

UNIVERZITA PARDUBICE

FAKULTA EKONOMICKO-SPRÁVNÍ

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

2025

Sebastian Flaška

Univerzita Pardubice

Fakulta ekonomicko-správní

Získávání pracovníků u vybraného obchodního řetězce působícím na trhu ČR

Bakalářská práce

2025

Sebastian Flaška

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Akademický rok: 2024/2025

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Sebastian Flaška**
Osobní číslo: **E21817**
Studijní program: **B0413A050008 Ekonomika a management**
Specializace: **Ekonomika a provoz podniku**
Téma práce: **Získávání pracovníků u vybraného obchodního řetězce působícím na trhu ČR**
Zadávací katedra: **Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

Zásady pro vypracování

Cílem práce budou doporučení zlepšení současného stavu, a to na základě analýzy získávání pracovníků u vybraného obchodního řetězce působícím na trhu ČR.

Osnova:

- Proces získávání pracovníků.
- Představení vybraného obchodního řetězce.
- Analýza procesu získávání pracovníků u vybrané organizace.
- Doporučení a závěry.

Rozsah pracovní zprávy: **cca 35 stran**
Rozsah grafických prací:
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

BARTÁK, Jan. Řízení lidí v organizacích. Praha: Grada, 2023. ISBN 978-80-271-3823-4.
BURTON, Richard M., OBEL, Borge, HAKONSSON, Dorthe D., Organizational Design: A Step-by-Step Approach, Cambridge University Press, 2020, ISBN: 9781108640183.
PETŘÍKOVÁ, Růžena; JANKŮ, Šárka a HOFBRUCKEROVÁ, Zdenka. Lidé v procesech řízení: (o kvalitě, znalostech, odpovědnosti a udržitelném rozvoji). Průhonice: Professional Publishing, 2020. ISBN 978-80-88260-43-1.
PALÍŠKOVÁ, Marcela; LEGNEROVÁ, Kateřina a STRÍTESKÝ, Marek. Personální řízení: úvod do moderní personalistiky. Beckovy ekonomické učebnice. Praha: C.H. Beck, 2021. ISBN 978-80-7400-702-6.
URBANCOVÁ, Hana a VRABCOVÁ, Pavla. Strategický management lidských zdrojů: moderní trendy v HR. Expert. Praha: Grada Publishing, 2023. ISBN 978-80-271-3675-9.

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

Datum zadání bakalářské práce: **1. září 2024**
Termín odevzdání bakalářské práce: **30. dubna 2025**

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

L.S.

doc. Ing. Michaela Kotková Strítěská, Ph.D. v.r.
garant studijního programu

V Pardubicích dne 1. září 2024

Prohlašuji:

Práci s názvem **Získávání pracovníků u vybraného obchodního řetězce působícím na trhu ČR** jsem vypracoval samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využil, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byl jsem seznámen 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 15. 04. 2025

Sebastian Flaška v.r.

PODĚKOVÁNÍ

Rád bych touto cestou vyjádřil své upřímné poděkování Ing. Zdeňku Brodskému, Ph.D., vedoucímu bakalářské práce, za jeho odborné vedení, metodickou podporu a cenné připomínky, které přispěly k vypracování této práce.

Poděkování dále patří mé rodině za jejich trpělivost, podporu a porozumění v průběhu celého studia. Vážím si rovněž pomoci a povzbuzení ze strany přátel a spolužáků, kteří mi byli oporou během zpracování této práce i celého vysokoškolského studia.

ANOTACE

Bakalářská práce se zabývá procesem získávání pracovníků u vybraného obchodního řetězce působícím na trhu ČR. Cílem práce je analyzovat jednotlivé fáze náborového procesu, identifikovat jejich silné a slabé stránky a navrhnout doporučení pro zvýšení efektivity a kvality náboru. V teoretické části jsou vymezeny klíčové pojmy a procesy spojené se získáváním zaměstnanců. Praktická část vychází z kvalitativního výzkumu provedeného formou řízených rozhovorů s vybranými pracovníky společnosti a pozorováním. Na základě zjištěných dat byla formulována konkrétní doporučení směřující ke zjednodušení a zefektivnění náborového řízení.

KLÍČOVÁ SLOVA

Management, řízení lidských zdrojů, získávání zaměstnanců

TITLE

Employee Recruitment in a Selected Retail Chain Operating in the Czech Market

ANNOTATION

This bachelor's thesis focuses on the employee recruitment process within a selected retail company operating in the Czech market. The aim of the thesis is to analyze individual stages of the recruitment process, identify their strengths and weaknesses, and propose recommendations to improve its efficiency and quality. The theoretical part defines key concepts and processes related to employee recruitment. The practical part is based on qualitative research conducted through structured interviews with selected company employees and observation. Based on the collected data, specific recommendations were formulated to simplify and streamline the recruitment process.

KEYWORDS

Management, human resource management, employee recruitment

OBSAH

SEZNAM ILUSTRACÍ A TABULEK.....	11
SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK	12
ÚVOD	13
1 ZÁKLADNÍ POJMY MANAGEMENTU	14
1.1 Management.....	14
1.1.1 Úrovně managementu	14
1.1.2 Manažerské funkce	16
1.2 Shrnutí první části.....	19
2 PROCES ZÍSKÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ	20
2.1 Personální plánování a jeho význam	22
2.1.1 Strategické plánování pracovních sil	23
2.1.2 Strategie zajištění pracovních sil	23
2.2 Proces získávání a výběru zaměstnanců	24
2.2.1 Zjištění potřeby	24
2.2.2 Definice požadavku	25
2.2.3 Rozhodnutí o externím nebo interním náboru	26
2.3 Externí nábor.....	27
2.3.1 Informační kanál	27
2.3.2 Prověřování životopisů	28
2.3.3 Telefonický pohovor.....	28
2.3.4 Osobní pohovor.....	29
2.3.5 Ověřování minulosti a referencí uchazečů.....	29
2.3.6 Assessment centrum	30
2.3.7 Nabídka pracovní pozice	31
2.3.8 Adaptace zaměstnanců.....	32

2.4	Shrnutí druhé části	34
	METODIKA	35
3	PŘEDSTAVENÍ VYBRANÉ SPOLEČNOSTI	38
3.1	Základní informace	38
3.2	Historie společnosti.....	39
3.3	Organizační uspořádání společnosti	39
	3.3.1 Oddělení provozu.....	42
3.4	Shrnutí třetí části.....	47
4	ANALÝZA ZÍSKÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ VE VYBRANÉ SPOLEČNOSTI.....	49
4.1	Definice požadavku	50
4.2	Prověřování životopisů	53
4.3	Telefonický pohovor.....	54
4.4	Osobní pohovor.....	57
4.5	Ověřování minulosti a referencí	59
4.6	Assessment centrum	60
4.7	Nabídka pracovní pozice	61
4.8	Adaptace zaměstnanců.....	63
4.9	Shrnutí čtvrté části	66
5	DOPORUČENÍ NA ZÁKLADĚ ANALÝZY	68
5.1	Zavedení vstupního dotazníku namísto telefonického pohovoru	68
5.2	Modernizace komunikace mezi HR oddělením a manažery prodejen	69
5.3	Posílení role recruitera v rámci výběrového řízení.....	70
5.4	Zavedení oboustranné zpětné vazby po výběrovém řízení.....	70
5.5.	Shrnutí páté části.....	72
	ZÁVĚR	73
	POUŽITÁ LITERATURA	75

SEZNAM PŘÍLOH.....	78
--------------------	----

SEZNAM ILUSTRACÍ A TABULEK

Obrázek 1: Manažerské funkce.....	17
Obrázek 2: Proces ŘLZ.....	22
Obrázek 3: Metodika	37
Obrázek 4: Struktura vrcholný management	41
Obrázek 5: Struktura oddělení provoz	42
Obrázek 6: Struktura prodejny.....	45
Obrázek 7: Struktura HR	47
Obrázek 8: Proces definice požadavku.....	53
Obrázek 9: Proces prověřování životopisů	54
Obrázek 10: Proces telefonického pohovoru	56
Obrázek 11: Proces osobního pohovoru	58
Obrázek 12: Proces ověřování referencí.....	60
Obrázek 13: Proces AC.....	61
Obrázek 14: Proces nabídka pracovní pozice	63
Obrázek 15: Proces adaptace zaměstnanců	66

SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK

AC	Assessment centrum
RM	Regionální manažer
MP	Manažer prodejny
ZMP	Zástupce manažera prodejny
VS	Vedoucí směny
PP	Pokladní–prodavač
BRG	Brigádník
HRM	HR manažer
VV-S	Vedoucí vzdělávání soft skills
VV-H	Vedoucí vzdělávání hard skills
VPA	Vedoucí personální administrativy
REC	Recruiter
REF	Referent personálního oddělení
FILIÁLKA	Provozní jednotka
BOZP	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
ŘLZ	Řízení lidských zdrojů
GDPR	Nařízení o ochraně osobních údajů
TZV	Takzvaně

ÚVOD

Lidské zdroje představují jednu z klíčových oblastí každé organizace. Jejich efektivní řízení a systematické získávání bude mít zásadní vliv nejen na výkonnost firmy, ale také na její dlouhodobou stabilitu a konkurenceschopnost na trhu. Získávání zaměstnanců je dynamický proces, který se bude neustále vyvíjet v návaznosti na aktuální potřeby trhu práce, technologický pokrok a měnící se očekávání uchazečů. Úroveň personální práce v oblasti nábory tak bude do značné míry odrážet celkovou kvalitu řízení lidských zdrojů v dané organizaci.

Tato bakalářská práce se bude zaměřovat na analýzu procesu získávání zaměstnanců ve vybrané obchodní společnosti působící na území České republiky. Cílem práce bude navrhnout konkrétní doporučení, která povedou ke zefektivnění tohoto procesu, zvýšení jeho pružnosti a zlepšení celkové organizace náborových aktivit. V průběhu práce bude kladen důraz na praktické fungování jednotlivých fází výběrového řízení, včetně rozdílů mezi interním a externím nábořem pracovníků.

Aby bakalant naplnil deklarovaný cíl bude práce členěna do dvou hlavních částí – teoretické a praktické. Jednotlivé části budou dále členěny do dílčích kapitol.

V teoretické části budou nejprve vymezeny základní pojmy související s řízením lidských zdrojů, především v oblasti získávání a výběru zaměstnanců. Tato část bude sloužit jako odborný rámec, na který naváže část praktická.

V praktické části bude proveden rozbor jednotlivých fází náborového procesu v konkrétní obchodní společnosti. Analýza bude vycházet z pozorování, s prací s organizačními dokumenty společnosti a z řízených polostrukturovaných rozhovorů s pracovníky podílejícími se na náboru a výběru zaměstnanců. Na základě získaných informací budou popsány silné i slabé stránky současného systému a identifikovány příležitosti pro jeho zlepšení.

Na závěr budou na základě provedené analýzy formulována doporučení, která by mohla přispět ke zvýšení efektivity náborového procesu, profesionalizaci personální práce a zajištění větší stability zaměstnanecké základny.

1 ZÁKLADNÍ POJMY MANAGEMENTU

První kapitola bude zaměřena na základní pojmy a činnosti v oblasti managementu. Cílem kapitoly je se detailně věnovat charakteristice managementu a hlavním manažerským činnostem.

1.1 Management

Management představuje souhrn činností, mezi které patří rozhodování, plánování, organizování, kontrola a vedení lidí. Cílem těchto činností je efektivně dosahovat stanovených cílů organizace a co nejlépe využít dostupné zdroje.

Existuje přístup, který se zaměřuje zejména na činnosti a procesy s potenciálně významným vlivem na úspěch organizace, a to buď v pozitivním, nebo negativním smyslu (Veber, 2009).

V mnoha odborných publikacích je pojem management uváděn, jako synonymum k českému významu řízení. Stěžejním úkolem managementu je řídit skupinu či jednotlivce ve vytvořeném ekonomicko-sociálním prostředí. Do skupiny řídicích pracovníků patří ředitelé, manažeři a další vedoucí pracovníci, kteří jsou zodpovědní za řízení organizace (Blažek, 2014).

Hlavním účelem managementu je dosáhnout předem stanovených cílů společnosti s co nejefektivnějším vynaložením zdrojů tj. materiálu, financí, informací a lidí v co nejkratším časovém úseku (Koubek, 2021).

V odborné literatuře můžeme nalézt mnoho forem a citací, které definovaly pojem management, například K. H. Chung (USA) definoval management jako: „Management je proces plánování, organizování, vedení a kontroly organizačních činností, zaměřených na dosažení organizačních cílů.“

1.1.1 Úrovně managementu

Management je klíčovým prvkem každé organizace, protože zajišťuje efektivní koordinaci činností, alokaci zdrojů a dosažení strategických cílů. S růstem organizace se zvyšuje potřeba jasné hierarchie řízení, která umožňuje efektivní delegování pravomocí a odpovědností. Nejčastěji se management dělí na tři úrovně: vrcholový management, střední management a nižší management (Veber, 2009).

Tento model je široce přijímaný a vychází z teoretických konceptů klasického řízení (Robbins & Coulter, 2018).

Vrcholový management

Vrcholový management představuje nejvyšší úroveň řízení organizace. Patří sem výkonný ředitel, generální ředitel, prezident společnosti nebo členové správní rady. Tito vedoucí pracovníci se zaměřují především na formulaci strategických cílů organizace a rozhodování o jejím dlouhodobém směřování.

Mezi hlavní odpovědnosti vrcholového managementu patří:

- **Stanovování vize a strategie** – určování dlouhodobých cílů organizace, které definují její směřování,
- **Rozhodování o klíčových investicích a financích** – schvalování rozpočtů a strategických projektů,
- **Reprezentace společnosti** – jednání s investory, partnery a externími subjekty,
- **Firemní kultura a hodnoty** – vytváření a udržování firemní identity, která ovlivňuje pracovní prostředí,
- **Řízení krizových situací** – odpovědnost za reakce na významné změny v tržním prostředí nebo vnitřní organizační problémy.

Manažeři na této úrovni se zaměřují na strategická rozhodnutí a mají zásadní vliv na dlouhodobou konkurenceschopnost podniku (Drucker, 1999; Robbins & Coulter, 2018).

Střední management

Střední management funguje jako prostředník mezi vrcholovým a nižším managementem. Tvoří jej vedoucí oddělení, divizní manažeři, regionální ředitelé či projektoví manažeři. Hlavní úlohou této úrovně je implementace strategických plánů a zajištění jejich realizace na nižších úrovních organizace (Veber, 2021).

Klíčové odpovědnosti středního managementu zahrnují:

- **Převod strategických plánů do operativních činností** – zajistit, aby rozhodnutí vrcholového managementu byla realizována efektivně,
- **Koordinace činností jednotlivých oddělení** – organizování práce týmů a jejich vzájemná spolupráce,
- **Kontrola výkonnosti** – měření efektivity procesů a optimalizace pracovních metod,

- **Motivace a rozvoj zaměstnanců** – podpora odborného růstu, školení a adaptace zaměstnanců,
- **Řízení inovací a změn** – zavádění nových postupů, technologií a procesních zlepšení.

Střední management má zásadní vliv na organizační stabilitu, protože propojuje strategické cíle s každodenní realitou provozu. (Drucker, 1999).

Nižší management

Nižší management (lower management, first-line management) je přímo zodpovědný za každodenní řízení operativních činností. Tvoří jej mistři výroby, vedoucí týmů, supervizoři a směnoví vedoucí. Tato úroveň se soustředí především na přímé vedení zaměstnanců a kontrolu plnění pracovních úkolů (Veber, 2021).

Mezi hlavní úkoly nižšího managementu patří:

- **Dohled nad výkonností zaměstnanců** – sledování efektivity pracovníků a kontrola kvality odvedené práce,
- **Plánování a rozdělování úkolů** – organizace směn a přidělování konkrétních pracovních úkolů,
- **Řešení provozních problémů** – operativní rozhodování v případě vzniklých komplikací,
- **Zajištění bezpečnosti práce a pracovních standardů,**
- **Motivace zaměstnanců** – podpora pracovního nasazení a týmové spolupráce.

Podle Druckera (1999) je role nižšího managementu klíčová pro produktivitu, protože právě tato úroveň má přímý dopad na efektivitu pracovníků a jejich pracovní morálku.

1.1.2 Manažerské funkce

Níže uvedené manažerské funkce, mnohdy nazývané jako manažerské činnosti jsou základním pilířem každodenní práce manažera. Jsou to základní činnosti a úkoly, které musí vedoucí pracovníci provádět tak, aby úspěšně a efektivně vykonávali svoji funkci, a tím přispěli k plnění dlouhodobých cílů společnosti.

Mezi základní manažerské funkce patří:

- plánování,
- organizování,
- personalistika,
- vedení,
- kontrolování. (Blažek, 2014)



Obrázek 1: Manažerské funkce

ZDROJ: vlastní

Plánování je klíčový, neustále probíhající proces, který zahrnuje nejen stanovení cílů, ale také určení způsobů jejich úspěšného dosažení. Proces plánování odpovídá na základní otázky jako kdo, co, kdy a kde, čímž podporuje efektivní naplnění cílů organizace (Bright, 2019).

K tomu patří také určení strategie, která povede k realizaci vize. Klíčovým krokem je vytvoření podrobného strategického plánu a jeho následné dodržování, což zajistí dosažení požadované vize. Strategický plán by měl zahrnovat všechny důležité termíny, klíčové aktivity, pravidla, zdroje, rozpočty a podobně (Veber, 2009).

Nedílnou součástí plánování je také vzdělávání a rozvoj pracovníků. Manažeři tím, že své zaměstnance vybaví potřebnými znalostmi a dovednostmi, přispívají k lepšímu dosažení organizačních cílů (Bright, 2019).

Organizování je další klíčovou funkcí managementu. Vedoucí pracovníci mají za úkol zajistit, aby organizace fungovala hladce a efektivně. K dosažení tohoto cíle musí manažeři vytvořit účinnou organizační strukturu. Zároveň je zásadní, aby byli schopni rozdělit, přidělit a delegovat jednotlivé úkoly nebo složité projekty svým podřízeným. Dále musí zajistit, aby tyto úkoly byly prováděny strategicky, efektivně a koordinovaně (Armstrong, 2020).

Personalistika, které se budu věnovat více v druhé kapitole mé práce, patří mezi další manažerské funkce. Tato manažerská funkce je jinými slovy označována i jako řízení lidských zdrojů.

Řízení lidských zdrojů Jan Barták v knize Řízení lidí v organizaci popsal následovně: „Řízení lidských zdrojů se stává strategickým a logicky promyšleným přístupem k vedení motivovaných zaměstnanců, přispívajících k dosahování firemních cílů. Uskutečňuje se prostřednictvím firemní politiky ve vazbě na strategické plánování a zlepšování firemní kultury organizace.“

Vedení je manažerskou funkcí zaměřenou na usměrňování a inspirování lidí k dosažení společných cílů a zajištění úspěchu celé organizace. Tento proces zahrnuje různé prvky, jako je schopnost rozhodovat, efektivně komunikovat, motivovat a inspirovat. Manažeři zde vystupují jako vzory pro své týmy – jejich postoje, hodnoty a způsob práce mají výrazný vliv na pracovní kulturu a motivaci zaměstnanců. Pokud manažer jedná korektně a dodržuje etické zásady, často to posiluje důvěru a loajalitu jeho podřízených, kteří pak lépe spolupracují a jsou motivovaní podílet se na dosažení firemních cílů.

Správné vedení má zásadní význam pro úspěch organizace, protože umožňuje vytvářet silné, angažované týmy, které nejenže pracují efektivně, ale také dokážou zvládat různé výzvy. Manažeři, kteří vedou s ohledem na své zaměstnance, mohou podporovat pozitivní pracovní prostředí, kde se lidé cítí ceněni a ochotně přispívají svými nápady a dovednostmi. V důsledku toho vznikají výkonné týmy schopné dosáhnout cílů a podporovat růst a rozvoj organizace. Vedení tedy není jen o řízení úkolů, ale také o budování vztahů a důvěry, které jsou klíčové pro dlouhodobou efektivitu a úspěch organizace (Veber 2021).

Kontrolování je poslední z manažerskou funkcí. Kontrolování je proces, při kterém se porovnává skutečný stav s požadovaným a zjišťují se příčiny odchylek. Na základě těchto informací manažeři následně navrhuji a přijímají nápravná opatření.

Kontrola může být různě kategorizována podle času, rozsahu, úrovně řízení nebo místa provádění. Existuje několik typů kontrol, mezi kterými patří například kontrola zpětná, průběžná nebo preventivní. Cílem těchto kontrol není pouze zjistit aktuální stav a poskytnout zpětnou vazbu, ale také identifikovat a předejít možným problémům či nedostatkům. Pokud výsledky kontroly ukážou neuspokojivý stav, mohou být na základě jejich zjištění navržena opatření k nápravě, doporučení pro zlepšení nebo uděleny postihy (Veber, 1999).

1.2 Shrnutí první části

Kapitola představila management jako proces plánování, organizování, vedení a kontroly zaměřený na dosažení cílů organizace. Popsala tři úrovně managementu – vrcholový, střední a nižší – a jejich role v řízení podniku. Zároveň zdůraznila klíčové manažerské funkce, které jsou nezbytné pro efektivní fungování organizace a její dlouhodobý úspěch

2 PROCES ZÍSKÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ

K tomu, aby bylo možné definovat samotný proces získávání zaměstnanců, je nutné nejprve vymežit proces řízení lidských zdrojů. Řízení lidských zdrojů představuje strategický nástroj, jehož prostřednictvím organizace zajišťuje kvalitní pracovní sílu a zároveň podporuje svůj růst a konkurenceschopnost. V rámci této kapitoly je věnována pozornost významu personálního plánování, strategiím zajištění pracovních sil a jednotlivým fázím výběrového řízení. Popsány jsou také rozdíly mezi interním a externím nábořem, adaptace nových zaměstnanců a vzdělávání jako klíčový faktor jejich rozvoje. Kapitola poskytuje ucelený přehled o tom, jakým způsobem organizace systematicky přistupuje k získávání, výběru a začlenění zaměstnanců do pracovního procesu.

