

UNIVERZITA PARDUBICE

FAKULTA EKONOMICKO-SPRÁVNÍ

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

2025

Tereza Kynclová

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní

Získávání zaměstnanců v dané organizaci
Bakalářská práce

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

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Tereza Kynclová**
Osobní číslo: **E21666**
Studijní program: **B0413A050008 Ekonomika a management**
Specializace: **Ekonomika a provoz podniku**
Téma práce: **Získávání zaměstnanců v dané organizaci**
Zadávající katedra: **Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

Zásady pro vypracování

Cílem bakalářské práce bude doporučení ke zlepšení současného stavu, a to na základě analýzy získávání zaměstnanců ve vybrané společnosti.

Osnova:

- Základní pojmy.
- Získávání zaměstnanců.
- Představení vybrané společnosti.
- Analýza získávání zaměstnanců ve vybrané společnosti.
- Doporučení a závěry.

Rozsah pracovní zprávy:
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. V Praze: C.H. Beck, 2021
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: **2. září 2024**
Termín odevzdání bakalářské práce: **30. dubna 2025**

L.S.

prof. Ing. Jan Stejskal, Ph.D.
děkan

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

V Pardubicích dne 2. září 2024

Prohlašuji:

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

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

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

V Pardubicích dne 16. 04. 2025

Tereza Kynclová v.r.

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala svému vedoucímu bakalářské práce Ing. Zdeňku Brodskému Ph.D., za odborné vedení, cenné připomínky, trpělivost a podnětné rady, které mi po celou dobu zpracovávání práce poskytoval.

Upřímné poděkování patří také společnosti Charvát a.s. za ochotu, vstřícnost a cenné informace, které mi poskytla pro vypracování praktické části mé práce. Děkuji všem, kteří mi v rámci společnosti vyšli vstříc.

V neposlední řadě dekuji své rodině a blízkým za neustálou podporu, motivaci a pochopení, které mi byli velkou oporou během celého studia.

ANOTACE

Tato bakalářská práce se zaměřuje na proces získávání zaměstnanců ve společnosti Charvát a.s., která působí v oblasti výroby asfaltových pásů a střešních šindelů. Cílem práce je analyzovat a popsat sedm fází procesu získávání pracovníků, přičemž důraz je kladen na porovnávání efektivitu nábory interní cestou prostřednictvím doporučení stávajících zaměstnanců tzv. „šeptandou“, a nábory uchazečů z externího prostředí. Teoretická část definuje základní pojmy a procesy související s náborem a výběrem pracovníků, včetně adaptačního procesu a vzdělávání. Praktická část se zabývá konkrétní situací ve společnosti Charvát a.s. a slovně vyhodnocuje přínosy obou přístupů k získávání. Výsledky ukazují, že zaměstnanci přijatí na základě interního doporučení vykazují zpravidla rychlejší adaptaci, ale nižší stabilitu. Práce rovněž navrhuje doporučení ke zefektivnění procesu získávání zaměstnanců.

KLÍČOVÁ SLOVA

Řízení lidských zdrojů, získávání zaměstnanců, analýza získávání zaměstnanců, management

TITLE

Employee recruitment in a specific organization

ANNOTATION

This bachelor thesis focuses on the process of employee recruitment in the company Charvát a.s., which operates in the field of production of asphalt strips and roofing shingles. The aim of the thesis is to analyse and describe seven phases of the employee recruitment process, with emphasis on comparing the effectiveness of internal recruitment through recommendations of current employees, the so-called “word-of-mouth”, and recruitment of applicants from the external environment. The theoretical part defines basic concepts and processes related to recruitment and selection of employees, including the adaptation process and training. The practical part deals with the specific situation in the company Charvát a.s. and verbally evaluates the benefits of both approaches to recruitment. The results show that employees recruited based on internal recommendations usually adapt faster but demonstrate lower stability. The thesis also proposes recommendations for improving the employee recruitment process.

KEYWORDS

Human resource management, employee recruitment, recruitment analysis, management

OBSAH

SEZNAM OBRÁZKŮ.....	12
SEZNAM TABULEK	13
SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK	14
METODIKA	15
ÚVOD.....	17
1 ZÁKLADNÍ POJMY.....	19
1.1 Základní pojmy managementu.....	19
1.1.1 Plánování	20
1.1.2 Organizování.....	21
1.1.3 Personalistika	21
1.1.4 Vedení.....	22
1.1.5 Kontrolování	22
1.2 Charakteristika a úkoly řízení lidských zdrojů	23
1.3 Hlavní činnosti řízení lidských zdrojů	24
1.3.1 Analýza pracovních míst a identifikace kompetencí pracovníků	25
1.3.2 Personální plánování.....	26
1.3.3 Získávání, výběr a adaptace zaměstnanců	26
1.3.4 Vzdělávání a rozvoj pracovníků	27
1.3.5 Hodnocení pracovníků.....	27
1.3.6 Odměňování pracovníků.....	28
1.3.7 Pracovní podmínky a péče o pracovníky	29
1.3.8 Propouštění pracovníků	29
1.3.9 Personální poradenství.....	30
2 ZÍSKÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ	31
2.1 Proces získávání a výběru zaměstnanců	31

2.1.1	Definování požadavků	32
2.1.2	Oslovování uchazečů	32
2.1.3	Vyřizování žádostí uchazečů	33
2.1.4	Vedení pohovorů s uchazeči	33
2.1.5	Testování uchazečů	34
2.1.6	Posuzování uchazečů a získávání referencí	35
2.1.7	Kontrolování žádostí uchazečů	35
2.1.8	Potvrzení nabídky zaměstnání	36
2.1.9	Sledování nového zaměstnance	36
3	PŘEDSTAVENÍ VYBRANÉ SPOLEČNOSTI	38
3.1	Historie společnosti	38
3.2	Základní informace	39
3.3	Shrnutí	40
3.4	Organizační struktura	40
3.4.1	Obchodní oddělení	42
3.4.2	Výrobní oddělení	43
3.4.3	Ekonomické oddělení	44
3.5	Struktura pracovníků	44
4	ANALÝZA ZÍSKÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ VE VYBRANÉ SPOLEČNOSTI	46
4.1	Definování požadavků	48
4.2	Oslovování uchazečů	49
4.3	Vyřizování žádostí uchazečů	50
4.4	Vedení pohovorů s uchazeči a testování	52
4.5	Posuzování uchazečů a reference	53
4.6	Kontrolování žádosti uchazečů	53
4.7	Potvrzení nabídky zaměstnání	54
4.8	Sledování nového zaměstnance	56

4.9	Shrnutí.....	56
5	DOPORUČENÍ A ZÁVĚRY	58
	ZÁVĚR.....	61
	POUŽITÁ LITERATURA	63
	SEZNAM PŘÍLOH	65

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Grafické znázornění metodiky.....	16
Obrázek 2: Manažerské funkce	20
Obrázek 3: Strategie řízení lidských zdrojů	25
Obrázek 4: Proces výběru zaměstnanců	31
Obrázek 5: Charvát a.s.	38
Obrázek 6: Exporty výrobků	40
Obrázek 7: Organizační struktura.....	41
Obrázek 8: Struktura obchodního oddělení	42
Obrázek 9: Struktura výrobního oddělení	43
Obrázek 10: Struktura ekonomického oddělení	44
Obrázek 11: Proces získávání zaměstnanců	46
Obrázek 12: Efektivnost využívaných metod.....	47
Obrázek 13: Komparace interně X externě přijatých zaměstnanců za posledních 5 let	57

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Struktura pracovníků podle nejvyššího dosaženého vzdělání.....	45
--	----

SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK

a.s. – akciová společnost

Sb. – Sbírka zákonů

odst. – odstavec

č. – číslo

str. – strana

aj. – a jiné

BOZP – bezpečnost a ochrana zdraví při práci

ad – a další

atd – a tak dále

např. – například

PO – požární ochrana

METODIKA

Definovaným cílem této bakalářské práce je navrhnout opatření, a to na základě analýzy zaměřené na zlepšení procesu získávání zaměstnanců ve vybrané společnosti viz (*Obrázek 1*). Proto je nutné získat konkrétní a aktuální informace o dosavadním procesu získávání zaměstnanců ve vybrané společnosti. Pro naplnění stanoveného cíle naplnit bude akademická práce rozdělena do dvou hlavních částí.

V teoretické části bude provedena literární rešerše, a to primárně z oblastí problematiky managementu a řízení lidských zdrojů, a to jak z tuzemských, tak i zahraničních odborných literárních pramenů. Využity budou nejen knižní zdroje, ale také se autorka zaměří na časopisecké zdroje, a to na platformách Web of science či Google Scholar. V rámci zpracování bakalářské práce byla využita podpora asistenta ChatGPT, který byl použit ke kontrole gramatické a stylistické správnosti textu, k úpravám formátování, generování návrhů, strukturování osnov, a také ke shromažďování a formulaci podpůrných informací sloužících k rozvoji teoretické i praktické části práce.

V praktické části autorka rozebere čtyři hlavní části, které se zaměří na sběr a analýzu dat, což zahrnuje práci s organizačními dokumenty dané organizace. Současně s těmito fázemi nejen samotná analýza, ale i pozorování a syntéza informací, ze kterých vzejdou silné i slabé stránky dosavadního náboru v dané organizaci.

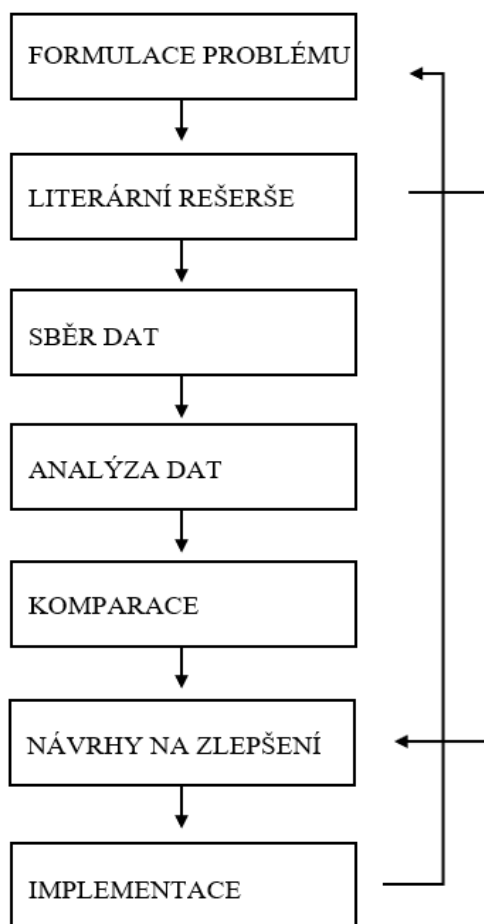
Sběrem dat autorka získá data prostřednictvím předem definovaných metod odpovídajících stanoveným cílům práce. Zdrojem informací budou jak interní, tak externí dokumenty a materiály, které umožní komplexní pohled na personální procesy společnosti.

Ve fázi analýzy organizačních dokumentů bude provedeno zkoumání interních firemních dokumentů, jalo jsou směrnice spojené s náborem a výběrem zaměstnanců. Tyto materiály poskytnou informace o struktuře náborového procesu a jeho klíčových prvcích. Důraz bude kladen na způsob aplikace těchto interních pravidel v praxi, což umožní navrhnout konkrétní opatření pro jeho zlepšení.

Pozorování se zaměří na vybrané procesy související s náborem a výběrem zaměstnanců. Bude realizováno v přirozeném prostředí společnosti, kde budou sledovány interakce mezi personalisty a uchazeči o zaměstnání i samotný průběh náborových aktivit. Cílem této fáze je identifikovat případné mezery nebo nedostatky v aktuálně používaném procesu na základě praktických poznatků.

V poslední fázi se autorka bude věnovat řízeným pohovorům s klíčovými zaměstnanci, kteří se podílejí na náborovém procesu. Rozhovory budou mít pravidelné intervaly a budou se skládat z kombinace uzavřených a otevřených otázek. Uzavřené otázky nám poskytnou kvantitativní data, otevřené nám odhalí detailní odpovědi od respondentů.

Na základě analýzy dle a komparace zjištěných dat s teoretickými poznatky autorka navrhne doporučení ke zlepšení současného stavu. Samotná zlepšení budeme následně verifikovat tím, že je budeme interpretovat vedoucím pracovníkům. Posledním krokem dojde k implementaci či nikoliv.



Obrázek 1: Grafické znázornění metodiky

Zdroj: vlastní zpracování

ÚVOD

Získávání zaměstnanců patří mezi klíčové faktory, kterým čelí dnes většina organizací napříč trhem. Vzhledem k nízké míře nezaměstnanosti, stárnutí populace a zvyšujícím se nárokům na kvalifikace pracovních sil se pracovní trh výrazně zmenšuje a stává se tak konkurenčnějším. Firmy tím pádem čelí obtížím při oslovování vhodných kandidátů, což má za příčinu hledat nové, efektivnější cesty nábory. Aktuálnost tohoto tématu definuje i fakt, že kvalita a rychlost nábory mají přímý dopad na výkonnost a stabilitu organizací, a proto je otázka získávání zaměstnanců dnes aktuálnější než kdy dříve.

Z výše uvedených faktorů bude stále důležitější zkoumat, jaké metody nábory přináší nejpriznivější výsledky nejen z pohledu efektivity, ale také z hlediska dlouhodobé udržitelnosti a spokojenosti zaměstnanců i společností. Cílem bakalářské práce bude doporučení ke zlepšení současného stavu, a to na základě analýzy získávání zaměstnanců ve vybrané společnosti. V rámci práce bude bakalantka zjišťovat jaké rozdíly mezi těmito dvěma přístupy existují, jaké výhody a nevýhody přinášejí, a jaký mohou mít vliv na kvalitu přijatých zaměstnanců.

Aby bakalantka naplnila deklarovaný cíl bude práce rozdělena na část teoretickou a praktickou. Jednotlivé části s sebou nesou i dílčí kapitoly.

Ve vymezení teoretické části, které se věnuje první a druhá kapitola, bude bakalantka nejdříve definovat základní pojmy související s řízením lidských zdrojů a managementem. První kapitola bude zaměřena na obecné charakteristiky managementu, vysvětlí základní manažerské funkce a popíše hlavní oblasti personálního řízení, jako je plánování organizování, personalistika, vedení lidí a jejich kontrola. Dále podrobně popíše hlavní personální činnosti, včetně analýzy pracovního místa, personálního plánování, vzdělávání, hodnocení a odměňování pracovníků.

Druhá kapitola pak bude zaměřena konkrétně na proces získávání zaměstnanců. V této části budou popsány jednotlivé kroky náborového procesu, jako je definování požadavků na pracovní pozici, oslovování uchazečů, vedení výběrového řízení, získávání referencí, uzavření pracovního poměru a sledování nového zaměstnance po nástupu. Tyto poznatky budou sloužit pro srovnání teoretických přístupů a reálnou praxí ve vybrané společnosti.

Praktická část, která bude tvořena třetí a čtvrtou kapitolou, se bude věnovat podrobné analýze procesu získávání zaměstnanců ve firmě Charvát a.s. Třetí kapitola představí samotnou společnost – její historii, strukturu jednotlivých oddělení a hlavní oblast činnosti podnikání.

Důraz bude kladen na charakteristiku jednotlivých oddělení, obchodní, výrobní a ekonomické, která spolu spolupracují napříč společností.

Ve čtvrté kapitole bude následně krok za krokem analyzován celý proces získávání zaměstnanců, od definování požadavků na nové pracovníky až po jejich začlenění do pracovního prostředí. Primárním bodem této analýzy porovnávání dvou hlavních forem náboru – interního doporučení nazývaného firmou jako „nábor šeptandou“, a externího náboru prostřednictvím tradičních i moderních nástrojů. Práce se zaměří na to, jak tyto dvě metody ovlivňují rychlost, náklady, kvalitu i fluktuaci nově přijatých zaměstnanců.

