

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní

Získávání zaměstnanců ve vybrané organizaci
Diplomová práce

2024

Bc. Markéta Navrátilová

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Akademický rok: 2023/2024

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Bc. Markéta Navrátilová**
Osobní číslo: **E22545**
Studijní program: **N0413A050009 Ekonomika a management**
Specializace: **Ekonomika a management podniku**
Téma práce: **Získávání zaměstnanců ve vybrané organizaci**
Zadávací katedra: **Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

Zásady pro vypracování

Cílem diplomové práce je návrh doporučení zlepšení současného stavu vybrané činnosti řízení lidských zdrojů, a to na základě jejich analýzy.

Osnova:

- Úvod do řízení lidských zdrojů.
- Získávání zaměstnanců.
- Charakteristika vybraného podniku.
- Analýza současného stavu.
- Zhodnocení výsledků, návrhy a doporučení ke zlepšení.

Rozsah pracovní zprávy: **cca 50 stran**
Rozsah grafických prací:
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

BARTÁK, J. Řízení lidí v organizacích. Praha: Grada, 2023. ISBN 978-80-271-3823-4.
CARBERY, R., CROSS, Ch. Human resource management. Bloomsbury Publishing, 2018. ISBN 978-1-3503-0498-7
JEŽKOVÁ PETRŮ, G. Zajištění lidských zdrojů. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2021. ISBN 978-80-88330-37-0.
LEATHERBARROW, Ch., FLETCHER, J. Introduction to human resource management: a guide to HR in practice. Kogan Page Publishers, 2018. ISBN 978-07-4948-369-2
ŠIKÝŘ, M. Personalistika pro manažery a personalisty. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada, 2016. Manažer. ISBN 978-80-247-5870-1.
PALÍŠKOVÁ, M., LEGNEROVÁ, K., STRÍTESKÝ, M. 2021. Personální řízení: úvod do moderní personalistiky. Praha: C.H. Beck, 2021. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-702-6.
URBANCOVÁ, H., VRABCOVÁ, P. Strategický management lidských zdrojů: moderní trendy v HR. Praha: Grada Publishing, 2023. Expert. ISBN 978-80-271-3675-9.
Zákoník práce: aktuální znění zákoníku práce se všemi změnami k 1.1.2023: redakční uzávěrka 9.1.2023. Ostrava: Sagit, [2023]. ÚZ: úplné znění., 1520. ISBN 978-80-7488-561-7.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Zdeněk Brodský, Ph.D.**
Ústav podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání diplomové práce: **1. září 2023**
Termín odevzdání diplomové práce: **30. dubna 2024**

L.S.

prof. Ing. Jan Stejskal, Ph.D. v.r.
děkan

doc. Ing. et Ing. Renáta Myšková, Ph.D. v.r.
garant studijního programu

V Pardubicích dne 1. září 2023

Prohlašuji:

Práci s názvem *Získávání zaměstnanců ve vybrané organizaci* jsem vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byla jsem seznámena s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon), ve znění pozdějších předpisů, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Beru na vědomí, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, a směrnicí Univerzity Pardubice č. 7/2019 Pravidla pro odevzdávání, zveřejňování a formální úpravu závěrečných prací, ve znění pozdějších dodatků, bude práce zveřejněna prostřednictvím Digitální knihovny Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 20. 04. 2024

Markéta Navrátilová v. r.

Poděkování

Na tomto místě bych chtěla poděkovat panu Ing. Zdeňkovi Brodskému, PhD., za odborné vedení mé práce, za jeho čas, cenné poznámky a připomínky a také za možnost osobních konzultací. Dále bych tímto chtěla vyjádřit poděkování zaměstnancům společnosti eBRÁNA za jejich přínos pro výzkumnou část této diplomové práce. V neposlední řadě patří obrovské poděkování mé rodině, která mi byla po celou dobu studia velkou oporou.

ANOTACE

Předmětem této diplomové práce je získávání zaměstnanců, které probíhá v rámci personálního řízení ve vybrané organizaci. Cílem práce je návrh doporučení zlepšení současného stavu vybrané činnosti řízení lidských zdrojů na základě předešlé analýzy. Teoretická část se zabývá definováním základních pojmů řízení lidských zdrojů a jednotlivými personálními činnostmi, z nichž je dále podrobněji zpracováno získávání zaměstnanců. Praktická část se zabývá výzkumem, analýzou a vyhodnocením současného procesu získávání zaměstnanců ve vybraném podniku. Závěr obsahuje doporučení a návrhy na zlepšení aktuálního stavu ve vybraných oblastech. Diplomová práce je zpracována na základě odborné literatury, interních dokumentů a pozorování.

KLÍČOVÁ SLOVA

Získávání zaměstnanců, personální práce, personální činnosti, lidské zdroje, řízení lidských zdrojů

TITLE

Employee recruitment in the selected company

ANNOTATION

The subject of this thesis is the recruitment of employees, which takes place within the framework of personnel management in a selected organization. The aim of the thesis is to propose recommendations for improving the current state of the selected human resource management activity based on the previous analysis. The theoretical part deals with defining the basic concepts of human resource management and individual HR activities, of which employee acquisition is further elaborated. The practical part deals with research, analysis and evaluation of the current process of employee acquisition in the selected enterprise. The conclusion contains recommendations and suggestions for improving the current situation in the selected areas. The thesis is based on literature, internal documents and observations.

KEYWORDS

Recruiting employees, personnel work, personnel activities, human resources, human resources management

OBSAH

ÚVOD	10
1 ÚVOD DO ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	12
1.1 Řízení lidských zdrojů.....	12
1.2 Personalista a jeho profil.....	12
1.3 Systém činností personální práce	13
1.4 Dílčí shrnutí.....	18
2 ZÍSKÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ	19
2.1 Proces získávání zaměstnanců	19
2.1.1 Stanovení potřeby počtu a struktury zaměstnanců.....	19
2.1.2 Tvorba popisu obsazovaných pracovních míst	21
2.1.3 Požadavky na kandidáta.....	22
2.1.4 Získávání zaměstnanců z vnitřních a vnějších zdrojů.....	23
2.1.5 Pracovní inzerce.....	25
2.1.6 Postup výběrového procesu	27
2.2 Strategie získávání zaměstnanců.....	30
2.2.1 Značka zaměstnavatele	30
2.2.2 Personální marketing	32
2.2.3 Volba metod získávání zaměstnanců	33
2.3 Dokumenty požadované od uchazečů o zaměstnání	34
2.4 Dílčí shrnutí.....	37
3 SPOLEČNOST eBRÁNA s.r.o.	39
3.1 Personální oddělení	40
4 ANALÝZA ZÍSKÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ I	42
4.1 Zdroje získávání zaměstnanců	42
4.2 Metody získávání zaměstnanců ve společnosti.....	43

4.2.1	Využívané metody	43
4.2.2	Analýza inzerce v online prostředí	45
4.3	Inzerát pracovní pozice	46
4.4	Metody výběru zaměstnanců ve společnosti.....	50
4.5	Požadované dokumenty	51
5	ANALÝZA ZÍSKÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ II - VÝZKUMNÉ ŠETŘENÍ METODOU POZOROVÁNÍ.....	52
5.1	Výzkumné šetření ve společnosti eBRÁNA.....	52
5.1.1	Pohovor č. 1	53
5.1.2	Pohovor č. 2	54
5.1.3	Pohovor č. 3	54
5.1.4	Pohovor č. 4	55
5.1.5	Pohovor č. 5	56
5.1.6	Pohovor č. 6	57
5.1.7	Pohovor č. 7	58
5.1.8	Pohovor č. 8	58
5.1.9	Pohovor č. 9	59
5.1.10	Pohovor č. 10	60
5.2	Dílčí shrnutí.....	61
6	DOPORUČENÍ NA ZLEPŠENÍ SOUČASNÉHO STAVU.....	63
6.1	Tvorba inzerátů	63
6.2	Evidence životopisů a proběhlých pohovorů	65
6.3	Pohovor	65
	ZÁVĚR	68
	POUŽITÁ LITERATURA	70

SEZNAM OBRÁZKŮ

1 - Struktura životopisu.....	35
2 - Kariérní stránky - Inzerát na pozici Obchodník/ce.....	48
3 - Indeed.cz - Inzerát na pozici Obchodník/ce	49
4 - Výzkumný formulář I	62
5 - Výzkumný formulář II.....	62

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1 - Nábor zaměstnanců	45
Graf 2 - Zdroje návštěv na kariérních stránkách.....	46

ÚVOD

Předpokladem dobře fungující a prosperující organizace jsou odpovídající investice do řízení lidských zdrojů. Společnost potřebuje dostatečně kvalifikované, schopné a motivované zaměstnance. Pokud bude mít organizace dobře zvládnutý proces řízení lidských zdrojů, může jít o klíčový faktor, kterým se lze odlišit od ostatních společností a získat tak konkurenční výhodu. Získávání zaměstnanců je jednou z nejdůležitějších činností řízení lidských zdrojů, jelikož se personalisté, ředitelé a majitelé společnosti rozhodují, jací zaměstnanci se budou podílet na chodu společnosti. Při obsazování volného pracovního místa platí, že čím lépe se společnosti podaří obsadit volné pracovní pozice, tím rychleji se jí vrátí vynaložené investice na získávání zaměstnanců.

Cílem práce bude analyzovat proces získávání zaměstnanců ve vybrané společnosti, zhodnotit současný stav a navrhnout doporučení vedoucí ke zlepšení aktuální situace. Práce se bude skládat ze šesti hlavních kapitol, které se rozdělí do podkapitol.

První kapitola bude zaměřena obecně na řízení lidských zdrojů a definování základních pojmů. Každá společnost má zaměstnance nebo celá oddělení, kteří se o tuto oblast starají. Personální pracovníci by měli mít, stejně jako ostatní pracovníci ve společnosti, určité předpoklady k výkonu jejich práce a představu o tom, co v dnešní době jejich funkce ve společnosti obnáší. Práce se proto také zabývá definicí personalisty a jeho profilu včetně podrobného popisu systémů činností personálního oddělení.

Druhá kapitola se bude zabývat již konkrétním získáváním zaměstnanců. Na trhu práce je obecně dostatek pracovních sil. Problémem je ale odbornost a praxe lidských zdrojů v daném oboru. Nejlepším způsobem, jak se těmto problémům vyhnout, je plánování lidských zdrojů. Stanovit si potřeby počtu zaměstnanců a jejich strukturu. Analyzovaná nová pracovní místa je nutné podrobně popsat, aby bylo možné na základě toho zvolit vhodné požadavky na uchazeče. Společnost se následně musí rozhodnout, z jakých zdrojů bude obsazovat pracovní místo. Zda bude využívat vnitřní nebo vnější zdroje a jak zajistí, aby se do výběrového řízení přihlásilo dostatek uchazečů. K tomu je potřeba vybrat vhodné metody inzerce a mít správně vytvořený inzerát volného pracovního místa. Pro samotný výběr zaměstnanců je nutné, aby si společnost stanovila, jaké dokumenty budou po uchazečích požadovat a jak bude celý průběh výběrového procesu probíhat a kdo bude za všechny tyto činnosti zodpovídat.

Třetí kapitola se bude zabývat samotnou společností eBRÁNA, která pro tuto práci poskytla veškeré podklady a ochotně se podílela na spolupráci. V úvodu budou obsaženy základní informace o společnosti a jejích činnostech týkajících se personálního oddělení. Následovat bude detailní analýza procesu a jednotlivých využívaných metod získávání zaměstnanců.

Ve čtvrté kapitole proběhne analýza pracovních pohovorů, kde bude zvolena kvalitativní metoda sběru dat, kterou je standardizované zúčastněné pozorování. To představuje účast na pohovorech personálních a vedoucích pracovníků s uchazeči o pracovní místo s cílem získat data o průbězích jednotlivých pohovorů. Tyto informace budou podrobně sepsány k následující analýze a vyhodnocení výsledků.

Závěrečná pátá kapitola bude navazovat na analýzu a zjištěné poznatky z předchozího výzkumu pozorování a bude především věnována návrhu doporučení pro zlepšení současného stavu procesu získávání zaměstnanců ve společnosti.

1 ÚVOD DO ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Organizace může správně fungovat pouze tehdy, když má materiální, finanční, informační a lidské zdroje. Tyto prvky jsou naprosto nezbytné a jejich fungování, propojování a neustále shromažďování je stěžejním úkolem řízení organizace. (Koubek, 2015, s. 13)

1.1 Řízení lidských zdrojů

Oblast, zabývající se lidmi v organizaci, jejich připraveností pro řízení cílů organizace, jejich pracovními vztahy, jejich aktivním zapojením pro vytvoření podmínek pro uspokojení potřeb, jak organizace, tak zaměstnance se nazývá řízení lidských zdrojů (Carbery a Cross, 2018, s. 5). Armstrong (2015) definuje řízení lidských zdrojů takto: „*Řízení lidských zdrojů je definováno jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají – lidí, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně a kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace.*“ Tato oblast se zabývá člověkem v pracovním procesu a člověkem v systému řízení tedy jeho získáváním, formováním a využíváním schopností a dovedností, jeho vztahy ke spolupracovníkům a nadřízeným, motivací, postoji k práci a výsledkům. Pro každou organizaci je v řízení lidských zdrojů stěžejní, získat vhodné lidi na správné pracovní pozice, dobře je zapracovat, efektivně jim zorganizovat práci, zajistit potřebné zdroje k výkonu práce a vhodně pracovníka motivovat. (Armstrong, 2014, s. 6) Cílem řízení lidských zdrojů je, aby daná organizace byla výkonná a její výkon dále neustále rostl. Existuje několik hlavních úkolů, na které je nutné se zaměřit. Jde především o:

- vytvoření dynamického souladu mezi počtem a strukturou pracovních úkolů,
- optimální využívání pracovních sil ve společnosti,
- formování týmů, efektivního stylu vedení lidí a mezilidských vztahů,
- personální a sociální rozvoj společnosti,
- dodržování zákonů v oblasti práce, lidských práv, zaměstnávání lidí a vytváření dobrého jména společnosti. (Koubek, 2015, s. 16)

1.2 Personalista a jeho profil

Rozvojem a vzrůstajícím významem řízení lidských zdrojů došlo zároveň ke změně profilu personalisty. Novodobý personalista musí mít teoretické znalosti a praktické dovednosti ve svém oboru a současně mít přehled o ostatních problematikách společnosti. Tyto problémy a jejich důsledky by měl dokázat promítnout do oblasti řízení lidských zdrojů. Především by měl mít přehled a orientovat se ve faktorech ovlivňujících fungování

a formování pracovní síly, znát technologie, které v organizaci využívají a měl by být také trochu psycholog a právník. U personalisty je nejdůležitější, aby uměl dobře jednat s lidmi. Oblast řízení lidských zdrojů dále obnáší neustálé vzdělávání a sledování změn a novinek, jelikož personální pracovník by měl prosazovat nové techniky a metody moderního řízení a být nositelem změn ve společnosti.

Dříve byli personalisté považováni za administrativní pracovníky, ale v moderním pojetí se stali tvůrčími pracovníky a opravdovými manažery, kteří jsou každý den v kontaktu s pracovníky a zajímají se jak o jejich pracovní, tak osobní problémy. Pro pracovníky, kteří se chtějí stát specialisty v oboru řízení lidských zdrojů jsou vytvářeny studijní obory na vysokých školách, specializované vzdělávací instituce pořádající kurzy s pravidelným doškolováním nebo instituce vystavující certifikáty o způsobilosti pro výkon personální práce. Tyto organizace dohlíží a věnují péči tomu, aby jejich personalisté byli dobře připraveni pro výkon práce v praxi a měli všechny potřebné znalosti a dovednosti. (Koubek, 2015, s. 33)

1.3 Systém činností personální práce

Činnosti personální práce představují výkonnou část personální práce. Různé zdroje uvádějí různý počet činností s různými názvy. Autorka Ježková Petřů (2021, s. 21) činnosti dělí takto:

1. Vytváření a analýza pracovních míst

Vytváření pracovních míst je proces, při kterém dochází k definování jednotlivých pracovních úkolů pracovníků a zařazování do organizační kultury. Pracovní místa musí být vytvořena tak, aby pokryla veškeré potřeby společnosti a pracovníků přiřazena na příslušná místa. Na základě analýzy práce následně dochází k rozhodnutí, zda je potřeba vytvořit nové pracovní místo či změnit jejich profil. (Šikýř, 2016)

2. Personální plánování

Činnost personální plánování spočívá v tom, že personální pracovníci rozhodují o tom, kolik pracovníků je ve společnosti potřeba v jakém termínu. Důležité je včas předpovědět budoucí potřeby lidských zdrojů. (Ježková Petřů, 2021, s. 21) Tvorba personálních plánů je důležitá v oblastech zabezpečování lidských zdrojů, snižování počtu a flexibility pracovníků. Personální plány by měly obsahovat přístupy k získávání zaměstnanců, způsoby jak přilákat co nejvíce kvalitních uchazečů a stát se atraktivním zaměstnavatelem. (Armstrong, 2015) Organizace, která se snaží dosáhnout svých strategických cílů a uspokojit specifické potřeby

svých zaměstnanců, by měla mít plán potřeb zaměstnanců, plán jejich pokrytí a plán rozvoje lidských zdrojů (Anbouli, 2017).

3. Získávání, výběr a přijímání pracovníků

Získávání, výběr a přijímání zaměstnanců jsou nejdůležitějšími činnostmi, které mohou určovat sílu organizace. V této fázi manažer lidských zdrojů určuje, kteří zaměstnanci budou v organizaci k dispozici, zda budou cíle, prosperita a konkurenceschopnost realizovány požadovanými zaměstnanci. V procesu získávání zaměstnanců je další fází jejich výběr. Při této činnosti dochází k identifikaci a výběru vhodných uchazečů, kteří budou jednat v souladu s cíli a hodnotami organizace. (Ježková Petrů, 2021, s. 24) Získávání zaměstnanců se obecně zaměřuje na oslovení optimálního počtu uchazečů s předem stanovenými předpoklady, předvýběr vhodných uchazečů oslovení vhodných uchazečů v odpovídajícím čase a s přiměřenými náklady (Srpková, 2020, s. 118). Organizace si musí před získáváním zaměstnanců určit požadavky na pracovní místo, požadavky dovedností a zdroj ze kterého bude zaměstnance nabírat (Urban, 2017).

4. Hodnocení pracovníků

Tato činnost je jednou z nejdůležitějších v oblasti řízení pracovního výkonu. Cílem hodnocení pracovníků je efektivní využití lidských zdrojů, jelikož kvalitní pracovníci představují konkurenční výhodu. Hodnocení pracovníků slouží k posuzování pracovního výkonu a chování zaměstnanců. (Ježková Petrů, 2021, s. 21) Tento proces přispívá ke zvyšování efektivnosti a motivaci zaměstnanců. Hodnocení slouží jako podklad k porovnání očekávání a nastavených standardů a hodnot společnosti, zjišťování možnosti rozvoje, plánování dalšího vzdělávání. V užším pojetí lze brát hodnocení zaměstnanců jako nástroj řízení pracovního výkonu, který může sloužit manažerům ke kontrole, usměrňování a podněcování pracovníků k dosahování požadovaného pracovního výkonu. (Šikýř, 2016) Pro správný chod organizace je nutné mít systém hodnocení propojen s motivačním systémem, ostatními personálními činnostmi, firemní kulturou a firemní strategií (Koubek, 2015, s. 190).