V moderních organizacích je řízení lidských zdrojů (ŘLZ) nezbytným prvkem, který přímo ovlivňuje jejich úspěch a konkurenceschopnost. Zaměstnanci představují klíčový faktor růstu a výkonnosti podniku, protože jejich schopnosti, znalosti a motivace určují efektivitu všech firemních procesů. Správné řízení lidského kapitálu umožňuje organizaci nejen dosahovat svých strategických cílů, ale také se lépe přizpůsobovat dynamickým změnám v ekonomickém prostředí (Armstrong, 2020).

Důležitost lidských zdrojů v organizaci

Lidský potenciál je pro každou firmu jedním z nejcennějších aktiv, a proto je nezbytné zaměřit se na jeho efektivní řízení. V dnešní době, kdy technologický pokrok, globalizace a měnící se tržní podmínky vyžadují od organizací vysokou flexibilitu, se řízení lidských zdrojů dostává do popředí jako klíčový faktor úspěchu. Kvalitní řízení pracovníků pomáhá organizaci nejen zlepšovat celkový výkon, ale také budovat pozitivní firemní kulturu a posilovat vztahy mezi zaměstnanci a zaměstnavatelem.

Současné trendy v oblasti řízení lidských zdrojů reflektují dynamicky se měnící prostředí práce a rostoucí nároky na flexibilitu a adaptabilitu organizací. Mezi klíčové směry moderního HR patří digitalizace procesů, důraz na udržitelný rozvoj lidského kapitálu, diverzita na pracovišti, či podpora mezigenerační spolupráce. Významnou roli hraje rovněž společenská odpovědnost firem a podpora rovnováhy mezi pracovním a osobním životem zaměstnanců. Tyto trendy přispívají nejen k efektivitě personálních činností, ale také ke zvýšení konkurenceschopnosti a atraktivitě organizací na trhu práce (Urbancová & Vrabcová, 2023).

Adaptace na měnící se podmínky

Současné podnikatelské prostředí se vyznačuje rychlými změnami, ať už jde o ekonomické faktory, legislativní změny nebo technologické inovace. Pro firmy je proto klíčové neustále přizpůsobovat své metody řízení lidských zdrojů tak, aby odpovídaly aktuálním trendům a výzvám. To zahrnuje zavádění moderních motivačních systémů, podporu profesního rozvoje zaměstnanců, budování silného pracovního týmu a vytváření příznivého pracovního prostředí.

Podle literárních pramenů je jedním z hlavních cílů řízení lidských zdrojů nejen optimalizace pracovního výkonu, ale také zajištění dlouhodobé spokojenosti zaměstnanců. Firmy, které dokáží efektivně řídit svůj lidský kapitál, se od konkurence odlišují vyšší výkonností, lepší adaptabilitou a silnější loajalitou pracovníků (Petříková, Hofbruckerová & Janků, 2020).

Význam řízení lidských zdrojů pro úspěch organizace

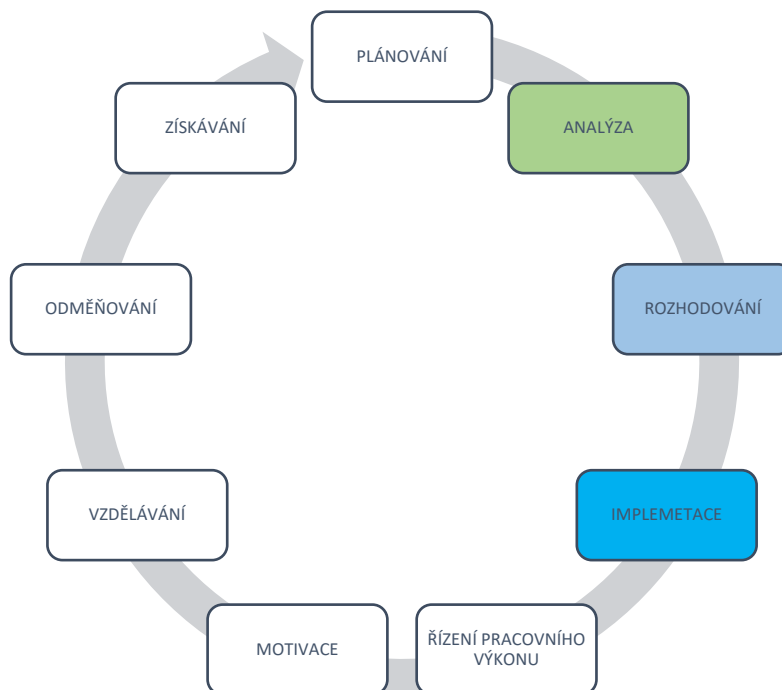
Organizace, které se zaměřují na efektivní řízení lidských zdrojů, dosahují dlouhodobých výhod v podobě stabilní pracovní síly, nižší fluktuace zaměstnanců a lepšího pracovního klimatu. Klíčovými faktory úspěchu v této oblasti jsou:

- Rozvoj a vzdělávání zaměstnanců – neustálé zlepšování dovedností pracovníků zvyšuje jejich produktivitu a přínos pro organizaci.
- Motivace a angažovanost – spokojený a motivovaný zaměstnanec je výkonnější a loajálnější k firmě.
- Flexibilita a adaptabilita – firmy musí být schopny rychle reagovat na změny v pracovním prostředí a trhu.
- Budování firemní kultury – silná organizační kultura podporuje týmovou spolupráci a vytváří příznivé pracovní prostředí.

Úspěšné organizace se od těch méně úspěšných odlišují schopností efektivně řídit a rozvíjet svůj lidský kapitál. Zaměstnanci, kteří se cítí být součástí organizace a mají prostor pro osobní a profesní růst, přispívají k dosažení strategických cílů a dlouhodobé prosperitě podniku (Koubek, 2021).

„Trh práce se v posledních letech potýká s nedostatkem pracovníků napříč různými sektory, přičemž zaměstnavatelé čelí rostoucí konkurenci při získávání a udržení talentů.“ (Potočková, 2024).

Celkově lze říci, že řízení lidských zdrojů není jen administrativním procesem, ale klíčovým nástrojem pro dosažení vyšší výkonnosti a úspěchu organizace v dnešním dynamickém a vysoce konkurenčním prostředí (Koubek, 2021).



Obrázek 2: Proces ŘLZ

ZDROJ: vlastní dle Koubek (2021)

2.1 Personální plánování a jeho význam

Personální plánování je klíčovým prvkem efektivního řízení lidských zdrojů. Jeho hlavním cílem je předvídat budoucí potřeby organizace v oblasti pracovních sil a zajistit, aby na jednotlivých pozicích působili kvalifikovaní zaměstnanci ve správný čas. Tento proces zahrnuje systematické vyhodnocování současného stavu lidských zdrojů, identifikaci možných mezer v dovednostech a zavádění strategií pro jejich efektivní řešení.

Díky důkladnému plánování mohou organizace lépe sladit svou pracovní sílu se strategickými cíli a přizpůsobit se měnícím se podmínkám na trhu práce. Správně nastavené personální plánování umožňuje efektivní nábor a výběr zaměstnanců, čímž organizace získává talentované pracovníky, kteří přispívají k jejímu růstu a konkurenceschopnosti (Armstrong, 2020).

Součástí tohoto procesu je nejen analýza aktuálních lidských zdrojů a predikce budoucích potřeb, ale také identifikace potenciálních změn v pracovním prostředí. Personalisté musí neustále vyhodnocovat požadované kompetence a dovednosti, aby mohli včas připravit

strategie na obsazení klíčových pozic. Efektivní plánování lidských zdrojů proto pomáhá předcházet personálním nedostatkům a zároveň podporuje dlouhodobou udržitelnost organizace (Koubek, 2020).

Moderní přístupy k personálnímu plánování se zaměřují nejen na kvantitativní hledisko – tedy počet zaměstnanců potřebných pro jednotlivé úkoly – ale i na kvalitativní aspekt, který zahrnuje rozvoj a vzdělávání pracovníků. Firmy, které systematicky pracují na rozvoji svých zaměstnanců, si vytvářejí stabilní základnu talentů, což jim umožňuje rychle reagovat na dynamické změny na trhu a minimalizovat riziko nedostatku kvalifikované pracovní síly (Palíšková, 2021).

2.1.1 Strategické plánování pracovních sil

Úspěšné řízení lidských zdrojů vyžaduje důsledné plánování pracovních sil s ohledem na aktuální i budoucí potřeby organizace. Důležitým aspektem tohoto procesu je předvídaní požadavků na dovednosti a znalosti, které budou nezbytné pro splnění strategických cílů podniku. Cílem je zajistit, aby organizace disponovala správným počtem kvalifikovaných pracovníků ve správný čas a na správných pozicích.

Aby bylo možné efektivně řídit personální potřeby, musí personalisté analyzovat současné zdroje, sledovat vývoj trhu práce a přizpůsobit se dynamickým změnám v podnikatelském prostředí. Součástí tohoto přístupu je nejen efektivní nábor a selekce nových zaměstnanců, ale také identifikace možností pro odborné vzdělávání, rozvoj talentů a vytváření vhodných motivačních systémů. Kvalitní plánování lidských zdrojů umožňuje organizaci optimalizovat využití personálu, čímž se minimalizují náklady a zároveň zvyšuje produktivita pracovní síly (Armstrong, 2020).

Podle Burtona, Obela a Håkonssona (2020) by přitom personální strategie, včetně naboru zaměstnanců, měla být v souladu s celkovým návrhem organizace, aby podporovala její cíle a efektivní fungování.

2.1.2 Strategie zajištění pracovních sil

Pro zajištění dostatečného počtu zaměstnanců s odpovídající kvalifikací je nutné systematicky plánovat jejich obsazování jak v krátkodobém, tak i v dlouhodobém horizontu. Tento proces zahrnuje důkladnou analýzu stávajících pracovníků, posouzení jejich schopností a identifikaci oblastí, kde je potřeba doplnit chybějící dovednosti.

Efektivní plánování pracovních sil se neomezuje pouze na přijímání nových zaměstnanců, ale také na vytvoření udržitelných strategií pro jejich rozvoj a motivaci. Organizace by měla klást důraz na retenční programy, kariérní růst a flexibilní pracovní podmínky, které umožní lepší využití potenciálu zaměstnanců. Další klíčovou oblastí je vzdělávání a školení, které zajišťuje neustálé zlepšování kvalifikace pracovníků a připravuje je na budoucí výzvy. Systémové přístupy k plánování lidských zdrojů tak nejen podporují efektivní řízení zaměstnanců, ale zároveň posilují dlouhodobou konkurenceschopnost organizace (Koubek, 2021).

2.2 Proces získávání a výběru zaměstnanců

Proces získávání a výběru zaměstnanců tvoří zásadní součást personálního řízení, jehož cílem je nalézt, oslovit a následně vybrat nejvhodnější kandidáty pro obsazení volných pracovních pozic. Kvalitně nastavený náborový systém přispívá nejen k plynulému zajištění provozních potřeb organizace, ale také k jejímu dlouhodobému rozvoji a posilování lidského kapitálu. Tento proces významně ovlivňuje organizační výkonnost, inovativnost i schopnost reagovat na změny na trhu práce (Armstrong, 2020).

Získávání zaměstnanců není izolovanou činností, ale komplexním souborem navazujících kroků, které začínají identifikací potřeby nového pracovníka a končí úspěšnou adaptací vybraného uchazeče. Do jednotlivých fází vstupuje řada klíčových faktorů, jako jsou kultura a hodnoty organizace, požadavky na odborné a osobnostní předpoklady, nebo strategie personálního plánování. Vzájemná provázanost těchto faktorů určuje kvalitu celého procesu i míru jeho úspěšnosti (Koubek, 2021).

Účinné řízení procesu výběru zaměstnanců umožňuje organizaci pružně reagovat na aktuální i budoucí personální potřeby, a zároveň napomáhá udržet vysokou úroveň výkonnosti a motivace pracovníků (Dvořáková, 2012).

V následujících podkapitolách budou podrobně popsány jednotlivé etapy tohoto procesu, přičemž první z nich se zaměřuje na fázi **zjištění potřeby**, tedy identifikaci důvodů, které vedou k požadavku na přijetí nového pracovníka.

2.2.1 Zjištění potřeby

Fáze zjištění potřeby nového zaměstnance je výchozím bodem celého procesu získávání pracovníků. V této etapě dochází k identifikaci konkrétního personálního požadavku, který může vyplývat z různých situací, jako je například zvýšený objem práce, rozšíření

podnikatelských aktivit, dlouhodobá pracovní neschopnost či fluktuace zaměstnanců. Potřeba nového pracovníka však nemusí být vždy reakcí na personální nedostatek – často se jedná i o strategické rozhodnutí, jehož cílem je posílení odbornosti, rozvoj nového oddělení nebo zajištění kontinuity znalostí a dovedností v rámci organizace (Koubek, 2021).

Identifikaci potřeby zajišťují především vedoucí pracovníci ve spolupráci s oddělením lidských zdrojů, a to na základě pravidelného vyhodnocování pracovního zatížení, efektivity týmů či budoucích plánů organizace. Důležitou roli hraje také analýza pracovních míst, která umožňuje objektivně posoudit, zda je danou pozici nezbytné obsadit novým zaměstnancem, nebo lze pracovní úkoly přerozdělit v rámci stávajícího týmu (Dvořáková, 2012; Armstrong, 2020).

Zjištění potřeby zahrnuje také posouzení charakteru pozice – zda se jedná o pracovní úvazek na plný či částečný úvazek, trvalý pracovní poměr, dočasnou výpomoc nebo projektově orientovanou spolupráci. V této fázi je rovněž důležité přesně definovat požadavky na kvalifikaci, dovednosti a osobnostní charakteristiky ideálního kandidáta, což později usnadňuje výběr vhodné formy nábory i samotného uchazeče (Kachaňáková, 2013).

Kvalitně provedená analýza potřeby je zásadním předpokladem pro úspěšné zvládnutí dalších fází náborového procesu. Minimalizuje riziko nesprávného výběru a přispívá k efektivnímu využití lidských i finančních zdrojů organizace (Plamínek, 2015).

2.2.2 Definice požadavku

Samotnému zahájení náborového procesu předchází důležitá fáze, kterou odborná literatura označuje jako **definování personální potřeby**. Tato etapa zahrnuje identifikaci volného pracovního místa, jeho podrobnou analýzu a formulaci požadavků na vhodného kandidáta. Cílem je sladit očekávání zaměstnavatele s aktuálními možnostmi trhu práce a stanovit parametry ideálního uchazeče tak, aby odpovídal skutečným potřebám organizace (Armstrong, 2020; Kociánová, 2010).

Dle Koubka (2021) představuje tato fáze klíčový předpoklad pro efektivní řízení nábory, neboť ovlivňuje kvalitu celého výběrového řízení. Mezi hlavní činnosti spojené s definováním požadavku patří specifikace pracovní náplně, vymezení odpovědností, určení požadovaných kompetencí, odborných znalostí, vzdělání, jazykových schopností i osobnostních rysů kandidáta.

Správně formulované požadavky umožňují efektivní zacílení náborové kampaně a zároveň snižují riziko výběru nevhodného uchazeče (Dvořáková, 2012).

V praxi se doporučuje, aby byl tento proces prováděn ve spolupráci liniového vedoucího s personalistou. Manažeři mají detailní znalosti o provozu a potřebách týmu, zatímco personalista přináší metodické a legislativní zázemí. Jejich součinnost tak vytváří předpoklady pro úspěšné obsazení volného místa a nastavení realistických očekávání (Armstrong, 2020).

2.2.3 Rozhodnutí o externím nebo interním náboru

Volba mezi interním a externím nábořem zaměstnanců je jedním ze strategických rozhodnutí v rámci procesu získávání pracovní síly. Tento krok má přímý dopad na kvalitu pracovního výkonu, adaptaci nového zaměstnance i celkovou personální politiku organizace (Koubek, 2021).

Interní nábor

Představuje výběr vhodného kandidáta z řad stávajících zaměstnanců. Mezi jeho hlavní výhody patří zkrácení adaptační doby, znalost organizační kultury a vyšší míra loajality. Interní nábor rovněž podporuje motivaci pracovníků, kteří vnímají možnost kariérního růstu jako součást rozvoje v rámci organizace (Dvořáková, 2012).

Tento přístup je však limitován počtem vhodných kandidátů a může vést ke stagnaci či nedostatku nových podnětů (Kachaňáková, 2013).

Externí nábor

Otevírá možnost oslovit širší spektrum uchazečů a získat nové znalosti, zkušenosti a přístupy, které ve firmě dosud nebyly zastoupeny. Tento typ náboru bývá využíván zejména v případech, kdy organizace hledá specializované pracovníky nebo se snaží posílit svou inovační kapacitu (Armstrong, 2020).

Na druhou stranu, externí výběr bývá náročnější z hlediska nákladů, časové efektivity a rizika nesouladu uchazeče s firemní kulturou (Plamínek, 2015).

Rozhodnutí o výběru typu náboru by mělo být založeno na důkladné analýze pracovního místa, požadovaných kompetencí, časových možností i vnitřních zdrojů. V praxi bývá často nejefektivnějším řešením kombinace obou přístupů, která umožňuje flexibilně reagovat na různé personální situace (Koubek, 2021).

2.3 Externí nábor

Externí nábor představuje proces získávání zaměstnanců z vnějšího prostředí organizace. Tento přístup umožňuje rozšířit personální základnu o kandidáty s odlišnými zkušenostmi, novými znalostmi a dovednostmi, které mohou přinést inovativní přístupy a obohatit stávající pracovní kolektiv. Využití externího náboru je typické především v případech, kdy organizace nedisponuje interními pracovníky s požadovanou kvalifikací nebo potřebuje pokrýt nově vzniklé pozice v důsledku expanze, restrukturalizace či digitalizace provozu (Armstrong, 2020; Koubek, 2021).

Aby byl externí nábor efektivní, musí být promyšlený, systematický a přizpůsobený charakteru hledané pozice. Prvním krokem tohoto procesu je výběr vhodného informačního kanálu, kterým bude nabídka pracovní pozice komunikována směrem k cílové skupině uchazečů.

2.3.1 Informační kanál

Volba vhodného informačního kanálu je zásadním prvkem externího náboru, neboť určuje, jak efektivně bude pracovní nabídka prezentována potenciálním uchazečům. Jedná se o fázi, ve které organizace rozhoduje o tom, jakým způsobem a prostřednictvím jakých médií osloví cílovou skupinu kandidátů. Správně zvolený kanál významně ovlivňuje nejen kvantitu, ale především kvalitu došlých odpovědí (Dvořáková, 2012).

Mezi nejčastěji využívané náborové kanály patří online pracovní portály (např. Jobs.cz, Prace.cz), sociální sítě (zejména LinkedIn a Facebook), personální agentury, webové stránky zaměstnavatele, profesní veletrhy nebo spolupráce se školami. Moderní personalistika stále více využívá **cílenou online inzerci**, která umožňuje oslovit uchazeče na základě přesně definovaných kritérií – jako je vzdělání, lokalita, obor nebo pracovní zkušenosti (Plamínek, 2015; Kachaňáková, 2013).

Při výběru komunikačního kanálu je nezbytné zohlednit povahu obsazované pozice. Vysoce kvalifikované nebo manažerské pozice bývají často inzerovány prostřednictvím profesních sítí či přímého oslovování kandidátů (tzv. headhunting), zatímco na operativní a administrativní místa se zpravidla využívají veřejné portály nebo personální agentury (Koubek, 2021).

Výběr kanálu je rovněž ovlivněn rozpočtovými možnostmi zaměstnavatele a časovým tlakem. Některé kanály, jako např. vlastní webové stránky nebo sociální sítě, jsou relativně nízkonákladové, ale vyžadují aktivní správu a cílený obsah. Jiná média, jako jsou agentury či

placená inzerce, představují vyšší finanční náklady, ale přinášejí širší zásah a profesionální podporu (Armstrong, 2020).

Efektivní výběr informačního kanálu je tedy výsledkem strategického rozhodnutí, které musí reflektovat cílovou skupinu kandidátů, požadovaný profil uchazeče i vnitřní možnosti organizace.

2.3.2 Prověřování životopisů

Prvním krokem výběrového řízení je **prověřování životopisů**, které slouží k identifikaci vhodných kandidátů pro další fáze náborového procesu. Tento proces spočívá v analýze informací obsažených v životopisech, jako jsou dosažené vzdělání, profesní zkušenosti a odborné dovednosti uchazečů. Zároveň se sleduje jejich relevance k požadavkům dané pracovní pozice (Koubek, 2021).

Důležitým aspektem této selekce je zajištění objektivitu a spravedlivého přístupu ke všem uchazečům. Screening by měl být prováděn nestranně, bez jakékoli diskriminace na základě věku, pohlaví, etnického původu nebo jiných osobních charakteristik. Zaměřuje se výhradně na profesní kompetence a pracovní historii jednotlivců.

Po vyhodnocení životopisů následuje detailnější posouzení dovedností uchazečů, aby bylo možné vybrat ty, kteří nejlépe odpovídají požadavkům pozice. Tento proces pomáhá zaměstnavatelům zúžit výběr a soustředit se na kandidáty s největším potenciálem. Na základě této analýzy náborový tým vytváří seznam uchazečů, kteří postoupí do další fáze výběrového řízení, jako jsou pohovory či testování schopností (Armstrong, 2020).