Na základě výše uvedeného bude cílem práce zhodnotit efektivitu jednotlivých forem náboru a navrhnout konkrétní opatření pro zlepšení procesu získávání zaměstnanců ve společnosti Charvát a.s. Výsledky analýzy by měly přispět ke zvýšení efektivity personální práce.

1 ZÁKLADNÍ POJMY

V první kapitole se autorka zabývá problematikou managementu. V této části bude vysvětleno, co je management, jaké jsou hlavní manažerské činnosti a jejich charakteristika. Dále se bude věnovat charakteristice řízení lidských zdrojů a jaké úkoly musí být naplňovány, ale docházelo k dosahování cílů společnosti. A jako poslední autor definuje a podrobněji charakterizuje hlavní činnosti řízení lidských zdrojů.

1.1 Základní pojmy managementu

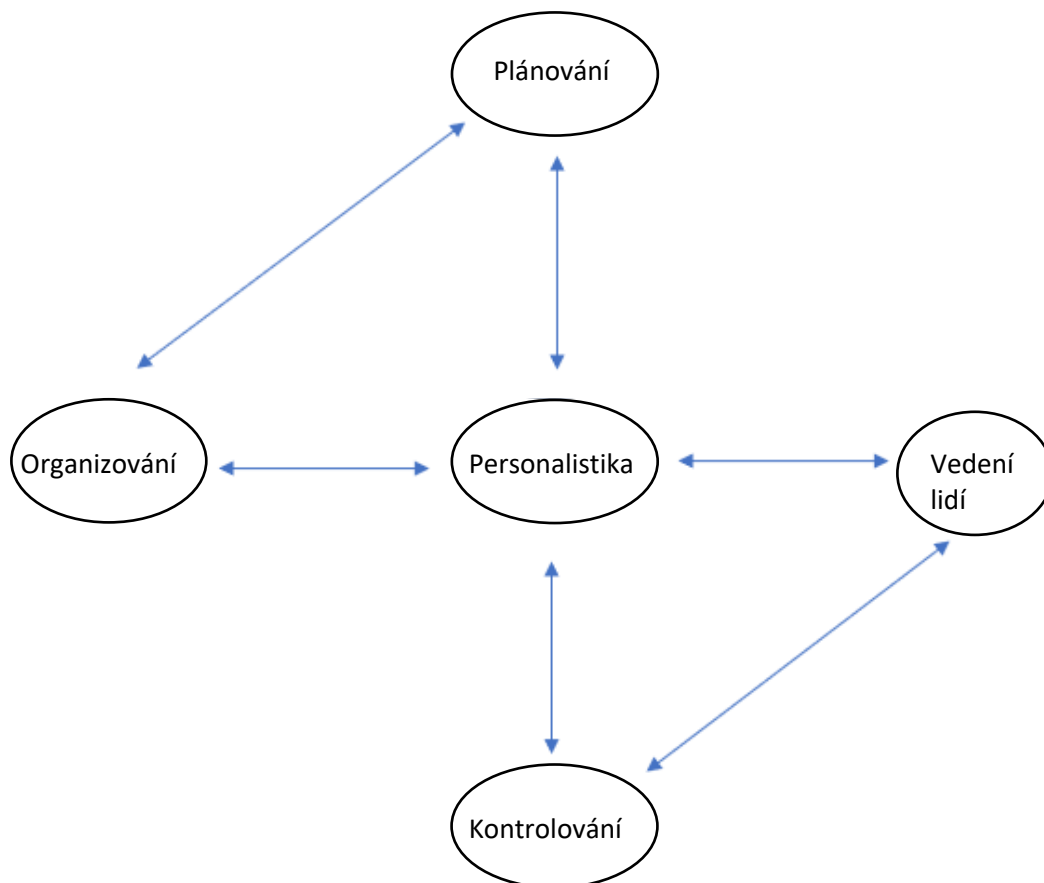
Pojem management je často uváděn jako synonymum k českému významu řízení v organizacích. Hlavním úkolem managementu je zkoordinovat skupinu či jednotlivce ve vytvořeném ekonomicko-sociálním prostředí (Blažek, 2014).

Existuje nespočet odborné literatury, které definovaly pojem management, například autorky (Urbancová a Vrabcová, 2023) definovaly management jako: *„strategický a logický promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají – lidí, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace. Bez zaměstnanců a jejich spolupráce nelze cílů organizace dosáhnout“* (Urbancová a Vrabcová, 2023, str. 66).

Podle (Blažek, 2014) jsou nedílnou součástí managementu jeho zástupci, manažeři, kteří vykonávají nezbytných činností, které se nazývají manažerské funkce řídí ostatní zaměstnance za účelem dosažení stanovených podnikových cílů. V dnešní době jsou vymezeny tyto manažerské funkce:

- plánování,
- organizování,
- personalistika,
- vedení,
- kontrolování.

Na (Obrázek 2) vidíme prolínání jednotlivých manažerských funkcí. Z grafu můžeme zhodnotit, že jedna funkce bez druhé nemohou fungovat. Jednotlivé vazby jsou znázorněny obousměrnými šipkami.



Obrázek 2: Manažerské funkce

Zdroj: vlastní zpracování (Blažek, 2014)

1.1.1 Plánování

Základním stavebním pilířem funkce plánování je kořen slova plán, čemuž můžeme rozumět jako představa o budoucnosti.

Plánování je proces, který vyžaduje intelektuální úsilí; nutí nás vědomě určovat směr činností a zakládat rozhodování na cílech, znalostech a klíčových odhadech. Tento proces zahrnuje aktivity zaměřené na stanovení budoucích cílů a nalezení prostředků k jejich dosažení. Výsledkem plánování je samotný plán. (Janišová a Křivánek, 2013)

Podle (Armstrong a Taylor, 2015) samotná funkce vychází ze čtyř základních faktorů, které musí být nezbytně zahrnuty do plánu. Jedná se o **cíle**, které nám předpovídají budoucí stav. **Akce** představuje samotné specifické činnosti, které musí být naplánovány tak, aby došlo k dosažení podnikového cíle. **Zdroje**, které představují finanční limity a omezení, ve kterých

je třeba se při plánování pohybovat. A jako poslední **pravidla**, kterými se musí samotná realizace plánu řídit.

Plánování je východiskem pro všechny následující manažerské funkce. Analyzuje všechny úkony, které se budou konat a mají být naplněny jejich předpoklady.

1.1.2 Organizování

„Organizování patří do tzv. organizační teorie. Podle E. Daleyho (1965) je organizování činnost, která vede k uspořádání prvků a vztahů mezi nimi. Vede také k zavedení určitého řádu v organizačním subjektu. Vnější projevem organizování je organizace a její vnitropodniková organizační struktura“ (Dědina a Odcházal, 2007, str. 17).

Výše uvedený odstavec může volným překladem být chápán jako činnost, která má za úkol efektivně uspořádat zdroje, prvky a vztahy mezi nimi, aby došlo k naplnění podnikového cíle. Patří sem rozdělování úkolů, přiřazení odpovědností a vytvoření efektivní komunikace.

S problematikou organizování jsou úzce spjaty pojmy: organizační struktura podniku a řídicí struktura podniku.

Organizační struktura podniku je složena ze složek (útvary) a vazeb (vztahy) mezi nimi. Vztahy mezi útvary jsou nadřízenost, podřízenost a rovnocennost.

Řídicí struktura podniku je tvořena lidskými prvky, mezi kterými existují vazby, které mají charakter nadřízenosti, podřízenosti a spolupráce (Dědina a Odcházal, 2007).

1.1.3 Personalistika

„Úkolem personalistiky je zabezpečit organizaci dostatek schopných a motivovaných lidí a s jejich pomocí dosahovat očekávaného výkonu a uskutečňovat strategické cíle organizace. Naplňování tohoto úkolu slouží jednotlivé personální činnosti, které v organizaci zabezpečují především manažeři (vedoucí zaměstnanci), v některých organizacích, zpravidla v organizacích s větším počtem lidí (zaměstnanců), obvykle s podporou personalistů (personálního útvaru) nebo poskytovatelů personálních služeb (outsourcingu)“ (Šikýř, 2016, str. 29).

Jednoduše řešeno, personalistika se zaměřuje na správu lidských zdrojů v organizaci. Cílem je zajistit, aby organizace měla kvalifikované, motivované a spokojené zaměstnance, kteří přispívají k dosažení strategických cílů. Zahrnuje celý proces práce s lidmi – nábor a výběr, školení, rozvoj a hodnocení, vytváření pracovních podmínek a udržení zaměstnance

v pracovním poměru. V kapitole druhé některé z těchto vypsáních úkonů budou podrobněji popsány. (Šikýř, 2016)

1.1.4 Vedení

„Vedení lidí je funkce, která má za úkol vést, motivovat, usměrňovat, strhávat lidi pro správné plnění zadaných úkolů k dosažení stanovených podnikových cílů. Vedení lidí vyžaduje autoritu, schopnost vůdčího typu, způsobilost manažera“ (Siegl a Brodský, 2010).

(Siegl a Brodský, 2010) s touto činností jsou spojeny pojmy moc a schopnost vést lidi. Moc a schopnost vést jsou bezpochyby propojené, avšak nelze je zaměňovat. Zatímco moc může často existovat bez schopnosti vést, vedení bez moci si nelze představit.

Rozlišujeme čtyři zdroje moci:

- moc založena na donucení, možnost a právo trestat,
- moc založena na odměňování, hmotné i nehmotné,
- moc legitimní, pověření člověka vedoucí funkcí,
- moc expertní, spjata s osobou a jejími znalostmi.

1.1.5 Kontrolování

Manažerská funkce kontrolování se zaměřuje na sledování a vyhodnocování výkonů organizace, aby se zjistilo, že jsou cíle a standardy dosahovány efektivně. Jedná se o proces porovnávání skutečných výkonů s plánovanými.

(Donelly, 1997) uvedl, že *„kontrolování zahrnuje veškeré aktivity, jejichž pomocí manažeři zjišťují, zda dosahované výsledky odpovídají výsledkům plánovaným“*.

Existují tři typy kontrol, které jsou prováděny chronologicky tak, jak je máme uvedené za sebou – preventivní, průběžná a závěrečná.

Preventivní kontrola je prováděna před tím, než dojde k samotné činnosti za účelem předejit problémům.

Průběžná kontrola sleduje výkony během samotného procesu, což umožňuje okamžitý zásah v případě zjištěné odchylky.

Závěrečná kontrola je prováděna po dokončení samotného procesu a zaměřuje se na vyhodnocení výsledků a efektivity celého procesu.

V momentě, kdy jsou tyto manažerské funkce správně a svědomitě naplňovány, jedná se o dobře vedený a organizovaný podnik, který směřuje k úspěšnému plnění podnikových cílů (Dědina a Odcházal, 2007).

1.2 Charakteristika a úkoly řízení lidských zdrojů

„Řízení lidských zdrojů je možné definovat jako strategický, integrovaný a ucelený přístup k zaměstnávání, rozvíjení a uspokojování lidí pracujících v organizacích“ (Armstrong a Taylor, 2015, str. 16). Z této definice vyplývá, že řízení lidských zdrojů s sebou nese všechny činnosti, které se týkají člověka v pracovním procesu.

Termín „lidské zdroje“ se v praxi využívá v různých kontextech. Nejčastěji označuje zaměstnance firmy, kteří představují klíčový faktor její konkurenceschopnosti. V podnikové sféře se však tento pojem často vztahuje i na personální oddělení, pracovníky v oblasti personalistiky nebo samotné procesy spojené s řízením lidských zdrojů. (Palíšková et al., 2021). Za klíčový faktor dlouhodobé úspěšnosti organizace je považován lidský kapitál, jehož řízení a rozvoj hrají zásadní roli v naplňování strategických cílů podniku. (Petříková et al., 2020)

Hlavním cílem lidských zdrojů je maximální využitelnost potenciálu zaměstnanců a investic do nich vložených k dosažení cílů organizace, a zároveň vytváření podmínek pro jejich spokojenost s prací, motivování k rozvoji osobnosti a podpora jejich identifikaci s cíli organizace (Kocianová, 2010).

Hlavním úkolem řízení každé firmy je zajistit, aby dosahovala svých cílů, byla efektivní, konkurenceschopná a úspěšná na trhu, generovala požadovaný zisk a neustále zlepšovala svůj výkon a postavení na trhu (Koubek, 2011).

Dle (Koubek, 2011) má řízení lidských zdrojů hned několik úkolů:

- dbá na propojení člověka s pracovními úkoly a stále je zdokonaluje,
- snaží se o co nejefektivnější využití zaměstnanců,
- řídí pracovní týmy, zaměřuje se na efektivní vedení lidí a podporuje zdravé pracovní i mezilidské vztahy,
- zabezpečuje rozvoj personálních a sociálních dovedností pracovníků,
- zajišťuje dodržování veškerých zákonů a pravidel slušného chování v oblasti práce, zaměstnání a lidských práv.

Počáteční tři úkoly se zaměřují na správné zajištění chodu podniku, avšak čtvrtý úkol se věnuje zdokonalování zaměstnanců jako jedinců. Poslední úkol se zaměřuje jak na zájmy organizace, tak i na zájmy zaměstnanců.

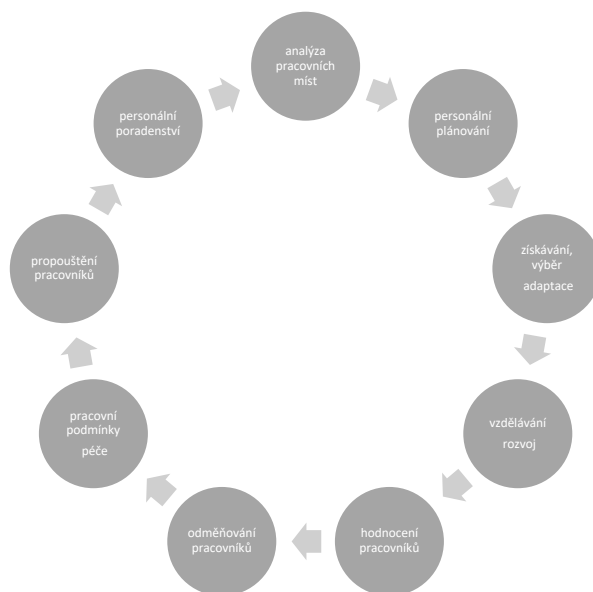
1.3 Hlavní činnosti řízení lidských zdrojů

V této podkapitole autorka rozebere jednotlivé činnosti řízení lidských zdrojů. (Kociánová, 2010) definuje tyto následující činnosti:

- analýza pracovních míst a identifikace kompetencí pracovníků,
- personální plánování,
- získávání, výběr a adaptace pracovníků,
- vzdělávání a rozvoj pracovníků,
- hodnocení pracovníků,
- odměňování pracovníků,
- pracovní podmínky a péče o pracovníky,
- propouštění pracovníků,
- personální poradenství.

„Naplňování úkolu personalistiky slouží systém personálních činností, který umožňuje organizaci systematicky získávat, využívat a rozvíjet schopné a motivované lidi k vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu“ (Šikýř, 2016, str. 95).

Na následujícím (Obrázek 3) máme zachycené výše zmíněné hlavní činnosti řízení lidských zdrojů, které ještě budou v následujících podkapitolách podrobněji vysvětleny.



Obrázek 3: Strategie řízení lidských zdrojů

Zdroj: vlastní zpracování (Kociánová,2010)

Účinnost řízení lidských zdrojů do značné míry závisí na vnitřní struktuře organizace, která by měla být koncipována tak, aby umožnila efektivní spolupráci mezi zaměstnanci a zajistila plynulé předávání informací v rámci celé společnosti. (Burton et al., 2020).

