojeni. Poradenská firma je proto přímo

osloví. Cílem těchto firem je najít vhodného pracovníka na vhodné pracovní místo za předpokladu, že zde využijí všechny své odborné i manažerské potenciály.

Výhody: Oslovují a získávají kvalifikované pracovníky.

Nevýhody: Jsou nákladnější a jejich využití je omezené. (Urban, 2013, s. 41)

Vzdělávací instituce

Obsazení pracovních míst absolventy škol je velice efektivní a v pojetí nákladů velice výhodná metoda. Organizace kladou důraz na vlastní zaškolení pracovníků. (Urban, 2013, s. 40) Absolventi jsou do firem lákáni propagačními akcemi s využitím assessment center.

Výhody: Získávání nových uchazečů, nástup nové generace do firmy.

Nevýhody: Propagační akce a kampaně k přilákání absolventů se můžou prodražit.

Outsourcing procesu získávání zaměstnanců

Outsourcing je proces, kdy firma pověří dodavatele a předá mu veškerou odpovědnost v získávání zaměstnanců a obsazování pracovních míst, s výjimkou odpovědnosti za obsazování vyšších pozic (vrcholových manažerů, specialistů). Dodavatel o všech krocích k získání zaměstnanců jedná společně se zástupci organizace.

Výhody: Metoda šetří čas a firma má možnost se soustředit na jiné činnosti.

Nevýhody: Personalisté můžou mít strach ze ztráty kontroly nad náborovým programem. (Armstrong, 2015, s. 281-282)

2.4 Analýza pracovního místa

Analýza pracovních míst je proces zjišťování, zaznamenávání, uchovávání i analyzování všech informací, které umožňují získat přehled o úkolech, metodách, povinnostech i odpovědnostech na jiných pracovních místech. Na základě definování pracovních úkolů, dochází k uspokojení potřeb jak pracovníků, tak i celé organizace. (Koubek, 2015, s. 43)

K získávání pracovníků dochází na základě reálného popisu pracovního místa. Popis by měl obsahovat nejdůležitější charakteristiky, předpoklady pro obsazení pracovní pozice, dále také stručně vypsání odpovědnosti, pravomoci a cíle dané práce. Zaměřuje se také na začlenění pracovníka a na vytvoření těch nejlepších podmínek v organizační struktuře (mezi nadřízenými i podřízenými pracovníky). (Palíšková, 2021, s. 86)

Předpokladem úspěšné organizace je účelné, jasné i motivující vymezení náplně pracovního místa, které povede k plnění jejich hlavních cílů. V dnešní době stále více dochází k rozšiřování pracovních míst a k vykonávání týmových prací. Při definování pracovního místa se zde objevují otázky: Jaké jsou hlavní a vedlejší cíle organizace? Jakých kritérií a parametrů se využije k hodnocení práce na daném pracovním místě? (Urban, 2013, s. 58)

Při popisu i specifikaci daného pracovního místa by se mělo zaměřit na dokumenty, které poskytují veškeré údaje o pracovním místě i o nárocích na pracovní místo. Tyto informace jsou důležité pro manažery i personalisty, kteří se snaží pracovní místo obsadit. (Šikýř, 2014, s. 90)



Obrázek 5 Charakteristiky pracovního místa
(vlastní zpracování podle Palíškové, 2021, s. 66)

Tato analýza se využívá pro stanovení náborových požadavků, vypracování náborového plánu, výběru uchazečů, vytváření školicích plánů pro zaměstnance, vytváření plánů odměňování a hodnocení výkonu. Dle výzkumu je dokázáno, že organizace, které využívají analýzu pracovních míst, překonávají své konkurenty. (Phillips, 2014, s. 118)

3 VÝBĚR ZAMĚSTNANCŮ

Druhým procesem po získávání zaměstnanců, je výběr zaměstnanců. Primárním cílem je rozeznat, který z uchazečů má nejlepší předpoklady a nejvíce vyhovuje danému výkonu práce. Z hlediska dlouhodobého pracovního poměru by měl uchazeč prokázat nejen nezbytnou způsobilost pro výkon práce, ale i rozvojový potenciál pro svůj pracovní post. (Němec, 2014, s. 53)

Důraz by měl být kladen na odborné a osobnostní charakteristiky jedince, jeho potenciál a flexibilitu, schopnost přizpůsobit se v kolektivu a příznivě ovlivňovat mezilidské vztahy na pracovišti. Všechny tyto předpoklady musí personalista při výběru zvážit a prověřit jejich validitu, najít vhodnou metodu při procesu výběru zaměstnanců. Bohužel ani v dnešní době ještě stále neexistuje metoda, která by zaručila výběr nejvhodnějšího kandidáta, který bude vůči firmě i sobě zodpovědný a bude plnit veškeré pracovní úkoly.

Největší důraz je zde kladen na závažnost rozhodování, organizační schopnosti a na vhodné jednání s budoucími pracovníky. (Koubek, 2015, s. 166)

Výběr zaměstnanců je oboustranná záležitost a obě strany, tedy uchazeč i zaměstnavatel mohou místo odmítnout. Vlastnosti i schopni uchazečů se ve většině případů těžko posuzují a měří, stejně tak jako požadavky na pracovní místo. (Měrtllová, 2014, s. 52)

3.1 Kritéria výběru

Podle Koubka (2012, s. 170) existují tři druhy kritérií při výběru zaměstnanců, a tím jsou celoorganizační kritéria, týmová kritéria a kritéria pracovního místa.

- Celoorganizační kritéria jsou založeny na znalostech, vlastnostech, které jsou pro organizaci přínosná, důležitá, cenná a předpokládají úspěšnost uchazeče při výkonu své práce. Dále také předpokládají, že uchazeč bude přispívat k rozvoji firmy a přijme hodnoty organizace.
- Týmová kritéria obsahují vlastnosti a schopnosti, které jedinci poslouží převážně k zapadnutí do kolektivu a k vytvoření pozitivního pracoviště mezi kolegy.
- Kritéria pracovního místa jsou tradičním způsobem a v zásadě tím nejdůležitějším při výběru pracovníka. Dochází zde ke snaze dosadit na dané pracovní místo nejideálnějšího pracovníka, který bude přesně odpovídat daným požadavkům.

Následující podkapitola je věnována podrobnějšímu postupu pro stanovení kritérií. Prvním důležitým krokem je stanovit požadavky k danému pracovnímu místu na základě vzdělání, kvalifikace či třeba dalších forem vzdělání (kurzů, certifikátů). Následně musí dojít k určení podoby, v jaké budou tyto požadavky chtít firmy předložit, aby mohlo dojít k jejich posouzení. Dalším krokem je sestavení kritérií úspěšnosti uchazeče v oblasti výkonu práce a vytvoření faktorů, které budou předvídat úspěšné výkony práce v budoucnosti, na základě například vzdělání, praxe, věku. Dále dochází ke stanovení týmových předpokladů na základě povahy práce s povahovou sociálních a pracovních charakteristik jedince. Posledním krokem je volba vhodné metody k výběru zaměstnanců a snaha najít způsob, jak získat objektivní informace o uchazeči na dané pracovní místo. (Měrtlová, 2014, s. 52-53)

3.2 Fáze výběru pracovníků

U procesu výběru pracovníků rozeznáváme fázi předběžnou a vyhodnocovací. Tenhle proces je úzce spojený s procesem získávání zaměstnanců.

1. Předběžná fáze – Tato fáze obsahuje tři kroky, které se musí učinit v případě nutnosti obsazení volného pracovního místa.
 - a) První krok se zabývá definicí a popisem pracovního místa. Pracovní místo musí být jasně a stručně definováno a musí mít stanovené pracovní podmínky.
 - b) Ve druhém kroku jsou definovány, jaké znalosti, dovednosti, schopnosti musí potenciální uchazeč k výkonu práce mít.
 - c) Třetí krok se týká specifikace požadavků na vzdělání, praxi, specializaci, dále také osobních vlastností, které jsou potřebné k výkonu práce.
2. Vyhodnocovací fáze – Tahle fáze následuje až po jistém časovém odstupu. Tedy až po době, kdy dojde k nashromáždění dostatečného počtu potenciálních uchazečů. Veškeré kroky se v této fázi stanovují rozdílně vzhledem k charakteru a obsahu práce pro danou pracovní pozici. Každý krok je doprovázen určitou metodou. Při výběru zaměstnanců se zřídka kdy využívá jen jedna metoda, z pravidla dochází k jejich kombinaci. (Koubek, 2015 s. 173-174)

Vašítková (2014, s. 158) zařazuje mezi nejdůležitější kroky k přijetí uchazeče:

- a) selekce životopisů, formulářů od uchazečů,
- b) zhotovení seznamu finálních kandidátů a pozvání k pohovoru,
- c) přijímací pohovor a testy,
- d) výběr uchazeče,
- e) nabídka pracovního místa,
- f) vytvoření a podpis pracovní smlouvy.

3.3 Metody výběru

Cílem výběru zaměstnanců je dosadit správného pracovníka na správné místo, tedy odhalit jeho vhodnost pro dané místo, které taky předpoví jeho výkonnost a úspěšnost. Vhodnost na dané pracovní místo se posuzuje na základě znalostí, dovedností, schopností, vzdělání a praxe. Mezi nejpoužívanější metody výběru zaměstnanců jsou zařazeny dotazníky, pohovory a reference. Dále pak výběrové testy a assessment centra. Pohovory většinou probíhají osobně, v moderní době však stále více roste možnost pohovorů přes telefon. (Armstrong, 2015, s. 286)

3.3.1 Dotazník

Dříve se využíval celostátně platný dotazník, který byl univerzální pro různé pracovní pozice. Dnes si většinou každá organizace vytváří svůj vlastní dotazník, a to buď univerzální, anebo diferencovaný na základě typu pracovního místa. Dotazníky jsou v písemné nebo v elektronické podobě a zakládají se do osobního spisu přijatého pracovníka.

3.3.2 Analýza životopisu

Analýza životopisu je natolik oblíbenou univerzální metodou, že se na mnoha vysokých školách vyučuje, jak napsat kvalitní životopis. Většinou je tato metoda kombinována s jinými. Náboráři vždy sledují hlavně dosavadní vzdělání, předešlé zaměstnání a praxi. (Koubek, 2015, s. 175)

Výsledkem je vytvoření dvou skupin – vhodní a nevhodní uchazeči. Seznam vhodných uchazečů by měl obsazovat pět až deset jmen. Vhodní uchazeči jsou následně pozváni k výběrovému řízení a nevhodní jsou slušně odmítnutí. (Šikýř, 2014, s. 103)

3.3.3 Pohovor

Pohovor je nejvyužívanější metodou a slouží k získávání a poskytování podrobnějších informací o uchazeči a o firmě, následně také k posuzování uchazeče. Pohovory se člení podle počtu zúčastněných osob, počtu kol výběru, testů, úkolů a dalších metod.

Členění podle počtu účastníků:

a) Pohovor 1 + 1

- Tenhle typ pohovoru je ideální pro méně kvalifikované pozice, jelikož jsou zde pouze dvě osoby - pověřená osoba z firmy a uchazeč. Atmosféra je zde uvolněnější a pohovor je veden spíše na přátelské bázi. Nevýhodou tohoto pohovoru může být subjektivní pohled pověřené osoby, která sama rozhoduje o výběru uchazeče.

b) Pohovor před posuzovateli

- Využívá se u kvalifikovanějších pozic a účastní se ho tři až čtyři osoby, většinou je zde přítomen nadřízený, personalista, psycholog a uchazeč. Pohovor se vede strukturovaný a posuzovatelé se ptají každého uchazeče na podobné otázky, které si následně zapisují a vyhodnocují nejlepšího kandidáta na základě nejvhodnější odpovědi. Součástí pohovoru je seznámení uchazeče s pracovním místem, definování požadavků na práci a otázky, jak ze strany posuzovatelů, tak i uchazeče samotného.

c) Postupný pohovor

- Je podobný jako pohovor 1 + 1 s rozdílem, že je zde více kol pohovorů následně po sobě, vždy s jiným posuzovatelem. Tenhle typ pohovoru bývá hodně náročný a je vytvořen hlavně pro testování toho, jak uchazeč reaguje pod stresem a jak dokáže reagovat na otázky po několika kolech pohovoru. Tenhle typ pohovoru se na rozdíl od pohovoru 1 + 1 provádí spíše u vyšších manažerských pozic.

d) Hromadný pohovor

- Je zde libovolně velká skupina uchazečů s posuzovateli, kteří pozorují, jak se jedinec chová ve skupině, jak dokáže reagovat na zadané úkoly v týmu a jakou osobnost a pozici ve skupině jedinec uchází. Pohovor je velice náročný na čas i paměť pozorovatele.

Členění podle typu pohovoru:**a) Nestrukturovaný pohovor**

- Není zde stanovený postup, obsah ani cíl pohovoru. Celý pohovor je subjektivního rázu a je založený na prvním dojmu, což neumožňuje stejné podmínky pro všechny uchazeče. Posuzovatel si nevede žádné podklady ani záznam o průběhu pohovoru.

b) Strukturovaný pohovor

- Pohovor je předem připravený. Je zde přiřazený čas na každou otázku a je rozplánovaný obsah i počet otázek. Pohovor je efektivní a objektivní, pro každého uchazeče jsou stejné podmínky. Podklady o průběhu pohovoru jsou založeny. Na druhou stranu je časově náročnější na přípravu a hůře posuzuje osobnost jedince.

c) Polostrukturovaný pohovor

- Obsahem tohoto pohovoru je strukturovaný i nestrukturovaný rozhovor. Celý pohovor je ohraničený časem. Jsou stanoveny cíle rozhovoru a uchazeči jsou pokládány připravené i náhodné otázky, které vyplynuly z konverzace. (Měrtlová, 2014, s. 55)

3.3.4 Assessment centre

Assessment centre neboli AC je metoda, kde se zkoumají veškeré osobnostní i pracovní schopnosti, chování uchazečů při řešení úkolů, a to jak ve skupině nebo i individuálně. Veškeré zkoumání probíhá mimo standartní pracoviště. AC zahrnuje proces výběru, hodnocení i vzdělávání zaměstnanců, rozvíjí jejich odbornost i potenciál pro danou práci. Řešení takových úkolů bývá doplněno pohovory, testy nebo simulacemi. Obvykle je zde osm až deset uchazečů a pět až sedm hodnotitelů. Tahle metoda je zcela objektivní a komplexní. Díky delší přípravě i realizaci jsou u této metody zaznamenány vyšší náklady.

3.3.5 Testování uchazečů

Testování je důležitým předpokladem pro získání veškerých informací o uchazečích. Cílem je zjistit informace o jejich schopnostech, dovednostech, úrovni inteligence, charakteru, osobnostních vlastnostech i nadání k tomu, aby docházelo k co nejlepším pracovním výkonům. K zjištění takových informací o uchazečích se používají psychologické testy, testy inteligence, osobnosti, schopností, způsobilosti. (Armstrong, 2015, s. 28)

- 1) Testy inteligence – Tyhle testy se zaměřují na mentální schopnosti. Snaží se posoudit, zdali je jedinec duševně schopen vykonávat danou práci. Poukazují na rozdíly v intelektuálních schopnostech lidí, v myšlení a v krátkodobé paměti uchazečů.
- 2) Testy osobnosti – Testy probíhají nejčastěji formou dotazníku, kdy se z jednotlivých odpovědí provádí rozbor osobnosti daného člověka k tomu, aby došlo k co nejlepšímu pracovnímu výkonu.
- 3) Testy schopností – Jsou to testy, které se snaží posoudit, co všechno je člověk (zaměstnanec) schopen vykonat. Zkoumají se zde proto znalosti a dovednosti uchazečů pro výkon práce. K testování se využívají modelové situace. (Šikýř, 2014, s. 104)
- 4) Testy způsobilosti – Využívají se pouze pokud je dotyčný už obeznámen s požadovanou prací a má s výkonem takové práce zkušenosti. Vztahují se k profesi, kde má uchazeč na základě přiděleného úkolu dokázat, že je způsobilý k výkonu práce, tedy že ví, jak s takovým úkolem vynaložit. (Armstrong, 2015, s. 290)

3.3.6 Zkoumání referencí

Reference jsou získávány od jiných zaměstnavatelů daného uchazeče nebo třeba i ze školy. Se souhlasem uchazeče je kladeno za cíl rozšířit informace o jeho minulém výkonu práce, dovednostech a schopnostech, úkolech a povinnostech, které měl na starosti, pravomocích či odpovědnostech. (Šikýř, 2014, s. 105)

3.3.7 Přijetí na zkušební dobu

Přijetí na zkušební dobu je jedna z nejefektivnějších metod, nevýhodou je však její nákladovost a bezohlednost vůči propuštěným uchazečům. Je založena na principu přijmutí 2 až 4 uchazečů, kteří prošli výběrovým kolem a jeví se jako ideální kandidáti. Těmto potenciálním pracovníkům je přidělena práce a jsou po určitou dobu monitorovány jejich pracovní výsledky. Uchazeč s nejlepšími výsledky ve firmě zůstane a ostatní jsou propuštěni.