2.3.3 Telefonický pohovor

Jedním z úvodních kroků výběrového řízení je **telefonický pohovor**, který slouží k prvotnímu posouzení uchazečů před jejich případným postupem do dalších fází výběrového procesu. Tento krátký rozhovor umožňuje personalistům ověřit základní informace o uchazeči, jeho zájem o nabízenou pozici a celkovou způsobilost pro danou roli.

Hlavním účelem telefonického předvýběru je eliminace nevhodných kandidátů v rané fázi procesu, což pomáhá zaměstnavatelům optimalizovat výběrové řízení a snížit náklady na následné osobní pohovory a testování. Zároveň tento krok šetří čas i samotným uchazečům, kteří se mohou ujistit, zda jejich představy odpovídají podmínkám nabízené pozice (Koubek, 2021).

Během telefonické konzultace náboráři kladou otázky zaměřené na pracovní zkušenosti, klíčové dovednosti, očekávání kandidáta a jeho motivaci. Tento kontakt navíc umožňuje posoudit komunikační schopnosti uchazeče, jeho profesionální vystupování a případné jazykové znalosti, které mohou být pro některé pozice klíčové (Dvořáková, 2012).

Tento předběžný kontakt hraje klíčovou roli při identifikaci nejvhodnějších kandidátů a pomáhá organizaci zajistit, že do dalších fází postoupí pouze ti, kteří skutečně odpovídají požadavkům dané pozice (Armstrong, 2020).

2.3.4 Osobní pohovor

Osobní pohovor představuje jednu z nejdůležitějších fází výběrového řízení, během níž dochází k přímé interakci mezi uchazečem a zaměstnavatelem. Tento krok umožňuje nejen ověřit odbornou kvalifikaci a zkušenosti kandidáta, ale také posoudit jeho osobnostní rysy, pracovní styl a celkovou kompatibilitu s firemní kulturou (Bělohlávek, 2016).

Díky osobnímu setkání může zaměstnavatel detailně analyzovat **komunikační schopnosti, profesionální vystupování a způsob řešení různých pracovních situací**. Pohovor tak slouží nejen k ověření informací uvedených v životopisu, ale také k posouzení schopnosti kandidáta efektivně reagovat na otázky a argumentovat své postoje (Koubek, 2021).

Na druhé straně i uchazeč využívá tuto příležitost k lepšímu porozumění pracovním podmínkám, očekáváním zaměstnavatele a celkovému fungování organizace. Důležité je, aby se kandidát cítil dostatečně informovaný a měl možnost klást otázky ohledně pracovního prostředí, hodnot společnosti či možného kariérního růstu (Dvořáková, 2012).

Strukturované vedení pohovoru je zásadní pro dosažení objektivitu a spravedlivého hodnocení. Dobře připravený zaměstnavatel by měl klást relevantní otázky, které mu umožní porovnat jednotlivé uchazeče na základě jasně stanovených kritérií. Přípravenost a profesionální přístup k osobním pohovorům zvyšují pravděpodobnost výběru nejvhodnějšího kandidáta, který bude nejen splňovat požadavky na danou pozici, ale zároveň přispěje k dlouhodobé stabilitě a rozvoji společnosti (Bělohlávek, 2016).

2.3.5 Ověřování minulosti a referencí uchazečů

Jedním z posledních kroků výběrového řízení je **důkladné prověřování minulosti a referencí uchazeče**, které zaměstnavatelům poskytuje ověřené informace o jeho profesních zkušenostech a důvěryhodnosti. Tento proces pomáhá identifikovat případné nesrovnalosti v životopise,

zhodnotit pracovní styl uchazeče a potvrdit jeho kvalifikaci na základě informací získaných od předchozích zaměstnavatelů.

Prověřování referencí se obvykle soustředí na pracovní morálku, spolehlivost, odborné znalosti a týmovou spolupráci. Personalisté kontaktují bývalé nadřízené, aby získali objektivní zpětnou vazbu na pracovní výkonnost kandidáta a jeho přínos v předchozích zaměstnáních. Tento krok zároveň slouží k minimalizaci rizik spojených s náborem nevhodného uchazeče (Koubek, 2021).

Další součástí ověřování minulosti je kontrola záznamů v trestním rejstříku, která je běžnou praxí zejména u pracovních pozic vyžadujících vysokou míru odpovědnosti, jako jsou finanční, právní či vedoucí pozice. Tato kontrola pomáhá chránit firmu před potenciálními právními komplikacemi a zajišťuje bezpečnost na pracovišti (Dvořáková, 2012).

V některých případech mohou personalisté využít i **další metody ověřování**, jako jsou behaviorální pohovory, strukturované dotazníky nebo psychologické testy, které umožňují hlubší analýzu osobnostních rysů a profesních kompetencí kandidáta. Pečlivé prověření referencí a minulosti uchazeče tak pomáhá firmě učinit informované rozhodnutí a vybrat zaměstnance, kteří budou odpovídat požadavkům organizace (Barták, 2019).

2.3.6 Assessment centrum

Assessment testy představují důležitý nástroj pro efektivní hodnocení uchazečů v rámci výběrového řízení. Umožňují zaměstnavatelům objektivně posoudit dovednosti, profesní způsobilost a potenciál kandidátů na základě konkrétních úkolů a testování jejich reakcí v reálných pracovních situacích. Díky tomu lze snížit riziko subjektivního hodnocení a učinit rozhodnutí založená na měřitelných výsledcích (Koubek, 2021).

Assessment testy se mohou zaměřovat na **odborné znalosti, kognitivní schopnosti, řešení problémů, komunikační dovednosti či týmovou spolupráci**. Mezi nejčastěji používané metody patří **psychometrické testy, případové studie, simulační úkoly, testy logického myšlení a osobnostní dotazníky**. Výhodou těchto testů je jejich **objektivita**, standardizace a možnost porovnání jednotlivých uchazečů na základě stejných kritérií (Dvořáková, 2012).

Pro komplexnější hodnocení uchazečů se využívá **Assessment centrum (dále jen AC)**, které kombinuje různé metody testování a poskytuje personalistům detailnější pohled na schopnosti kandidátů. AC se často používá při výběru manažerských pracovníků, specialistů nebo při identifikaci talentů v rámci firmy. Uchazeči během AC absolvují několik testovacích úkolů,

včetně simulovaných pracovních situací, skupinových cvičení, případových studií a individuálních pohovorů, což umožňuje posoudit nejen jejich odborné znalosti, ale i schopnost týmové spolupráce, rozhodování pod tlakem a přizpůsobivost (Kociánová, 2016).

Velkou výhodou AC je **možnost komplexního hodnocení uchazečů z více úhlů pohledu**. Proces je zpravidla veden více hodnotiteli, což pomáhá eliminovat subjektivní předsudky a zajišťuje spravedlivé posouzení kandidátů. Další přínos AC spočívá v tom, že uchazeči si mohou lépe uvědomit své silné a slabé stránky, což jim poskytuje zpětnou vazbu užitečnou pro jejich profesní rozvoj (Barták, 2019).

2.3.7 Nabídka pracovní pozice

Po úspěšném absolvování všech předchozích fází výběrového řízení následuje poslední etapa celého procesu, a to **formální nabídka zaměstnání**.

Tato fáze představuje rozhodující moment, v němž organizace oficiálně sděluje vybranému uchazeči, že byl zvolen pro obsazení konkrétní pracovní pozice. Součástí nabídky je zpravidla písemný dokument obsahující klíčové informace o pracovní náplni, mzdových podmínkách, termínu nástupu, systému benefitů i organizačním zařazení (Kociánová, 2016).

Nabídka práce by měla být koncipována **jasně, srozumitelně a transparentně**, aby eliminovala možnost nedorozumění a předešla případným sporům. Kromě základních náležitostí, jako je výše mzdy, pracovní doba, místo výkonu práce a specifikace hlavních pracovních činností, může dokument obsahovat i další informace související s podmínkami zaměstnání a očekáváním zaměstnavatele (Koubek, 2021).

Součástí závěrečné fáze nábory je rovněž volba typu pracovněprávního vztahu a konkrétní formy úvazku. Nejčastější formou je **hlavní pracovní poměr**, uzavíraný na základě pracovní smlouvy podle § 33 a násl. zákoníku práce (zákon č. 262/2006 Sb.). Tento vztah je charakteristický pravidelnou pracovní dobou, sociálním a zdravotním pojištěním hrazeným zaměstnavatelem a vyšší mírou stability pro obě strany (Dvořáková, 2012).

Vedle hlavního pracovního poměru se v praxi často využívají i **dohody o pracích konaných mimo pracovní poměr**, a to zejména **dohoda o provedení práce (DPP)** a **dohoda o pracovní činnosti (DPČ)**.

DPP je vhodná pro krátkodobé a příležitostné činnosti, přičemž rozsah práce nesmí překročit 300 hodin ročně u jednoho zaměstnavatele. DPČ je flexibilnější a umožňuje zaměstnanci

pracovat pravidelně do poloviny stanovené týdenní pracovní doby, přičemž poskytuje nárok na nemocenské pojištění a částečně i na další benefity (Šubrtová, 2019; Zákon č. 262/2006 Sb.).

Volba typu pracovního poměru bývá ovlivněna charakterem pracovní pozice, předpokládanou délkou spolupráce, požadavky na flexibilitu a mírou odpovědnosti, kterou zaměstnavatel od pracovníka očekává. V praxi je běžné přizpůsobit formu pracovního úvazku konkrétním potřebám oddělení nebo projektu, a to například prostřednictvím zkráceného pracovního úvazku, práce na dobu určitou či jiné flexibilní formy zaměstnání (Koubek, 2021).

U pozic vyžadujících vyšší kvalifikaci, odbornou specializaci nebo zkušenosti je běžné, že organizace poskytne uchazeči prostor pro jednání o podmínkách smlouvy. Tento postup umožňuje vytvořit oboustranně výhodné podmínky spolupráce a posílit motivaci nového zaměstnance k dlouhodobému setrvání v organizaci.

Po uzavření pracovní smlouvy začíná příprava na nástup nového zaměstnance, která je součástí adaptačního procesu, známého jako onboarding. Jeho hlavním cílem je usnadnit novému pracovníkovi začlenění do organizace, představit mu pracovní prostředí, kolektiv, organizační strukturu, firemní kulturu a základní pravidla fungování (Urban, 2013).

Klíčovou roli zde hraje vstupní školení, jehož nedílnou součástí je i oblast **bezpečnosti a ochrany zdraví při práci (BOZP)**.

Podle zákoníku práce (§ 103 zákona č. 262/2006 Sb.) je zaměstnavatel povinen zajistit, aby každý zaměstnanec absolvoval vstupní školení BOZP a byl prokazatelně seznámen s riziky na pracovišti, zásadami bezpečné práce a pravidly požární ochrany. Školení probíhá zpravidla v den nástupu a je zaměřeno nejen na právní a organizační aspekty, ale i na praktické dovednosti a krizové situace. Kromě BOZP bývá součástí vstupního školení také agenda interních směrnic, etického kodexu a pracovních postupů (Šubrtová, 2019).

Kvalitně zpracovaný onboarding a důsledně provedené vstupní školení přispívají k rychlejší integraci zaměstnance, prevenci pracovních úrazů a vytvoření pozitivního vztahu k zaměstnavateli. Tím se zároveň snižuje riziko fluktuace a zvyšuje pravděpodobnost dlouhodobého setrvání pracovníka v organizaci (Armstrong, 2020).

2.3.8 Adaptační proces zaměstnanců

Proces adaptace nových zaměstnanců, označovaný také jako onboarding, představuje důležitou součást řízení lidských zdrojů. Jeho cílem je systematické a efektivní začlenění pracovníků do

firemního prostředí, organizační struktury a podnikové kultury. Dobře nastavený adaptační proces napomáhá rychlé orientaci v novém pracovním prostředí, podporuje motivaci zaměstnance a urychluje dosažení požadované výkonnosti (Armstrong, 2020).

Onboarding zahrnuje nejen seznámení nového zaměstnance s organizačními postupy, interními pravidly a hodnotami společnosti, ale také jeho **praktickou a sociální integraci** do pracovního kolektivu. Jak uvádí Koubek: „Adaptace představuje proces přizpůsobování nového pracovníka podmínkám v organizaci, aby byl schopen plnit své pracovní úkoly a zároveň se co nejrychleji stal členem pracovního kolektivu“ (Koubek, 2015, s. 275).

Nedílnou součástí adaptačního procesu by mělo být i **systematické školení**, které rozvíjí jak odborné znalosti (**hard skills**), tak měkké dovednosti (**soft skills**) nového zaměstnance. Školení hard skills zahrnuje především praktické dovednosti potřebné pro výkon konkrétní pracovní pozice – například ovládání technologií, interních systémů, specializovaných nástrojů či bezpečnostních postupů. Tato školení jsou obvykle vedena odborníky nebo interními lektory a tvoří základ pro kvalitní profesní výkon (Dvořáková, 2012).

Naopak školení soft skills se zaměřuje na mezilidskou komunikaci, týmovou spolupráci, zvládnutí stresu, time management, řešení konfliktů či asertivní vystupování. Tyto dovednosti jsou zásadní pro úspěšné začlenění do týmu a efektivní fungování v rámci firemní kultury. Moderní přístupy k onboardingu proto doporučují kombinovat obě oblasti školení – technické i interpersonální – čímž dochází k posílení profesní i sociální kompetence nového pracovníka (Kociánová, 2010).

Dalším důležitým prvkem adaptace je **pravidelná zpětná vazba**, která umožňuje sledovat pokroky nového zaměstnance a případně upravit adaptační plán dle aktuálních potřeb. Jak upozorňuje Kociánová (2010), průběžné hodnocení a otevřená komunikace s nadřízeným nebo mentorem mohou významně přispět ke zvýšení spokojenosti zaměstnance a úspěšnému zvládnutí této přechodné fáze.

Efektivně řízená adaptace přináší organizaci řadu dlouhodobých výhod. Mezi nejvýznamnější patří snížení fluktuace, posílení loajality, zrychlení profesního růstu a vytvoření stabilního a výkonného týmu. Investice do kvalitního adaptačního programu se tak firmě vrací nejen ve formě vyšší produktivity, ale i lepšího pracovního klimatu a reputace zaměstnavatele (Armstrong, 2020).

Vzhledem k neustálým změnám v pracovním prostředí a zvyšujícím se nárokům na zaměstnance je žádoucí, aby organizace pravidelně **hodnotily a aktualizovaly své adaptační programy**. To zahrnuje sledování nových trendů v oblasti personalistiky, využívání digitálních technologií (např. e-learning, online mentoring) a přizpůsobení obsahu školení specifickým potřebám jednotlivých profesních skupin.

Závěrem lze konstatovat, že **komplexní a strategicky řízený adaptační proces**, který zahrnuje jak zaškolení v technických oblastech, tak rozvoj sociálních dovedností, je nezbytným předpokladem pro úspěšné začlenění zaměstnanců a jejich dlouhodobou pracovní spokojenost. Organizace by proto měly věnovat dostatečnou pozornost tvorbě, realizaci i evaluaci adaptačních programů s cílem podpořit výkonnost a stabilitu svého personálu (Kociánová, 2010).

2.4 Shrnutí druhé části

Tato kapitola se věnovala procesu získávání zaměstnanců jako klíčové součásti řízení lidských zdrojů. Popsala význam personálního plánování, volbu mezi interním a externím náborem a jednotlivé fáze výběrového řízení. Dále se zaměřila na jednotlivé fáze procesu získávání zaměstnanců, a to konkrétně na výběr komunikačního kanálu, prověřování uchazečů, pohovory, assessment centra, až po uzavírání pracovního poměru a adaptaci zaměstnanců včetně školení a rozvoje dovednost

METODIKA

Hlavním nadefinovaným cílem této bakalářské práce je navrhnout opatření, která povedou ke zlepšení procesu získávání zaměstnanců ve vybraném podniku. Aby bylo možné cíl naplnit, bude práce rozdělena do dvou částí, a to do teoretické části a praktické části. V teoretické části bude provedena literární rešerše, a to zejména z oblasti managementu a řízení lidských zdrojů, a to jak z tuzemských, tak zahraničních literárních pramenů.

V rámci daných literárních pramenů budou použity knižní zdroje, ale autor se také zaměří na práci s časopiseckými zdroji a to na platformách Web of Science a Google Scholar, které budou sloužit k zjištění současného vědění světa dané problematiky. Literární a časopisecká rešerše bude sloužit jako základ pro teoretické předpoklady pro možná doporučení.

V souvislosti s moderními přístupy k akademickému výzkumu byla při zpracování této práce využita umělá inteligence, a to především ke kontrole gramatiky a stylistiky, formátování a úpravě textu, tvorbě osnovy, generování nápadů a při shromažďování informací. AI byla dále nápomocná při orientaci v odborných tématech a při výběru vhodných metod pro zpracování údajů. Všechny informace získané pomocí nástrojů AI byly následně ověřeny a citovány v souladu s akademickými standardy. Toto využití přispívá k transparentnosti metodologického postupu a odráží schopnost autora efektivně využívat moderní digitální nástroje.

Praktická část bude zaměřena na analýzu procesu získávání zaměstnanců v konkrétní společnosti působící na českém maloobchodním trhu. Vzhledem k tomu, že podnik neposkytl souhlas k využití interních dokumentů ani neveřejných dat, bylo rozhodnuto o anonymizaci jeho identity.

V celé práci bude tedy označován fiktivním názvem DILL, s. r. o. Veškeré uvedené informace, popisy organizační struktury a personálních procesů budou vycházet z obecné inspirace reálným fungováním daného typu organizace a budou sloužit výhradně ke studijním účelům a ilustraci analyzovaného tématu.

Praktická část bude realizována ve čtyřech hlavních fázích, které se budou zaměřovat na sběr a analýzu relevantních informací v kontextu personální struktury a procesu nábory. Použité výzkumné metody budou zahrnovat analýzu dokumentů, pozorování, řízené pohovory a syntézu informací, která povede k identifikaci klíčových silných i slabých stránek současného náborového procesu.

Sběr dat

V této fázi budou data sbírána na základě předem stanovených metod a postupů, které budou odpovídat cílům práce. Data budou získávána jak z interních, tak externích zdrojů, přičemž pozornost bude věnována relevantním dokumentům a informacím, které mohou přispět k analýze personálního procesu v podniku.

Práce s organizačními dokumenty společnosti

V této fázi bude provedena analýza organizačních dokumentů firmy, jako jsou interní směrnice, politiky týkající se nábory a výběru zaměstnanců, a další relevantní materiály. Analýza těchto dokumentů poskytne základní informace o struktuře náborového procesu a jeho klíčových aspektech. Pozornost bude věnována tomu, jak jsou interní dokumenty politiky řízení lidských zdrojů aplikovány v praxi, což umožní formulovat konkrétní doporučení pro optimalizaci procesu nábory.

Pozorování

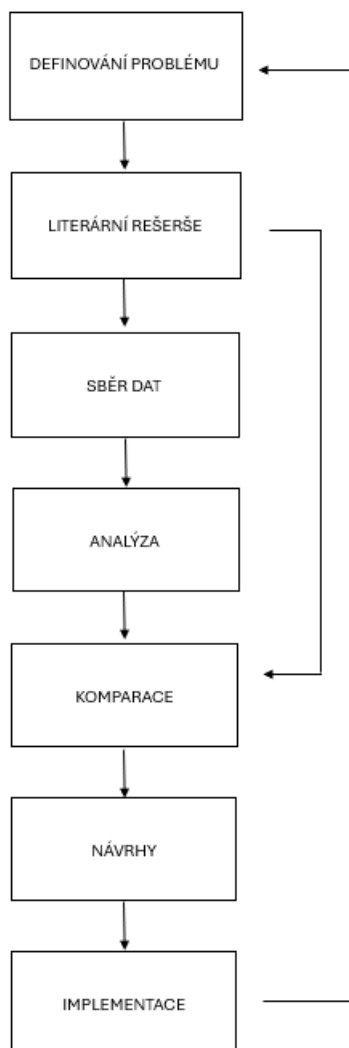
V této fázi bude realizováno pozorování vybraných procesů týkajících se nábory a výběru zaměstnanců. Pozorování bude probíhat v reálném pracovním prostředí podniku, kde budou sledovány interakce mezi personalisty a uchazeči o zaměstnání, stejně jako samotný průběh náborového procesu. Cílem této fáze je syntéza informací získaných přímo z praxe a identifikace možných mezer nebo problémů v současném náborovém procesu. Pozorování poskytne empirická data, která budou podpořena a dále rozvinuta v analýze.

Řízené pohovory

V rámci této fáze budou realizovány řízené polostrukturované rozhovory s vybranými klíčovými osobami zapojenými do procesu nábory a výběru zaměstnanců ve společnosti. Rozhovory proběhly individuálně, a to dle časových možností respondentů a s ohledem na provozní potřeby společnosti. Byly vedeny formou kombinace otevřených a doplňujících otázek, přičemž otevřené otázky umožnily získat hlubší náhled na konkrétní situace, osobní zkušenosti a názory respondentů. Strukturované části rozhovorů naproti tomu zajistily sběr jednotných informací důležitých pro porovnání a analýzu jednotlivých fází náborového procesu.

Analýza dat bude provedena, na základě zjištění z analýzy a komparace s teoretickými předpoklady, které se autor bude snažit navrhnout jako doporučení ke zlepšení k současného stavu. Zlepšení bude autor verifikovat tak, že je představí vedení, které společnost buďto implementuje nebo nikoliv.