1.3.1 Analýza pracovních míst a identifikace kompetencí pracovníků

„Pracovní místo představuje elementární prvek organizační struktury. Vytváření pracovních míst je vázáno na konkrétní pracovní úkoly jedince nebo skupiny. Pracovní místa mají zabezpečit efektivní uspokojování potřeb organizace a zároveň odpovídat potřebám a možnostem pracovníků, kteří jsou na tato pracovní místa zařazeni“ (Barták, 2023, str. 602-605).

Pracovní místo je organizační jednotka složená ze skupiny jasně definovaných pracovních úkolů a povinností, které je třeba splnit. Pracovní role pak vyjadřuje úlohu, kterou mají jednotlivci zastávat, a chování, které se od nich očekává, aby vyhověli požadavkům dané práce.

Podle (Armstrong a Taylor, 2015) existují tři základní charakteristiky, které definují pracovní místo:

- obsah práce – charakter pracovního úkolu, které musí být zaměstnanec vykonat, počet a charakter stanovených pracovních operací, jež musí být realizovány k dosažení pracovního úkolu,

- autonomie práce – pravomoce a odpovědnost, které zaměstnanec má na dané pracovní pozici,
- pracovní vztahy – nadřízenost, podřízenost, spolupráce.

1.3.2 Personální plánování

„Plánování je cílevědomá činnost, která se orientuje do budoucnosti, stanoví, čeho a jak má být dosaženo, tzn. určuje budoucí cíle a relevantní prostředky k jejich dosažení. Plánování je důležitou oblastí řízení organizace, je obecně chápáno jako jeden z nejdůležitějších nástrojů dosahování organizačních cílů a zajištění prosperity a konkurenceschopnosti organizace“ (Kocianová, 2010, str. 71).

(Kocianová, 2010) definuje, že výsledkem personálního plánování, jak už vyplývá z kořene slova je samotný plán. Manažeři jsou odpovědní za plány v organizaci. O tom, jak bude samotný plán účinný rozhodují čtyři faktory.

Cíle představují konkrétní budoucí stavy, které manažeři považují za ideální pro organizaci a usilují o jejich dosažení. Jsou to předem definované výsledky nebo podmínky, ke kterým se zaměřují veškeré aktivity, a které určují směr a úsilí všech pracovníků v rámci organizace.

Akce představují konkrétní činnosti, které jsou detailně naplánovány s cílem dosáhnout stanovených cílů organizace. Tyto činnosti jsou součástí širšího rámce strategie nebo taktiky, kde je přesně popsán postup jejich realizace.

Zdroje potřebné k realizaci plánů se určují prostřednictvím rozpočtů, které slouží k přidělení finančních, materiálních a lidských prostředků nezbytných k dosažení stanovených cílů. Rozpočtování umožňuje efektivní rozdělení zdrojů a kontrolu nad jejich využitím v rámci organizačních omezení.

Implementace zahrnuje přiřazení pracovníků k jednotlivým úkolům, jejichž cílem je sledovat a zajistit úspěšnou realizaci plánů. (Kociánová, 2010)

1.3.3 Získávání, výběr a adaptace zaměstnanců

Zaměřuje se na získání optimálního počtu uchazečů s ideálními předpoklady pro volnou pracovní pozici. Tato činnost zahrnuje např. inzerci volných pracovních míst, příprava požadovaných dokumentů uchazeči, shromažďování informací o kandidátech, jejich analýza, předvýběr a následný výběr na což navazuje následná adaptace zaměstnance na pracovišti.

Vzhledem k zaměření se této bakalářské práce na toto téma se bude o autorka této problematice věnovat více ve druhé kapitole.

1.3.4 Vzdělávání a rozvoj pracovníků

Tyto činnosti jsou klíčové v řízení lidských zdrojů zaměřené na zvyšování kvalifikace, odborné znalosti a schopnosti zaměstnanců. Hlavním cílem je podpořit nejen osobní, ale především profesní růst jednotlivců za účelem zvýšení výkonnosti organizace.

Vzdělávání a rozvoj pracovníků jsou investice do lidského kapitálu organizace, která přináší dlouhodobá pozitiva, především zvýšení produktivity zaměstnanců. (Bartoňková, 2010)

Podle (Vodák a Kucharčíková, 2011) může být podnikové vzdělávání realizováno interními odborníky nebo vlastním vzdělávacím (školicím) centrem, případně externími institucemi, ať už veřejnými či podnikatelskými subjekty. Nejedná se o krátkodobou aktivitu: efektivně prováděné vzdělávání představuje dlouhodobý proces, který se skládá ze čtyř fází:

- zjištění potřeby a stanovení cíle,
- plán procesu vzdělání,
- průběh samotného vzdělávání,
- vyhodnocení úspěšnosti vzdělávání.

Jelikož je tato problematika jednou z primárních této bakalářské práce, a patří mezi nejdůležitější manažerské činnosti pro zajištění správného chodu a naplňování předem stanovených cílů organizace, autorka se jí bude věnovat více v druhé kapitole teoretické části.

1.3.5 Hodnocení pracovníků

Posuzuje výkonnost, dovednost a přínos jednotlivců pro organizaci. Identifikuje silné stránky zaměstnanců, případné nedostatky pro vzdělání a poskytuje zpětnou vazbu, která podporuje jejich motivaci a osobní růst. Hodnocení slouží jako podklad pro rozhodování o odměňování a kariérní růst.

Hlavními funkcemi hodnocení pracovníků podle (Kocianová, 2010, str. 147) jsou:

- *„poznávací (průběžné sledování pracovní výkonnosti z kvantitativního i kvalitativního hlediska);*
- *srovnávací (uplatnění principu diferenciacce mezi pracovníky);*
- *regulační (dočasné nebo trvalé změny pracovního zařazení jednotlivců);*

- *kauzální (sledování příčin změn v pracovním jednání, posilování pozitivních, zeslabování nebo odstraňování negativních);*
- *stimulační (podněcování snahy pracovníků dosáhnout příznivějšího hodnocení);*
- *výběrová (možnost postupu, respektive jeho plánování u talentovaných pracovníků.“*

Samotné hodnocení dle (Kocianová, 2010) může být realizováno třemi způsoby:

- průběžné hodnocení (neformální) slouží jako zpětná vazba pro nadřízeného, zaměřuje se na pracovní výkon,
- příležitostné hodnocení (okamžité) v případě pracovního posudku,
- systematické hodnocení (formální) – pravidelné, má stanovené standardy a pracovníci jsou hodnoceni dle stanovených kritérií.

1.3.6 Odměňování pracovníků

Zahrnuje nejen finanční, ale i nefinanční odměny za pracovní výkon. Hlavním cílem této činnosti je motivace zaměstnanců, zvyšovat jejich spokojenost a výkonnost. Odměňování musí být spravedlivé a účinné.

Odměny mohou být spojeny s povahou a významem vykonávané práce nebo s výkonem zaměstnance. Mohou mít peněžní i nepeněžní formu, například povýšení, zajímavé pracovní úkoly, možnosti vzdělávání či veřejné uznání pracovních úspěchů (Kocianová, 2010).

Motivace je jednou ze základních úkonů odměňování pracovníků. Motivaci založenou na odměnách nazýváme pozitivní motivací. Pozitivní motivace slouží k podpoře chování, které je pro organizaci žádoucí a které chce posilovat. Opakem motivace pozitivní je motivace negativní, která často provází právě ty pozitivní. Jedná se o určitý trest pro zaměstnance. V překladu to znamená, že pracovník nezíská určitou odměnu nebo je snížena. Nejčastějšími důvody je špatně vykonaný úkol nebo nevykonaný včas. Samotné sankce můžeme také rozdělit na hmotné a nehmotné, kde jako nehmotnou považujeme kritiku, která je pro člověka velmi nepříjemná.

Častokrát se ale firmy potýkají s problémem, kdy motivace slábne a pracovníci přestávají účinně vynakládat pracovní úsilí. Hlavní příčinou jsou nedostatečné nebo chybějící odměny za pracovní výkony. Vedoucí pracovníci nebo organizace předpokládají, že „odměna“ zaměstnance za dobře odvedenou práci je již zahrnuta v jeho základní mzdě (Urban, 2017).

1.3.7 Pracovní podmínky a péče o pracovníky

„Mezi podmínky práce lidí v organizaci patří v nejširším pojetí ekonomické, technické a technologické podmínky, pracovní doba a pracovní režim, pracovní prostředí, bezpečnost práce, sociální podmínky práce, péče o pracovníky ad“ (Kocianová, 2010, str. 179).

Spousta z výše uvedených podmínek je už uzákoněna, a to podmínky ohledně pracovní doby a doby odpočinku, BOZP, překážek v práci či péče o zaměstnance.

„(Koubek, 2007) ve své knize rozděluje péči o pracovníky do tří skupin:

- **povinná péče o pracovníky** je daná zákony, předpisy a kolektivními smlouvami vyšší úrovně;
- **smluvní péče o pracovníky** je daná kolektivními smlouvami uzavřenými na úrovni organizace;
- **dobrovolná péče o pracovníky** je výrazem sociální politiky zaměstnavatele, výrazem jeho úsilí o získání konkurenční výhody na trhu práce“ (Kocianová, 2010, str. 187).

1.3.8 Propouštění pracovníků

Ukončování pracovního poměru je proces, při kterém dochází k ukončení pracovního vztahu mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem. Tento proces může mít různé důvody a formy, které se liší podle právních předpisů a interních pravidel společnosti.

K ukončení může dojít z mnoha důvodů: rezignace pracovníka, propuštění pracovníka, penzionování, úmrtí. Tyto důvody patří do skupiny trvalého ukončení. Na druhé straně máme i odchody z pracovního poměru dočasné např. odchod na mateřskou dovolenou, do veřejných funkcí, do škol, na dlouhodobé stáže. (Neščáková, 2013)

(Urban, 2017) uvádí postup propuštění pracovníků:

- určení rozsahu potřebného propuštění,
- pozastavení nábory nových zaměstnanců,
- vytvoření seznamu zaměstnanců určených k propuštění,
- včasné oznámení o plánovaném propuštění,
- zkoumání alternativních možností namísto propuštění,
- příprava finálního seznamu zaměstnanců k propuštění,
- informování dotčených zaměstnanců o jejich propuštění,
- udržování komunikace se zaměstnanci (Kocianová, 2010).

1.3.9 Personální poradenství

Personální poradenství je chápáno dvěma způsoby: poradenství pro řízení – poskytování pomoci při naplňování pracovního úkolu a specifická odborná služba – jedná se o poradenskou službu poskytovanou organizacím speciálně kvalifikovanými osobami.

Personální poradenství může být prováděno interně, kde samotné poradenství provádí samotní zaměstnanci organizace, patří sem například právníci, psychologové, personalisté a manažeři. Toto poradenství poskytuje rady při vykonávání pracovních úkolů nebo je poskytován při pracovních vztazích. Na druhé straně externí poradenství je poskytováno z vnějších zdrojů. Jedná se například o oblast finanční, účetnictví, právo atd.

Samotní poradní, kteří poradenství poskytují musí mít odbornou kvalifikaci a určité lidské vlastnosti, aby byli hodni tuto práci vykonávat (Kocianová, 2010).

Poradenský proces představuje společnou práci konzultanta a zákazníka, zaměřenou na řešení konkrétního problému, který byl identifikován a analyzován. Zároveň může zahrnovat implementaci potřebných změn v organizaci zadavatele.

(Kubr, 1991) definuje pět fází samotného procesu: vstup, diagnóza, plánování akce, implementace a ukončení (Kocianová, 2010).

2 ZÍSKÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ

Ve druhé kapitole teoretické části se bude autorka věnovat hlavní problematice této bakalářské práce, a to je získávání a výběr zaměstnanců ve vybrané společnosti. Podkapitola zahrne obecný proces od získávání po výběr pracovníků na pracovní pozice. Subkapitoly podrobně popíší jednotlivé kroky, které musí být respektovány a naplňovány pro správný a úspěšný proces získávání a výběru zaměstnanců.

2.1 Proces získávání a výběru zaměstnanců

Dle § 16 zákoníku práce jsou „Zaměstnavatelé jsou povinni zajišťovat rovné zacházení se všemi zaměstnanci, pokud jde o jejich pracovní podmínky, odměňování za práci a o poskytování jiných peněžitých plnění a plnění peněžité hodnoty, o odbornou přípravu a o příležitost dosáhnout funkčního nebo jiného postupu v zaměstnání“ (zákon č. 262/2006 Sb.)

Primárním cílem procesu získávání zaměstnanců je získat dostatek vhodných kandidátů o pracovní místo, kteří mají potřebnou kvalifikaci na obsazení pracovní pozice.

Na proces získávání zaměstnanců a výběr se můžeme dívat jako na bývalou jednorunovou československou minci, na které jsme našli pannu a orla. Avšak v našem případě na jedné straně najdeme organizaci, která hledá nové pracovníky a na straně druhé potencionální zaměstnance.

Podle (Armstrong a Taylor, 2015) je personální oddělení, které zodpovídá za získávání a výběr zaměstnanců. Personální oddělení by mělo postupovat dle následujících vytyčených kroků, které jsou znázorněny v následujícím grafu.



Obrázek 4: Proces výběru zaměstnanců

Zdroj: vlastní zpracování (Armstrong, Taylor, 2015)

Výše znázorněn postup v grafickém rozložení na (*Obrázek 4*) slouží jako vodítko pro následující podkapitoly, které jednotlivé úkony detailněji popisou.

2.1.1 Definování požadavků

Prvním a zároveň nejdůležitějším krokem je definování požadavků na pracovní pozici. Z těchto předpokladů a cílů se odvíjí představa o ideálním zaměstnanci, kterého chce daný podnik přijmout. Tato fáze je velmi důležitá, a její podcenění by mohlo ohrozit úspěch celého výběrového řízení (Bělohlávek, 2016).

Požadavky na zaměstnance jsou definovány v popisu pracovního místa. Na základě těchto dokumentů může být zveřejněna pracovní nabídka na zaměstnání. Jsou zde vytyčeny body jako např. mzda, zaměstnanecké benefity, příležitosti ke vzdělávání. Na základě těchto bodů stanovujeme specifikaci požadavků na zaměstnance pro danou pracovní pozici.

Specifikacemi se rozumí znalosti, které člověk postupně získával učení se. Schopnosti a dovednosti, které jedinec musí vlastnit, aby mohl zastat danou pracovní pozici. Chování člověka, které se liší dle dané pracovní pozice, např.: obchodní zástupce by měl umět vystupovat před lidmi, slušně se chovat a prezentovat. Některé pracovní pozice vyžadují odbornou přípravu a výcvik. A nejdůležitějším a v dnešní době velmi žádaným prvkem jsou praktické dovednosti z předchozího zaměstnání či stáží (Armstrong a Taylor, 2015).

2.1.2 Oslovování uchazečů

Dalším nezbytným krokem pro získání nových zaměstnanců je, jakým způsobem, jakými kanály a dostupnými prostředky budeme potenciální uchazeče o volné pracovní pozice informovat.

Nejprve je nutné zvážit interní zdroje potenciálních kandidátů jako jsou např. bývalý zaměstnanci nebo získáme doporučení od stálých zaměstnanců. Pokud tyto možnosti vyčerpáme je nutné se zaměřit na zdroje vnější. Kandidáty z vnějšího okolí oslovujeme využíváním nejrůznějších metod pro získávání zaměstnanců, např.: sociální média, úřady práce, vzdělávací instituce, spolupráce s agenturami (Armstrong a Taylor, 2015).