3.4 Proces adaptace

Pojem adaptace je proces, kdy se jedinec musí přizpůsobit podmínkám, ve kterých se nachází a zároveň musí udržovat vnitřní rovnováhu. Celý proces adaptace je založen na biologické i psychologické funkci, tedy funkci s emocionální zpětnou vazbou. (Paulík, 2017, s. 13)

Jde o začlenění nově přijatého zaměstnance do kompletního systému organizace. Dochází k sociální a pracovní adaptaci, kdy je nezbytné, aby nový zaměstnanec přijal veškeré hodnoty firmy, požadavky na pracovišti a kolektiv. Větší organizace zajišťují adaptační programy, které dokážou ještě rychleji a efektivněji začlenit zaměstnance do kolektivu. V tomhle programu získá zaměstnanec od personálního útvaru veškeré informace o podniku a informační příručku, kde nalezne pracovní podmínky, zaměstnanecké výhody atd. Následně je nový zaměstnanec přidělen svému nadřízenému pracovníkovi, který ho seznamuje se samotnou prací a poté jej představí spolupracovníkům na pracovišti. (Dvořáková, 2012, s. 162-163)

Adaptace zaměstnanců probíhá buďto formálně nebo neformálně. Formální adaptace je zajištěna soustavně manažerem nebo zkušeným zaměstnancem, zatímco neformální adaptace je zajištěna spolupracovníky a probíhá spontánně.

Adaptace probíhá dnem příchodu do nové práce a končí dnem, kdy manažer usoudí, že je zaměstnanec schopen vykonávat sjednanou práci sám. K tomuto rozhodnutí mu pomohlo formální i neformální hodnocení v průběhu a na konci jeho adaptace. K neformálnímu hodnocení dochází podle potřeby při výkonu práce, kdy je zaměstnanec kontrolován svým nadřízeným, který mu možné chyby na pracovišti vytkne a pomůže mu jejich vznik eliminovat. Formální hodnocení probíhá na konci adaptačního programu, kdy manažer zaměstnanci shrne jeho pracovní průběh, výsledky adaptačního programu a vyhodnotí, zdali s ním uzavře dohodu o výkonu práce. (Šikýř, 2016, s. 116)

4 SOUČASNÉ TRENDY PŘI ZÍSKÁNÍ A VÝBĚRU PRACOVNÍKŮ

Lidé s věkem stárnou a sbírají své zkušenosti, ze kterých potom čerpají. Když si personální pracovník vybírá z několika možností a vychází pouze z minulých zkušeností, nepodaří se mu jim přizpůsobit. Naopak když ignoruje minulost, prožívá ji znovu. Spojení budoucnosti a minulosti znamená učit se principům z minulosti a přizpůsobit je budoucnosti. (Ulrich, 2012, s. 23)

4.1 Sociální sítě

Sociální sítě dnes využívá téměř každý, dokonce i samotné organizace, které je využívají primárně pro interní komunikaci mezi zaměstnanci, vedením, organizací i klienty. Kromě interní komunikace je organizace využívají k získávání pracovníků na online pracovním trhu. Sociální sítě však představují i velké nebezpečí. Zaměstnanci se můžou zlákat plným využíváním sociálních sítí, a tudíž se sníží jejich produktivita nebo můžou sdílet nevhodný obsah a projeví se to v jejich i ve firemní špatné pověsti. Mezi nejvyužívanější sociální sítě ve světě personalistů patří: Facebook, LinkedIn, Twitter. (Horváthová, 2016, s. 296-297)

Jak již bylo zmíněno sociální sítě nenesou pouze kladné vlastnosti. Personalista si o nás může dohledat informace na webových stránkách nebo sociálních sítích. Aktivita, kterou lidé vykazují na sociálních sítích se ukládá a vždy lze dohledat. Proto by měl uchazeč dbát na svou reputaci. Nejoblíbenější platforma LinkedIn, která slouží k vyhledávání nových pracovníků nese také svá rizika. Jelikož je tahle platforma otevřená všem a pohybuje se zde mnoho firem, v případě že bude mít jedinec účet na téhle stránce, může to vyvolat konflikt nebo dokonce i propuštění ze současného zaměstnání. (Žufan, 2012, s. 66)

Vyhledávání a získávání pracovníků z online pracovního trhu je méně nákladné a hlavně spoří čas. Mnohdy je na internetu uváděné větší množství informací, než které by personální pracovník od svého potencionálního uchazeče během pohovoru získal. (Böhmova, 2013, s. 14)

4.1.1 Sociální sítě a jejich využití při náboru

Jednou z nejpopulárnějších sítí je Facebook. V dnešní době má účet na Facebooku skoro každý, a to je i důvodem proč stále více firem míří svou propagaci na tuhle platformu. Do budoucna se očekává stále větší nárůst výdajů do propagace na sociálních sítích. Čím více budou samotní uživatelé aktivnější a čím více budou podléhat reklamám, tím více budou sociální sítě nabízet. (Divišová, 2012, s. 53-54)

V článku od Martínka (2013, s. 80) se uvádí, že přes 18 milionů lidí našlo svou aktuální práci právě pomocí aplikace Facebook. Dále se uvádí, že tato aplikace usiluje o vytvoření nástrojů, které povedou k ještě jednoduššímu přístupu k nabídkám volných pracovních míst. Platformu Twitter nejčastěji využívají pracovníci v oboru IT nebo marketingu pro hledání práce. Jednou z největších sociálních sítí je LinkedIn. Tahle platforma je určena spíše lidem s vyšší kvalifikací. Umožňuje navázat kontakty s lidmi v oboru, a především být stále viděn na trhu práce.

4.2 Generace Y

Generace Y klade vysoký důraz především na studium, získávání nových zkušeností a poznatků, zlepšování se v samotné organizaci. Generace je otevřená novým věcem, rádi si nechají poradit zkušenějšími zaměstnanci, usilují o flexibilitu a životní rovnováhu mezi prací a osobním životem, kladou důraz na moderní vybavení na pracovišti. Hůře dokážou plánovat a chybí jim sebekázeň. Preferují pružnou pracovní dobu, práci z domu a odmítají přesčasy. (Bláha, 2013, s. 259)

Platí proto prodloužení pracovní doby a vytvoření individuálních pracovních režimů. Problémem nové generace u některých firem je větší počet zaměstnanců, než je maximální kapacita na danou pracovní pozici. (Lochmannová, 2016, s. 14)

Výběr těchto mladých lidí je obvykle náročný pro firmy. Osvědčené metody k výběru a získávání mladých pracovníků jsou neúčinné, a proto mají firmy problém dané pracovní pozice obsadit. K přilákání pracovníků by měla firma ve svých inzerátech nabízet možnosti flexibilní pracovní doby, home office a dalších zaměstnaneckých benefitů, které upoutají větší pozornost. V posledních letech využívají firmy k výběru zaměstnanců mobilní aplikace, kde potencionální uchazeče testují pomocí speciálních náborových her. Tato metoda je efektivní a hlavně rychlá, výsledky personalista obdrží zpravidla do pár minut. (hn.cz, ©2018)

Generace Y je odlišná také ve způsobech komunikace. Dává přednost online komunikaci před osobním setkáním. Online komunikace je pro ně rychlejší a snadnějším způsobem. Kandidáti chtějí, aby se s nimi komunikovalo přes WhatsApp, WeChat, SMS, e-mail. Častokrát nereagují dobře na telefonní hovory a mnohdy telefonát ani nezvednou, pokud přímo neví, kdo jim zrovna volá. (Headworth, 2015, s. 194)

4.3 Online pohovor a testování

V současné době se stále více dostává do popředí snaha o vytvoření co nejpříjemnějších podmínek pro výběr zaměstnanců. Napomáhá tomu například online pohovor nebo testování uchazečů formou hry.

Online pohovor

Online pohovor je stále více oblíbenou metodou v dnešní době. Největším impulzem k přejítí na online svět měla aktuální situace s kovidem. Personalisté se však i přes to snaží navázat pohovor osobně, jelikož je to stále přirozenější metoda, která i snadněji odhalí chování samotného kandidáta. Nevýhoda online pohovoru spočívá v nízké sebekázni uchazeče, který často pohovor podcení a nepřipraví se na něho. Častokrát není vhodně oblečený, je v rušném prostředí, anebo má kolem sebe neadekvátní okolí. Personalista stejně jako při osobním setkání sleduje uchazečovo chování, vystupování a gesta. Důležité je také zmínit, že se uchazeči často cítí v domácím prostředí lépe a ztrácí trému, kterou by v cizím prostředí měli. To je pro personalistu jistou výhodou, protože se v domácím prostředí chová uchazeč sebejistěji a jeho vystupování není hrané. (aprofes.cz, ©2020)

U online pohovoru se uchazeč i personalista musí přihlásit do aplikace. Mezi nejvyužívanější aplikace se řadí Skype, Zoom, Google meet, Microsoft Teams. Po procesu spuštění aplikace dojde k samotnému hovoru, který je nahráván. Uchazeč si zapne kameru, zvuk a začne odpovídat na otázky. (pohovor.cz, 2015)

Online testování

Online testování je založené na psychometrickém testování a sledování racionálního rozhodování. Jednou z nejvyužívanějších novodobých metod je gamifikace. Gamifikace je metoda, která využívá herní prvky a techniky. Hra bývá obvykle založena na rozhodování, reagování a učení se z předešlých chyb. Přesně tyto složky personalisté sledují. Soustředí se na to, jak jedinec jednotlivé prvky hry zvládá. (evolve-summit.com, ©2019) Gamifikace se uplatňuje při náboru nebo začleňování nových pracovníků do kolektivu. V téhle hře se nachází čtyři typy účastníků, a to jsou achieveři, socialiseři, exploreři a killeři. Achieveři mají za hlavní cíl vyhrát, a když nevyhrají, přestanou se o hru zajímat. Socialiseři mají sociálního ducha a hru hrají hlavně kvůli budování vztahů na pracovišti. Exploreři jsou badatelé, kteří se snaží přijít na svůj osobnostní potenciál a killeři jsou manipulativní jedinci, kteří jdou bezprostředně po výhře. Některé studie tenhle druh testování nepovažují za přínosný, ale to vždy závisí od správného vedení a pochopení hry. (hrnews.cz, ©2017)

5 SHRNUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

Následující kapitola shrnuje veškeré teoretické poznatky z oblasti získávání a výběru pracovníků a slouží jako východisko pro praktickou část, která je na jejím základě postavena. Teoretická část se skládá ze čtyř kapitol.

První kapitola se zabývá základním vymezením pojmu řízení lidských zdrojů, kde jsou vytyčeny jeho cíle a uvedeny hlavní typy modelů, u kterých se zdůrazňuje odlišnost mezi Amerikou, Evropou a evropskými státy. Součástí první kapitoly je i personální oblast práce, její činnosti a strategie, kterými chce docílit svých plánů a cílů.

Druhá zpracovaná oblast se týká získávání pracovníků. Jsou zde vysvětleny rozdíly mezi vnějšími a vnitřními zdroji, je zde popsán celý proces získávání pracovníků, který se skládá ze dvanácti důležitých kroků. Následně se kapitola podrobněji zaměřuje na metody, které firmám pomáhají k zajištění lidské pracovní síly, uvádí také jejich výhody a nevýhody. V neposlední řadě dochází k analýze pracovního místa.

Výběr zaměstnanců pak utváří třetí kapitolu. Výběr je podmíněn důležitými kritérii, které by měly být splněny. Podle Koubka se jedná o celoorganizační, týmová a kritéria pracovního místa. V kapitole jsou dále popsány fáze výběru pracovníků, které se rozdělují na předběžné a vyhodnocovací. Jsou uvedeny metody, které napomáhají dosadit správného pracovníka na správné místo. Závěrečná část je věnována procesu adaptace.

Poslední kapitola se týká současných trendů při získávání a výběru zaměstnanců. Za jeden z důležitých trendů jsou považovány sociální sítě. Využívání sociálních sítí pomáhá firmám nejen k interní komunikaci mezi například zaměstnanci, ale také pro získávání pracovníků, které hledají přes platformy jako je Facebook nebo LinkedIn. Součástí kapitoly je i generace Y, která popisuje dnešní mladou generaci hledající práci. Poslední část této kapitoly je věnována online pohovorům a testování, které personalisté v době koronaviru stále více využívají.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

6 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI

V úvodní kapitole praktické části bakalářské práce je představena a popsána společnost VIVA CV s.r.o., kde jsou vypsány základní údaje o společnosti. Mezi další body této kapitoly patří detailnější popis předmětu podnikání společnosti, organizační struktura a v neposlední řadě je provedena analýza struktury zaměstnanců.

6.1 Základní informace

Firma VIVA CV s.r.o. je menší firma, která má sídlo ve Zlíně. Vznikla v roce 2006, kdy byla zapsána na Krajském úřadu v Brně jako společnost s ručením omezeným. Společnost vznikla vyčleněním obrobny Kovárny VIVA a.s. a v roce 2018 se osamostatnila. Hlavním předmětem podnikání je obrábění kovových materiálů a poskytování řešení svým zákazníkům v oblasti obrábění. V současné době zaměstnává přes 70 zaměstnanců a společně s Kovárnou VIVA a.s. se významně podílí na trhu pracovních míst ve Zlínském kraji.

Výčet základních údajů o společnosti:

Obchodní firma: VIVA CV s.r.o.

Sídlo: Vavrečkova 5333, 760 01 Zlín

IČO: 27696057

Právní forma: Společnost s ručením omezeným

Základní kapitál: 200 000 Kč

Počet zaměstnanců: 50-99 zaměstnanců

(výpis z obchodního rejstříku k 23.01.2022)



Obrázek 6 Logo společnosti (interní materiál)

6.2 Předmět podnikání

Mezi hlavní předmět podnikání společnosti patří:

- obráběčství,
- výzkum a vývoj v oblasti přírodních a technických věd nebo společenských věd,
- velkoobchod a maloobchod,
- výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona.

(výpis z obchodního rejstříku k 23.01.2022)

Firma obráběné výkovky využívá převážně v automobilovém, strojírenském a zemědělském průmyslu. Využívá k tomu nejmodernější CNC obráběcí stroje a úzce spolupracuje se společnostmi jako jsou Kovárna VIVA a.s. a Alper a.s.

Společnost VIVA CV s.r.o. je držitelem certifikátů ISO 9001, ISO 14001, ISO 50001, IATF 16949, které zahrnují oblast kvality, ohleduplnosti vůči životnímu prostředí, hospodaření s energiemi.