Pro zachování její anonymity nebude název společnosti uveden.



Obrázek 3: Metodika

ZDROJ: vlastní

3 PŘEDSTAVENÍ VYBRANÉ SPOLEČNOSTI

Tato kapitola bude zaměřena na představení vybrané obchodní společnosti, její historii, základním údajům a organizačnímu uspořádání. Cílem je poskytnout přehled o vnitřní struktuře společnosti, která je předmětem analýzy v praktické části této bakalářské práce.

Praktická část této bakalářské práce je zaměřena na analýzu procesu získávání zaměstnanců u vybraného obchodního řetězce, který působí na českém trhu v oblasti maloobchodu. Vzhledem k tomu, že daný podnik neposkytl souhlas k využití neveřejných informací ani interních dat, bylo pro účely této práce rozhodnuto o anonymizaci jeho identity. V následujících kapitolách bude proto tento subjekt označován pracovním názvem **DILL, s. r. o.**

Veškeré použité informace a data, které se vztahují k popisu organizační struktury, náborovým procesům a procesu získávání zaměstnanců, jsou pouze inspirovány reálným fungováním konkrétní společnosti. Slouží výhradně ke studijním účelům a k ilustraci dané problematiky v rámci zpracování bakalářské práce.

3.1 Základní informace

Společnost DILL, s. r. o., je přední maloobchodní řetězec, který působí na českém trhu od roku 2003. Od svého vstupu do České republiky si vybudovala silné postavení v oblasti prodeje potravin a spotřebního zboží, a to díky důrazu na jednoduchý obchodní model, efektivní logistiku a výhodný poměr ceny a kvality nabízených produktů.

V roce 2025 společnost otevřela svou **321. prodejnu** na území České republiky. Prodejní síť pokrývá celé území státu a je průběžně modernizována s cílem zvyšování zákaznického komfortu a provozní efektivity. Správa klíčových procesů, plánování a řízení provozu je centralizována v **centrálním sídle společnosti**, které se nachází v **Praze – Stodůlkách**.

DILL, s. r. o., je součástí mezinárodní skupiny působící ve více než 30 zemích světa. Nejvýrazněji je zastoupena na trzích střední, západní a jižní Evropy, konkrétně například v Německu, Rakousku, Polsku, Francii, Španělsku, Itálii, Maďarsku, Rumunsku, Slovensku, Nizozemsku či Belgii. V posledních letech rozšířila své aktivity také do Spojených států amerických a některých dalších mimoevropských zemí.

K zajištění plynulého zásobování svých provozoven využívá podnik **šest logistických center**, rozmístěných strategicky po území České republiky. Jedná se o následující lokality:

- **Brandýs nad Labem**
- **Cerhovice**
- **Měřín (Stránecká Zhoř)**
- **Olomouc**
- **Buštěhrad**
- **Bravantice**

DILL, s. r. o., je dlouhodobě vnímána jako stabilní a atraktivní zaměstnavatel, který se zaměřuje na systematický rozvoj svých zaměstnanců, udržitelnost personální strategie a inovace v oblasti řízení lidských zdrojů. Efektivní organizace náborových procesů patří mezi hlavní priority podniku, a právě této oblasti je věnována následující analýza.

3.2 Historie společnosti

Základy společnosti DILL, s. r. o., sahají do 30. let 20. století, kdy v Německu vznikla malá velkoobchodní firma zaměřená na potraviny. Skutečný rozvoj však nastal až v 70. letech, kdy byl zahájen provoz prvních maloobchodních prodejen fungujících na principu diskontního modelu – tedy nabídky omezeného, avšak kvalitního sortimentu za nízké ceny. Tento koncept se velmi rychle ukázal jako úspěšný a vedl k rychlé expanzi po celém Německu.

V následujících desetiletích došlo k významnému rozšíření činnosti i mimo hranice Německa. Postupně začaly vznikat pobočky v dalších evropských zemích, a později i mimoevropských regionech. Dnes patří společnost, jejíž součástí je i česká dceřiná společnost DILL, s. r. o., mezi největší a nejúspěšnější maloobchodní řetězce v Evropě.

3.3 Organizační uspořádání společnosti

Pro lepší porozumění vnitřnímu fungování společnosti je vhodné blíže se zaměřit na její organizační strukturu. Tato kapitola poskytuje přehledné nahlédnutí do rozdělení jednotlivých oddělení a jejich vzájemných vazeb. Organizační struktura je klíčovým prvkem efektivního řízení každého podniku, jelikož určuje rozložení pravomocí, odpovědností a kompetencí mezi jednotlivými pracovními pozicemi a útvary.

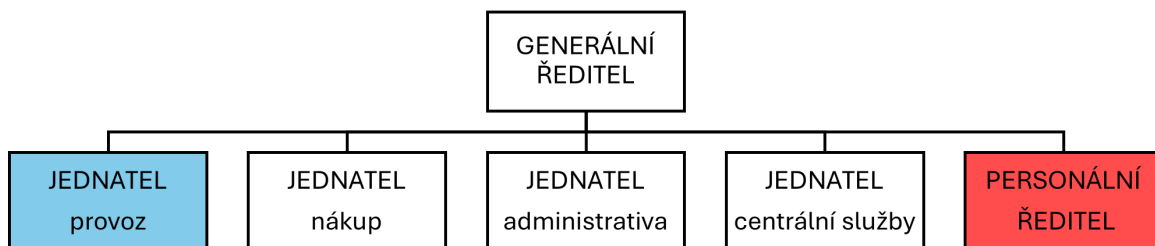
V následujících částech je detailně popsáno organizační uspořádání společnosti DILL, s. r. o., přičemž pozornost bude věnována zejména klíčovému oddělení.

Organizační struktura společnosti DILL, s. r. o., je řízena na nejvyšší úrovni **generálním ředitelem**, který zastává vrcholnou výkonnou pozici v podniku. Generální ředitel je zodpovědný za celkovou strategii společnosti, její dlouhodobý rozvoj a zastupuje společnost navenek. Přímo pod jeho vedení spadá **pět jednatelů**, z nichž každý odpovídá za specifický resort a vede příslušná oddělení.

Jedná se o následující strukturu:

- **Jednatel odpovědný za provoz** – má na starosti řízení celého oddělení provozu, včetně vedení logistických center, maloobchodní sítě a regionálního managementu.
- **Jednatel pro administrativu** – zodpovídá za správu klíčových podpůrných oblastí, a to konkrétně resortů práva, financí, controllingu, IT, interního auditu, zákaznické péče a rozvoje společnosti. Tento jednatel zajišťuje stabilní administrativní zázemí a efektivní fungování vnitropodnikových služeb.
- **Jednatel pro nákup** – řídí celý nákupní proces společnosti, včetně strategického plánování sortimentu, vyjednávání s dodavateli a optimalizace nákupních podmínek.
- **Jednatel pro centrální služby** – odpovídá za úseky nemovitostí, technického nákupu, facility managementu a bezpečnosti práce. V jeho zodpovědnosti je zajištění technického a provozního zázemí společnosti, včetně správy majetku a dodržování bezpečnostních standardů.
- **Personální ředitel (HR)** – jeho odpovědností je strategické řízení personální politiky společnosti, zahrnující nábor, vzdělávání, rozvoj zaměstnanců a péči o pracovní prostředí.

Tato struktura vrcholného vedení je navržena tak, aby jednotliví jednatelé efektivně řídili své oblasti a zároveň úzce spolupracovali při naplňování společných cílů společnosti. Jasně vymezené kompetencí mezi jednotlivými jednateli přispívá k transparentnímu a účinnému řízení celého podniku.



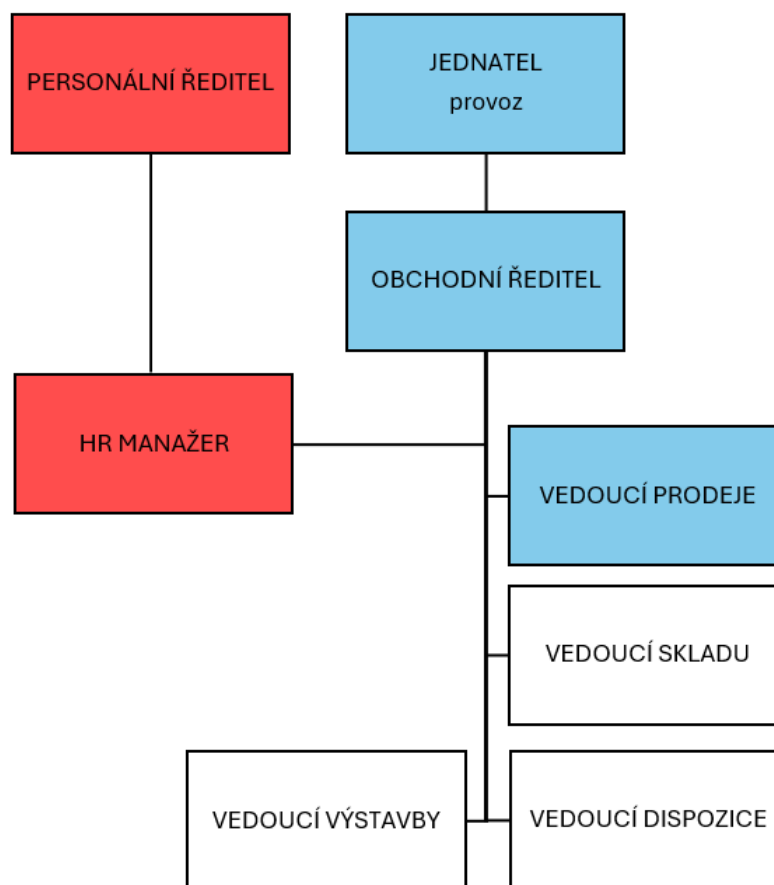
Obrázek 4: Struktura vrcholný management

ZDROJ: vlastní

V následující podkapitole **3.3.1** bude podrobně rozebrána dílčí organizační struktura **oddělení provozu** a to z důvodu, že praktická část této bakalářské práce se zaměřuje na analýzu procesu získávání zaměstnanců v rámci organizační struktury jednotlivých prodejen – počínaje nejnižšími pozicemi, jako je například uklízečka, až po nejvyšší pozici, manažera prodejny. Z tohoto důvodu bude v následující podkapitole podrobně rozpracována struktura oddělení provozu od pozice obchodního ředitele až po organizační strukturu samotných prodejen.

Následně součástí kapitoly **3.3.1** bude zpracována podrobně dílčí organizační struktura, a to **personálního oddělení** logistického centra vedeného obchodním ředitelem, následně pak HR manažerem. Organizační struktura bude zpracována tak, aby bylo možné lépe nahlédnout do procesů získávání zaměstnanců pod příslušným logistickým centrem ve vybrané obchodní společnosti.

3.3.1 Oddělení provozu



Obrázek 5: Struktura oddělení provozu

ZDROJ: vlastní

Oddělení provozu tvoří klíčovou součást organizační struktury společnosti DILL, s. r. o., neboť zajišťuje každodenní chod maloobchodní sítě a logistických procesů. Cílem tohoto oddělení je zabezpečit efektivní fungování poboček, správu zásob, podporu prodeje a koordinaci dalších provozních činností.

Na vrcholu této organizační části stojí **jednatel odpovědný za provoz**, který přímo podléhá generálnímu řediteli společnosti. Pod vedením jednatele jsou zřízena **logistická centra**, která představují základní organizační jednotky provozu v jednotlivých regionech. Každé logistické centrum je řízeno **obchodním ředitelem**, který je odpovědný za provozní, personální i obchodní výsledky v rámci daného regionu.

Obchodní ředitel logistického centra má pod sebou **pět klíčových vedoucích pracovníků**, kteří odpovídají za konkrétní oblasti provozu:

- **Vedoucí prodeje** – řídí regionální manažery a je odpovědný za fungování maloobchodních jednotek v daném regionu, včetně obchodních výsledků, standardů kvality a personálního zajištění.
- **Vedoucí skladu** – zajišťuje správu skladového hospodářství, logistiku, kontrolu zásob a tok zboží mezi skladem a prodejny.
- **Vedoucí oddělení dispozice a podpory prodeje** – zodpovídá za cenové označení na prodejnách, prezentace zboží, pokladní a IT systémy.
- **Vedoucí oddělení výstavby a přestaveb** – má na starosti plánování, realizaci a dohled nad stavebními úpravami prodejen a podporu nových projektů v rámci expanze.
- **HR manažer** – odpovídá za personální agendu v rámci logistického centra, včetně nábory, rozvoje a vzdělávání zaměstnanců.

Organizační struktura pod vedením vedoucího prodeje

Vedoucí prodeje koordinuje činnost **regionálních manažerů** (dále jen RM), z nichž každý má na starosti několik prodejen v rámci geograficky vymezené oblasti. Regionální manažer odpovídá za obchodní výsledky jednotlivých poboček, zajištění personální kapacity, dodržování firemních standardů a podporu manažerů prodejen.

RM jsou přímými nadřízenými **manažerům prodejen**, kteří tvoří základní výkonnou jednotku v provozní struktuře. Manažer prodejny je odpovědný za každodenní řízení konkrétní pobočky, vedení zaměstnanců, komunikaci se zákazníky, plnění obchodních cílů a realizaci stanovených marketingových aktivit.

Organizační struktura prodejen

Organizační struktura jednotlivých prodejen společnosti DILL, s. r. o., je navržena tak, aby umožňovala efektivní řízení provozu, plynulé zásobování, vysokou úroveň zákaznického servisu a motivované pracovní prostředí.

V čele každé prodejny stojí **manažer prodejny** (dále jen MP), který zajišťuje její každodenní chod, plnění obchodních cílů, vedení personálu a dodržování interních i legislativních standardů.

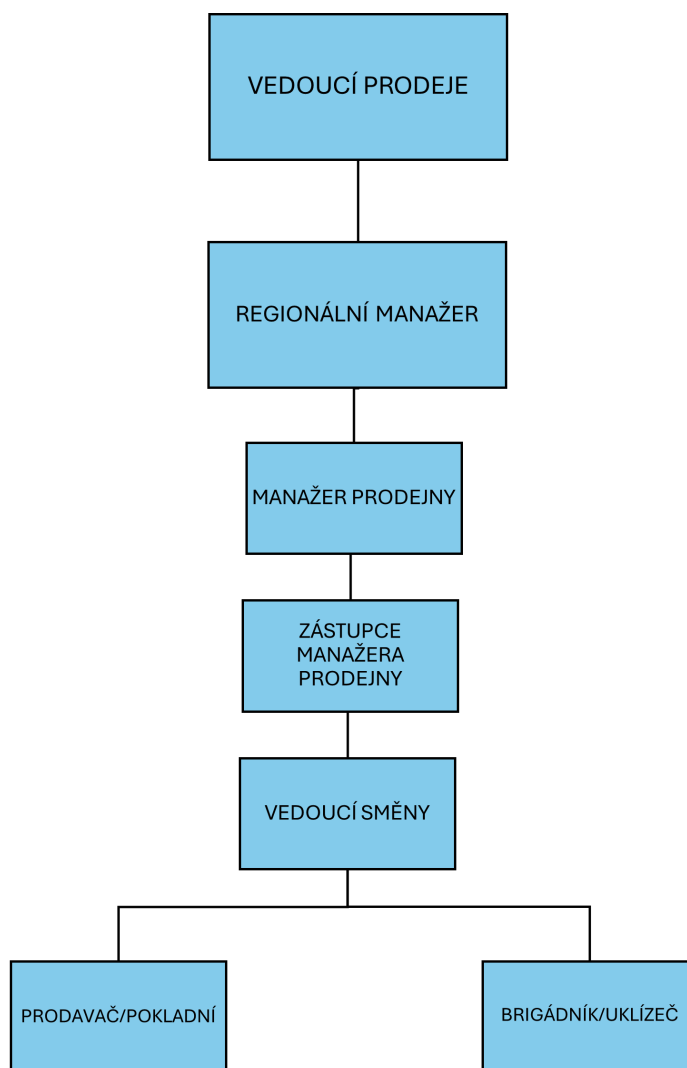
Přímo podřízenou pozicí manažera je **zástupce manažera prodejny** (dále jen ZMP), který slouží jako pravá ruka manažera a přebírá jeho povinnosti v době nepřítomnosti. Zástupce se aktivně podílí na plánování směn, kontrole provozu, zásobování i vedení směn, a je důležitým článkem při předávání informací mezi vedením prodejny a týmem zaměstnanců.

Na další úrovni organizační struktury se nachází pozice **vedoucího směny** (dále jen VS), který je zodpovědný za organizaci a koordinaci pracovníků během konkrétní směny. Zajišťuje plnění denních úkolů, řeší provozní problémy, komunikuje s kolegy i zákazníky a dohlíží na dodržování stanovených standardů v oblasti prodeje i hygieny.

Na výkonné úrovni se pak nachází základní provozní personál – **prodavači/pokladní** (dále jen PP), kteří zajišťují přímý kontakt se zákazníky, obsluhu pokladního systému, doplňování zboží, rozpékání pečiva a udržování pořádku v prodejní ploše. Jsou důležitou součástí zákaznické zkušenosti a spoluvytvářejí image společnosti navenek.

Na nejnižší úrovni organizační struktury se nachází **brigádník/výpomoc** (dále jen BRG), která vypomáhá zejména při vyšší provozní zátěži a v obdobích čerpání dovolených ze strany stálých zaměstnanců. Vykonává obdobné činnosti jako prodavač/pokladní, avšak není plně proškolen na všechny úkony a má omezený rozsah zodpovědnosti.

Vedle stálých pracovníků působí na prodejně také pozice **uklízeče/ky**, která je zodpovědná za udržování čistoty a hygieny v prodejních i zázemních prostorách. Tato pozice přispívá tak k celkové reprezentativnosti provozovny a pohodlí zákazníků i zaměstnanců.



Obrázek 6: Struktura prodejny

ZDROJ: vlastní

Tato hierarchická struktura umožňuje přehledné rozdělení odpovědností, operativní řízení provozu a podporu týmové spolupráce, což přispívá ke kvalitnímu fungování jednotlivých poboček v rámci celé obchodní sítě.

Organizační struktura pod vedením HR manažera

Přímým nadřízeným HR manažera je obchodní ředitel logistického centra, zároveň ale z hlediska disciplinárních záležitostí se HR manažer zodpovídá personálnímu řediteli společnosti.

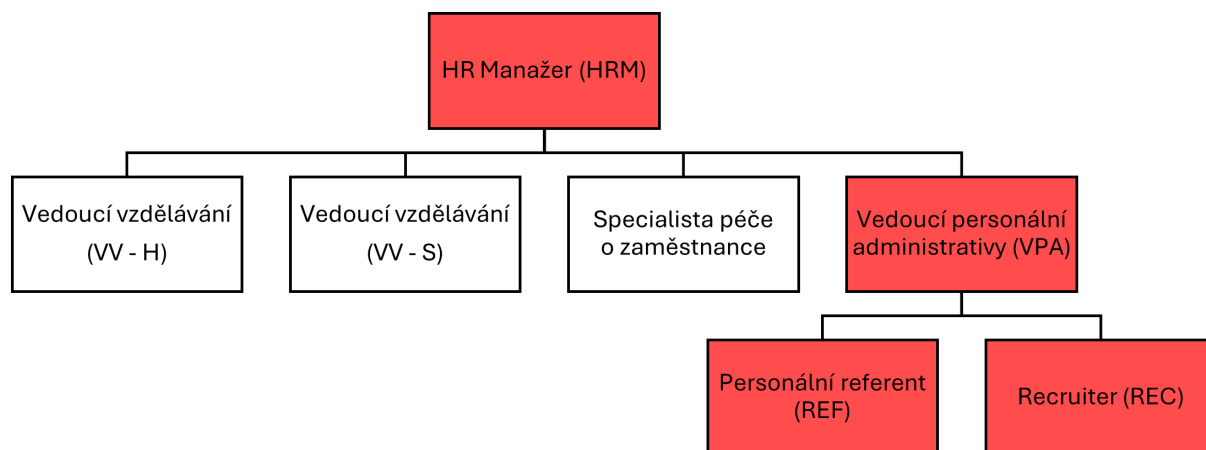
HR manažer rovněž **monitoruje a vyhodnocuje personální ukazatele**, mezi které patří například fluktuace, nemocnost, efektivita nábory, úroveň spokojenosti zaměstnanců.

Na základě těchto dat navrhuje opatření k optimalizaci pracovního prostředí. Součástí jeho kompetencí je také **komunikace s vedoucími ostatních oddělení** a spolupráce na personálním plánování a na zavádění nových personálních procesů. V neposlední řadě HR manažer zajišťuje, aby všechny personální činnosti probíhaly v souladu s platnou legislativou a interními předpisy společnosti.

Pod vedení **HR manažera** (dále jen HRM) logistického centra spadá několik klíčových pozic, které zajišťují komplexní řízení personálních procesů v oblasti vzdělávání, administrativy i péče o zaměstnance.