V dnešní době jsou nejvíce využívaným nástrojem pro inzerování volných pracovních míst webové stránky, ať se jedná o vlastní webové stránky společností nebo pracovní portály (JOBS.cz) aj. Výhodou internetu je časová dostupnost, která se dá využít v komunikaci mezi zaměstnavatelem a potenciálním zaměstnancem.

Neméně populárními jsou sociální média, která v dnešní době panují ve světě. I zde je velká výhoda v komunikaci mezi oběma stranami. Nejvíce využívaná média jsou LinkedIn, X či Facebook.

Inzerce je tradičně nejběžnějším způsobem, jak oslovit uchazeče, a nadále hraje významnou roli, zejména na lokální úrovni nebo v odborných periodikách. Je zde potřeba dodržet několik cílů, aby inzerát vzbudil dojem: zaujmout, vyvolat a udržet zájem, motivovat k reakci a získat kandidáta (Armstrong a Taylor, 2015).

2.1.3 Vyřizování žádostí uchazečů

Jestliže firma využívá služeb od agentur nebo společností, které se zabývají získáváním zaměstnanců, bude ji poskytnut seznam uchazečů, kteří jsou vhodní na volné pracovní pozice a následně je může pozvat na pohovor.

Pokud služeb externích firem nevyužíváme, musíme žádosti uchazečů zpracovávat sami. Tato činností obnáší analýzu poskytnutých informací, rozřídění žádostí a následně vypracování seznamu vhodných kandidátů, které pozveme k pohovoru.

Pro analýzu poskytnutých informací je od uchazečů o zaměstnání vyžadován životopis, dotazník, doklady o vzdělání a praxi, případné reference z předchozího zaměstnání, průvodní dopis. Požadavky na dokumentu se mohou lišit s ohledem na pracovní pozici (Koubek, 2011).

Zanalyzované žádosti rozřídíme dle stanovených kritérií na pracovní pozici. Daná kritéria jsou dělena na tři úrovně (Armstrong a Taylor, 2015, str. 1188-1191).

- *„Nezbytná kritéria – potenciální uchazeč musí tato kritéria splňovat, aby mohl být považován za vhodného uchazeče.*
- *Velmi žádoucí kritéria – potenciální uchazeč, který bude tato kritéria splňovat, bude upřednostněn.*
- *Žádoucí kritéria – potenciální uchazeč, který bude tato kritéria splňovat, bude vnímán pozitivně, ale nejde o splnění nezbytných nebo velmi žádoucích kritérií.“*

2.1.4 Vedení pohovorů s uchazeči

Po stanovení splnění kritérií uchazečů jsou jednotlivě pozváni na pohovory, které jsou praktikovány tváří v tvář, po telefonu nebo přes videohovor.

„Pohovor, respektive výběrový pohovor je nejběžnější metodou výběru zaměstnanců. Účelem pohovoru je získat o uchazečích takové informace, které umožní předpovědět jejich budoucí

výkon a provést závěrečné rozhodnutí o výběru nejvhodnějšího uchazeče“ (Armstrong a Taylor, 2015, str. 1197).

Dle (Šikýře, 2016) by měla struktura pohovoru být následující:

- **Úvod** – kandidáta přivítáme s respektem, vytvoříme příjemnou atmosféru a seznámíme ho s plánem pohovoru – hlavním cílem, jednotlivými tématy a předpokládanou délkou trvání.
- **Představení společnosti** – poskytneme kandidátovi informace o důvodu obsazení nabízené pracovní pozice a přiblížíme mu podmínky práce i zaměstnání v organizaci.
- **Představení kandidáta** – dáme kandidátovi prostor, aby se představil, předvedl své schopnosti a vysvětlil svou motivaci pro ucházení se o dané místo. Zpravidla ho požádáme o stručnou prezentaci jeho životopisu.
- **Diskuse a dotazy** – naplníme cíl pohovoru tím, že ověříme a doplníme klíčové informace o kandidátovi, zhodnotíme jeho kvalifikaci, chování a motivaci. Zároveň se zajímáme o jeho představu o pracovních podmínkách (odměňování, rozvoj, kariéerní růst). Současně odpovíme na jeho dotazy a zajistíme, aby měl dostatek informací k rozhodnutí o přijetí nebo odmítnutí nabídky.
- **Závěr** – **dohodneme** s kandidátem další kroky, poděkujeme mu za čas a rozloučíme se. Zejména se domluvíme na způsobu a termínu sdělení výsledků výběrového řízení.

2.1.5 Testování uchazečů

(Armstrong a Taylor, 2015, str. 1207) „*Výběrové testy se používají k získání platných a spolehlivých informací o úrovni schopností, inteligence, charakteristik osobnosti, nadání nebo vědomostí.*

Osobnostní testy hodnotí povahové rysy uchazečů, aby umožnily předvídat jejich pravděpodobné chování na konkrétní pracovní pozici nebo v dané pracovní roli (Armstrong a Taylor, 2015).

Testy schopností slouží k ověření a zhodnocení konkrétních znalostí a schopností uchazečů, které jsou klíčové pro vykonávání požadované práce (Šikýř, 2016).

Testy způsobilosti jsou zaměřeny na konkrétní povolání nebo zaměstnání a hodnotí, do jaké míry je člověk schopen vykonávat danou práci. Obvykle probíhají formou praktické zkoušky, při níž uchazeč dostane konkrétní úkol a musí prokázat svou schopnost jej splnit (Armstrong a Taylor, 2015).

Podle (Šikýř, 2016) Assessment Centra slouží jako nástroj pro výběr, hodnocení i rozvoj zaměstnanců, protože poskytují komplexní pohled na jejich pracovní výsledky a potenciál k dalšímu růstu.

Testování však nepatří k nezbytné činnosti při procesu získávání a výběru zaměstnanců. Jde však o zaručenou metodu, když se chce zaměstnavatel přesvědčit při manuální práci, zda potenciální zaměstnanec nelže o svých kvalitách a dovednostech.

2.1.6 Posuzování uchazečů a získávání referencí

Po ukončení pohovorů a testů lze předběžně určit, kteří kandidáti pravděpodobně nejlépe vyhovují stanoveným požadavkům na danou pozici. Těmto osobám může být nabídnuto zaměstnání, a to buď telefonicky, nebo písemně, přičemž nabídka obvykle závisí na „pozitivním hodnocení referencí“. Uchazeči by měli být zároveň informováni, že jejich reference budou ověřovány a hodnoceny (Armstrong a Taylor, 2015).

Reference zajišťují osoby, které mají s uchazečem o zaměstnání zkušenost z profesního prostředí či z akademické sféry. Tyto osoby kontaktujeme výhradně se souhlasem uchazeče. Pomocí referencí se zaměřujeme výhradně na hodnocení pracovních výsledků a profesního chování kandidáta, nikoli na jeho soukromý život (Šikýř, 2016).

Na základě referencí může potenciální zaměstnavatel zjistit předchozí činění si potenciálního zaměstnance. Získá informace jak profesní, tak ale může se zaměřit a doptat na charakterovou stránku osoby. V případě, že byl zaměstnanec spořádaný jsou reference pro něho jen přínosem o ucházení se v novém zaměstnání. Avšak pokud byl problémový a měl špatné vztahy se spolupracovníky či nadřízenými, reference jeho žádosti o zaměstnání určitě nepolepší ba naopak mohou jeho vynaložené úsilí jednoduše přijít vniveč.

2.1.7 Kontrolování žádostí uchazečů

Je bohužel realitou, že uchazeči o zaměstnání často předkládají potenciálním zaměstnavatelům nepřesné nebo nepravdivé údaje týkající se jejich vzdělání, kvalifikace či pracovních zkušeností. Pro zjišťování kontrolování žádostí uchazečů je možné využívat tyto nástroje (Armstrong a Taylor, 2015, str. 1239):

- *pohovor s otázkami na skutečné (nikoli hypotetické) zkušenosti, které by odhalily míru zapojení, rozhodování a přínosu uchazeče;*
- *dotazníky pro uchazeče s otevřenými otázkami na znalosti, dovednosti a schopnosti požadované k vykonávání práce;*

- *ověření totožnosti;*
- *prověření registru dlužníků (zvláště v případě práce v oblasti finančních služeb);*
- *potvrzení o předchozím zaměstnání;*
- *výpis z rejstříku trestů.*

2.1.8 Potvrzení nabídky zaměstnání

Pokud kandidát o pracovní pozici prošel případným testováním a splnil kladné reference, dochází k finální fázi získávání a vybírání zaměstnanců. V případě, že je vyžadováno zaměstnavatelem je pracovník zaslán na lékařskou prohlídku. A v tuto fázi už dochází k sepsání pracovní smlouvy.

„Zákoník práce uvádí, že zaměstnavatel je povinen s pracovníkem dohodnout druh práce, na který je pracovník přijímán, místo výkonu práce a den nástupu do práce“ (Koubek, 2011, str. 404).

Avšak co vyžaduje zákoník práce je povinnost a zároveň jen minimum informací, co by zaměstnanci měly být poskytnuty. Proto aby zaměstnavatel předešel budoucím problémům v pracovním vztahu, měl by pracovní smlouvu obohatit o několik následujících informací.

Dle (Koubek, 2011, str. 405) by kromě druhu práce, místa výkonu a dne nástupu do práce pracovní smlouva měla obsahovat následující:

- *„Název práce (pracovního místa), na které je pracovník přijímán.*
- *Komu je pracovník za svou práci odpovědný.*
- *Pracovní podmínky související s pracovním místem.*
- *Informace o místě, kde se bude práce vykonávat.*
- *Datum nástupu do zaměstnání.*
- *Další dohodnuté skutečnosti.“*

Po dohodnutí se na pracovních podmínkách mezi potencionálním zaměstnancem a potencionálním zaměstnavatelem dochází k uzavření pracovního poměru. V tuto chvíli se nejedná o potencionální pracovní poměr, ale poměr skutečný.

2.1.9 Sledování nového zaměstnance

Po uzavření pracovního poměru v předešlém bodě dochází k adaptaci zaměstnance v pracovním kolektivu, sžívání se s pracovními podmínkami a okolnostmi. V případě, že se zaměstnanec začlenil do pracovního procesu úspěšně, považujeme proces získávání a výběru

zaměstnanců za úspěšný. Avšak pokud je tomu naopak, musí se zjistit příčina problému v samotném procesu, aby se pro budoucnost neopakoval.

Dle (Armstrong a Taylor, 2015) nevhodné přijetí zaměstnance může pramenit z různých důvodů, jako je nepřesné vymezení požadavků na pozici, neefektivní strategie náboru, špatně sestavený inzerát, nedostatečně vedený pohovor, nevhodně zvolený test či chybný proces rozhodování.

3 PŘEDSTAVENÍ VYBRANÉ SPOLEČNOSTI

Slogan: „*Nám to lepší, s námi to máte v suchu*“.

Firma Charvát a.s. viz (Obrázek 5) je akciová společnost patřící mezi největší české výrobce a exportéry asfaltových lepenek, nastavitelných modifikovaných a oxidovaných pásů a asfaltových střešních šindelů.



Obrázek 5: Charvát a.s.

Zdroj: Charvát a.s. [online], <https://www.charvat.cz>

3.1 Historie společnosti

Společnost byla založena ve 20. letech 20. století Františkem a Zdeňkem Charvátovými. Z původně pokrývačské firmy se během několika let stal známý český výrobce dehtovaných a térových lepenek. V předválečném období firma dodávala izolace na sokolská stadióny.

Mezi nejvýznamnější zakázky patřily dodávky pro stavbu pohraničních opevnění. Firma se podílela na přímých celkových realizacích izolací na pevnostním úseku od Dobrošova po Haničku v letech 1936-1938. Materiál dodávala i velkým stavebním firmám, které se také podílely na ucelených stavebních dodávkách při budování opevnění. V tomto období vyrábělo v České republice lepenky zhruba 50 výrobců.

Přečkala zastavení výroby během druhé světové války i znárodnění, které nastalo těsně před plánovaným rozšířením továrny a jejím napojením na železnici. V letech 1948 až 1991 byla výroba součástí tří státních podniků a zaměřovala se výhradně na lepenku typu A.

Po roce 1991 byla část firmy navráćena panu Zdeňku Charvátovi, zbylá část byla privatizována. Byla provedena rozsáhlá rekonstrukce, došlo ke zprovoznění druhé výrobní linky. V roce 1993 byla založena Charvát s.r.o., ze kterého se v roce 2011 stal nynější Charvát a.s. Došlo k proniknutí na náročné západní trhy a zavádění nových výrobků.

V této době je firma jediná a 100% česká firma ve svém oboru, která své výrobky vyrábí na území České republiky dle stabilních receptur.

3.2 Základní informace

Dle výpisu z obchodního rejstříku byla firma založena a zapsána 1. února 2001 vedená u Krajského soudu v Hradci Králové s právní formou akciové společnosti.

Statutárním orgánem společnosti je představenstvo, které je tvořeno předsedou, místopředsedou a členy představenstva.

Základní kapitál společnosti tvoří 57 090 000 Kč.

Předmětem podnikání dle výpisu ze živnostenského rejstříku je:

- výroba elektřiny,
- prodej kvasného lihu, konzumního lihu a lihovin,
- silniční motorová doprava a výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona, např.: zpracování dřeva, ubytovací služby, velkoobchod a maloobchod.

Podíl exportu firmy převyšuje 70% celkové produkce asfaltového programu. Mezi nejvýznamnější prodejní teritoria patří kromě České republiky zejména Německo, Rakousko, Maďarsko, Rumunsko, Dánsko, Holandsko, Polsko, Slovensko, Řecko, Litva, Lotyšsko a Estonsko. V následujícím grafickém znázornění dle *(Obrázek 6)* vyobrazíme jen ty země, které se v tuto dobu nejaktivněji podílejí na vývozu výrobků společnosti.



Obrázek 6: Exporty výrobků

Zdroj: vlastní zpracování (interní dokumenty společnosti)

Výrobky této firmy jsou certifikovány TZÚS dle platných evropských norem.

Cílem společnosti je nadále posilovat pozice na domácích i zahraničních trzích rozšiřovat řady produktů a zlepšovat služby svým partnerům. Úspěšnost firmy Charvát a.s. na náročných zahraničních trzích je důkazem stabilní kvality výrobků, maximální spolehlivosti, jasným místem původu, neustálou kontrolou laboratoří a zkušeben a trvalé péče o zákazníky.

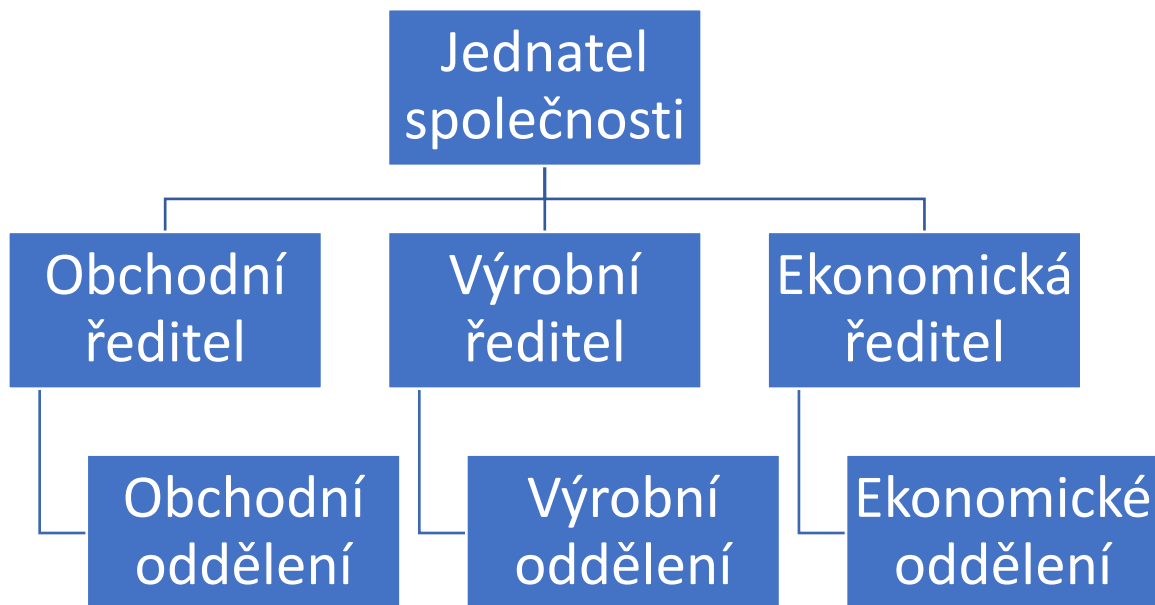
3.3 Shrnutí

V současné době se firma Charvát řadí mezi významné české výrobce asphaltových lepenek a střešních šindelů s historií sahající do 20. let 20. století. I přes to, že došlo k jejímu znárodnění se po roce 1991 vrátila do soukromého vlastnictví a procházela modernizací výrobních procesů.