6.2.1 Vize a hodnoty společnosti

„Zajištění kvalifikovaných a motivovaných zaměstnanců, kteří se ztotožňují s firemní vizí i hodnotami.“

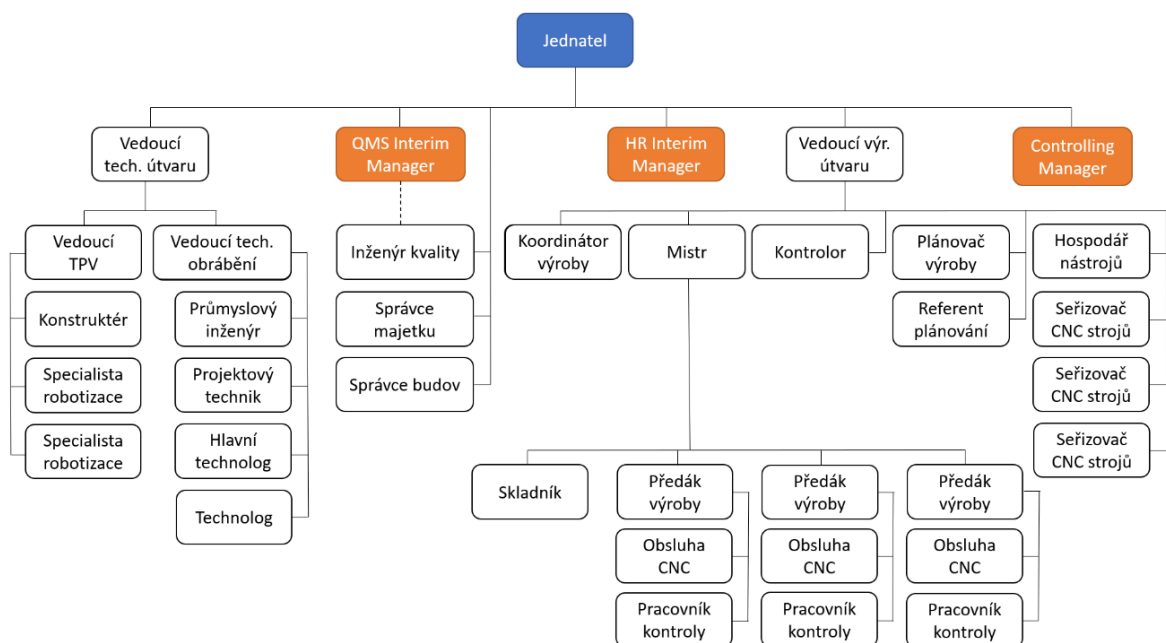
Mezi jednu z nejzásadnějších hodnot vnímá společnost orientaci na zákazníka. Snaží se být co nejspolehlivějším partnerem v oboru obrábění, plnit požadavky a vytvářet co nejlepší podmínky pro zákazníky. Firma klade důraz na vysoký výkon při práci, který je podpořený vysokou odborností a neustálým vzděláváním. Usiluje o snižování plýtvání a snaží se být co nejvíce ekologická vůči životnímu prostředí. Věř v sílu týmové práce, ve využití synergie a potenciálu firmy. V nedávné době firma absolvovala dvouletý program na vzdělávání zaměstnanců, který činil 1,6 milionu korun. Program byl zaměřený na všechny výrobní i THP oblasti (například komunikační i počítačové dovednosti).

6.3 Organizační struktura společnosti

Na obrázku č. 7 je znázorněna organizační struktura společnosti VIVA CV s.r.o. Nejvyšší funkci celé organizace zastává jednatel, který zodpovídá za řízení veškerých ekonomických aktivit společnosti. Součástí vedení je správce majetku, správce budov, inženýr kvality, QMS Interim Manager, HR Interim Manager, Controlling Interim Manager. Dále se

organizace člení na technický a výrobní útvar, kde se obrábí výkovky podle výkresové a technické dokumentace zpracované technickým úsekem. Do technického útvaru spadá vedoucí TPV i vedoucí technologie obrábění. Výrobní útvar má pouze jednoho hlavního vedoucího. Jak už si lze z organizační struktury povšimnout, společnost nemá obchodní útvar. Veškeré obchodní činnosti jim zajišťuje Kovárna VIVA a.s. Dále nemají interní účetní ani interního mzdového pracovníka, všechno zajišťují externě.

Podnik má horizontální organizační strukturu. Z obrázku vyplývá, že velký počet zaměstnanců podléhá jednomu vedoucímu, je zde široké rozpětí řízení. Typickým znakem je týmová organizace práce.



Obrázek 7 Organizační struktura společnosti (vlastní zpracování)

6.4 Analýza struktury zaměstnanců

Společnost VIVA CV zaměstnává k 31.12.2021 66 zaměstnanců, kteří jsou zaměstnáni na plný pracovní úvazek. Na DPČ zaměstnává pouze jednoho důchodce s invaliditou. Pracovníky firma rozčleňuje do tří kategorií – vedení, dělníci a technickohospodářští pracovníci. Součástí vedoucích pracovníků je jednatel společnosti, inženýr kvality, správce budovy a majetku. Dělníci jsou zaměstnanci, kteří se přímo podílí na výrobní činnosti společnosti, popřípadě vykonávají obslužné nebo pomocné práce, které přímo nesouvisí s výrobní činností, takovým zaměstnancem může být například skladník. Do skupiny

technickohospodářských pracovníků je zařazen například vedoucí útvaru nebo technolog, tedy většina nevýrobních pracovníků.

Z celkových 66 zaměstnanců jsou 4 součástí vedení, dalších 52 jich pracuje ve výrobě na dělnických pozicích a zbylých 10 zaměstnanců obsazuje technickohospodářské pozice (THP). Poměr mezi počtem dělníků a THP informuje o tom, že na jednoho THP připadá 5,2 dělníků.

Vývoj počtu zaměstnanců byl v posledních pěti sledovaných letech stejný, nebyla zde vyzorována žádná výrazná změna. Firma zaměstnává vždy průměrně okolo 65 zaměstnanců, což je ale méně, než kolik si firma na každý měsíc plánuje. Počet zaměstnanců kolísá většinou o 3 lidi. Stabilita zaměstnaneckého poměru se dá zjistit pomocí míry fluktuace. Ta se vypočítá podle následujícího vzorce:

$$\text{Míra fluktuace} = \frac{\text{odchozí zaměstnanci}}{\text{zaměstnanci na poč. období} + \text{příchozí zaměstnanci}} \times 100\%$$

Obrázek 8 Míra fluktuace dle vzorce (vlastní zpracování)

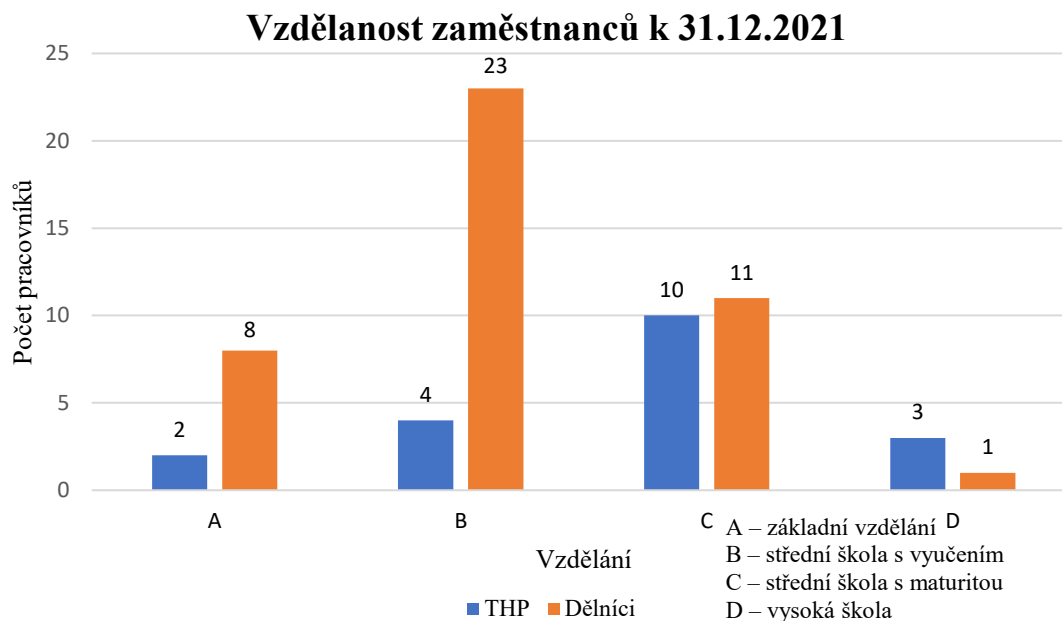
Míra fluktuace je nízká, což vypovídá o tom, že si firma vybírá stabilní pracovníky, kteří jsou ke své práci motivováni a dostávají vysokého ohodnocení. Za další důvody nízké fluktuace se dá požadovat přátelská atmosféra na pracovišti nebo empatictí vedoucí pracovníci. Tabulka č. 1 obsahuje míru fluktuace pro každé čtvrtletí za rok 2021. Počet odchozích pracovníků je zaokrouhlován.

Tabulka 1 Fluktuace firmy za rok 2021 (vlastní zpracování)

Čtvrtletí	1.	2	3.	4.	Průměr
Počet zaměstnanců	68	67	68	67	67,5
Odchozí pracovníci	1	1	1	2	1
Fluktuace (%)	1,5	1,0	1,0	2,9	1,6

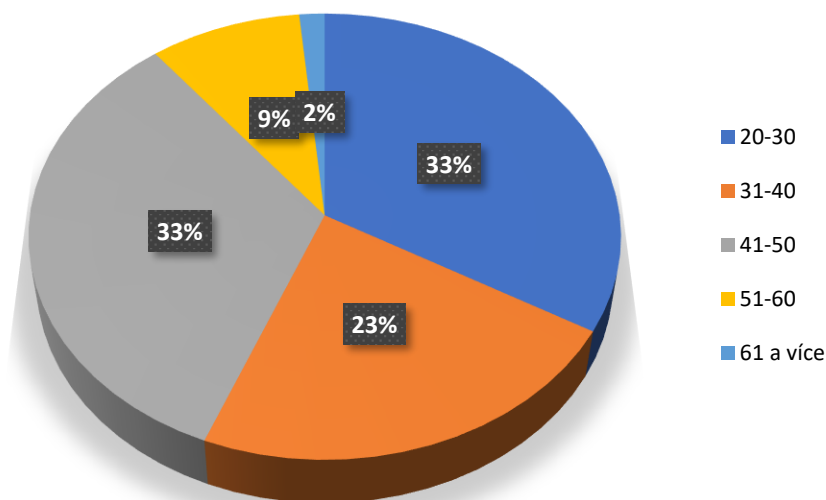
Následující dva grafy (viz obrázky č. 9,10) vypovídají o kvalifikaci a věku pracovníků. Graf týkající se vzdělanosti zaměstnanců je rozdělen do dvou skupin – dělníci, technickohospodářští pracovníci (THP). Největší zastoupení tvoří dělníci s výučním listem, výrazně nižší zastoupení tvoří dělníci s maturitou a se základním vzděláním. Jeden dělnický pracovník má dokonce vystudovanou i vysokou školu. Na otázku, proč je vysokoškolský člověk na pracovní pozici, která nevyžaduje vyšší vzdělání, existují různé odpovědi. Vysoká škola nezajišťuje získání práce ve vystudovaném oboru nebo práce vysněné, sedavé zaměstnání je mnohdy náročnější než práce u stroje nebo trh práce nenabízí dané pracovní

místo, což je ten nejčastější případ. U THP pracovníků dominuje střední škola s maturitou, následně jsou pracovníci s výučním listem, poté s vysokou školou a se základním vzděláním. Druhý graf poukazuje na věk zaměstnanců ve firmě. Nejvíce pracovníků je ve věkovém rozmezí 20-30 a 41-50 let. Naopak nejméně je zde pracovníků v seniorském věku. Firma tedy zaměstnává převážně mladší lidi, kteří jsou schopni rychleji a jednodušeji rozvíjet své schopnosti a znalosti, které přispívají k rozvoji společnosti.



Obrázek 9 Struktura zaměstnanců dle vzdělání (vlastní zpracování)

Věk zaměstnanců k 31.12.2021



Obrázek 10 Struktura zaměstnanců dle věku (vlastní zpracování)

Z celkového počtu pracovníků, kteří ve firmě pracují na hlavní pracovní poměr, je zaměstnáno ze 2/3 více mužů než žen. Může za to fakt, že se jedná o výrobní podnik, ke kterému mají blíže muži a je také náročnější na fyzickou práci.

7 ZÍSKÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ

Tato kapitola se zabývá problematikou získávání pracovníků ve firmě VIVA CV s.r.o., kde se společnost potýká s velmi nasyceným trhem, ze kterého je těžké získat dostupnou pracovní sílu. Jsou zde uvedeny zdroje a metody, které společnost využívá k získávání pracovníků a za pomoci příkladu je popsán celý proces získávání pracovníků.

Získávání pracovníků vyplývá z plánu potřeb zaměstnanců, tedy z plánu výroby a plánu aktuálního odchodu zaměstnanců. Na THP pozice hledá firma své zaměstnance minimálně, v průměru jednou do roka. Naopak dělnické pozice nabízí nepřetržitě. Potřebu dělníků proto řeší i operativně a firma raději přijme více uchazečů, jelikož ne u všech je jistota, že ve firmě zůstanou do konce zkušební doby.

Za velmi podstatné firma považuje období uveřejnění nabídky práce. Nejmenší odezva na inzerci je v měsících červen a prosinec, jelikož se jedná o období, kterému předchází dovolené nebo vysokoškolské zkoušky. Naopak největší zájem o práci je v měsíci srpen, tedy po letních prázdninách a také v únoru a březnu.

Firma neklade důraz na věk, pohlaví ani státní příslušnost zaměstnanců. Nejsou zde znevýhodněné mladé ženy, kvůli potencionální mateřské dovolené či zahraniční pracovníci. V aktuální situaci kvůli válce na Ukrajině odchází z firmy ukrajinští pracovníci a není za ně náhrada.

7.1 Zdroje získávání pracovníků

Společnost VIVA CV s.r.o. využívá obě metody získávání pracovníků, a to jak vnitřní, tak i vnější zdroje. Nejprve se snaží na pracovní pozici dosadit pracovníka z firmy a umožnit mu tak kariérní růst. Bohužel se ale jedná o malou firmu, která má omezené možnosti, takže ne vždy k pracovnímu růstu dochází. U dělnických pozic je vyšší možnost i šance vzestupu v pracovním zařazení, kdežto u THP jsou tyto možnosti značně nižší. Jako dělník může zaměstnanec postoupit například na předáka výroby a poté na mistra, avšak jako THP může postoupit pouze na jednatele společnosti, který se ale od doby fungování firmy nezměnil. Ve většině případů dochází k takovému kariérnímu posunu na základě doporučení od přímého nadřízeného pracovníka, který personální pracovníci předá referenci. Zaměstnanci se o nové pracovní pozici dozvídají skrze nástěnky, umístěné uvnitř firmy nebo na webových stránkách či přes e-mail. Pro obsazení pracovního místa dává společnost přednost bývalým pracovníkům, kteří nebyli ze závažných důvodů propuštěni, před novými zaměstnanci.

Důvodem je jejich povědomí o firemní kultuře a hodnotách nebo již provedené zaškolení, které výrazně snižuje náklady společnosti. Firma si neevduje potencialní uchazeče, kteří v minulosti poslali životopis k pracovní nabídce. Jedním z hlavních důvodů je tedy nedostatek uchazečů, kteří by měli o pracovní místo zájem a také nesouhlas uchazečů o podepsání obecného nařízení o ochraně osobních údajů.

V případě, že se firmě nepovede pracovní místo obsadit z vnitřních zdrojů, využije zdrojů vnějších. Ty jsou však značně nákladnější a náročnější na adaptaci, na druhou stranu nový pracovník může poskytnout nové myšlenky, pracovní postupy a know-how. Podrobněji je metoda využívání vnějších zdrojů rozepsána v následující kapitole.

7.2 Metody získávání pracovníků

Metody získávání pracovníků se využívají převážně k získávání pracovníků z vnějších zdrojů. Firma nejčastěji k získávání pracovníků využívá internetové portály, inzerce na nástěnkách, úřad práce, spolupráci se školami, webové stránky firmy, doporučení zaměstnance, personální agentury.

Internetové portály

Mezi naprosto nejvyužívanější metodou získávání zaměstnanců dané společnosti je využívání internetových stránek. Mezi nejoblíbenější typy internetových inzertních portálů patří jenpráce.cz, práce.cz nebo jobs.cz. Častokrát firma využívá i internetovou stránku LinkedIn. V případě, že firma hledá zaměstnance na dělnické pozice nebo nižší kancelářské pozice, využívá stránky, jako jsou práce.cz nebo jenpráce.cz. Tyhle stránky nejsou zdarma, měsíční poplatek činí od 2 990 Kč do 4 500 Kč. Pracovníky na specifické, velmi kvalifikované pozice firma vyhledá na stránce jobs.cz, měsíční poplatek za zveřejnění stojí 8 400 Kč. Firma často využívá také předplatné balíčky, které obsahují různý počet inzerátů, které společnost může během jednoho roku využít za výhodnější cenu. Efektivnost internetových portálů je porovnána v kapitole níže.