- **Vedoucí vzdělávání - soft** (dále jen VV-S) – zodpovídá za rozvoj měkkých dovedností zaměstnanců, jako jsou komunikace, týmová spolupráce, zákaznický servis nebo manažerské dovednosti. Plánuje a realizuje školení, workshopy a dohlíží na online vzdělávací portál pro zaměstnance.
- **Vedoucí vzdělávání - hard** (dále jen VV-H) – zaměřuje se na odborné a provozní vzdělávání zaměstnanců. Zajišťuje školení související s výkonem konkrétních pracovních činností, například obsluhy techniky, bezpečnosti práce, logistiky nebo pokročilé firemní systémy. Tato pozice zároveň vede a odpovídá za zapracování nových zaměstnanců na vedoucích pozicích na prodejnách.
- **Specialista péče o zaměstnance** – zastává důležitou roli v oblasti zaměstnanecké podpory. Poskytuje zaměstnancům prostor pro důvěrné konzultace, řešení pracovních nebo osobních problémů a zprostředkovává komunikaci mezi pracovníky a vedením společnosti. Průběžně reportuje stav personálních ukazatelů HR manažerovi a Vedoucímu prodeje tak, aby byli schopni společně zajistit, co možná nejrelevantnější výsledky.
- **Vedoucí personální administrativy** (dále jen VPA) – odpovídá za správu personálních dokumentů, pracovněprávní agendu a systémové zajištění náborových a evidenčních procesů. Tato pozice má pod sebou další dva pracovní podřazené:
 - **Recruiter** (dále jen REC) – zodpovídá za vyhledávání, oslovování a výběr vhodných kandidátů. Vede výběrová řízení a spolupracuje s RM a MP jednotlivých prodejen při obsazování volných vedoucích pozic. Dále vede přípravu i realizaci AC a ostatní náborové agendy.
 - **Personální referent** (dále jen REF) – administrativně podporují chod HR oddělení, spravují personální data, komunikují s manažery prodejen, připravují dokumentaci a

podklady k nástupům i ukončením pracovních poměrů, pracují s docházkovým systémem, zajišťují lékařské prohlídky a mnoho dalších.



Obrázek 7: Struktura HR

ZDROJ: vlastní

Tato struktura umožňuje efektivní rozdělení specializovaných HR činností v rámci logistického centra a podporuje kvalitu personální práce ve všech oblastech.

3.4 Shrnutí třetí části

Tato kapitola se zaměřovala na analýzu procesu získávání zaměstnanců ve vybrané obchodní společnosti přičemž pro účely práce byla zachována anonymita subjektu. V úvodu kapitoly byly představeny základní charakteristiky společnosti, její historický vývoj, rozsah působení a klíčové oblasti činnosti. Struktura vrcholového vedení je tvořena generálním ředitelem a pěti jednateli, kteří zodpovídají za řízení jednotlivých resortů, jako jsou provoz, administrativa, nákup, centrální služby a lidské zdroje.

V rámci organizačního členění byla detailně rozpracována struktura oddělení provozu, které má zásadní význam pro řízení maloobchodní sítě. Tento úsek vede jednatel pro provoz a řízení dále pokračuje přes obchodní ředitele logistických center až po regionální manažery (RM) a manažery jednotlivých prodejen (MP). Následuje podrobný popis struktury samotné prodejny – od manažera, přes zástupce, vedoucí směn a pokladní, až po brigádníky a uklízeče/ky.

Součástí kapitoly byla také vypracována struktura HR oddělení logistického centra, které spadá pod HR manažera (HRM). Ten řídí klíčové pozice zaměřené na vzdělávání (VV-S a VV-H), administrativu (VPA, REC, REF) a zaměstnaneckou péči. Tato struktura umožňuje efektivní koordinaci personálních činností a vytváří základ pro konkrétní analýzu procesů získávání zaměstnanců, která je předmětem následujících kapitol.

4 ANALÝZA ZÍSKÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ VE VYBRANÉ SPOLEČNOSTI

Tato kapitola tvoří stěžejní část bakalářské práce a je zaměřena na analýzu procesu získávání zaměstnanců ve vybrané obchodní společnosti DILL, s. r. o. Cílem této části je detailně popsat a zhodnotit jednotlivé fáze náborového procesu, tak jak probíhají v praxi, a identifikovat jejich silné i slabé stránky v konkrétním provozním a organizačním kontextu.

Analýza vychází z teoretických poznatků uvedených v předchozí části práce, které slouží jako metodické východisko a umožňují srovnání obecně platných principů se skutečnými postupy uplatňovanými ve zkoumané společnosti. Rámec teoretických východisek vymezuje osm základních fází procesu získávání a výběru zaměstnanců, které budou v této kapitole podrobně analyzovány:

- 1. Definice požadavku**
- 2. Prověřování životopisů**
- 3. Telefonický pohovor**
- 4. Osobní pohovor**
- 5. Ověřování minulosti a referencí**
- 6. Assessment centrum (AC)**
- 7. Nabídka pracovní pozice**
- 8. Adaptace (onboarding)**

Jednotlivé fáze budou zkoumány z hlediska jejich konkrétního uplatnění na provozních jednotkách (dále jen filiálkách) společnosti DILL, a to v rozsahu od nejnižších pozic, jako jsou brigádníci, až po klíčovou manažerskou funkci – manažer prodejny.

Praktická část byla zpracována na základě kvalitativního šetření formou řízených polostrukturovaných rozhovorů s vybranými zástupci společnosti.

Konkrétně byly vedeny rozhovory se:

- dvěma manažery prodejen (každý poskytl jeden rozhovor),
- vedoucím personální administrativy (jeden rozhovor),

- HR manažerem (jeden rozhovor),

Tito respondenti zastupují různé úrovně řízení – od provozního přes střední až po centrální – a poskytli tak komplexní pohled na procesy získávání zaměstnanců v rámci společnosti.

Rozsah výzkumu byl limitován, neboť vedení společnosti neumožnilo zapojení většího počtu respondentů. Zároveň nebylo umožněno realizovat více jak jednu účast u osobního pohovoru. Dále byly zamítnuté i další plánované výzkumné aktivity, a to zejména práce s interními organizačními dokumenty. Tato metoda byla původně součástí výzkumné strategie uvedené v metodické části této práce. Přesto získané výpovědi přinesly cenné poznatky o praktickém fungování jednotlivých fází náboru a poskytly relevantní vhled do reálné podoby personálních procesů ve společnosti DILL, s. r. o.

S ohledem na etické zásady a ochranu osobních údajů byly všechny informace z rozhovorů zpracovány tak, aby byla zachována anonymita společnosti, respondentů i uchazečů o zaměstnání. Data byla upravena tak, aby nebylo možné zpětně identifikovat konkrétní osoby nebo citlivé informace. Celý výzkum probíhal v souladu s platnou legislativou, zejména s nařízením Evropského parlamentu a Rady (EU) 2016/679 o ochraně osobních údajů (GDPR).

V následujících podkapitolách budou jednotlivé fáze procesu získávání zaměstnanců konfrontovány s praxí společnosti DILL, s důrazem na konkrétní použití metod, jejich efektivitu a případná úskalí. Na základě analýzy pak budou formulována doporučení vedoucí k optimalizaci tohoto procesu.

4.1 Definice požadavku

Počáteční fáze náborového procesu ve společnosti DILL, s. r. o., spočívá v identifikaci personální potřeby na konkrétní filiálce. Nejčastěji se jedná o požadavek na rozšíření počtu zaměstnanců na již zavedených pracovních pozicích, a to z níže uvedených důvodů, kterými jsou ukončení pracovního poměru zaměstnance, rozšiřování týmu v důsledku zvýšené provozní zátěže nebo sezónní výkyvy.

V případě expanze společnosti, například při otevření nové filiálky, se náborový proces stává komplexnějším a do jeho přípravy a realizace se aktivně zapojuje personální oddělení, vedoucí prodeje a RM.

Požadavky na pracovní pozice, jako je popis pracovní náplně, výše mzdy, struktura benefitů či další podmínky zaměstnání, jsou stanoveny centrálně personálním oddělením, které je vedeno personálním ředitelem. Tento centralizovaný přístup zajišťuje jednotnost pracovních podmínek v rámci celé organizace, usnadňuje řízení mzdových nákladů a přispívá k transparentnosti vůči stávajícím i potenciálním zaměstnancům.

V případě vzniku zcela nové pracovní pozice, která dosud ve struktuře filiálky neexistovala, je zcela kompetentní za definici požadavků a stanovení pracovní náplně, mzdy a ostatních souvislostí, personální oddělení. Personální oddělení pod vedením personálního ředitele v takových případech spolupracuje s vedením daného úseku, především s vrcholným managementem, aby byla nová pozice řádně odůvodněna a systematicky začleněna do organizační struktury. Tento postup zajišťuje, že nově definované role odpovídají provozním potřebám a zároveň jsou v souladu s personální strategií celé společnosti.

Za specifikaci konkrétních požadavků na nově obsazovanou pozici, dle výše zmíněných nejčastějších příčin vzniku nového náborového procesu, zodpovídá MP, který ve spolupráci s RM definuje základní charakteristiky profilu hledaného kandidáta.

Mezi definované požadavky patří:

- typ pracovního úvazku (plný/zkrácený), případně ochota pracovat o víkendech a svátcích,
- profesní zkušenosti (např. praxe v maloobchodě, schopnost práce s pokladním systémem),
- osobnostní předpoklady (např. komunikativnost, spolehlivost, schopnost týmové spolupráce).

Na základě definovaných požadavků je ve spolupráci s personálním oddělením připravena pracovní inzerce. Ta je vytvořena podle předem stanovené struktury, kterou určuje personální oddělení společnosti DILL, s. r. o., a která je jednotná pro všechny filiálky napříč Českou republikou.

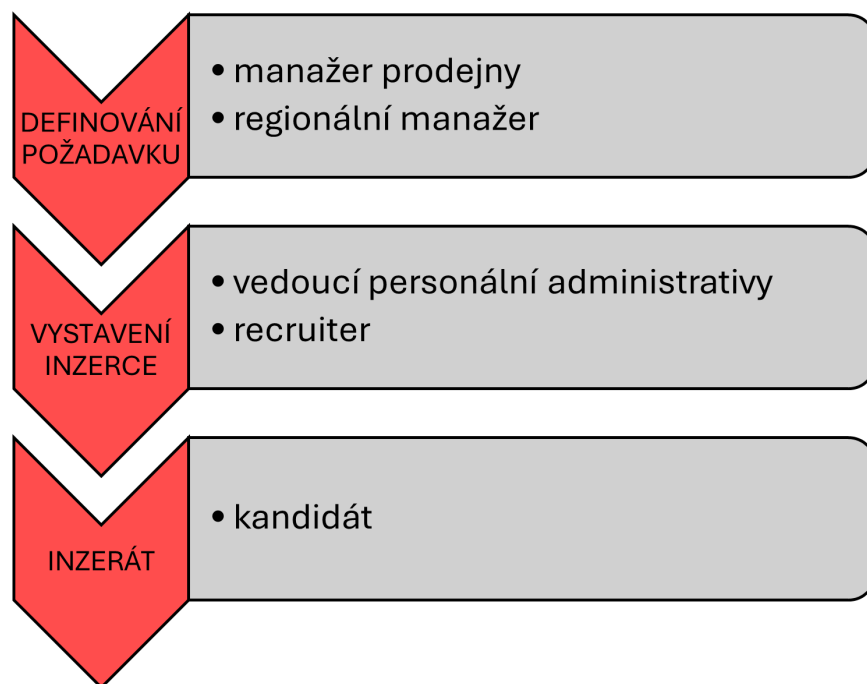
Cílem tohoto přístupu je zajistit, aby byly na stejnou pracovní pozici kladeny totožné nároky bez ohledu na geografické umístění konkrétní filiálky. Společnost tímto způsobem uplatňuje strategii rovného přístupu, kdy mají zaměstnanci na totožných pozicích ve všech regionech stejné pracovní podmínky, shodnou pracovní náplň, i shodné mzdové ohodnocení.

Hotová inzerce je následně zveřejněna především na oficiálních kariérních stránkách společnosti DILL, s. r. o. V závislosti na personální potřebě konkrétní filiálky a aktuální situaci na trhu práce může být inzerát umístěn také na externích pracovních portálech, sociálních sítích nebo ve fyzické formě na billboardech v blízkosti prodejen. Nedílnou součástí náborové strategie je i distribuce náborových plakátů různých typů přímo na prodejny. Ukázka inzerátu, či jiných náborových marketingových materiálů, byla společností odmítnuta k zveřejnění v této bakalářské práci.

Marketingové aktivity související s náborem pracovníků spadají pod logistické centrum společnosti, konkrétně pod agendu Recruitera, který je organizačně zařazen pod Vedoucího personální administrativy. Celý proces koordinuje HR manažer, jenž zodpovídá za jednotnost a účinnost náborové komunikace v rámci celého logistického centra.

V případě, že se jedná o pracovní pozici MP, probíhá definování požadavku výhradně ve spolupráci s vedoucím prodeje a příslušným RM. Vedoucí prodeje a RM má v tomto procesu klíčovou roli, neboť posuzuje oprávněnost požadavku na základě personálního plánování, aktuálních provozních potřeb a celkové personální struktury v rámci jím spravovaného regionu. Cílem tohoto přístupu je zajistit, aby každá změna v obsazení vedoucí pozice byla dobře odůvodněná, systematická a v souladu se strategickým řízením lidských zdrojů.

Následně je ve spolupráci s personálním oddělením zahájen samotný náborový proces. Ten je u pozice manažera prodejny rozšířen o několik dalších kroků, které mají za cíl zvýšit kvalitu výběru a snížit riziko nevhodného obsazení klíčové vedoucí pozice. Mezi tyto kroky patří telefonický pohovor v přítomnosti Recruitera, přítomnost Recruitera při osobním pohovoru a v neposlední řadě také účast kandidáta na AC, kde jsou komplexně prověřovány jeho schopnosti, manažerský potenciál a osobnostní profil.



Obrázek 8: Proces definice požadavku

ZDROJ: vlastní

4.2 Prověřování životopisů

Druhou fází náborového procesu ve společnosti DILL, s. r. o., je prověřování životopisů doručených prostřednictvím jednotlivých náborových kanálů. Nejčastěji se jedná o reakce na inzerci zveřejněnou na oficiálních kariérních stránkách společnosti, externích pracovních portálech, sociálních sítích nebo náborových plakátech umístěných přímo na filiálkách. Tato reakce vždy ve finálním procesu probíhá přes oficiální kariérní stránky, tak aby byl kandidát správně zařazen do náborového procesu.

Zaslané žádosti o zaměstnání jsou nejprve evidovány a následně **zpracovávají personálním oddělením v interním náborovém portále**, přičemž konkrétní postup závisí na typu obsazované pozice.

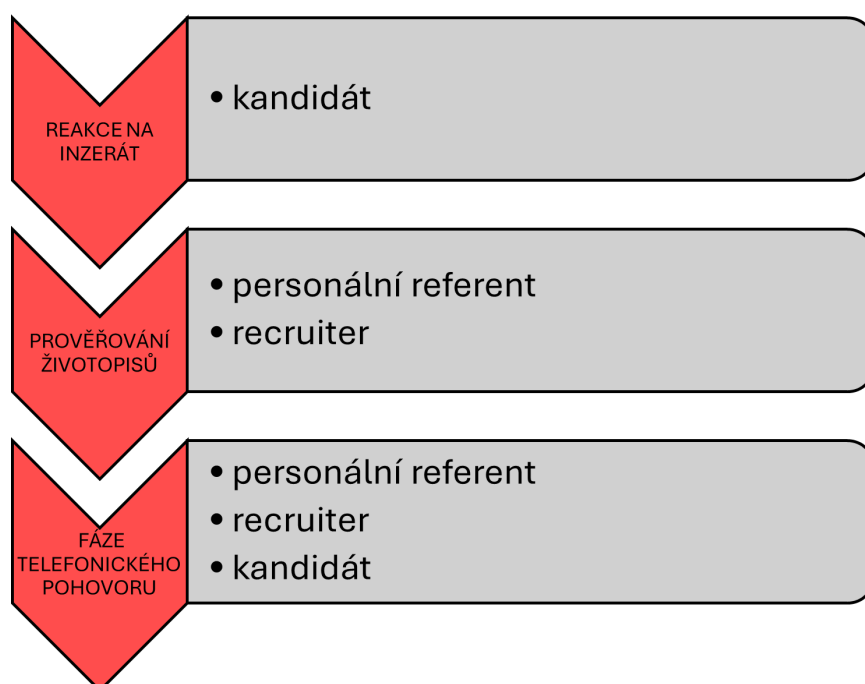
Životopisy uchazečů o pozice **pokladní–prodavač, brigádník a uklízečka** zpracovává od této fáze až po telefonický pohovor personální referent.

V případě vyšších pozic – **vedoucí směny, zástupce manažera prodejny a manažer prodejny** – přebírá tuto agendu Recruiter, který je specializovaným pracovníkem zaměřeným na nábor středního a vyššího provozního managementu.

Prověřování životopisů představuje první přímý kontakt společnosti s uchazečem. V této fázi dochází k prvotní selekci profilu kandidáta, především s ohledem na jeho dosavadní pracovní zkušenosti, dovednosti a celkový profesní potenciál. Dále jsou posuzovány základní formální náležitosti, jako je struktura životopisu, přehlednost údajů či úroveň komunikace uchazeče. Cílem této fáze je identifikovat, zda daný uchazeč odpovídá požadavkům na danou pracovní pozici a zda má smysl jej zařadit do dalších fází výběrového řízení.

Životopis je tak klíčovým průvodním dokumentem, který provází kandidáta napříč celým náborovým procesem až do momentu osobního setkání. V této fázi zároveň často dochází k finálnímu ověření údajů a rozhodnutí o dalším postupu.

Proces prověřování životopisů je veden s důrazem na rovný přístup, diskrétnost a v souladu s legislativními požadavky na ochranu osobních údajů. V případech, kdy uchazeč aktuálně nevyhovuje, ale vykazuje potenciál pro budoucí uplatnění, může být je jeho životopis – se souhlasem – zařazen do interní databáze uchazečů pro pozdější oslovení.



Obrázek 9: Proces prověřování životopisů

ZDROJ: vlastní

4.3 Telefonický pohovor

Telefonický pohovor představuje ve společnosti DILL, s. r. o., třetí fázi náborového procesu a slouží jako úvodní forma přímé komunikace mezi uchazečem a personálním oddělením. Tento

kontakt umožňuje oboustranné ověření základních informací, předání klíčových údajů o pracovní pozici a prvotní posouzení vhodnosti kandidáta pro danou roli.

Telefonické pohovory **jsou realizovány výhradně pracovníky personálního oddělení**. Struktura odpovědnosti je rozdělena podle typu obsazované pozice.

U nižších provozních funkcí, jako jsou **pokladní–prodavač, brigádník a uklízečka**, provádějí pohovory personální referenti.

V případě vyšších pozic – **vedoucí směny, zástupce manažera prodejny a manažer prodejny** – pohovory realizuje recruiter, který se zaměřuje na jednotné a odborné vedení výběrového procesu na střední a vyšší provozní úrovni.

Obsah telefonického pohovoru se liší podle obsazované pozice. U nižších pozic zahrnuje rozhovor především:

- představení uchazeče a jeho dosavadních pracovních zkušeností,
- představení konkrétní pracovní pozice, včetně popisu pracovní náplně a délky pracovního úvazku,
- přehled požadavků na výkon práce v maloobchodním prostředí,
- základní provozní informace – zejména režim směn, práce o víkendech a svátcích a fungování v nerovnoměrně rozvržené pracovní době.

Důraz je kladen na provozní aspekty a ověření, zda je uchazeč s podmínkami práce srozuměn a ochoten je akceptovat. V závěru pohovoru je kandidátovi poskytnut prostor pro případné dotazy a je informován o dalším postupu. Standardně je uchazeč vyzván, aby poskytl společnosti **lhůtu dvou pracovních dnů na vyhodnocení** jeho žádosti. Následně je buďto kandidát pozván do dalšího kola výběrového řízení, čímž je osobní pohovor, nebo je jeho žádost z níže uvedených důvodů zamítnuta.

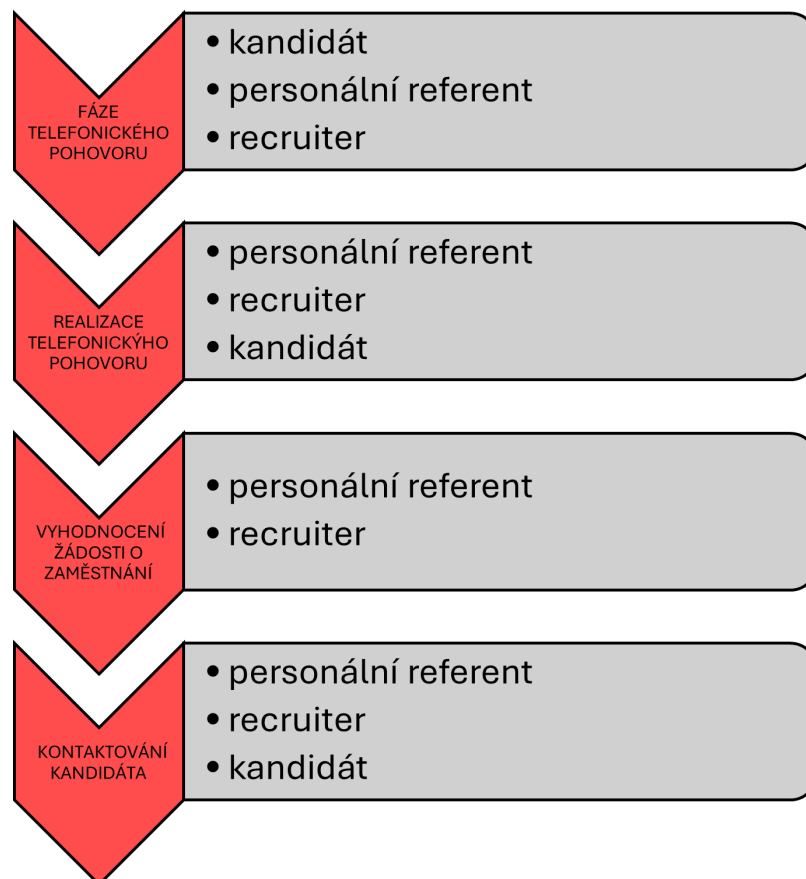
Mezi nejčastější **důvody zamítnutí kandidáta** patří:

- kandidát **nevyhovuje požadavkům** na obsazovanou pracovní pozici
 - špatná fyzická zdatnost
 - nevyhovující rozvržení pracovní doby
 - zájem pouze o krátkodobou spolupráci (méně jak 3 měsíce),

- kandidát se **sám odvolal** z žádosti o ucházení se o pozici,
- kandidát se **nezúčastnil telefonického pohovoru**, i přes snahu ho kontaktovat.