5. Rozmíst'ování pracovníků a ukončování pracovního poměru

Při rozmíst'ování dochází k přiřazování zaměstnanců na jednotlivá pracovní místa podle jejich kvalifikace. Při této činnosti musí být dodrženy kvalifikační požadavky pro každé pracovní místo. Organizace musí při rozmíst'ování brát v úvahu profil pracovníka a povahu místa. Profil pracovníka je složen z profesně kvalifikačních charakteristik, kterými jsou

typicky vzdělání, délka praxe, povolání, charakteristika osobnosti a výsledky hodnocení. Profil a povaha pracovního místa vychází z analýzy pracovního místa. Výsledkem analýzy jsou popis a specifikace pracovního místa. Celý profil pracovního místa dotváří vedoucí pracovník, který doplňuje požadovanou úroveň výkonu. Cílem organizace je najít pracovníky, kteří budou mít požadovanou kvalifikaci, výkon a dokáží se přizpůsobit podmínkám organizace. (Koubek, 2015, s. 221)

6. Odměňování pracovníků

Důležitou složku personálních činností tvoří odměňování, jelikož je nástrojem ovlivňování pracovního výkonu a motivování pracovníků. Do této oblasti spadají pevné mzdy a platy, pohyblivé složky i zaměstnanecké výhody. (Koubek, 2015, s. 265) V současném pojetí lidských zdrojů do odměňování navíc patří povýšení, formální uznání, vzdělávání. Organizace se čím dál více soustředí nejen na finanční odměnu, ale také na spokojenost pracovníků s vykonávanou prací. Odměny tohoto druhu by měly být v souladu s pracovníkovými zájmy a hodnotami. (Ježková Petřů, 2021, s. 25)

7. Vzdělávání zaměstnanců

Vzdělávání zaměstnanců je velmi důležitou součástí organizace, jelikož umožňuje pracovníkům získávat nové kvalifikace a kompetence. Při vzdělávání dochází u zaměstnanců k formování specifických znalostí a dovedností zaměřených na konkrétní pracovní místo a jeho aktualizaci, přizpůsobení se novým podmínkám a požadavkům organizace a práce. (Koubek, 2015, s. 237) Vzdělávání slouží k rozšíření znalostí a získání zkušeností, které pomůže zaměstnancům dobře vykonávat svou práci. Do vzdělávání spadají povinné a kvalifikační vzdělání, získávání, udržování, zvyšování a prohlubování kvalifikace. Hlavními funkcemi vzdělávání je zvýšení výkonnosti a rozvoj způsobilosti kompetencí. (Armstrong, 2015)

8. Pracovní vztahy

Do pracovních vztahů spadá činnost zařizování jednání mezi vedoucími pracovníky a představiteli zaměstnanců. Z těchto jednání jsou pořizovány zápisy a záznamy. (Koubek, 2015, s. 304) Součástí této činnosti je zpracování dohod, stížností a disciplinární jednání, zákonná ustanovení. V moderní době se sem řadí také řešení konfliktů na pracovišti a komunikace. (Ježková Petřů, 2021, s. 26)

9. Péče o pracovníky

Péče o pracovníky je taková péče, která bezprostředně nesouvisí s vykonávanou prací daných zaměstnanců, ale může obecně souviset s jejich pracovištěm. Péče o zaměstnance může obsahovat spoustu benefitů jako jsou příspěvky na bydlení, dopravu, stravování, pojištění či penzijní připojištění a další různé odměny, které se organizace rozhodne svým pracovníkům poskytnout. Pokud v organizaci existují odbory, benefity vycházejí z kolektivních smluv, které vznikají mezi společnostmi a zaměstnanci. Na tyto benefity, které jsou poskytovány v rámci péče o zaměstnance lze nahlížet také jako na systém odměňování. (Ježková Petřů, 2021, s. 26) K péči o zaměstnance neodmyslitelně patří vytváření fondu sociálních a kulturních potřeb. Organizace zajišťuje a diferencuje potřeby jednotlivců, jelikož někteří zaměstnanci preferují osobní rozvoj a jiní různé aktivity či rekreaci. Všechna opatření jsou zaměstnavatelem většinou poskytována s ohledem na zajištění určitého závazku zaměstnance nebo loajality k podniku a zároveň tím zaměstnavatel prokazuje starost o jejich pohodu a dobro. Důvodem poskytování péče o pracovníky je budování značky, tvoření konkurenční výhody a udržení reputace a prestiže organizace. (Šikýř, 2016)

10. Personální informační systém

Cílem této činnosti je sběr, zpracování a uchovávání informací týkajících se pracovních míst. Součástí personálních informačních systémů je také shromažďování podkladů pro analýzu pracovních míst, pracovníků, mezd a sociálních záležitostí. Uchovávaná data se následně také zasílají příslušným vedoucím pracovníkům, úřadům práce, správě sociálního zabezpečení a zdravotním pojišťovnám. (Koubek, 2015, s. 339)

11. Průzkum trhu práce

Při průzkumu trhu dochází k odhalení potencionálních uchazečů o volné pracovní pozice ve společnosti. Součástí této činnosti je také průzkum populačního vývoje, analýza nabídky a poptávky po pracovních místech. (Koubek, 2015, s. 40)

12. Zdravotní péče o pracovníky

Při zdravotní péči o pracovníky společnost řeší bezpečnost a ochranu zdraví při práci, pracovní dobu a režim, záležitosti sociálních služeb jako jsou hygienické podmínky a stravování. Bezpečnost práce pracovníků je hlídána především vytvářením a dodržováním striktních požadavků na pracovní prostředí, pracoviště, vhodnými pracovními a technologickými postupy, bezpečností technických zařízení, vhodnou organizací práce

a požadavky na zdravotní a odbornou způsobilost pracujících osob. Bezpečnost práce je dle definice stav, který zaměstnanci zajišťuje ochranu před poškozením zdraví. (Ježková Petřů, 2021, s. 27) V širším pojetí jde nejen o ochranu zdraví a života, ale také majetku a životního prostředí před působením negativních vlivů ekonomických činností. (Armstrong, 2015) Cílem bezpečnosti práce je předcházet škodám na životě, zdraví, majetku a prostředí v rámci pracovního systému. Důležitým pojmem v bezpečnosti práce je škoda na životě a zdraví, kdy jde o pracovní úraz nebo nemoc z povolání. Péče o pracovníky je výhodná nejen pro zaměstnance, ale také pro samotnou organizaci. Pracovní úrazy a nemoci z povolání snižují míru využívání lidských zdrojů a jsou spojeny s výdajem za nedodržení povinností. Cílem je, aby společnosti dosahovaly požadovaných norem na ochranu zdraví a bezpečnosti při práci. (Ježková Petřů, 2021, s. 21)

13. Činnost zaměřená na metodiku průzkumu, zajišťování a zpracování informací

Tato činnost zahrnuje vytváření harmonogramu personálních prací a systému zaměřených na matematické a statistické metody. Činnost je obecně zaměřená na personální informační systémy. Systém slouží k získávání, shromažďování informací a efektivnímu řízení lidí. (Koubek, 2015, s. 339)

14. Dodržování zákonů v oblasti práce a zaměstnávání pracovníků

Do této oblasti spadá velké množství činností. Nejdůležitější je striktní dodržování zákoníku práce a dalších zákonů, úmluv a vyhlášek. V rámci péče v České republice jsou důležitými dokumenty vyhláška o úmluvě o závodních zdravotních službách, vyhláška o úmluvě o bezpečnosti a zdraví pracovníků a pracovním prostředí, směrnice Rady EHS o zavádění opatření na podporu zlepšování bezpečnosti a zdraví pracovníků. V moderním světě se čím dál více řeší dodržování ustanovení zákonů a kodexů zakazujících diskriminaci. Ta se může projevat jak při zaměstnání, hodnocení, odměňování. Důvodem k diskriminaci může být pohlaví, národnost, věk, politická příslušnost, náboženství nebo sexuální orientace. Cílem této činnosti je hájit zájmy zaměstnance, ale také zaměstnavatele, kterému by v případě porušení některého pracovně právního předpisu hrozily postihy. (Ježková Petřů, 2021, s. 21)

1.4 Dílčí shrnutí

První kapitola diplomové práce byla zaměřena na řízení lidských zdrojů. Na úvod bylo nutné především definovat pojem řízení lidských zdrojů, kde byla vymezena podstata, cíle a oblasti, kterých se pojem týká. Z této podkapitoly jednoznačně vyplynula nepostradatelnost lidských zdrojů v organizaci a důležitost výběru vhodných pracovníků na jednotlivá pracovní místa k dosažení co nejvyšší efektivity a výkonosti organizace.

V oblasti řízení lidských zdrojů v organizaci jsou klíčovými zaměstnanci personalisté, proto jim byla věnována druhá podkapitola. V průběhu let tato profese zaznamenala dynamický vývoj, proto byly identifikovány a analyzovány změny a náplně práce personálního pracovníka v minulosti a v současné době. Dále byly také zmíněny možnosti vzdělávání k tomu, aby se z člověka mohl stát specialista v oboru.

Zbývá část byla soustředěna na systém činností personální práce. Podle české autorky patří do činností personálního pracovníka vytváření a analýza pracovních míst, personální plánování, získávání, výběr a přijímání zaměstnanců, hodnocení pracovníků, rozmisťování pracovníků a ukončení pracovního poměru, odměňování pracovníků, vzdělávání zaměstnanců, pracovní vztahy, péče o pracovníky, personální informační systém, průzkum trhu práce, zdravotní péče o pracovníky, činnost zaměřená na metodiku průzkumu, zajišťování a zpracování informací, dodržování zákonů v oblasti práce a zaměstnání pracovníků. Tyto personální práce byly dále podrobně popsány s informacemi, co se pod danými názvy prací skrývá za činnosti.

2 ZÍSKÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ

Získávání zaměstnanců je jednou ze základních činností personálních pracovníků ve společnosti. Jejich úkolem je zajistit, aby identifikovali volná pracovní místa v organizaci a přilákali co nejvíce uchazečů. Důležitou podmínkou je, aby při tom byly vynaloženy přiměřené náklady a vše proběhlo v předem stanoveném časovém úseku. Hlavním úkolem při získávání zaměstnanců je rozpoznávání a vyhledávání vhodných pracovních zdrojů, informování o volných pozicích a jejich nabízení. Po získání dostatečného počtu uchazečů následuje jednání s potencionálními zaměstnanci a získávání více informací. K tomu také patří organizační a administrativní zajištění všech těchto činností. (Ježková Petřů, 2021 s. 57)

2.1 Proces získávání zaměstnanců

Proces získávání zaměstnanců vychází ze strategického plánování. Probíhá s ohledem na personální potřeby dané společnosti. Získání kvalitních a kvalifikovaných zaměstnanců je pro každou společnost velmi důležité, jelikož lidské zdroje představují vysokou konkurenční hodnotu. Tato hodnota může dále stoupat se zkušenostmi, znalostmi a náročností dané profese.

Proces získávání se skládá z několika kroků:

1. stanovení potřeby počtu a struktury zaměstnanců,
2. tvorba popisu obsazovaných pracovních pozic,
3. požadavky na uchazeče,
4. volba zdrojů a metod pro vyhledávání zaměstnanců s kalkulací nákladů,
5. postup výběrového procesu s vytyčením pravomocí a odpovědností. (Palíšková et al, 2021, s. 85)

2.1.1 Stanovení potřeby počtu a struktury zaměstnanců

Personální náklady tvoří podstatnou část celkových nákladů každé společnosti. Pokud jde o společnost poskytující služby, může jít až o 80 % celkových nákladů. Z tohoto důvodu je nutné správně plánovat potřeby počtů zaměstnanců, jejich strukturu a správně si definovat pracovní místa. Plánování probíhá s ohledem na budoucí potřeby a náklady organizace. (Palíšková et al, 2021, s. 85)

Získávání pracovníků je souhrn několik kroků, které na sebe navazují. Prvním a zásadním krokem je identifikace potřeby pracovníka. Při plánování lidských zdrojů je nutné

počítat s tím, že může docházet k různým situacím, které zapříčiní potřebu obsazení pracovní pozice. Volná pracovní místa mohou vzniknout:

- odchodem pracovníka do důchodu nebo smrtí,
- odchodem pracovníka na mateřskou nebo rodičovskou dovolenou,
- odchodem pracovníka z organizace,
- dlouhodobou pracovní neschopností,
- mobilitou po organizaci,
- inovací pracovních postupů,
- reorganizací pracovních rolí,
- růstem organizace a rozšiřování odborů a oddělení. (Koubek, 2015, s. 131)

Správně strategicky naplánovat potřebný počet zaměstnanců je jedním z hlavních úkolů personálního oddělení. Aby byli personalisté schopni zajistit plynulý chod organizace, je nutné plánovat s předstihem. Plány lze dělit podle délky na:

- krátkodobé – operativní;
- střednědobé – taktické či manažerské;
- dlouhodobé – strategické. (Davis et al, 2023)

Proces plánování lidských zdrojů vychází z plánovaného cíle organizace, nebo-li naplánovaném objemu produkce. Při stanoveném plánovaném objemu lze odhadnout, kolik bude daná organizace potřebovat pracovníků na každé pozici. (Pilařová, 2016, s. 64) Při výpočtu se počítá se současnými zaměstnanci a s předpokládanými nástupy a odchody zaměstnanců. Na základě porovnání odhadu celkové potřeby zaměstnanců a odhadu pokrytí celkové potřeby zaměstnanců z vnitřních zdrojů organizace zjistí čisté potřeby zaměstnanců. Toto číslo může být kladné, záporné anebo nulové. Po výpočtech jsou navržena řešení podle současné situace organizace. Manažer lidských zdrojů promítne všechny odhady do plánu lidských zdrojů. Tyto plány organizace postupně realizuje a vyhodnocuje, aby je mohla čas od času upravovat podle vývoje konkrétní situace a strategických cílů podniku.

Existují různé způsoby řešení nedostatku zaměstnanců. Nejdříve by se společnost měla pokusit situaci vyřešit pomocí vnitřních zdrojů. Například přesčas, přerozdělováním pracovních úkolů nebo zavedení nové techniky. Samozřejmě i v rámci vnitřních zdrojů je nutné se zaměřit na odměňování, hodnocení a jejich vzdělávání. Zvýšeným nákladům se zkrátka nelze vyhnout. Pokud potřeba pracovníků ve společnosti přetrvává, je nutné volné

místo vyplnit vlastními zaměstnanci, dočasně přidělenými zaměstnanci domluvenými přes agenturu nebo práci zajistit dodavatelským způsobem. (Šikýř, 2016)

V opačném případě může dojít k nadbytku zaměstnanců. To znamená, že organizace musí snížit stav stávajících zaměstnanců. V první řadě by organizace v této situaci měla ukončit dočasné přidělení zaměstnanců agentur práce a poskytnout pracovníky jinému zaměstnavateli. S tím také souvisí zrušení dohod o pracích konaných mimo pracovní poměr. Organizace by se měla snažit obsadit některá volná místa z vnitřních zdrojů a pro vnější zdroje sáhnout až v případě nouze. Dále je možné zaměstnancům upravovat počty odpracovaných hodin, jako je kratší pracovní doba, omezení přesčasů nebo zavést konto pracovní doby. Pokud organizace vyzkoušela předešlé kroky, které nepomohly efektivně vyřešit vzniklou situaci, dochází k ukončování pracovních poměrů. Nejdříve by měla propustit zaměstnance ve zkušební době, pracovní poměry na dobu určitou, pracovní poměry dohodou, následně výpovědi a v nejhorším případě přistoupit na hromadné propouštění. Při snižování počtu lidských zdrojů jde hlavně o to, udržet si kmenové zaměstnance, proto se organizace nejdříve snaží ukončit smlouvy s těmi okrajovými zaměstnanci. (Šikýř, 2016)

2.1.2 Tvorba popisu obsazovaných pracovních míst

Pracovní místa jsou jednotlivými elementárními prvky organizační struktury. Pracovní místa jsou vytvářena na základě konkrétních pracovních úkolů jedinců a skupin tak, aby efektivně zabezpečovala chod organizace a současně odpovídala potřebám a možnostem pracovníků. Podle Bartáka (2023, s. 155) „*Převzetím pracovního místa se jedinec zařazuje do organizační struktury firmy, přejímá určitý okruh úkolů a odpovědností, které by měli být přiměřené jeho schopnostem.*“

Popis pracovního místa by měl charakterizovat účel, klíčové činnosti a vazby pracovního místa na předešlé, souběžné a následující činnosti. Na základě správně vytvořeného popisu místa lze určit požadavky na znalosti, způsobilosti, postoje, adaptaci, rozvoj, vzdělávání, hodnocení a odměňování kandidáta.

Popis pracovního místa by měl obsahovat:

- název práce a organizační zařazení,
- vztah k dalším pracovním místům v organizaci,
- účel pracovního místa,
- cíle pracovního místa,

- hlavní úkoly,
- normy výkonu,
- organizační záležitosti - zařazení pozice do organizačního schématu,
 - pracovní podmínky,
 - odměny a benefity,
 - datum zpracování.

Popisy pracovních míst slouží po vyhodnocení k vytváření nových míst nebo ke změně jejich profilu podle potřeb. Organizace může na základě popisů optimalizovat strukturu úkolů pracovních míst a jejich plnění. Popis pracovního místa je nutné vyzkoušet v praxi, jelikož až poté se vytváří jeho specifikace pro konkrétní pracoviště. Tyto nachystané dokumenty musí být ale také připraveny na změny přicházející z vnitřního i vnějšího prostředí. Ve vnějším prostředí dochází ke změnám převážně v důsledku globalizace, hyperkonkurence a kumulativních efektů soudobých krizí. Ve vnitřním prostředí dochází ke změnám v řízení a organizaci práce, technologiích, technikách a celkově oblasti podnikatelského zaměření. Všechny tyto změny, které nastanou, musí být promítnuty do dokumentu zpracovaném pro jednotlivé pracovní pozice. Musí být promítnuty do definování pracovních úkolů, povinností a odpovědností. (Barták, 2023, s. 157)

2.1.3 Požadavky na kandidáta

Při definování pracovního místa je nutné si stanovit požadavky na uchazeče, které nám pomohou lépe určit, zda má kandidát nějaké základní předpoklady, aby byl vhodný na dané pracovní místo (Pechová a Šišová, 2016, s. 27). Kandidát by měl tato kritéria nejenom splňovat, ale také by měl mít dokumenty, které to prokazují (Palíšková et al, 2021, s. 87). Mezi nejčastější specifikaci požadavků patří níže uvedené.

- **Znalosti** – neboli stanovení toho, co musí uchazeč vědět a znát pro výkon práce.
- **Dovednosti a schopnosti** – určení toho, co musí být jedinec schopný vykonávat.
- **Schopnosti chování** – určení chování, které je nutné pro úspěšný výkon práce. Schopnosti je nutné specifikovat pro každé pracovní místo individuálně. Ideálně by měl popis vycházet z analýzy chování zaměstnanců, kteří vykonávají svou práci dobře a efektivně. Požadované schopnosti by měly být

také v souladu s hodnotami a soustavou organizace, aby jedinci bez problému zapadli do firemní kultury a dále ji rozvíjeli a podporovali.

- **Odborná příprava a výcvik** – stanovení si, jaké by měl mít uchazeč minimální vzdělání nebo výcvik.
- **Praxe** – dobu výkonu práce v oboru a dosažené výsledky, které by měly zajistit efektivní výkon práce.
- **Specifické požadavky** – jakékoliv požadavky, které organizace potřebuje k úspěšnému fungování. Může to být vyhledávání nových trhů, zlepšení prodeje, zavádění nových systémů a procesů, zlepšení produktivity nebo služeb zákazníkům.
- **Zvláštní požadavky** – různá místa výkonu práce, cestování, obtížný pracovní režim apod.

Při sestavování je nutné mít přiměřené požadavky na zaměstnance. Každá organizace by chtěla získat ty nejlepší zaměstnance, proto mají někdy tendence nastavovat vysoké požadavky. Tento způsob ale není ideálním řešením. Odradí velké množství potenciálních uchazečů a podněcuje nespokojenost vybraných uchazečů, když zjistí, že jejich talent není dostatečně využit. Ani nastavení nízkých požadavků není vhodné, ale tyto případy nenastávají příliš často.

Požadavky jsou využívány zejména při výběru zaměstnanců a soustředí se spíše na samotného uchazeče než na práci. Jsou východiskem pro strukturované pohovory a podporují využívání psychologických testů nebo assessment center. (Armstrong, 2015)

2.1.4 Získávání zaměstnanců z vnitřních a vnějších zdrojů

Jak již bylo zmíněno, hlavním úkolem při procesu získávání zaměstnanců je získat určitý počet uchazečů, kteří následně projdou výběrovým řízením a je vybrán nejvhodnější kandidát na dané pracovní místo. Organizace mají většinou dvě možnosti jak získat vhodné uchazeče, a to z vnitřních zdrojů nebo vnějších zdrojů. Důležité je, aby byly zachovány stejné výchozí podmínky. (Měrtlová, 2014, s. 49)

Získávání zaměstnanců z vnitřních zdrojů

Získávání zaměstnanců z vnitřních zdrojů znamená přijmutí stávajícího zaměstnance na nabízené volné pracovní místo, a to ať už uvolněné nebo nově vytvořené. Pokud se organizace rozhodne pro tuto možnost, jde většinou o pracovní síly uvolněné v souvislosti s ukončením nějaké činnosti nebo některými jinými změnami. (Koubek, 2015, s. 129) Ve

skutečnosti může jít o pracovníky, kteří nejsou na svém místě tolik spokojeni a rádi by přešli na jinou pozici anebo svými schopnostmi a dovednostmi dozráli k výkonu náročnější práce. Při obsazování pracovního místa vnitřními zdroji může dojít v rámci organizace ke třem typům pohybu. Nejběžnější je mobilita směrem nahoru, ke které dochází při povyšování zaměstnanců. Opakem je převedení na nižší pracovní místo. Existuje také horizontální mobilita, kdy je zaměstnanec převeden na jinou pracovní pozici. (Měrtlová, 2014, s. 49)

Pracovat s vnitřními zdroji má mnoho výhod, z nichž hlavní je, že organizace a vedení zná interního kandidáta lépe než kandidáta z externího zdroje. Proto mohou lépe posoudit, zda je tento člověk pro danou práci vhodný. Důvodem je také snadnější adaptace, jelikož kandidát zná firmu, nemusí si zvykat na nové sociální prostředí a není nutné se mu věnovat tolik, jako novému zaměstnanci. Další důležitou výhodou je, že společnosti mohou získat zpět své investice do školení a zkušeností zaměstnanců. Najímání zaměstnanců zevnitř společnosti je také méně nákladné, protože odpadá otevřený nábor nebo nákladný proces přijímání zaměstnanců.