Inzerce na nástěnkách

O volných pracovních pozicích se zaměstnanci dozívají skrze nástěnky umístěné v hlavní chodbě budovy. Nástěnka je umístěna na velmi přehledném místě, kde denně projdou desítky zaměstnanců. Tahle metoda je spíše k nízkému počtu zaměstnanců neutrální.

Spolupráce se školami

Společnost spolupracuje se středními školami, nejvíce tedy s průmyslově orientovanými. Aktuálně jsou ve firmě čtyři studenti ze třetího a čtvrtého ročníku střední školy v rámci praxe, která trvá od září do června v délce jednoho roku. Bohužel tato metoda není zcela efektivní, jelikož zaučení studenti po škole odchází na vysokou školu. Firma rovněž spolupracuje i se studenty vysokých škol, kterým nabízí možnost stáže při studiu a následnou práci na THP pozici. Tahle možnost je kvůli velikosti firmy kapacitně omezena a nabídek na stáž je málo.

Úřad práce

Firma využívá čím dál méně spolupráce s úřadem práce, jelikož se prokazuje jako neefektivní metoda. V průběhu posledního roku nepřišla ani jedna reakce na inzerát vydaný úřadem práce. Příčinou tak malé interakce na inzeráty jsou nevhodní kandidáti na danou pracovní pozici, jedná se tedy hlavně o důchodce nebo lidi, kteří nechtějí pracovat.

Doporučení zaměstnance

Kvůli nízkému počtu uchazečů o práci, zavedla firma odměny pro své zaměstnance za doporučení nového pracovníka. Například, když dělník doporučí vhodného člověka na pozici obsluhy CNC stroje, dostane finanční odměnu až 25 tisíc korun. Odměna je rozložena do tří částí, první část dostane, pokud nový zaměstnanec vydrží ve firmě do konce zkušební doby, na druhou část má nárok po skončení pracovní smlouvy nového zaměstnance a na poslední v případě prodloužení jeho pracovní smlouvy. Bohužel tuhle metodu zaměstnanci často nevyužívají.

Webové stránky

Na webových stránkách firmy se mohou potencionální uchazeči dozvědět informace o aktuálních nabídkách volných pracovních míst v sekci „kariéra“. Výhodou této metody je, že se potencionální uchazeči mohou dozvědět více informací o firmě, než jaké jsou stručně uvedeny na internetových portálech. Důsledkem toho, že je společnost VIVA CV menší firmou, jsou zde i nižší náklady na marketing, a tudíž nemá tolik lidí v povědomí tuhle společnost. Na druhou stranu na webové stránky přichází po rozkliknutí odkazu z pracovních portálů. Tato metoda je považována spíše za efektivní.

Personální agentury

Možnosti personálních agentur firma moc nevyužívá. Využívá je pouze v případě obsazení pracovních míst zahraničními pracovníky, převážně tedy z Ukrajiny. V současné době možnost této metody kvůli válce na Ukrajině úplně odpadá. V nedávné době mělo do firmy přijít pět nových ukrajinských pracovníků, bohužel však nedorazili kvůli povolání do války od ukrajinského prezidenta, to se ale může v příštích měsících změnit. Takle metoda je efektivní pouze pro dělnické pozice.

7.2.1 Porovnání internetových portálů

Internetové portály spadají mezi nejvyužívanější metodu získávání nových pracovních sil. Navzájem se od sebe odlišují návštěvností, povahou pracovních nabídek nebo také cenami za nabízené služby. Internetových portálů k získávání pracovníků začala společnost využívat až posledních pár let, předtím neměla žádné zkušenosti s používáním této metody. V téhle podkapitole jsou porovnány dva nejvyužívanější portály společnosti, a to práce.cz a jenprace.cz.

Práce.cz

Společnost si jako první internetový portál k vyhledávání vhodných uchazečů vybrala stránku práce.cz. Nabízela více pracovních míst na dělnickou pozici, která představovala obsluhu CNC stroje a jedno pracovní místo na technickohospodářskou pozici, jako inženýr kvality. Inzerát na dělnickou pozici byl uveřejněn v září 2021 a na THP pozici v srpnu 2021, cena jednoho inzerátu představovala 4 500 korun za měsíc.

Tabulka 2 Výsledky využívání nástroje práce.cz za zkoumané období (vlastní zpracování)

	Dělnická pozice	Technickohospodářská pozice
Počet odpovědí	2	3
Počet relevantních uchazečů	2	3
Počet kontaktovaných uchazečů	2	3
Počet uchazečů zařazených do výběrového řízení	2	2
Počet přijatých	1	1

Interpretace dat: Získaná data poskytují informace o celkovém počtu uchazečů na pozici dělníka a THP pracovníka. Na inzerát k nabídce pracovního místa na dělnickou pozici

odpověděli 2 uchazeči, na THP pozici reagovali 3 uchazeči. Všichni potenciální pracovníci byli telefonicky kontaktováni a pozváni na pohovor, kromě jednoho zájemce o THP pozici, který v telefonátu řekl, že o pracovní místo zájem nemá z důvodu toho, že ve své aktuální práci ještě na nějakou dobu zůstane. Po osobním pohovoru byl společností vybrán pouze jeden kandidát na každou pozici, ostatní uchazeči se neprokázali, že by odpovídali požadavkům dané práce. Uchazeči na inzerát reagovali v rámci celého měsíce, největší objem zobrazení byl hned na začátku měsíce, kdy byl inzerát mezi předními, avšak ani to neovlivnilo počet odpovědí. Důvodem může být vysoká nasycenost trhu a velký počet nabízených pozic.

Jenpráce.cz

Mezi další internetový portál si společnost vybrala jenpráce.cz. Zde nabízela také více míst na dělnickou pozici, která představovala obsluhu CNC stroje a jednu THP pozici, pracovníka technické kontroly. I tady byly inzeráty vystaveny na 1 měsíc. Dělnická pozice se inzerovala v září 2021 a THP pozice v lednu 2022, v ceně 2 990 korun.

Tabulka 3 Výsledky využívání nástroje jenpráce.cz za zkoumané období (vlastní zpracování)

	Dělnická pozice	Technickohospodářská pozice
Počet odpovědí	8	0
Počet relevantních uchazečů	6	0
Počet kontaktovaných uchazečů	6	0
Počet uchazečů zařazených do výběrového řízení	6	0
Počet přijatých	2	0

Interpretace dat: Z výše uvedených zjištěných dat lze vidět, že na dělnickou pozici reagovalo daleko více uchazečů, než tomu bylo na předešlém pracovním portálu, to však neplatí pro technickohospodářskou pozici, kde nebyla reakce žádná. Za žádnou reakci od uchazečů může fakt, že portál jenprace.cz je určen převážně k získávání zaměstnanců na dělnické pozice. Na pozici obsluhy CNC stroje reagovalo osm uchazečů, pouze šest z nich firma kontaktovala. Podle životopisů ostatní nesplňovali základní požadavky, a proto byli okamžitě označení za nevyhovující kandidáty. Kontaktovaní uchazeči se následně dostavili

na pohovor, ve kterém měli prokázat i své technické předpoklady. Tyhle požadavky splnili pouze dva z nich, které firma nakonec přijala.

Vyhodnocení zvolených portálů

Z uvedených dvou tabulek vyplývá, že se firma potýká jednak s nízkým počtem uchazečů a také s nízkým počtem vyhovujících potencionálních pracovníků. Většina uchazečů, kteří na nabídku reagovali, nesplňovali požadavky pracovní pozice. Z tabulek taktéž vyplývá, že portál jenpráce.cz měl úspěch pouze u dělnických pozic, naopak u portálu práce.cz si lze povšimnout většího zájmu ze strany THP pracovníků. Využívání stránek jenpráce.cz pro dělnické pozice je výhodné z hlediska ceny za inzerát. Dělníci se do firmy hledají celoročně, a tak je nižší cena příznivější pro koupi inzerátu. Naopak THP pracovník se do firmy hledá spíše zřídka, většinou jednou ročně, takže pro firmu není tak nákladné využívat dražších a efektivnějších pracovních portálů. Z hlediska nízkého zájmu uchazečů by se firma mohla zaměřit na úpravu obsahu a požadavků dané pozice, nabízet dané pracovní místo i na zkrácený úvazek, což by přilákalo další uchazeče nebo nevyžadovat určitý počet let praxe a investovat do zaučení nových pracovníků.

7.3 Proces získávání pracovníků

Tahle kapitola se věnuje procesu získávání pracovníků ve společnosti VIVA CV s.r.o. Jak již bylo zmíněno v teoretické části, v dnešní době jsou tyto procesy natolik propracované, že je vhodné je dodržovat. Aby bylo předejito klasickým postupům, které jsou uvedeny v teoretické části, je zde porovnán proces získávání pracovníků pro dvě pracovní pozice, a to pro pozici inženýra kvality (THP pracovník) a pro pozici obsluhy CNC stroje (dělník).

7.3.1 Proces získávání pracovníka na dělnickou pozici

Potřeba dělníků vychází převážně z plánu výroby a odchodu. K 15.1.2021 vystavila firma požadavek na 4 nové zaměstnance na pozici obsluhy CNC stroje. Firma hledá tyto zaměstnance nepřetržitě v průběhu celého roku. Každý měsíc je totiž firma pod optimem počtu zaměstnanců na tuhle pozici. Požadovaná kvalifikace pro výkon této práce je pouze základní vzdělání, střední škola není povinností. Po uchazeči není požadovaná praxe v oboru, práce je vhodná i pro absolventy průmyslových či technických škol. Další požadované znalosti a dovednosti nejsou považovány za důležité. Důvodem volné pozice je obnova týmu a doplnění stavu pracovníků. Pracovní poměr je na dobu určitou, a to přesněji na jeden rok, jedná se o práci na plný pracovní úvazek. Mzda pracovníka je dána platovou

třídou 10 s praxí do jednoho roku, což se pohybuje kolem 21 260 korun měsíčně. Po požadavku na nového zaměstnance dochází k vytvoření inzerátu, kde je uvedena hlavní pracovní náplň, požadavky na pracovníka a benefity, které mu firma nabízí. Na obsluhu CNC stroje poskytuje firma nástupní bonus ve výši 30 000 Kč, bonus za zapracování, příplatky za odpolední a noční směnu, měsíční prémie podle výkonu, roční či pololetní bonusy dle ekonomických výsledků, příspěvky na penzijní připojištění a masáže, dotované stravování, pracovní oblečení.

Jelikož se firma potýká s nízkým počtem zaměstnanců, využívá k vyhledávání zaměstnanců spíše vnější zdroje. Následně inzerát umístí na webové stránky a na internetové portály. Po uchazečích požaduje pouze životopis, případné znalosti si prověří na pohovoru.

7.3.2 Proces získávání pracovníka na THP pozici

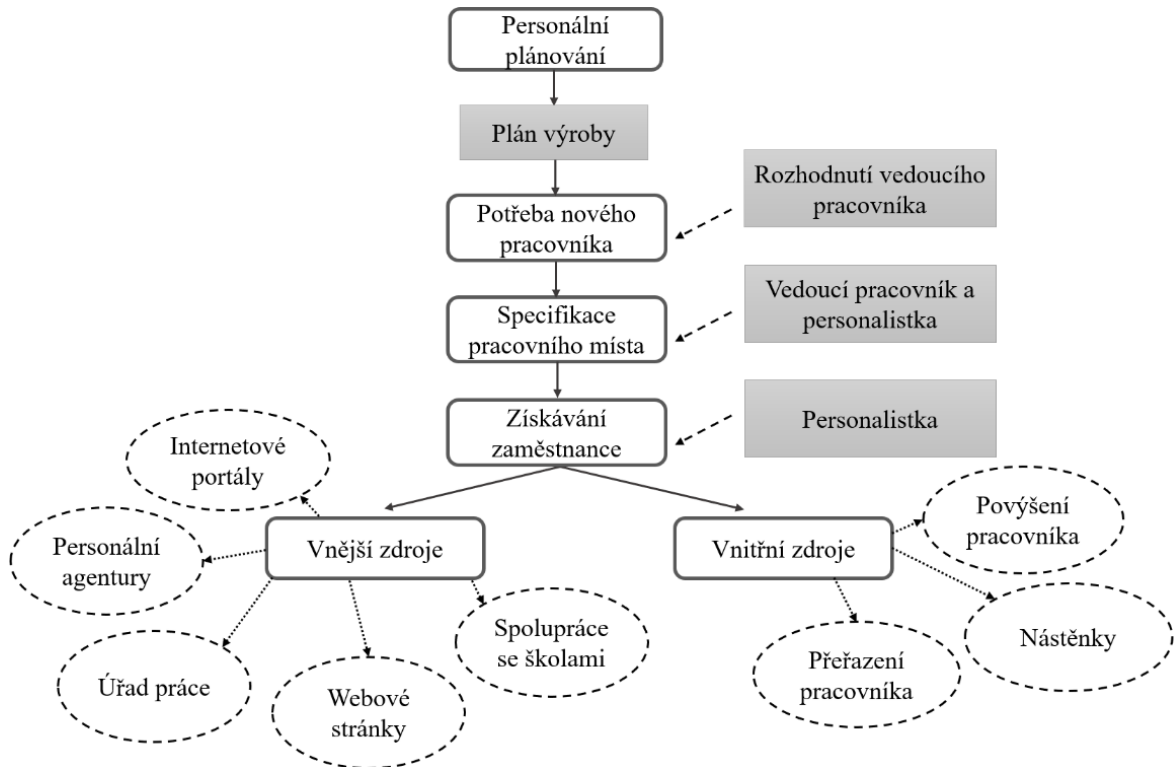
Dalším požadavkem na nového zaměstnance je inženýr kvality. Zde už firma požaduje vyšší vzdělání, než je to základní, nutností je střední škola s maturitou. Je zde požadovaná minimální délka praxe 3 roky. Pracovník by měl mít znalosti a dovednosti v oblasti využívání FMEA analýzy, Ishikawa diagramu, metody 8D, APQP, kontrolních a měřících plánů X-R karet. I zde se jedná o práci na plný pracovní úvazek a doba pracovního poměru je na dobu určitou do jednoho roku. Daná pozice se nachází v 16. platové třídě pro stupeň 1., kterému odpovídá plat 33 750 Kč měsíčně. Po požadavku následuje stejný postup, jak tomu bylo u procesu získávání pracovníka na dělnickou pozici, i zde je častější využívání vnějších zdrojů k vyhledávání nových pracovníků. Mezi hlavní bonusy se zde řadí práce na home office, kterou v současné koronavirové době mnoho pracovníků využívá, flexibilní pracovní doba, moderní vybavení na pracovišti a další. Po uchazečích se požaduje životopis včetně motivačního dopisu.

7.4 Shrnutí kapitoly získávání pracovníků

K získávání pracovníků využívá firma vnějších i vnitřních zdrojů, avšak kvůli nízkému počtu zaměstnanců využívá vnitřní zdroje minimálně. Pracovníky uvnitř organizace firma hledá nejčastěji pomocí doporučení nadřízených pracovníků, kteří předají referenci personální pracovníci a ta rozhodne o pracovním přesunu zaměstnance. Z vnějších metod se jeví nejefektivnější využívání internetových portálů a personálních agentur. Z internetových portálů vychází, že stránka jenpráce.cz je méně nákladná a je efektivní pouze pro dělnické pozice, naopak nákladnější portál práce.cz, který představuje téměř dvojnásobnou cenu za inzerát, než tomu tak je u stránky jenpráce.cz, je vhodnější pro THP pozice. Personální agentury jsou aktuálně na ústupu, avšak v následujících měsících může firma pocítovat vyšší zájem ze strany zahraničních pracovníků. Přesněji tedy o lidi z Ukrajiny, kteří utíkají před válkou a aktivně hledají nové zaměstnání. Nejméně efektivní metodou je úřad práce, který za poslední rok nezaznamenal žádnou reakci na inzerát. Mezi další neúčinné metody se řadí oslovování škol či doporučení zaměstnance. Oslovování škol je neúčinné z důvodu toho, že studenti středních škol odchází na vysoké školy a nezůstávají ve firmě. Doporučení zaměstnance se moc nevyužívá, protože je nedostatek lidí ucházející se o práci. Inzeráty na nástěnkách jsou vzhledem k nízkému počtu zaměstnanců a velikosti firmy neutrální.