Dnes je jedinou 100 % českou firmou v oboru s více než 70 % exportem do Evropy. Kapitál firmy je vyčíslen před 57 milionů korun. Velký důraz firma klade na kvalitu, inovace a posilování pevného postavení na trhu.

3.4 Organizační struktura

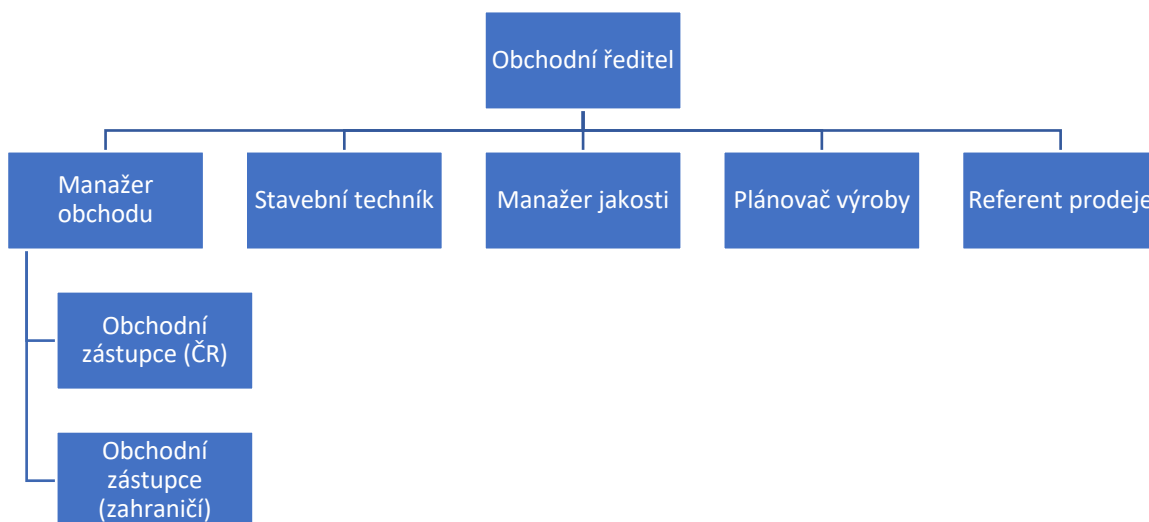
Organizační struktura společnosti je hierarchická. Jak je níže na (Obrázek 7) znázorněno, jednatel společnosti se nachází na nejvyšší úrovni řízení. Jednatelé jsou celkem 4. Pod něho spadají tři klíčoví ředitelé – obchodní, výrobní a ekonomický. Ti odpovídají za jednotlivá oddělení, která si podrobněji rozebereme v následujících subkapitolách.



Obrázek 7: Organizační struktura

Zdroj: vlastní zpracování (interní dokumenty společnosti)

3.4.1 Obchodní oddělení



Obrázek 8: *Struktura obchodního oddělení*

Zdroj: vlastní zpracování (interní dokumenty společnosti)

Obchodní oddělení pod vedením obchodního ředitele viz (*Obrázek 8*), který zodpovídá za řízení obchodních procesů, strategií prodeje a expanzi na nové trhy.

Nacházejí se zde tyto pracovní pozice:

Manažer obchodu zajišťuje vedení obchodního týmu, koordinuje obchodní aktivity a řídí obchodní zástupce.

Stavební technik poskytuje odborné technické poradenství v oblasti staveb.

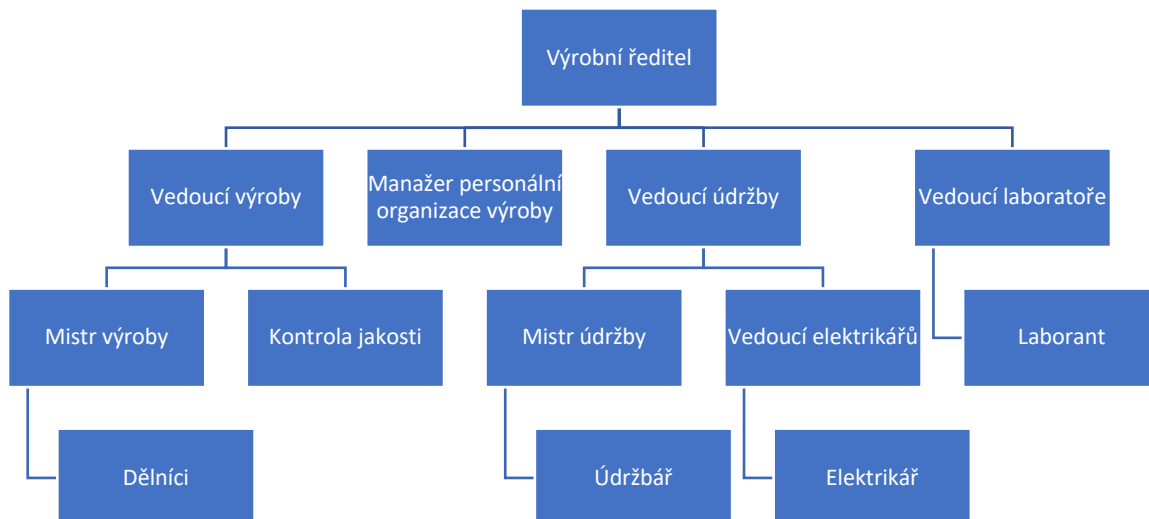
Manažer jakosti zjišťuje kontrolu kvality výrobků, dodržování jakostních norem a zlepšování výrobních procesů.

Plánovač výroby koordinuje výrobní kapacitu s požadavky obchodního oddělení a zajišťuje včasné vyrobení zboží k prodeji.

Referent prodeje se zabývá zpracováváním objednávek, komunikací s klienty a přípravy podkladů pro zákazníky.

Obchodní oddělení disponuje celkem 13 zaměstnanci, kteří díky rozděleným kompetencím dosahují velmi přívětivým výsledkům.

3.4.2 Výrobní oddělení



Obrázek 9: Struktura výrobního oddělení

Zdroj: vlastní zpracování (interní dokumenty společnosti)

Výrobní oddělení je řízeno výrobním ředitelem viz (Obrázek 9), který zodpovídá za efektivní výrobní proces jeho kvalitu a údržbu technologií. Pod jeho vedením jsou zahrnuty 4 oblasti.

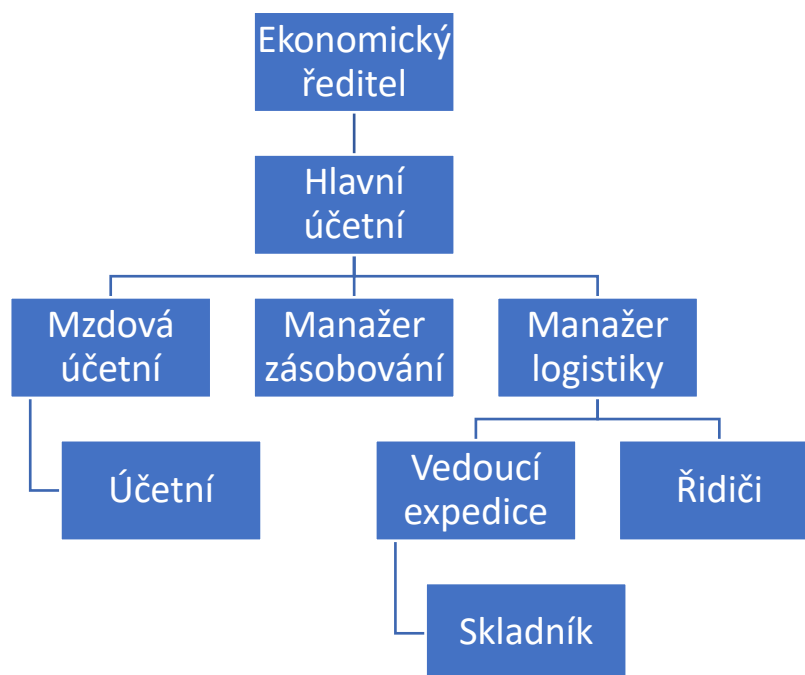
Vedoucí výroby, který řídí celý pracovní proces. Jeho podřízeným je mistr výroby, jehož úkolem je dozorovat pracovním postupům a řídit dělníky. Kontrola jakosti dohlíží na splňování veškerých norem a požadavků stanovených pro dané výrobky.

Manažer personální organizace výroby zařizuje lidské zdroje, které jsou nezbytné, aby mohl výrobní proces být uskutečněn.

Vedoucí údržby se stará o výrobní a technologické stroje. Řídí pod sebou mistry údržby, kteří řídí činnost údržbářů a také vedoucí elektrikáři, kteří jsou nápomocni při případných poruchách. V poslední řadě jsou zde vedoucí laboratoři, kteří zodpovídají za testování surovin a zhotovených výrobků. Řadoví laboranti provádějí samotné testování.

Výrobní oddělení patří mezi nejobsáhlejší, co se týče lidských zdrojů. Spadá sem 68 pracovníků.

3.4.3 Ekonomické oddělení



Obrázek 10: *Struktura ekonomického oddělení*

Zdroj: vlastní zpracování (interní dokumenty společnosti)

Ekonomické oddělení řízeno ekonomickým ředitelem viz (Obrázek 10), který je zodpovědný za celý chod ekonomiky. Jeho přímým podřízeným je hlavní účetní, která má na starost celkovou účetní agendu společnosti. Ekonomika v podniku je rozdělena do třech klíčových oblastí:

Hlavní náplň mzdové účetní je zpracovávání mezd, výpočty odvodů a k ruce jí k tomu je řadová účetní, která provádí jednodušší účetní úkony.

Manažer zásobování je zodpovědný za nákup materiálů a surovin pro hladký výrobní proces.

Manažer logistiky má na starosti celkovou distribuci produktů a materiálu. Vedoucí expedice je zodpovědných za vývoz vyhotovených výrobků k zákazníkům. Zboží je expedováno ze skladu skladníky a jeho dopravu uskutečňují řidiči mezinárodní kamionové dopravy.

V oddělení působí 24 zaměstnanců.

3.5 Struktura pracovníků

Struktura pracovníků tvoří významnou součást personálního řízení v podniku. V této podkapitole autorka analyzuje zastoupení zaměstnanců ve vybrané společnosti z hlediska

pohlaví a dosaženého vzdělání viz (Tabulka 1). Následující tabulka poskytuje přehledné rozdělení pracovníků dle uvedených kritérií.

Tabulka 1: *Struktura pracovníků podle nejvyššího dosaženého vzdělání*

Vzdělání	Muži	Ženy	Celkem
Základní a bez vzdělání	6	2	8
Vyučení bez maturity	37	14	51
Vyučení s maturitou	13	4	17
Střední s maturitou (odborné a všeobecné)	17	16	33
Vyšší odborné	0	1	1
Vysokoškolské	1	2	3

Zdroj: vlastní zpracování (interní dokumenty společnosti)

4 ANALÝZA ZÍSKÁVÁNÍ ZAMĚŠTNANCŮ VE VYBRANÉ SPOLEČNOSTI

Praktická část této práce vychází z teoretických poznatků, jež slouží jako východisko pro jejich aplikaci v praxi. V této části jsou popsány a analyzovány jednotlivé dílčí subkapitoly procesu získávání zaměstnanců, které jsou graficky znázorněny ve druhé kapitole viz (*Obrázek 11*).



Obrázek 11: *Proces získávání zaměstnanců*

Zdroj: vlastní zpracování (Armstrong a Taylor, 2015)

Pro zpracování praktické části byly využity metody kvalitativního a kvantitativního výzkumu. Kvalitativní data byla získána prostřednictvím rozhovorů s personalisty a vedoucími jednotlivým oddělením, zatímco kvantitativní data byla analyzována z interních statistik získávání zaměstnanců v časovém horizontu pěti let. Na základě analýzy získávání zaměstnanců ve vybrané společnosti byly identifikovány klíčové rozdíly mezi pracovníky přijatými na základě interního doporučení a těmi, kteří se o pracovních příležitostech dozvěděli prostřednictvím externích náborových nástrojů. Tyto rozdíly se promítají nejen do efektivity samotného náborového procesu, ale rovněž do míry úspěšnosti adaptaci nových zaměstnanců, kariérního růstu a celkového přínosu pro společnost.

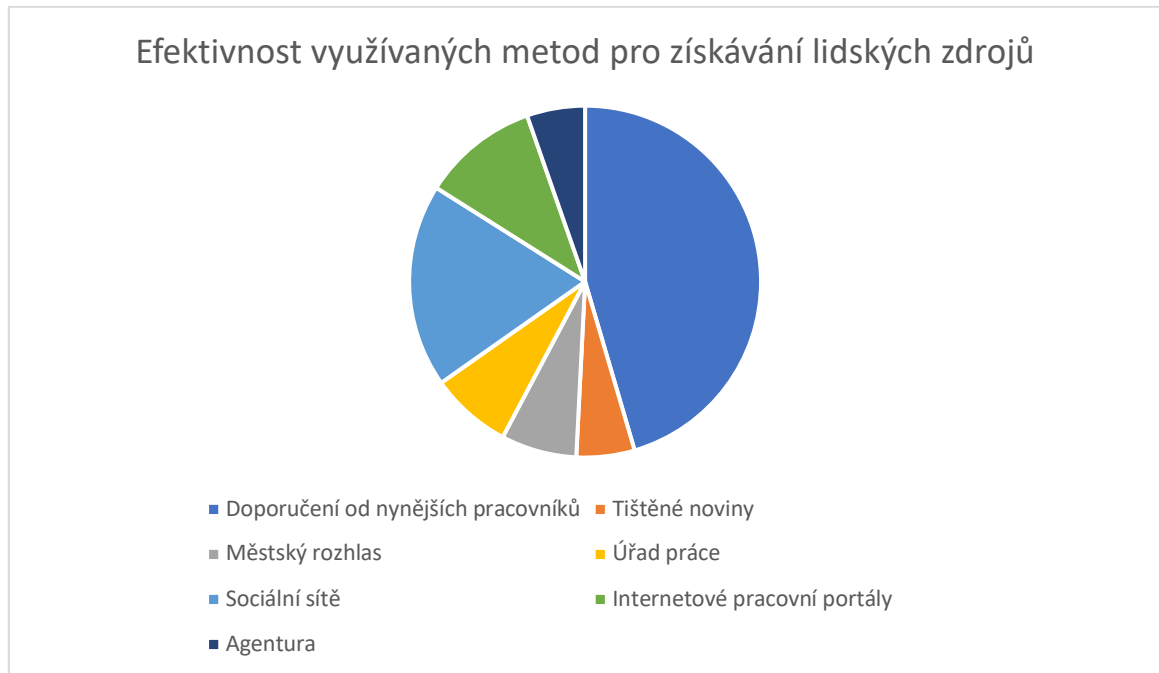
V rámci charakteristiky společnosti byla znázorněna základní organizační struktura, která je členěna do tří hlavních oddělení – výrobního, obchodního a ekonomického. Proces získávání pracovníků probíhá napříč různými pracovními úrovněmi:

- nejnižší pracovní pozice – dělníci, mistři ve výrobě,
- střední manažerské pozice – účetní, obchodní zástupci,
- nejvyšší manažerské pozice – vedoucí jednotlivých oddělení – ředitelé.

Pro získávání nových lidských zdrojů do společnosti firma využívá tradičních, ale i moderních nástrojů:

- doporučení od nynějších pracovníků – nejčastější metoda,
- tištěné noviny,
- městský rozhlas – zejména pro dělnické profese,
- úřad práce,
- sociální sítě,
- internetové pracovní portály – jobs.cz, jenpráce.cz,
- agentura – pro vyšší manažerské pozice.

Následující grafické znázornění na *(Obrázek 12)* vyobrazuje interní analýzu, která vyhodnotila, že v dnešní době patří k nejefektivnější metodě online portály a doporučení od nynějších pracovníků. Tištěná inzercie nepřináší skoro vůbec žádné ohlasy.



Obrázek 12: Efektivnost využívaných metod

Zdroj: vlastní zpracování (interní dokumenty společnosti)

V průběhu posledních pěti let přijala společnost celkem 20 nových zaměstnanců. Z tohoto počtu bylo deset pracovníků zařazeno do výrobního oddělení, přičemž většinou obsazovali nižší pracovní pozice, jako jsou dělníci a mistři výroby. Do obchodního oddělení byli přijati čtyři pracovníci na pozice obchodních zástupců, a to jak pro český, tak i pro zahraniční trh. Ekonomické oddělení rozšířilo své řady o šest nových zaměstnanců, kteří zastávají funkce řidičů mezinárodní kamionové dopravy a skladníků. Zároveň byla do této oblasti přijata nová ekonomická ředitelka, jež přinesla do firmy nová interní pravidla pro plynulý chod celé firemní ekonomiky.

Z celkového počtu 20 nově přijatých zaměstnanců bylo zjištěno, že 13 z nich nastoupilo na základě interního doporučení. Zbylých 7 uchazečů bylo přijato prostřednictvím reakce na pracovní inzerát zveřejněný společností. Tato problematika bude podrobně analyzována v rámci jednotlivých fází procesu získávání zaměstnanců, kde budou posouzeny výhody a nevýhody jednotlivých forem získávání, a současně bude vyhodnocen přínos interního doporučení i externího získávání pro chod organizace.

4.1 Definování požadavků

Společnost stanovuje požadavky na nové zaměstnance na základě podrobné analýzy pracovních míst. Každá pracovní pozice je specifikována prostřednictvím popisu činnosti, požadované stupně vzdělání, odborných dovedností a požadovanou praxi.

Každé oddělení má svého vedoucího, který určuje potřebný počet pracovníků pro doplnění kapacit na jednotlivých pozicích. V případě nejnižších pracovních pozic, jako jsou mistři výroby a dělníci ve výrobním oddělení, nejsou kladeny žádné specifické odborné požadavky. Uchazeči jsou posuzováni především z hlediska osobních vlastností a praktických dovedností, mezi, než patří zručnost, samostatnost a spolehlivost. Avšak nezbytným předpokladem pro výkon této práce je zdravotní způsobilost, a to s ohledem na 3směnný provoz.

Na pozici účetní, která spadá do středního managementu, je vyžadováno minimálně středoškolské vzdělání s maturitní zkouškou, znalost práce na počítači a schopnost obsluhy účetního softwaru. Mezi další nezbytné požadavky patří zodpovědný a pečlivý přístup k plnění pracovních úkolů, organizační schopnost a spolehlivost, zejména k neměnným výplatním termínům.

Stavební technici a manažeři jakosti musí disponovat vzděláním v oblasti stavebnictví, schopností orientace v projektové dokumentaci, dovedností navrhovat a kontrolovat

technologické postupy, znalostí práce na PC a aktivním řídičským oprávněním sk. B. Konkrétní požadavky nalezneme v (*Příloha 1*), která obsahuje celý text pracovního inzerátu.

Na základě shrnutí první fáze procesu získávání zaměstnanců lze konstatovat, že definované požadavky pro jednotlivé pracovní pozice nejsou v případě interně doporučených uchazečů striktně dodržovány. V praxi dochází k situacím, kdy vedoucí pracovníci dojdou k zjištění, že je třeba navýšit personální kapacity a následně využívají interní doporučení od stávajícího zaměstnance. Tito zaměstnanci přebírají zodpovědnost za doporučené uchazeče a ručí za jejich odborné i osobnostní předpoklady pro výkon dané pracovní pozice.

Interní nábor může rovněž probíhat na základě vlastní iniciativy uchazeče, který má osobní vazbu na některého ze zaměstnanců společnosti a aktivně se informuje o dostupnosti pracovních pozic. V případě volné kapacity dochází ke vzájemné dohodě o zaměstnání. Pro tento způsob získávání zaměstnanců společnost používá název „nábor šeptandou.“

Pro externí uchazeče, kteří reagují na pracovní inzeráty prostřednictvím oficiální cesty, čelí nevýhodě v tom, že musí splňovat veškeré definované požadavky stanovené pro danou pracovní pozici. Tento proces zahrnuje širší zapojení více pracovníků než v případě interního náboru. Na získávání zaměstnanců prostřednictvím oficiální formy se také podílí více pracovníků. Vedoucí pracovník příslušného oddělení zadává pokyny personalistovi, který je odpovědný za vytvoření pracovního inzerátu, jeho publikaci a následné řízení celého získávacího procesu.

4.2 Oslovování uchazečů

Společnost využívá různé komunikační kanály k oslovování uchazečů o zaměstnání, přičemž pracovní pozice jsou rozděleny do tří úrovní:

- nejnižší pracovní pozice – např. dělníci,
- střední manažerské pozice – např. účetní,
- nejvyšší manažerské pozice -např. vedoucí oddělení.

Uchazeče o nejnižší pracovní pozice jsou oslovováni prostřednictvím interních zdrojů, inzerce v tištěných novinách, městského rozhlasu, Úřadu práce či prostřednictvím sociálních sítí. Vzhledem k vysoké míře fluktuace právě na těchto pozicích jsou tyto formy získávání lidských zdrojů využívány personálním oddělením nejčastěji. Důvodem je jejich efektivita z hlediska časové úspory i jednoduchosti.

Uchazeče o střední manažerské pozice společnost oslovuje prostřednictvím specializovaných pracovních portálů, jako jsou jobs.cz, jenpráce.cz aj. Tyto pozice kladou vyšší nároky na odbornou způsobilost, praxi a specifické dovednosti.

O vyšší manažerskou pozici je oslovování uchazečů zprostředkováváno agenturou, která společnosti zasílá CV nejvhodnějších kandidátů, kteří se po následném výběru dostaví na osobní pohovor.

Jak už je uvedeno výše, nejčastěji se zaměstnanci získávají na základě interního doporučení. Tento proces probíhá neformálně a rychle. Je založen na osobní komunikaci mezi vedoucím pracovníkem a zaměstnancem, dále mezi zaměstnancem a uchazečem a v závěru mezi vedoucím pracovníkem a doporučeným kandidátem. Celý proces je proto identifikován jako přirozený, efektivní a bez zbytečných administrativních bariér.

Oproti tomu externí získávání je formální, časově náročnější a vyžaduje zapojení více osob. Oslovování probíhá prostřednictvím moderních, ale i tradičních nástrojů, např. tištěná média, sociální sítě, internetové pracovní portály atd. Zatímco u interních doporučení bývá pracovní pozice obsazena během několika dní, v případě externích uchazečů trvá oslovení déle a je nutné zapojit personalisty.

Výhodou interního doporučení je především rychlost a jednoduchost celého postupu. Nevýhodou však bývá omezený okruh kandidátů, který se odvíjí od kontaktů stávajících zaměstnanců. Naopak u externího oslovování je výběr potencionálních uchazečů značně větší a rozmanitější. Ale proces je zcela nákladnější a časově náročnější.

4.3 Vyřizování žádostí uchazečů

Po oslovování uchazečů prostřednictvím výše uvedených komunikačních kanálů následuje fáze zpracovávání a vyhodnocení přijatých žádostí. Tento proces zahrnuje následující kroky:

1. Příjem a evidence žádostí

Zde dochází ke shromažďování veškerých životopisů, motivačních dopisů do interního systému společnosti. U uchazečů o střední a vyšší manažerské pozice se na základě předem stanovených požadavků vyžaduje doložení odborných certifikátů, diplomů či jiných potvrzení o kvalifikaci.

2. Prvotní selekce kandidátů

Personalista provádí prvotní posouzení žádostí podle stanovených kritérií. Kandidáti jsou následně rozděleni do tří kategorií:

- vhodní,
- částečně vhodní,
- nevhodní.

3. Příprava na pohovor

Personální oddělení připravuje sadu otázek zaměřených na odborné znalosti požadované na danou pracovní pozici, které se dočetl v životopise. Kandidáti, kteří úspěšně prošli prvotní selekcí jsou pozváni k osobnímu pohovoru, který bude detailněji rozebrán v následující subkapitole.

Uvedené kroky jsou aplikovány zejména na uchazeče, kteří jsou přijímáni z externích zdrojů, a to především na střední a vyšší úrovni. Kandidáti jsou v tomto případě povinni zaslat strukturovaný životopis, případně motivační dopis. Personalista prochází veškeré dokumenty, vyhodnocuje a selektuje do uvedených tří kategorií. Tento proces vyžaduje čas a administrativní zpracování. V případech, kdy jsou uchazeči zprostředkováni personální agenturou, přebírá většinu těchto úkonů přímo daná agentura.

Na druhé straně stojí interně doporučení uchazeči, u kterých je tato fáze výrazně zjednodušena. Žádost o zaměstnání zpravidla není podávána oficiální cestou, protože jsou detaily domluveny přes telefonickou nebo osobní komunikaci s vedoucím pracovníkem. Podklady jako životopis, motivační dopisy nebo dodatečné certifikáty apod. nejsou běžně vyžadovány, protože uchazeč je přijímán na základě důvěry a osobním doporučení stávajícího zaměstnance.

Hlavní výhodou interního doporučení v této fázi je snížení administrativní práce personalistům při vytváření pracovních inzerátů. Nevýhodou je omezená možnost výběru kandidátů, což může v konečném důsledku vést k přijetí uchazeče, který nemusí plně odpovídat původním požadavkům na danou pracovní pozici.

Finálním problémem při vyřizování žádostí uchazečů je třeba zdůraznit, že kandidáti, kteří byli doporučení z interních zdrojů mnohdy dostávají přednost před těmi, kteří se k výběrovému řízení přihlásili oficiální cestou.

4.4 Vedení pohovorů s uchazeči a testování

Vzhledem k tomu, že se společnost Charvát a.s. pyšní svou dlouholetou rodinnou tradicí, promítá se tento aspekt i do přijímání nových pracovníků. Jak bylo uvedeno výše, pracovní pozice jsou rozděleny do tří kategorií– nižší pracovní pozice, střední manažerská pozice, vyšší manažerská pozice.

Uchazeči o nižší pracovní pozice ve výrobním oddělení – dělníci, mistři procházejí nejjednodušší formou výběrového řízení, které má podobu krátkého rozhovoru. Častokrát se tyto pozice obsazují lidmi, kteří byli doporučeni od současných pracovníků nebo navrženi samotným vedoucím. Z toho důvodu obvykle nejsou vyžadovány žádné formální náležitosti. V praxi to znamená, že pokud se objeví vhodný uchazeč a daná pracovní pozice je aktuálně neobsazená, může být přijat bez složitých administrativních kroků.

Uchazeči o střední manažerské pozice – účetní, obchodní zástupce, se již účastní formálního výběrového řízení. Zjišťují se skutečnosti, které jsou nezbytné pro přijetí zaměstnance. Při pohovoru je přítomen personalista, přímý nadřízený a v některých případech i sám ředitel oddělení. Nedílnou součástí takového pohovoru je test. V případě obchodních zástupců se jedná o jazykový test, zahrnující základní slovní zásobu, texty k překladu nebo ústní pohovor. Uchazeči o účetní pozice vyplňují test odborných účetních případů, včetně účtování mezd, zaúčtování operací na správné účetní položky.

Pro nejvyšší pracovní pozice – hlavní účetní, stavební technik je v rámci pohovoru svolaná porota. Ta se skládá z minimálně dvou zástupců vedení společnosti, ředitele příslušného oddělení, přímý nadřízený a zástupce personálního oddělení. Dle očekávaných předpokladů na danou pozici je uchazeči zadán test, který je zaměřený na jeho pracovní náplň. Po testování následuje osobní pohovor. Porota následně posuzuje vhodnost jednotlivých kandidátů a vybírá uchazeče, který nejlépe splňuje požadavky na danou pracovní pozici.

Výběrové řízení probíhá v souladu s legislativními požadavky, včetně pravidel stanovených nařízením GDPR. V tomto ohledu je zakázáno pokládat otázky týkající se rodinného stavu, národnosti či náboženského vyznání uchazeče.

Jak již bylo zmíněno, u nižších pracovních pozic, které jsou nejčastěji obsazovány na základě interního doporučení, není kladen důraz na formální náležitosti výběrového řízení. Vedoucí pracovník nebo personalista často uchazeče osobně zná, případně se spoléhá na důvěru v doporučení stávajícího zaměstnance. Proto v tomto případě mají pohovory podobu

neformálního setkání, jehož cílem je předání základních informací o pracovní pozici, pracovních podmínkách a mzdovém ohodnocení.

Naopak externí uchazeči podléhají plně strukturovanému výběrovému řízení, které může být vícekolové, zejména u vyšších pracovních pozic. Součástí tohoto procesu jsou také testy a modelové situace, které umožňují objektivní posouzení odborné způsobilosti a kompetencí kandidáta. Personalisté a další přítomní se snaží objektivně zhodnotit dovednosti a zkušenost uchazeče, což má za následek spravedlivější a transparentnější výběr.

Výhodou „náboru šeptandou“ je především jeho rychlost a jednoduchý proces. Nevýhodou je ale možné přehlížení důležitých aspektů odborné způsobilosti uchazeče, což se může negativně projevit v budoucnu. Protože přijetí takového uchazeče je z důvodu známosti, a ne na základě skutečných dovedností. Externí nábor naopak přináší důkladnější posouzení, ale za cenu časové náročnosti příprav, provedení a administrativy.

4.5 Posuzování uchazečů a reference

Po úspěšném absolvování přijímacích pohovorů následuje fáze ověřování referencí při obsazování středních a vyšších manažerských pozic. Cílem tohoto kroku je zajistit, zda vybraný uchazeč skutečně splňuje očekávání zaměstnavatele, nejen na základě poskytnutých informací v životopisu a prezentovaných při osobním pohovoru, ale rovněž na základě zpětné vazby od jeho předchozích nadřízených či spolupracovníků.

Personalista kontaktuje předchozí zaměstnavatele, přímé nadřízené či kolegy uchazeče a zjišťuje informace týkající se pracovních návyků, pracovní morálky, docházky, schopnosti týmové spolupráce či odborné dovednosti. Získané údaje následně porovnává s požadavky na danou pracovní pozici a odpověďmi, které uchazeč poskytl v průběhu výběrového řízení.

Tento krok je uplatňován pouze při obsazování středních a vyšších manažerských pozic, avšak na ty nejnižší se v referencích nehledí. Což ve výsledku nemusí vést k problému, ale firma má zkušenosti spíše s opačným problémem. Reference je třeba získávat i na běžně řadové pracovníky, protože jejich práce jsou nejméně oceňované, a tak pracovníci mají tendenci nerespektovat pracovní morálku a nasazení, čemuž je třeba předcházet a zjišťovat si informace od předešlých zaměstnavatelů.

4.6 Kontrolování žádosti uchazečů

Kontrolování žádostí představuje klíčový krok pro společnost při náborovém procesu, neboť minimalizuje riziko přijetí uchazeče, který uvádí zkreslené nebo nepravdivé informace. Stejně

jako předešlý krok, posuzování referencí, je i tato fáze aplikována u uchazečů o střední a vyšší manažerské funkce.

Důvodem je potřeba zajistit důkladné prověření kandidáta, který bude zaškolen a na jehož pracovním výkonu má podnik zájem v dlouhodobém horizontu. Společnost se snaží eliminovat riziko investic do pracovníka, jenž postrádá motivaci či pracovní nasazení, a jehož setrvání v organizaci by mohlo být krátkodobé. Kontrolování se zaměřuje na:

- pravost informací,
- vzdělání a certifikáty,
- pracovní zkušenosti,
- trestní bezúhonnost.

Interně doporučení uchazeči jsou zpravidla vybírání na základě osobního doporučení stávajícího zaměstnance, kterému vedoucí pracovník důvěřuje. V těchto případech dochází k minimálnímu ověřování informací uvedených v životopisu. Přijetí je často založeno na předpokladu, že doporučený pracovník splňuje potřebné požadavky, a tedy není nutné provádět další podrobné ověřování referencí, dosaženého vzdělání či předchozí praxe. Tento neformální přístup sice urychluje náborový proces, avšak zároveň nese riziko přehlédnutí důležitých skutečností, které mohou ovlivnit pracovní výkon či začlenění do kolektivu.

Oproti tomu externí uchazeči procházejí systematickým prověřováním, které zahrnuje kontrolu všech poskytnutých dokumentů, ověřování dosaženého vzdělání, odborné kvalifikace, pracovních zkušeností a často i zpětnou vazbu od předchozích zaměstnavatelů. Tento přístup umožňuje důkladnější zhodnocení kandidátových schopností, motivace a potenciálního přínosu pro organizaci. Ačkoli je proces časově i administrativně náročnější, přináší vyšší míru transparentnosti a snižuje riziko výběru nevhodného zaměstnance.

Z hlediska efektivity a kvality náboru se tedy kontrola žádostí jeví jako klíčový faktor, přičemž vyvážení rychlosti interního náboru a důslednosti externího prověřování může významně ovlivnit stabilitu pracovních vztahů a fluktuaci zaměstnanců.

4.7 Potvrzení nabídky zaměstnání

Po úspěšném absolvování všech předchozích fází výběrového řízení je vybrán nejvhodnější kandidát. Ten je následně osloven společností a pozván k osobnímu setkání, během něhož dochází k završení náborového procesu, kde se dokončují následující kroky:

- předložení pracovní nabídky – vybraný uchazeč je pozván a jsou mu sděleny podrobnosti pracovní nabídky např. mzda, benefity a další podmínky,
- vyjednávání podmínek – zde uchazeč namítá předloženou pracovní nabídku a dochází k diskusi mezi personalistou a uchazečem a následně úpravě podmínek,
- podpis pracovní smlouvy – po odsouhlasení podmínek oběma stranami dochází k oficiálnímu podpisu smlouvy,
- komunikace s neúspěšnými kandidáty – nevybraní kandidáti jsou kontaktováni personalistou o výsledku výběrového řízení.

Kvalitně provedení fáze potvrzení pracovní nabídky přispívá podniku k bezproblémovému přechodu kandidáta do zaměstnání.

Významnou součástí této fáze je také systematická komunikace s neúspěšnými kandidáty, u nichž společnost eviduje potenciál pro budoucí pracovní příležitost. Zde má firma jisté rezervy a mezery na doplnění. V případě, že společnost přijme zaměstnance, který během pár měsíců pracovní poměr ukončí z nějakého důvodu, může oslovit kandidáty, kteří sice vybráni na pracovní pozici nebyli, avšak splňovali nezbytné náležitosti.

U „náboru šeptandou“ neboli na základě interního doporučení probíhá potvrzení nabídky zaměstnání zcela neformální cestou. Ve většině případech se pracovník spojí s vedoucím pracovníkem daného oddělení, s nimž si ústně sjedná podmínky budoucí spolupráce. Následně se dostaví do společnosti, kde s personalistou a mzdovou účetní dořeší administrativní záležitosti. Celý proces je zjednodušený a umožňuje nástup zaměstnance v řádu jednoho dne.

Hlavní výhodou tohoto přístupu je rychlost obsazení volné pracovní pozice a úspora nákladů, které by jinak byly vynaloženy na plnohodnotné výběrové řízení.

U externě přijatých zaměstnanců je potvrzení pracovní nabídky realizováno standartní cestou. Personalista kontaktuje vybraného kandidáta telefonicky či elektronicky. Vyrozumí ho o výsledku výběrového řízení a domluví si datum podpisu pracovní smlouvy. Před jeho nástupem je uchazeč povinen podstoupit vstupní lékařskou prohlídku, doložit účetní údaje pro účely zpracování mzdy.

Všichni přijatí zaměstnanci v této fázi vyplňují podrobný evidenční dotazník, který slouží pro utřídění a přehlednost informací. Náhled dotazníku se nachází v (*Příloha 2*), kde, jak je možno vidět, že požadované informace se týkají velmi nezbytných skutečností, počet vyživovaných dětí, exekuční či insolvenční řízení, a je třeba jejich stoprocentní správnost.

4.8 Sledování nového zaměstnance

Po nástupu nového zaměstnance do společnosti začíná jeho adaptační fáze, která představuje klíčové období pro jeho úspěšné začlenění do pracovního kolektivu a zvládnutí nové pracovní role.

Součástí adaptačního procesu je úvodní školení, které zahrnuje seznámení s firemní kulturou, interními procesy a konkrétními povinnostmi vztahujícími se na danou pozici. Nedílnou součástí je také školení v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci (BOZP), jehož absolvování je ze zákona povinné. V případě některých pozic, elektrikáři, může být školení doplněno o oblast požární ochrany (PO), první pomoci nebo ekologických norem.

Během zkušební doby je sledován průběh adaptace z pohledu zaměstnavatele i zaměstnance. Posuzuje se, zda nový pracovník naplňuje očekávání, jak se začleňuje do týmu a zda se vyskytují případné problémy. Zaměstnanec má zároveň prostor k vyjádření vlastních poznatků a zpětné vazby k průběhu adaptace.

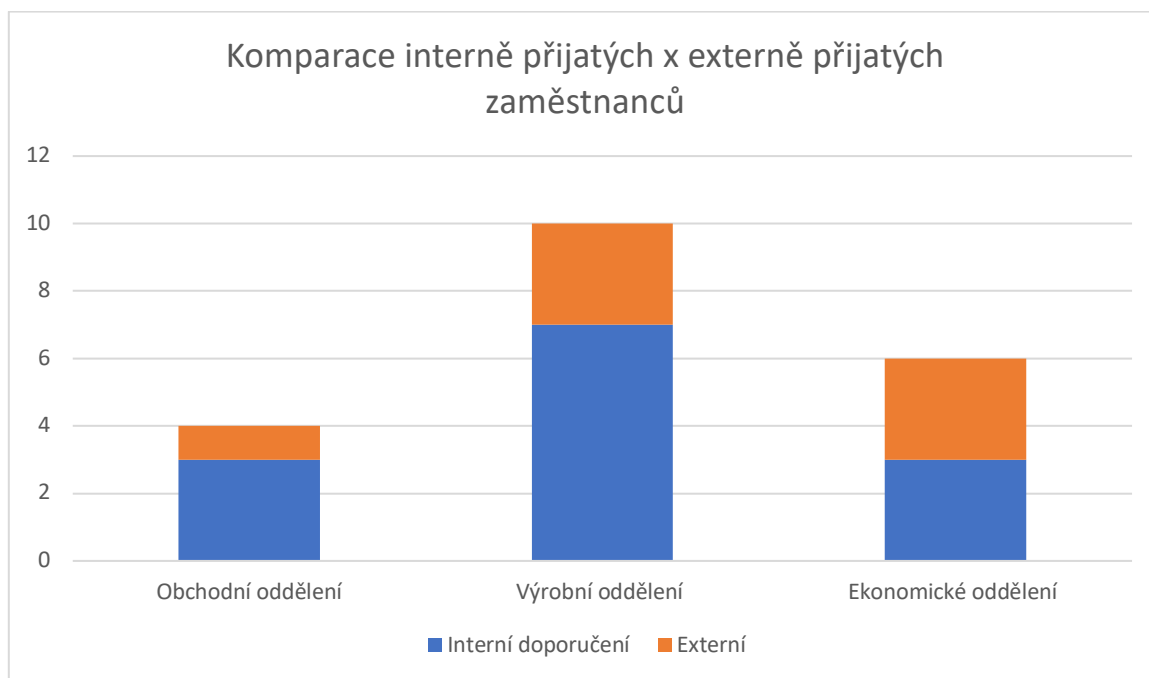
Adaptace je jediná fáze, ve které je získávání zaměstnanců na interní doporučení výhodnější než přijímání externích zaměstnanců. Na základě osobní vazby na kolegu, který dotyčného zaměstnance doporučil je jeho začlenění se do kolektivu daleko rychlejší a příjemnější. Doporučující kolega se často pasuje do role mentora a pomáhá tak novému kolegovi se zorientovat ve firemních tradicích, zvycích a všeobecně v celé firemní kultuře. Na druhé straně tito zaměstnanci nemusí nového kolegu dobře „zaškolit“, protože nejsou oni sami ani dostatečně a pečlivě proškoleni na tyto věci. V důsledku toho dochází k chybné komunikaci a častým chybám nového pracovníka.

Externě přijatí zaměstnanci procházejí řádným adaptačním procesem. Prvotním odborným zaškolením, seznamováním s firemní kulturou a pracovním prostředím. Za tyto průvodní nezbytnosti má zodpovědnost vedoucí pracovník oddělení. Jelikož noví zaměstnanci častokrát nemají žádné osobní vazby na stávající kolegy, jejich začlenění do kolektivu trvá delší časový úsek. Výhodu zde ale tvoří skutečnosti, že na základě kompletního zaškolení mají jasné definované povinnosti i očekávání, což ve většině případů vede k lepším pracovním výkonům.

4.9 Shrnutí

Kapitola 4 definovala analýzu získávání zaměstnanců ve vybrané společnosti. Postupovalo se od 4.1 definování požadavků až po 4.8 sledování nového zaměstnance.

V jednotlivých kapitolách jsme si popsali postupy, které firma aplikuje pro efektivní získávání zaměstnanců. Byly zmíněny i nedostatky, jež jsou uskutečňovány v jednotlivých fázích procesu získávání zaměstnanců. Primárním výsledkem a zjištěním provedené analýzy je fakt, že získávání zaměstnanců přes interní doporučení je nejvíce praktikovaným procesem v této společnosti.



Obrázek 13: Komparace interně X externě přijatých zaměstnanců za posledních 5 let

Zdroj: vlastní zpracování (interní dokumenty společnosti)

Společnost poskytla interní údaje za posledních pět let, které nám vyobrazil výše uvedený graf viz (Obrázek 13), ze kterého je na první pohled zřejmé, kolik pracovníků bylo přijato klasickou „šeptandou“ a kolik jich bylo přijato oficiálním procesem získávání zaměstnanců. Jak již bylo uvedeno, ve výrobním oddělení je fluktuace vysoká, tudíž největší obměna pracovníků se uskutečňuje v tomto oddělení.

5 DOPORUČENÍ A ZÁVĚRY

Na základě provedené analýzy pozorování procesu získávání zaměstnanců ve vybrané společnosti bylo identifikováno několik slabých míst v jednotlivých fázích procesu získávání zaměstnanců, které mohou negativně ovlivňovat efektivitu získávání a mít dopad na fluktuaci zaměstnanců napříč odděleními. Mezi klíčové nedostatky se řadí:

- přijímání až příliš mnoho zaměstnanců na interní doporučení,
- zvýhodňování zaměstnanců, kteří byli doporučeni z interních zdrojů,
- neformální pohovory s uchazeči z interního doporučení,
- ověřování referencí pouze na střední a vyšší manažerské pozice,
- přijímání nevhodných kandidátů i přes řádnou kontrolu žádostí,
- špatná komunikace s nepřijatými kandidáty.

Společnost často spoléhá na doporučení kandidátů od stávajících zaměstnanců. Více než polovina, přesněji řešeno 13 z 20 přijatých zaměstnanců za posledních 5 let bylo na základě interního doporučení. Tento přístup sice zajišťuje rychlý, administrativně nenáročný a finančně účinný proces přijetí nového zaměstnance, avšak s sebou nese i výrazná rizika.

Mezi výhody přijímání interně doporučeného pracovníka řadíme urychlený a jednoduchý proces přijímání. Není zde prováděn žádný formální pohovor. Přijetí zaměstnance se udává v časovém horizontu několika dní. Finanční náklady a vynaložené úsilí na získání nového lidského zdroje jsou téměř nulové. Personalista spoléhá pouze na informace, které mu sdělil zaměstnanec doporučující kandidáta. Říká se tomu přijetí na takzvané „dobré slovo“ nebo přijímání „šeptandou“. Jako kladnou výhodu je třeba uvést také proces snadnější adaptace zaměstnance do nového kolektivu. Jelikož se jedná o doporučení stávajícího zaměstnance je více než zřejmé, že se budou potkávat na pracovišti, možná i spolupracovat. Avšak jako každá mince má druhou stranu, tak i tato.

Nevýhody u interně přijímaných pracovníků je menší výběru kandidátů, protože se jedná pouze o úzký okruh oslovovaných lidí. Dalším negativem je možné přehlížení důležitých faktorů, které se mohou projevit v budoucím čase. Konkrétně se jedná o nedostatečné zkušenosti, neodpovídající vlastnosti a dovednosti, které jsou nezbytné pro danou pracovní pozici. Nedostatečná informovanost o předchozích zaměstnáních = reference. Personalista, který dostane podklady a informace od stávajícího zaměstnance už nemá důvod ani potřebu zjišťovat, jakou má budoucí pracovník minulost. Věří informacím, které získal doposud. Člověk, který je doporučen z interních zdrojů často nedbá pravidlům a zásadám firemní kultury. Myslí si totiž,

že byl přijat na dobré slovo přes známého a tím je nad ním potencionální ochrana. Tento faktor často vyústí v následné neshody a v nejhorším případě končí propuštěním. Při přijetí takového kandidáta je nutno uvést spory a neshody při pracovních úkonech. Člověk, který má vedle sebe známou osobu si dovolí více oponovat než někomu, koho zná sotva pár dní, a to ještě pouze z pracovního prostředí.

Externí pracovníci, kteří se chtějí do firmy přihlásit řádným oficiálním způsobem to mají oproti interně doporučeným pracovníkům výrazně těžší. O pracovní nabídce se dozví z pracovního inzerátu, který byl vytvořen a publikován personálním oddělením. Řádně se přihlásí do výběrového řízení. Zašlou strukturovaný životopis, motivační dopis a další dokumenty, které je třeba doložit. Personalista jej musí zkontrolovat a vyhodnotit. Následně je čeká pracovní pohovor, případné testování znalostí. Firma získává reference na potencionálního zaměstnance, protože nezná jeho kvality, chování a pracovní morálku od svých interních zdrojů. Potvrzení pracovní nabídky probíhá formálním setkáním a celý proces se odehrává v rámci několika dní případně i týdnů. Adaptace zaměstnance na novém pracovišti je zdlouhavější. Musí si prostředí, firemní kulturu a vnitřní předpisy nakoukat, vyzkoušet a kladně na ně reagovat.

Reference jsou nedílnou součástí procesu přijímání zaměstnanců a neměly by být brány na lehkou váhu. Firma je i přes to na lehkou váhu při přijímání na některé pracovní pozice bere. Jedná se o nejnižší pozice v pracovní struktuře – dělníci, mistři. Personalista oponoval, že na těchto pozicích je stejně největší fluktuace a že to tak vždy bylo a bude. Nemuselo by, kdyby se začali přijímat zaměstnanci s dobrou pracovní minulostí a morálkou.

Vzhledem k tomu, že se na publikované inzeráty o pracovní příležitost ozývá zhruba 10 lidí denně bez ohledu na to, o jakou pozici se jedná, bylo by vhodné, kdyby personální oddělení zlepšilo komunikaci mezi odmítnutými kandidáty a společností. Nikdy nikdo neví, jak nový přijatý zaměstnanec zapůsobí a jak bude zvládat pracovní nasazení, proto by bylo vhodnější si nechat „zadní vrátka“ a komunikaci zvolit vhodnějším způsobem minimálně se 3 kandidáty mezi kterými probíhalo rozhodování o obsazení.

Shrnutím celé analýzy pozorování získávání zaměstnanců ve vybrané společnosti je třeba zmínit několik doporučení pro zlepšení současného stavu.

Nejvýraznějším a současně nejviditelnějším problémem identifikovaným v rámci analýzy procesu získávání zaměstnanců je přijímání až vysokého počtu zaměstnanců na interní doporučení pracovníků. Celý proces je samozřejmě kratší a cenově i časově výhodnější. Tento fakt ovlivňuje budoucí vývoj firemní kultury a kariérní růst jednotlivých pracovníků ve

společnosti. Pracovník, který byl do společnosti přijat bez většího úsilí, zpravidla postrádá motivaci k růstu a seberozvoji. Je rád za tuto příležitost a spokojí se s dosavadním působením ve firmě. Zatímco pracovník, který si prostudoval pracovní inzerát, zaslal strukturovaná životopis, prošel řádným výběrovým řízením. Můžeme konstatovat, že si pracovní pozici „vybojoval“ bude mít tendenci pracovat na svém osobním, ale i firemním růstu.

Z rozhovoru mezi bakalantkou a personálním oddělením vyplývá, že firemní struktura pocítila větší růst z externě přijatých zaměstnanců. Je z nich cítit zápal a chuť pracovat. Zatímco z interně přijatých je cítit spíše pohodlnost bez snahy a případného potenciálu na zlepšení současného stavu. Také bylo vyzorováno, že delší působení ve firmě mají externě přijatí zaměstnanci. Zpravidla se jedná o setrvání na pozicích v průběhu několika let. Zatímco interně přijatí zaměstnanci mnohdy ukončí své působení po měsících nebo několika málo letech. Uchazeči mohou zjistit, že pracovní pozice je pro ně nevyhovující, představovali si něco jiného a chtějí se posunout jinam. Pokud nastane tato situace musí se celý proces získávání zaměstnanců opakovat.

Dalším doporučením je zvýšit úroveň přijímacího pohovoru na nejnižších dělnických úrovních. Je důležité zaměstnávat pracovníky s většími praktickými zkušenostmi, a především zdůrazňovat jejich význam jako klíčové složky výrobního procesu.

Získávat reference na všechny pracovní pozice, i na ty nejnižší. Tímto přístupem lze přispět ke zmírnění fluktuace ve výrobním oddělení. Dojde ke stálejším zaměstnancům, větší pracovní morálce a příjemnějšímu pracovnímu prostředí. S čímž souvisí i fakt, že by se ve firmě nemuselo nacházet tolik pracovníků s trestní minulostí.

A jako poslední doporučení pro personalisty je zlepšení komunikace s nepřijatými kandidáty. Tento přístup usnadní případné nahrazení zaměstnance, jehož pracovní nasazení neodpovídá očekáváním zaměstnavatele. V takové situaci se projeví kvalitní a správná komunikace, díky které má personalista k dispozici databázi dalších vhodných uchazečů, jejichž životopisy byly vyhodnoceny jako relevantní pro pracovní pozici.

ZÁVĚR

Cílem této bakalářské práce bylo analyzovat proces získávání zaměstnanců ve vybrané společnosti a porovnat efektivitu interního získávání označovaného jako „přijímaní šeptandou“, a externího získávání z hlediska sedmi fází získávacího procesu. Hlavní pozornost směřovala ke zjištění, jaké rozdíly mezi sebou tyto přístupy mají a jaký vliv mají na kvalitu přijatých zaměstnanců, jejich adaptace a stabilitu v organizaci.

Aby byl stanovený cíl naplněn, práce byla rozdělena na část teoretickou a praktickou, které tvoří jednotlivé kapitoly. V teoretické části byly vymezeny základní pojmy z oblasti managementu a řízení lidských zdrojů. Následně podrobně popsán proces získávání a výběru zaměstnanců. Tyto informace vytvořily podklad pro zpracování praktické části.

Byla provedena podrobná analýza ve společnosti Charvát a.s., která vycházela z kvalitativního i kvantitativního výzkumu. Na základě rozhovorů s personalisty, studia interních dokumentů a zhodnocení personálních statistik za posledních pět let byly identifikovány hlavní rozdíly mezi interně doporučenými zaměstnanci a uchazeči přijatými z externího prostředí řádným náborovým procesem. Na základě této analýzy byly stanoveny následující doporučení.

Společnosti Charvát a.s. se doporučuje snížit míru závislosti na interním doporučení zaměstnanců. I přes to, že tento přístup získávání zaměstnanců přináší rychlost a úsporu nákladů, může vést k přijetí nevhodných kandidátů, což se v delším časovém horizontu negativně promítá do stability pracovního týmu.

Dalším z doporučení je **sjednocení přijímacího procesu pro všechny uchazeče bez ohledu na to, jestli byli přijati z interních doporučení nebo z vnějšího prostředí.** Všichni kandidáti by měli procházet stejnými kroky – od posuzování strukturované životopisů až po přijímací pohovor.

Doporučuje se získávat pracovní reference i u uchazečů o dělnické pozice. V nynější době dochází ke zjišťování referencí pouze u vyšších pracovních pozic, přestože právě na nižších pracovních pozicích je fluktuace nejvyšší.

Na základě formálnosti se doporučuje **u přijímání pracovníků na nejnižší pracovní pozice zavedení strukturovaného a řádného pracovního pohovoru.** Jako pozitivní následek tohoto kroku by bylo lepší ověření pracovních zkušeností a schopností, pracovní morálku a motivaci pro karierní růst.

Z hlediska zjištění z provedené analýzy se doporučuje **zlepšení komunikace s uchazeči, kteří nebyli úspěšní při výběrovém řízení**. Pokud si firma bude uchovávat kontakt s kandidáty, může flexibilně reagovat v případě, že se přijatý zaměstnanec neosvědčí.

Společnosti Charvát a.s. se doporučuje vytvoření interní směrnice pro získávání zaměstnanců, která by stanovovala jednotný rámec a minimální standardy pro interní a externí nábor. Z celkové analýzy vyplynulo, že procesy se výrazně liší ve formálnosti, časové náročnosti, ale také v nárocích kladených na uchazeče. Směrnice by mohla obsahovat například povinnosti vedení pohovoru, minimální požadavky nebo pravidla zachování férového přístupu ke všem kandidátům.

Na základě předchozí se bakalantka domnívá, že cíl práce byl naplněn. Práce poskytla ucelený pohled na proces získávání pracovníků ve vybrané společnosti a poukázala na rozdíly mezi interním a externím nábořem. Zároveň se zaměřila na konkrétní chyby, které firma v jednotlivých fázích náborového procesu uskutečňovala za účelem doporučení, která firmě pomohou zefektivnit personální práci a přispět ke stabilnějšímu pracovnímu kolektivu.

POUŽITÁ LITERATURA

ARMSTRONG, Michael a TAYLOR, Stephen. *Řízení lidských zdrojů*. Online. Třinácté vydání. Expert. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7. Dostupné z: <https://www.bookport.cz/kniha/rizeni-lidskych-zdroju-1203/>. [cit. 2025-04-07].

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

BARTOŇKOVÁ, Hana. *Firemní vzdělávání: [strategický přístup ke vzdělávání pracovníků]*. Online. Vedení lidí v praxi. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2914-5. Dostupné z: <https://www.bookport.cz/kniha/firemni-vzdelavani-360/>. [cit. 2025-04-13].

BĚLOHLÁVEK, František. *Jak vybrat správného člověka na správné místo: úspěšný personální výběr*. Online. Manažer. Praha: Grada, 2016. ISBN 978-80-247-5768-1. Dostupné z: <https://www.bookport.cz/kniha/jak-vybrat-spravneho-cloveka-na-spravne-misto-2854/>. [cit. 2025-04-07]

BLAŽEK, Ladislav. *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování*. Online. 2., rozš. vyd. Expert. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-4429-2. Dostupné z: <https://www.bookport.cz/kniha/management-2135/>. [cit. 2025-04-07].

BURTON, Richard M., OBEL, Borge, HAKONSSON, Dorthe D., *Organizational Design: A Step-by-Step Approach*, Cambridge University Press, 2020, ISBN: 9781108640183

ČESKÁ REPUBLIKA. *Zákon č. 262/2006 Sb. Zákon zákoník práce*. Online. 2006. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-262/zneni-20240801#f3053313>. [cit. 2025-04-07].

DĚDINA, Jiří a ODCHÁZEL, Jiří. *Management a moderní organizování firmy*. Online. Expert. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-2149-1. Dostupné z: <https://www.bookport.cz/kniha/management-a-moderni-organizovani-firmy-1684/>. [cit. 2025-04-07].

DONNELLY, James H.; GIBSON, James L. a IVANCEVICH, John M. *Management*. Praha: Grada, 1997. ISBN 80-7169-422-3.

JANIŠOVÁ, Dana a KŘIVÁNEK, Mirko. *Velká kniha o řízení firmy: [praktické postupy pro úspěšný rozvoj]*. Online. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4337-0. Dostupné z: <https://www.bookport.cz/kniha/velka-kniha-o-rizeni-firmy-747/>. [cit. 2025-04-13].

KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Online. Psyché. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3. Dostupné z: <https://www.bookport.cz/kniha/personalni-cinnosti-a-metody-personalni-prace-234/>.

[cit. 2025-04-07].

KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4., aktualizované. a dopl. vyd. Management. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3823-9.

NEŠČÁKOVÁ, Libuše. *Jak skončit pracovní poměr: z pohledu zaměstnavatele a zaměstnance*. Právo pro praxi. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4038-6.

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

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

SIEGL, Milan a BRODSKÝ, Zdeněk. *Management: distanční opora*. Vyd. 3. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2010. ISBN 978-80-7395-315-7.

ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. Online. 2., aktualizované a doplněné vydání. Manažer. Praha: Grada, 2016. ISBN 978-80-247-5870-1. Dostupné z: <https://www.bookport.cz/kniha/personalistika-pro-manazery-a-personalisty-848/>.

[cit. 2025-04-13].

URBAN, Jan. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Online. Manažer. Praha: Grada, 2017. ISBN 978-80-271-0227-3. Dostupné z: <https://www.bookport.cz/kniha/motivace-a-odmenovani-pracovniku-3031/>. [cit. 2025-04-07].

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

VODÁK, Jozef a KUCHARČÍKOVÁ, Alžbeta. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Management. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3651-8.

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1: Inzerát na pracovní pozici	66
Příloha 2: Vstupní dotazník	68

Příloha 1: Inzerát na pracovní pozici

Pracujete jako stavební technik nebo stavbyvedoucí a chcete mít ve své profesi více klidu?

Firma Charvát a.s. Doudleby nad Orlicí, jeden z největších českých výrobců a exportérů asfaltových hydroizolačních pásů a střešních šindelů, hledá do svého týmu

STAVEBNÍHO TECHNIKA – technickou podporu materiálů z výrobního programu firmy.

Nabízíme zajímavou práci ve stabilní společnosti a příjemném kolektivu,

- zajímavé finanční ohodnocení,
- služební automobil i k soukromým účelům,
- notebook a mobilní telefon,
- příspěvek na stravování,
- 5 týdnů dovolené,

Požadujeme:

- vzdělání ve stavebnictví (minimálně SŠ),
- schopnost čtení projektové dokumentace,
- schopnost navrhovat a kontrolovat technologické postupy,
- znalost práce na PC (Microsoft Office), Auto CAD výhodou,
- řidičský průkaz sk. B (aktivní řidič),
- ochotu k cestám mimo pravidelné pracoviště

Životopis zasílejte výhradně na emailovou adresu paní Markové.

Informace o společnosti.

Firma Charvát a.s. je 100% česká rodinná firma, která se zabývá výrobou hydroizolačních asfaltových pásů a střešních šindelů. Svým objemem výroby a kvalitou produktů se řadíme mezi přední české výrobce. Více jak 70 % naší produkce směřuje do zahraničí, zejména do Německa, kde naše firma působí v silné domácí i zahraniční konkurenci již od roku 1993. V roce 2015 jsme získali 1. místo v prestižním ekonomickém žebříčku "Šťiky českého byznysu" za Královehradecký kraj. Patříme do Registru solventních firem. Naší prioritou je stabilní

kvalita, vysoká míra spolehlivosti, profesionalita a lidskost. Naše webové stránky:
www.charvat.cz

Příloha 2: Vstupní dotazník

OSOBNÍ DOTAZNÍK PŘI VSTUPU DO ZAMĚSTNÁNÍ

Příjmení: Jméno: Titul:

Rodné, popř. dřívější jméno:

Datum a místo narození:

Rodné číslo

Žádám / nežádám o zaslání výplaty na účet číslo :

Žádám/ nežádám o zaslání výplatní pásky na mailovou adresu :

Trvalé bydliště: ulice:čp.:

město:PSČ:

tel.:

Kontaktní adresa/přechodné bydliště:

.....

Jméno a příjmení manžela/manželky:

Název a adresa zaměstnavatele manžela/manželky

.....

Budu – nebudu uplatňovat daňový odpočet na manžela/manželku

Vyživované nezaopatřené děti:

Jméno a příjmení dítěterodné číslo

Jméno a příjmení dítěte rodné číslo

Jméno a příjmení dítěterodné číslo

Budu – nebudu uplatňovat daňové zvýhodnění na vyživované děti:

Jméno a příjmení dítěterodné číslo

Jméno a příjmení dítěte rodné číslo

Jméno a příjmení dítěterodné číslo

Vzdělání:

název školy/obor	Vzdělání (zákl., vyučen, SŠ s mat., vyšší odborné, VŠ)

Jazykové znalosti:

.....
.....

Ostatní znalosti a dovednosti:

.....
.....

Řidičský průkaz:

Průběh předchozích zaměstnání v do doby jednoho roku před začátkem prac. poměru

ve firmě Charvát a.s. . (Nutno předložit potvrzení o zaměstnání – zápočtový list)

název a sídlo organizace	pracovní zařazení	od	do

Jiný pracovní poměr?

organizace:

Je proti Vám vedeno soudní řízení?

ano **ne**

Máte stanovené srážky ze mzdy (platu), např. výživné, půjčky a jiné závazky?

ano **ne**

Kým:

č.j.:

ze dne

ve výši:

Jste v insolvenční?

ano **ne**

V dne

Prohlašuji, že jsem všechny údaje uvedl/a úplně a správně a jsem si vědom/a následků, které by z uvedení nepravdivých údajů pro mě vyplývaly.

.....

Podpis pracovníka

©**charvát**® Charvát a.s. 2025