U pohovorů na pozice vedoucí směny, zástupce manažera prodejny a manažer prodejny jsou navíc součástí rozhovoru i specifické otázky zaměřené na ověření znalostí a dovedností nezbytných pro úspěšný výkon dané pozice. Tyto telefonické pohovory mají zpravidla širší pojetí a komplexnější charakter. Jejich konkrétní obsah však nebyl autorovi práce poskytnut s ohledem na zachování anonymity interních postupů společnosti a ochranu know-how v oblasti náborových procesů.

Většina informací uvedených v této kapitole vychází z řízeného rozhovoru s Vedoucím personální administrativy a je podložena výpovědí uvedenou v **Příloze 1: Rozhovor s VPA**.



Obrázek 10: Proces telefonického pohovoru

ZDROJ: vlastní

4.4 Osobní pohovor

Fáze osobního pohovoru následuje ve chvíli, kdy uchazeč úspěšně absolvuje předchozí telefonický pohovor a je personálním oddělením vyhodnocen jako vhodný pro další postup ve výběrovém řízení.

Termíny osobních pohovorů stanovuje manažer prodejny (MP) prostřednictvím interního portálu, kam zadává svou dostupnost pro vedení pohovorů. Tento systém však není dle vyjádření MP (viz **Příloha 3: Rozhovor s MP č.1**) plně flexibilní, neboť nereflektuje operativní změny v jeho pracovní době, a může tak docházet ke kolizím či nutnosti dodatečných úprav. Přesto slouží jako hlavní komunikační kanál mezi manažerem a personálním oddělením, které na základě těchto údajů následně kontaktuje uchazeče s konkrétním termínem osobního setkání.

Uchazeče o pozice pokladní–prodavač, brigádník a uklízečka kontaktuje s návrhem termínu osobního pohovoru personální referent, který od začátku vede agendu nábora na danou pracovní pozici. **Termín pohovoru je kandidátovi sdělen telefonicky a následně potvrzen prostřednictvím e-mailové zprávy** ve formátu oficiální pozvánky (viz **Příloha 2: Pozvánka na pohovor**). V této fázi referent opouští proces výběrového řízení a předává kandidáta do kompetence manažera prodejny, který vede samotný osobní pohovor.

V případě pozic vedoucí směny (VS), zástupce manažera prodejny (ZMP) a manažer prodejny (MP) osobní pohovor rovněž následuje po úspěšném absolvování telefonického pohovoru, který zajišťuje recruiter (REC). **Termín osobního setkání následně domlouvá recruiter** – pro pozice VS a ZMP se osobní pohovor zpravidla koná přímo na příslušné filiálce, zatímco u pozice MP probíhá většinou v prostorách personálního oddělení v rámci příslušného logistického centra.

Důvodem je přítomnost dalších členů vedení – kromě MP se pohovoru často účastní také regionální manažer (RM), případně HR manažer (HRM) nebo vedoucí prodeje.

Obsah osobního pohovoru typicky zahrnuje:

- úvodní představení ze strany manažera prodejny (MP),
- představení konkrétní filiálky a jejího provozu,
- představení uchazeče, jeho motivace a očekávání,
- ověření znalostí a dovedností kandidáta souvisejících s obsazovanou pozicí,

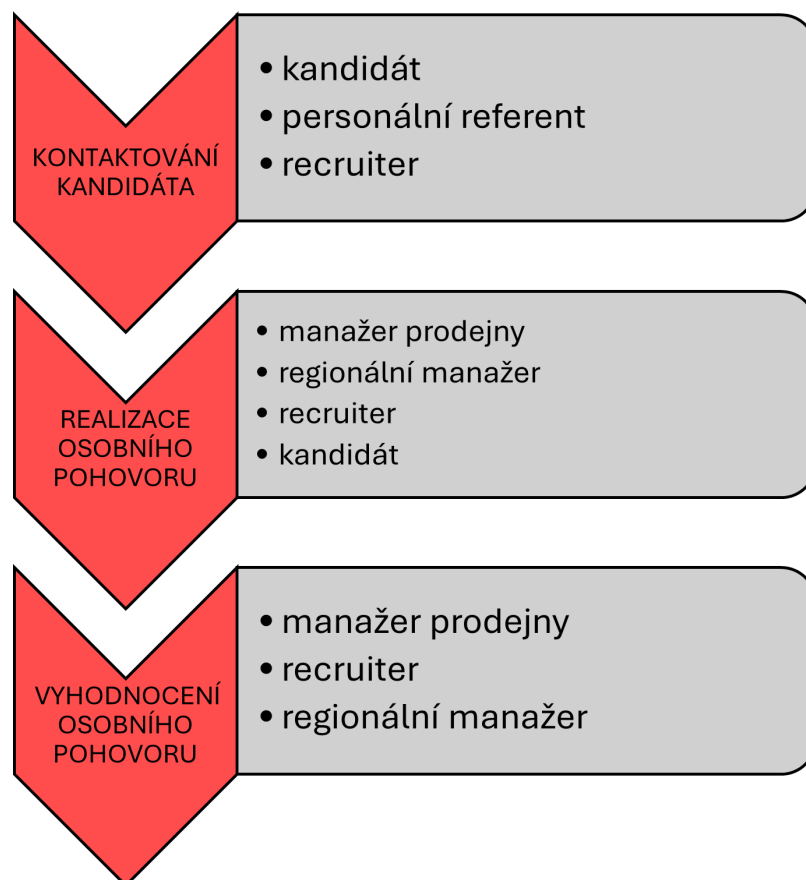
- praktickou ukázkou činností na prodejně (např. vybalování zboží, práce na pokladně),
- tzv. kalibrační otázky zaměřené na plánování docházky, zvládání fyzické náročnosti či ochotu pracovat v různých časových režimech.

Osobní pohovory ve společnosti DILL probíhají **vždy za přítomnosti minimálně dvou zaměstnanců** – buď přímo z prodejny, nebo ve spolupráci s personálním oddělením. Společnost klade důraz na vytvoření příjemné atmosféry, uchazečům je vždy nabídnuta voda a pohovor se koná, pokud možno, v klidném a nerušeném prostředí.

Po absolvování osobního pohovoru je kandidát zpravidla informován o tom, že rozhodnutí o výsledku výběrového řízení bude sděleno do 2 až 3 pracovních dnů. Tato lhůta slouží k vyhodnocení pohovoru a případné konzultaci v rámci vedení filiálky.

Tato kapitola byla sepsána dle poznatků z **Přílohy 6: Zápis z osobního pohovoru**.

Kapitola je doplněna o **Přílohu 3: Rozhovor s MP č. 1**, který přibližuje praktické aspekty vedení osobních pohovorů na provozní úrovni.



Obrázek 11: Proces osobního pohovoru

ZDROJ: vlastní

4.5 Ověřování minulosti a referencí

Fáze ověřování minulosti a referencí je v rámci společnosti DILL, s. r. o., uplatňována selektivně a pouze v určitých případech, především **v souvislosti s obsazováním středních a vyšších provozních pozic**. Tuto fázi nejčastěji realizuje Recruiter (REC), a to tehdy, pokud si potřebuje ověřit praxi nebo konkrétní pracovní zkušenosti uvedené uchazečem v životopise. Jedná se zejména o výběrová řízení na pozice vedoucí směny (VS), zástupce manažera prodejny (ZMP) a manažer prodejny (MP).

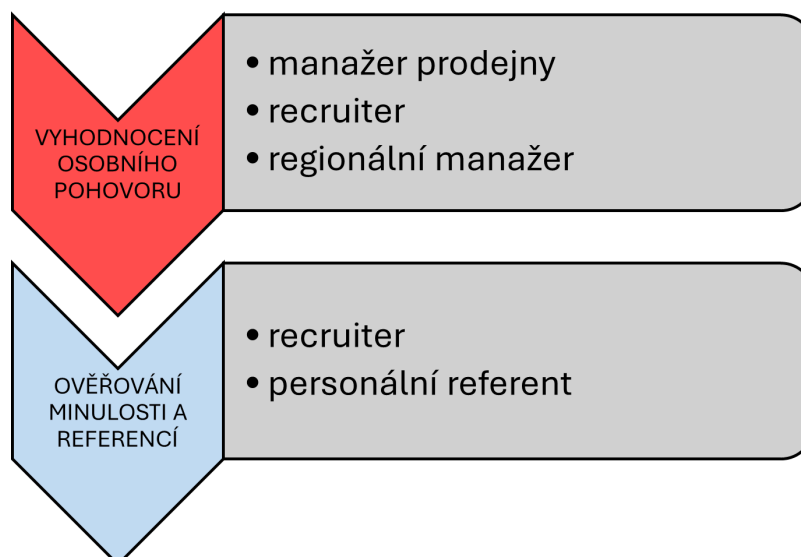
Vzhledem k tomu, že se společnost DILL v oblasti získávání zaměstnanců zaměřuje především na přímou interakci s kandidáty prostřednictvím telefonického a osobního pohovoru, není na tuto fázi kladen zásadní důraz.

Reference a pracovní minulost se ověřují přibližně jen u 10–15 % výběrových řízení. Ověření je realizováno zpravidla telefonicky a slouží jako podpůrné rozhodovací kritérium, zejména v případech, kdy jsou kandidáti na vedoucí pozice ve finálním kole výběrového řízení.

U nižších provozních pozic, jako jsou pokladní–prodavač (PP), uklízečka nebo brigádník (BRG), **se reference standardně neověřují.** Výjimku tvoří situace, kdy uchazeč uvádí v životopise, že byl v minulosti zaměstnán ve společnosti Lidl. V takovém případě personální referent ověřuje uvedené informace prostřednictvím interní evidence a na základě rozhovoru s bývalým nadřízeným uchazeče. Tato kontrola je však možná pouze tehdy, pokud uchazeč dřívější pracovní poměr výslovně uvede, jinak není systémově dohledatelný.

Proces ověřování referencí probíhá diskrétně a s ohledem na dodržování právních předpisů, zejména zákona o ochraně osobních údajů. Uchazeči jsou předem informováni o možnosti tohoto kroku a jeho účelem je doplnit celkový obraz o kandidátovi, především u pozic, které vyžadují samostatnost, zodpovědnost a zkušenosti s vedením týmu.

Informace uvedené v této kapitole vycházejí z rozhovoru s HR manažerem společnosti DILL, s. r. o., jehož autorizovaný přepis je obsažen v **Příloze 4: Rozhovor s HRM.**



Obrázek 12: Proces ověřování referencí

ZDROJ: vlastní

4.6 Assessment centrum

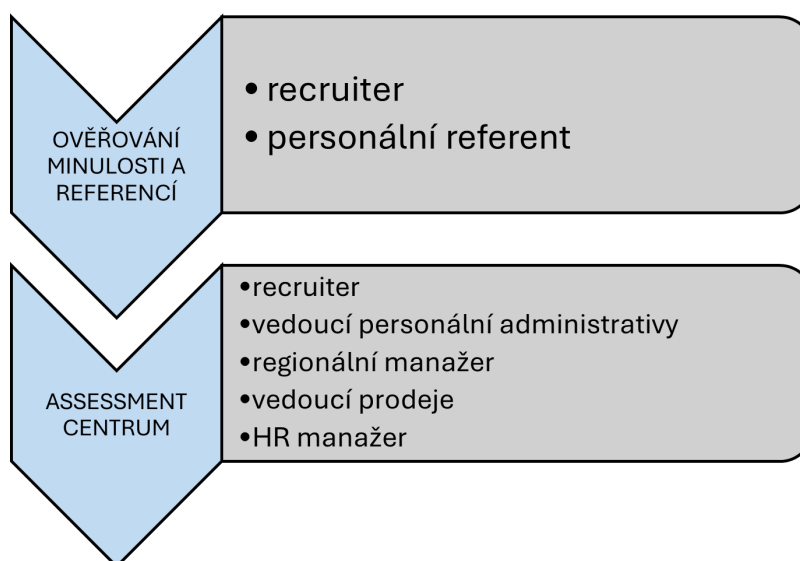
Assessment centrum (AC) je ve společnosti DILL, s. r. o., **využíváno výhradně při výběrovém řízení na pozici manažera prodejny (MP)**. Jedná se o specializovaný nástroj, který doplňuje tradiční formy výběrového řízení, jako jsou telefonické a osobní pohovory, a jeho cílem je hlouběji prověřit kompetence a osobnostní předpoklady kandidátů pro výkon vedoucí funkce.

Obsah Assessment centra nebyl autorovi této práce ze strany společnosti blíže specifikován. Z důvodu zachování anonymity vnitrofiremních procesů a ochrany know-how nebylo možné získat konkrétní informace o typech používaných metod či hodnocených kompetencích.

Bylo však potvrzeno, že se jedná o strukturovaný a komplexní způsob výběru, který doplňuje ověřování pracovních zkušeností a referencí (viz kapitola 4.5), a slouží jako další filtr v rozhodovacím procesu o přijetí kandidáta na tuto klíčovou pozici.

Na organizaci a průběhu AC se zpravidla podílí recruiter a vedoucí personální administrativy (VPA). Tito zaměstnanci jsou zodpovědní za přípravu podkladů pro samotné hodnocení kandidátů, organizaci průběhu a celkovou administrativní koordinaci. Samotného AC se následně může účastnit i HR manažer, vedoucí prodeje nebo regionální manažer, jejichž role spočívá v odborném posouzení kandidátů z hlediska jejich provozních a manažerských předpokladů.

Rozhodnutí o zapojení Assessment centra do výběrového řízení je vždy řízeno centrálně. Zodpovědnost za jeho realizaci nese personální oddělení pod vedením personálního ředitele. Využití AC je tedy výhradně strategickým rozhodnutím společnosti, které se nevztahuje na jiné pracovní pozice než pozici MP a následně vyšší pozice ve středním managementu společnosti. Assessment centrum představuje důležitý doplněk výběrového řízení pro pozici MP, která je z hlediska provozu a řízení lidských zdrojů považována za klíčovou. Jeho výsledky slouží jako jeden z hlavních podkladů pro finální rozhodnutí o přijetí uchazeče a jeho zařazení do adaptačního procesu.



Obrázek 13: Proces AC

ZDROJ: vlastní

4.7 Nabídka pracovní pozice

Fáze nabídky pracovní pozice nastává v okamžiku, kdy byl kandidát úspěšný ve všech předešlých krocích výběrového řízení a je personálně i provozně vyhodnocen jako vhodný pro danou pozici. Tato fáze probíhá v závislosti na charakteru pozice a úrovni, na kterou je uchazeč přijímán.

U nižších provozních pozic, jako jsou pokladní–prodavač (PP), uklízečka nebo brigádník (BRG), **dochází k předložení nabídky pracovní pozice zpravidla ihned po absolvování osobního pohovoru.**

Manažer prodejny (MP), který pohovor vedl, nabídne kandidátovi danou pozici, nejčastěji telefonicky. V případě přijetí je s uchazečem domluven další postup směřující k nástupu do zaměstnání. Pokud kandidát nabídku odmítne, jsou nejčastějšími důvody fyzická náročnost

práce, směnný provoz, nutnost práce o víkendech nebo velmi brzký začátek nebo konec pracovní doby.

U vyšších provozních pozic, jako je vedoucí směny (VS) a zástupce manažera prodejny (ZMP), probíhá rozhodovací proces kolektivně. Klíčové slovo má regionální manažer (RM) ve spolupráci s manažerem prodejny (MP), který uchazeče osobně hodnotil. V této fázi zároveň vystupuje recruiter (REC) v roli konzultanta a koordinátora, který poskytuje odbornou podporu a zajišťuje návaznost celého výběrového procesu.

V případě nejvyšší provozní pozice – manažera prodejny (MP) – je rozhodování o nabídce pracovní pozice plně v kompetenci vedoucího prodeje a regionálního manažera (RM), přičemž jako odborný konzultant se může účastnit i HR manažer. Tento rozhodovací model odráží důležitost a klíčovost této pozice v rámci celé organizační struktury společnosti. Finální rozhodnutí je výsledkem víceúrovňového schvalovacího procesu, který zahrnuje jak hodnocení výsledků předchozích fází, tak zohlednění strategických potřeb konkrétní provozní oblasti.

Po přijetí nabídky na jakoukoli z výše zmíněných pracovních pozic je uchazeč povinen doložit potřebné podklady k podpisu pracovní smlouvy. Konkrétně se jedná o:

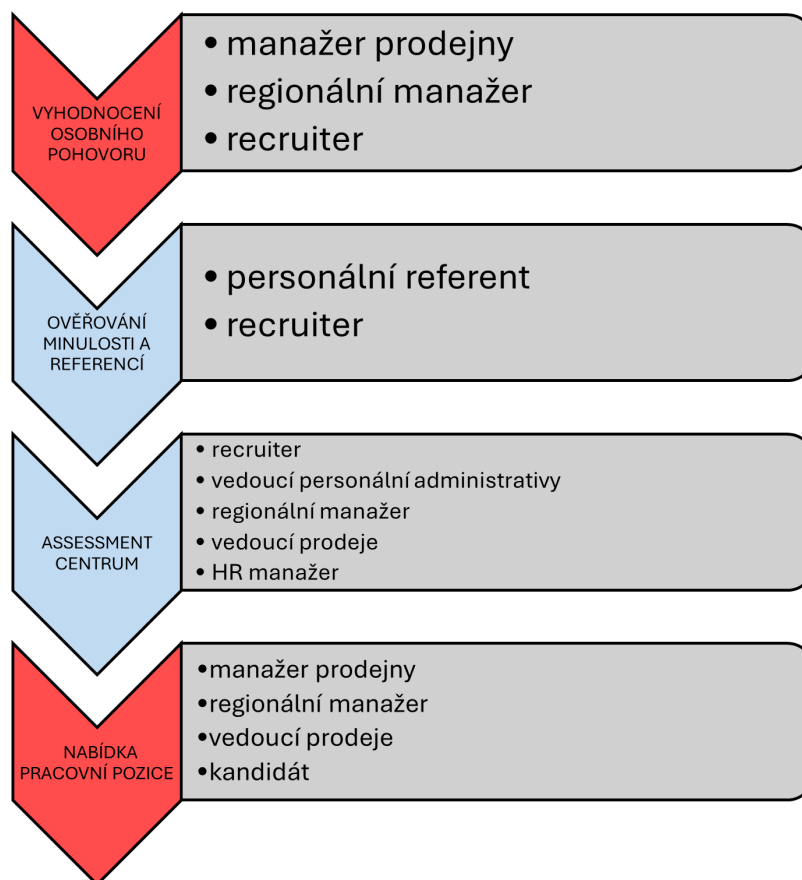
- **doklad totožnosti** k nahlédnutí,
- **dokument o nejvyšším dosaženém vzdělání** (např. výuční list, maturitní vysvědčení),
- **výpis z rejstříku trestů**, který nesmí být starší než 10 kalendářních dnů,
- potvrzení o **absolvování lékařské prohlídky** u smluvního závodního lékaře.

Lékařskou prohlídku zajišťuje společnost DILL prostřednictvím spolupráce se sítí smluvních soukromých ambulancí rozmístěných po celé České republice.

Teprve po doložení všech výše uvedených dokumentů může být s uchazečem uzavřena pracovní smlouva.

Pracovní smlouva je vygenerována prostřednictvím interního systému společnosti DILL pro elektronické vytváření pracovních smluv a souvisejících dokumentů (např. dodatky, ukončení, změny pracovního poměru apod.). Tento systém umožňuje jednotnou správu pracovněprávní dokumentace v celé společnosti a zajišťuje vysokou míru administrativní efektivity a přehlednosti.

Fáze nabídky pracovní pozice je považována za finální krok výběrového řízení, na který bezprostředně navazuje proces adaptace nového zaměstnance, který bude předmětem následující kapitoly.



Obrázek 14: Proces nabídka pracovní pozice

ZDROJ: vlastní

4.8 Adaptace zaměstnanců

Tato kapitola představuje závěrečnou část praktické části této bakalářské práce. Z důvodu omezeného přístupu k interním datům poskytla společnost DILL, s. r. o., pouze částečné informace týkající se procesu adaptace nových zaměstnanců.

Následující popis tak vychází převážně z rozhovoru s manažerem prodejny, jehož přepis je součástí **Přílohy 5: Rozhovor s MP č. 2**

První den nového zaměstnance je ve firemních procesních materiálech označován jako „**Nástupní den**“, který probíhá v prostorách logistického centra. Tento den je určen všem novým pracovníkům a slouží jako forma **hromadného onboardingu**.

Struktura nástupního dne zahrnuje zejména následující body:

- představení společnosti DILL, s. r. o.,
- seznámení s historií a vývojem společnosti,
- přehled aktuální organizační struktury,
- představení firemních hodnot a provozních zásad,
- absolvování povinných školení:
 - vstupní školení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci (BOZP),
 - další legislativně povinná školení (např. požární ochrana, první pomoc aj.).

Po dvou měsících od nástupu je zaměstnanec opět pozván na tzv. „**Následný den**“, který slouží k vyhodnocení dosavadního zapracování. V rámci tohoto setkání má zaměstnanec možnost poskytnout zpětnou vazbu na své začlenění, sdílet případné podněty a absolvovat další navazující školení.