Firma nevyužívá jako prostředek k vyhledávání uchazečů sociální sítě jakožto Facebook, Instagram, Twitter nebo různá diskusní fóra. Ze sociálních stránek využívá pouze LinkedIn, který je spíše vhodný pouze pro vyšší kancelářské pozice.

Proces získávání pracovníků je uveden na příkladu pro dělnickou a technickohospodářskou pozici. Každá pracovní pozice zahrnuje jiné požadavky na vzdělání, schopnosti a praxi. Dělnickou pozici představuje obsluha CNC stroje, kde je nutností pouze základní vzdělání, praxe v oboru není povinností. Naopak je tomu u inženýra kvality (THP pozice), kde je nutností střední škola s maturitou a tříletá praxe v oboru. Lze si také povšimnout speciálních požadavků na schopnosti a dovednosti pro každou pozici. Pro dělnické pozice jsou důležité technické předpoklady a zručnost, kdežto u THP pozice se klade důraz už i na zvládání práce s PC. Pro větší přehlednost je vytvořeno schéma procesu získávání pracovníků (obrázek č. 11 viz níže).



Obrázek 11 Schéma získávání pracovníků (vlastní zpracování)

Proces získávání zaměstnanců vychází z plánu výroby, někdy i odchodů. Na základě tohoto plánu, který firma sestavuje spíše ze strategického hlediska než-li operativního, vychází potřeba nového pracovníka, o kterém rozhoduje vedoucí pracovník. Vedoucí pracovník spolu s personální pracovnící provedou přesnou specifikaci pracovního místa, kde nesmí chybět vymezení kvalifikačních, osobnostních i jiných požadavků. Následně personální pracovnice zvolí adekvátní zdroj k získávání pracovníků a nabídku práce uveřejní.

8 VÝBĚR ZAMĚSTANCŮ

Výběr zaměstnanců je v současné době dosti omezený a firma přijme téměř všechny kandidáty, kteří splňují alespoň ty nejzákladnější požadavky pro práci. Zaměstnanec získává převážně z vnějších zdrojů, s výjimkou případů, kdy přijde uchazeč do firmy a přímo na místě poptává práci, to ale není úplně časté a týká se to převážně jen brigádnických pozic.

Dochází zde ke změnám trendů výběru pracovníků. Dříve firma shromažďovala veškeré životopisy pro danou pozici například v rámci jednoho měsíce, nyní okamžitě po přijetí životopisu kontaktuje uchazeče a pozve je na přijímací pohovor. Dotazníkové šetření firma kvůli nízkému zájmu o práci zrušila a preferuje osobní přezkoušení.

8.1 Požadavky

Firma po uchazečích požaduje pouze životopis. Motivační dopis není povinný. Přezkoumání životopisu trvá jeden maximálně dva dny a v případě nějakých nesrovnalostí se personalista doptá přímo na osobním pohovoru. V životopise sleduje dosažené vzdělání, praxi, dovednosti k výkonu práce. Dále také sleduje fluktuaci zaměstnání v rámci posledních dvou let. U dělníků se klade velký důraz na zručnost a ochotu pracovat ve třisměnném provozu, u THP pozic jsou požadavky jasně dané v životopise. Podmínkou je vždy minimálně střední škola s maturitou a specifické znalosti pro danou profesi. Přesnější požadavky na dvě vybrané pozice jsou rozepsány na příkladu v kapitole 7.3.

8.2 Výběrové řízení

Po prozkoumání životopisu personální pracovnice obvolá všechny vhodné kandidáty, vyjasní si s nimi termín osobního pohovoru a následně jim zašle potvrzení e-mailem spolu s podrobnými informacemi o konání schůzky.

8.2.1 Pohovor

Osobní pohovor je klíčový k ověření znalostí uchazeče, k poznání jeho osobnostních stránek a charakteru. Celý průběh pohovoru je otevřený a uvolněný. Personalista se ptá na otázky ohledně pracovní stránky, osobních zájmů, očekávání uchazeče. Otázky nejsou předem připravené, vyplývají ze samotné diskuse a jsou směřovány k profesi, o kterou se uchazeč zajímá. Jedná se tedy o nestrukturovaný pohovor. Během rozhovoru si personalista zapisuje poznámky k životopisům, které následně zakládá do složky, excelovou nebo jinou evidenci si nevede.

THP pozice

U THP pozic jsou dvě kola výběrového řízení, kterých se účastní přímý nadřízený pracovník spolu s personální pracovnící. Prvním kolem je osobní pohovor, kde je představena pracovní pozice a požadavky na práci. Součástí pohovoru je prozkoumání znalostí uchazeče, které jsou k výkonu práce nezbytné. Druhé kolo výběrového řízení je technicky zaměřené do praxe. Například konstruktér dostane za úkol nakreslit návrh nového produktu, tenhle úkol je časově vymezený a po uplynutí doby ho vedoucí pracovník zhodnotí. Personální pracovnice spolu s vedoucím pracovníkem si nechají nějaký čas na vyhodnocení daného uchazeče a v rámci jednoho až dvou týdnů ho kontaktují. V případě, že se uchazeč dostatečně neprokázal jako vhodný kandidát, je mu zaslán omluvný e-mail se zpětnou vazbou.

Dělnická pozice

U dělnických pozic je pouze jedno kolo výběrového řízení a tím je osobní pohovor, který je součástí zkoušky. Pohovoru se nejprve účastní personální pracovnice, následně i vedoucí pracovník spolu s mistrem. Uchazeči jsou uvedeni na pracoviště, například k soustruhu, kde si sami vyzkouší danou práci, zjistí jak funguje výrobní proces firmy a jak moc je práce náročná. Po vyzkoušení práce vedoucí pracovník společně s mistrem zjišťuje pocity uchazeče, ptá se ho, zdali ho to bavilo, jestli by takovou práci chtěl dělat, a hlavně jestli by zvládnul třísměnný provoz. Následně se domluví na podmínkách práce.

Firma usiluje o to, aby na pracovní pohovor pozvala co nejvíce uchazečů v jeden pracovní den. Tím si zkrátí dobu čekání na dalšího kandidáta a rychleji se rozhodne. Délka pohovoru závisí od pracovního místa. U dělnických pozic je prvotní pohovor velmi krátký, trvá přibližně deset minut a uchazeč se zde jen představí a řekne o sobě základní informace. Následně se přesouvá na dílnu, kde stráví hodinu času. U THP pozic je první kolo zaměřené na podrobnější informace a prozkoumání znalostí, zde uchazeč stráví zhruba půl hodiny. Druhé praktické kolo činí hodinu a půl.

Výběrové řízení probíhá vždy ve firmě s výjimkou posledních pár let, kdy se společnost potýká s koronavirem a začíná se zde uplatňovat metoda online pohovorů přes aplikaci MS Teams. Tahle metoda je efektivní pouze pro první kolo THP pozic, u dělnických pozic, kde si uchazeč musí práci vyzkoušet, to význam nemá.

8.3 Rozhodnutí o přijetí do pracovního poměru

Po posudku vedoucího pracovníka a personální pracovnice se o rozhodnutí příjmu do pracovního poměru dozvídá dělník hned den přijímacího pohovoru. THP pozicím se odpověď zasilá v rádech dvou týdnů. Veškeré potřebné dokumenty, jakožto osobní dotazník či lékařská prohlídka se absolvuje a vyplňuje v den nástupu do práce. Smlouvu i dokumenty pracovník podepíše u personalistky.

Nejčastější formou smlouvy nového pracovníka je smlouva na dobu určitou do jednoho roku. Ta nese pro obě strany výhody. Zaměstnavatel si otestuje, zdali je pracovník dostatečně vhodný pro danou práci a zaměstnanec zjistí, jestli ho práce baví a nezpůsobuje mu psychické nebo i fyzické obtíže. Firma také přijímá pracovníky na zkušební dobu. Běžné pozice na tři měsíce a vedoucí pozice na šest měsíců.

8.4 Adaptační proces

Po rozhodnutí o přijetí pracovníka do pracovního poměru, nastává adaptační proces. Ten slouží hlavně k tomu, aby se zaměstnanec nejlépe a co nejrychleji sžil s firemními hodnotami, podmínkami práce a pracovními cíli. Novému zaměstnanci přísluší tříměsíční adaptační plán, který je sestaven dle dané pracovní pozice. V den nástupu do práce nový pracovník přijde za personální pracovnicí a podepíše s ní pracovní smlouvu. Následně je poslán na vstupní lékařskou prohlídku, na zaškolení ohledně bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a požární ochrany. Poté mu vedoucí oddělení představí jeho pracovní místo, a ještě jednou vysvětlí práci.

V adaptačním plánu je přesně rozepsáno, co má zaměstnanec splnit a je mu také udělen garant, který na něho po celou tříměsíční dobu dohlíží a pomáhá mu lépe si danou práci osvojit s co nejmenším výskytem chyb. Adaptační program může být ukončen dříve než po třech měsících, pokud tak usoudí zodpovídající osoba. Na konci adaptačního procesu garant podepíše formulář, který pojednává o splnění zaučení nového pracovníka. Garantem může být kdokoliv, kdo má ve firmě zkušenosti delší, než je jeden rok.

8.5 Rozpočet na zaměstnance

V této kapitole je uveden rozpočet na dvě pracovní pozice, z nichž je jedna dělnická a druhá technickohospodářská. Dělnickou pozici představuje obsluha CNC stroje, jehož rozpočet činí přes 134 tisíc korun. Naopak THP pozice je zastoupena inženýrem kvality s rozpočtem

120,5 tisíc korun. Do rozpočtu jsou zahrnuty všechny náklady, které souvisí s procesem získávání a výběru zaměstnance.

Tabulka 4 Rozpočet na dělnickou pozici (vlastní zpracování)

Obsluha CNC stroje	Rozpočet v Kč
Náklady na inzerát	2 990,-
Zpracování inzerátu a umístění	1 400,-
Kontaktování uchazečů – mzda personální pracovnice, vedoucího výroby + telefony	3 800,-
Náklady na mzdu nového člověka	50 000,-
Náklady na vybavení	2 900,-
Náklady na zaškolení	3 000,-
Náklady na garanta	3 000,-
Náklady spojené se zaučením	32 000,-
Náborový příspěvek	30 000,-
Odměna za zaučení	5 000,-
Celkem	134 090,-

Tabulka 5 Rozpočet na THP pozici (vlastní zpracování)

Inženýr kvality	Rozpočet v Kč
Náklady na inzerát	4 500,-
Zpracování inzerátu a umístění	1 400,-
Kontaktování uchazečů – mzda personální pracovnice, QMS Managera + telefony	4 000,-
Náklady na mzdu nového člověka	50 000,-
Náklady na vybavení	25 600,-
Náklady na zaškolení	5 000,-
Náklady na garanta	3 000,-
Náklady spojené se zaučením	27 000,-
Celkem	120 500,-

Z následujících tabulek si lze povšimnout, že i přes to, že náklady na inzerát představují pro THP pozici vyšší částku, celkový rozpočet je vyšší u dělníka. Tuto vyšší částku ovlivňuje náborový příspěvek a odměna za zaučení, který není zahrnutý v rozpočtu na THP pozici. V současné době je velký nedostatek dělnických pracovníků, a tak firma poskytuje příspěvky za to, že k nim do firmy půjdou pracovat. U THP pozic to tak není, protože firma nenabízí tolik volných pracovních míst a dosazení nového pracovníka na kancelářskou pozici není pro firmu obtížné.

8.6 Shrnutí kapitoly výběru zaměstnanců

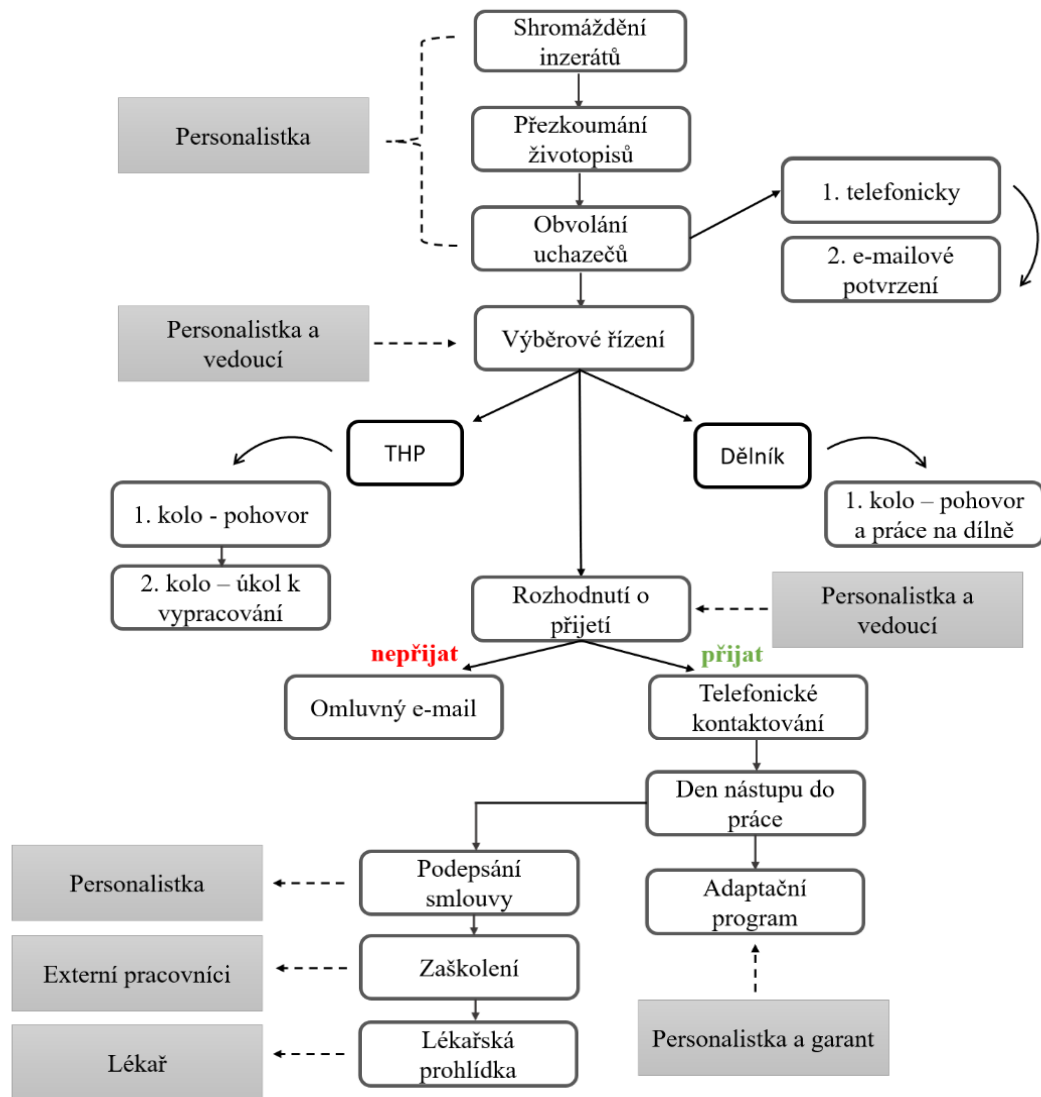
Po uveřejnění nabídky práce nastává období, po které firma dostává reakce na inzerát. V současné době je reakcí na inzerát tak málo, že obvolávají každého, kdo životopis zašle. Dříve bylo pro vyšší pozice povinností zaslat i motivační dopis, dnes se od toho ustupuje. Po prozkoumání životopisu personalistka obvolá uchazeče a následně jim zašle potvrzující email, kde je přesně stanovené datum, místo i čas, kde a kdy se mají dostavit na pohovor. Výjimečně se zde uplatňují také online pohovory, ty jsou ale možné pouze pro první kolo výběrového řízení THP pozice.

Struktura pohovoru se odlišuje od THP a dělnických pozic. Dělnické pozice mají pouze jedno kolo výběrového řízení. Začátek pohovoru je věnován krátkému představení a následně je uchazečům ukázáno pracoviště, kde si danou práci vyzkouší a zhodnotí její náročnost. THP pozice mají dvě kola výběrového řízení, které probíhají ve stejný den. Výběrové řízení začíná pohovorem, kde personální pracovník zjišťuje pracovní stránku uchazeče a vedoucí pracovník mu klade odborné zkušební otázky. Druhé kolo se týká praxe, kde je zadán úkol ke zhotovení.