Získávání pracovníků zevnitř společnosti má však i své nevýhody. Jednou z hlavních nevýhod je omezený okruh potenciálních kandidátů, které má společnost k dispozici. V extrémních případech se může stát, že zaměstnanci na úkoly na dané pracovní pozici nestačí. Kromě toho může docházet k malému přítoku nových myšlenek, přístupů a zkušeností, než by do společnosti přinesl nový pracovník z externích zdrojů. (Měrtlová, 2014, s. 49)

Získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů

K externímu náboru se organizace uchylují zejména tehdy, když nemají vhodné kandidáty z řad svých zaměstnanců nebo když potřebují získat nové zaměstnance pro posílení, které se svým charakterem liší od potenciálních interních kandidátů. (Měrtlová, 2014, s. 50) U nového pracovníka je mnohem větší pravděpodobnost, že přinese nové myšlenky a inspiraci jak vést společnost k lepšímu. (Ježková Petřů, 2021, s. 58)

Získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů má několik výhod. Hlavní výhodou je to, že společnost má širokou nabídku uchazečů, ze které lze lépe vybrat vhodného kandidáta, který navíc přinese pozitivní poznatky a myšlenky. Nový zaměstnanec mívá větší pracovní nasazení a je v kolektivu více respektován než pracovník, kterého již dlouho znají. Je to také snadný způsob, jak získat kvalifikované a kvalitně připravené pracovníky, než zaučovat a vzdělávat současné zaměstnance. (Koubek, 2015, s. 130)

S tímto způsobem jsou ale také spojeny i nevýhody, které spočívají zejména v nákladovosti a časové náročnosti. Vysoké náklady vznikají při inzerci pracovního místa, přijímání a doškolování. Časová náročnost se týká zejména procesu přijímání zaměstnanců a následné adaptace. Jisté riziko představuje také to, že společnost pracovníka nezná, proto musí spoléhat na kvalitu procesu přijímání zaměstnanců. (Ježková Petru, 2021, s. 59)

Alternativy při získávání zaměstnanců

V této moderní době se řízení lidských zdrojů snaží neustále snižovat náklady a správně hospodařit s pracovní silou. K dosažení těchto cílů napomáhají některá alternativní řešení. Hlavní alternativou při získávání zaměstnanců je zrušení pracovního místa. Pracovní místo zanikne a práce se rozdělí mezi ostatní pracovníky. Nárůst množství práce lze u těchto zaměstnanců řešit formou přesčasů, částečného úvazku, dočasného pracovního poměru, dohodou o pracovní činnosti, dohodou o provedení práce nebo externím dodavatelem. Pokud společnost dospěje k názoru, že práce vyžaduje pracovníka na plný úvazek, v procesu získávání pracovníků se pokračuje. (Koubek, 2015, s. 131)

2.1.5 Pracovní inzerce

Inzeráty představují způsob, jakým společnosti komunikují a informují o volných pracovních místech. Úspěšné společnosti se nemohou prezentovat nepromyšlenou formou inzerátů a musí být také v souladu s určitými pravidly. Pracovní inzeráty lze použít k náboru na kteroukoliv pozici. Je to způsob, jak získat více uchazečů než jiné metody, ale dobře připravený a správně zacílený inzerát by měl přilákat správné uchazeče a odradit ty nevhodné. Prvním rozhodnutím, které ovlivňuje příliv vhodných uchazečů, je volba média. Pokud je volné pracovní místo inzerováno v novinách je nutné vzít v úvahu odbornost a četnost masmédií. Inzeráty se často vyvěšují na internetu, a to na webových stránkách firem, pracovních portálech, sociálních sítích, plakátech nebo letácích. Dalším způsobem, jak lze inzerovat je televize či rozhlas. Tyto způsoby jsou využívány o něco méně, jelikož jsou poměrně nákladné oproti předešlým možnostem. Náklady zvyšuje skutečnost, že aby byla nabídka účinná, musí se opakovat několikrát denně, aby měl potenciální uchazeč čas zaznamenat a uložit si informace a kontaktní údaje. Určitý vliv na účinnost reklamy má i její načasování, zejména proto, že ekonomická situace a její změny v čase vedou ke změnám různých typů nezaměstnanosti. Plán lidských zdrojů, který poskytuje informace o současné a budoucí potřebě nových zaměstnanců a jejich náboru určuje také vhodné období pro inzerci společnosti. Aby bylo později možné analyzovat a vyhodnotit účinnost inzerátů, mělo by

personální oddělení vést záznamy o zveřejněných inzerátech a veškerá data o nich shromažďovat. (Leatherbarrow a Fletcher, 2018)

Inzerát by měl zajišťovat splnění těchto cílů:

- **Zajištění uchazečů** – přilákat dostatečně velký počet uchazečů s přiměřeným využití zdrojů
- **Zaujmout** – inzerát musí být zajímavý, aby upoutal pozornost potenciálních uchazečů ve velkém množství konkurenčních inzercí
- **Vyvolat a udržet zájem** – inzerát by měl potenciálním uchazečům atraktivním a poutavým způsobem zprostředkovat informace o pracovním místě, organizaci a podmínkách zaměstnání
- **Podpořit reakci** – inzerát by měl být prezentován tak, aby podpořil reakci dostatečného počtu vhodných uchazečů, kteří splňují stanovené podmínky zaměstnání.

Pro dosažení požadovaných cílů je třeba učinit několik zásadních kroků. Inzerát by měl začínat výstižným nadpisem, kterým je nejčastěji název pracovní pozice. Následně by měl obsahovat tyto informace:

- Organizace
- Pracovní místo
- Požadavky na uchazeče
- Finanční ohodnocení a benefity
- Místo výkonu práce
- Pokyny pro uchazeče

Jak již bylo zmíněno nejjednodušší a nejběžnější je napsat do názvu krátký výstižný název pracovní pozice. V inzerátu musí být také jasně uveden název organizace. Zajímavými informacemi pro potenciální uchazeče jsou také aspekty jako je potenciál růstu, rozmanitost práce a kariérní vyhlídky. Dále je nutné popsat pracovní pozici z pohledu rozsahu a povahy práce. Aby společnosti vyseletovaly uchazeče o pracovní pozici, je nutné si správně nastavit požadavky na uchazeče. Je vhodné uvést základní předpoklady a požadované zkušenosti, ale s požadavky to zbytečně nepřehánět. Finanční ohodnocení a benefity by měly být uvedeny tak, aby upoutaly pozornost. Nejlepším způsobem je zveřejnit konkrétní částku a vyhnout se neurčitým slovním spojení, jelikož inzerát může působit nedůvěryhodně. Inzerát by měl končit pokyny pro uchazeče, jak se o práci ucházet. Informace by měly být stručné, ale úplné.

Uchazeči mohou být vyzváni, aby se přihlásili poštou, e-mailem nebo telefonátem. (Amstrong, 2014)

2.1.6 Postup výběrového procesu

Cílem výběrového procesu je rozhodnout, který uchazeč nejlépe splňuje stanovené požadavky. K výběru vhodného zaměstnance se využívají zvolená kritéria a metody výběru zaměstnanců. Při posuzování splněných kritérií a hodnocení je nutné, aby personalisté a manažeři uplatňovali pozitivní přístup. To znamená, aby hledali co uchazeči splňují a proč je vzít místo toho, aby vyhledávali chyby a důvody, proč ho nevízt. Tento přístup je základem úspěšného fungování lidských zdrojů v organizacích, které se snaží co nejlépe využít individuální kompetence, motivovat zaměstnance k plnění jejich úkolů a dosáhnout strategických cílů.

Kritéria pro výběr zaměstnanců jsou nastavena tak, aby zahrnovala nezbytné a další požadavky, které organizace volí podle vlastních potřeb a konkrétní legislativy. Vhodní zaměstnanci nejenže splňují všechna kritéria, ale mají také potenciál potřebný k růstu v rámci společnosti a k funkčnímu postupu. K prověření a posouzení vhodnosti kandidátů se používají metody výběru zaměstnanců. Předpokladem výběru vhodných zaměstnanců je zkoumání a hodnocení kandidátů pomocí platných a spolehlivých metod. Platné metody jsou takové, které dokáží předpovědět efektivní pracovní výkon. Spolehlivá metoda je taková, která poskytuje srovnatelné výsledky při opakovaném použití za stejných podmínek. Mezi běžné metody patří:

- hodnocení životopisu,
- výběrový pohovor,
- testování uchazečů,
- assessment centre,
- zkoumání referencí.

Hodnocení životopisu

Hodnocení životopisů je univerzální a základní metoda, kterou lze použít jak pro předběžný výběr nejvhodnějších kandidátů, tak pro výběr nejvhodnějších kandidátů. Na základě hodnocení životopisu lze posoudit, zda uchazeč splňuje nezbytné požadavky stanovené organizací a na základě toho rozhodnout, zda má být uchazeč pozván na další pohovor. Životopis v tomto případě slouží jako příprava na výběrový pohovor, po jehož

skončení se prověřují a doplňují informace o způsobilosti uchazeče, kterou nelze určit na základě posouzení životopisu. (Šikýř, 2016)

Výběrový pohovor

Výběrový pohovor je osobním setkáním odpovědné osoby, kterou je personalista nebo manažer organizace s vhodným uchazečem, který prošel předvýběrem a splňuje potřebná kritéria (Šikýř, 2016). Výběrové pohovory jsou často uváděny jako nejvhodnější způsob výběru zaměstnanců, protože jsou velmi komplexní a efektivní metodou (Tetřevová et al, 2017 s. 68). Účelem pohovoru je ověřit a doplnit klíčové informace, posoudit schopnosti, chování a motivaci uchazeče, informovat uchazeče o pracovní pozici, podmínkách zaměstnání a zjistit jeho myšlenky. Potenciální nadřízený neboli vedoucí pracovník by měl být pohovoru přítomen a měl by jej vést. Je také na něm, aby rozhodl, zda uchazeče přijme, nebo odmítne. Existují dva typy pohovorů, a to strukturované a nestrukturované.

Při **strukturovaném výběrovém pohovoru** jsou otázky a jejich pořadí a načasování, vzorové odpovědi a celý pohovor předem připraveny. Pohovor trvá okolo 30 až 90 minut, otázky jsou kladeny a odpovědi vyhodnocovány podle vzoru.

Nestrukturované výběrové pohovory probíhají bez zvláštní přípravy nebo plánování. Zaměstnanci organizace se jednoduše řídí rámcem základních cílů. Otázky a jejich pořadí se volí v závislosti na průběhu pohovoru a odpovědích uchazeče.

Oba výběrové pohovory lze vést ve stavu jeden zaměstnanec a jeden uchazeč, tedy jednoho s jedním nebo dva a více tazatelů a jeden uchazeč, v druhém případě jde již o výběrový pohovor před komisí. (Šikýř, 2016)

Postup výběrového pohovoru zahrnuje:

- **Úvod** – jde o přivítání uchazeče a vytvoření přátelské atmosféry. Poté jsou poskytnuty informace o plánovaném programu pohovoru, hlavních cílech, jednotlivých bodech zájmu a předpokládaném čase.
- **Představení zaměstnavatele** – uchazeč je informován o účelu obsazování pracovního místa, podmínkách práce a zaměstnání, požadavcích na pohovor a jeho průběhu.
- **Představení uchazeče** – kdy uchazeč dostane slovo a jeho úkolem je se představit a předvést své schopnosti a motivaci ucházet se o dané místo. Jde o celkovou stručnou prezentaci vlastního životopisu.

- **Otázky a odpovědi** – v této části je prostor pro otázky a odpovědi, které organizaci pomohou získat a ověřit rozhodující informace. Taktéž dostává prostor uchazeč pro získání bližších informací o společnosti, aby se tak mohl rozhodnout, zda má o dané místo stále zájem.
- **Závěr** – zaměstnanec se s uchazečem domluví na dalším postupu a s poděkováním se loučí. Domluví se na tom, jakým způsobem a za jak dlouho se uchazeč dozví výsledky pohovoru.

Testování uchazeče

Existují různé druhy testů, které jsou využívány v závislosti na tom, co chce daná organizace o uchazečích zjišťovat. Testování uchazečů zahrnuje:

- **Testy inteligence** – zkoumají a posuzují duševní schopnosti uchazeče. Testy verbálního, abstraktního a numerického uvažování a krátkodobé paměti. Na základě výsledků mohou organizace identifikovat individuální rozdíly v intelektuálních schopnostech uchazečů.
- **Testy osobnosti** – zkoumají osobnostní rysy uchazečů o zaměstnání. Test probíhá formou dotazníku a firma na základě odpovědí určí osobnostní rysy a celkovou strukturu osobnosti uchazeče.
- **Testy schopností** – tyto testy zkoumají specifické znalosti a dovednosti, které uchazeči potřebují k výkonu práce. Test obvykle představuje modelovou situaci, při níž je uchazeč o zaměstnání pozorován, jak zachází s informacemi a plní úkoly, jako je rozlišování mezi důležitým a nedůležitým.

Žádný z testů nemůže bez dalších informací určit, který uchazeč je nejvhodnější. Jsou proto doplňujícími údaji k životopisům, pohovorům a dalším metodám. Testy vyhodnocují kvalifikovaní a zkušení psychologové, aby byla zajištěna správná interpretace údajů. (Šikýř, 2016)

Assessment centre

Metoda výběru, hodnocení a školení, jejímž cílem je posoudit schopnosti zaměstnance vykonávat svou práci a jeho potenciál rozvoje. Assessment centra zkoumají a hodnotí výkony a chování uchazečů nejen individuálně, ale také v rámci skupinových úkolů a případů. Odpovědi na typické úkoly a případy jsou obvykle doplněny rozhovory, testy a simulacemi, které mají určit motivaci a kompetence uchazečů. Probíhají v průběhu jednoho nebo dvou dnů

a konají se mimo obvyklé pracoviště. Na hodnocení se podílí dostatečně velký počet externích i interních odborníků. Výhodou metody AC je její komplexnost, objektivita hodnocení a porovnání uchazečů. Nevýhodou jsou její vysoké náklady a časová náročnost. (Amstrong, 2014)

Zkoumání referencí

Reference pocházejí ze zaměstnání, školy a ostatních společností a institucí, kterými uchazeč v minulosti prošel. Tato metoda slouží k rozšíření dostupných údajů, odborných kompetencí a rozvojového potenciálu. Je aplikována pouze se souhlasem uchazeče. (Šikýř, 2016)

2.2 Strategie získávání zaměstnanců

Proces a zvolené postupy k získávání zaměstnanců se stále mění, jsou uzpůsobovány aktuální situaci na trhu práce. Ke změnám velmi často dochází na základě atraktivnosti značky zaměstnavatele. Pokud se společnosti nepodaří získat daný počet vhodných kandidátů, proces se stává více nákladným a zdoluhavým, jelikož musí dále hledat vhodné kandidáty a kombinovat různé formy pro oslovení uchazečů. Značka zaměstnavatele má obrovskou roli na trhu práce. Zaměstnavatelé, kteří mají značku zaměstnavatele, získají většinou uchazeče, kteří se hlásí sami a nemají tak dodatečné náklady, protože je o ně zájem. To nemusí platit vždy. Zejména je problém u těžko obsazovaných pozic, kterými jsou obvykle specializovaná místa s potřebnými zkušenostmi a kompetencemi. (Palíšková et al, 2021, s. 89)

2.2.1 Značka zaměstnavatele

Autorka Palíšková et al, (2021) ji definuje takto: „*Značka zaměstnavatele (employer brand) tvoří představy a asociace, které se jedinci vybaví v souvislosti s vyslovením jména podniku. Jedná se o soubor očekávání, emocí, prožitků spojených s firmou nebo jejími výrobky či službami. Odráží citovou vazbu jednotlivce na základě jeho zkušenosti s danou firmou nebo jejími výrobky.*” Budování značky zaměstnavatele hraje na trhu práce čím dál větší roli. Každá společnost usiluje o to, aby si udržela kvalitní zaměstnance a uspěla. Značka zaměstnavatele má vliv nejen na nové uchazeče, ale i na současné zaměstnance a chod celé organizace. Uchazeči budou mít zájem pracovat pod takto hodnoceným zaměstnavatelem a na nová pracovní místa bude dostatek motivovaných uchazečů. Pro současné zaměstnance se změnil pohled na organizaci. Zejména v jejich angažovanosti, identifikaci se společností, jejími hodnotami a cíli. Pracovníci tak budou více motivovaní a budou dosahovat vyšších výkonů. (Urbancová a Vrabcová, 2023, s. 87) Získání značky zaměstnavatele trvá poměrně

dlouhou dobu. Pokud je ale poškozena ztrácí atraktivitu pro potenciální uchazeče na trhu práce. (Palíšková et al, 2021, s. 89)

Značka zaměstnavatele znamená souhrn různých rysů a kvalit, kterými se odlišují od ostatních organizací a zaměstnavatelů. Je tvořena těmito prvky:

- vize organizace,
- image organizace,
- kultura organizace. (Urbancová a Vrabcová, 2023, s. 87)

Úspěch organizace stojí z velké části na klíčových zaměstnancích, proto je nezbytné tyto zaměstnance nejenom získat, ale také si je udržet. Správně nastavené budování značky zaměstnavatele přispívá ke spokojenějším zaměstnancům a nižší fluktuaci. *„Fluktuace zaměstnanců vyjadřuje přechod pracovníků mezi organizací a jeho okolím a je považován za jeden z trvalých problémů organizací nejenom v České republice, ale i zahraničí.“* Největší problém pro organizaci představuje ztráta dlouholetých, kvalitních, výkonných, zkušených a loajálních zaměstnanců. Takovéto odchody mohou často dostat organizaci do velkých problémů.

Organizace potřebuje pro své úspěšné podnikání a splnění potřeb svého podnikání loajální zaměstnance. Do budování vztahů se zájmovými skupinami patří nejen zlepšování vztahu mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem, ale také budování značky navenek. Na sílu značky zaměstnavatele a její budování má velký vliv to, jaké uspokojení mají zaměstnanci z jejich práce a jak moc jsou hrdí na to, že pracují v dané firmě. Nejde tedy pouze o to, že získá více potenciálních uchazečů na trhu práce a jejich zapojení. Obecně lze konstatovat, že dobře řízená značka zaměstnavatele má obrovský vliv na výkonnost organizace.

Faktory ovlivňující značku zaměstnavatele jsou:

- integrita,
- organizační kultura,
- nábor zaměstnanců,
- systém odměňování a benefity,
- sladění práce a osobního života pracovníků,
- vedení lidí a přístup managementu,
- rozvoj zaměstnanců, růst organizace a její rozvoj. (Urbancová a Vrabcová, 2023, s. 88)

2.2.2 Personální marketing

Organizace si začínají čím dál více uvědomovat potřebu kvalitních zaměstnanců, kteří jsou motivovaní, loajální, spokojení a zároveň mají potřebné znalosti, dovednosti a schopnosti. Každý zaměstnanec má různé přání a požadavky, které se ale v průběhu let mění. Tyto změny musí být promítnuty do marketingu lidských zdrojů. To z něho dělá nejen nástroj řízení, ale také samotnou obchodní filozofii.

Marketing lidských zdrojů může být vnímán jako sloučení managementu lidských zdrojů a marketingu. Zaměřuje se na vytváření schopnosti svých zaměstnanců se chovat vůči zákazníkům tak, aby udrželi konkurenceschopnost společnosti na vysoké úrovni. Organizace, která využívá marketing lidských zdrojů musí vykazovat jisté znaky. Snaží se stále zjišťovat, pochopit a uspokojit přání a očekávání současných a potencionálních zaměstnanců. Jejich spokojenost se následně snaží přenést na zákazníky a tím i na celkovou image společnosti. (Urbancová a Vrabcová, 2023, s. 89)

Budoucnost personálního marketingu a značky zaměstnavatele je možné spatřovat ve spoustě trendů. Na tuto oblast mělo v poslední době velký dopad onemocněním COVID-19. Mezi současné a budoucí trendy patří:

- Tématem současnosti je work-life balance neboli harmonizace pracovního a osobního života a jeho důležitost bude stále růst. Řešením je často flexibilní pracovní doba, kterou vyžaduje čím dál více pracovníků.
- V současné době je podnikatelské prostředí dynamické a rychle se rozvíjející, proto je nezbytné začlenit marketing lidských zdrojů do organizační struktury a propojit ho s celkovou strategií.
- V budoucnu bude nutné se při oslovování potencionálních pracovníků zaměřit na obsahový marketing a poskytovat kandidátům relevantní informace. Ty budou současně sloužit k budování a posilování značky zaměstnavatele. Nyní je využívána spíše forma kreativní komunikace.
- Značka zaměstnavatele a personální marketing je běžnou součástí výuky v předmětu řízení lidských zdrojů na vysokých školách.
- Globalizace zapříčiní, že společnosti budou svůj nábor soustředit nejen na blízké okolí, ale také na rozvíjející se země.
- Dále se budou vlivem nových technologií vytvářet virtuální týmy, které budou složeny z lidí různých národností, schopností a dovedností. Vzhledem k tomu

bude nutné klást větší důraz na regionální organizační strategii. Jde zde o předpoklad diverzity managementu a podpory rostoucího globálního trhu práce.