Vlastní proces adaptace na prodejně se liší podle konkrétní pracovní pozice, na kterou zaměstnanec nastupuje. Nejkomplexnějším způsobem probíhá adaptace u zaměstnanců vedení prodejny, tedy u vedoucího směny (VS), zástupce manažera prodejny (ZMP) a manažera prodejny (MP). Tito zaměstnanci procházejí systematickým zapracováním, které je postaveno na postupném zaškolení na nižších pozicích.

Zaměstnanec přijatý například na pozici manažera prodejny začíná zapracování nejprve jako pokladní–prodavač (PP), poté pokračuje na pozici vedoucí směny (VS), následně na zástupce manažera prodejny (ZMP) a teprve poté přechází do role manažera prodejny (MP). Tento postup umožňuje důkladné pochopení provozních procesů, osvojování si pracovních standardů a rozvoj kompetencí nezbytných pro výkon vedoucí pozice.

Na konci každé fáze adaptace je provedeno přezkoušení praktických dovedností, a to kompetentní osobou podle úrovně dané pozice. Přezkoušení zpravidla zajišťuje vedoucí vzdělávání, manažer prodejny nebo regionální manažer (RM). V případě pozice manažera prodejny (MP) se do tohoto procesu zapojuje také vedoucí prodeje. Úspěšné zvládnutí jednotlivých fází je podmínkou pro pokračování v dalším stupni zapracování nebo pro převzetí cílové pracovní role.

Přibližná **délka zapracování** dle pozice je následující:

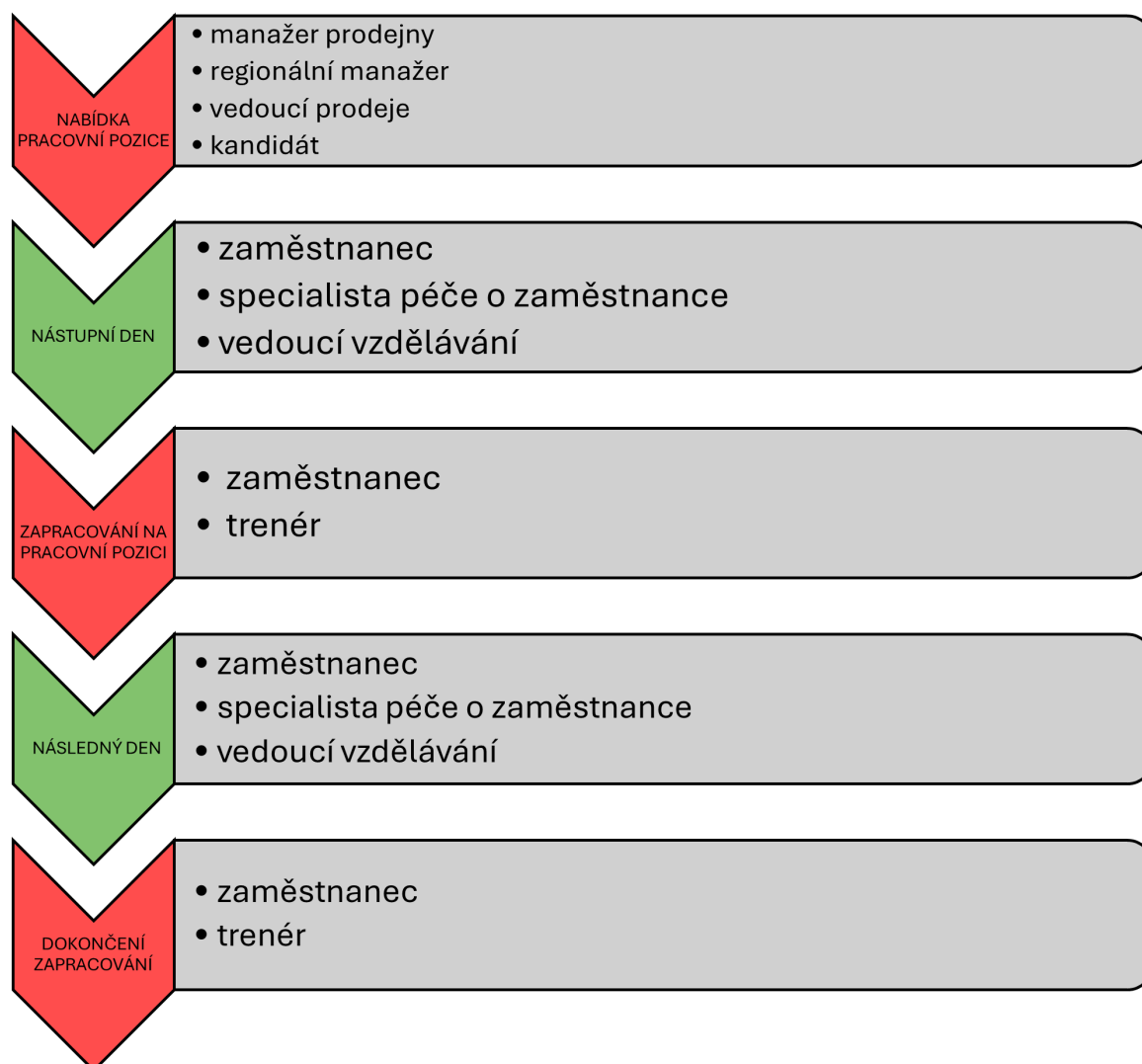
- **pokladní–prodavač (PP):** 2 měsíce,
- **vedoucí směny (VS):** 2 měsíce, celkem 4 měsíce,
- **zástupce manažera prodejny (ZMP):** 2 měsíce, celkem 6 měsíců,
- **manažer prodejny (MP):** přibližně 6 měsíců, celkem 1 rok.

Posledních 6 měsíců fáze zapracování na pozici manažera prodejny (MP) probíhá tzv. „samostatná fáze MP“, kde se ověří všechny praktické i teoretické dovednosti pro výkon příslušné pozice.

Důležitým aspektem tohoto procesu je skutečnost, že **zapracování na vyšší pozice (VS, ZMP, MP) probíhá na jiné filiálce**, než kde bude zaměstnanec následně působit. Cílem tohoto postupu je zajistit dostatečný prostor a vhodné podmínky pro kvalitní zaškolení bez přímého provozního tlaku budoucího pracovního prostředí.

Po nástupním dni následuje první pracovní den na prodejně, kde je každému novému zaměstnanci přidělen tzv. „**trenér**“ – pracovník oprávněný k zaškolování zaměstnanců na dané pozici. Trenér s novým kolegou tráví prvních deset směn výhradně společně a je mu k dispozici po celou dobu směny. Tento systém zajišťuje intenzivní podporu v prvních dnech a snižuje míru adaptačního stresu.

Zároveň je zaměstnanec od prvního dne registrován v **interním školicím portále**, kde má přístup ke všem povinným e-learningovým kurzům a absolvuje **elektronický plán zapracování**. Ten je koncipován tak, aby elektronická forma vzdělávání korespondovala s praktickými dovednostmi, které mu předává trenér v provozu.



Obrázek 15: Proces adaptace zaměstnanců

ZDROJ: vlastní

4.9 Shrnutí čtvrté části

Tato kapitola se věnovala analýze procesu získávání zaměstnanců ve společnosti DILL, s. r. o. Výzkum byl proveden pomocí polostrukturovaných rozhovorů se čtyřmi klíčovými zástupci společnosti a jedním pozorováním. Z důvodu omezeného přístupu nebylo možné realizovat přímé práci s interní dokumentací.

Jednotlivé fáze náborového procesu byly popsány na základě reálné praxe – od definování požadavků, přes výběr kandidátů, telefonické a osobní pohovory, až po adaptaci. Zvláštní pozornost byla věnována rozdílům mezi pozicemi a úloze personálního oddělení, recruiterů a manažerů prodejen.

Analýza odhalila dobře nastavené části systému, jako je onboarding a trenérský přístup, ale také slabiny, například nízkou flexibilitu při plánování pohovorů, vysokou administrativní zátěž nebo chybějící zpětnou vazbu pro uchazeče. Tyto poznatky tvoří základ pro návrh konkrétních doporučení v následující kapitole.

5 DOPORUČENÍ NA ZÁKLADĚ ANALÝZY

Na základě provedené analýzy náborového procesu ve společnosti DILL, s. r. o., byly identifikovány silné i slabé stránky jednotlivých jeho fází. Cílem této kapitoly je shrnout hlavní zjištění a navrhnout konkrétní doporučení vedoucí ke zlepšení efektivity, kvality a organizační flexibility procesu získávání zaměstnanců.

Doporučení vycházejí z praktických poznatků získaných během výzkumu, především prostřednictvím rozhovorů s manažery prodejen, zástupci personálního oddělení a HR manažerem.

Návrhy jsou určeny především vedení společnosti, konkrétně personálnímu oddělení pod vedením personálního ředitele, který je odpovědný za tvorbu a strategické řízení personální politiky celé organizace.

5.1 Zavedení vstupního dotazníku namísto telefonického pohovoru

Jedním z možných kroků ke zefektivnění náborového procesu je zavedení **automatizovaného online dotazníku**, který by uchazeč vyplnil ihned po odeslání reakce na pracovní inzerát. Tento nástroj by měl formu **krátkého kalibračního dotazníku** složeného z přibližně 10 otázek, které by pokrývaly klíčové aspekty pracovních požadavků, jako jsou:

- ochota pracovat o víkendech a ve svátcích,
- dostupnost v ranních, odpoledních a nočních směnách,
- zkušenosti z maloobchodu či s prací na pokladně,
- fyzická zdatnost,
- týmová spolupráce,
- motivace k výkonu dané pozice.

Tento nástroj by mohl významně **redukovat časovou náročnost** personálního oddělení věnovanou telefonickým pohovorům, které jsou v současném nastavení poměrně časově zatěžující. Na základě vyplněného dotazníku by mohli zaměstnanci personálního oddělení **rovnou přistoupit k plánování osobních pohovorů**, čímž by došlo ke zkrácení celkové délky výběrového řízení.

Tento způsob předvýběru by navíc přinesl větší **transparentnost, konzistenci a standardizaci** v posuzování uchazečů, protože by odpovědi byly jednotně vyhodnocovány na základě předem stanovených kritérií.

Vzor vstupního dotazníku, navrženého pro tuto fázi náboru, je uveden v **Příloze 7: Vstupní dotazník pro uchazeče**.

5.2 Modernizace komunikace mezi HR oddělením a manažery prodejen

Jedním z častých problémů identifikovaných v rámci analýzy náborového procesu ve společnosti DILL, s. r. o., je **nedostatečně flexibilní způsob plánování termínů osobních pohovorů** mezi personálním oddělením a manažery prodejen. V současnosti manažeři zadávají svou dostupnost prostřednictvím interního portálu, který však nereflakuje operativní změny v jejich pracovní době. Tato neaktuálnost vede k častým změnám již domluvených termínů, což zvyšuje administrativní zátěž, prodlužuje proces a negativně ovlivňuje celkový dojem uchazečů.

Navrhované řešení:

- **Rozšíření funkcionality stávajícího interního systému** pro plánování náborových aktivit o možnost **rychlé aktualizace dostupnosti** ze strany manažerů prodejen. Změny by měly být zaznamenávány v reálném čase, případně alespoň jednou denně synchronizovány s aktuálním pracovním plánem manažera.
- Zavedení **automatických notifikací** pro personální oddělení při změně dostupnosti, které by umožnily reagovat pružněji a předejít kolizím.
- Doplnění systému o **uživatelsky přívětivé rozhraní**, které by umožňovalo manažerům snadno upravit své dostupné termíny bez nutnosti kontaktovat personální oddělení jinou cestou.

Tímto způsobem by bylo možné zachovat stávající strukturu řízení dostupnosti, avšak výrazně zvýšit její efektivitu a uživatelský komfort. Výsledkem by byla plynulejší spolupráce mezi provozem a personálním oddělením, nižší chybovost a rychlejší odbavení kandidátů.

5.3 Posílení role recruitera v rámci výběrového řízení

V současném nastavení výběrového procesu ve společnosti DILL, s. r. o., sehrává recruiter klíčovou roli především při náboru na vyšší provozní pozice, jako jsou vedoucí směny (VS), zástupce manažera prodejny (ZMP) a manažer prodejny (MP). Jeho účast je patrná zejména ve fázi telefonického pohovoru a částečně i při organizaci osobního pohovoru nebo Assessment centra. U nižších provozních pozic (např. pokladní–prodavač, uklízečka, brigádník) však role recruitera zůstává velmi omezená.

Tato nevyváženost vytváří nerovnoměrné zatížení personálního oddělení a zároveň brání systematickému sdílení náborového know-how napříč regiony. Recruiter by mohl svými zkušenostmi a nadhledem výrazně přispět ke zvýšení profesionality náborového procesu i u nižších pozic, zejména **v případě vyšší fluktuace nebo náboru na nově otevřených filiálkách.**

Navrhované opatření:

- Zapojit recruitera do **osobních pohovorů u nižších pozic** ve specifických situacích (např. u problematických regionů, při hromadném náboru nebo otevření nové filiálky).
- Vytvořit pozici recruitera jako **regionálního metodického garanta náboru**, který by poskytoval zpětnou vazbu, sjednocoval přístup k hodnocení kandidátů a spolupracoval přímo s manažery prodejen.
- Rozšířit kompetence recruitera i na **kontrolu kvality náborových procesů**, kalibraci otázek při pohovorech a vyhodnocování zpětné vazby uchazečů.

Zvýšené zapojení recruitera by přispělo ke sjednocení přístupů v rámci organizace, snížilo by riziko subjektivního hodnocení kandidátů a celkově by vedlo ke zvýšení transparentnosti a profesionality výběrového procesu.

5.4 Zavedení oboustranné zpětné vazby po výběrovém řízení

Z provedené analýzy vyplynulo, že zpětná vazba v rámci náborového procesu ve společnosti DILL, s. r. o., není vždy systematicky poskytována. Uchazeči o zaměstnání často nedostávají konkrétní informace o důvodech svého neúspěchu, a zároveň organizace postrádá zpětnou vazbu na samotný průběh výběrového řízení z pohledu kandidátů.

Tento nedostatek může negativně ovlivnit vnímání společnosti jako zaměstnavatele a oslabit její atraktivitu na trhu práce. V moderních náborových strategiích je přitom **oboustranná zpětná vazba** standardem a cenným nástrojem pro zlepšování kvality HR procesů.

Navrhovaná opatření:

1. Zpětná vazba kandidátovi ze strany společnosti:

- Zavést jednotný **interní formulář hodnocení uchazeče** po každém osobním pohovoru.
- Vytvořit šablonu stručné, ale věcné informace pro kandidáta, v níž budou uvedeny hlavní důvody rozhodnutí (např. nedostatek praxe, nesoulad s požadavky směnnosti).

2. Zpětná vazba společnosti ze strany kandidáta:

- Po skončení výběrového řízení (bez ohledu na výsledek) rozeslat **krátký online dotazník**, kde může uchazeč anonymně zhodnotit:
 - přehlednost inzerátu,
 - rychlost reakce,
 - přístup zaměstnanců,
 - organizaci pohovoru,
 - celkový dojem z firmy.

Přínosy oboustranné zpětné vazby:

- Transparentnost a profesionalizace výběrového řízení.
- Možnost odhalit slabá místa v náboru z pohledu kandidátů.
- Budování důvěry a pozitivního image značky zaměstnavatele.
- Identifikace opakujících se důvodů neúspěchu uchazečů a následná optimalizace požadavků nebo metod výběru.

Vzorový oboustranný dotazník zpětné vazby je uveden v **Příloze č. 8**.

5.5. Shrnutí páté části

Poslední kapitola této práce navazuje na výsledky praktické části a přináší konkrétní návrhy na zlepšení náborového procesu ve společnosti DILL, s. r. o.

Doporučení vycházejí z rozhovorů se zaměstnanci na různých úrovních řízení a jsou směřována primárně k personálnímu oddělení pod vedením personálního ředitele.

Navržená opatření se zaměřují především na zefektivnění a modernizaci procesů.

Navrhovaná doporučení pro zlepšení náborového procesu ve společnosti DILL, s. r. o.:

- **Zavedení online dotazníku** namísto telefonického pohovoru pro rychlejší předvýběr kandidátů již při reakci na inzerát.
- **Úprava interního systému** pro plánování osobních pohovorů, aby flexibilněji zohledňoval aktuální dostupnost manažerů prodejen.
- **Posílení role recruitera** v náboru na nižší pozice a v regionech s vyšší fluktuací, včetně metodického vedení a podpory jednotného přístupu.
- **Zavedení oboustranné zpětné vazby** mezi společností a uchazeči, která zvýší transparentnost, profesionalitu a důvěru ve výběrový proces.

ZÁVĚR

Cílem této bakalářské práce bylo analyzovat proces získávání pracovníků ve vybraném obchodním řetězci působícím na trhu ČR, identifikovat jeho silné a slabé stránky a na základě zjištěných skutečností navrhnout konkrétní opatření pro jeho zlepšení. Výzkumná část byla postavena na kvalitativním přístupu, konkrétně formou řízených rozhovorů s vybranými zástupci společnosti, kteří zastupovali různé úrovně řízení – od provozu po personální oddělení.

Za účelem naplnění stanoveného cíle byla struktura práce rozdělena do teoretické a praktické části, které jsou rozpracovány v jednotlivých kapitolách. V teoretické části byly nejprve objasněny klíčové pojmy související s managementem a personálním řízením, následně byl detailně rozpracován proces náboru a výběru pracovníků. Tyto poznatky vytvořily metodický základ pro navazující praktickou část práce.

Analýza jednotlivých fází náborového procesu ukázala, že společnost DILL má standardizovaný systém výběru a zapracování zaměstnanců, který je v mnoha ohledech funkční a profesionální. Mezi jeho silné stránky lze zařadit především důslednou personální administrativu, přehledný onboardingový systém, zavedení trenérského modelu zapracování i vícestupňové výběrové řízení u vedoucích pozic. Přesto byly během zkoumání identifikovány i slabší místa, která ovlivňují efektivitu, pružnost a celkové vnímání náborového procesu, jak ze strany interních pracovníků, tak i uchazečů o zaměstnání.

Na základě zjištění byla v rámci práce navržena čtyři klíčová doporučení, jejichž cílem je modernizace, zrychlení a zvýšení transparentnosti náborového procesu. Prvním doporučením je zavedení vstupního online dotazníku, který by uchazeč vyplnil hned při reakci na pracovní inzerát a který by částečně nahradil fázi telefonického pohovoru. Tím by došlo k výrazné úspoře času na straně personálního oddělení a zároveň ke sjednocení základních informací o uchazeči.

Druhým doporučením je úprava interního systému pro plánování osobních pohovorů. Současná forma evidence dostupnosti manažerů prodejen není dostatečně flexibilní, což vede k administrativním komplikacím. Navrhované vylepšení systému by umožnilo rychlou aktualizaci dostupnosti a přineslo lepší koordinaci mezi provozem a personálním oddělením.

Třetí doporučení se zaměřuje na posílení role recruitera, který by neměl být zapojen pouze při náboru vedoucích pozic, ale také v případech zvýšené fluktuace či otevírání nových filiálek. Recruiter jako metodický garant náboru by mohl výrazně přispět ke sjednocení přístupu k výběrovým řízením a zvýšení jejich kvality.

Poslední navržené opatření se týká zavedení oboustranné zpětné vazby – jak směrem k uchazečům, tak i naopak. Transparentní komunikace výsledků výběrového řízení a možnost kandidátů anonymně zhodnotit proces výběru by přispěla k posílení důvěry ve značku zaměstnavatele a poskytla důležitá data pro interní zlepšování HR procesů.

Tato doporučení reflektují současné potřeby společnosti i vývoj v oblasti řízení lidských zdrojů. Pokud budou postupně implementována, mohou přispět ke zvýšení efektivity náboru, snížení fluktuace a posílení konkurenceschopnosti společnosti DILL, s. r. o., na trhu práce. Práce zároveň otevírá prostor pro další zkoumání – např. hlubší analýzu adaptační fáze, vlivu interní komunikace na nábor nebo měření spokojenosti nově přijatých zaměstnanců.

Na základě získaných poznatků z teoretické i praktické části práce se bakalant domnívá, že vytyčený cíl práce byl úspěšně naplněn. V rámci zpracování byla nejen podrobně analyzována struktura a fungování náborového procesu ve vybrané společnosti, ale také identifikovány konkrétní silné a slabé stránky tohoto systému. Díky propojení odborné literatury a empirických dat bylo možné navrhnout konkrétní opatření vedoucí ke zvýšení efektivity a kvality získávání zaměstnanců. Práce tak splnila svůj účel a přinesla poznatky využitelné v praxi personálního řízení.

POUŽITÁ LITERATURA

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2020. ISBN 978-80-271-1516-6.

BARTÁK, Jan. *Řízení lidí v organizaci*. Praha: Wolters Kluwer, 2019. ISBN 978-80-7598-377-0.

BĚLOHLÁVEK, František. *Jak vést rozhovory s podřízenými pracovníky*. Praha: Grada, 2016. ISBN 978-80-247-5797-2.

BLAŽEK, Ladislav. *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 2014. ISBN 978-80-247-9355-9.

BRIGHT, David S., Eva HARTMANN a Anastasia H. CORTES. *Principles of Management* [online]. Houston: Rice University, OpenStax, 2019 [cit. 2023-12-10]. ISBN 978-0-9986257-7-5.

BURTON, Richard M., Børge OBEL a Dorthe D. HÅKONSSON. *Organizational Design: A Step-by-Step Approach*. 4th ed. Cambridge: Cambridge University Press, 2020. ISBN 978-1-108-48585-0.