Po absolvování výběrového řízení trvá týden, maximálně dva týdny, než se firma potenciálnímu pracovníkovi ozve. Telefonicky mu zavolá a domluví se s ním, kdy by mohl přijít do práce. V případě, že se jedná o uchazeče, který neprošel výběrovým řízením, obdrží omluvnou e-mailovou zprávu, kde nalezne důvod, proč nebyl pro danou pracovní pozici vhodným kandidátem. Den nástupu do práce vyplní nový zaměstnanec osobní dotazník, absolvuje školení a lékařskou prohlídku. Smlouvu na dobu určitou podepíše u personální pracovnice.

V rámci jeho adaptace je mu přidělen garant, který ho po celou tříměsíční adaptační dobu provádí a snaží se mu danou práci co nejlépe vysvětlit. U některých pozic se stává, že na každou činnost má nový uchazeč jiného garanta, což může dělat občas problém v rozdělení si odpovědností, na druhou to může poskytnout větší rozhled a možnosti, jak dané úkoly vykonávat. Po ukončení adaptace se vypracovaný adaptační plán i s podpisy odevzdává vedoucímu, který to následně předá personální pracovníci.

Pro názorné představení celého výběrového procesu je níže (obrázek č. 12) vytvořené schéma.



Obrázek 12 Schéma výběru pracovníků (vlastní zpracování)

V této kapitole je uveden také rozpočet na dvě pracovní pozice, a to na obsluhu CNC stroje a inženýra kvality. Rozpočty jsou dosti podobné. Inzerce na vyšší pracovní pozici představuje vyšší náklady než na pozici dělnickou, využívá tedy nákladnější inzertní portály. Celkové náklady na nového zaměstnance jsou vyšší pro dělnickou pozici, a to z důvodu nízkého zájmu o tuto práci. K tomu, aby firma přilákala nové uchazeče na pozici dělníka, nabízí potencionálním pracovníkům peněžní odměny ve formě náborového příspěvku a odměny za zaučení.

9 PRŮZKUM ZÍSKÁVÁNÍ A VÝBĚRU ZAMĚSTNANCŮ

Do praktické části bakalářské práce byl zařazen průzkum získávání a výběru pracovníků ve společnosti VIVA CV s.r.o. Následující kapitola se zaměřuje na cíl výzkumného šetření, formulaci otázek, vyhodnocení získaných dat.

9.1 Cíl výzkumného šetření

Cílem výzkumného šetření je zjistit, jak funguje celý proces získávání a výběru zaměstnanců z pohledu nově přijatého pracovníka, nikoliv personalisty. Je zde snahou odhalit případné chyby, kterých se vedoucí pracovníci včetně personální pracovnice dopouštějí. V rámci kvalitativního šetření je osloveno pět pracovníků na dělnických pozicích a čtyři pracovníci na THP pozici. Nutno podotknout, že se jedná o pracovníky, kteří ve firmě pracují dobu kratší, než je jeden rok. Výběr takových zaměstnanců byl učiněn z důvodu toho, že dlouhodobější pracovníci si už celý náborový proces nemusí pamatovat a jejich odpovědi by nemuseli být přesné. Celé šetření je založeno na anonymitě všech dotázaných.

9.2 Formulace otázek

Pro sběr dat je vybrána metoda osobního dotazování pomocí předem stanovených, strukturovaných otázek. Zaměstnancům bylo položeno 22 otázek. Otázky byly rozděleny do čtyř kategorií. Nejprve byly zaměstnancům položeny úvodní otázky, následovaly otázky týkající se procesu získávání pracovníků, poté i výběru a adaptace zaměstnanců. V poslední fázi šetření byly položeny otázky směřující na pracovní prostředí, týmovost, postoje vedoucích pracovníků nebo také na možnosti rozvoje své pracovní stránky. Tyto otázky byly považovány za doplňující, avšak se značným vlivem na celkové výstupy problematiky náboru pracovníků.

Rozhovory se zaměstnanci se odehrávaly na pracovišti a průměrná délka rozhovoru byla kolem dvaceti minut. Rozhovoru se neúčastnila personální pracovnice ani nikdo z vedení společnosti.

A. Úvodní otázky

1. Jakou pracovní pozici vykonáváte?
2. Jak dlouho ve firmě pracujete?

B. Získávání zaměstnanců

3. Kde jste se dozvěděl/a o volné pracovní pozici?
4. Dozvěděl/a jste se z inzerátu dostatečné informace o nabízené pracovní pozici?
5. Proč jste se zajímal/a o práci v této firmě?
6. Zjišťoval/a jste si nějaké informace o firmě?
7. Využil/a jste někdy možnosti odměny za doporučení nového pracovníka?

C. Výběr a adaptace zaměstnanců

8. Bylo pro Vás obtížné sestavení životopisu? Poslal/a jste i motivační dopis?
9. Jak probíhalo výběrové řízení + pohovor?
10. Jak jste se cítil/a v průběhu pohovoru?
11. Kdo byl přítomen u pohovoru?
12. Jaké otázky Vám byly pokládány?
13. Jak jste se dozvěděl/a o výsledku přijímacího řízení?
14. Byla Vám dostatečně vysvětlena náplň Vaší práce?
15. Staral se o Vás někdo v prvních měsících po nástupu?
16. Byly pro Vás první měsíce po nástupu těžké?
17. Co Vám chybělo po nástupu do tohoto zaměstnání?
18. V čem shledáváte rozdíly oproti vašemu bývalému zaměstnání?

D. Doplnující otázky

19. Je Vaše práce dostatečně flexibilní?
20. Pociťujete na pracovišti dostatečnou týmovost?
21. Jak hodnotíte postoje vedoucích pracovníků?
22. Nabízí Vám společnost možnost rozvoje své pracovní stránky?

9.3 Shrnutí výsledků výzkumu

Na základě vyhodnocených dat vyplývá, že všichni pracovníci jsou si vědomi své náplně práce s výjimkou některých THP pracovníků, u kterých dochází k problémům s rozložením si odpovědností za určité činnosti. Firma umožňuje svým zaměstnancům možnost kariérního posunu, což bylo rozhovorem potvrzeno, jelikož nový pracovník, který ve firmě pracuje téměř jeden rok, byl povýšen. Na druhou stranu z rozhovorů plyne, že polovina zaměstnanců převážně tedy staršího věku, nemá zájem o kariérní posun. Tahle skutečnost může být dána tím, že zaměstnanci nemají dostatečné ambice, nestojí o stres z neznámého nebo třeba nechtějí vynakládat větší úsilí do učení se novým věcem. Starší lidé už jsou finančně nezávislí, mají své bydlení a peníze pro ně nejsou motivací.

O pracovní pozici se většina zaměstnanců dozvěděla přes příbuzné, kteří pracují u obchodních partnerů společnosti VIVA CV, z internetových portálů, webových stránek. Inzeráty pro dělnické pozice byly srozumitelné, zatímco THP uchazeči měli mnohdy se zřetelností inzerátu problémy, jelikož obsahovaly zbytečně moc odborných pojmů. O práci se uchazeči zajímali z důvodu dobrého platového ohodnocení, týmovosti, dobrého hodnocení na internetových stránkách nebo z důvodu ochoty vedoucích pracovníků na přistoupení k individuálním podmínkám práce. Za velmi problémové zaměstnanci považovali sepsání životopisu. Tyhle problémy se týkaly převážně kancelářských pozic, někteří dělníci nekladli příliš velký důraz na napsání kvalitního životopisu. Motivační dopis neposlal téměř žádný zaměstnanec.

Výběr uchazečů postupoval ve většině případů tak, jak je popsáno v kapitole č. 8 s výjimkou jednoho zaměstnance, který telefonicky kontaktoval firmu a byl mu odpuštěn proces výběrového řízení. Potencionální pracovníci, kteří prošli výběrovým kolem byli překvapeni časovým vymezením pohovoru, který trval maximálně půl hodiny. U kancelářských pozic proběhl celý výběrový proces korektně, kdežto u dělnických pozic došlo k absenci kompletního pohovoru, který zahrnuje i představení a vyzkoušení si práce ve výrobě.

Každému nově příchozímu pracovníkovi byl přiřazen garant, avšak ne všichni zaměstnanci měli také povědomí o adaptačním programu, kde se zapisoval průběh adaptace. V den nástupu do práce se pár zaměstnanců potýkalo s problémem, že neměli nachystané pracovní místo. Tudíž místo adaptace do takzvaného pracovního režimu, nastal proces přípravy pracovního místa, který měla již předem zajistit organizace.

Ačkoliv by zaměstnanci rádi využili možnost odměny za doporučení nového zaměstnance, nebylo jim nikdy přáno, jelikož vždycky narazili na problém, který směřoval v nepřesně podané informaci vedoucími pracovníky. Postoje vedoucích hodnotí zaměstnanci kladně s výjimkou pár případů, kdy je kritizován jejich odlišný přístup k některým starším pracovníkům. Jako problém ze strany mladých pracovníků je považováno potlačení procesu modernizace, robotizace a mechanizace z důvodu převládajících starších pracovníků, kteří nejsou přívětiví novým změnám.

10 ZHODNOCENÍ A NÁVRHY KE ZLEPŠENÍ PROCESU ZÍSKÁVÁNÍ A VÝBĚRU PRACOVNÍKŮ

Důležitým aspektem, který by se měl zcela jistě objevit v této bakalářské práci, je zhodnocení procesu získávání a výběru zaměstnanců ve společnosti VIVA CV s.r.o. a představení návrhů, které by měly vést ke zlepšení současného stavu naboru nových pracovníků.

Na základě kvalitativního šetření i analýzy celého naboru ve společnosti jsou navrženy opatření, jejichž cílem je zefektivnit celý proces získávání a výběru zaměstnanců s co nejnižším dopadem na náklady. Nutno podotknout, že společnost jako taková, udělala za poslední dva roky, pod vedením externí personalistky, velké pokroky. Avšak jisté mezery se zde vyskytují. Hlavním problémem společnosti je nedostatečné využívání moderních technologií, které by mohly společnost posunout o krok dále. Firma nevyužívá k inzerci nebo jen k prohloubení většího povědomí o společnosti Instagram ani Facebook. Využívá poměrně drahé inzertní portály, které vzhledem k velikosti společnosti představují vysoké náklady.

Dle slov pracovníků je firma hektická, chaotická, má problémy s rozložením si odpovědností při práci, podáváním přesných informací v oblasti získání pracovníků, přípravou pracovního místa pro nového zaměstnance. Hodně zaměstnanců mělo problém napsat životopis, natož tak poslat i motivační dopis. Hodnocení uchazeče na osobním pohovoru je taktéž chaotické a nepodává žádné informace o jeho výkonu, vlastnostech ani plánech do budoucna.

Firma by měla určitě lépe informovat své zaměstnance o podmínkách odměny za doporučení nového pracovníka, aby tak nedocházelo ke zbytečným nedorozuměním a neztráceli tak zaměstnanci motivaci využívat této metody. Doporučuji vytvořit nové plakáty doplněné o přesnější informace, umístěné na hlavní nástěnce budovy i na pracovištích.

Společnost se definuje jako týmová a přátelská, což vede k problémům s rozložením odpovědností za práci nebo pomalému rozvoji modernizace. Většina zaměstnanců, převážně dělnických pozic, nemá zájem o kariérní růst či vzdělávání za vyšší mzdu. Častokrát se dělníci ujímají vedení podniku a nové návrhy vedoucích pracovníků ihned zamítají. Doporučuji firmě nastavit větší konkurenční prostředí a více tlačit na pracovníky ohledně modernizace a rozvoje vzdělání a současně nabírat takové lidi, kteří budou chtít neustále rozvíjet společnost.

V rámci hlavního tématu získávání a výběru zaměstnanců jsou představeny návrhy, které usilují o zlepšení povědomí o firmě, využití snadnějších a dostupnějších metod získání pracovníků, použití jednoduššího a více vypovídajícího způsobu hodnocení osobního pohovoru či snadnější sepsání životopisu. Mezi tyto návrhy se řadí využívání Google Analytics, sociálních sítí, levnějších pracovních portálů, hodnotícího dokumentu uchazeče nebo jednotného formuláře. Návrhy jsou detailněji rozepsány v kapitolách níže.

10.1 Google Analytics

Google Analytics je velice účinný nástroj od společnosti Google, který slouží ke sledování činností uživatelů na vlastních webových stránkách. Nutno podotknout, že je zcela zdarma. Tento nástroj umožňuje sledovat demografické i geografické údaje lidí, kteří používají web společnosti. Mimo to sleduje odkud uživatelé na webové stránky přišli. Společnost může velice jednoduše sbírat data o jednotlivých kanálech, jejich úspěšnosti a efektivitě. Uchazeči budou přes všechny možné inzertní kanály přeměrování na web společnosti. Zde společnost může monitorovat údaje o tom, z jakých zdrojů přichází uživatelé na stránky firmy, kolik mají let a z jakého města pochází. To by firmě mohlo pomoci s výběrem vhodného inzertního portálu se zacílením na co nižší náklady, který lidé nejvíce využívají.

10.2 Využívání sociálních sítí, levnějších pracovních portálů

Firma sice využívá LinkedIn, webové stránky či internetové portály. Je zde především absence sociálních sítí, které firma nevyužívá či levnějších pracovních portálů, než jaké jsou nyní využívány.

10.2.1 Sociální sítě

Ve firmě se nejčastěji využívá získávání pracovníků přes známé, kteří pracují u obchodních partnerů společnosti VIVA CV. Avšak ani tahle metoda získávání zaměstnanců není dostačující, jelikož se firma stále potýká s nedostatkem pracovníků. V dnešní době se veškerá komunikace i trávení volného času přesouvá do virtuálního světa, kde si lidé všímají daleko více detailů než v reálném životě. Proto je nezbytné, aby měla společnost FB, Instagram či třeba jen využívala diskusní fóra na FB. Důležité je, aby zůstala lidem stále na očích. Proto je jedním z návrhů inzerce pracovníků přes aplikaci Instagram.

Inzerce na Instagramu se odvíjí dle délky inzerce i denního rozpočtu. Minimální částka činí 30 korun, což by po dobu jednoho měsíce dělalo 900 korun. Doporučená částka pro větší

interakci lidí pak činí 100 korun na den. Firma si v rámci reklamy svého příspěvku může vybrat okruh uživatelů, kterým bude inzerce směřována a také může po rozkliknutí příspěvku odkázat uživatele na webové stránky společnosti. Návrh Instagramového profilu i inzerce je součástí přílohy č. 2.

Tabulka 6 Rozpočet Instagramu (vlastní zpracování)

Inzerce	Minimální částka v Kč	Doporučená částka v Kč
1 den inzerce	30,-	100,-
30 dnů inzerce	900,-	3 000,-

10.2.2 Pracovní portál

Za jeden z oblíbených a levných internetových portálů byl na základě internetových recenzí zvolen portál dobrápráce.cz. Tento portál nabízí širokou škálu životopisů a uveřejnění nabídky práce je zde velice výhodné. Cena jedné inzerce na měsíc se pohybuje kolem 900 korun. Společnost nabízí taky možnost výhodného balíčku, který zahrnuje jednu inzerci na třicet dnů, databázi životopisů a denní aktualizaci za cenu 1 255 korun. Firma tak může sama odemykat vložené životopisy zájemců o práci a nabízet jim pracovní pozice. Další výhodou je automatická aktualizace nabídky práce, která každý den posune inzerát pracovního místa mezi nově přidané.

Tabulka 7 Dobrápráce.cz (vlastní zpracování)

Inzerce	Základní varianta v Kč	Speciální nabídka v Kč
30 dnů inzerce	906,-	1 255,-

10.3 Hodnotící dokument uchazeče

Z analýzy výběru zaměstnanců, tedy osobního pohovoru, kterého se účastní jak personální pracovnice, tak i vedoucí pracovník, bylo zjištěno, že firma nevyužívá žádné standardizované dokumenty pro hodnocení uchazečů během pohovoru. Personální pracovnice si své poznámky píše do životopisů, které si pak ukládá do složek. V současné době je velice obtížné najít vůbec nějakou pracovní sílu, pokud ale firma usiluje o větší automatizaci, modernizaci, což je ze slov pracovníků potvrzeno, měla by se opravdu začít více zaměřovat na pracovníky, kteří budou přívětivější změnám či budou chtít zlepšovat své pracovní dovednosti.

K tomuto účelu byl vytvořen první návrh standardizovaného hodnotícího dokumentu potencionálního pracovníka, který obsahuje základní předpoklady pro práci v této firmě. Kromě klasických bodů jako je hodnocení kvality a množství práce, je zde i možnost ohodnocení toho, jak uchazeč vnímá profesní a osobnostní rozvoj do budoucna, celkové hodnocení plus doporučení, které se týká například kurzů, které jsou nezbytné k výkonu práce.

Tenhle dokument je možné využívat jak v písemné, tak i elektronické podobě. Návrh takového dokumentu je zahrnutý v příloze č. 3.

10.4 Jednotný formulář

Jak již bylo zmíněno, v rámci pohovoru s pracovníky společnosti bylo zjištěno, že největším problémem ucházení se o práci, bylo sepsání životopisu. Na základě tohoto podnětu je vytvořen návrh jednotného formuláře, který by byl umístěn formou odkazu na stránkách společnosti v sekci kariéra u každého nabízeného pracovního místa. Tento formulář obsahuje stejné prvky jako jsou obsaženy v běžném životopise.

Tímto formulářem by se mohl zvýšit zájem ze strany lidí hledající zaměstnání. Příprava a hledání vzoru pro napsání životopisu zabere uchazeči hodně času a odradí je k poslání žádosti o práci. Tenhle způsob sestavení životopisu by mohl mít naopak pozitivní ohlas a firmě by se tak mohlo dostat více životopisů. Návrh formuláře je uveden v příloze č. 4.

10.5 Shrnutí návrhů a doporučení pro firmu

Návrhy slouží ke zjednodušení, zefektivnění a zvětšení přehlednosti celého systému získávání a výběru zaměstnanců. První zmíněný návrh Google Analytics by měl firmě pomoci vyřadit méně efektivní metody získávání uchazečů z internetových portálů a pomoci předcházet těmto metodám do budoucna. Tato metoda by firmu nestála žádné náklady. Dalším návrhem je využívání levnějších pracovních portálů a Instagramu. Pracovní portál byl vybrán kvůli oblíbenosti vyplývající z internetových recenzí a také velice nízkým nákladům. Využívání levnějších pracovních portálů by firmě mohlo pomoci rozšířit inzerci i na jiné prostředky, jako je třeba již zmíněný Instagram. Inzerce zde sice není tak levná, jako u navrhovaného pracovního portálu, avšak své přínosy to má například ve větším dosahu, kterému žádná jiná aplikace či pracovní portál nekonkuruje. Třetím návrhem je hodnotící dokument uchazeče, jehož přínosem by mohla být jednak větší přehlednost a jednotnost informací o uchazečích a také výběr takových zaměstnanců, kteří budou chtít

zlepšovat svou pracovní stránku a podílet se na rozvoji společnosti. Posledním návrhem je jednotný formulář, který zcela nahrazuje životopis. Zde je vnímán jako největší možný přínos pro firmu ten, že uchazeče neodradí zaslání životopisu, jen kvůli tomu, že neví, jak ho správně sestavit a zašlou již předem vypracovaný formulář. Firma by tak mohla očekávat vyšší zájem o práci.

ZÁVĚR

Hlavním tématem této bakalářské práce byla analýza získávání a výběru zaměstnanců ve společnosti VIVA CV s.r.o. Cílem práce bylo zhodnotit celý proces, metody i zdroje získávání i výběru zaměstnanců a v neposlední řadě navrhnout doporučení pro firmu, která by znamenala zlepšení současného stavu s ohledem na danou problematiku.

K tomu, aby dané doporučení mohly být navrženy, muselo nejprve dojít ke shromáždění teoretických poznatků, kde byla celá problematika vysvětlena. Praktická část poté implementovala získané teoretické poznatky do praxe a poskytla přesné informace o dané problematice v konkrétní firmě. Praktická část práce se nejdříve věnuje krátkému představení společnosti VIVA CV s.r.o., kde je uvedena organizační struktura společnosti, analýza struktury zaměstnanců včetně ukazatele fluktuace. Další kapitola se týkala využití zdrojů i metod k získávání pracovníků. Tato kapitola byla podpořena procesem získávání pracovníka, jak pro dělnickou, tak i THP pozici a nesmělo zde také chybět porovnání internetových portálů a to přesněji práce.cz a jenpráce.cz. Druhé téma analyzuje proces výběru zaměstnance, který je zde podrobně popsán od základních požadavků pro práci až po proces adaptace a rozpočet daného pracovního místa. Tyto výstupy byly poté porovnány s výstupy zaměstnanců, kterým byly na základě kvalitativního šetření pokládány otázky ohledně nábory do firmy VIVA CV.

Z celkové analýzy bylo zjištěno, že je firma opravdu velmi přátelská a snaží se vytvářet individuální podmínky pro každého pracovníka, tak aby byli v práci spokojeni. Ovšem ne vždy to má pozitivní zpětnou vazbu, a tak zde někdy dochází k problémům s komunikací nebo rozložením si pravomocí.

Firma sice má internetové stránky a využívá inzertní portály, avšak by nebylo špatné, kdyby se zamyslela nad jejich efektivitou. K tomuto účelu byl navržen Google Analytics, který by měl společnosti pomoci s tím, která metoda inzerování přes internet představuje pro firmu největší přínos. Byly zde také navrženy dvě metody inzerování přes internet, a tím je Instagram a pracovní portál dobrápráce.cz. Instagram dané společnosti by měl zvýšit povědomí o firmě a rozšířit tak její dosah, naopak dobrápráce.cz by pro firmu znamenala úsporu nákladů, které by mohly být využity jinak. K přilákání uchazečů by mohl posloužit také jednotný formulář, který by měl plně nahradit životopis. Tento inzerát by byl online a uchazeči by si nemuseli lámat hlavu s tím, jak takový životopis správně sestavit.

Po procesu získávání pracovníků dochází k jejich výběru na základně výběrového řízení, které je o dost jednodušší a kratší, než tomu tak bylo v minulých letech, kdy se o práci ucházelo více pracovníků. Zde byl nalezen problém v tom, že si zaměstnanci stěžovali na stagnaci procesu modernizace ve firmě staršími nebo méně ambicióznějšími pracovníky. Firma by se měla více zaměřit na přijímání takových pracovníků, kteří budou usilovat o rozvoj své pracovní stránky a o rozvoj společnosti, k tomuto účelu byl vytvořen hodnotící dokument, který obsahuje základní škály, dle kterých se může společnost rozhodnout o jejich přijetí.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Knižní zdroje

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vyd. Praha: Grada Publishing, 2015, 928 s. ISBN 978-80-247-5258-7.

BLÁHA, Jiří. Pokročilé řízení lidských zdrojů. Brno: Edika, 2013, 264 s. ISBN 978-80-266-0374-0.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. Řízení lidských zdrojů. V Praze: C. H. Beck, 2012, xxvi, 559 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-347-9.

HEADWORTH, Andy. Social media recruitment: how to successfully integrate social media into recruitment strategy. London: Kogan Page, 2015, 209 s. ISBN 978-0-7494-7370-9.

HORVÁTHOVÁ, Petra, Jiří BLÁHA a Andrea ČOPIKOVÁ. Řízení lidských zdrojů: nové trendy. Praha: Management Press, 2016, 428 s. 978-80-7261-430-1.

KOCIANOVÁ, Renata. Personální řízení: východiska a vývoj. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2012, 149 s. Psyché. ISBN 978-80-247-3269-5.

KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015, 399 s. ISBN 978-807-2612-888.

KUBALÁK, Milan. Efektívne riadenie ľudských zdrojov. Žilina: EUROKÓDEX, 2013, 356 s. ISBN 978-80-8155-016-4.

LOCHMANNOVÁ, Alena. Personalistika: základy personalistiky. Prostějov: Computer Media, 2016. ISBN 978-80-7402-282-1.

MĚRTLOVÁ, Libuše. Řízení lidských zdrojů a lidského kapitálu firmy. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2014, 148 s. ISBN 978-80-7204-907-3.

MUŽÍK, Jaroslav a Pavel KRPÁLEK. Lidské zdroje a personální management. 1., vyd. Praha: Academia, 2017, 190 s. Společnost. ISBN 978-80-200-2773-3.

NĚMEC, Otakar, Petr BUCMAN a Martin ŠIKÝŘ. Řízení lidských zdrojů. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2014, 122 s. ISBN 978-80-7408-083-8.

PALÍŠKOVÁ, Marcela, Kateřina LEGNEROVÁ a Marek STRŽÍTESK. Personální řízení: úvod do moderní personalistiky. V Praze: C.H. Beck, 2021, 264 s. ISBN 978-80-7400-702-6.

PAULÍK, Karel. Psychologie lidské odolnosti. 2., přeprac. a dopl. vydání. Praha: Grada, 2017, 362 s. Psyché. ISBN 978-80-247-5646-2.

PHILLIPS, Jean a Stanley Morris GULLY. Human resource management. International ed. [Mason]: South-Western Cengage Learning, 2014, 512 s. ISBN 978-1-111-53356-4.

PILAŘOVÁ, Irena. Leadership & management development: role, úlohy a kompetence managerů a lídrů. 23.03.2016. Praha: Grada, 2016, 168 s. ISBN 978-80-247-5721-6.

ŠIKÝŘ, Martin. Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů. Praha: Grada, 2014, 200 s. ISBN 978-80-247-5212-9.

ŠIKÝŘ, Martin. Personalistika pro manažery a personalisty. 2., aktualiz. a dopl. vydání. Praha: Grada, 2016, 205 s. Manažer. ISBN 978-80-247-5870-1.

ULRICH, David. HR from the outside in: six competencies for the future of human resources. New York: McGraw-Hill, 2012, 318 s. ISBN 978-0-07-180266-6.

URBAN, Jan. Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu. 2., rozš. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2013, 275 s. Vzdělávání dospělých. ISBN 978-80-7357-925-8.

VAŠTIKOVÁ, Miroslava. Marketing služeb: efektivně a moderně. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2014, 268 s. Manažer. ISBN 978-80-247-5037-8.

ŽUFAN, Jan. Moderní personalistika ve službách. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012, 164 s. ISBN 978-80-7357-947-0.

Elektronické zdroje

HÁJKOVÁ, Barbora a Eva ŘIBŘIDOVÁ. Generace Y a Z přicházejí na trh práce. Čím je zaujmout? Hn.cz [online]. © 2018 [cit. 2022-04-29]. ISSN 2787-950X. Dostupné z: <https://hn.cz/pro-hr-manazery/c1-66214980-generace-y-a-z-prichazeji-na-trh-prace-cim-je-zaujmout>

Pohovor online vs. setkání tváří v tváří. Čím se liší a jaké jsou výhody? | Aprofes. Personální společnost Praha, Brno | Aprofes [online]. © 2022 Aprofes, s.r.o. [cit. 2022-04-29]. Dostupné z: <https://www.aprofes.cz/pohovor-online/>

SZYMAŃSKA, Dominika. Gamifikace je více než jen hra. Hrnews.cz [online]. © 2017 [cit. 2022-04-29]. ISSN 2464-5184. Dostupné z: <https://www.hrnews.cz/lidske-zdroje/rizeni-id-2698710/gamifikace-je-vice-nez-jen-hra-id-3148546>

TOMAN, Michal. Zahod'te psychometrické dotazníky. Testování v 21.století už vypadá jinak! Evolvesummit.cz [online]. © 2019 [cit. 2022-04-29]. Dostupné z: <https://www.evolve-summit.com/zahodte-psychometricke-dotazniky-testovani-v-21-stoleti-uz-vypada-jinak/>

Video pohovor a Online pohovor | Detailní návod na přípravu. POHOVOR.CZ - Pohovor, životopis, motivační dopis, hledání práce. [online]. 2015 [cit. 2022-04-29]. Dostupné z: <https://www.pohovor.cz/videopohovor-detailni-popis-pripravy/>

Články

BÖHMOVÁ, Lucie a Antonín PAVLÍČEK. Personalistika a budoucnost sociálních sítí v ČR [online]. Univerzita Pardubice, 2013, 14-22 [cit. 2022-04-29]. ISSN 1804-8048. Dostupné z: <http://hdl.handle.net/10195/54014>

DIVIŠOVÁ, Michaela. Využití sociálních sítí pro nábor zaměstnanců. Trendy v podnikání [online]. Plzeň, 2012, 48-56 [cit. 2022-04-29]. ISSN 1805-0603. Dostupné z: <https://dspace5.zcu.cz/bitstream/11025/16201/1/Divisova.pdf>

MARTÍNEK, Tomáš a Petr HANZLÍK. Analysis of the influence of internet social networks on employee selection process in the Czech Republic [online]. 2017, 77-88 [cit. 2022-04-29]. ISSN 1803-9790. Dostupné také z: <https://dspace.tul.cz/handle/15240/21031>

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

AC	Assessment centrum
a.s.	Akciová společnost
Apod.	A podobně
APQP	Moderní plánování jakosti výrobku
CNC	Počítačem řízený obráběcí stroj
DPČ	Dohoda o pracovní činnosti
FB	Facebook
FMEA	Analýza druhů poruchových stavů a jejich důsledků
HR	Lidské zdroje
IATF	Mezinárodní norma pro řízení kvality
ISO	Mezinárodní organizace pro standardizaci
IT	Informační technologie
Kč	Korun českých
QMS	System řízení jakosti
SMS	Krátká textová zpráva
s.r.o.	Společnost s ručením omezeným
THP	Technickohospodářský pracovník
TPV	Technická příprava výroby
Tzv.	Takzvaně

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 Michiganský model řízení lidských zdrojů (vlastní zpracování dle Šikýře, 2014, s. 36).....	14
Obrázek 2 Harvardský model řízení lidských zdrojů (vlastní zpracování dle Šikýře, 2014, s. 37)	15
Obrázek 3 Model řízení lidských zdrojů v souladu s okolím organizace (vlastní zpracování dle Šikýře, 2014, s. 39)	16
Obrázek 4 Personální činnosti (vlastní zpracování dle Šikýře, 2014, s. 22).....	17
Obrázek 5 Charakteristiky pracovního místa (vlastní zpracování podle Palíškové, 2021, s. 66)	29
Obrázek 6 Logo společnosti (interní materiál)	42
Obrázek 7 Organizační struktura společnosti (vlastní zpracování)	44
Obrázek 8 Míra fluktuace dle vzorce (vlastní zpracování).....	45
Obrázek 9 Struktura zaměstnanců dle vzdělání (vlastní zpracování).....	46
Obrázek 10 Struktura zaměstnanců dle věku (vlastní zpracování).....	46
Obrázek 11 Schéma získávání pracovníků (vlastní zpracování)	55
Obrázek 12 Schéma výběru pracovníků (vlastní zpracování)	61

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 Fluktuace firmy za rok 2021 (vlastní zpracování).....	45
Tabulka 2 Výsledky využívání nástroje práce.cz za zkoumané období (vlastní zpracování)	50
Tabulka 3 Výsledky využívání nástroje jenpráce.cz za zkoumané období (vlastní zpracování)	51
Tabulka 4 Rozpočet na dělnickou pozici (vlastní zpracování).....	59
Tabulka 5 Rozpočet na THP pozici (vlastní zpracování).....	59
Tabulka 6 Rozpočet Instagramu (vlastní zpracování).....	68
Tabulka 7 Dobrápráce.cz (vlastní zpracování).....	68

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I: Firemní inzerát

Příloha P II: Návrh Instagramu + inzerce

Příloha P III: Návrh hodnotícího dokumentu

Příloha P IV: Návrh jednotného formuláře

Příloha P V: Zpracované odpovědi z pohovorů

PŘÍLOHA P I: FIREMNÍ INZERÁT

Pošlete CV, do VIVA CV



VIVA
CV

Hledáme

Obsluha CNC frézky nebo soustruhu (M/Ž)

Popis činnosti:

- Příprava potřebných nástrojů
- Obrábění výkovek dle CNC programu
- Kontrola hotových obrobků

Požadujeme:

- ÚSO vzdělání v technickém oboru VÝHODOU
- Ochota pracovat ve vícesměnném provozu
- Spolehlivost, pravidelnou docházku, manuální zručnost

Nabízíme:

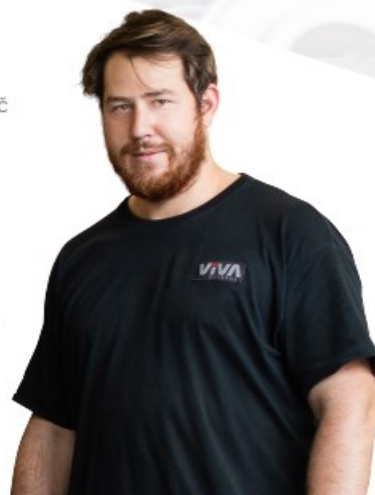
- HPP na dobu určitou 1 rok s možností prodloužení
- 3-směnný provoz, volné víkendy, pracovní doba 7,5 hod. denně
- **Nástupní bonus ve výši 30 000 Kč**
- **Bonus za zapracování ve výši 5 000 Kč**
- Příplatek za noční směnu 25 Kč/hod., příplatek za odpolední směnu 8,50 Kč/hod., příplatek za hluk 6 Kč/hod.
- Placené přesčasy s příplatkem 25 % (příplatek za víkend 35 %)
- Měsíční prémie dle výkonu
- Pololetní a roční bonus dle ekonomických výsledků
- 25 dnů dovolené
- Příspěvky na penzijní připojištění a masáže
- Dotované stravování v závodní jídelně
- Pracovní oblečení
- Odměna za doporučení nového pracovníka ve výši 25 000 Kč
- Nástup ihned

Více informací na:

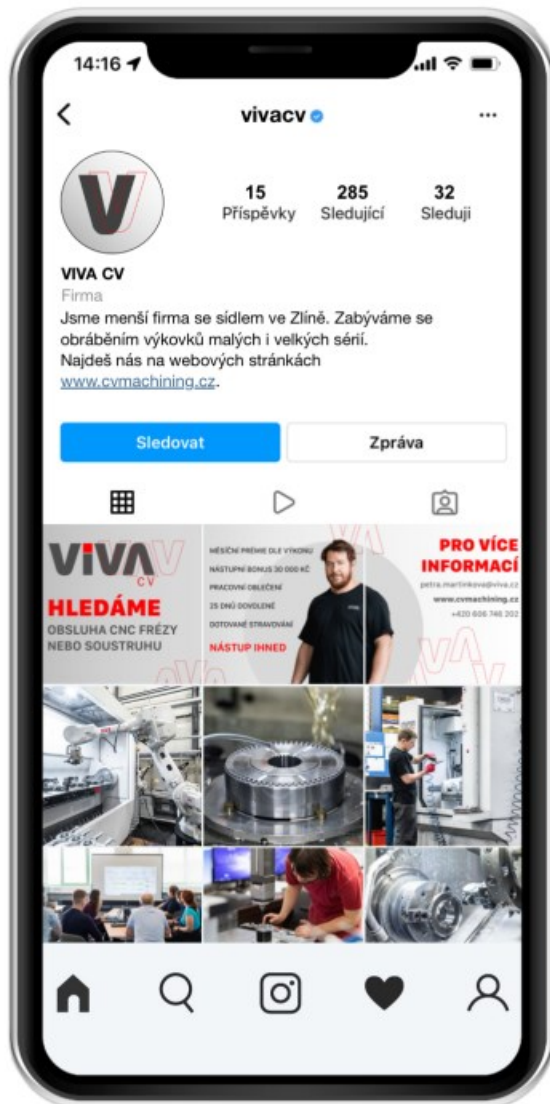
petra.martinkova@viva.cz nebo na tel.: +420 606 746 202

www.cvmachining.cz

VIVA CV s.r.o. – stabilní a moderní společnost specializující se na produktivní obrábění kovových materiálů do automobilového průmyslu hledá kolegy do svého týmu.



PŘÍLOHA P II: NÁVRH INSTAGRAMU + INZERCE



PŘÍLOHA P III: NÁVRH HODNOTÍCÍHO DOKUMENTU

Hodnotící dokument uchazeče

Jméno a příjmení, datum narození:	Pracovní zařazení:
Datum hodnocení:	Hodnotitel:

1A. VÝKON - objem - množství práce

nedostačující dostačující dobrý výborný

Slovní ohodnocení výkonu:

1.B VÝKON - kvalita práce

nedostačující dostačující dobrá výborná

Slovní ohodnocení kvality

2. PRACOVNÍ CHOVÁNÍ

Iniciativa

nedostačující dostačující dobrá výborná

Samostatnost

nedostačující dostačující dobrá výborná

Odpovědnost

nedostačující dostačující dobrá výborná

Pečlivost

nedostačující dostačující dobrá výborná

Počet celkem:

nedostačující: dobrá:
dostačující: výborná:

CELKOVÉ HODNOCENÍ UCHAZEČE:

DOPORUČENÍ:

PŘÍLOHA P IV: NÁVRH JEDNOTNÉHO FORMULÁŘE

Životopis

1. Jméno a příjmení:

2. Pohlaví:

Označte jen jednu elipsu.

- Muž
 Žena

3. E-mail:

4. Telefon:

5. Datum narození:

6. Kontaktní adresa - ulice a č.p., město, psč, stát, kraj:

7. Nejvyšší dosažené vzdělání:

Označte jen jednu elipsu.

- Základní vzdělání
 Střední vzdělání
 Vyšší odborné vzdělání
 Vysokoškolské vzdělání

8. Specializace:

9. Pracovní zkušenosti - rok nástupu a ukončení, zaměstnavatel, pracovní pozice, popis práce

10. Certifikáty, kurzy:

11. Další profesní zkušenosti, reference:

12. Jazykové znalosti:

13. Další schopnosti a dovednosti:

PŘÍLOHA P V: ZPRACOVANÉ ODPOVĚDI Z ROZHOVORŮ

A. Úvodní otázky

1. Jakou pracovní pozici vykonáváte?

Tato otázka bylo položena záměrně za účelem toho, aby bylo ověřeno, zda zaměstnanci mají povědomí o tom, jakou práci vykonávají a jsou schopni se pracovním zařadit. V případě, že by tomu tak nebylo, vypovídalo by to o tom, že by se firma mohla potýkat s problémy v oblasti komunikace. Jak už bylo výše napsáno, oslovení byli jak pracovníci THP, tak i dělnických pozic. Jednalo se konkrétně o inženýra kvality, technology, obsluhy CNC strojů, obsluhy soustruhů. Ani jeden z dotázaných na chvíli ve své odpovědi nezaváhal, každý jasně věděl, jakou práci vykonává.

2. Jak dlouho ve firmě pracujete?

V rámci výběru zaměstnanců k pohovorům, byli dotázáni pouze ti, kteří ve firmě pracují maximálně jeden rok. Výběr byl tak vymezen z důvodu toho, aby bylo předejito zkresleným informacím, které by mohly nastat, jelikož dlouhodobý pracovník si nemusí zcela přesně pamatovat svůj náborový proces. První rozhovor byl veden s pracovníkem, který je ve firmě přesně jeden rok a před měsícem byl povýšen. Z dalších rozhovorů bylo zjištěno, že ostatní zaměstnanci zatím žádného povýšení nedosáhli, jelikož jsou ve firmě dobu kratší než čtyři měsíce.

B. Získávání zaměstnanců

3. Kde jste se dozvěděl/a o volné pracovní pozici?

Nejvíce dotázaných se o volné pracovní pozici dozvědělo prostřednictvím známých, kteří pracují ve firmě Kovárna VIVA. A to buď z doslechu nebo výjimečně z nástěnek, které má firma VIVA CV umístěné v hlavní chodbě budovy, kudy občas prochází. Ostatní pracovníci, především z THP pozic se o volné pozici dozvěděli na internetovém portálu práce.cz. Jiní zase přímo z webových stránek společnosti.

4. Dozvěděl jste se z inzerátu dostatečné informace o nabízené pracovní pozici?

Z odpovědí plyne, že veškeré informace z inzerátu pro dělnické pozice byly zcela srozumitelné a nic zde nechybělo. V případě ještě bližší specifikace se doptali na osobním pohovoru ve firmě. U THP pozic byl inzerát mnohdy formulován velice odborně, takže nebyl vždy zcela srozumitelný.

5. Proč jste se zajímal/a o práci v této firmě?

Zde byli odpovědi různé. Shodovali se však na tom, že je zaujal inzerát nebo slyšeli pozitivní ohlasy od známých či na internetu. Jedna z odpovědí byla, že firma VIVA CV byla jediná, u které se daly podmínky práce domluvit a vždy se vedení podniku snažilo vyjít všem vstříc. Další odpověď se týkala dobrého platového ohodnocení, které nikde jinde u konkurence nedostali. O práci se zajímali také z důvodu toho, že se ve své předešlé práci necítili dobře a nebyl tam dobrý kolektiv.

6. Zjišťoval/a jste si nějaké informace o firmě?

Většina dotázaných zjišťovala informace o firmě od známých nebo na internetových stránkách, které se zaměřují na hodnocení firem očima zaměstnanců. Zbylí pracovníci nezjišťovali žádné informace s výjimkou těch, které byly napsány v inzerátu.

7. Využil/a jste někdy možnosti odměny za doporučení nového pracovníka?

Zde je sledován, jak funguje proces komunikace ve firmě a průtok informací napříč organizační strukturou. Možnost odměny za doporučení nového pracovníka se snažilo využít pár zaměstnanců, bohužel však neúspěšně. Největším problémem bylo, že zaměstnanci častokrát doporučili pracovníka, který byl následně přeřazen do firmy Kovárna VIVA a.s., tudíž se na něho nevztahoval žádný nárok na odměnu. Může se zde vyskytovat problém s nepřesně stanovenými podmínkami pro možnost získání odměny za doporučení zaměstnance.

C. Výběr a adaptace zaměstnanců

8. Bylo pro Vás obtížné sestavení životopisu? Poslal/a jste i motivační dopis?

Majoritní podíl zaměstnanců se shodl na tom, že jim sestavení životopisu dělalo velký problém. Využívali k tomu pomocné stránky, které jim poskytly návod na to, jak napsat dobrý životopis s důrazem na formální správnost. Tyhle problémy se týkaly převážně kancelářských pozic, někteří dělníci nekladli příliš velký důraz na napsání kvalitního životopisu. Motivační dopis neposlal téměř žádný zaměstnanec.

9. Jak probíhalo výběrové řízení + pohovor?

Výběrové řízení včetně pohovoru probíhalo s výjimkou jednoho případu totožně. Po odeslání životopisu se uchazečům ozvala personální pracovnice, nejčastěji do jednoho týdne, a pozvala je na osobní pohovor, který jim ještě e-mailem potvrdila a upřesnila.

Osobního pohovoru se účastnil vedoucí pracovník včetně personální pracovnice. THP pozice měly dvě kola výběrového řízení, nejprve došlo k pohovoru a přezkoušení, následně jim byl zadán úkol k vyřešení. U dělnických pozic se už takový zřetel na pohovor nebral. Pohovor začal krátkou konverzací, kde se domluvili na podmínkách práce a řekli si o sobě základní informace. Skoro v žádném případě už nešli s pracovníkem na pracoviště a nevyzkoušeli si danou práci, pro ověření toho, zdali je vůbec v silách uchazeče danou práci vykonávat. V jednom případě se také stalo, že pracovníka na pozici dělníka přijali bez absolvování výběrového řízení a bez poslání životopisu, pouze na základě telefonické domluvy.

10. Jak jste se cítil/a v průběhu pohovoru?

Dotazovaní pracovníci se v průběhu pohovoru cítili dobře. Nebyly zde pokládány osobní ani jiné zákeřné otázky, které by měly pracovníka rozhodit. Celkově byl pohovor kratší, než jak očekávali. Trval kolem půl hodiny.

11. Kdo byl přítomen u pohovoru?

Jak už bylo v otázce č. 9 zmíněno, pohovoru se vždy až na jeden případ účastnila personální pracovnice spolu s vedoucím pracovníkem.

12. Jaké otázky Vám byly pokládány?

Zde odpověděli všichni dotázaní podobně. Pohovor začal nejdříve obecnými dotazy zaměřující se na předešlé pracovní zkušenosti a praxi v oboru, u THP pozic následovaly otázky přímo z oboru, kterými si uchazeče prozkoušeli.

13. Jak jste se dozvěděl/a o výsledku přijímacího řízení?

O výsledku přijímacího řízení se dozvěděli všichni pracovníci telefonicky. Personální pracovnice do jednoho týdne kontaktovala všechny přijaté uchazeče a domluvila se s nimi na dnu nástupu do práce.

14. Byla Vám dostatečně vysvětlena náplň Vaší práce?

Náplň práce byla vysvětlená hned při pohovoru vedoucím pracovníkem, personalistka zaměstnance seznámila hlavně s benefity, mzdou a dalšími výhodami. Na podrobnější informace se zaměstnanci jak z THP, tak i z dělnických pozic doptávali spíše za pochodu. Vedoucí pracovníci ve většině případů počítali s tím, že je daný člověk v oboru

vyučený a má zkušenosti z jiných firem, takže v den nástupu do práce nekladli příliš velký důraz na zaškolení.

15. Staral se o Vás někdo v prvních měsících po nástupu?

Z dopovědí plyne, že má/měl každý pracovník svého garanta, který za něj zodpovídá/zodpovídal a pomáhá/pomáhal mu se adaptovat. Většina pracovníků měla povědomí o tom, že ve firmě funguje adaptační proces, kde musí garant pravidelně zapisovat průběh adaptace. Bohužel se ale našli i takoví, kteří o tomhle vůbec nevěděli.

16. Byly pro vás první měsíce po nástupu těžké?

Dělníci odpověděli, že práce splnila jejich očekávání a nic pro ně nebylo překvapující. Zaměstnanci kancelářských pozic začátky ve firmě charakterizovali jako jeden velký chaos. Dle některých THP pracovníků je ve firmě velký problém s rozložením toho, kdo za co zodpovídá.

17. Co Vám chybělo po nástupu do tohoto zaměstnání?

Na tuto otázku měla převážná část dotázaných problém odpovědět, jelikož je nenapadala ani jedna věc, která by jim po nástupu chyběla. Někteří však měli v den nástupu do práce problém s tím, že neměli připravené pracovní místo. Takže místo adaptace do takzvaného pracovního režimu, nastal proces přípravy pracovního místa, který měla již předem zajistit organizace.

18. V čem shledáváte rozdíly oproti vašemu bývalému zaměstnání?

Kromě toho, co již bylo zmíněno, je zde podle některých dotázaných velký stereotyp v určitých pracovních postupech. Lidé zde mají zažitě zvyky a nechtějí od nich upouštět, takže častokrát mají problémy s jakoukoliv inovací, která by firmu posunula zase o kousek dál.

D. Doplnující otázky

19. Je pro Vás práce dostatečně flexibilní?

Tato otázka byla zaměřená pouze k THP pozicím, kde bylo cílem zjistit, jestli v dnešní moderní době umožňuje firma pracovat i z domova. Všichni zaměstnanci odpověděli, že jim firma možnost home office nabízí, a dokonce ji mile rádi využívají. Bylo zjištěno, že ve firmě funguje i takzvaný virtuální kalendář, kde je uvedeno, zdali pracovník daný den vykonává práci ve firmě nebo z domova.

20. Pociťujete na pracovišti dostatečnou týmovost?

Po celou dobu rozhovoru zaměstnanci zdůrazňovali jednu velkou přednost společnosti a tou je týmovost. V případě nějakých nejasností je vždy každý ochoten poradit a dotyčnému pomoci.

21. Jak hodnotíte postoje vedoucích pracovníků?

Zde byli odpovědi různé. Polovina dotázaných odpověděla, že postoje vedoucích pracovníků jsou vždy férové. Jiní zase odpověděli, že zde úplná férovost vždy není. Problém byl shledán v tom, že je ve firmě pár dlouhodobějších pracovníků, kteří rozdávají příkazy a nemají přirozený respekt k vedoucím pracovníkům. Tudíž k nim vedení přistupuje jinak než k ostatním.

22. Nabízí Vám společnost možnost rozvoje své pracovní stránky?

Podle slov pracovníků je ve společnosti možnost kariérního růstu. Mladí pracovníci usilují a předpokládají v dalších letech povýšení, starší pracovníci nemají v plánu kariérně růst a ani nechtějí. Nemají dostatečné ambice a ani se jim nechce vynakládat větší úsilí a čas do učení se novým věcem.