- Organizace budou čím dál otevřenější. Budou se více dělit o informace a poskytovat veřejnosti a potencionálním uchazečům co největší vzhled do jejich firemní kultury.
- Již v současnosti se spousta organizací zabývá vlivem jejich činností na životní prostředí a tento zájem bude dále růst. Bude kladen důraz zejména na udržitelnost a společenskou odpovědnost. (Urbancová a Vrabcová, 2023, s. 91)

2.2.3 Volba metod získávání zaměstnanců

Existuje několik metod a postupů pro nábor zaměstnanců včetně jejich kombinace. Společnost vybírá vhodnou metodu na základě toho, zda se rozhodne získávat pracovníky z vnitřních nebo vnějších zdrojů, jaké jsou požadavky na pracovní místo, jak rychle potřebuje místo obsadit a jaká je celková situace a trhu. Výběr správné metody by mělo zajistit rozšíření povědomí o nové volné pracovní pozici mezi vhodné lidi, které organizace zláká k tomu, aby se o dané místo ucházeli. Níže si představíme nejčastější metody získávání. (Ježková Petřů, 2021, s. 63)

Uchazeči se nabízejí sami

Uchazeči sami kontaktují či přicházejí do organizace se svou nabídkou práce. K této situaci běžně dochází v případě, že má zaměstnavatel dobrou pověst, nabízí zajímavou, dobře placenou, prestižní práci a představuje pro lidské zdroje vhodné personální i sociální prostředí.

Doporučení od současného zaměstnance organizace

Na doporučení od zaměstnance přichází do organizace pracovník, který už je nějakým způsobem seznámen s jejím chodem. Z neformálních kontaktů zná hodnoty, cíle, normy a organizační kulturu. Uchazeč má představu o tom, co se od něho očekává. Jde o levnou a velmi účinnou metodu.

Nabídka práce na místní vysoké škole nebo na úřední desce

Tento způsob získávání pracovníku se využívá především pro manuální, administrativní či technické pracovní funkce, které nejčastěji požadují určitou výši dosaženého vzdělání.

Veletrh pracovních příležitostí

Jedná se o veletrhy středních a vysokých škol, kde mají organizace možnost oslovit budoucí absolventy a odprezentovat jim výhody jejich společnosti. Nejčastěji velké organizace lákají na rozvoj kariéry, možnost dalšího vzdělání, atraktivní vyhlídky, nadprůměrné mzdy a zajímavý obsah.

Personální agentury

Jednotlivé agentury se většinou specializují na určité obory. Kromě standartních služeb nabízejí personální audity, kariérní poradenství, HR marketing a testování pracovních předpokladů. Patří sem agentury na zprostředkování a vyhledávání pracovníků, outplacement a headhuntingové společnosti.

Přímé oslovení vyhlédnutého pracovníka

Tuto metodu lze využít pouze v případě aktivity všech vedoucích pracovníků. Jejich úkolem je sledovat pracovníky, kteří jsou dobří v jejich oboru a mají talent, myšlenky a nápady. V případě, že je takový pracovník identifikován, personální manažer ho osloví s nabídkou zaměstnání. Výhodou metody je to, že organizace již zná osobnostní a odborný profil pracovníka a ví, zda je pro ně vhodný či nikoliv. (Ježková Petřů, 2021, s. 63)

Využívání počítačových sítí

V moderním světě je tato metoda velmi rozšířená. Organizace zveřejňují nabídky práce na různé internetové portály nebo je sdílí na svých sociálních sítích. (Ježková Petřů, 2021, s. 63) Ze sociálních sítí jsou pro nabídku práce využívány Facebook, LinkedIn a Twitter. Největší profesní sítí je LinkedIn, kde jsou nejčastěji vyhledáváni odborníci v různých oborech. (Horváthová, 2016, s. 297) Jde o velmi efektivní metodu, která je u některých pracovních pozic úspěšnější než u jiných. Záleží na povaze inzerované pozice, jelikož vyžaduje určitou počítačovou gramotnost potenciálních uchazečů. (Ježková Petřů, 2021, s. 63)

2.3 Dokumenty požadované od uchazečů o zaměstnání

Uchazeči o zaměstnání musí organizaci předložit určité dokumenty, které společnost předem určí, aby získala důležité informace o jejich vhodnosti pro danou práci. Na základě těchto informací může personalista ve spolupráci s vedením organizace provést předběžný výběr vhodných kandidátů a zúžit seznam na několik nejvhodnějších. Obvykle jsou vyžadovány tyto dokumenty:

- životopis,
- žádost o zaměstnání,
- osobní dotazník pro uchazeče,
- kopie vysvědčení, diplomů, certifikátů,
- pracovní posudky,
- reference.

Životopis je nejčastěji požadovaným dokumentem, protože umožňují organizacím snadno identifikovat jednotlivé uchazeče, posoudit jejich charakter a jejich vhodnost pro požadované funkce. (Šikýř, 2016)

ŽIVOTOPIS

Základní osobní údaje

Jméno, příjmení, titul

Adresa, telefon, e-mail

Údaje o dosaženém vzdělání

Od (měsíc/rok) do (měsíc/rok), seříděno od nejaktuálnějšího

Škola, obor, způsob ukončení

Údaje o dosavadní praxi

Od (měsíc/rok) do (měsíc/rok), seříděno od nejaktuálnějšího

Zaměstnavatel, pracovní místo, pracovní náplň

Údaje o specifických znalostech a dovednostech

Jazyky, počítače, řidičské oprávnění apod.

Datum, podpis

1 – Struktura životopisu

Zdroj: Šikýř, 2016

Nejběžnějším typem je strukturovaný životopis, v němž jsou osobní údaje uspořádány v logickém a chronologickém sledu do pevně stanovených jednotek. Životopis se často skládá ze základních osobních údajů, vzdělání, zkušeností, dovedností a znalostí. Takto strukturované životopisy výrazně usnadňují zpracování, vyhodnocení a porovnání údajů. Vzhledem k tomu, že neexistuje přesná šablona, jaký typ životopisu je preferován, může si organizace usnadnit práci a vytvořit šablonu nebo návrh a zveřejnit jej na svých webových stránkách, kde si jej mohou uchazeči o zaměstnání prohlédnout. Uchazeči o zaměstnání jednoduše vyplní požadované údaje a odešlou svůj životopis. Organizace tak docílí toho, že všechny údaje od jednotlivých uchazečů budou ve srovnatelné délce a struktuře. Tímto způsobem také ověří počítačovou gramotnost uchazečů o zaměstnání a jejich schopnost používat internet. (Armstrong, 2015)

Obsahem všech dokumentů jsou osobní údaje každého uchazeče. Tyto údaje slouží k identifikaci a kontaktování uchazečů, posouzení jejich způsobilosti a plnění povinností stanovených zvláštním předpisem. Jiné osobní údaje by žádná organizace neměla vyžadovat. Zejména pokud jde o osobní údaje neoprávněné, nepřiměřené a diskriminační, které stanoví antidiskriminační zákon. (Šikýř, 2016) Diskriminaci upravuje Zákon 262/2006 Sb. následovně: „*V pracovněprávních vztazích je zakázána jakákoliv diskriminace, zejména diskriminace z důvodu pohlaví, sexuální orientace, rasového nebo etnického původu, národnosti, státního občanství, sociálního původu, rodu, jazyka, zdravotního stavu, věku, náboženství či víry, majetku, manželského a rodinného stavu a vztahu nebo povinností k rodině, politického nebo jiného smýšlení, členství a činnosti v politických stranách nebo politických hnutích, v odborových organizacích nebo organizacích zaměstnavatelů; diskriminace z důvodu těhotenství, mateřství, otcovství nebo pohlavní identifikace se považuje za diskriminaci z důvodu pohlaví.*“ (Zákoník práce, 2023, s. 13) Dokumenty s osobními údaji všech neúspěšných uchazečů je nutné vrátit nebo zlikvidovat. V případě dalšího zpracovávání je nutné mít souhlas uchazeče o zaměstnání v souladu se zákonem č.101/2000 Sb. o ochraně osobních údajů a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů.

Žádost o zaměstnání

Žádost o zaměstnání rozesílají lidé, kteří aktivně hledají práci, našli perspektivní inzerát a chtějí na něj odpovědět. Jde o oficiální dopis či e-mail, který zasílá fyzická osoba vybranému zaměstnavateli. Žadatel v něm shrnuje svůj životopis tedy své vzdělání, dosavadní pracovní zkušenosti, schopnosti a dovednosti. Tento dokument by měl být rozdělen přehledně do odstavců podle tématu a časové posloupnosti. Do přílohy je vhodné zahrnout životopis, kopie vysvědčení, diplomů a osvědčení a pracovní posudek, či jiný požadovaný dokument. (Šikýř, 2016)

Osobní dotazník pro uchazeče

Osobní dotazník slouží k doplnění informací, které již organizace o uchazeči ví z jeho životopisu. Společnost si při vytváření dotazníku určí, co by ji na uchazečích zajímalo a co by měl vhodný kandidát mít. Může požadovat výpis z předešlých zaměstnání s kontaktem nebo recenzemi od kolegů či zaměstnavatele, seznam vystudovaných škol, znalosti jazyků, zvláštní dovednosti a další. Při osobním dotazníku je nutné zjišťovat pouze nejn nutnější informace, aby zaměstnavatel jednal v zájmu ochrany citlivých dat uchazečů. (Koubek, s. 165)

Kopie vysvědčení, diplomů a osvědčení

Ve většině případech, kdy uchazeč v životopise uvádí, že je držitelem nějakého vysvědčení, diplomu nebo osvědčení, musí k tomu doložit příslušný dokument. Organizace si tak ověřuje, že údaje v životopise jsou pravdivé a uchazeč tak splňuje požadovanou kvalifikaci. V opačném případě dochází k ukončení uchazečovi cesty k pracovnímu místu. Každá společnost si může určit konkrétní druhy osvědčení nebo dokumentů, které prokazují absolvování daných školení a kurzů.

Pracovní posudky

Organizace, které si chtějí uchazeče důkladněji prověřit, požadují spolu ostatními dokumenty i pracovní posudky od předchozích zaměstnavatelů. Z pracovních posudků lze zjistit uchazečovi předchozí pracovní pozice, pracovní výsledky, kvalifikace a další informace, které souvisí s výkonem práce. Zaměstnavatel je ze zákona povinen na žádost zaměstnance posudek zajistit a vydat. (Šikýř, 2016)

Reference

Reference slouží ke zjištění informací, jak je uchazeč vnímán kolegy v pracovním prostředí. Reference mohou mít podobu dokumentu, telefonického rozhovoru nebo jinou podle rozhodnutí organizace, která uchazeče přijímá. (Bělohlávek, 2016, s. 33) Jde o méně formální verzi pracovního posudku, kdy však organizace dokáže získat detailní informace, díky emocím a uvolněné atmosféře. Pokud chce uchazeč předejít špatným referencím, je vhodné, aby personalistům poskytl kontakty na referenční osoby, které si ze svého bývalého kolektivu pečlivě vybere. (Koubek, 2015, s. 172)

2.4 Dílčí shrnutí

Hlavní kapitola byla věnována zásadní personální činnosti, kterou je získávání zaměstnanců. Na systému procesu získávání zaměstnanců závisí kvalita a výkonost přijímaných pracovníků, která v celkovém důsledku souvisí s výkoností a úspěšností samotné organizace. Je tedy nutné mít tento systém správně nastaven. Práce se také věnuje všem částem procesu získávání zaměstnanců, které podrobně rozebírá.

Dále se práce soustředí na strategii získávání zaměstnanců. Do této části spadá značka zaměstnavatele, personální marketing a metody výběru zaměstnanců. V případě značky zaměstnavatele a personálního marketingu jde o dlouhodobé činnosti, kterými se organizace

snaží dobře pečovat o zaměstnance a udržet si stávající kvalitní zaměstnance a být tak navenek atraktivním zaměstnavatelem pro potenciální uchazeče. Práce se také věnuje podmínkám a doporučením, které napomáhají k získání značky zaměstnavatele a zvýšení atraktivity společnosti. K tomu, aby organizace oslovila co nejvíce uchazečů, kteří budou vhodní pro volné pracovní pozice, je nutné využít správnou metodu výběru zaměstnanců. Práce se proto také zabývá popisem jednotlivých metod včetně doporučení, kdy je vhodné je využít a v jakém případě nikoliv.

Závěrečná podkapitola byla zaměřena na dokumenty požadované od uchazečů. Jde o nejběžnější dokumenty, ze kterých se zaměstnavatel snaží dozvědět co nejvíce z pracovní i osobní stránky uchazeče, aniž by se s ním setkal. Pomocnými dokumenty jsou životopis, žádost o zaměstnání, osobní dotazník pro uchazeče, kopie vysvědčení, diplomů, certifikátů, pracovní posudky a reference. U všech těchto druhů dokumentů bylo vysvětleno, jaké informace z něho společnost zjistí, jakou by měly mít strukturu a jakým způsobem je vhodné je kombinovat.

3 SPOLEČNOST eBRÁNA s.r.o.

Společnost eBRÁNA s.r.o. je digitální agentura, která se specializuje na poskytování komplexních internetových řešení pro své zákazníky. Jde o stabilní a neustále rostoucí společnost se 130 zaměstnanci, která se pohybuje na trhu více než 21 let. eBRÁNA patří mezi nejkvalitnější poskytovatele celostního internetového řešení v oboru a zároveň je známá pro svou péči o zaměstnance, kde již několikrát získala cenu Zaměstnavatel roku. Firma sídlí v Pardubicích a její další pobočka se nachází v Hradci Králové.

Společnost nabízí služby v oblasti marketingu, řízení lidských zdrojů, podnikání, školení, vzdělávání a další produkty jako jsou webové stránky a e-shopy.

Marketing

V rámci celostní správy online marketingu pomáhá společností s plněním byznys plánů. Radí, jak budovat značku zaměstnavatele tak, aby přitahovala ty správné zaměstnance a u těch stávajících zvýšila loajalitu. Na druhou stranu směrem k zákazníkům pomáhá s budováním značky tak, aby přiváděla ty správné zákazníky a odlišila jejich organizaci od konkurence. Přes správu sociálních sítí budují společností vztah se zákazníky a z platform Facebook, Instagram a Pinterest dělají efektivní prodejní kanály. Tvoří multimediální obsah pomocí fotografií a videí, které odrážejí značku a lákají jak zákazníky, tak i zaměstnance. Dále také zákazníkům spravují PPC reklamy pro dosažení maximálních výkonů.

Produkty

Co se týká produktů, společnost nabízí podle oboru podnikání eBRÁNA web a eBRÁNA e-shop. V nabídce mají individuální grafické řešení či typové šablony dle požadavků. Součástí produktů je intuitivní redakční systém, díky kterému si zákazníci mohou svůj web či e-shop sami upravovat, jelikož je uživatelsky přívětivý.

Rozvoj řízení lidských zdrojů

eBRÁNA v rámci svých služeb poskytuje pomoc svým zákazníkům při rozvoji a řízení lidských zdrojů. Snaží se jim tvořit zdravější a příjemnější prostředí a atmosféru ve firmě. Společností pomáhá s průzkumem spokojenosti zaměstnanců a hodnocením STAR. Tyto produkty se snaží do firem implementovat tak, aby se staly jejich běžnou součástí a pravidelně je v určitých intervalech opakovaly, případně jim opakované průzkumy udělá sama.

Rozvoj podnikání

Společnost eBRÁNA dále svým zákazníkům poskytuje služby v oblasti rozvoje podnikání. Jedním z hlavních produktů je tvorba byznys plánu, kdy společně s majiteli firem proměňují a vizualizují jejich sny a tvoří cíle, kterých je třeba dosáhnout na jejich cestě. Ke zlepšování produktů a služeb je potřeba zpětná vazba od zákazníků, proto také společností nabízejí průzkum spokojenosti zákazníků. Velkým krokem v rozvoji podnikání je pro každou společnost expanze do zahraničí. Pro hladký vstup na mezinárodní trh firma eBRÁNA poskytne své služby v podobě individuální strategie pro oslovení nových zákazníků a k pokrytí všech vhodných komunikačních kanálů.

3.1 Personální oddělení

Personální oddělení se skládá ze tří zaměstnanců, jeden z nich je vedoucí pracovník na plný úvazek, zbytek tvoří stálé brigádnice, které zde pracují již několik let. Tyto zaměstnanci se starají o personální chod společnosti eBRÁNA a jak již bylo zmíněno své služby poskytují i u zákazníků, kteří potřebují pomoci s náborem zaměstnanců, se zvýšením spokojenosti zaměstnanců, s řešením personálních problémů nebo pomáhají zaměstnavatelům, kteří se pouze chtějí více zajímat o své lidi a zlepšovat život ve firmě.

Ve společnosti probíhají veškeré personální činnosti. Velkou část firmy tvoří brigádníci, proto pracovní místa nejčastěji vznikají ukončením smlouvy ze strany pracovníka z důvodu dokončení studia nebo vznikem nových míst rozvojem a rozšířením společnosti. **Analýzu pracovních míst** provádí vedoucí pracovníci, mezi které patří vedoucí personální pracovník, výkonný ředitel, ředitel dané divize a vedoucí oddělení. Metodami využívanými k získávání informací o vzniklém pracovním místě jsou pozorování a rozhovor.

Plánování lidských zdrojů probíhá v pravidelných intervalech, kdy se na každý rok pevně stanoví počet lidí, které bude potřeba přijmout, aby společnost prosperovala a dále přirozeně rostla. K výpočtu potřeby lidských zdrojů je používán matematický vzorec. Plán je samozřejmě v průběhu období upravován podle fluktuace zaměstnanců. Na plánování se podílí opět vedoucí pracovníci. **Získávání a výběru zaměstnanců** bude věnována celá další kapitola, kde proběhne podrobný výzkum za využití vědeckých metod.

Řízení pracovního výkonu provádí vedoucí pracovník jednotlivých oddělení. Pracovníci plní své úkoly, rozvíjí se, vzdělávají se a na základě těchto činností následně dostávají zpětnou vazbu od nadřízených pracovníků. **Hodnocení** má podobu hodnotícího rozhovoru,

hodnocení 1+1 a hodnocení STAR. Hodnotící rozhovor probíhá jednou ročně, hodnocení 1+1 jednou za měsíc. Jednou ročně také probíhá hodnocení STAR, kdy každý pracovník hodnotí z pracovní i osobní stránky ostatní pracovníky celé firmy.

Systém **odměňování** tvoří vedení a personální oddělení. Odměny jsou tvořeny formou časové mzdy doplněnou o pohyblivé složky podle kvality odvedené práce. Součástí celkové odměny je také spousta benefitů, které společnost nabízí. Mezi benefity patří flexibilní pracovní doba, homeoffice, stravenky, auto pro soukromé účely, tělocvična, zvýhodněný mobilní tarif, dětský koutek, kosmetika, extra dovolená, beru si psa do firmy, tréninky organizované firmou, hromadné objednávání obědů, multisport karta, příspěvky na ŽP či penzijní pojištění, kurzy cizích jazyků.

Na **rozvoj a vzdělávání** je ve společnosti eBRÁNA kladen velký důraz. Personální pracovníci sledují probíhající akce a konference vzdělávání pro jednotlivá oddělení a dále pořádají a zařizují školení, a to ať už pro zaměstnance, zákazníky nebo široku veřejnost. Vzdělávání se týká rozvoje v jednotlivých pracovních odvětvích, ale také rozvoje softskills a zdravého životního stylu pro zlepšení života zaměstnanců. Na firemních vzděláváních si předávají zaměstnanci zkušenosti a znalosti mezi sebou a také jsou zváni různými zkušenými externí řečníci.

Společnost se také věnuje **budování dobrých vztahů** na pracovišti. Každý vedoucí pracovník má na starost sledovat své oddělení a pokusit se posilovat vztahy. Toho se snaží dosáhnout společnými sportovními aktivitami, posezením po práci nebo teambuildingy. V rámci celé společnosti se budují kolektivní vztahy na kvartálních konferencích, večírcích, pravidelných sportovních trénincích, sportovních událostech, knižních večerech, filmových večerech, hraním deskových her a dalšími aktivitami, které pořádá personální oddělení.

4 ANALÝZA ZÍSKÁVÁNÍ ZAMĚŠTNANCŮ I

Jak již bylo zmíněno, získávání zaměstnanců je organizováno na základě výpočtu pro přirozený růst a rozvoj společnosti nebo po dohodě vedoucích pracovníků oddělení s vedením společnosti. Tito zaměstnanci jsou získáváni z externích i interních zdrojů. K získávání zaměstnanců eBRÁNA využívá konkrétní postupy a metody, kterým se bude práce dále věnovat.

4.1 Zdroje získávání zaměstnanců

Získávání zaměstnanců ve společnosti eBRÁNA probíhá nejčastěji z vnějších zdrojů, a to zejména z důvodu růstu a rozvoje firmy. V tomto případě jde o výběr z volných pracovních sil, studentů vysokých škol, živnostníků na volné noze či zaměstnanců jiných společností. Výhodou externích zdrojů je přivádění nových zkušeností, znalostí a jiného přístupu, který velmi často společnost obohatí o užitečné poznatky.

Získávání zaměstnanců z interních zdrojů probíhá nejčastěji při obsazování vedoucích pracovních pozic. Společnost tak poskytuje svým zaměstnancům možnost kariérního růstu, který je pro některé lidí motivující. V tomto případě jde o zaměstnance, kteří ve společnosti pracují několik let, odvádějí dobrou práci, mají jisté zkušenosti, znalosti, dobře zapadají do firemního prostředí, kolektivu a mají osobní předpoklady k tomu, stát se vedoucím pracovníkem. Získávání z interních zdrojů má spoustu výhod. Těmi nejzásadnějšími je šetření nákladů na adaptaci a zaškolení, znalost prostředí a lidí pracujících ve společnosti.

Získávání zaměstnanců z interních zdrojů je dále ve firmě využíváno při vzniku nových pracovních míst. V tomto případě jde vždy o využívání interních zdrojů, jelikož jde velmi často o pozici, která vznikne v průběhu času rozvojem některých zaměstnanců a jejich zkušeností a znalostí. Dále také dochází k přesunu zaměstnanců z jedné pracovní pozice na jinou, a to především z důvodu, že zaměstnanec současná práce nenaplňuje a více by se hodil na jinou pozici, kde je volné místo, které je potřeba obsadit. K tomuto přesunu může také dojít z důvodu nedostatku práce na některém oddělení, aby nemuselo dojít ke snižování stavů, společnost se dohodne s příslušným pracovníkem na alternativním řešení a místě, které by mu nejvíce vyhovovalo.

4.2 Metody získávání zaměstnanců ve společnosti

Nábor nových zaměstnanců je pro společnost eBRÁNA přirozenou součástí. Inzerce volných pracovních míst probíhá téměř nepřetržitě celý rok.

4.2.1 Využívané metody

K obsazování volných pracovních míst firma využívá hned několik metod pro získávání zaměstnanců.

Uchazeči se nabízejí sami

Společnost je velmi známá pro svou péči o zaměstnance a svou neformální firemní kulturou, kde jsou si lidé blízcí a rádi společně tráví i svůj volný čas. Již několikrát rok po sobě získala eBRÁNA cenu Zaměstnavatele roku. Z tohoto důvodu dochází k tomu, že uchazeči sami kontaktují či přicházejí do organizace s nabídkou práce.

Doporučení od současného zaměstnance

Tato forma je ve společnosti běžně využívána. Zaměstnavatel pracovníky dokonce motivuje finanční odměnou za úspěšně doporučení. Doporučení však slouží pouze ke zvýhodněné pozici uchazeče, ale je podroben stejnému přijímacímu řízení jako uchazeč, který se hlásí sám a je pouze na personalistovi, do jaké míry tuto výhodu zohlední. Metoda má velkou výhodu v tom, že doporučený uchazeč zná společnost dobře z vyprávění a ví co od ní očekávat. Na druhou stranu společnost zná svého zaměstnance a je velká pravděpodobnost, že pokud doporučuje někoho ze svého okolí, bude podobného smýšlení, se stejnými zájmy a tím spíše zapadne do firemní kultury a prostředí.

Nabídka práce na místních školách

Nedílnou součástí společnosti jsou studenti, kteří tvoří třetinu všech pracovníků. K nabízení práce dochází v rámci pravidelných přednášek a týdnů teorie a praxe na Univerzitě Pardubice, Univerzitě Hradec Králové a střední škole DELTA. Dále jsou po těchto školách rozmístěny letáčky, kde se studenti dozvědí informace o volných pracovních místech. Výhodou této metody je pro společnost velký počet zájemců, ze kterých lze vybírat nejvhodnější kandidáty. Často jde také o uchazeče, kteří znají některé teoretické poznatky z oboru a chtějí je obohatit o praxi.

Veletrh pracovních příležitostí

Společnost se také účastní veletrhů pracovních příležitostí, které probíhají pod záštitou Univerzity Pardubice, která pořádá Veletrh pracovních příležitostí Kontakt a Univerzity Hradec Králové s veletrhem pracovních příležitostí HIT kariéra. Tyto veletrhy jsou určeny pro studenty a čerstvé absolventy, které společnost vyhledává.

Využívání počítačových sítí

Využívání počítačových sítí je pro společnost eBRÁNA nejvíce preferovaná metoda pro získávání zaměstnanců. Inzerce pracovních míst probíhá prostřednictvím internetových job serverů a sociálních sítí.

LinkedIn – firma přes tuto sociální síť vyhledává, oslovuje a komunikuje s potencionálními kandidáty. Propojuje se s lidmi z oboru, se svými zákazníky a sdružuje své zaměstnance. Společnost na této sociální síti zveřejňuje nabídky volných pracovních pozic, novinky z oboru a odráží firemní kulturu. Zaměstnanci často příspěvky sdílí, posílají dál a pomáhají najít nového kolegu.

Facebook a Instagram – na tyto sociální sítě přidává eBRÁNA převážně aktuality z oboru, příběhy svých zákazníků a informace o dění ve firmě. Mají zde ale spuštěny kampaně pro nábor lidí na volná pracovní místa. V případě, že inzerát uživatele zaujme, může se rovnou podívat na život ve firmě.

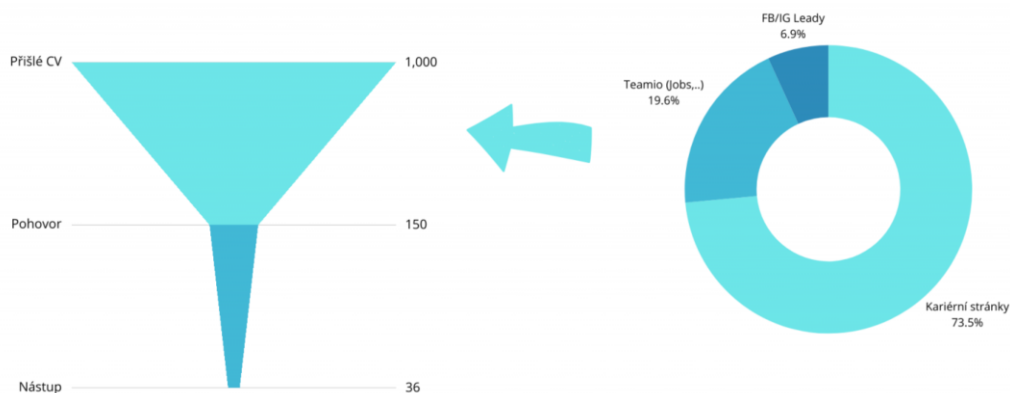
Kariérní stránky – společnost má své kariérní stránky, kde se lidé dozví, jaké pozice jsou aktuálně volné, hodnoty, misi, vizi, pozná vedoucí pracovníky a jejich příběhy spojené s firmou eBRÁNA a další užitečné informace týkající se práce a firemního prostředí. Je zde také kontakt na personální pracovníky, kteří mají nábor na starost a uchazeč se na ně může obrátit.

Internetové job servery – k inzerci pracovních míst společnost využívá hned několik internetových pracovních portálu, které osloví velké množství lidí. Mezi hlavní inzertní webové stránky patří indeed.com, jenprace.cz, jobs.cz, atmoskop.cz, práce.cz, pracezarohem.cz.

4.2.2 Analýza inzerce v online prostředí

Společnost eBRÁNA si je vědoma důležitosti sběru dat z inzerce volných pracovních míst. Z tohoto důvodu sbírá informace o tom, odkud jednotliví uchazeči přicházejí a následně data zpracovávají a vyhodnocují. Na základě získaných výsledků pracují personalisté s inzercí tak, aby zefektivnili nábor a inzeráty pracovních míst oslovily co nejvíce lidí. V roce 2023 obdržela společnost eBRÁNA okolo 1000 životopisů. Z tohoto počtu bylo na pohovor pozváno 150 uchazečů, kteří splňovali základní podmínky pro pozvání na pohovor. Těmto kritériím se podrobněji věnuje podkapitola „Metody výběru zaměstnanců ve společnosti“. Finální počet uchazečů, kteří splnili veškeré podmínky, prošli všemi koly pohovorů a byli přijati k nástupu je 36 lidí.

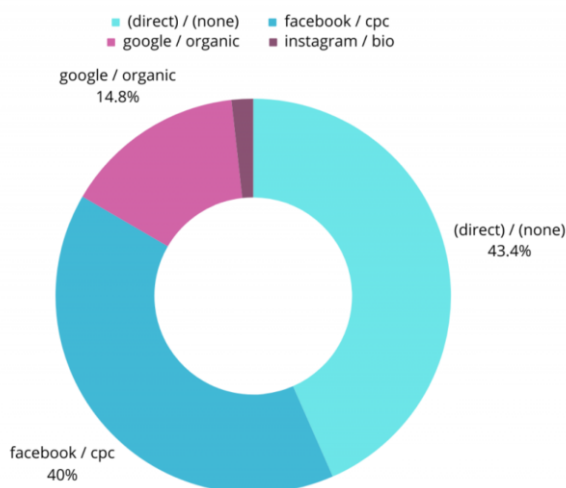
Dle sesbíraných dat bylo nejvíce životopisů zasláno z kariérních stránek společnosti. Z tohoto zdroje pochází 73,5% všech životopisů. Další velkou část s téměř 20% tvořily životopisy z platformy Teamio, pod kterou spadají kariérní stránky jako jsou jobs.cz, pracezaroheem.cz a práce.cz. Nejméně uchazečů přišlo na webové stránky z kampaní na sociálních sítích, kde uchazeči neposílali životopisy, ale rovnou vyplňovali připravený dotazník.



Graf 1 - Nábor zaměstnanců

Zdroj: Interní dokumenty

Jak již bylo zmíněno, nejvíce uchazečů přichází z kariérních stránek. Důležitými informacemi jsou ale také zdroje, ze kterých na stránky společnosti uchazeči přicházejí. Nejčastěji navštívili zájemci webové stránky napřímo (43,4 %), když zadali konkrétní URL do vyhledávače nebo se proklikli přes odkaz. O něco méně návštěvníků (40 %) přišlo z placených kampaní na Facebooku. Třetím nejčastějším zdrojem je google/organic, kde jde o návštěvnost z vyhledávače Google. Následují další zdroje jako jsou Instagram, pracovní portály, LinkedIn a další vyhledávače.



Graf 2 - Zdroje návštěv na kariérních stránkách

Zdroj: Interní dokumenty

Na základě zjištěných dat lze konstatovat, že všechny využívané zdroje k inzerci pracovních míst přivádějí nové uchazeče, či oslovují širší okruh lidí. Společnost nevyužívá žádný zdroj, který by nepřinášel žádné výsledky. Nejvíce zaslaných životopisů pochází z kariérních stránek, ale na základě jejich návštěvnosti můžeme vidět, že velký počet návštěv je právě z platformy Facebook. Lze tedy předpokládat, že někteří návštěvníci přicházející z této sociální sítě odeslali životopis přes kariérní stránky. Sociální sítě jsou tedy velmi důležitou součástí náborového procesu a společnost plně využívá jejich potenciálu. Co se týká pracovních portálů, společnost inzeruje na jedněch z nejvíce navštěvovaných webů, kde lidé hledají práci a výsledky přijatých životopisů jsou velmi dobré. Je nutné také přihlídnout ke skutečnosti, že někteří lidé si před odesláním životopisu nejdříve prohlíží kariérní stránky společnosti, na které se nemusí dostat přes odkaz, ale vyhledají si je samostatně ve vyhledávači. Je tedy velmi pravděpodobné, že počet zaslaných životopisů bude také ještě o něco vyšší.

4.3 Inzerát pracovní pozice

Inzerát volného pracovního místa je velmi často prvním kontaktem uchazeče se společností. Z tohoto důvodu je potřeba inzerátu věnovat patřičnou pozornost, aby zájemce upoutal a měl zájem zjistit více informací. Ve společnosti eBRÁNA se na tvorbě inzerátů podílí personální pracovník, copywriter a specialista daného oboru. Personalista podává informace o společnosti a specialista odborné informace jak probíhá pracovní den na dané pozici a co od uchazeče požadují. Tyto informace jsou sepsány a definovány také v interních dokumentech. Vždy je přínosné, když se na tvorbě inzerátu podílí zástupci obou těchto

skupin, jelikož je přesnější a uchazeč si dokáže lépe představit, co práce na dané pozici obnáší. Copywriter má na závěr za úkol tyto informace zpracovat a sepsat poutavý a čtivý inzerát pracovního místa, aby zaujal ve velkém množství současných nabídek na pracovním trhu.

Inzerát společnosti eBRÁNA je psán v souladu s firemní kulturou a je zde tedy využíváno tykání a neformální způsob komunikace. Najdeme v něm tyto základní informace:

- název pozice,
- společnost,
- místo výkonu práce,
- rozmezí měsíční mzdy,
- příběh zaměstnance pracující na dané pozici,
- popis pracovní pozice,
- požadavky na pracovní pozici,
- popis společnosti a průběhu po nástupu,
- slova vedoucího o tom, koho hledají do týmu.

Inzeráty jsou velmi podrobné a obsahují veškeré základní informace, které jsou důležité k tomu, aby se uchazeč rozhodl, zda se bude o danou pozici ucházet či nikoliv. Ještě podrobnější informace nalezne zájemce, pokud přichází z kariérních stránek společnosti. Jsou zde uvedeny informace jako je možnost kariérního postupu s popisem, co daná pozice obnáší a fotografie vedoucího zaměstnance. Dále má uchazeč možnost poznat dopředu své potenciální kolegy a vytvořit si celkový obraz o tom, jak společnost funguje. Kariérní web lze tedy hodnotit jako nadstandardně informativní.

Inzeráty by měly lidi nalákat, ale především by měly obsahovat pravdivé informace. Společnost eBRÁNA má svou strukturou zajímavé inzeráty, které se odlišují od většiny ostatních. Jejich součástí jsou příběhy zaměstnanců. Kvalitu a důvěryhodnost inzerátů společnosti však snižuje rozdílnost poskytovaných informací. Pokud porovnáme například informace na kariérních stránkách a inzerát na portálu Indeed.cz na pozici Obchodník/ce, objevují se zde rozdílné informace o odměňování. Na portálu Indeed.cz je uvedena mzda 35 000 - 40 000 Kč a na kariérních stránkách společnosti 35 000 – 55 000 Kč + provize. V tomto případě jde o zásadní informaci, která zajímá každého uchazeče. V některých případech může být i rozhodující. Těmto chybám a odlišnostem je třeba se vyvarovat, jelikož

takto by inzeráty a potažmo i společnost mohly působit nedůvěryhodně. Informace by také měly být podávány jasně a srozumitelně, aby nedocházelo ke zbytečným nedorozuměním. V případě inzerce na pozici Obchodník/ce by mohlo jít o nedorozumění s firemním automobilem, kdy si uchazeči pod větou „*Samozřejmostí je pracovní telefon, notebook a firemní auto.*“ mohou vyložit, že každý zaměstnanec na této pozici má k dispozici služební automobil. Těmto nepřesně uváděným údajům je třeba se také vyhýbat, jelikož může jít o zásadní informaci, která může po dovysvětlení zájemce odradit. Uchazeč tak může stát společnost zbytečné náklady a čas personálních pracovníků. Pokud se zaměříme na grafickou podobu, v případě kariérních stránek jde o velmi kvalitní a nápaditý inzerát, který svou podobou jistě zaujme. Naopak inzerát na Indeed.cz případné uchazeče na první pohled ničím nezaujme, proto by bylo vhodné přidat do textu nějaký výrazný prvek podle možností portálu.

The screenshot shows a career page on the eBRÁNA kariéra website. The page is titled "Obchodník/ce v oboru online marketingu". It includes a navigation bar with links like "ÚVOD", "O NÁS", "AKADEMIE", "POZICE", "PROČ PRACOVAT V EBRÁNĚ", "BLOG", and "PŘÍBĚHY PRACOVNÍKŮ". Below the navigation, there is a breadcrumb trail: "Kariéra > Pracovní místa > Obchodník/ce v oboru online marketingu". The main heading is "Obchodník/ce v oboru online marketingu". The text below the heading reads: "Máš otevřenou mysl, přehled a spoustu vědomostí, které se ti podařilo alespoň částečně aplikovat **ve světě marketingu a byznysu**? Anebo naopak nemáš žádné zkušenosti, ale jsi dobrodruh a svět byznysu tě dlouho láká? Pak jsi možná právě ty tím pravým, kdo bude společně s námi pomáhat majitelům tvořit zdravější firmy, ve kterých se žije lépe." Below this text are two key benefits: "2 letý ADAPTAČNÍ PROGRAM" (perfect conditions for training) and "MOTIVAČNÍ ODMĚŇOVÁNÍ" (35 000 - 55 000 + provize). At the bottom, there is a button that says "MÁM ZÁJEM O TUTO POZICI". On the right side of the page, there is a photo of a woman, Marieta Semelková, with the text "Marieta Semelková" and "Vedoucí Training campu" next to her.

2 – Kariérní stránky - Inzerát na pozici Obchodník/ce

Zdroj: kariera.ebrana.cz

Obchodník/ce v oboru online marketingu

eBRÁNA | Pardubice | 35 000 Kč - 40 000 Kč měsíčně

Než přejdete na webovou stránku společnosti, vytvořte si účet Indeed.

[Odpovědět na stránkách společnosti](#)



Lokalita

Pardubice

Úplný popis pracovní pozice:

Chceš se na něco zeptat?

Karolina
Turková

HR manažerka junior

+420 77877644personalistika@ebrana.cz

Zažij si stejný příběh jako Jan PechánekOdborný konzultant

„Začínal jsem jako asistent, který dělal hodně administrativy a dost se pod vedením seniorů učil. Dnes se starám o řadu významných klientů. Líbí se mi, že v klientovi musíš vzbudit takovou důvěru, aby tě vyslechl. Na domluvené schůzce potom neprodáváš, ale naopak nasloucháš a zjišťuješ o klientovi i ty nejmenší detaily. Vždy pátráme po tom, čeho chce dosáhnout. Jenom tak jsme schopni nastavit marketingovou strategii, která klientovi dokonale sedne.“

Jaké bude tvoje poslání?

Ze začátku budeš oslovovat naše stávající klienty a postupně si vytvářet nové vlastní clientské portfolio. Pilířem práce bude komunikace s klientem. Nemine tě ani tvorba nabídek, objednávek, osobní plánování, zkrátka administrativy v našem CRM systému, se kterým tě rychle naučíme pracovat.

Zpočátku zapracuješ na tom, abys našel vhodného klienta, se kterým dokážeš v rámci svých zkušeností plnohodnotně spolupracovat. A tušíme, že první úspěchy na sebe nenechají dlouho čekat. Ty budou základem pro další cestu. S rostoucími zkušenostmi a znalostmi se můžeš ukázat a předvést i u větších projektů středních firem, které pro tebe budou zároveň skvělou inspirací. Tvoje práce tak získá další rozměr.

Co od nás můžeš čekat?

• Propracovaný adaptační plán

Staneš se součástí skvělého vzdělávacího plánu, který tě během dvou let vytrénuje ve špičkového konzultanta.

• Fixní odměnu doplněnou o provizní systém

Zpočátku ti nabídneme 35 - 40 000 Kč a 10% provizi z obratu. Jestli už máš zkušenosti a znalosti, můžeme se domluvit na individuální základní odměně. Až přejdeš na kompletní provizní systém, budeš mít možnost získat až 27 % z obratu. Jako senior u nás můžeš dosáhnout měsíčního obratu 750 000 a s vlastním týmem můžeš zamířit ještě výš.

• Smyšlupnou práci a fajn vedoucího,

který ti pomůže rychle poznat firmu, seznámit se s kolegy i novou pracovní pozicí a vždy ti bude oporou.

• Práci ve firmě, do které se budeš těšit

Přirozenou součástí našeho pracovního života jsou různé teambuildingy a společné akce. Tady nezískáš jenom nové pracovní místo, tady se staneš součástí #eBRANAfamily. Rádi se seznámíme i s tvou ratolestí, která může navštěvovat firemní školku. A přivítáme i čtyřnohého miláčka, pokud ovšem nezlobí a nekouše!

• Vše, co k práci a svému rozvoji budeš potřebovat

Samozřejmostí je pracovní telefon, notebook a firemní auto. Po práci si navíc můžeš dát pořádně do těla v tělocvičně na kruhovém tréninku či se naopak zklidnit a zrelaxovat na józe a masáži. A máme pro tebe i výukové lekce cizích jazyků.

• Místo, kde se zdokonalíš

Naučíme tě chodit ve světě marketingu a byznysu, kde ti poskytneme potřebnou podporu a vzdělání. A díky našemu školení se staneš mistrem komunikace. Nemínou tě semináře, pravidelná interní vzdělávání a přednášky špičkových odborníků našeho oboru.

Co tě v eBRÁNĚ čeká jako první?

Rád se učíš novým věcem? Tak to je skvělé, protože především to bude na začátku naplňtí tvé práce. Seznámíme tě s celou firmou, a to do detailů. Při navrhování a tvorbě webů v našem oddělení produkce se naučíš základům webdesignu. Na oddělení online marketingu zase vytvoříš a zrealizuješ marketingové strategie a osaháš si různou a zajímavou práci specialistů. Zároveň se budeš školit a vzdělávat.

Také spojiš síly se svými kolegy konzultanty, kterým pomůžeš s prací pro klienty. Pronikneš do tajů našich interních procesů, postupně se zúčastníš s našimi zkušenými konzultanty jednání, kde vytvoříš zápisy ze schůzek a rozehýbeš domluvené kroky spolupráce.

Jak bude vypadat tvůj první rok v eBRÁNĚ?

V produktivní fázi začneš zlehka tvořit svůj akviziční seznam, oslovovat potenciální klienty a budeš-li aktivní, podpoříme tě poptávkami. První schůzky proběhnou s vedoucím obchodního oddělení, se seniorními konzultanty a jejich míra zapojení do jednání bude postupně ubývat. V druhém roce se postavíš plně na své nohy. Čeká tě provizní systém, který ti dovolí si více vydělat.

Během budování vlastního clientského portfolia se soustředíš především na spolupráci s klienty, zaměříš se na získávání doporučení a dalších poptávek, čímž postupně bude ubývat počátečního navolávání nových klientů. A pokud na sobě budeš neustále pracovat a kariérně růst, čeká tě budování vlastního týmu asistentů.

Koho hledám do týmu?

"Práce konzultanta ti přinese možnost poznávat vrcholové manažery a majitele zajímavých firem a s nimi budovat a realizovat marketingové strategie často i nad rámec onlinu. Je vždy výzva vše zvládnout tak, aby na tom zákazník profitoval, což je náš hlavní cíl. Jen tak s námi klient bude spolupracovat dlouhé roky. Tahle pozice je pro tebe, pokud se rád učíš a nezalekneš se výzev."

Martin Svoboda
Obchodní ředitel

4.4 Metody výběru zaměstnanců ve společnosti

Na fázi získávání zaměstnanců navazuje proces výběru zaměstnanců. K výběru zaměstnanců společnost využívá hned několik metod. Jsou jimi hodnocení životopisu, výběrový pohovor, testování a v některých případech i zkoumání referencí.

Hodnocení životopisu

Hodnocení životopisu je první fází při výběru zaměstnanců. Každý uchazeč musí zaslat e-mailem či prostřednictvím formuláře na webových stránkách svůj životopis, který obdrží personální oddělení a daný dokument hodnotí. Důležitým kritériem, na které se personální pracovník zaměřuje je vzdálenost mezi bydlištěm uchazeče a sídlem společnosti. Toto kritérium je důležité jak u uchazečů na hlavní pracovní poměr, tak u studentů. Pro uchazeče na hlavní pracovní poměr jsou dále rozhodující předešlé zkušenosti s pozicí, na kterou se hlásí. Pro studenty je důležitou podmínkou, aby měli čas na práci alespoň 20 h týdně. Poté, co si personální pracovnice projde životopis uchazeče, odpoví mu, že by ho ráda pozvala na pohovor, anebo že pro ně bohužel není vhodným kandidátem a poděkuje mu za zájem. V případě, že se uchazeč jeví jako vhodný kandidát, ale v životopisu chybí některé důležité informace pro finální rozhodnutí, personalistka uchazeči zavolá a zjistí si potřebné informace.

Výběrový pohovor

Výběrový pohovor přichází ve chvíli, kdy personalisté zhodnotí, že uchazeč splňuje hlavní kritéria stát se potenciálním zaměstnancem společnosti. Pohovor probíhá většinou ve třech kolech. První kolo přijímacího pohovoru uchazeč absolvuje s jedním z personalistů, který se na základě informací, vystupování a celkového dojmu rozhodne, zda pošle uchazeče na další kolo pohovoru, nebo se s ním rozloučí. Ve druhém kole, ve kterém je již zřejmé, že uchazeč splňuje základní kritéria a budí dojem, že by mohl zapadnout do firemní kultury, setkává se s vedoucím pracovníkem oddělení, pod které daná volná pracovní pozice spadá. V této fázi dochází k testování znalostí, schopností a dovedností. Při vstupu do třetího kola přijímacího řízení je již jisté, že uchazeč splňuje předpoklady pro to stát se zaměstnancem, jak po osobní, tak i po odborné stránce. Tento závěrečný pohovor probíhá s výkonným ředitelem, jelikož si společnost zakládá na osobním přístupu. Je nutností, aby ředitel znal všechny zaměstnance, kteří do společnosti přichází a sám si je otestoval. Na konci tohoto pohovoru se uchazeč dozví výsledek, zda je přijat či nikoliv.

Testy

Na některých pracovních pozicích dochází k testování uchazeče pomocí různých úloh, které závisí na tom, pod jakou divizi daná pozice spadá. V případě divize produkce jde o testovací úlohy, kde se zjišťuje zda mají předpoklady a cit pro to vykonávat vybranou práci. V případě obchodní divize jde o testovací den, kdy uchazeči předvádí, jak pracují v praxi a zkoušejí navázat vztah s vybranými společnostmi, kterým volají. Výsledkem těchto testů je sdělení výsledků, zda mají vhodné předpoklady vykonávat danou pozici ve společnosti eBRÁNA.

Zkoumání referencí

Metodu zkoumání referencí společnost využívá pouze ve vyječených případech. Většinou jde o ověřování pracovního výkonu u uchazeče, který má předešlé zkušenosti ve společnosti, kde má společnost ověřené kontakty. Tyto reference mají pro společnost eBRÁNA velkou vypovídající hodnotu, jelikož se dozví pravdivé informace o tom, jak je uchazeč pracovitý, spolehlivý a loajální.

4.5 Požadované dokumenty

Dokumenty, které společnost získává od uchazeče jsou velmi důležité, jelikož na základě toho je následně uchazeč pozván na pohovor či nikoliv. Z toho důvodu by tomuto kroku měla být opět věnována patřičná pozornost a to jak ze strany uchazeče, tak i společnosti. eBRÁNA není příliš náročná z pohledu dodávání dokumentů, jelikož povinností je pouze strukturovaný životopis. Další dokumenty jsou dobrovolné a jsou brány spíše jako výhoda. Společnost je přesvědčena, že v životopisu je uveden dostatek informací potřebných k rozhodnutí, zda dají uchazeči šanci se ucházet o danou pozici či nikoliv. Životopis o každém člověku vypoví, jaké jsou jeho předešlé zkušenosti, dosažené vzdělání, jazyková vybavenost, znalosti a dovednosti. Pokud má personalista pochybnosti a nemůže se rozhodnout, uchazeči zavolá a na potřebné informace se doptá. Personalista ze strukturovaného životopisu získá obecné informace, další oblasti jsou zkoumány až v rámci pohovoru.

5 ANALÝZA ZÍSKÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ II - VÝZKUMNÉ ŠETŘENÍ METODOU POZOROVÁNÍ

Metoda pozorování představuje techniku primárního získávání informací. Jde o kvalitativní sběr dat, který provádí pozorovatelé. Tito lidé se účastní konkrétní situace, kde registrují sledované reakce, způsoby chování a vlastnosti sledovaného objektu. Předpokladem pro využívání této metody získávání dat je objektivita v podobě nezávislosti pozorovatele. Dojde-li ke splnění této podmínky, je situace považována za normální a jde o plnohodnotnou a objektivní metodu získávání informací o objektech. Pozorování může být standardizované či nestandardizované. Při **standardizovaném** pozorování si pozorovatel předem stanovuje sledované jevy a kategorie informací, kterým se bude věnovat. Před začátkem je stanoven způsob pozorování tedy místo, doba a záznam. K utřídění sledovaných jevů je nejčastěji využíván záznamový arch, který je rozdělen do jednotlivých kategorií evidovaných při pozorování. Při tomto typu pozorování jsou získávána finální data. Při **nestandardizovaném** pohovoru je určen cíl, kterého má být dosaženo, ale pozorovatel se sám rozhoduje o průběhu a o tom, co bude sledovat, jaké vlastnosti a hlediska jsou pro něj v dané chvíli důležitá. Jde tedy o prvotní orientační představu o dané problematice a představuje tak přípravu pro následné standardizované pozorování. Pozorování lze dále provádět zjevně či skrytě. Pozorovatel u výzkumu uskutečňovaného **zjevně** je osobně součástí situace a nachází se mezi pozorovanými účastníky. V případě **skrytého** pozorování není pozorovatel součástí situace a nenarušuje přirozené chování pozorovaného. Dochází ke sledování účastníků pomocí různých technologií či jednosměrných průhledných skel. (Foret a Males, 2021)

5.1 Výzkumné šetření ve společnosti eBRÁNA

Pro analýzu systému získávání zaměstnanců ve společnosti eBRÁNA byla zvolena metoda standardizovaného zúčastněného pozorování. Tímto pozorováním se rozumí situace, kdy pozorovatel je součástí pozorované situace a získává data přímo z terénu, která si zaznamenává do předem připraveného záznamového archu. (Novotná, Špaček, Jantulová, 2019). Pozorování probíhalo tři měsíce (v únoru, březnu a dubnu) v prostorách sídla společnosti v Pardubicích. Autorka práce se účastnila 10 pracovních pohovorů. V 7 případech se jednalo o první kola pohovorů, která probíhala s personálními pracovníky. Ve 2 případech šlo o druhá kola pohovorů, která už probíhala s vedoucími pracovníky daných oddělení. Zbývající pohovor probíhal přímo s výkonným ředitelem společnosti. Na každý pohovor mají personální i vedoucí pracovníci vyhrazenou jednu hodinu času. Pohovor ale většinou trvá

okolo 30-55 minut. Cílem zúčastněného pozorování bylo zjistit, jak vypadá průběh výběrového procesu ve vybrané společnosti a kde jsou jeho nedostatky, které by v případě nápravy mohly proces získávání zaměstnanců zkvalitnit.

5.1.1 Pohovor č. 1

První pohovor probíhal s uchazečkou, která se přihlásila na volné pracovní místo Obchodník/ce. Jednalo se o ženu ve věku 26 let. Toto první kolo probíhalo 9.2.2024 v Pardubicích, kdy personální pracovnící byla juniorní HR manažerka. Uchazečka se o společnosti dozvěděla přes kariérní stránky. Pohovor trval zhruba 50 minut. Personalistka na pracovní pohovor zvolila oblečení, které se prolínalo s firemní kulturou. Šlo o neformální oblečení doplněné o elegantní prvky. Personální pracovnice se na vedení pracovního pohovoru pečlivě připravila a nastudovala si životopis, který si vytiskla a vzala s sebou na pohovor. Pro uchazečku měla nachystané relevantní otázky a zjištěné informace o dané pozici. Při přivítání pracovnice uchazečku pozdravila podáním ruky a přímým očním kontaktem. Následoval neformální rozhovor pro uvolnění atmosféry, na který personalistka následně navázala popisem společnosti, firemní kultury a pozice. Dále přišlo na řadu poznávání samotné uchazečky, kdy personalistka začala pokládat otázky zaměřené na zkušenosti a kompetence. V případě potřeby se doptávala k ujasnění odpovědí. Otázky byly pokládány srozumitelně a celý pohovor se nesl v příjemné atmosféře. Personální pracovnice si do vytištěného životopisu zapisovala důležité odpovědi. Uchazečce byly položeny neetické otázky ohledně současné mzdy a bydlení. Od zájemkyně byla vyžadována velká otevřenost, ale ta byla předvedena i ze strany společnosti. Personalistka využívala kriteriální standardizované metody hodnocení a zaměřovala se na klíčové kompetence k dané pozici. Na závěr byly shrnuty jasné body a proběhlo zopakování důležitých informací, uchazečka byla informována o dalších krocích. Personalistka poděkovala uchazečce za její čas a podáním ruky se rozloučila. Po ukončení si personální pracovnice zapsala informace z pohovoru. Uchazeči byl sdělen výsledek pohovoru v předem stanoveném termínu. Drobnými nedostatky bylo občasné odbíhání od tématu a následné vracení se k tomu, co chtěla personalistka říci a kladení neetických otázek. Dále z inzerátu uchazečka jasně nevyčetla, jak je ve společnosti nastavený systém s automobily pro pozici obchodníka, jelikož z inzerátu pochopila, že má každý obchodník k dispozici vlastní automobil i pro soukromé účely.

5.1.2 Pohovor č. 2

Druhý pohovor probíhal s uchazečem, který se přihlásil na volné pracovní místo na pozici Obchodník/ce. Účastníkem prvního kola pohovoru byl muž ve věku 26 let, které proběhlo v Pardubicích 9.2.2024. Pohovor byl veden pracovnící na pozici HR manažerka junior. Uchazeč se o společnosti dozvěděl na jedné z konferencí, kde vystupovali zástupci společnosti. Pohovor trval okolo 45 minut. Stejně jako u předešlého pohovoru personalistka zvolila oblečení, které bylo neformální, ale bylo doplněno o elegantní prvky, které se tak prolínali s firemní kulturou. Personální pracovnice se na pohovor pečlivě připravila a nastudovala si životopis uchazeče, který měla při pohovoru otevřený v elektronické podobě na svém notebooku. Měla nachystané relevantní otázky a zjištěné informace o dané pozici. Při příchodu pracovnice uchazeče přivítala podáním ruky s očním kontaktem a pustila se do neformální komunikace pro uvolnění atmosféry, na kterou navazovala popsáním firmy, firemní kultury a pracovní pozicí. Dále bylo na uchazeči, aby se představil a něco o sobě řekl. Personalistka se doptávala na pracovní zkušenosti, kompetence a osobní život uchazeče a ujišťovala se, zda tomu správně rozumí. Otázky byly pokládány srozumitelně a celý pohovor se nesl v příjemné atmosféře. Opět došlo k položení několika neetických otázek ohledně současné mzdy a bydlení. Následovalo popsání odměňovacího systému ve společnosti. Na závěr dostal uchazeč prostor pro otázky a personalistka shrnula jasné závěry a zopakovala důležité informace. Uchazeč byl seznámen s dalším postupem, který bude následovat. Personalistka poděkovala uchazeči za jeho čas a podáním ruky se rozloučila. Personalistka při pohovoru využívala kritériální standardizované metody hodnocení a zaměřovala se na klíčové kompetence k dané pozici. Důležité informace si zapisovala během pohovoru do notebooku k životopisu. Po ukončení pohovoru si zapsala veškeré informace o tom, jak to probíhalo a jaké z toho má pocity. Personalistka sdělila uchazeči výsledek pohovoru v předem stanoveném termínu. Drobnými nedostatky bylo občasné odbíhání od tématu a následné vracení se k tomu, co chtěla personalistka říci a nepochybně v pokládání neetických otázek. Dále byla špatně nebo nepřesně nastavená očekávání z inzerátu, která se týkala automobilu, kdy uchazeč vyrozuměl, že má každý obchodník k dispozici vlastní automobil i pro soukromé účely.

5.1.3 Pohovor č. 3

Uchazeč na třetím výzkumném pohovoru opět usiloval o pracovní pozici Obchodník/ce. Uchazečkou byla žena ve věku 35 let. Pohovor proběhl 15.2.2024 v Pardubicích, kdy vedoucí pohovoru byla personalistka na pozici HR manažerka junior.

Uchazečka se o společnosti dozvěděla z reklamy na sociálních sítích. Pohovor trval okolo 50 minut. Personalistka zvolila pro tento pohovor formální oblečení. Personální pracovnice byla na pohovor opět velmi dobře připravená. Nastudovala si veškeré informace k nabízené volné pracovní pozici a životopis uchazečky, který si vytiskla a následně sebou vzala na pohovor. Připravené otázky byly relevantní a odpovídaly dané pozici. Při příchodu pracovnice uchazečku přivítala podáním ruky a výrazným očním kontaktem. Následovala neformální komunikace pro uvolnění atmosféry před začátkem formální části pohovoru. Personalistka si vzala slovo a představila uchazečce společnost, zavedenou firemní kulturu a pracovní pozici, o kterou uchazečka usiluje. Poté předala slovo uchazečce, která se představila a řekla něco o sobě. Personální pracovnice se doptávala na hlavní důležité body ze životopisu jako jsou dosavadní pracovní zkušenosti a kompetence. Dále také došlo na osobní život uchazečky a několik opakujících se neetických otázek na bydlení. Při popisu systému odměňování byla uchazečce položena neetická otázka ohledně současné mzdy. Na závěr byl uchazečce dán prostor pro dotazy a byla seznámena s procesem, který bude následovat. Personalistka poděkovala uchazečce za její čas a podáním ruky se rozloučila. Personalistka při pohovoru opět využívala kritériální standardizované metody hodnocení a zaměřovala se na klíčové kompetence k dané pozici. Důležité informace si zapisovala během pohovoru do vytištěného životopisu. Zbytek informací o průběhu a pocitech z pohovoru si personalistka zapsala ihned po skončení pohovoru. Personální pracovnice sdělila uchazeči výsledek pohovoru ve stanoveném termínu. Drobné nedostatky byly zjištěny v kladení neetických otázek a špatně nastavených očekáváních ohledně firemních automobilů, kde opět uchazečka z inzerátu vyrozuměla, že každý obchodník má k dispozici firemní automobil.

5.1.4 Pohovor č. 4

Čtvrté výběrové řízení probíhalo na pozici Tvůrce webů a e-shopu junior. Uchazečkou byla žena ve věku 21 let. Pohovor proběhl 26.2.2024 v Pardubicích. V tomto případě šlo již o druhé kolo, které probíhalo s vedoucím týmu tvorby webů a e-shopů, technické podpory a vývoje. Uchazečka zaslala svůj životopis na základě doporučení od přátel. Pohovor trval okolo 30 minut. Vedoucí pro pohovor zvolil spíše neformální oblečení a uchazečku přivítal podáním ruky s očním kontaktem. Vedoucí byl na pohovor dobře připraven. Nastudoval si životopis uchazečky a zjistil si informace od personalistky, která prováděla první kolo pohovoru. Dozvěděl se, jak to probíhalo a jaký z toho měla pocit. Připravené otázky byly relevantní a odpovídaly dané pozici. Tím, že šlo již o druhé kolo, otázky se týkaly spíše zkušeností a samotných znalostí a dovedností. Vedoucí měl s sebou na pohovoru notebook,

kde měl životopis uchazečky, aby do něj mohl během pohovoru nahlížet a zapisovat si důležité informace. Po přivítání uchazečky, proběhla neformální komunikace pro uvolnění atmosféry. Jelikož již bylo uchazeče popsáno, jak to ve společnosti eBRÁNA funguje, přistoupilo se ihned na poznávání uchazečky. Ta se představila a vedoucí se začal ptát na zkušenosti, ale i osobní život, jelikož je důležité, aby budoucí zaměstnanec sdílel firemní hodnoty. Na tomto pohovoru ale nebyla položena žádná neetická otázka. Dále vedoucí popsal, co všechno obnáší práce na této pozici a jak vypadá práce po jednotlivých časových úsecích po adaptaci a celkovém zaškolení. Uchazeče byl vysvětlen systém odměňování na dané pozici a výše hodinové sazby. Následně uchazečka dostala prostor pro dotazy. Celý pohovor probíhal v příjemné a uvolněné atmosféře. Po ukončení pohovoru řekl vedoucí pracovník uchazeče, jak probíhá sdělování výsledku a případné další kolo. Následovalo poděkování za její čas a rozloučení podáním ruky. Vedoucí pracovník si na závěr zapsal veškeré informace a pocity z pohovoru. Uchazeče byl výsledek pohovoru následně sdělen ve stanoveném termínu. Při pohovoru využíval kritériální standardizované metody hodnocení a zaměřoval se na klíčové kompetence k dané pozici. Při tomto pohovoru nebyly shledány žádné chyby.

5.1.5 Pohovor č. 5

Dalším pohovorem, který proběhl v rámci výzkumného šetření byl pohovor na vypsanou pracovní pozici Programátor/ka junior. Uchazečem byl muž ve věku 22 let. Pohovor proběhl 26.2.2024 v Pardubicích. Šlo o první kolo pohovoru, který vedla HR manažerka junior. Uchazeč se o společnosti dozvěděl od přátel, kteří zde dříve pracovali. Pohovor trval okolo 40 minut. Personalistka pro pohovor zvolila formální oblečení. Na pohovor se stejně jako u předešlých pohovorů připravila velmi dobře a nastudovala si životopis, který si vytiskla a vzala s sebou na pohovor. Připravené otázky byly relevantní a odpovídaly dané pozici. Při příchodu přivítala personalistka uchazeče podáním ruky a přímým očním kontaktem. Následovala opět jako v předešlých případech neformální komunikace pro uvolnění atmosféry a začátek formálnější části pohovoru. Na tuto komunikaci personalistka navázala popisem společnosti, její kultury a pracovní pozicí, na kterou se uchazeč přihlásil. Dále dostal dostatečný prostor uchazeč k tomu, aby se představil a něco málo o sobě řekl. Personální pracovnice se doptávala na hlavní důležité body ze životopisu jako jsou dosavadní pracovní zkušenosti, kompetence a znalosti programátorských jazyků. V rámci poznávání uchazeče z osobní stránky, byla položena neetická otázka na bydlení a partnerku. Tyto otázky mohly být opět položeny z důvodu neformální firemní kultury, kdy se společnost zajímá i o osobní život a problémy pracovníků. O systému a výši

odměňování mluvili obě strany otevřeně. Na závěr byl uchazeči dán prostor pro otázky a byl seznámen s procesem, který bude následovat. Personalistka poděkovala uchazeči za jeho čas a podáním ruky se rozloučila. Personalistka při pohovoru opět využívala kritériální standardizované metody hodnocení a zaměřovala se na klíčové kompetence k dané pozici. Důležité informace si zapisovala již během pohovoru do vytištěného životopisu. Zbytek informací o průběhu, pocitech a citlivější údaje z pohovoru si personalistka zapsala ihned po skončení pohovoru. Uchazeči byl výsledek sdělen v domluveném termínu. Drobnými nedostatky tohoto pohovoru byly neetické otázky a občasné odbíhání od tématu.

5.1.6 Pohovor č. 6

Šestý pohovor v rámci výzkumného šetření probíhal na pozici Programátor/ka. Uchazečkou byla žena ve věku 43 let. Pohovor proběhl 21.3.2024 v Pardubicích. V tomto případě šlo o první kolo pohovoru, který vedla vedoucí HR manažerka. Uchazečka se o společnosti dozvěděla z kariérních stránek. Pohovor trval okolo 35 minut. Personalistka na pracovní pohovor zvolila oblečení, které se prolínalo s firemní kulturou. Šlo o formální oblečení doplněné o neformální prvky. Personální pracovnice se na vedení pracovního pohovoru pečlivě připravila a nastudovala si životopis, který si vytiskla a vzala s sebou na pohovor. Pro uchazečku měla nachystané relevantní otázky a zjištěné informace o dané pozici. Při přivítání pracovnice uchazečku pozdravila podáním ruky s očním kontaktem. Na úvod také proběhl neformální rozhovor pro uvolnění atmosféry, na který personalistka následně navázala popisem společnosti, firemní kultury a pozice. Dále následovalo poznávání uchazečky, kdy personalistka pokládala otázky týkající se zkušeností a kompetencí. V případě potřeby se doptávala k ujasnění odpovědí. Otázky byly pokládány srozumitelně a celý pohovor se nesl v příjemné atmosféře. Personální pracovnice si zapisovala důležité odpovědi do vytištěného životopisu. Uchazečce nebyly položené žádné neetické otázky. Personalistka využívala kritériální standardizované metody hodnocení a zaměřoval se na klíčové kompetence k dané pozici. O systému a výši odměňování mluvily otevřeně. Na závěr dostala uchazečka prostor pro dotazy a personalistka následně shrnula jasné závěry, zopakovala důležité informace a uchazečku informovala o dalších krocích. Dále už pouze personalistka poděkovala uchazečce za její čas a podáním ruky se rozloučila. Po ukončení si personální pracovnice zapsala informace z pohovoru a výsledek. Uchazečce byl výsledek pohovoru sdělen v domluveném termínu. Při pohovoru nebyly shledány žádné nedostatky, pouze po ukončení pohovoru byla zjištěna informace o tom, že uchazečka zaslala svůj životopis a byla

pozvána na pohovor již vícekrát a nebyla přijata, ale žádná z pracovníků personálního oddělení tuto informaci neměla a nevěděla o tom.

5.1.7 Pohovor č. 7

Dalším pohovorem, který proběhl v rámci výzkumného šetření byl pohovor na vypsanou pracovní pozici HR manažer/ka junior. Uchazečkou byla žena ve věku 22 let. Pohovor proběhl 2.4.2024 v Pardubicích. Šlo o druhé kolo pohovoru, které probíhalo s vedoucí HR manažerkou a trvalo okolo 35 minut. Uchazečka se o společnosti dozvěděla na veletrhu pracovních příležitostí Kontakt na Univerzitě Pardubice. Personalistka zvolila na pohovor formální oblečení. Personální pracovníce se na vedení pracovního pohovoru pečlivě připravila a nastudovala si životopis, který si vytiskla a vzala s sebou na pohovor. Měla nachystané relevantní otázky pro uchazečku a pečlivě připravené veškeré informace o pozici. Při přivítání pracovníce uchazečku pozdravila podáním ruky s očním kontaktem. Na úvod opět proběhl neformální rozhovor pro uvolnění atmosféry, na který personalistka následně navázala popisem společnosti, firemní kultury a pozice. Dále následovalo poznávání uchazečky, kdy personalistka pokládala otázky týkající se zkušeností a kompetencí. V případě potřeby se doptávala k ujasnění odpovědí a vysvětlovala, co je ve společnosti požadováno a jak systém funguje. O systému a výši odměňování mluvily obě strany otevřeně. Následně ještě uchazečka dostala prostor pro dotazy. Otázky byly pokládány srozumitelně a celý pohovor se nesl v příjemné atmosféře. Personální pracovníce si zapisovala důležité odpovědi do vytištěného životopisu. Uchazečce nebyly položeny žádné neetické otázky. Personalistka využívala kritériální standardizované metody hodnocení a zaměřovala se na klíčové kompetence k dané pozici. Na závěr byly shrnuty jasné závěry a zopakování důležitých informací. Výsledek pohovoru byl uchazečce sdělen okamžitě po ukončení a byl pozván výkonný ředitel na poslední kolo přijímacího řízení. Personalistka poděkovala uchazečce za její čas a podáním ruky se rozloučila. Zbytek informací o průběhu, pocitech a citlivější údaje z pohovoru si personalistka zapsala ihned po skončení pohovoru. Při pohovoru nebyly shledány žádné nedostatky

5.1.8 Pohovor č. 8

Osmý pohovor navazoval na předchozí sedmý pohovor. Společnost se tak snaží šetřit čas uchazečů a v případě jasného výsledku poslední kolo pohovoru zvládnout dohromady se třetím kolem, které už je spíše ve většině případů pouze formalitou. Pohovor tedy probíhal s 22 letou uchazečkou na pozici HR manažerka junior. Pohovor proběhl 2.4.2024

v Pardubicích a trval okolo 35 minut. Jak již bylo zmíněno šlo o třetí a zároveň poslední kolo pohovoru, které probíhá s výkonným ředitelem společnosti. V tomto případě již nejde o testování uchazeče jako takové, ale spíše o poznávání člověka, který se s velkou pravděpodobností stane zaměstnancem společnosti. eBRÁNA klade velký důraz na svou firemní kulturou, kde výkonný ředitel chce poznat a přivítat každého člověka, který vstupuje do společnosti. Ředitel nejdříve vedl neformální komunikaci na odlehčení atmosféry. Následně kladl otázky na pracovní pozici a obecně s uchazečkou o této pozici diskutovali. Po zjištění důležitých informací a celkovém nastavení člověka v pracovním prostředí se pohovor přesunul k mimo pracovním aktivitám a akcím, které společnost pro své zaměstnance pořádá, kdy byly uchazeče podrobně popsány aktivity a akce, které může navštěvovat dle svých zájmů a trávit tak s kolegy i svůj volný čas. Uchazečka následně dostala prostor pro dotazy. Na závěr pohovoru, kdy bylo vše rozhodnuto a uchazeče byl hned sdělen výsledek pohovoru. Výkonný ředitel uchazečku provedl některými částmi budovy společnosti, aby si rovnou dokázala představit, v jakém prostředí bude pracovat a co ji čeká. Na závěr výkonný ředitel poděkovala uchazeče za její čas a podáním ruky se rozloučil. Personalistka sdělila uchazeče finální výsledek přijímacího řízení ve stanoveném termínu.

5.1.9 Pohovor č. 9

Devátý pohovor, který proběhl v rámci výzkumného šetření byl pohovor na vypsanou pracovní pozici Programátor/ka junior. Uchazečem byl muž ve věku 22 let. Pohovor proběhl 5.4.2024 v Pardubicích. Šlo o první kolo pohovoru, které probíhalo s vedoucí HR manažerkou. Toto kolo výběrové řízení trvalo okolo 35 minut, jelikož uchazeč přicházel na doporučení současného zaměstnance, spoustu informací věděl a nebylo tak nutné společnost dlouze představovat. Personalistka zvolila na pohovor neformální oblečení, které doplnila o elegantní doplňky. Personální pracovnice se na vedení pracovního pohovoru pečlivě připravila a nastudovala si životopis, který si vytiskla a vzala s sebou na pohovor. Veškeré nachystané otázky pro uchazeče byly relevantní. Personalistka měla také zjištěné podrobné informace o dané pozici. Při přivítání se zaměstnankyně s uchazečem pozdravila podáním ruky s očním kontaktem. Na úvod proběhl neformální rozhovor pro uvolnění atmosféry. Poté se rozhovor stočil k popisu společnosti, kde šlo spíše o diskusi mezi personalistkou a uchazečem, jelikož spoustu informací již věděl od známého pracovníka. Dále přišlo na řadu poznávání uchazeče, kdy personalistka pokládala otázky týkající se zkušeností a kompetencí. Pokud si nebyla jistá, zda rozuměla správně, uchazeče se na informace doptávala. Pokládané otázky byly srozumitelné a uchazeč se na dovysvětlení otázky nedoptával. O systému a výši

odměňování mluvili obě strany otevřeně. Uchazeč následně dostal prostor pro dotazy týkající se práce i celkového fungování společnosti. Pohovor se nesl v příjemné atmosféře. Personalistka si do vytištěného životopisu zapisovala důležité informace. Poskytla také dostatečný prostor pro kladení otázek týkajících se práce i společnosti. Během pohovoru nepokládala neetické otázky a k hodnocení využívala kriteriální metodu. Dále se také zaměřovala na klíčové kompetence, které byly na nakonec shrnuty a zopakovány. Přímou při pohovoru byly uchazeči sděleny výsledky a pozván vedoucí vývojového oddělení pro další kolo pohovoru. Personalistka při odchodu poděkovala uchazeči za jeho čas a podáním ruky se rozloučila. Zbytek informací o průběhu, pocitech a citlivější údaje z pohovoru si personalistka zapsala ihned po skončení. Při pohovoru nebyly shledány žádné nedostatky.

5.1.10 Pohovor č. 10

Desátý pracovní pohovor navazoval na předešlý. Šlo tedy o pracovní pohovor na volnou pracovní pozici Programátor/ka junior. Uchazečem byl muž ve věku 22 let. Pohovor proběhl 5.4.2024 v Pardubicích. Toto kolo probíhalo s vedoucím pracovníkem oddělení vývoje. Pohovor trval okolo 35 minut. Vedoucí pracovník byl na pohovor oblečen formálně s prvky, které se prolínaly s firemní kulturou. Jelikož tento pohovor, jak již bylo zmíněno, navazoval na předešlý, vedoucí pracovník vynechal popis společnosti a začal neformálním rozhovorem pro uvolnění atmosféry a poté hned přešel k pokládání otázek na získané zkušenosti a kompetence, které uchazeč má. V případě nejasností se vedoucí podrobněji doptával. Dále navázal na podrobný popis práce, která tato pozice obnáší a vysvětlil uchazeči, jak probíhá takový standardní den programátora juniora. Představil také složení týmu, které je v současné době na oddělení vývoje a jak by probíhala jeho spolupráce v případě, že by byl na danou pozici přijat a do společnosti nastoupil. Po tom, co bylo probráno pracovní téma, vedoucí podrobněji vysvětlil systém odměňování týkající se pohyblivých složek za jednotlivé úkony. Na závěr dostal uchazeč prostor pro dodatečné dotazy a vedoucí mu sdělil následující postup a kdy mu bude sdělen výsledek. Vedoucí během pohovoru nepokládal neetické otázky a využíval kriteriální metodu hodnocení. Celý pohovor se nesl v příjemné a uvolněné atmosféře. Při odchodu poděkoval uchazeči za jeho čas a podáním ruky se rozloučil. Veškeré informací o průběhu a pocitech z pohovoru si vedoucí zapsala ihned po skončení. Uchazeči byl výsledek pohovoru sdělen ve stanoveném termínu. Při pohovoru nebyly shledány žádné nedostatky.

5.2 Dílčí shrnutí

Pátá kapitola se zaměřuje na analýzu procesu získávání zaměstnanců ve společnosti. Výzkumné šetření probíhalo ve společnosti eBRÁNA, která poskytla veškerá data a autorce umožnila účastnit se pracovních pohovorů. První část je věnována představení společnosti a stručnému popisu činností řízení lidských zdrojů, které vykonává a jakým způsobem je systém nastaven. V další části jde již o samotnou analýzu procesu získávání zaměstnanců, kde jsou podrobně analyzovány informace, které byly získány na základě interních dokumentů a osobních schůzek. Součástí je také popis deseti pohovorů, při jejichž výzkumu byla využita metoda standardizovaného zúčastněného pozorování. K analýze pracovních pohovorů byl vytvořen formulář, který zajišťuje snadnou srovnatelnost, vyhodnocení a přehledně znázorňuje spojitosti mezi jednotlivými koly, vedoucími pohovorů a pracovními pozicemi. Přehledné znázornění výsledků lze vidět v tabulce níže. První a druhé kolo pohovorů lze jednoduše porovnat a vyhodnotit jednotlivé souvislosti. V případě třetího kola pohovoru, který probíhá s výkonným ředitelem společnosti, nelze pohovor vyhodnotit na základě připraveného formuláře. Jelikož nejde o standardní formu pohovoru, ale spíše celkové poznávání lidí a neformální komunikaci na různá témata, která uchazeče zajímají, týkající se například práce, sportu, vzdělávání a knih. V tomto případě už jde o uchazeče, kteří už s velkou pravděpodobností nastoupí do společnosti. Toto kolo bylo zavedeno z důvodu neformální firemní kultury, kde si společnost zakládá na osobním přístupu a výkonný ředitel chce poznat každého, kdo ve společnosti pracuje.

Kolo výběrové řízení	1.kolo				
	HR manažerka junior	HR manažerka junior	HR manažerka junior	HR manažerka junior	Vedoucí HR manažerka
Pohovor vedl/a	Obchodník/ce	Obchodník/ce	Obchodník/ce	Programátor/k a junior	Programátor/ka junior
Pracovní pozice					
Příprava vedoucího pohovoru					
Měl vedoucí pohovoru připravené relevantní otázky pro uchazeče?	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano
Měl vedoucí pohovoru k dispozici materiály o firmě a pozici?	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano
Seznámil se vedoucí pohovoru s životopisem a motivačním dopisem uchazeče a vyzdvihl klíčové informace?	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano
Věnoval vedoucí pohovoru přípravě na pohovor dostatek času (alespoň 20 minut)?	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano
Úvod do pohovoru					
Pozdravil vedoucí pohovoru uchazeče podáním ruky s očním kontaktem?	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano
Proběhl neformální rozhovor pro uvolnění atmosféry?	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano
Sděлил vedoucí pohovoru uchazeči, jaký bude průběh pohovoru?	Ne	Ne	Ne	Ne	Ne
Představil vedoucí pohovoru sebe a svou roli ve firmě ?	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano
Poskytl vedoucí pohovoru uchazeči informace o firmě a pozici?	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano
Kladení otázek					
Kladl vedoucí pohovoru uchazeči relevantní otázky pro danou pozici zaměřené na kompetence, zkušenosti?	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano
Zjišťoval vedoucí pohovoru, kde se uchazeč o společnosti dozvěděl?	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano
Kladl vedoucí pohovoru doplňující otázky k ujasnění odpovědi uchazeče?	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano
Poskytoval vedoucí pohovoru uchazeči dostatek prostoru pro dotazy ?	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano
Nepřerušoval vedoucí pohovoru uchazeče při jeho odpovědích?	Ne	Ne	Ne	Ne	Ne
Pokládal vedoucí pohovoru srozumitelné formulované otázky?	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano
Snažil se vedoucí pohovoru dostat uchazeče pod tlak, aby viděl, jak pracuje ve stresových situacích?	Ne	Ne	Ne	Ne	Ne
Zapisoval si vedoucí pohovoru důležité objektivní údaje?	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano
Pokládal vedoucí pohovoru neetické otázky?	Ano	Ano	Ano	Ne	Ne
Měl uchazeč otázky či nejasnosti k inzerátu?	Ano	Ano	Ano	Ne	Ne
Zreadlil vedoucí pohovoru chování a přístup uchazeče?	Ne	Ne	Ne	Ne	Ne
Používal vedoucí pohovoru polovulgární slova či dvousmyslné výrazy?	Ne	Ne	Ne	Ne	Ne
Hodnocení uchazeče					
Používal vedoucí pohovoru kritériální standardizované metody hodnocení uchazečů?	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano
Zaměřil se vedoucí pohovoru na klíčové kompetence pro danou pozici?	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano
Formuloval vedoucí pohovoru jasné závěry o uchazeči?	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano
Závěr pohovoru					
Shrнул vedoucí pohovoru klíčové informace a body pohovoru?	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano
Mluvil vedoucí pohovoru otevřeně o mzdě?	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano
Informoval vedoucí pohovoru uchazeče o dalších krocích jako je termín sdělení výsledku?	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano
Poděkoval vedoucí pohovoru uchazeči za jeho čas?	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano
Rozloučil se vedoucí pohovoru s uchazečem podáním ruky?	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano
Dozapsal si vedoucí pohovoru po ukončení citlivější informace získané při pohovoru?	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano
Dodržel vedoucí pohovoru správnou strukturu pohovoru?	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano
Průběh po pohovoru					
Sdělili personální pracovníci výsledek pohovoru uchazeči v předem stanovený termín?	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano

4 - Výzkumný formulář I

Zdroj: (Vlastní zpracování)

Kolo výběrové řízení	1.kolo		2. kolo		3. kolo
	Vedoucí HR manažerka	Vedoucí WaE	Vedoucí vývoje	Vedoucí HR manažerka	Výkonný ředitel
Pohovor vedl/a	Programátor/ka junior	Tvůrce webů a e-shopů junior	Programátor/ka a junior	HR manažer/ka junior	HR manažer/ka junior
Pracovní pozice					
Příprava vedoucího pohovoru					
Měl vedoucí pohovoru připravené relevantní otázky pro uchazeče?	Ano	Ano	Ano	Ano	x
Měl vedoucí pohovoru k dispozici materiály o firmě a pozici?	Ano	Ano	Ano	Ano	x
Seznámil se vedoucí pohovoru s životopisem a motivačním dopisem uchazeče a vyzdvihl klíčové informace?	Ano	Ano	Ano	Ano	x
Věnoval vedoucí pohovoru přípravě na pohovor dostatek času (alespoň 20 minut)?	Ano	Ano	Ano	Ano	x
Úvod do pohovoru					
Pozdravil vedoucí pohovoru uchazeče podáním ruky s očním kontaktem?	Ano	Ano	Ano	Ano	x
Proběhl neformální rozhovor pro uvolnění atmosféry?	Ano	Ano	Ano	Ano	x
Sděлил vedoucí pohovoru uchazeči, jaký bude průběh pohovoru?	Ne	Ne	Ne	Ne	x
Představil vedoucí pohovoru sebe a svou roli ve firmě ?	Ano	Ano	Ano	Ano	x
Poskytl vedoucí pohovoru uchazeči informace o firmě a pozici?	Ano	Ano	Ano	Ano	x
Kladení otázek					
Kladl vedoucí pohovoru uchazeči relevantní otázky pro danou pozici zaměřené na kompetence, zkušenosti?	Ano	Ano	Ano	Ano	x
Zjišťoval vedoucí pohovoru, kde se uchazeč o společnosti dozvěděl?	Ano	Ne	Ne	Ne	x
Kladl vedoucí pohovoru doplňující otázky k ujasnění odpovědi uchazeče?	Ano	Ano	Ano	Ano	x
Poskytoval vedoucí pohovoru uchazeči dostatek prostoru pro dotazy ?	Ano	Ano	Ano	Ano	x
Nepřerušoval vedoucí pohovoru uchazeče při jeho odpovědích?	Ne	Ne	Ne	Ne	x
Pokládal vedoucí pohovoru srozumitelné formulované otázky?	Ano	Ano	Ano	Ano	x
Snažil se vedoucí pohovoru dostat uchazeče pod tlak, aby viděl, jak pracuje ve stresových situacích?	Ne	Ne	Ne	Ne	x
Zapisoval si vedoucí pohovoru důležité objektivní údaje?	Ano	Ano	Ano	Ano	x
Pokládal vedoucí pohovoru neetické otázky?	Ne	Ne	Ne	Ne	x
Měl uchazeč otázky či nejasnosti k inzerátu?	Ne	Ne	Ne	Ne	x
Zreadlil vedoucí pohovoru chování a přístup uchazeče?	Ne	Ne	Ne	Ne	x
Používal vedoucí pohovoru polovulgární slova či dvousmyslné výrazy?	Ne	Ne	Ne	Ne	x
Hodnocení uchazeče					
Používal vedoucí pohovoru kritériální standardizované metody hodnocení uchazečů?	Ano	Ano	Ano	Ano	x
Zaměřil se vedoucí pohovoru na klíčové kompetence pro danou pozici?	Ano	Ano	Ano	Ano	x
Formuloval vedoucí pohovoru jasné závěry o uchazeči?	Ano	Ano	Ano	Ano	x
Závěr pohovoru					
Shrнул vedoucí pohovoru klíčové informace a body pohovoru?	Ano	Ano	Ano	Ano	x
Mluvil vedoucí pohovoru otevřeně o mzdě?	Ano	Ano	Ano	Ano	x
Informoval vedoucí pohovoru uchazeče o dalších krocích jako je termín sdělení výsledku?	Ano	Ano	Ano	Ano	x
Poděkoval vedoucí pohovoru uchazeči za jeho čas?	Ano	Ano	Ano	Ano	x
Rozloučil se vedoucí pohovoru s uchazečem podáním ruky?	Ano	Ano	Ano	Ano	x
Dozapsal si vedoucí pohovoru po ukončení citlivější informace získané při pohovoru?	Ano	Ano	Ano	Ano	x
Dodržel vedoucí pohovoru správnou strukturu pohovoru?	Ano	Ano	Ano	Ano	x
Průběh po pohovoru					
Sdělili personální pracovníci výsledek pohovoru uchazeči v předem stanovený termín?	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano

5 - Výzkumný formulář II

Zdroj: (Vlastní zpracování)

6 DOPORUČENÍ NA ZLEPŠENÍ SOUČASNÉHO STAVU

Tato část diplomové práce se zaměří na nedostatky zjištěné při analýze procesu získávání zaměstnanců získaných z interních dokumentů, osobní účasti na výběrovém řízení a vlastních zkušenostech autorky. Na základě těchto zjištění budou navržena doporučení a opatření, která mohou zlepšit současný stav procesu získávání zaměstnanců ve společnosti eBRÁNA.

Podle srovnání teoretických východisek z odborné literatury a skutečného průběhu získávání zaměstnanců včetně zjištěných výstupů si společnost vede velmi dobře. Proces získávání je řízen kvalitně a jsou dodržovány doporučené postupy. Z analýzy však vyplívají některá drobná negativní zjištění, s nimiž souvisejí následující doporučení.

6.1 Tvorba inzerátů

Na základě analýzy inzerátů byly zjištěny některé nedostatky v inzerátech na pracovních portálech. Tyto návrhy a doporučení se netýkají kariérních stránek, které jsou zpracovány velmi podrobně s nadstandardním množstvím informací a grafickým zpracováním.

Jednotnost informací

Základem efektivního inzerátu je konzistentní prezentace informací na všech pracovních portálech i platformách. Sjednocení informací posílí důvěryhodnost společnosti a zjednoduší práci s uchazeči. Ti se tak budou moci spolehnout na to, že bez ohledu na zvolený kanál naleznou vždy aktuální a ucelené informace o dané pozici. U inzerátu na pozici Obchodník/ce byly zjištěny rozdílné informace v rozmezí výše mzdy. V tomto konkrétním případě jde o zásadní informaci a těmto chybám je nutné se vyvarovat. Společnost inzeruje různá volná pracovní místa téměř celý rok, proto doporučujeme pro usnadnění inzerátů vytvářet šablony pro různé typy pozic. Tyto šablony by obsahovaly základní informace o firmě, benefitech a kontaktní údaje. Každá šablona by následně byla doplněna o specifika pracovních pozic. Aktualizace informací by se prováděla vždy v těchto šablonách a následně by se podle toho tvořily inzeráty. Obecně tedy před zveřejněním inzerátu doporučujeme kontrolovat, zda jsou všechny uvedené informace jsou konzistentní s informacemi na jiných kanálech a zda jsou všude aktualizované.

Srozumitelně podávané informace

Informace v inzerátu by měly být jasně a srozumitelně definované. Mělo by jít tedy o jasný a transparentní popis co se týká popisu pozice, požadovaných dovedností a zkušeností, nabízených benefitů, pracovních podmínek a dalších specifických informací pro

danou pozici. Čím lépe budou tyto věci definované, tím menší je pravděpodobnost, že dojde k nedorozumění ze strany uchazeče. V případě zkoumaného inzerátu na pozici Obchodník/ce je nesrozumitelně zpracovaný odstavec „Vše, co k práci a svému rozvoji potřebuješ“, kde je trochu nešťastně uvedena věta „*Samozřejmostí je pracovní telefon, notebook a firemní auto.*“, ze které jasně nevyplývá systém nastavený ve společnosti, kde je pouze omezený počet automobilů k dopravě na schůzky. Tento předpoklad se následně potvrdil při přijímacích pohovorech. Všichni uchazeči o tuto pozici měli dotaz ohledně firemního automobilu, kdy juniorní personalistka musela uvádět na pravou míru to, že automobily jsou k zapůjčení, ale nejsou přiřazeny každému pracovníkovi a zůstávají v sídle společnosti a nelze je využívat pro soukromé jízdy do práce a zpět. Doporučujeme si tedy dávat pozor na tyto ne příliš srozumitelně podávané informace, jelikož v tomto případě jde opět o zásadní informaci, kdy se někteří obchodníci neobejdou bez firemního automobilu pro soukromé účely a mohou tak být pozváni na pohovor úplně zbytečně a společnosti tak vznikají náklady. Důležité je také to, aby v případě, že dochází k těmto nedorozumění, společnost na chování uchazečů reagovala a text inzerátu pro danou pozici upravila.

Věta by měla znít spíše takto:

- „Samozřejmostí je pracovní telefon, notebook a firemní auto k plnění tvých obchodních úkolů.“
- „Samozřejmostí je pracovní telefon, notebook a možnost využití firemních aut pro plnění obchodních cílů.“
- „Samozřejmostí je pracovní telefon, notebook a přístup k firemním automobilům pro služební účely.“
- „Samozřejmostí je pracovní telefon a notebook. K dispozici budeš mít také auto, které ti usnadní cestování za klienty a pomůže ti dosahovat skvělých obchodních výsledků.“

Text inzerátu

V dnešním digitálním světě, kde je obrovská konkurence inzerátů a pozornost uživatelů krátká, je důležité se prezentovat profesionálně a bezchybně. Korektura a gramatika hrají klíčovou roli v tvorbě kvalitního a poutavého inzerátu. Dobře zpracovaný inzerát s bezchybnou gramatikou a stylistikou zaujme více potenciálních uchazečů a zvýší šanci na obsazení volného pracovního místa. Naopak inzerát s gramatickými chybami a nesrozumitelnou stylistikou může vzbuzovat nedůvěru a snižovat šanci na úspěch. V inzerátech na pracovním portálu [cz.indeed.com](https://www.indeed.com), které obsahují sekci „Zažij podobný příběh

jako...“, chybí mezery v nadpise s tím, že u každé inzerátu je tato chyba někde jinde. Nadpis se hůře čte a nepůsobí dobře, pokud je omezený počet polí pro tvorbu názvu neb délka, lepším způsobem by bylo vynechat přezdívku či jiné nadbytečné slovo.

6.2 Evidence životopisů a proběhlých pohovorů

Správně nastavený systém evidence životopisů a proběhlých pohovorů šetří personálním pracovníkům čas a společnosti náklady. U výzkumného šetření na jednom z pohovorů bylo zjištěno po jeho skončení, že uchazečka se již v minulosti několikrát o dané místo ucházela, byla pozvána na pohovor, ale následně odmítnuta. Personální oddělení o těchto předchozích pokusech nemělo žádné informace. Došlo tak ke zbytečnému plýtvání, jelikož administrativní práce i samotný přijímací pohovor je poměrně časově náročný a tedy i pro společnost to představuje nemalé náklady.

Evidence těchto informací nyní probíhá v interním systému IMES2, kde se generují aktivity s přijatými životopisy z kariérních stránek a v případě, že životopisy a další informace přijdou z pracovních portálů, jsou manuálně zadávány personálními pracovníky do systému. Řešením těchto opakovaných pohovorů, kde byl uchazeč již několikrát zamítnut, může být upozorňující hláška v systému, která se zobrazí při doplnění duplicitních informací. Interní systém si společnost vytvořila sama a také si ho sama spravuje. Data se do systému ukládají s pravidly GDPR, tedy se souhlasem uchazeče. Neměl by tedy být problém pro specialisty v této společnosti upozornění na duplicitní hodnoty nastavit. Povinnými informacemi pro zaslání životopisů jsou v současné době jméno, příjmení a e-mail. Mohlo by to být tedy vázáno na tato data a po zobrazení varovné hlášky by bylo na personální pracovníci, aby tuto shodu prověřila.

6.3 Pohovor

V rámci šetření metodou standardizovaného pozorování s účastí na přijímacích pohovorech byly zjištěny některé nedostatky související s tím, zda jde o pozici na plný úvazek či brigádu, kole přijímacího pohovoru a pracovníku vedoucím pohovor. Výstupy lze zobecnit, jelikož jde o standartní vzorec chování a celkového průběhu.

V prvním kole bylo zjištěno, že uchazečům o brigádnické neboli juniorní pozice jsou kladeny neetické otázky ohledně bydlení. Tyto otázky jsou kladeny za účelem zjistit, zda je uchazeč na finanční odměně za svou práci závislý a je schopný s vydělanými penězi vyjít. Vhodnější otázkou by mohlo být, zda je pro uchazeče finanční nabídka přijatelná a je schopný

dále platit své životní náklady. Personalista uchazeči může sdělit průměrnou vydělanou částku na dané pozici v prvním půl roce až roce a nechat samotného uchazeče, aby svou situaci vyhodnotil.

V případě pozice na plný úvazek bylo zjištěno, že dochází ke kladné neetických otázek ohledně současné mzdy. Opět jde o to, zjistit, zda daný uchazeč je schopný akceptovat například při zaučování na náročnější pozici nižší mzdu a zajistit si svůj současný životní standard než bude samostatně vykonávat svou práci a mzda mu bude navýšena. Existuje ale vhodnější způsob, jakým se lze zeptat. Například se uchazeče zeptat, jaké finanční rozmezí by si představoval na dané pracovní pozici. Před položením otázky je samozřejmě nutné uchazeče ubezpečit o tom, že je přesně nastaven systém odměňování a částka, kterou řekne nijak neovlivní výši jeho mzdy. Tímto způsobem by se měl personalista dozvědět podobnou informaci o výši mzdy, ale vhodnějším způsobem.

Těchto chyb se dopouštěla brigádnice na pozici HR manažerka junior. Bylo by tedy dobré na neetické otázky pracovníci upozornit. Pro další kariérní růst a zlepšení kvality výkonu práce bych doporučovala některá školení či vzdělávání. Nejdostupnější formou je možnost interního školení od vedoucí HR manažerky, u které během pohovorů nebyly v tomto směru shledány žádné nedostatky. Dále také doporučuji, aby vedoucí pracovnice navštěvovala v určitých časových intervalech pohovory, které vede HR manažerka junior a dávala jí zpětnou vazbu na odvedenou práci a hodnotila průběh pohovoru a to, zda se pracovnice posouvá a rozvíjí. Vedoucí pracovnice svou práci na této pozici vykonává již řadu let a má spoustu zkušeností z různých společností, které může juniorní pracovníci předat. Další možností jsou externí školení, která jsou pro společnost finančně náročnější, ale také velmi přínosná, jelikož pracovnice může nahlédnout, jak tuto práci vykonávají odborníci v jiných firmách a jaké postupy jsou aplikovány. Zajímavými a přínosnými školeními by pro ni mohly být tyto kurzy:

Vedení výběrového rozhovoru – kreativní přístupy a struktury

Tento kurz se zaměřuje na přípravu na rozhovor s uchazečem a na samotný rozhovor. Kurz vede paní Mgr. Zita Henselová v Praze bez možnosti online připojení. Cena kurzu je 6 897,00 Kč.

Hlavními body školení jsou:

- uchazečovy metaprogramy,
- potřeby firmy pro danou pozici,
- vytvoření uvolněné atmosféry před pohovorem,
- jak zahájit rozhovor,
- z čeho získávat informace o uchazeči,
- jak správně pokládat a formulovat otázky,
- kreativní způsoby a struktury dotazování,
- jak správně ukončit pohovor.

Na závěr bude probíhat videotrénink komunikačních schopností při výběrovém pohovoru. (studiow.cz)

Trénink výběrového rozhovoru – 2denní

Tento kurz se zaměřuje na průběh celého procesu od náboru po vyhodnocení výběrového rozhovoru. Kurz vede paní Mgr. Vanda Šmolíková v Praze nebo možností se připojit online. Cena kurzu za dva dny je 13 794,00 Kč.

Hlavními body školení jsou:

- Náborový proces
- Příprava, realizace a uzavření výběrového řízení
- Výběr vhodných kandidátů
 - Struktura výběrového rozhovoru
 - Správné a cílené kladení otázek
 - Nejčastější chyby a obtížné situace při pohovorech
 - Schopnost naslouchání
 - Vyjednávání o finančním očekávání
 - Reference a jejich ověřování
- Vyhodnocení výběrového rozhovoru a jeho zápis
- Videotrénink účastníků při pohovoru a jeho analýza (studiow.cz)

ZÁVĚR

Cílem diplomové práce bylo navrhnout doporučení na zlepšení současného stavu vybraných činností řízení lidských zdrojů na základě jejich analýzy. Před samotným výzkumem si však bylo nutné definovat základní pojmy týkající se oblastí řízení lidských zdrojů. Dále byla již práce věnována hlavnímu tématu, tedy získávání zaměstnanců. Tyto teoretické znalosti byly následně převedeny do praktického využití, kde byly popsány jednotlivé procesy a činnosti probíhající ve vybrané společnosti. V rámci šetření proběhl výzkum pomocí metody pozorování. V obou případech došlo ke zjištění několika nedostatků, na která je potřeba se zaměřit.

Na základě analýzy současného stavu bylo zjištěno, že společnost využívá množství metod získávání zaměstnanců a v tomto směru tedy nebyl spatřen důvod přidávat nějaké další metody. V inzerátu pracovních pozic došlo ke zjištění, že se některé zásadní informace, jako je například rozmezí mzdy, liší. Informace na kariérních stránkách se neshodovaly s inzerátem na pracovním portále. Některé informace dále nejsou v inzerátu vysvětleny dostatečně jasně a dochází tak k nedorozumění. K tomu dochází například u obchodnických pozic, kde uchazeči z inzerátu předpokládají, že budou mít k dispozici vlastní automobil pro pracovní i soukromé účely. Ve skutečnosti je to však tak, že společnost disponuje pouze omezeným počtem automobilů, které je možné využívat především k plnění pracovních povinností. Nadpisy a celkově text je nutné upravit tak, aby neobsahoval chyby ve psaní mezer a dobře se četl. V inzerátech na cz.indeed.com chybí mezery v nadpisu a to nepůsobí dobrým dojmem. Pro vyvarování se těchto chyb byla navržena doporučení. Především jde o vytvoření šablon pro tvorbu inzerátů pro každou volnou pozici a tu aktualizovat a následně využívat pro inzerci na všech portálech. Pro předcházení nejasností v inzerátech doporučuji být co nejvíce konkrétní a v případě, že se na danou věc ptají uchazeči opakovaně, informace předat, zpracovat a inzerát upravit. U metod výběru získávání zaměstnanců lze konstatovat, že současné metody jsou pro společnost těchto rozměrů dostačující a že personální pracovníci získávají dostatek informací na to, aby se na základě nich mohli spolehlivě rozhodnout, zda uchazeče o pracovní místo na přijímací pohovor pozvat či nikoliv.

Při výzkumném šetření metodou pozorování, které probíhalo na deseti pohovorech, které se lišily v obsazované pozici, vedoucím pohovoru a typem úvazku bylo zjištěno, že vedení pohovoru, dle jednotlivých bodů připraveného formuláře, probíhají v pořádku. První a druhá kola pohovorů se od sebe příliš nelišila, změna byla až ve třetím kole. Drobné

nedostatky byly zjištěny v případě juniorní HR manažerky, kdy docházelo při pohovorech k pokládání některých neetických otázek týkajících se sociálních poměrů uchazeče. S ohledem na tuto skutečnost byly navrženy doporučení na pravidelnější kontrolu průběhu pohovorů, interní školení od vedoucí HR manažerky společnosti a specializovaná externí školení. V souvislosti s pohovory bylo dále zjištěno, že někteří uchazeči byli zváni již několikrát na pohovor bez toho, aniž by tuto informaci personální oddělení vědělo. V sekci doporučení byl vytvořen návrh na to, jak takovým situacím předejít. Účinným způsobem by mohlo být nastavení výstražné hlášky do interního systému v případě, že jsou zjištěny předem stanovené duplicitní informace o uchazeči.

Na základě provedené analýzy a návrhu doporučení lze konstatovat, že cíl práce byl splněn. Přínosem této práce je identifikace nedostatků u činností vykonávaných při získávání zaměstnanců ve společnosti eBRÁNA a navržení doporučení, kterými lze těmto chybám předcházet.

POUŽITÁ LITERATURA

AMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR, 2015. *Řízení lidských zdrojů* [online]. 13. vydání. Praha: Grada Publishing [cit. 2023-11-08]. ISBN 978-80-247-9883-7. Dostupné z: https://www.google.cz/books/edition/%C5%98%C3%ADzen%C3%AD_lidsk%C3%BDch_zdroj%C5%AF/L6mTCgAAQBAJ?hl=cs&gbpv=1&dq=armstrong+%C5%99%C3%ADzen%C3%AD+lidsk%C3%BDch+zdroj%C5%AF&printsec=frontcover

ANBUOLI, P., 2017. *HUMAN RESOURCE MANAGEMENT*. Online. Lulu Publishing, [cit. 2024-03-09]. ISBN 9781365704987. Dostupné z: https://www.google.cz/books/edition/HUMAN_RESOURCE_MANAGEMENT/sESUDgAAQBAJ?hl=cs&gbpv=0.

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR, 2014. *Amstrong's handbook of human resource management practice*. Philadelphia: Kogan Page. ISBN 978-0-7494-6964-1

BARTÁK, Jan, 2023. *Řízení lidí v organizacích*. Praha: Grada . ISBN 978-80-271-3823-4.

BĚLOHLÁVEK, František, 2016. *Jak vybrat správného člověka na správné místo: úspěšný personální výběr*. Manažer. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5768-1.

CARBERRY, Ronan a CROSS, Christine, 2018. *Human Resource Management*. Online. 2. Bloomsbury Publishing [cit. 2024-04-17]. ISBN 978-1-3503-0498-7. Dostupné z: https://books.google.cz/books?hl=cs&lr=&id=wFZGEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=carbery+r.+cross+human+resource+management&ots=7c_KufEq9O&sig=k92xBC9siery0fvf_u2kjOwW3as&redir_esc=y#v=onepage&q=carbery%20r.%20cross%20human%20resource%20management&f=false.

DAVIS, Ann; CRAWSHAW, Jonathan a BUDHWAR, Pawan, 2023. *Human Resource Management: Strategic and International Perspectives*. Online. 4th. SAGE Publications [cit. 2024-03-09]. ISBN 9781529615968. Dostupné z: https://www.google.cz/books/edition/Human_Resource_Management/yoTCEAAAQBAJ?hl=cs&gbpv=1.

FORET, Miroslav a David MELAS, 2021. *Marketingový výzkum v udržitelném marketingovém managementu* [online]. Praha: Grada Publishing [cit. 2024-04-03]. ISBN 978-80-271-4062-6. Dostupné z: <https://www.bookport.cz/e-kniha/marketingovy-vyzkum-1769207>

HORVÁTHOVÁ, Petra; BLÁHA, Jiří a ČOPÍKOVÁ, Andrea, 2016. *Řízení lidských zdrojů: nové trendy*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-430-1.

Interní dokumenty společnosti eBRÁNA 2023

JEŽKOVÁ PETRŮ, Gabriela, 2021. *Zajištění lidských zdrojů*. [Praha]: Vysoká škola ekonomie a managementu. ISBN 978-80-88330-37-0.

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

LEATHERBARROW, Ch., FLETCHER, J., 2018. *Introduction to Human Resource Management: A Guide to HR in Practice*. Online Kogan Page Publishers [cit. 2024-03-09] ISBN 9780749483692 Dostupné z: https://books.google.com/books/about/Introduction_to_Human_Resource_Managemen.html?hl=cs&id=PLlwDwAAQBAJ

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

NOVOTNÁ, Hedvika, Ondřej ŠPAČEK a Magdaléna JANTULOVÁ, 2019. *Metody výzkumu ve společenských vědách*. Praha: FHS UK. ISBN 978-80-7571-025-3.

PALÍŠKOVÁ, Marcela; LEGNEROVÁ, Kateřina a STRŽÍTESKÝ, Marek, 2021. *Personální řízení: úvod do moderní personalistiky*. Beckovy ekonomické učebnice. V Praze: C.H. Beck. ISBN 978-80-7400-702-6.

PECHOVÁ, Jana a ŠÍŠOVÁ, Veronika, 2016. *Assessment centrum: moderní nástroje výběru zaměstnanců*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-452-3.

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

SRPOVÁ, Jitka, 2020. *Začínáme podnikat: s případovými studii začínajících podnikatelů*. Expert. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-2253-0.

ŠIKÝŘ, Martin, 2016. *Personalistika pro manažery a personalisty* [online]. 2. Praha: Grada Publishing [cit. 2023-10-14]. ISBN 978-80-271-9528-2. Dostupné z: https://www.google.cz/books/edition/Personalistika_pro_mana%C5%BEery_a_personalisti/oG8MDgAAQBAJ?hl=cs&gbpv=1&dq=Personalistika+pro+mana%C5%BEery+a+personalisty+

[2.,+aktualizovan%C3%A9+a+dopln%C4%Bn%C3%A9+vyd%C3%A1n%C3%AD&printse
c=frontcover](#)

TETŘAVOVÁ, Liběna, 2017. Společenská odpovědnost firem společensky citlivých odvětví. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-0285-3

Trénink výběrového rozhovoru - 2denní. *Studiow.cz* [online]. Dostupné z: <https://studiow.cz/detail-kurzu/trenink-vyberoveho-rozhovoru-2denni-470>

URBAN, Jan, 2017. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší.* Online. Grada Publishing [cit. 2024-04-19]. ISBN 978-80-271-9599-2. Dostupné z: <https://www.bookport.cz/e-kniha/motivace-a-odmenovani-pracovniku-1812413/>.

URBANCOVÁ, Hana a VRABCOVÁ, Pavla, 2023. *Strategický management lidských zdrojů: moderní trendy v HR.* Expert (Grada). Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-3675-9.

Vedení výběrového rozhovoru - kreativní přístupy a struktury. *Studiow.cz* [online]. Dostupné z: <https://studiow.cz/detail-kurzu/vedeni-vyberoveho-rozhovoru-kreativni-pristupy-a-struktury-1177>

Zákoník práce: aktuální znění zákoníku práce se všemi změnami k 1.1.2023: redakční uzávěrka 9.1.2023. Ostrava: Sagit, [2023]. ÚZ: úplné znění., 1520. ISBN 978-80-7488-561-7.