DRUCKER, Peter F. *Management Challenges for the 21st Century*. New York: HarperBusiness, 1999. ISBN 978-0-88730-999-1.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-451-3.

KACHAŇÁKOVÁ, Anna. *Personální management*. Praha: Wolters Kluwer, 2013. ISBN 978-80-7357-997-5.

KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3293-1.

KOCIANOVÁ, Renata. *Personální řízení*. Praha: Grada Publishing, 2016. ISBN 978-80-271-0059-9.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2021. ISBN 978-80-7261-500-1.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: strategie a praxe*. Praha: Grada, 2020. ISBN 978-80-271-1792-4.

PALÍŠKOVÁ, Michaela. *Strategické řízení lidských zdrojů*. Praha: Wolters Kluwer, 2021. ISBN 978-80-7676-124-0.

PETŘÍKOVÁ, Růžena, Zdenka HOFBRUCKEROVÁ a Šárka JANKŮ. *Lidé v procesech řízení: o kvalitě, znalostech, odpovědnosti a udržitelném rozvoji*. Praha: Professional Publishing, 2020. ISBN 978-80-88260-43-1.

PLAMÍNEK, Jiří. *Vedení lidí, týmů a firem*. Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-5449-0.

ROBBINS, Stephen P., Mary COULTER. *Management*. 14. ed. Boston: Pearson, 2018. ISBN 978-0-13-452760-4.

ŠUBRTOVÁ, Alena. *Základy pracovního práva*. Praha: Nakladatelství a vydavatelství HZ, 2019. ISBN 978-80-88030-76-1.

URBAN, Jan. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. 2., rozš. vyd. Praha: Wolters Kluwer, 2013. ISBN 978-80-7357-925-8.

URBANCOVÁ, H., VRABCOVÁ, P. *Strategický management lidských zdrojů: moderní trendy v HR*. Praha: Grada, 2023. ISBN 978-80-271-3675-9.

VEBER, Jaromír. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-200-0.

VEBER, Jaromír. *Management: základy, přístupy, soudobé trendy*. Praha: Ekopress, 2021. ISBN 978-80-87865-69-9.

VEBER, Jaromír. *Základy managementu*. 2. vyd. Praha: Fortuna, 1999. ISBN 80-7168-654-9.

Elektronické dokumenty a závěrečné práce:

POTOČKOVÁ, Aneta. *Získávání a nábor nových zaměstnanců ve vybrané společnosti v kontextu talent managementu*. Praha, 2024. Bakalářská práce. České vysoké učení technické v Praze, Fakulta managementu a ekonomiky. Dostupné z: <https://dspace.cvut.cz>

Právní předpisy:

ZÁKON č. 262/2006 Sb., zákoník práce. Zákon ze dne 21. června 2006, kterým se upravují pracovněprávní vztahy mezi zaměstnanci a zaměstnavateli, ve znění pozdějších předpisů.

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1: Rozhovor s VPA

Příloha 2: Pozvánka na pohovor

Příloha 3: Rozhovor s MP č.1

Příloha 4: Rozhovor s HRM

Příloha 5: Rozhovor s MP č.2

Příloha 6: Zápis z osobního pohovoru

Příloha 7: Vstupní dotazník pro uchazeče

Příloha 8: Oboustranný hodnotící dotazník

PŘÍLOHA 1: Rozhovor s VPA

Forma rozhovoru: řízený, polostrukturovaný

Datum uskutečnění rozhovoru: 14. 03. 2025

Místo: interní videohovor (MS Teams)

Záznam: autorizovaný zápis po schválení respondenta

Respondent: vedoucí personální administrativy společnosti DILL, s. r. o.

Poznámka: jméno respondenta je z důvodu ochrany identity anonymizováno.

Otázka č. 1: Kdo ve společnosti DILL zodpovídá za realizaci telefonických pohovorů a jak se role liší podle typu pozice?

Odpověď VPA: Telefonické pohovory jsou v rámci DILL vedeny výhradně personálním oddělením. Rozdělení kompetencí je založeno na typu pozice, na kterou kandidát reaguje. U provozních pozic, jako jsou pokladní–prodavač, brigádník nebo uklízečka, zajišťují telefonické pohovory personální referenti. Naopak u vyšších pozic – vedoucí směny, zástupce manažera prodejny a manažer prodejny – tuto agendu přebírá recruiter. Ten zajišťuje i návazné osobní pohovory ve spolupráci s provozním managementem.

Otázka č. 2: Jaký je typický obsah telefonického pohovoru na provozní pozice, například na pozici pokladní–prodavač?

Odpověď VPA: Telefonický pohovor slouží jako první osobní kontakt s kandidátem. V úvodu se představí obě strany, následuje krátké představení pracovní pozice – tedy pracovní náplň, výše úvazku, požadavky na docházku, směnnost, práce o víkendech a svátcích, případně fyzická náročnost. Dále se ověřují základní informace z životopisu, zkušenosti kandidáta a jeho časová flexibilita. Na závěr dostává uchazeč prostor na vlastní dotazy a je informován o dalším postupu. Standardně žádáme o lhůtu dvou pracovních dnů na vyhodnocení.

Otázka č. 3: Dochází k uchovávání životopisů i v případě, že kandidát není pro danou pozici vhodný?

Odpověď VPA: Ano, pokud má kandidát potenciál pro jiné nebo budoucí pozice a zároveň nám udělí souhlas se zpracováním osobních údajů, zařazujeme jeho profil do interní databáze uchazečů. V případě, že se uvolní vhodná pozice, můžeme ho oslovit přednostně.

Otázka č. 4: Je nějaký rozdíl v přístupu k telefonickým pohovorům u vyšších pozic?

Odpověď VPA: U vyšších pozic je struktura telefonického pohovoru obsáhlejší. Recruiter se zaměřuje nejen na provozní aspekty, ale i na dovednosti důležité pro řízení týmu, zkušenosti s vedením lidí a případně na reakce na modelové situace. Konkrétní obsah ale zůstává interní a z důvodu ochrany firemního know-how jej blíže nespecifikujeme.

Otázka č. 5: Jakou roli hraje v celém procesu recruiter a jak probíhá spolupráce mezi ním a provozem?

Odpověď VPA: Recruiter je specialista, který propojuje personální oddělení s provozní realitou. Vede nábor vyšších pozic a je v úzkém kontaktu s oblastními a regionálními manažery. Zajišťuje nejen telefonické, ale často i osobní pohovory, a koordinuje celý proces až po předání kandidáta k finálnímu rozhodnutí. V mnoha případech se účastní i osobních pohovorů jako odborný garant.

Otázka č. 6: Jakým způsobem se uchazeči dozvídají o termínu osobního pohovoru?

Odpověď VPA: Po úspěšném telefonickém pohovoru kontaktuje uchazeče příslušný zaměstnanec personálního oddělení – buď referent, nebo recruiter – s konkrétním návrhem termínu. Ten je vždy sladěn s dostupností manažera prodejny. Kandidátovi je termín potvrzen telefonicky a následně zaslán také e-mailem ve formátu oficiální pozvánky na osobní pohovor. Tento e-mail je zároveň uchováván v interním systému pro případné doložení postupu.

Otázka č. 7: Využíváte nějaký standardizovaný formulář nebo strukturu při vedení telefonického pohovoru?

Odpověď VPA: Ano, v rámci personální administrativy máme nastavený vzorový scénář telefonického pohovoru, který slouží jako vodítko. Nejedná se o striktní šablonu, ale o podpůrný nástroj, který zajišťuje, že jsou uchazečům poskytnuty všechny klíčové informace a zároveň že se ověří potřebné údaje pro další posouzení.

PŘÍLOHA 2: Pozvánka na pohovor

Předmět: Vaše reakce na pozici: Pokladní/prodavač – prodejna Levná 123, Praha

Vážený pane Novotný,

na základě našeho dnešního telefonického hovoru Vám potvrzujeme termín osobního pohovoru, který se uskuteční přímo na naší prodejně.

Datum: 22. 04. 2025

Čas: 10:00

Adresa: Levná 123, 190 00 Praha 9

Pohovoru se zúčastní: paní Petra Malá, manažerka prodejny

Po příchodu na prodejnu prosím oslovte kteréhokoliv člena personálu a požádejte jej, aby přivolal manažerku prodejny.

Budeme rádi, pokud nám svou účast na pohovoru krátce potvrdíte odpovědí na tento e-mail.

V případě, že se na pohovor nebudete moci dostavit, nebo pokud dojde ke zpoždění, kontaktujte nás prosím co nejdříve:

Telefon: +420 777 123 456

E-mail: personalni@dill.cz

Děkujeme a těšíme se na osobní setkání!

S přátelským pozdravem,

Náborový tým společnosti DILL, s. r. o.

Tel.: +420 777 123 456

E-mail: personalni@dill.cz

<http://kariera.dill.cz>

PŘÍLOHA 3: Rozhovor s MP č. 1

Forma rozhovoru: řízený, polostrukturovaný

Datum uskutečnění rozhovoru: 18. 03. 2025

Místo: prodejna DILL, Praha

Záznam: autorizovaný zápis po schválení respondenta

Respondent: manažer/ka prodejny společnosti DILL, s. r. o.

Poznámka: jméno respondenta je z důvodu ochrany identity anonymizováno.

Otázka č. 1: Jak probíhá organizace osobního pohovoru z Vašeho pohledu? Kdo Vám sděluje termíny a jak je vše koordinováno?

Odpověď MP: Jako manažer prodejny sděluji své dostupné termíny k vedení osobních pohovorů přes interní portál směrem k personálnímu oddělení. Tento způsob ale není příliš flexibilní, protože systém nereflktuje aktuální změny v mé pracovní době, a může tak docházet k situacím, kdy je potřeba termín dodatečně měnit. Bylo by efektivnější mít možnost přímé a pružnější komunikace.

Otázka č. 2: Můžete popsat průběh osobního pohovoru, který vedete?

Odpověď MP: Osobní pohovor zahajuji představením sebe a filiálky, na které by měl kandidát případně pracovat. Poté dávám prostor uchazeči, aby se krátce představil a řekl něco o sobě. Následně ověřuji, zda má požadované zkušenosti a dovednosti, které jsou pro výkon pozice důležité. U provozních pozic obvykle kandidát absoluuje i krátkou praktickou ukázkou – například práci na pokladně nebo vybalování zboží.

Otázka č. 3: Na co konkrétně se během pohovoru zaměřujete?

Odpověď MP: Zaměřuji se především na ochotu pracovat v provozu, schopnost spolupráce v týmu, fyzickou zdatnost a také flexibilitu – například při plánování směn. Dále sleduji vystupování, komunikaci a celkový dojem z uchazeče. Pokud mám pocit, že by mohl dobře zapadnout do kolektivu, je to velké plus.

Otázka č. 4: Probíhají osobní pohovory vždy za přítomnosti více osob?

Odpověď MP: Ano, ve společnosti DILL je standardem, že jsou u osobního pohovoru vždy minimálně dvě osoby – buď dva zaměstnanci prodejny, nebo zaměstnanec prodejny a někdo z personálního oddělení. Je to důležité z hlediska objektivity i vzájemného doplnění pohledu na uchazeče.

Otázka č. 5: Jaké prostředí se snažíte pro pohovor vytvořit?

Odpověď MP: Snažíme se o klidné a přívětivé prostředí. Nabízíme kandidátům vodu a pohovor vedeme v zázemí prodejny, kde je soukromí. Chceme, aby se uchazeč cítil dobře a mohl být sám sebou. Bohužel, to vždy není možné, jako manažeři prodejen jsme velmi svázáni provozními činnostmi, proto se pokaždé nepodaří tuto atmosféru vytvořit.

Otázka č. 6: Jak probíhá závěr pohovoru a informování kandidáta o výsledku?

Odpověď MP: Na konci pohovoru vždy informuji uchazeče, že si ponecháme čas na vyhodnocení, zpravidla dva až tři pracovní dny. Poté informujeme kandidáta telefonicky nebo e-mailem, podle toho, jak jsme se dohodli. Vždy se snažíme být maximálně transparentní a féroví.

PŘÍLOHA 4: Rozhovor s HRM

Forma rozhovoru: řízený, polostrukturovaný

Datum uskutečnění rozhovoru: 27. 03. 2025

Místo: online meeting (MS Teams)

Záznam: autorizovaný zápis po schválení respondenta

Respondent: HR manažer společnosti DILL, s. r. o.

Poznámka: jméno respondenta je z důvodu ochrany identity anonymizováno.

Otázka č. 1: V jakých případech se ve společnosti DILL ověřují reference uchazečů o zaměstnání?

Odpověď HRM: Reference ověřujeme zejména u pozic, kde je vyžadována vyšší míra samostatnosti, odpovědnosti a zkušeností s řízením lidí. Nejčastěji se jedná o pozice vedoucí směny, zástupce manažera prodejny a manažer prodejny. U nižších pozic není ověřování referencí běžnou praxí.

Otázka č. 2: Kdo je zodpovědný za ověřování pracovních zkušeností a jaký je běžný postup?

Odpověď HRM: Ověřování má na starosti recruiter, který se na uchazeče zaměřuje komplexně. Pokud má pochybnosti o pravdivosti údajů uvedených v životopise, nebo pokud jde o klíčovou pozici, snaží se kontaktovat předchozí zaměstnavatele telefonicky nebo e-mailem. Uchazeč o tomto postupu ví a dává k tomu předem souhlas.

Otázka č. 3: Probíhá ověřování referencí systematicky, nebo pouze v konkrétních případech?

Odpověď HRM: Jedná se o selektivní nástroj. Reference ověřujeme přibližně u 10–15 % všech výběrových řízení. Nejčastěji jde o případy, kdy je potřeba potvrdit specifické zkušenosti nebo ověřit chování uchazeče v předchozím pracovním prostředí.

Otázka č. 4: Jak je to s ověřováním minulosti u uchazečů, kteří v minulosti pracovali ve společnosti Lidl?

Odpověď HRM: Pokud uchazeč uvede, že již ve společnosti Lidl pracoval, máme možnost jeho předchozí působení ověřit interně. Tyto informace jsou však dohledatelné pouze tehdy, pokud je uvede v životopise. V opačném případě je nemůžeme bez souhlasu vyhledávat.

PŘÍLOHA 5: Rozhovor s MP č. 2

Forma rozhovoru: řízený, polostrukturovaný

Datum uskutečnění rozhovoru: 22. 03. 2025

Místo: prodejna DILL, Praha

Záznam: autorizovaný zápis po schválení respondenta

Respondent: manažer/ka prodejny společnosti DILL, s. r. o.

Poznámka: jméno respondenta je z důvodu ochrany identity anonymizováno.

Otázka č. 1: Jak ve Vaší filiálce probíhá adaptace nového zaměstnance během prvních dnů?

Odpověď MP: Adaptace začíná takzvaným nástupním dnem, který probíhá na logistickém centru. Zaměstnanci zde získají základní přehled o společnosti DILL – od historie až po současnost. Zároveň absolvují povinná školení jako vstupní BOZP a další, která jsou nutná pro výkon práce.

Otázka č. 2: Co následuje po nástupním dni v logistickém centru?

Odpověď MP: Po nástupním dni následuje první pracovní den na konkrétní prodejně. Každému novému zaměstnanci je přidělen trenér – tedy pracovník, který má oprávnění školit a zapracovávat nové kolegy. Prvních deset směn stráví nový zaměstnanec výhradně s tímto trenérem.

Otázka č. 3: Jaké jsou rozdíly v adaptaci podle konkrétních pozic?

Odpověď MP: Adaptace se liší podle úrovně pracovní pozice. Zatímco zapracování na pozici pokladní–prodavač trvá přibližně dva měsíce, na pozici vedoucí směny trvá čtyři měsíce, na zástupce manažera prodejny šest měsíců a u manažera prodejny zpravidla celý rok. Vyšší pozice jsou navíc zapracovávány na jiné filiálce, než je ta cílová.

Otázka č. 4: Jakým způsobem probíhá vzdělávání v průběhu adaptace?

Odpověď MP: Zaměstnanci jsou od prvního dne zařazeni do interního školicího portálu, kde absolvují povinná školení. Současně se věnují elektronickému plánu zapracování, který

odpovídá praktickému školení na filiálce a pomáhá zaměstnanci pochopit jednotlivé úkoly i v teoretické rovině.

Otázka č. 5: Probíhá i nějaké následné vyhodnocení adaptace?

Odpověď MP: Ano, po dvou měsících od nástupu se zaměstnanec účastní tzv. následného dne. Ten slouží k poskytnutí zpětné vazby, zhodnocení prvních týdnů v práci a navazuje na něj další odborné školení.

PŘÍLOHA 6: Zápis z osobního pohovoru

Datum pohovoru: 12. 03. 2025

Místo konání: prodejna DILL, Levná 123, Praha

Pozice: pokladní–prodavač

Účastníci pohovoru: manažerka prodejny, vedoucí směny

Zápis zpracoval: autor bakalářské práce

Poznámka: jména účastníků byla anonymizována

Úvod:

Pohovor zahájila manažerka prodejny krátkým představením sebe a konkrétní filie. Poskytla kandidátovi drobné občerstvení ve formě sklenice vody. Kandidát byl následně vyzván, aby se představil, uvedl své pracovní zkušenosti a motivaci k práci na dané pozici.

Představení pozice:

Ze strany manažerky byly sděleny informace o charakteru pozice pokladní–prodavač, včetně pracovní náplně, očekávaného rozsahu směn, práce o víkendech, fyzické náročnosti a nutnosti týmové spolupráce. Kandidát byl informován o směnném provozu, časném nástupu na ranní směny a požadavku na časovou flexibilitu.

Praktická část:

Uchazeč měl možnost nahlédnout do provozu a vidět ukázkou práce na pokladně a vybalování zboží. Byl dotazován na svou ochotu vykonávat fyzicky náročnou práci a reagovat na měnící se pracovní podmínky (např. zaskakování za kolegy).

Kalibrační otázky:

Proběhly otázky týkající se plánování směn, dostupnosti v různých částech dne a ochoty pracovat o víkendech a svátcích. Kandidát vyjádřil ochotu pracovat i v náročnějším provozním režimu.

Závěr pohovoru:

Pohovor byl veden v přátelské a klidné atmosféře. Kandidát byl informován o dalším postupu a vyzván, aby počkal 2–3 pracovní dny na vyhodnocení pohovoru. Zároveň mu bylo znovu nabídnuto drobné občerstvení (voda) a prostor pro případné dotazy, kterých využil k doptání na rozvrh směn a možnosti kariérního růstu.

PŘÍLOHA 7: Vstupní dotazník pro uchazeče

Tento dotazník slouží k předběžnému posouzení vhodnosti uchazeče pro konkrétní pracovní pozici ve společnosti DILL, s. r. o.

Jeho vyplnění je nezbytné před pozváním uchazeče na osobní pohovor.

1. Jste ochoten/a pracovat v režimu směnného provozu (ranní/odpolední)?
2. Jste dostupný/á k práci o víkendech a ve svátcích?
3. Jaký typ pracovního úvazku preferujete? (plný / zkrácený / brigáda)
4. Máte předchozí zkušenosti s prací v maloobchodu?
5. Máte zkušenosti s prací na pokladně nebo vybalováním zboží?
6. Považujete se za fyzicky zdatného/zdatnou pro každodenní manipulaci se zbožím?
7. Jak byste ohodnotil/a svou schopnost pracovat v týmu? (slovní hodnocení)
8. Co Vás motivuje ucházet se o tuto pozici právě ve společnosti DILL?
9. Jaká je Vaše časová dostupnost pro nástup do zaměstnání?
10. Máte nějaké specifické požadavky nebo omezení, o kterých bychom měli vědět?

Na základě tohoto dotazníku budete vyhodnocen/a jako vhodný/nevhodný kandidát pro tuto pracovní pozici.

Jestli si i přesto přejete být kontaktován telefonicky z personálního oddělení za účelem telefonického pohovoru z personálního oddělení, zaškrtněte políčko (ANO).

PŘÍLOHA 8: Oboustranný hodnoticí dotazník

Tento dotazník slouží k vyhodnocení výběrového řízení z pohledu obou stran – společnosti DILL, s. r. o., i uchazeče o zaměstnání.

Zpětná vazba pomáhá zvyšovat kvalitu a transparentnost náborového procesu. Dotazník je rozdělen do dvou částí: interní hodnocení uchazeče a externí hodnocení společnosti uchazečem.

Část A – Interní hodnocení uchazeče (vyplňuje zaměstnanec personálního oddělení)

1. Do jaké míry kandidát splnil kvalifikační požadavky na pozici?
2. Jak kandidát působil v rámci osobního pohovoru (komunikační schopnosti, motivace, vystupování)?
3. Odpovídají uvedené pracovní zkušenosti požadované úrovni pozice?
4. Byly zjištěny překážky nebo omezení, které by mohly ovlivnit výkon práce (časová dostupnost, směnnost)?
5. Celkové doporučení (doporučuji / doporučuji s výhradou / nedoporučuji).

Část B – Hodnocení výběrového řízení (vyplňuje uchazeč)

1. Jak hodnotíte přehlednost pracovního inzerátu?
2. Byl jste kontaktován v přiměřeném čase po zaslání žádosti?
3. Jak hodnotíte přístup personálního oddělení během celého procesu?
4. Byly Vám během pohovoru poskytnuty dostatečné informace o pracovní pozici?
5. Jaký je Váš celkový dojem z výběrového řízení ve společnosti DILL, s. r. o.?
6. Uvítali byste v budoucnu možnost pracovat pro tuto společnost?
(ano / ne / nejsem si jistý/á)
7. Prostor pro komentář nebo doporučení ke zlepšení: