

Analýza systému přijímání zaměstnanců ve vybrané společnosti

Oldřich Beránek

Bakalářská práce
2020



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav managementu a marketingu

Akademický rok: 2019/2020

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE (projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Oldřich Beránek**
Osobní číslo: **M17210**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management a ekonomika**
Forma studia: **Prezenční**
Téma práce: **Analýza systému přijímání zaměstnanců ve vybrané společnosti**

Zásady pro vypracování

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Zpracujte literární rešerši vztahující se k oblasti získávání, výběru a přijímání zaměstnanců a formulujte teoretická východiska pro zpracování praktické části.

II. Praktická část

- Provedte analýzu současného stavu systému získávání, výběru a přijímání zaměstnanců ve vybrané společnosti.
- Zhodnoťte výsledky analýzy tohoto systému.
- Navrhněte vybrané společnosti doporučení ke zlepšení současného systému získávání, výběru a přijímání zaměstnanců.

Závěr

Rozsah bakalářské práce: cca 40 stran
Forma zpracování bakalářské práce: Tisková/elektronická

Seznam doporučené literatury:

- ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Armstrong's handbook of human resource management practice*. 14th Edition. London: Kogan Page, 2017, 738 s. ISBN 978-0-7494-7411-9.
- BĚLOHLÁVEK, František. *Jak vybrat správného člověka na správné místo: úspěšný personální výběr*. 1. vyd. Praha: Grada, 2016, 182 s. ISBN 978-80-247-5768-1.
- DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2012, 559 s. ISBN 978-80-740-0347-9.
- KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4. vyd. Praha: Grada, 2011, 281 s. ISBN 978-80-247-3823-9.
- MĚRTLOVÁ, Libuše. *Řízení lidských zdrojů a lidského kapitálu firmy*. 1. vyd. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2014, 148 s. ISBN 978-80-720-4907-3.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Jiří Bejtkovský, Ph.D.**
Ústav managementu a marketingu

Datum zadání bakalářské práce: **31. července 2020**

Termín odevzdání bakalářské práce: **19. srpna 2020**

L.S.

doc. Ing. David Tuček, Ph.D.
děkan

Ing. Jiří Bejtkovský, Ph.D.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Prohlašuji, že

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

Prohlašuji,

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

Ve Zlíně

Jméno a příjmení:

.....

podpis diplomanta

ABSTRAKT

Bakalářská práce je zaměřena na analýzu systému přijímání zaměstnanců ve vybrané společnosti. Práce se skládá celkem ze dvou částí. Cílem teoretické části bakalářské práce bylo zpracovat literární rešerši vztahující se k oblasti získávání, výběru a přijímání zaměstnanců a následně formulovat teoretická východiska pro zpracování praktické části. Cílem praktické části byla analýza současného stavu systému získávání, výběru a přijímání zaměstnanců ve vybrané společnosti. Výsledky realizované analýzy odhalily určité nedostatky, a proto byla vybrané společnosti navržena doporučení vedoucí ke zlepšení současného systému získávání, výběru a přijímání zaměstnanců.

Klíčová slova: adaptace, GDPR, metody přijímání, pracovní místo, získávání zaměstnanců

ABSTRACT

The bachelor thesis is focused on analysis of the recruitment system in chosen company. The thesis is made out of two parts. The aim of the theoretical part of the bachelor thesis was to make a literature recherche about acquiring, choosing and accepting employees and then formulating theoretical basis for making the practical part. The aim of the practical part was analysis of the current state of the acquiring, choosing and accepting system in the chosen company. Results of the analysis showed some shortcomings and therefor were suggested improvements to the chosen company, that should lead to improvement of the current system of acquiring, choosing and accepting employees.

Keywords: adaptation, GDPR, recruitment methods, job, acquiring employees

Rád bych chtěl poděkovat všem lidem, kteří mi během mého studia pomáhali a přispěli tím k výsledku, jenž reprezentuje tato práce.

Zejména bych chtěl poděkovat svému vedoucímu bakalářské práce, Ing. Jiřímu Bejtkovskému, Ph.D., za jeho cenné připomínky, ochotu a pomoc při zpracovávání této bakalářské práce.

Na závěr chci poděkovat také vybrané společnosti a její HR manažerce, která mi ochotně poskytovala potřebné informace.

Motto:

„Nejšťastnější je ten, kdo má nejméně žádostí.“

Buddha

OBSAH

ÚVOD.....	7
I TEORETICKÁ ČÁST.....	9
1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	10
1.1 ÚKOLY A ČINNOSTI LIDSKÝCH ZDROJŮ	10
1.2 PERSONÁLNÍ POLITIKA A STRATEGIE	11
2 VOLNÉ PRACOVNÍ MÍSTO.....	12
2.1 ANALÝZA PRACOVNÍHO MÍSTA.....	12
2.2 PLÁNOVÁNÍ POČTU ZAMĚSTNANCŮ	12
2.3 POSTUP OBSAZOVÁNÍ VOLNÝCH POZIC	13
2.4 FAKTORY OVLIVŇUJÍCÍ ZÍSKÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ	13
2.5 BRANDING A IMAGE ZAMĚSTNAVATELE	14
3 ZÍSKÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ	15
3.1 ZDROJE KANDIDÁTŮ	16
3.1.1 Vnitřní zdroje	16
3.1.2 Osobní doporučení	16
3.1.3 Vývěsky ve firmě nebo mimo firmu	17
3.1.4 Školy	17
3.1.5 Úřady práce	18
3.1.6 Agentury (Headhunting)	18
3.1.7 Inzerce	18
3.1.8 Internet	19
3.1.9 Veletrhy.....	19
3.2 VYŽADOVANÉ MATERIÁLY OD UCHAZEČŮ	20
3.2.1 Dotazníky	20
3.2.2 Životopis	20
3.2.3 Reference.....	21
3.2.4 Průvodní dopis	21
3.3 METODY PŘIJÍMÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ	21
3.3.1 Rozhovor/interview	21
3.3.2 Testování uchazeče	22
3.3.3 Vzorky práce	22
3.3.4 Simulované situace.....	23
3.3.5 Assessment centrum.....	23
3.3.6 Hodnocení 360°	23
3.3.7 Přesnost vybraných metod	23
4 VÝBĚR KANDIDÁTŮ	25
4.1 PŘEDVÝBĚR.....	26
4.2 POSOUZENÍ KANDIDÁTŮ	26
4.2.1 Model limitů.....	26
4.2.2 Kompenzační model a technika GRID	26

5	PŘIJETÍ ZAMĚSTNANCŮ	28
5.1	PRACOVNÍ SMLOUVA	28
5.2	ADAPTACE	28
6	GDPR (GENERAL DATA PROTECTION REGULATION) – OBECNÉ NAŘÍZENÍ O OCHRANĚ OSOBNÍCH ÚDAJŮ	30
7	SHRNUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI – TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRO ZPRACOVÁNÍ PRAKTICKÉ ČÁSTI	32
II	PRAKTICKÁ ČÁST	34
8	PŘEDSTAVENÍ A CHARAKTERISTIKA VYBRANÉ SPOLEČNOSTI	35
8.1	HLAVNÍ OBCHODNÍ PARTNEŘI VYBRANÉ SPOLEČNOSTI	35
8.2	HISTORIE VYBRANÉ SPOLEČNOSTI	36
8.3	CÍLE VYBRANÉ SPOLEČNOSTI	36
8.4	STRUKTURA VYBRANÉ SPOLEČNOSTI	37
8.5	PERSONÁLNÍ ODDĚLENÍ VYBRANÉ SPOLEČNOSTI	39
8.6	EKONOMICKÉ UKAZATELE VYBRANÉ SPOLEČNOSTI	39
9	ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU SYSTÉMU ZÍSKÁVÁNÍ, VÝBĚRU A PŘIJÍMÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ VE VYBRANÉ SPOLEČNOSTI	41
9.1	VÝVOJ POČTU ZAMĚSTNANCŮ VE VYBRANÉ SPOLEČNOSTI	41
9.2	PROCES ZÍSKÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ VE VYBRANÉ SPOLEČNOSTI	44
9.2.1	Budget	44
9.2.2	Nejčastěji hledané pozice	45
9.2.3	Tvoření pracovního místa	45
9.2.4	Využívané zdroje k náboru	46
9.3	PROCES VÝBĚRU ZAMĚSTNANCŮ VE VYBRANÉ SPOLEČNOSTI	48
9.3.1	Využívané metody	48
9.3.2	Proces selekce vhodného kandidáta	48
9.4	PROCES PŘIJÍMÁNÍ A ADAPTACE ZAMĚSTNANCŮ VE VYBRANÉ SPOLEČNOSTI	49
9.5	GDRP VE VYBRANÉ SPOLEČNOSTI	50
9.5.1	GDPR	50
9.5.2	GDPR v přijímacím řízení	50
9.6	SWOT ANALÝZA VYBRANÉ SPOLEČNOSTI	50
10	ZHODNOCENÍ VÝSLEDKŮ ANALÝZY	53
10.1	ZODPOVĚDĚNÍ VÝZKUMNÝCH OTÁZEK	54
11	NÁVRHY A DOPORUČENÍ KE ZLEPŠENÍ SOUČASNÉHO SYSTÉMU ZÍSKÁVÁNÍ, VÝBĚRU A PŘIJÍMÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ VE VYBRANÉ SPOLEČNOSTI	56

11.1	LINKEDÍN	56
11.2	INSTAGRAM.....	56
11.3	CHATBOT	57
11.4	VYUŽITÍ TECHNIKY GRID.....	58
11.5	ÚČAST NA VELETRŽÍCH A SPOLUPRÁCE SE ŠKOLAMI	58
11.6	METODA SOUTĚŽE.....	59
ZÁVĚR		60
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....		61
SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....		64
SEZNAM OBRÁZKŮ		65
SEZNAM TABULEK.....		66

ÚVOD

Téma mé bakalářské práce je součástí oblasti zaměřené na řízení lidských zdrojů, přesněji se zabývá systémem přijímání zaměstnanců, jenž obsahuje části jako je přilákání uchazečů o zaměstnání, zjištění dostatečných informací o těchto uchazečích, způsoby selekce nejvhodnějších uchazečů a příjem s adaptací nového zaměstnance. Zabývá se tedy jedním z klíčových procesů dnešních moderních společností a poodhaluje jednotlivé kroky a postupy, které přitom bývají v praxi použity.

Důvodem výběru tématu práce je má fascinace náborovým systémem a jeho procesy. Práce samotná slouží k podpoření znalostí v tomto odvětví a k praktické analýze náborového systému ve vybrané společnosti, jenž poskytne informace o stávajícím zavedeném systému a odhalí jeho možné nedostatky s možnostmi pro zlepšení či zefektivnění.

Bakalářská práce je rozdělena na dvě části, a to na část teoretickou a na část praktickou. Cílem teoretické části bakalářské práce je zpracovat literární rešerši vztahující se k oblasti získávání, výběru a přijímání zaměstnanců a následně formulovat teoretická východiska pro zpracování praktické části. V první části bakalářské práce je zpracována literární rešerše, která je zaměřena na oblast řízení lidských zdrojů. Dále je objasněna podstata volného pracovního místa. Za zmínku stojí uvést také branding a image zaměstnavatele, který dnes hraje významnou roli. Poté již následuje problematika orientována na proces získávání, výběru, přijetí a úspěšné adaptace zaměstnanců do společnosti. V rámci oblasti zaměřené na získávání zaměstnanců jsou představeny možné zdroje kandidátů a také prezentovány materiály, které společnosti mohou po uchazečích požadovat. V rámci oblasti výběru je definován předvýběr a proces posouzení kandidátů. Problematika zaměřená na přijetí prezentuje pracovní smlouvu a proces adaptace nového zaměstnance do společnosti. Neméně důležitá je také oblast GDPR, tedy ochrana osobních údajů zaměstnanců. Teoretická část bakalářské práce je zakončena shrnutím teoretických poznatků, které jsou v této části prezentovány.

Cílem praktické části je analýza současného stavu systému získávání, výběru a přijímání zaměstnanců ve vybrané společnosti. Vybraná společnost je firma se sídlem v Praze, která se zabývá redukováním odpadu a zlepšením odpadového hospodářství. Po charakteristice vybrané společnosti je provedena samotná analýza současného stavu přijímání zaměstnanců do vybrané společnosti. V závěru této části bakalářské práce je zpracována souhrnná analýza SWOT. Bakalářská práce je zakončena návrhy a doporučeními vedoucími ke zlepšení současného systému přijímání zaměstnanců ve vybrané společnosti.

CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

V dnešní době, kdy na společnosti působí různé vlivy, jako je nízká nezaměstnanost a nejistota dopadu onemocnění COVID-19, musí většina společností a firem vynakládat velké úsilí k získání a udržení adekvátního zaměstnance. Z tohoto důvodu je důležité mít daný proces pro přijímání zaměstnanců, který bude využívat účinné metody dostupné z širokého spektra, které dnes existuje.

Téma bakalářské práce jsem si vybral kvůli své fascinaci pro nábor zaměstnanců ve firmách. Nábor zaměstnanců je nikdy nekončící proces, který probíhá již tisíce let a výrazně ovlivňuje fungování společností.

Cílem teoretické části práce bude zjistit informace o různých částech systému přijímání zaměstnanců, od vytvoření a plánování pracovního místa po jeho zaplnění a následnou adaptaci nového zaměstnance do dané společnosti. Tyto informace budou zajištěny pomocí rešerše literatury zabývající se řízením lidských zdrojů. Ta bude shrnuta a použita jako východisko pro zpracování praktickou částí bakalářské práce. Na základě teoretických východisek a s využitím logické metody indukce budou navrženy tři výzkumné otázky, na jejichž zodpovězení budou hledány informace prostřednictvím zpracování praktické části a následně bude využita také metoda dedukce, která je jednou z metod logických.

- *Výzkumná otázka číslo 1: Využívá vybraná společnost vlastních internetových stránek k propagaci volného pracovního místa?*
- *Výzkumná otázka číslo 2: Používá vybraná společnost strukturovaný pohovor k zjišťování vhodnosti uchazeče?*
- *Výzkumná otázka číslo 3: Zkoumá vybraná společnost spokojenost a úspěšnou adaptaci nově přijatého zaměstnance do společnosti?*

Praktická část bude zaměřena na zjištění stávajícího stavu systému přijímání zaměstnanců ve vybrané společnosti. V rámci této části bakalářské práce bude využito kvalitativního marketingového výzkumu, který bude mít formu polostandardizovaných interview s personálkou vybrané společnosti. Dále bude využita také analýza sekundárních interních dat a informací zejména k charakteristice a prezentaci vybraných ekonomických ukazatelů vybrané společnosti. Výzkumná zjištění budou následně analyzována a srovnána mimo jiné s informacemi z teoretické části práce. Tato část práce bude sloužit pro tvorbu návrhů a doporučení vedoucích ke zlepšení současného systému přijímání zaměstnanců ve vybrané společnosti.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Řízení lidských zdrojů je ucelený přístup zabývající se vším okolo zaměstnávání a řízení člověka v organizaci, zahrnující například řízení znalostí, odměňování, rozvoje a vzdělávání zaměstnanců (Armstrong a Taylor, 2017).

Podle Koubka (2011) se řízení lidských zdrojů vyznačuje především kladením důrazu na strategický aspekt personální práce, tedy formulování dlouhodobých cílů provázaných s cíli firmy a navrhováním cesty k jejich dosažení. Dále tvrdí, že firmy orientující se na kvalitu pracovního života a jeho rovnováhu s mimopracovním životem, spokojeností zaměstnanců a jejich rozvoji, získávají větší atraktivitu na trhu práce.

1.1 Úkoly a činnosti lidských zdrojů

Mezi hlavní úkoly dnešní moderní personální práce spadá dle Koubka (2011):

- Hledání nejvhodnějšího spojení člověka s pracovními úkoly a neustále dané spojení vylad'ovat.
- Usilování o optimální využívání pracovníků.
- Formovat pracovní skupiny, usilovat o efektivní způsob vedení lidí a zdravé mezi-lidské vztahy.
- Zajišť'ovat personální a sociální rozvoj zaměstnanců.
- Dbát na dodržování všech zákonů a pravidel v oblasti práce, zaměstnávání lidí a lidských práv.

K zajištění těchto úkolů, je potřeba provádět řadu činností (Koubek, 2011):

- Vytváření a analýza pracovních míst.
- Personální plánování.
- Získávání, výběr a přijímání pracovníků.
- Hodnocení pracovníků.
- Rozmíst'ování pracovníků a ukončování pracovního poměru.
- Odměňování.
- Vzdělávání a rozvoj pracovníků.
- Pracovní vztahy.
- Péče o pracovníky.
- Personální informační systém.

1.2 Personální politika a strategie

Personální strategie je založena na celkové strategii firmy. Obsahuje např., jaký by firma měla mít personál, jaké postupy a opatření by měla využívat k dosažení stanoveného cíle. Personální politika zase vyjadřuje zásady firmy, principy a pravidla (Bláha, Mateiciuc a Kaňáková, 2005).

Personální politiky a personální strategie by měli být oddělené. Strategie jsou dynamické a poskytují směr, odpovídají, jak se dostat odsud tam, zatímco politiky jsou více ohledně teď a tady (Armstrong a Taylor, 2017).

Podle Koubka (2011) musí mít každá firma promyšlenou strategii a politiku, dále zdůrazňuje, že v menších firmách je nutné, aby personální politika byla zcela otevřená a znali ji všichni pracovníci.

2 VOLNÉ PRACOVNÍ MÍSTO

Volné pracovní místo před svým vznikem musí projít několika částmi, než může být vůbec vytvořeno a dále zaplněno. Aby došlo k vzniku pracovního místa, musí podnik stanovit jeho definici, provést jeho analýzu, co bude určovat, jakou roli bude mít, jaké kompetence a dovednosti budou potřeba, jak bude ohodnoceno a jestli vůbec je v souladu s plány a cíli firmy.

Vytváření pracovního místa podle je dle Koubka (2011) proces strukturování pracovních úkolů a odpovědností pro jejich efektivní provádění zaměstnancem a vytváření podmínek pro jeho efektivitu práce. Musí odpovídat na otázky **Co?** (úkol) **Kde?** (umístění pracoviště) **Kdy?** (časový interval) **Proč?** (důvod pro daný úkol) **Jak?** (metody práce) **Kdo?** (vlastnosti a schopnosti pracovníka).

Jak dále Koubek (2011) uvádí, bez konkrétní specifikace pracovní úkolů a povinností nemůže firma či společnost efektivně získat a vybírat potenciální zaměstnance, spravedlivě hodnotit jejich pracovní výkon a následně je odměňovat či identifikovat potřeby v oblasti vzdělávání lidských zdrojů a řízení kariéry.

2.1 Analýza pracovního místa

Před vybíráním správného kandidáta, je potřeba provést analýzu pracovního místa, která ukáže, co máme vyžadovat a měřit. Existují dva přístupy k analýze pracovního místa. První je pracovně orientovaná a zaobírá se pracovním místem a jeho dílčími úkoly. Druhá je naopak orientovaná na zaměstnance. Ta říká, které schopnosti, znalosti a charakteristiky by měl pracovník mít k efektivnímu vykonávání práce (Crawshaw, Budhwar a Davis, 2014).

Bláha, Mateiciuc a Kaňáková (2005) definují analýzu práce, jako popis o čem bude práce zaměstnance a jaké budou jeho odpovědnosti a povinnosti. Dále se zde nacházejí informace obsahující název pracovního místa, vztah k ostatním pracovním místům, účel a cíle práce, hlavní úkoly a činnosti, dodatečné informace, datum zpracování a budoucí změny.

2.2 Plánování počtu zaměstnanců

Cílem plánování lidských zdrojů je efektivně zajistit, aby měla konkrétní firma k dispozici zaměstnance (Měrtlová, 2014):

- V potřebném množství.
- S potřebnými znalostmi, dovednostmi a zkušenostmi (kvalita pracovní síly).

- S žádoucími osobnostními charakteristikami.
- Optimálně motivované.
- Flexibilní a připravené na změny.
- Ve správný čas.

Plánování počtu zaměstnanců pomáhá k dosažení cílů podniku, díky předvídání a realizaci opatření pro jejich splnění, za pomoci adekvátní pracovní síly (Měrtlová, 2014).

2.3 Postup obsazování volných pozic

Následně je třeba se zamyslet nad postupem, který bude vést k obsazení volných pozic. V situaci, kdy máme volné pracovní místo, je dle Koubka (2011) nutno zvážit čtyři možnosti.

1. Zrušení pracovního místa.
2. Pokrytí práce částečným úvazkem.
3. Pokrytí práce dočasným pracovním poměrem.
4. Pokrytí práce plným úvazkem.

V těchto situacích je třeba si položit řadu otázek. Jestli je pracovní místo pro firmu nezbytné, jestli je zaměstnanec na daném místě neustále celý den vytížen, jestli se v činnosti příslušné práce projevuje sezónní kolísání nebo zda pracovník na daném místě přinese více užitku než na částečném úvazku. Je to také ideální možnost pro redesign dané pracovní pozice (Koubek, 2011).

2.4 Faktory ovlivňující získávání zaměstnanců

Po oznámení volného pracovního místa očekává firma odezvu od uchazečů, kteří mohou být aktuálně zaměstnaní již ve firmě samotné nebo jiné. Dále také očekává odezvu od volných zdrojů na trhu. Odezvu ovlivňuje řada faktorů, které ovlivňují jak průběh vlastního získávání zaměstnanců, tak i přípravu. Řadu faktorů může ovlivnit samotný podnik a může také počítat či se snažit vyhnout těm neovlivnitelným (Koubek, 2011).

Mezi ovlivnitelné faktory spadá (Koubek, 2011):

- Forma, obsah, informační hodnota a dosah s nasměrováním vysílaného signálu firmou (je tedy třeba věnovat speciální pozornost umístění a formulaci nabídky zaměstnání).

- Charakteristiky pracovního místa (povaha práce, rozsah povinností a odpovědností, pracovní podmínky, atp.).
- Charakteristiky firmy (pověst, úroveň péče o zaměstnance, mezilidské vztahy a sociální klima ve firmě, umístění firmy, atd.).

Mezi neovlivnitelné faktory řadí (Koubek, 2011):

- Demografické faktory (porodnost, mobilita obyvatelstva).
- Ekonomické faktory (národní ekonomika a hospodářství).
- Sociální faktory (hodnotové orientace lidí, vzdělávací orientace).
- Technologické faktory.
- Sdílené faktory (charakter osídlení okolí firmy, životní prostředí).
- Politicko-legislativní faktory.

Ačkoliv firma nemůže ovlivňovat některé faktory, je třeba je brát ve svém rozhodování v potaz a mít o nich dostatečné informace. Neovlivnitelné faktory mají vliv na skupinové rozhodování uchazečů a naopak ovlivnitelné faktory pak působí na jejich individuální rozhodování (Koubek, 2011).

2.5 Branding a image zaměstnavatele

Image nebo brand zaměstnavatele je pohled, který mají na organizaci její zaměstnanci a ostatní lidé mimo firmu. Společnosti, které jsou vnímány, jako žádoucí mají větší šanci přilákat kvalifikované uchazeče než ty, které pověst mají špatnou (Mathis a Jackson, 2012).

Fisher (2015) uvádí, že HR a marketing spolu musí pracovat. Dále také zmiňuje důležitost sociálních medií jako LinkedIn nebo Facebook, jejichž důležitost se nesmí ignorovat, protože mohou v momentu poničit brand firmy a její vnímání společností a také, že lidé z mladších generací využívají právě LinkedIn nebo Facebook. Je tedy nutné mít jistou prezenci na těchto stránkách.

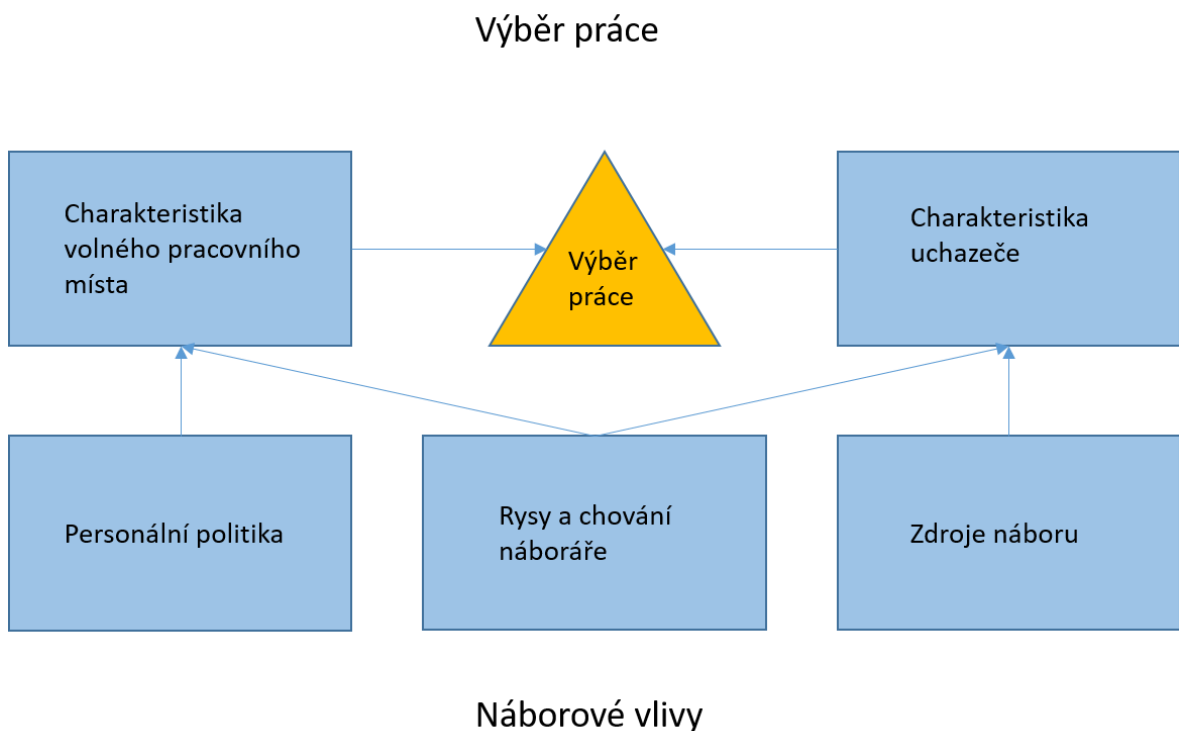
Kelly (2016) mluví o využití například Instagramu k růstu brandu společnosti. Zmiňuje také patnáctkrát větší účinnost Instagramu pro její marketing, oproti Facebooku.

3 ZÍSKÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ

Získávání zaměstnanců má za úkol, přilákat dostatek vhodných zájemců o volné pracovní místo za přiměřených nákladů a včas. Musí také získat o uchazečích dostatečné množství informací, pro pozdější selekci nejvhodnějšího uchazeče. Malé a střední firmy se často zaměřují na kvalifikované pracovníky a odborníky, avšak ti se často neobjevují mezi nezaměstnanými. Kvalifikované pracovníky, ale nezkušené, představují absolventi škol a učilišť. Dalšími zdroji pracovní síly jsou pak např. ženy v domácnosti, důchodci a studenti (Koubek, 2011).

Jestli je v regionu vyšší nezaměstnanost a na hledanou pozici je dostatek odpovídajících lidí, vyplatí se provést výběrové řízení k výběru zaměstnanců (Bělohlávek, 2016).

Vliv na nábor a rozhodnutí uchazeče pro výběr dané práce má několik faktorů. Příklad těchto faktorů a jejich vztahů lze vidět na obrázku (Obr. 1).



Obrázek 1 Náborové vlivy (Noe, et al., 2015, přeloženo)

3.1 Zdroje kandidátů

Kritický element organizační náborové strategie je rozhodnutí o tom, z kterých míst se budou snažit získat uchazeče. Metody, které si organizace zvolí pro informování o své potřebě zaměstnance a také k oslovení zvolené audience určí velikost a náuru uchazečů (Noe et al., 2011).

Použité zdroje k získání kandidátů jsou hlavním aspektem celkové náborové strategie. Jiný typ člověka odpoví na nabídku práce na internetu a jiný zase na nabídku v novinách (Noe, et al., 2015).

3.1.1 Vnitřní zdroje

Organizace by měli nejdříve obsazovat pozice vnitřními zdroji. Je to nejsnazší a nejlevnější řešení a vede také k větší motivaci aktuálních zaměstnanců. Další výhoda je, že tito kandidáti již znají chod firmy a její kulturu. Pohled mimo organizaci je vhodný převážně až po vyčerpání vnitřních zdrojů (Stýblo, Urban a Vysokajová, 2009).

Je potřeba posoudit, jestli se vyplatí více vyhledat člověka uvnitř organizace, například re-kvalifikovat pracovníka z jiné činnosti nebo najít člověka zvenčí. Lidé zvenčí jsou zaškolení a orientují se v dané oblasti a mohou svými zkušenostmi obohatit stávající přístupy. Vlastního pracovníka firma ale již zná, a ví co od něj čekat. Dále také už znají kulturní normy firmy. Posunutí pracovníka v organizaci také zvyšuje motivaci a dává najevo, že si firma svých pracovníků váží. Je vhodné do výběrového procesu vždy zařadit někoho z vlastní firmy, i kdyby neměl šanci v něm uspět (Bělohávek, 2016).

Měrtlová (2014) upozorňuje na možné vzájemné konkurování a soutěžení mezi zaměstnanci, při použití této metody.

3.1.2 Osobní doporučení

Vhodné uchazeče je možné také najít díky osobnímu doporučení, jak od kolegů, tak i od přátel nebo známých. Výhoda tohoto způsobu je získání doporučení od věrohodné osoby, ale také v rychlém získání informací o silných a slabých stránkách člověka. Tuto metodu lze podpořit například odměněním zaměstnanců, kteří dotyčného doporučí (Stýblo, Urban, Vysokajová, 2009).

Oslovení vlastních zaměstnanců, jestli nemají někoho vhodného na volnou pozici je pozitivní metoda s dobrými výsledky. Zaměstnanec totiž nepřivede do firmy člověka, za kterého by se pak musel stydět (Bělohávek, 2016).

Levná metoda, díky které se do firmy dostávají pracovníci, kteří z neformálních kontaktů již znají kulturu, hodnoty a normy organizace. Dvořáková (2012) dále uvádí, že ze studií také vyplývá pravděpodobnost delšího pracovního poměru u využití neformálních metod nábory.

3.1.3 Vývěsky ve firmě nebo mimo firmu

Metoda je vhodná pro malé i střední firmy, avšak není plně vhodná k získání kvalifikovaných odborníků s praxí. Je ale adekvátní pro získání absolventa nebo méně kvalifikovaného pracovníka. Vývěsky je nutné umístit na místa s větší frekvencí lidí a tak aby si jich lidé všimli a oslovily vhodné zájemce. Koubek (2011) také zmiňuje levnost a rychlost tohoto způsobu, společně s možností podrobného popisu nabídky práce. Naopak také uvádí nevýhody jako je omezený počet kandidátů a časté přehlížení vývěsek.

3.1.4 Školy

Získávání zájemců ze škol je nízké nákladovou metodou, která se používá hlavně u firem s důrazem na vlastní zaškolení přicházejících zaměstnanců. Probíhá často už v průběhu samotného studia (Stýblo, Urban a Vysokajová, 2009).

Spolupráce se školami je výhodná jak pro firmu, tak i pro samotné školy. Školy dostanou možnosti praxí, přístup k praktikům a zapojení se do projektů. Firma naopak bude mít přístup k znalostem pedagogů a možnosti nových nebo budoucích zájemců o práci (Bělohávek, 2016).

Pokud organizaci nevádí nedostatek praktických zkušeností nebo potřebuje dočasně pokrýt potřebu práce, jsou školy ideální metoda. Většinou by se ale měl znát obsah vzdělávání a také profil daného studenta nebo absolventa. Studenty lze zaměstnat i na částečný úvazek. Je to levný způsob získávání zájemců o práci, navíc školy často doporučují jen ty nejvhodnější studenty či absolventy. Škola také může, poskytnou více informací o studentovi než má firma o běžném uchazeči, avšak je potřeba investovat více času do jejich adaptace (Koubek, 2011).

3.1.5 Úřady práce

Úřad práce je méně efektivní zdroj uchazečů, který je vhodný pro pozice s potřebou malé kvalifikace (Stýblo, Urban a Vysokajová, 2009).

Úřady práce slouží jak pro osoby hledající zaměstnání, tak i pro organizace hledající zaměstnance a za výhodných podmínek, je tedy doporučitelná organizací pro využití. Je to bezplatná metoda a úřady mohou předem vytvořit jistý předvýběr a podat informace o kandidátech. Nevýhodu metody představuje zejména omezený výběr s převážně nižší kvalifikací (Koubek, 2007).

3.1.6 Agentury (Headhunting)

Jedna z možností je spolupracovat s personální agenturou, která se specializuje na hledání zaměstnanců, většinou na nižší pozice, nebo s personálně poradenskou firmou. Ta poskytuje možnost přímého vyhledávání osob odpovídajících danému profilu a je tedy vhodnější pro obsazování vyšších pozic (Stýblo, Urban a Vysokajová, 2009).

Bělohávek uvádí, že headhunterské firmy dnes obsahují různé spektrum odborníků a mají přehled o širokém množství kandidátů, díky čemu jsou hojně využívány. Avšak uvádí také, že tyto agentury jsou drahé. Firma by měla poskytnout dostatečné informace o jejich specifikacích a potřebách, aby headhunterská firma věděla přesně, který profil hledat (Bělohávek, 2016).

U malé a střední firmy hledající vysoce kvalifikovaného uchazeče je potřeba si zjistit od ostatních firem, jakým způsobem daná agentura uchazeče hledá a zajistit v případě inzerce uvedený název a adresu vlastní firmy. Anonymní inzeráty jsou méně efektivní a s menší odezvou. Musí se také přesně zformulovat požadavky na hledaného pracovníka. Pověst zprostředkovatelských firem je většinou diskutabilní, ale mohou vést k rychlému nalezení vysoce kvalifikovaného pracovníka (Koubek, 2011).

3.1.7 Inzerce

Inzerce je univerzální způsob, vhodný pro jakoukoli firmu i pracovní místo. K efektivnímu inzerátu je třeba splnit určité náležitosti a také jej vhodně umístit. Informace se rychle dostane k velkému množství možných uchazečů. Efektivní inzerát je ale nákladově náročný (Koubek, 2011).

Bělohlávek (2016) uvádí: „*Inzerce v odborném časopisu umožňuje soustředění na žádoucí okruh čtenářů, kteří by vzhledem ke svému odbornému rozvoji měli časopis sledovat.*“

Je to nejčastěji využívaný způsob získávání pracovních kandidátů a předává informaci o volném pracovním místě velkému počtu lidí (Stýblo, Urban a Vysokajová, 2009).

3.1.8 Internet

Internet je používán spíše k hledání zaměstnanců s větší kvalifikovaností nebo k získání zejména studentů anebo absolventů. Je méně nákladná metoda s velkou operativností a využitím (Koubek, 2011).

Hlavní výhoda je možnost inzerce volné pozice na vlastních stránkách firmy, která poskytuje uchazečům se dozvědět více informací o firmě samotné (Stýblo, Urban a Vysokajová, 2009).

Internet může být využit k inzerci volné pracovní pozice jak na stránkách firmy, tak přes sociální sítě nebo přes inzerční stránky jako je například jobs.cz (Beardwell a Thompson 2017).

Bondarouk, et al. (2014) diskutují o tom, že Internet a sociální media nejvíce ovlivní nábor zaměstnanců, tím že umožní přímo kontaktovat tu pravou audienci.

Jak uvádí Bělohlávek (2016), jedna z nejefektivnějších metod je dnes metoda výběru skrz internetové sítě jako je například LinkedIn.

Golden (2019) uvádí například LinkedIn jako jednu z možností, jak se propojit s potenciálními novými zaměstnanci a jako cenou platformu, kterou stojí, zato promyslet jako novou součást svého podnikání.

3.1.9 Veletrhy

Známý případ zdroje uchazečů o práci, jsou veletrhy pracovních příležitostí, které jsou nejčastěji pořádány vysokými školami (Business days, iKariera). Při veletrzích se snaží organizace přilákat uchazeče na rozvoj kariéry, možnostmi dalšího vzdělání a uspokojivé odměňování. Organizace si přitom může vytipovat nejvhodnější zájemce a pozvat je na další kolo pracovních pohovorů (Dvořáková, 2012).

3.2 Vyžadované materiály od uchazečů

Vyžadované dokumenty se mění v závislosti na místo, které se obsazuje. Jiné materiály se vyžadují u pozice manažera a jiné u dělnické pozice. Na předkládaných materiálech závisí předvýběr i následný výběr kandidáta a jsou velmi důležitým zdrojem informací. Většinou se vyžaduje od kandidátů životopis, doložení ukončeného vzdělání a praxe, reference, dotazník nebo také průvodní dopis, kde vysvětluje, z jakého důvodu se o místo uchází (Koubek, 2011).

3.2.1 Dotazníky

Dotazníky jsou v zahraničí používané i velmi malými organizacemi, které si je nechávají navrhnout. Musí to být dlouhodobě využitelné dotazníky, které lze využít jako dokument k evidenci pracovníků. Existují celkem dvě základní formy dotazníků (Koubek, 2011):

- Jednoduchý dotazník – uvádějící pouze fakta.
- Otevřený dotazník – umožňuje kandidátovi se rozepsat, zaujmout jisté stanovisko nebo se plně vyjádřit k otázkám.

Díky otevřenému dotazníku lze o kandidátovi zjistit více informací a také má příležitost prokázat své argumentační schopnosti (Koubek 2011).

Bělohlávek (2016) v této souvislosti dále tvrdí, že dotazník obsahuje biografické údaje, jako je vzdělání, praxe, dovednosti, rodinné zázemí a podobně. Vyskytují se v něm i otázky rozlišující mezi vhodným a nevhodným kandidátem.

3.2.2 Životopis

Životopis může být volný, polo-strukturovaný nebo ve formě strukturovaného dotazníku. Volný životopis závisí na kandidátovi. Při polo-strukturovaném firma oznamuje, které informace by měl životopis obsahovat a zbytek bude na uvážení kandidáta. V případě podrobných informací o obsahu životopisu, se jedná již o druh strukturovaného dotazníku. Kvůli zjednodušení procesu výběru je efektivnější vyžadovat polo-strukturovaný životopis. V takovém případě je potřeba jasně sdělit, co by měl obsahovat (Koubek, 2011).

Obsahovat by měl vždy především jméno, adresu, spojení a datum narození. Dále pracovní zkušenosti a vzdělání uchazeče s jejich časovým rozpětím a identifikací (jméno instituce,

pozice, atd.). Následně by měl také obsahovat dovednosti, schopnosti a také jazykové znalosti kandidáta (Bláha, Mateiciuc a Kaňáková, 2005).

3.2.3 Reference

Reference jsou vyjádření osob o určitém člověku. Může se stát, že reference jsou zaujaté a nevypovídají objektivně o uchazeči. Nadřizený například nebude chtít poškodit kandidáta a doporučí ho (Bělohlávek 2016).

Reference z předchozího zaměstnání mohou pomoci k ověření informací o uchazeči, zejména pokud je nutné se rozhodnout mezi více uchazeči. Z důvodu výše objektivnosti je třeba mít reference alespoň od dvou zaměstnavatelů, i v takovém případě je ale nutno zacházet s těmito informacemi obezřetně (Bláha a kol., 2013).

Reference či doporučení jsou často zkreslené. Většinou jde spíše o to, které osoby doporučení podávají a co to vypovídá o uchazeči samotném (Koubek, 2011).

3.2.4 Průvodní dopis

V průvodním dopisu kandidát popisuje, proč se rozhodl ucházet o danou pracovní nabídku a na jeho základě lze posoudit uchazečovu osobnost a vyjadřovací schopnosti. Je zbytečné rukou napsaný průvodní dopis analyzovat grafologií, protože grafologie byla již prokázána jako nepřesná a zbytečná (Koubek, 2011).

3.3 Metody přijímání zaměstnanců

Každá organizace musí být velmi obezřetná a také opatrná ohledně výběru nových členů. Tyto rozhodnutí mají následně na ni velký dopad. Měla by tedy volit metody tak, aby zamezila zaujatému přijetí podle stereotypů, ale přijala nového zaměstnance na základě nejlepšího zájmu firmy (Noe, et al., 2015).

3.3.1 Rozhovor/interview

Rozhovor umožňuje se zabírat množstvím témat. Umožňuje také se zabírat vlastnostmi osobnosti nebo sledovat vyjadřovací schopnosti kandidáta. Pro výběr je mnohem efektivnější rozhovor, který je strukturovaný, než volně vedený (Bělohlávek, 2016).

Pracovní pohovor je osobní setkání odpovědných reprezentantů společnosti s uchazeči o volné pracovní místo. Je důležité, aby se setkání zúčastnil a případně jej vedl potenciálně nadřazený kandidát. Zpravidla se využívá strukturovaný pohovor, kde se předem naplánují otázky a modelové odpovědi, avšak existuje také nestrukturovaný pohovor (Němec, Bucman a Šikýř, 2014).

Noe, et al. (2015) zdůrazňují potřebu strukturovaného rozhovoru. Tazatel by se měl vyhnout příliš osobním otázkám a být zaměřen na udržení struktury rozhovoru a splnění několika dílčích cílů. Dále doporučují otázky vztahující se na vypořádání s různými situacemi, které by mohli při práci nastat

3.3.2 Testování uchazeče

Firma může využít také škálu testů na uchazeče. Může využít testy schopností, které zahrnují například testy inteligence nebo kreativity, avšak tyto testy vyžadují vzdělání v psychologii. Dále je možnost odborných testů zaměřené na různé obory. Kromě odborných testů a testů schopností je možnost osobnostních a projektivních testů. Osobnostní zkoumají motivaci a vlastnosti člověka. Projektivní zase odhalují tendence uchazeče, za pomoci kreslení postavy nebo hledání významu skvrn. Použití projektivních testů je však kontroverzní ve výběru zaměstnanců (Bělohávek, 2016).

3.3.3 Vzorky práce

Kandidátovi se zadá úkol ke splnění, který pomůže zjistit jeho schopnosti a znalosti. V případě hledání účetní, která by také měla vymáhat pohledávky, se kandidátce poskytne telefon a neuhrazená faktura. Úkol poté bude zavolat klientovy a dohodnout se s ním na zaplacení faktury (Bláha, Mateiciuc a Kaňáková, 2005).

Bělohávek (2016) upozorňuje nato, že metoda zvýhodňuje již zkušené kandidáty a naopak znevýhodňuje začátečníky, kteří by se ale mohli vypracovat a stát se kvalitními zaměstnanci.

V některém odvětví, převážně architektura a design, se využívá sponzorování soutěže, kde zájemci jdou proti sobě v řešení určitého problému, spojené s danou prací. Tyto soutěže se prokazují být velmi nákladově efektivní a přitahují dostatek zájemců (Noe, et al., 2019).

3.3.4 Simulované situace

Simulované situace jsou lépe realizovatelnou metodou než například tak zvané vzorky práce. Vytvoří se fiktivní scénář, který se doplní o relevantní materiály (například rozvaha, cash-flow a výsledovka) a následně bude mít uchazeč za úkol najít problémy a dále navrhnout jejich řešení (Bělohlávek, 2016).

3.3.5 Assessment centrum

Assessment centra je metoda využívaná při výběru nových zaměstnanců, ale i při povyšování nebo vzdělávání a rozvíjení manažerů. V případě rozvoje a vzdělávání jde ale většinou o development centra. Metoda spočívá v standardizovaném hodnocení jednání člověka skupinou pozorovatelů. Účastníci plní řadu úkolů a cvičení. Dále také řeší případové studie nebo skupinovou diskusi (Dvořáková, 2012).

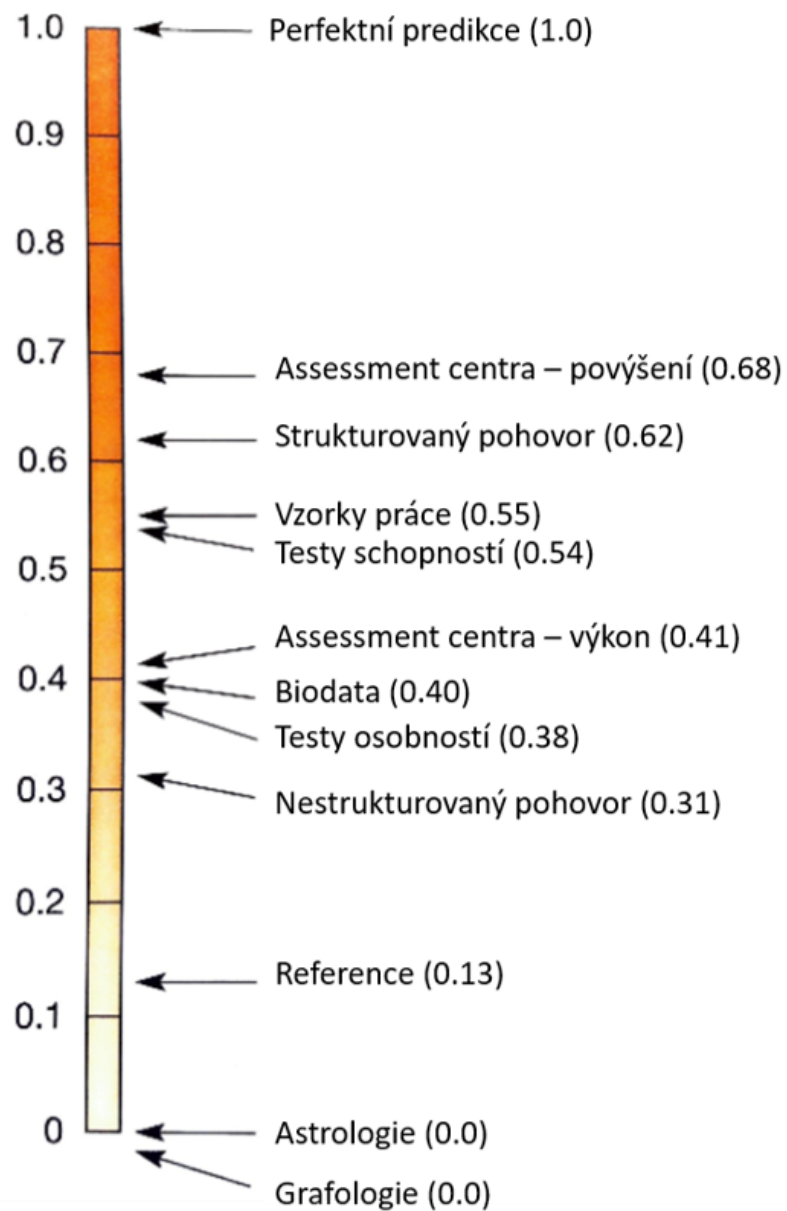
Assessment centra zkoumají jednotlivé schopnosti a předpoklady. Jsou ale náročná časově i finančně (Bláha, Mateiciuc a Kaňáková, 2005).

3.3.6 Hodnocení 360°

Hodnocení 360° je postaveno na základě posuzování daného člověka ze strany jeho nadřízených, kolegů, podřízených a případně i zákazníků. Dotyčný je hodnocen v určité škále kritérií, jako je například odbornost, zvládání kritických situací nebo týmová práce. Tato metoda slouží při výběru člověka z vlastní organizace a je spíše doplňková (Bělohlávek, 2016).

3.3.7 Přesnost vybraných metod

Každá metoda využívaná k pomoci výběru správného uchazeče je jinak přesná. Beardwell a Thopson (2017) uvádějí studii, která ukazuje jako nejpřesnější metody pro zvolení vhodného kandidáta assessment centra (v rámci povýšení stávajících zaměstnanců) a následně strukturované pohovory. Jako naprosto nepřesné metody ukazuje výběr pomocí astrologie nebo grafologie, jak lze vidět na obrázku (Obr. 2).



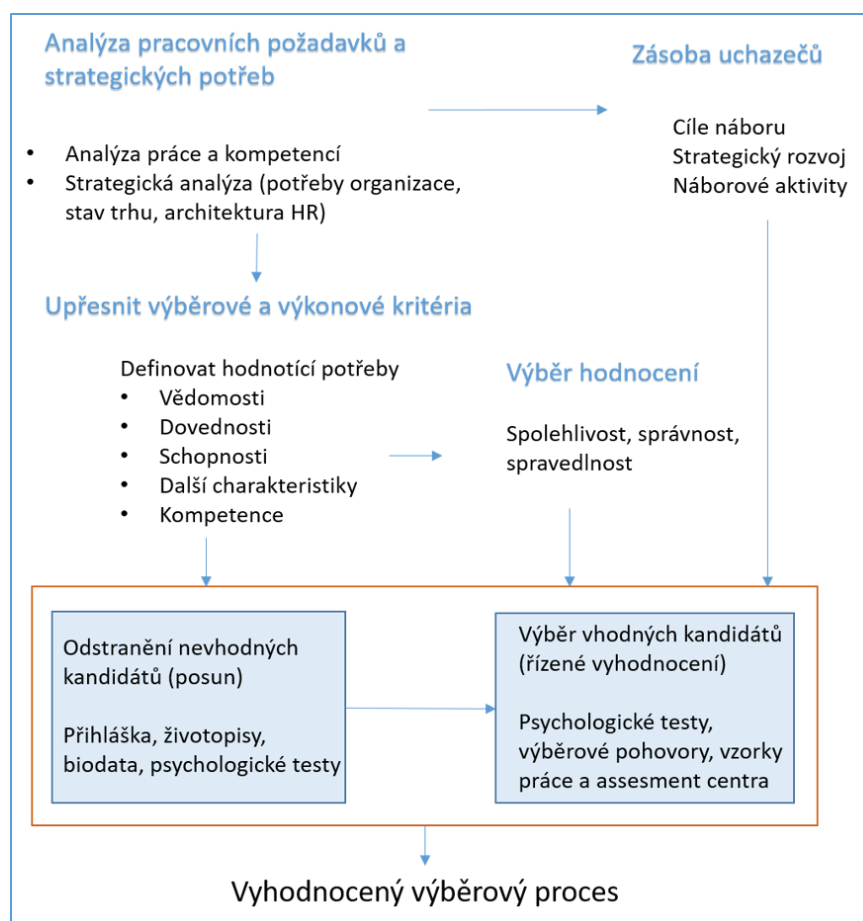
Obrázek 2 Přesnost metod výběru (Beardwell a Thopson, 2017, přeloženo)

4 VÝBĚR KANDIDÁTŮ

Uchazeči, kteří reagovali na nabídku volného pracovního místa, jsou pro firmu rovnoměrní a rovnoprávní partneři, kteří tím vyšli firmě vstříc. Firma by si jich měla vážit a dát jim to také najevo. Měla by se také vyvarovat čehokoliv, co by mohlo poškodit její pověst. Součástí výběru kandidátů, je sestavení seznamu těch, kteří by měli být pozváni k další výběrové části. Úkolem pak je, posoudit, který z nich bude nejlépe vyhovovat požadavkům daného místa a firmy, bude odborně zdatný, a který bude přispívat k harmonii mezilidských vztahů uvnitř organizace. Musí se tedy vzít v úvahu i charakter uchazeče (Koubek, 2011).

Výběr kandidátů se uskutečňuje na základě předem definovaných požadavcích. Během fáze výběru se využívají především behaviorální rozhovory nebo další techniky, díky kterým lze poznat chování uchazečů v konkrétních situacích (Tureckiová, 2009).

Na obrázku (Obr. 3) je možno vidět příkladný model procesu výběru.



Obrázek 3 Model náborového a výběrového procesu (Vlastní zpracování podle Crawshaw, Budhwar a Davis, 2014)

4.1 Předvýběr

Po uplynutí doby pro zaslání žádostí a dokumentů od uchazečů, se provede jejich následný předvýběr, který je první fází, kde se kandidáti roztrídí do 3 skupin. V něm se vybírají kandidáti, kteří se zdají být vhodní a vylučují nevhodní kandidáti. Během této fáze se důkladně přezkoumají předložené dokumenty jako je životopis nebo průvodní dopis a jsou následně vyhodnoceny. Na základě vyhodnocení předložených dokumentů jsou uchazeči rozděleni do těchto skupin (Keasler a Keasler-Probstová, 2013):

- Skupina 1 – uchazeči jsou vhodní a jsou přizváni k pracovnímu pohovoru.
- Skupina 2 – uchazeči jsou relativně vhodní a jsou přizváni k pracovnímu pohovoru v případě potřeby.
- Skupina 3 – uchazeči jsou nevhodní a jejich žádost je zamítnuta.

Koubek (2011) považuje za ideální počet lidí pozvaných na další procedury výběru pět až deset uchazečů na jednu pracovní pozici.

4.2 Posouzení kandidátů

Na posouzení uchazečů existuje řada metod. Používá se především analýza životopisu a pracovní pohovor. Ostatní metody se především využívají k ověření specifických vlastností. Řízení lidských zdrojů má také za úkol, při vytváření přijímacího řízení stanovit, které metody budou použity na různé pozice a jaké vlastnosti budou podle nich zjišťovat (Stýblo, Urban a Vysokajová, 2009).

4.2.1 Model limitů

Bělohlávek (2016) tvrdí, že model limitů funguje na základě kritických hodnot, které musí uchazeč dosáhnout. Pokud uchazeč nedosáhne požadované hodnoty, je odmítnut. Stanoví se například stupnice od 0 do 5 a bude se požadovat minimální hodnocení 3 v oblasti. Jestli kandidát bude mít v některé ze zkoumaných oblastí hodnocení menší jak 3, je odmítnut. Tento model je používán při výběru řidičů.

4.2.2 Kompenzační model a technika GRID

Metoda říká, že nedostatky v jedné oblasti mohou být kompenzovány dovednostmi v jiných oblastech. Takže i když bude kandidát například špatný v komunikaci, tak tento nedostatek

může být zastíněn výbornými odbornými znalostmi. Technika GRID je tedy postavena na následujících 5 krocích (Bělohávek, 2016):

1. Uvést všechny kandidáty v horní řadě tabulky a kritéria, podle nichž bude hodnoceno, do prvního sloupce tabulky (např. odborné znalosti, komunikace, organizační schopnosti).
2. Stanovit váhy – stanovení důležitosti jednotlivých kritérií na stupnici od 0 (nedůležité) do 5 (velmi důležité).
3. Ohodnotit jednotlivé uchazeče z každého hlediska na dané stupnici.
4. Vynásobení každého hodnocení, stupněm důležitosti k dosažení konečného skóre uchazečů.
5. Srovnání skóre uchazečů ke zjištění nejvhodnějšího kandidáta.

5 PŘIJETÍ ZAMĚSTNANCŮ

Po rozhodnutí o přijetí daného uchazeče, je třeba ho okamžitě kontaktovat. Nejlépe pokud se sdělí informace ústně a potvrdí písemně. Je třeba také kontaktovat a poděkovat nepřijatým uchazečům za zájem, se sdělením o jejich odmítnutí. Chování lidí zastupující firmu je během přijímání a výběru nových zaměstnanců velmi důležité a ovlivňuje pověst firmy jak z hlediska zaměstnavatele, tak z hlediska poskytovatele služeb a je tedy třeba dodržovat serióznost a slušnost (Koubek, 2011).

Pracovní poměr vzniká pracovní smlouvou mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem nebo ve zvláštních případech jmenováním (§ 34, odst. 1-3 ZP).

5.1 Pracovní smlouva

Koubek (2011) říká že: „*Nejdůležitější formální náležitostí přijímání pracovníka je příprava a podepsání pracovní smlouvy.*“

Pracovní smlouva by měla být jasná a konkrétní. Podle zákoníku práce musí pracovní smlouva obsahovat (§ 34, odst. 1-2 ZP):

- a) Druh práce, který má zaměstnanec pro zaměstnavatele vykonávat.
- b) Místo nebo místa výkonu práce, ve kterých má být práce vykonávána.
- c) Den nástupu práce.

Dále musí být pracovní smlouva uzavřená písemně a každá smluvní strana musí obdržet jedno vyhotovení smlouvy (§ 34, odst. 1-2 ZP).

5.2 Adaptace

Koubek (2011) říká, že při přijímání nového zaměstnance do společnosti, je důležitá i jeho následná adaptace. Je důležité, aby si daný pracovník zvykl na nové nejen pracovní prostředí, navázal sociální vztahy, zorientoval se ve firmě, porozuměl všem aspektům své práce a zařadil se úspěšně do kolektivu. Vstupní vzdělávání nového pracovníka musí být individuální a vycházet jak z obsahu jeho práce, tak i ze získaných informací o pracovníkovi.

„*Pozornost, kterou věnujeme novému pracovníkovi a jeho vzdělávání během počátečního období jeho práce ve firmě, významně ovlivňuje jeho následný pracovní výkon a profesionální chování i jeho vztah k firmě.*“ (Koubek, 2011).

Mužík a Krpálek (2017) rozlišují dva druhy adaptace zaměstnance:

1. Spontánní adaptace.
2. Řízená a organizovaná adaptace.

Během spontánní adaptace si nový pracovník zjišťuje informace sám a je nucen si je opatřit za využití vlastních zkušeností, rozhovorů a interakcí se spolupracovníky. Díky této metodě si pracovník vytvoří vlastní adaptační schopnosti, avšak je zde riziko odchodu pracovníka, kvůli chybějící podpoře zaměstnavatele. V řízené a organizované adaptaci je proces řízený například personálním oddělením, nadřízeným nového zaměstnance nebo přiděleným mentorem. Zaměstnanec je nejdříve naučen základním dokumentům jako je pracovní řád či bezpečnost a ochrana zdraví při práci. Dále je seznámen se svojí prací, jejími nároky, možnostmi dalšího vzdělání a také možnostmi následné kariéry. V případě přiděleného mentora, dostává praktickou pomoc při výkonu práce a také rady v rámci mezilidských vztahů v podniku (Mužík a Krpálek, 2017).

6 GDPR (GENERAL DATA PROTECTION REGULATION) – OBECNÉ NAŘÍZENÍ O OCHRANĚ OSOBNÍCH ÚDAJŮ

Dne 27. května 2018 vešlo v platnost nařízení evropského parlamentu a rady (EU) 2016/679 ze dne 27. dubna 2016 takzvané „obecné nařízení o ochraně osobních údajů“, které upravuje zacházení a zpracovávání osobních údajů a představuje právní rámec pro území celé Evropské unie a vyplývá z něho i několik povinností.

Jedna z povinností je vést záznamy o činnostech, které se s údaji provádějí. Další povinností je pak například ohlašování případů porušení zabezpečení osobních údajů. Hlásit je potřeba závažné porušení, které je nutno nahlásit Úřadu pro ochranu osobních údajů do 72 hodin od jeho zjištění. Je možno zpracovávat jen nezbytné údaje, výhradně pro konkrétní účel po nezbytně nutnou dobu (©2013 uoou.cz, 2020).

Ke zpracování osobních údajů je také zapotřebí souhlas. „*Souhlas by měl být dán jednoznačným potvrzením, které je vyjádřením svobodného, konkrétního, informovaného a jednoznačného svolení subjektu údajů ke zpracování osobních údajů, které se jej týkají, a to v podobě písemného prohlášení, i učiněného elektronicky, nebo ústního prohlášení.*“ (eurlex.europa.eu, ©2020).

Úřad pro ochranu osobních údajů také uvádí následující desatero pro správce, které je využitelné i živnostníky nebo malými podniky (©2013 uoou.cz, 2020):

- 1. Zpracování údajů, ať je nařízeno zákonem, prováděno z vůle správce nebo po dohodě či se souhlasem dotčených osob, musí být legitimní a nesmí být v rozporu s právními předpisy či morálkou.*
- 2. Každé zpracování údajů musí být založeno na některém ze základních důvodů (právních titulů pro zpracování), nejčastěji se jedná o smluvní plnění, výkon právních povinností či plnění zákonného oprávnění, výkon veřejné moci nebo zpracování na základě souhlasu dotčené osoby.*
- 3. Každý, kdo shromažďuje, dále zpracovává a uchovává osobní údaje, musí jasně vymezit (stanovit a být schopen vysvětlit) sledovaný záměr – účel zpracování údajů.*
- 4. Všechny způsoby a formy, rozsah zpracování a doba uchovávání údajů musí být vždy přiměřené účelu zpracování.*

5. *Pokud detaily zpracování stanoví veřejnoprávní předpis, nelze se od nich většinou odchýlit. Každé zpracování ve veřejném sektoru musí mít jasný zákonný podklad, takové zpracování nelze nahradit souhlasem se zpracováním údajů.*
6. *Správce i zpracovatel osobních údajů musí osobní údaje patřičně zabezpečit a chránit organizačními a technickými opatřeními – v míře odpovídající rizikovosti zpracování.*
7. *Zpracování by mělo být vůči dotčeným fyzickým osobám prováděno férově, korektně a transparentně. Informace o zpracování poskytované subjektu údajů musí být zřetelné, jednoznačné a srozumitelné, v rozsahu odpovídajícímu konkrétní situaci.*
8. *Zpracování nesmí nadměrně zasahovat do soukromí. Správci mohou volit různé přiměřené prostředky zpracování, v případě moderních technologií jsou však povinni zvážit nová rizika i dopady do soukromí jednotlivců. Zejména musí uvážit důvodnost a oprávněnost každého sdílení či zveřejnění negativních či jinak citlivých údajů.*
9. *Po naplnění účelu zpracování je dána povinnost osobní údaje zlikvidovat. Delší dobu uchování mohou stanovit zákonná pravidla pro archivaci nebo zvláštní využívání údajů (státní statistická služba, nemocenské a důchodové pojištění apod.).*
10. *V rámci EU je v každé členské zemi zaručena unifikovaná ochrana osobních údajů, kterou stanoví obecné nařízení (GDPR). Předávat osobní údaje mimo Evropskou unii lze jen za splnění dodatečných pravidel nebo za určitých okolností, jako je například plnění smlouvy se subjektem údajů.*

7 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI – TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRO ZPRACOVÁNÍ PRAKTICKÉ ČÁSTI

Teoretická část bakalářské práce slouží jako východisko pro následující praktickou část, která je na jejím základě postavena. Právě proto se zpracovaná literární rešerše z větší části věnuje tématu přijímání zaměstnanců a snaží se tak následně poskytnout základy a užitečné informace a skutečnosti, které je dobré znát před následnou analýzou, která je součástí praktické části bakalářské práce.

Ačkoliv si to ne všechny firmy uvědomují, jedním z nejdůležitějších aspektů firem, jsou právě její zaměstnanci. Know-how je bezesporu jedním z nejvýznamnějších statků duševního vlastnictví, které patří k podniku. Je to konkurenční výhoda, kterou pokud si firma nestráží, případně nerozvíjí, může to mít na firmu samotnou dokonce existenční následky. Know-how je úzce spjato se samotnými zaměstnanci, protože právě ti bývají často její nositelé. Firma k zajištění svého bezproblémového chodu potřebuje dostatek zaměstnanců, kteří mají odpovídající znalosti a kvalifikaci. Avšak díky vlivům jako například stárnutí, případně samotný odchod zaměstnanců, je třeba nabírat neustále nové zaměstnance. Nejde o samotné nabírání zaměstnanců, ale i o správně nastavené procesy, které právě se samotným nábořem souvisí. Pokud jsou správně nastavené procesy, dokáže HR manažer či personalista rozpoznat už na začátku, zda bude uchazeč vhodný do firemní kultury, zda má odpovídající znalosti a schopnosti. Takto správně nastavené procesy mohou později vést ke snížení míry fluktuace zaměstnanců a nákladům spojeným s nábořem. Těmito procesy se pak zabývá řízení lidských zdrojů.

Řízení lidských zdrojů popisuje veškeré činnosti týkající se zaměstnávání lidí a je tedy nedílnou součástí procesů uvnitř firmy. Společnost musí správně plánovat, zaškolovat, adaptovat a rozvíjet své lidské zdroje. V případě náboru nových zaměstnanců je dále potřeba volit správné metody k jejich oslovení a také k jejich selekci. Vzhledem k širokému spektru možných existujících metod, je opravdu důležité vybrat ty adekvátní. Veškeré metody totiž oslovují jiné profily osob a jsou vhodné pro rozlišná pracovní místa.

První část bakalářské práce je věnována řízení lidských zdrojů a volnému pracovnímu místu, k pochopení základních úkolů a činností s nimi spojených. Největší pozornost je, ale věnována pracovnímu místu a úkonů vedoucí právě k jeho zaplnění. Detailněji je zaměřena zejména na metody oslovení uchazečů a metody výběru.

V poslední části je popsáno přijetí nového zaměstnance a jeho následné začlenění do organizace, jakožto poslední fáze procesu přijímání zaměstnanců. Obsažena je také i kapitola o GDPR, které výrazně ovlivňuje zacházení s osobními údaji všech osob, včetně zaměstnanců a uchazečů o volné pracovní místo.

Informace, které jsou uvedeny v teoretické části bakalářské práce byly čerpány z odborných monografických zdrojů a jejich seznam je zveřejněn na konci bakalářské práce.

V praktické části bakalářské práce budou mimo jiné hledány odpovědi na stanovené výzkumné otázky, které byly formulovány na základě zpracování teoretických východisek a využitím logické – teoretické – metody indukce. Stanovené výzkumné otázky jsou následující:

- *Výzkumná otázka číslo 1: Využívá vybraná společnost vlastních internetových stránek k propagaci volného pracovního místa?*
- *Výzkumná otázka číslo 2: Používá vybraná společnost strukturovaný pohovor k zjišťování vhodnosti uchazeče?*
- *Výzkumná otázka číslo 3: Zkoumá vybraná společnost spokojenost a úspěšnou adaptaci nově přijatého zaměstnance do společnosti?*

V rámci zodpovězení stanovených výzkumných otázek bude mimo jiné využito dedukce. Dedukce představuje jednu z logických, teoretických metod.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

8 PŘEDSTAVENÍ A CHARAKTERISTIKA VYBRANÉ SPOLEČNOSTI

Vybraná společnost pro tuto bakalářskou práci je firma se sídlem v Praze, která se zabývá redukováním odpadu a zlepšením odpadového hospodářství. O redukci odpadu se snaží za pomoci spolupráce převážně s obcemi, různými stravovacími zařízeními a jednotlivci. Veškeré prováděné akce pak přispívají k dosažení Cílů udržitelného rozvoje. Dnes působí na území České a Slovenské republiky. Vybraná společnost si zakládá na 3 pilířích udržitelnosti podnikání (Interní zdroje vybrané společnosti):

1. Propojení businessu.
2. Ekologie.
3. Pozitivního dopadu pro společnost.

Vybraná společnost je profesionálním dodavatelem inovativních produktů a technologií, chytrých systémů a informačních kampaní (Interní zdroje vybrané společnosti).

8.1 Hlavní obchodní partneři vybrané společnosti

K naplnění svého poslání a cílů vybraná společnost spolupracuje s mnoha partnery. Mezi její hlavní partnery tak spadá například Společně pro lepší město, INCIEN nebo Asociace společenské odpovědnosti a hnutí Slušná firma, jichž dvou je také součástí. Vybraná společnost také spolupracuje s mnoha obcemi, kterým pomáhá mimo jiné také zlepšit jejich odpadový systém a ušetřit na jejich nákladech (Webové stránky vybrané společnosti). Část těchto partnerů je uvedena na obrázku (Obr. 4).

Naši partneři



Obrázek 4 Partneři vybrané společnosti (Webové stránky vybrané společnosti)

8.2 Historie vybrané společnosti

Vybraná společnost byla založena v roce 2010 třemi absolventy vysokých škol za účelem pozitivního dopadu na ekologický systém. Posláním společnosti bylo zlepšit odpadové hospodářství přes snižování množství jak směsného, tak komunálního odpadu, předcházením jeho vzniku a zvyšování míry třídění odpadu. Hlavní činností byl prodej a nákup kompostérů a kompostovací techniky. V roce 2011 společnost přijala první zaměstnance a v roce 2012 se dále rozšířila a vznikla dnešní podoba společnosti, rozdělená na českou a slovenskou část (Webové stránky společnosti).

Během roku 2014 společnost dosáhla dalšího mezníku její existence a získala ocenění Zlatý mravenec v kategorii inovativní řešení, které vyhlašuje například Asociace podnikatelů v odpadovém hospodářství nebo Asociace průmyslové ekologie na Slovensku.

Následující rok má vybraná společnost poprvé více jak 10 zaměstnanců a rozšiřuje se i na území Maďarska. Společnost v tomto období také navazuje spolupráci s Institutem Cirkulární Ekonomiky, se kterým spolupracuje dodnes.

Vybraná společnost pokračovala s úspěchy i během roku 2016, kdy získala několik ocenění. Obdržela ocenění Via Bona v kategorii Zelená firma, ocenění SIRHA a také ocenění AIESEC za Leadership a pozitivní dopad v oblasti životního prostředí. Během tohoto roku firma také spouští evidenční systém ECONIT (Webové stránky společnosti).

V roce 2017 vybraná společnost svými aktivitami ovlivnila již přes 125 000 obyvatel a přešla skládkovému odpadu o množství větší jak 27 000 tun. Následně také zamezila uvolnění více než 2 000 000 kilogramů CO₂, čímž se přiblížila k dosažení Cílů udržitelného rozvoje formulovaných OSN. Během tohoto roku také reprezentovala Českou republiku na půdě OSN ve městě New York, během politického fóra zaměřeného na cíle udržitelného rozvoje.

Roky 2018 a 2019 byly opět v duchu prosperity společnosti na území jak České, tak i Slovenské republiky. Vybraná společnost získala opět další ocenění za její práci, jako European Business Award nebo Zlatý erb (Webové stránky společnosti).

8.3 Cíle vybrané společnosti

V době, kdy lze vidět celé ostrovy odpadků v oceánech nebo úmrtí zvířat ze znečištění životního prostředí odpadky, se vybraná společnost snaží o hledání řešení těchto problémů

a jejich následnou eliminaci. Přesně toto hledání řešení a vyřešení problémů s odpadem a jeho dopadu na životní prostředí si vybraná společnost stanovila jako svůj cíl a poslání. Vybraná společnost chce také přijít s dalšími inovativními řešení, která by měla význam jak pro jednotlivce, tak i pro celou společnost (Interní zdroje vybrané společnosti).

Dále si také stanovila cíl, aby do roku 2022 byla lídrem v oblasti inovativních technologií a zařízení pro odpadové hospodářství, díky kterým by pomáhala snižovat směsný komunální odpad a také předcházet jeho vzniku. Jedním z dalších cílů, je také aby v roce 2025 pomohla obcím již maximalizovat míru třídění odpadu, díky čemuž by dosáhla nastavených cílů Evropské unie (Interní zdroje vybrané společnosti).

8.4 Struktura vybrané společnosti

Základním pilířem každého podniku je určitá struktura a hierarchie. Vybraná společnost má celkově sedmnáct zaměstnanců a její struktura se skládá z ředitele společnosti, pod kterého spadají ostatní ředitelé a manažeři, s výjimkou regionálních manažerů, které má na starosti obchodní ředitel. Strukturu vybrané společnosti lze vidět graficky znázorněnou na obrázku (Obr. 5). Ředitel společnosti má na starosti celou ekonomickou stránku firmy, rozděluje budget společnosti, provádí kontroly a přichází s novými projekty. Jednou za určitý čas se jednotlivě se zaměstnanci schází, kde zjišťuje spokojenost zaměstnance a jeho pohled na firmu. Ředitel společnosti také představuje vizi společnosti a pomáhá manažerům na schůzkách (Interní zdroje vybrané společnosti).

Obchodní ředitel společnosti má v rámci svého popisu práce starat se o tým regionálních manažerů. Sleduje jejich výkon, tedy jestli plní nastavené plány a jak se jim daří a vypočítává také marže. Následně zajišťuje a představuje určitou odbornou podporu například v podobě využití obchodních metod. S manažery tedy může jet na schůzku, kde jim ukáže, jak nastalé situace řešit. Regionální manažeři mají na starosti působení firmy v přiřazených regionech, kde jezdí za potencionálními a stálými partnery. Je vyžadováno, aby měli znalosti o těchto regionech i z hlediska právní legislativy. Regionální manažeři musí mít také přehled o využitelných dotacích (Interní zdroje vybrané společnosti).

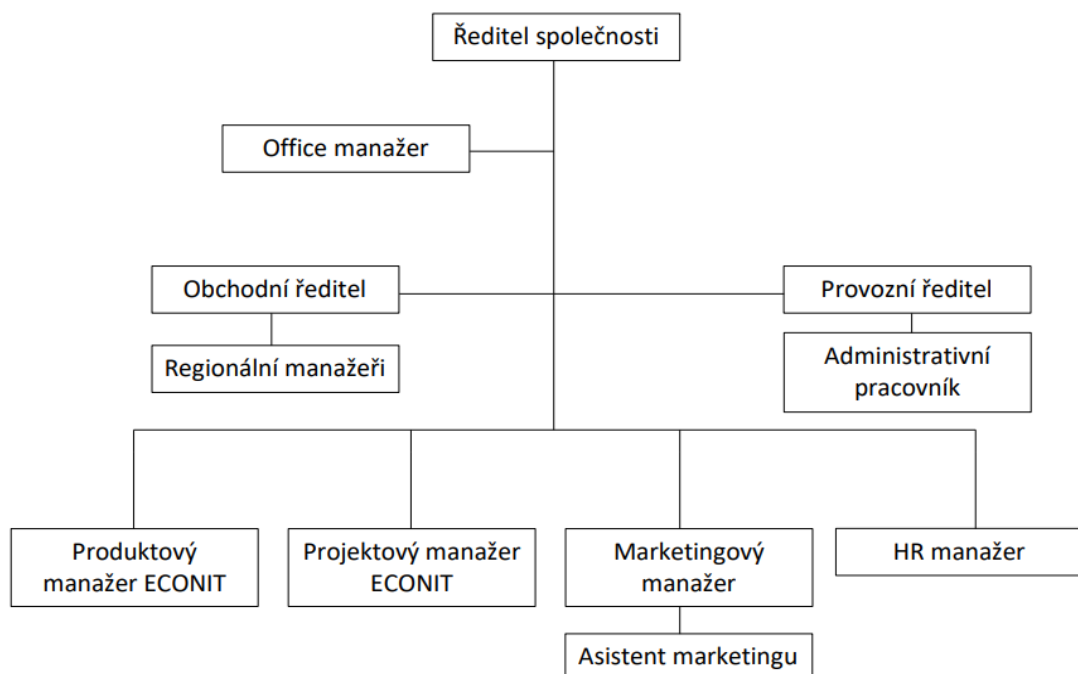
Provozní ředitel komunikuje s úřady, zajišťuje pojištění zaměstnanců a komunikuje s účetní, kterou si firma platí externě. Pod provozního ředitele spadá i administrativní pracovník, který má na starosti fakturace. Produktový a projektový manažeři ECONIT se starají o sys-

tém ECONIT a jeho vývoj (systém ECONIT představuje evidenční systém vytvořený společností) a jsou k dispozici zákazníkům, kterým poskytují pomoc při využívání tohoto systému. Ve struktuře je začleněn i HR a marketingový manažer. HR manažer má na starosti převážně nábor zaměstnanců a jejich následný rozvoj, jeho náplň práce je detailněji popsána v podkapitole o personálním oddělení společnosti (Interní zdroje vybrané společnosti).

Marketingový manažer zajišťuje off-line a online marketing firmy. Spravuje tedy například profil firmy na internetových stránkách LinkedIn a Facebook, využití Google AdWords (Google Ads) a další. Komunikuje také s PR specialistou, se kterým se starají o PR firmy a PR jednotlivých projektů. K dispozici má asistenta marketingu, který například vyřizuje telefonní komunikaci, komunikaci s grafikem nebo shání cenové nabídky.

Poslední obsazenou pracovní pozicí ve struktuře firmy je office manažer. Na office manažera spadá veškerá práce, kterou nestihá ředitel společnosti. Dále přebírá emailovou komunikaci a stará se, aby kanceláře společnosti (které má společnost celkově 3) obsahovali vše potřebné k vykonávání práce, komunikuje tedy i s dodavateli.

Za vybranou společností stojí také její tři jednatele, kteří nejsou ve struktuře zahrnutí a představují spíše mentory společnosti (Interní zdroje vybrané společnosti).



Obrázek 5 Struktura vybrané společnosti (Interní zdroje vybrané společnosti)

8.5 Personální oddělení vybrané společnosti

Personální oddělení vybrané společnosti je zastoupeno a tvořeno výhradně HR manažerem. Ve vybrané společnosti bylo vytvořeno v roce 2019 a do té doby spadaly jeho aktivity na vedení společnosti a z tohoto důvodu byly z větší části zanedbávány.

HR manažer má dnes ve vybrané společnosti na starosti plánování pracovních pozic a také tvoření jejich popisu práce. Tento proces probíhá ve spolupráci s ředitelem vybrané společnosti. Stará se o přijímání nových zaměstnanců, vede tedy přijímací řízení, v případě využití inzerce sepiše příslušný inzerát, který následně dává do inzerčních portálů. Kontaktuje uchazeče o volnou pracovní pozici, účastní se a vykonává pracovní pohovory a pomáhá při výběru nejvhodnějšího uchazeče. Po jeho výběru provádí onboarding přijatého zaměstnance a po zkušební době si s ním dává zpětnou vazbu.

V rámci stávajících zaměstnanců se HR manažer stará zejména o jejich profesní a kariérní rozvoj a vzdělávání. S ředitelem vybrané společnosti plánují seberozvojové aktivity a také schvaluje zaměstnancům účasti na školení a kurzech (Interview s HR manažerem vybrané společnosti).

8.6 Ekonomické ukazatele vybrané společnosti

Podle tabulky (Tab. 1) lze posoudit, že vybraná společnost generuje tržby z převážné části z prodeje zboží a jen malá část tržeb je generována prodejem vlastních výrobků a služeb. Z údajů také vyplývá částečný propad tržeb v roce 2019 oproti roku 2018.

Tabulka 1 Tržby vybrané společnosti za rok 2018 a 2019 (Výroční zpráva vybrané společnosti za rok 2019)

V tis. CZK	2018	2019
Tržby z prodeje výrobků a služeb	5 494	4 748
Tržby za prodej zboží	206 278	186 283

Prostřednictvím tabulky (Tab. 2) lze posoudit výkonost vybrané společnosti. Ukazuje větší ziskovou marži v roce 2019, jenže samotná rentabilita tržeb byla lepší v roce 2018. Vybraná společnost také navýšila svá aktiva, čímž se jí snížila v roce 2019 pohotová likvidita a vybraná společnost se tak přiblížila k optimální hranici hodnot mezi 1 – 1,5. Kromě zvýšení

aktiv, proběhlo navýšení vlastního kapitálu a zmenšení míry zadluženosti vybrané společnosti.

Tabulka 2 Ekonomické ukazatele vybrané společnosti za rok 2018 a 2019 (Výroční zpráva vybrané společnosti za rok 2019)

Vybraný ekonomický ukazatel	2018	2019
Hrubá zisková marže	32 %	35 %
Rentabilita tržeb	14 %	12 %
Pohotová likvidita	6,9	4,1
Míra zadluženosti	35 %	26 %

9 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU SYSTÉMU ZÍSKÁVÁNÍ, VÝBĚRU A PŘIJÍMÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ VE VYBRANÉ SPOLEČNOSTI

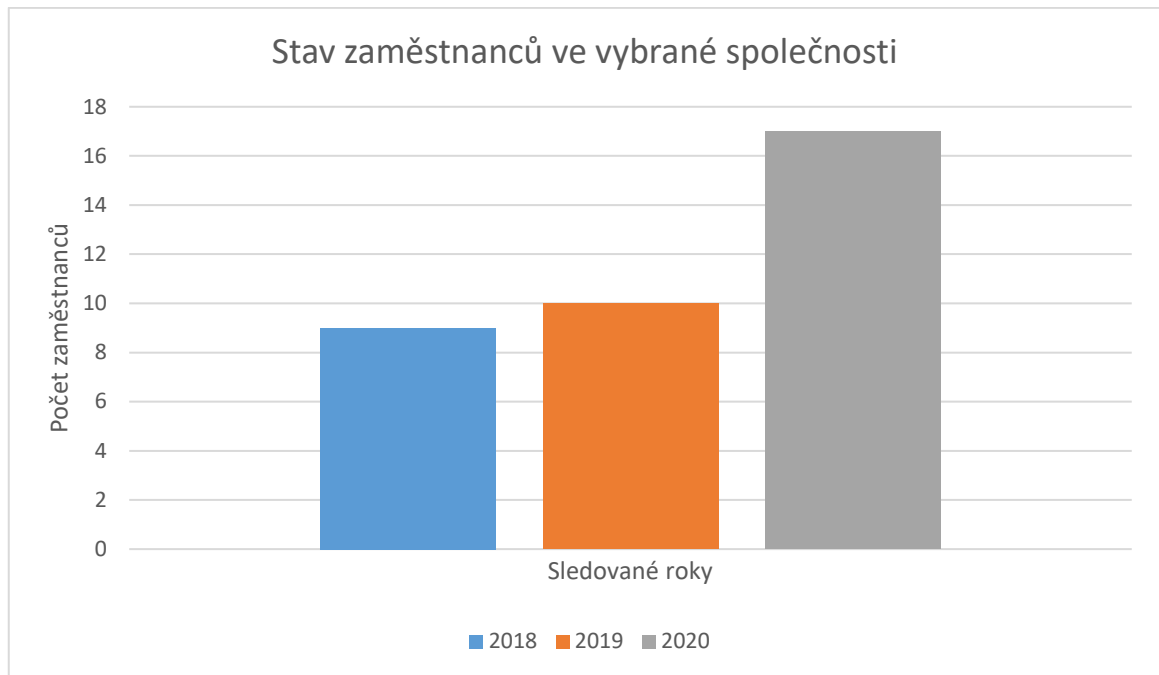
V této části bude popsán a následně zanalyzován proces celého systému přijímání zaměstnanců ve vybrané společnosti, zahrnující vytvoření pracovního místa, využití zdrojů k přilákání uchazečů, využívané metody k výběru nejvhodnějšího kandidáta, proces jeho následné selekce a proces jeho adaptace ve vybrané společnosti.

Informace jsou získané ze spolupráce a interview s HR manažerem vybrané společnosti, analýzou interních dokumentů a internetových stránek vybrané společnosti. Celá analytická část bude zaměřena na část vybrané společnosti působící na území České republiky.

9.1 Vývoj počtu zaměstnanců ve vybrané společnosti

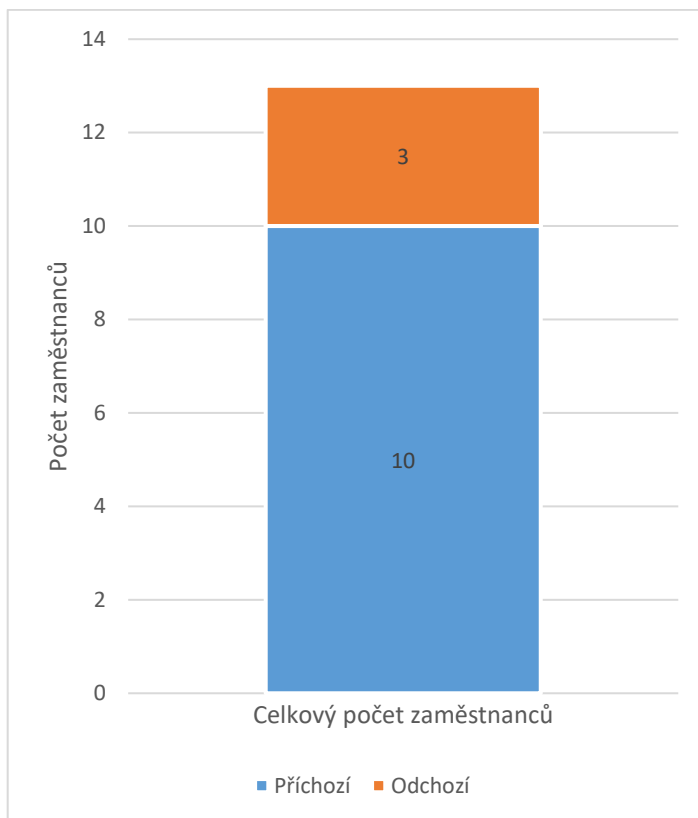
Kvůli zavedení HR pozice až v minulém roce, tedy roce 2019, chybí informace o zaměstnancích z předešlých let a nelze plně zanalyzovat jejich vývoj, většina analýzy se tedy bude vztahovat k vývoji od začátku roku 2019 do stávajícího stavu k 01. červenci 2020.

Na obrázku (Obr. 6) níže lze vidět vývoj stavu zaměstnanců ve vybrané společnosti. Za období od března roku 2019 do července 2020 se stav zaměstnanců ve vybrané společnosti změnil z původního počtu 10 zaměstnanců na 17 zaměstnanců. Zaznamenal tedy nárůst o sedm nových lidí a téměř se zdvojnásobila pracovní síla vybrané společnosti, zatímco podle výroční zprávy byl průměrný počet zaměstnanců za rok 2018 devět zaměstnanců. Lze tedy pozorovat stálý nárůst počtu zaměstnanců ve vybrané společnosti, kdy vybraná společnost radikálně navýšila tento počet za poslední rok oproti předešlému mírnému nárůstu.



Obrázek 6 Stav zaměstnanců ve vybrané společnosti (Vlastní zpracování dle interních zdrojů vybrané společnosti)

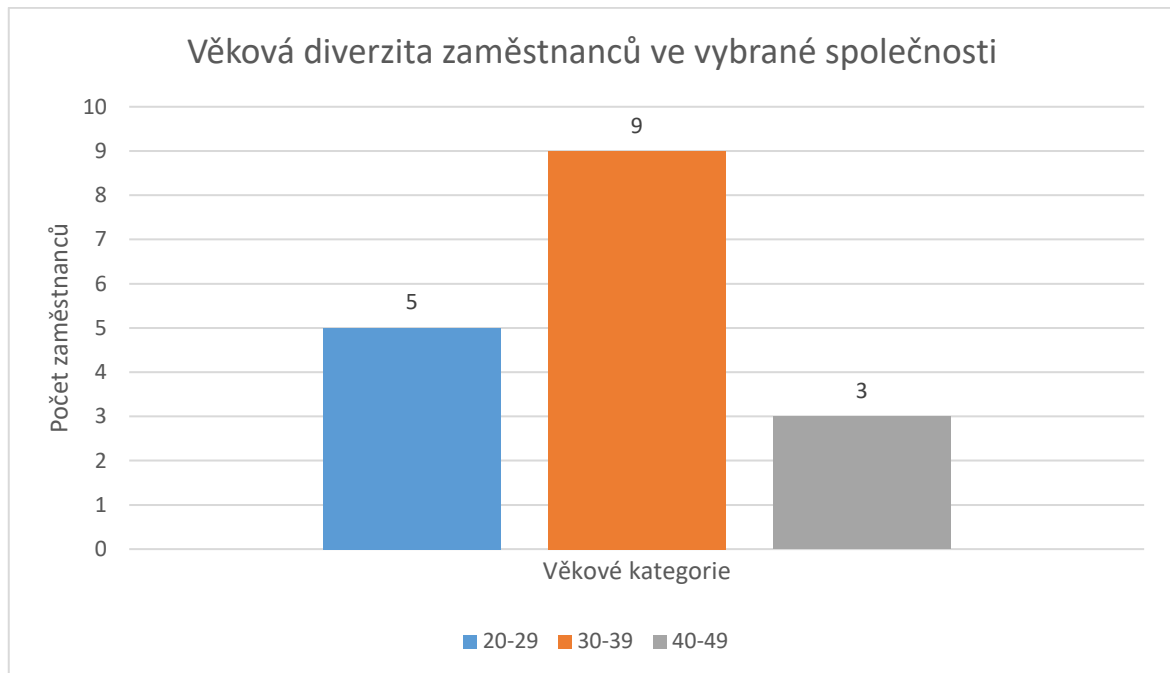
Během zmíněného období, bylo přijato celkem deset zaměstnanců a tři zaměstnanci vybranou společností opustili, což jde vidět na obrázku (Obr. 7). Počet odchozích zaměstnanců tedy nepřevyšuje počet těch přijatých a je zajištěn chod vybrané společnosti společně s jejím růstem. Každý z uvedených tří zaměstnanců opustil vybranou společnost z různých důvodů. Důvodem byl například nedostatek odbornosti na potřebnou pozici nebo problémy v rodině. Nelze tedy analyzovat určitý problém, který by se mohl vyřešit zvýšením retence zaměstnanců, vzhledem k individuálním důvodům odchodu.



Obrázek 7 Poměr počtu odchozích a příchozích zaměstnanců ve vybrané společnosti (Vlastní zpracování dle interních zdrojů vybrané společnosti)

K 01. červenci 2020 je ve vybrané společnosti zaměstnáno celkem 17 zaměstnanců, z toho je jedenáct mužů a šest žen. Celkem tři lidé se střední školou a čtrnáct s vysokoškolským titulem. Vzhledem k počtu šesti žen ve vybrané společnosti, představující 35 % zaměstnanců a k přihlídnutí k faktu, že většinou se hlásí muži, lze pozorovat dostatečnou inkluzi obou pohlaví. Vybraná společnost má také 82 % zaměstnanců s vysokoškolským titulem, z čehož lze usuzovat, že vhodnějšími kandidáty pro zaměstnání ve vybrané společnosti jsou převážně lidé s absolvovanou vysokou školou.

Na obrázku (Obr. 8) je zobrazeno věkové rozložení stávajících zaměstnanců vybrané společnosti a je ukázáno, že převažující skupina jsou zaměstnanci od 30 do 39 let, kteří tvoří nadpoloviční většinu všech zaměstnanců.



Obrázek 8 Věkové rozložení zaměstnanců vybrané společnosti (Vlastní zpracování dle interních zdrojů vybrané společnosti)

9.2 Proces získávání zaměstnanců ve vybrané společnosti

Následná část bakalářské práce se bude zaměřovat na proces získávání zaměstnanců ve vybrané společnosti, zahrnující tvoření budgetu pro využití různých zdrojů a metod k přilákání uchazečů, proces vytváření volného pracovního místa a zejména bude zaměřena na využívané zdroje k náboru a také využívané metody pro lepší selekci uchazeče.

Vybraná společnost má obvykle stanovený deadline, do kterého chce danou pracovní pozici obsadit. Tento deadline je obvykle přibližně dva měsíce. Vybrané společnosti se zatím daří stanovený deadline splňovat při zaplňování volných pracovních pozic. K zaplnění volného pracovního místa potřebuje průměrně 1,5 – 2 měsíce. Nepotýká se tedy s významnými problémy při obsazování volných pracovních pozic.

9.2.1 Budget

Budget je základní část každé aktivity. Odvíjí se od něj využitelné možnosti a další se naopak vylučují. Na základě interview bylo zjištěno, že vybraná společnost nemá stanovený přesný budget na získání zaměstnance. Budget se odvíjí od důležitosti pracovní pozice a potřebou obsadit vybrané volné pracovní místo.

V minulosti se využití zdroje k zajištění získání zaměstnance pohybovaly od CZK 1 000 do výše kolem CZK 13 000.

V případě budgetu okolo CZK 1 000 se jedná o pracovní místo, které není nutné okamžitě zaplnit. V případě budgetu okolo CZK 13 000 se již jednalo o pracovní místo, které vybraná společnost potřebovala nutně zaplnit a navýšila tedy budget, aby se mohly využít další zdroje nábory jako například headhuntingová firma (Interview s pracovníkem vybrané společnosti).

9.2.2 Nejčastěji hledané pozice

Pro vytvoření doporučení k optimalizaci systému přijímání zaměstnanců je důležité znát, na kterou pracovní pozici se tento proces nejvíce využívá. Ve vybrané společnosti se vzhledem k její struktuře nejvíce hledá na pozici regionálního manažera.

Po regionálním manažerovi jsou následně nejhledanější pozice související s produktem ECONIT. Nejčastěji se tedy hledá zaměstnanec, který je technicky zručný nebo který má obchodního ducha.

9.2.3 Tvoření pracovního místa

Tvoření pracovního místa, je jedna z nezákladnějších činností, protože jinak nelze efektivně získávat a vybírat potenciální zaměstnance. Ve vybrané společnosti se utváří pracovní místo způsobem podnětu jednoho ze zaměstnanců na vytvoření nové pracovní pozice. Podnět je následně schválen ředitelem vybrané společnosti a po schválení se utváří popis pracovní pozice, včetně popisu práce.

Po vytvoření popisu se stanovují klíčové ukazatele výkonnosti práce utvářené pracovní pozice. Definuje se, co se bude měřit a jak se bude poznávat, jestli je vykonávaná práce efektivní nebo nikoliv.

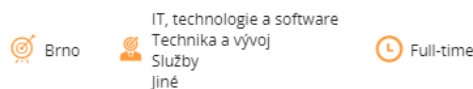
Poslední částí utváření pracovního místa ve vybrané společnosti je výzkum platového ohodnocení HR manažerem, které je pak navrženo řediteli vybrané společnosti, jenž ho odsouhlasí či připomínkuje (Interview s pracovníkem vybrané společnosti).

9.2.4 Využívané zdroje k náboru

Uchazeči pro pracovní místo jsou generováni z různých zdrojů. Na základě interview s HR manažerem bylo zjištěno, že vybraná společnost využívá vnitřní i vnější zdroje získávání uchazečů o pracovní pozici.

Vybraná společnost využívá zejména Internet k získávání uchazečů. Využívá internetovou inzerci, například inzerční webové stránky jako jobs.cz, slusnafirma.cz nebo eoptavka.cz. Na obrázku (Obr. 8) lze vidět příklad stávajícího inzerátu vybrané společnosti.

Technická podpora ECONIT



Hledáme nového partáka do týmu, který se stane profikem v oblasti evidence odpadů, díky našemu evidenčnímu systému ECONIT.

A co že je to ten ECONIT?

Základem každého fungujícího odpadového hospodářství je přehled o reálném stavu a množství odpadů a o svozové společnosti. Evidenční systém ECONIT je software, který shromažďuje data a je právě tím nástrojem, díky kterému tento přehled o odpadech samospráva získá.

Co budeš dělat?

- přijímat a zpracovávat požadavky od regionálních manažerů a obcí
- klasifikovat požadavky a určovat priority řešení (důkladná analýza požadavků)
- zpracovávat požadavky od uživatelů, obcí a logistiky prostřednictvím ServiceDesku
- technickou podporu obcí v rámci ČR (příprava a následná online/offline instalace, školení uživatelů, reklamace HW, řešení technických problémů softwaru apod.)
- profesionální podporu pro regionální manažery
- vést technickou dokumentaci jednotlivých obcí
- koordinovat externího dodavatele při součinnosti řešení technických problémů
- údržbu znalostní databáze IS ECONIT a hardwaru (manuály, tipy a triky apod.)
- pracovat s databází (export a import) a datovou úpravou v Excelu nebo CSV
- aktivně pracovat s terminály, tiskárnami, tablety a Wi-Fi
- přípravu předávacích protokolů
- monitorovat dostupnosti IS ECONIT včetně servisního hlášení v případě nedostupnosti
- pracovat v informačním systému ECONIT a řešit operativní požadavky (svozy, dotisky, nádoby, úprava subjektů, evidence kontaktů na zákazníky apod.)
- součinnost při plnění SLA, změnu priorit a zakládání major incidentů

Perfektně se k nám hodíš, pokud:

- máš ukončené minimálně středoškolské vzdělání
- jsi odolný vůči stresu
- vyznáš se v sítích a základních protokolech TCP/IP
- jsi trpělivý, přátelský a rád komunikuješ s lidmi
- pracuješ samostatně, odpovědně a jsi odborně způsobilý
- máš pracovní zkušenost například ze zákaznického servisu v IT službách (není podmínkou)
- vlastníš řidičský průkaz skupiny B

Obrázek 9 Inzerát vybrané společnosti (slusnafirma.cz, ©2020)

Kromě internetové inzerce používá vybraná společnost k náboru zaměstnanců také své vlastní webové stránky nebo profil společnosti na sociální síti Facebook, přes které ji lze kontaktovat. Odpověď je ale vázána na zaměstnance, který musí manuálně odpovědět. Vybraná společnost si taktéž vede profil na portálu LinkedIn, avšak zde je společnost stále ve stavu úprav profilu a není aktivně využíván pro hledání uchazečů o zaměstnání.

K dalším využívaným zdrojům pro nábor jsou stávající zaměstnanci a taktéž osobní doporučení. Vybraná společnost informuje své zaměstnance o vyhlášených přijímacích řízeních na volné pozice například skrz intranet vybrané společnosti a stávající zaměstnanci jsou také podporováni k hledání vhodných uchazečů ze svého okolí, protože vybraná společnost poskytuje bonus za přivedení člověka do firmy, který tam zůstane.

V minulosti vybraná společnost také využívala headhuntingové společnosti a Vysokou školu Newton College. Avšak s headhuntingovou společností měla spíše špatné zkušenosti a nepřinesla očekávané výsledky. Spolupráce s Newton College se však projevila plodná a pochází z ní stávající zaměstnanec. S Newton College se spolupracovalo například v rámci programu stínování, do kterého se vybraná společnost zapojila.

Nejvíce uchazečů produkuje vybrané společnosti inzerce na internetové stránce jobs.cz a slusnafirma.cz. Uchazeči z jobs.cz jsou většinou méně relevantní na rozdíl od uchazečů z slusnafirma.cz. Hodně lidí se také uchází o pracovní pozici z osobního doporučení, které je nejefektivnějším zdrojem. Nejméně uchazečů naopak produkuje internetový portál startu-pjobs.cz a sociální síť Facebook.

V následující tabulce (Tab. 3) je uvedeno, z kterých zdrojů byli přijati zaměstnanci za období od března 2019 do července 2020. Nejvíce zaměstnanců bylo přijato přes inzerční portály a díky osobnímu doporučení, což potvrzuje jejich největší efektivitu pro nábor zaměstnanců ve vybrané společnosti.

Tabulka 3 Způsoby získání zaměstnanců ve vybrané společnosti v období od roku 2019 do roku 2020 (Vlastní zpracování dle interních zdrojů vybrané společnosti)

Způsob získání zaměstnanců ve vybrané společnosti			
Školy	Osobní doporučení	Inzerce	Vnitřní zdroje
1	2	3	1

Podle rozhovoru s HR manažerem bylo také zjištěno, že většina uchazečů jsou muži. Vybraná společnost, ale neuchovává informace o uchazečích jako je jejich pohlaví, dosažené vzdělání a podobně. Z tohoto důvodu není možné zanalyzovat profil uchazečů.

9.3 Proces výběru zaměstnanců ve vybrané společnosti

Následující podkapitola se zaměřuje na proces výběru zaměstnanců ve vybrané společnosti. Informace v ní obsažené byly získány prostřednictvím interview s pracovníkem vybrané společnosti a analýzou interních zdrojů vybrané společnosti.

9.3.1 Využívané metody

K zjištění skutečnosti, zda je uchazeč vhodný nebo nevhodný na hledanou pozici, slouží řada metod. Mezi tu nejpoužívanější se řadí přijímací pohovor a životopis uchazeče. U vybrané společnosti se využívá a klade největší důraz na právě přijímací pohovor a životopis. Avšak využívají také například i motivační dopis uchazeče.

U důležitějších pozic si vybraná společnost případně vyžádá i reference, jinak na ně příliš nedbá. V případě regionálních manažerů se také implementuje i případová studie nebo simulovaná situace.

Z interview s HR manažerem vybrané společnosti bylo také zjištěno, že se vybraná společnost zajímá o implementování určitých osobnostních testů. Avšak nebyl nalezen takový test, který by vybrané společnosti vyhovoval. Aktivně se však hledání vhodného testu nerealizuje.

9.3.2 Proces selekce vhodného kandidáta

Proces selekce vhodného kandidáta pro volné pracovní místo začíná již při zaslání uchazečovi žádosti o zaplnění pracovního místa. Vybraná společnost vyžaduje od uchazeče zaslat jeho životopis a motivační dopis, na jejichž základě je proveden předvýběr. Uchazeči jsou buď označeni jako vhodní a pozváni na přijímací pohovor nebo jsou označeni jako nevhodní a jejich žádost je ignorována.

Vybraná společnost využívá zejména dvoukolový přijímací pohovor, avšak v případě pozic například asistenta je provedenou pouze jedno kolo přijímacího pohovoru. Přijímacího pohovoru se kromě HR manažerky účastí také budoucí nadřízený uchazeče. Společně pak hodnotí uchazeče a rozlišují vhodné, kteří by byli přijati nebo pozváni na další kolo pohovoru, od těch nevhodných.

Při přijímacím pohovoru se nechává prostor uchazeči se projevit, ovšem vybraná společnost má připravené určité otázky, které si přeje, aby byly zodpovězeny během přijímacího pohovoru a když nejsou, tak je na ně uchazeč doptán. Lze tedy mluvit o strukturované formě přijímacího pohovoru ve vybrané společnosti.

V prvním kole přijímacího pohovoru se zjišťují odpovědi na základní otázky, jako je motivace uchazeče pro zúčastnění výběrového řízení a prochází se odevzdané materiály. V případě pozice regionálního manažera se prochází otázky, které si uchazeč připravil.

Po zúžení počtu uchazečů v prvním kole jsou ti nejvhodnější pozváni na druhé kolo přijímacího pohovoru a ostatním je sdělen jejich neúspěch v přijímacím řízení. V druhém kole čeká uchazeče simulovaná situace a případová studie. K druhému kolu je také uchazeč požádán o vytvoření prezentace, která je využita v rámci simulované situace.

Po skončení druhého kola přijímacího pohovoru se HR manažer dohodne s budoucím nadřízeným hledaného zaměstnance na nejvhodnějším kandidátovi, který je následně do vybrané společnosti přijat.

9.4 Proces přijímání a adaptace zaměstnanců ve vybrané společnosti

Jakmile je rozhodnuto, že je uchazeč přijat, je kontaktován svým nadřízeným a informován o získání pracovní pozice, na kterou se v rámci přijímacího pohovoru hlásil a je s ním domluven následný postup. Vybraný uchazeč je poslán na vstupní lékařskou prohlídku a je sepsána pracovní smlouva. Poté začíná proces zaškolování ve vybrané společnosti.

Nový zaměstnanec je zaškolován samostudiem a formou stínování. V případě regionálního manažera jezdí s ostatními regionálními manažery na schůzky a zaučuje se. Nejvíce na starosti má nového zaměstnance jeho hlavní nadřízený, který se stará o jeho začlenění. Zaměstnanec je také proveden po firmě a jsou mu ukázány ostatní pracovní pozice.

Po konci zkušební doby má nový zaměstnanec schůzku s HR manažerem, kde si navzájem vyměňují zpětnou vazbu a zjišťuje se spokojenost a připomínky zaměstnance. Po schůzce s HR manažerem navazuje schůzka s nadřízeným, se kterým si zaměstnanec projde stávající cíle a nastaví se nové. Tím končí prvotní adaptace nově přijatého zaměstnance.

Díky relativně malému počtu zaměstnanců ve vybrané společnosti je sociální adaptace nově příchozího zaměstnance rychlá a téměř bezproblémová, lze taktéž rychle provést zaměstnance vybranou společností a seznámit ho se svými novými kolegy. (Interview s HR manažerem).

9.5 GDPR ve vybrané společnosti

Podkapitola zjišťuje adaptaci a implementaci nařízení o GDPR ve vybrané společnosti. Je rozdělena na dvě části popisující nejdříve efekt GDPR ve vybrané společnosti a zejména na internetové stránky vybrané společnosti a část pojednávající o zacházení s osobními údaji v rámci náborového procesu.

9.5.1 GDPR

Vybraná společnost si je vědoma nařízení o ochraně osobních údajů a zmiňuje toto nařízení i na svých internetových stránkách. Na firemní webové stránce také informuje o údajích, které zpracovává a mluví o důvodu jejich zpracovávání. Následně rozsáhle popisuje způsob jejich využití. Vybraná společnost uvádí i aplikace, které využívá pro zpracování těchto dat a údajů, včetně informace o jejich ochraně. Nabízí taktéž možnost pro odhlášení z odběru newsletterů společnosti a možnost o požadavku smazání osobních údajů z databáze.

Údaje vedené o stávajících zaměstnancích jsou účelově podmíněné a zabezpečené. Nejsou také volně dostupné bez jejich souhlasu.

9.5.2 GDPR v přijímacím řízení

Při náboru vybraná společnost uchovává osobní informace o uchazečích, do skutečnosti než se uzavře výběrové řízení na vybrané volné pracovní místo. Po jeho obsazení jsou informace o nepřijatých uchazečích zlikvidovány a nejsou dále ukládány do databáze z naplnění důvodu jejich získání. Vybraná společnost tedy splňuje nařízení ze dne 25. května 2018 o ochraně osobních údajů.

9.6 SWOT analýza vybrané společnosti

V následující tabulce (Tab. 4) je zobrazena SWOT analýza, která analyzuje silné a slabé stránky vybrané společnosti, společně s příležitostmi a hrozbami ohrožující fungování vybrané společnosti a ovlivňující systém přijímání zaměstnanců ve vybrané společnosti.

SWOT analýza byla vytvořena v návaznosti na předešlou analýzu vybrané společnosti a jejího současného stavu přijímání zaměstnanců.

Tabulka 4 SWOT analýza vybrané společnosti (Vlastní zpracování)

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> • Vhodně fungující přijímací systém. • Adekvátní proces adaptace zaměstnanců. • Adekvátní adaptace a implementace GDPR do vybrané společnosti. 	<ul style="list-style-type: none"> • Slabé využití sociálních sítí • Nevyužití profilu na LinkedIn • Nevhodné posuzování jednotlivých kandidátů.
Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> • Zdokonalování sociální sítě Instagram v oblasti řízení lidských zdrojů. • Pořádání veletrhů pracovních příležitostí. • Rozvoj moderních informačních a komunikačních technologií. 	<ul style="list-style-type: none"> • COVID-19. • Změny legislativy • Konkurence vybrané společnosti

Mezi silné stránky vybrané společnosti byl zahrnut fungující přijímací systém společnosti, jelikož vybraná společnost zvládá získat potřebné zaměstnance do stanovených deadlinů a nevyznačuje žádné výrazné nedostatky. Jako další silná stránka vybrané společnosti byla zahrnuta adekvátní adaptace zaměstnance a implementace GDPR. Vybraná společnost adekvátně začleňuje nové zaměstnance, kdy je postaráno o jejich profesionální i sociální adaptaci a je také následně zjišťována úspěšnost a nedostatky adaptace. I v rámci aplikace nařízení o ochraně osobních údajů se firma přizpůsobila a pracuje v jejím souladu.

Za slabé stránky vybrané společnosti lze považovat využívání sociálních sítí, kde vybraná společnost využívá pouze Facebook a částečně LinkedIn. Další slabá stránka je právě využívání sítě LinkedIn. Vybraná společnost zde sice má založený profil, avšak jej nijak aktivně nevyužívá. Třetí slabou stránkou vybrané společnosti je posuzování vhodných kandidátů. Ačkoliv vybraná společnost posuzuje kandidáty na základě řady metod, finální rozhodnutí

spočívá na osobním pocitu a vzájemné domluvě HR manažera s příštím nadřízeným potenciálního zaměstnance a je tedy náchylné na zabarvení úsudku.

Příležitosti pro vybranou společnost představují například pořádané veletrhy pracovních příležitostí, kde se vybraná společnost může prezentovat a zlepšit svůj brand nebo získat uchazeče o zaměstnání. Další příležitost představují dostupné informační a komunikační technologie. Vybraná společnost díky tomu trendu může využít technologie chatbota pro zlepšení komunikace se zákazníky, partnery nebo uchazeči o zaměstnání. Jednu z dalších možných příležitostí pro vybranou společnost představuje také neustálé zdokonalování sociální sítě Instagram v oblasti řízení lidských zdrojů. Vybraná společnost díky zdokonaleným a přidaným funkcím může Instagram využívat nejen k posilování image, brandu, ale i k náboru nových zaměstnanců.

Hrozba je pro vybranou společnost například pandemie označována jako COVID-19, která díky své formě a rychlosti šíření například vyvolává vyhlášení karantény v různých oblastech a ovlivňuje průběh veškerých osobních setkání, čímž může vyvolat negativní dopad na výběrové řízení, kde se musí zavést speciální opatření a také v důsledku karantény se může dostavit méně uchazečů či mohou být problematické vstupní lékařské prohlídky a tak podobně. Mezi další hrozby lze také zařadit změnu legislativy a konkurenci vybrané společnosti. Ukázkou zkomplikování procesů v oblasti řízení lidských zdrojů je například zmiňované obecné nařízení o ochraně osobních údajů, které upravuje možnost sledování a ukládání osobních údajů, čímž se například komplikuje i zlepšování procesů v oblasti náboru zaměstnanců. Pro vybranou společnost představuje hrozbu také její konkurence. Existuje několik společností zaměřujících se na problematiku životního prostředí a odpadů, které poskytují také poradenské služby a mají tedy potenciál odstavit vybranou společnost z trhu či přebírat uchazeče o zaměstnání. Jednou ze společností zaměřujících se na problematiku odpadového hospodářství, která také poskytuje poradenské služby je ECO – F a.s.

10 ZHODNOCENÍ VÝSLEDKŮ ANALÝZY

Vybraná společnost má za sebou krátkou, ale poměrně úspěšnou historii, při které získala různá ocenění. Během její desetileté působnosti se dokázala rozšířit do ostatních krajín a postupně se rozšiřovat.

V roce 2019 byl poprvé najat HR manažer, který se začal věnovat oblasti řízení lidských zdrojů ve společnosti a dále začal dokumentovat vitální informace o zaměstnancích vybrané společnosti, od důvodů odchodu po zdroje, ze kterých byli získáni. Což umožňuje zefektivňovat celý systém přijímání zaměstnanců, ale také jejich udržování.

Vybrané společnosti se ukázali jako nejefektivnější metody přilákání uchazečů o nabízené volné pracovní místo internetová inzerce a osobní doporučení. Dále byla úspěšná i krátká spolupráce s Vysokou školou Newton College a bylo by tedy vhodné v podobných spolupracích pokračovat.

Jako neefektivní metody se prokázaly headhuntingové agentury a sociální síť Facebook. V případě využívání sítě Facebook je nutno ale být obezřetný, neboť může výrazně ovlivňovat vnímání vybrané společnosti a utváření jejího image a brandu.

Vybraná společnost nevyužívá úřady práce a ani veletrhy. Úřady práce by spíše přilákaly nevhodné uchazeče a zbytečně by zabraly vybrané společnosti čas během přijímacího řízení. Nejsou tedy zahrnuty mezi využívané metody. Veletrhy by však byly vhodné ke zvážení k využití.

Ze sociálních sítí vybraná společnost využívá již zmíněný Facebook, ale také LinkedIn. LinkedIn ještě nezačala plně používat. Vybraná společnost nevyužívá Instagram, který však podle teoretické rešerše pomáhá desetkrát více propagovat společnost než například Facebook.

Vybraná společnost v rámci přijímacího řízení využívá předvýběr uchazečů a také strukturovaný pohovor, který se prokázal v teoretické části jako jedna z nejefektivnějších metod pro přijetí vhodného kandidáta. Dále také využívá k získání nejvhodnějšího kandidáta motivační dopis a životopis, jež jsou vyžadovány. Kromě těchto metod při důležitějších pozicích si zjišťuje reference a zejména jsou použity případové studie a simulované situace. Je tedy zajištěn relativně efektivní výběr vhodného kandidáta, avšak může být ovlivněn vnitřními pohnutkami, vzhledem k výběru na bázi vnitřních pocitů HR manažera a potenciálního nadřízeného uchazeče.

Vybraná společnost také nemá pevně stanovený budget na nábor nového zaměstnance a tento budget se pohybuje v závislosti na důležitosti a potřeby obsazení vybrané pozice.

Po přijetí nejvhodnějšího uchazeče je nový zaměstnanec podroben vstupní lékařské prohlídce a je následně zaškolován svým nadřízeným a je podroben metodě stínování, kde kopíruje svého kolegu a získává tak praktické zkušenosti. Nový zaměstnanec má také za úkol se naučit podstatnou část věcí samostudiem.

Nově přijatý zaměstnanec má také možnost být proveden po celé vybrané společnosti a nechat si ukázat veškeré pozice s jejich náplní práce. Touto formou je tak naplněná sociální adaptace zaměstnance. Po skončení zkušební doby probere s nově přijatým zaměstnancem HR manažer, jak proběhla jeho adaptace ve společnosti a jaké jsou jeho poznatky, popřípadě co se mu nelíbilo a zlepšil by.

Vybraná společnost také dodržuje nařízení o GDPR z roku 2018, kde informuje o formě zpracování osobních údajů a důvodu jejich využití. Jsou také informováni o možnosti požádání o jejich vymazání.

10.1 Zodpovězení výzkumných otázek

Teoretická část bakalářské práce je zakončena shrnutím této části práce a definování teoretických východisek pro zpracování praktické části, kde byly stanoveny na základě logické metody indukce tři výzkumné otázky, na které se v rámci zpracování praktické části práce hledaly odpovědi. Pro zodpovězení těchto otázek je využito dedukce, jako jedné z logických metod.

Výzkumná otázka číslo 1: Využívá vybraná společnost vlastních internetových stránek k propagaci volného pracovního místa?

Vybraná společnost využívá vlastních internetových stránek k propagaci a inzerci volného pracovního místa a pravidelně je aktualizuje.

Výzkumná otázka číslo 2: Používá vybraná společnost strukturovaný pohovor k zjišťování vhodnosti uchazeče?

Strukturovaný pohovor k zjištění vhodnosti uchazeče je v případě vybrané společnosti částečně použit. Vybraná společnost má připravenou strukturu pohovoru, ale plně ji nedodržuje a nechává spíše prostor uchazeči.

Výzkumná otázka číslo 3: Zkoumá vybraná společnost spokojenost a úspěšnou adaptaci nově přijatého zaměstnance do společnosti?

Vybraná společnost zkoumá spokojenost a úspěšnost procesu adaptace nově přijatého zaměstnance. Zkoumání se provádí ve formě rozhovoru s HR manažerkou po ukončení zkušební doby každého zaměstnance.

11 NÁVRHY A DOPORUČENÍ KE ZLEPŠENÍ SOUČASNÉHO SYSTÉMU ZÍSKÁVÁNÍ, VÝBĚRU A PŘIJÍMANÍ ZAMĚSTNANCŮ VE VYBRANÉ SPOLEČNOSTI

Na základě poznatků z analýzy vybrané společnosti a jejího systému získávání, výběru a přijímání zaměstnanců, jsou navržena následující doporučení, která mohou vést k lepšímu a účinnějšímu systému přijímání zaměstnanců. Zvolená doporučení jsou následně rozřazena do podkapitol, kde budou popsány a částečně rozebrány.

11.1 LinkedIn

Vybraná společnost již má založený profil na stránce LinkedIn, který ovšem momentálně nevyužívá k inzerci volné pracovní pozice. Jedním z navržených doporučení je tedy uveřejňování nabízených volných pracovních pozic. O profil vybrané společnosti se zde stará marketingový manažer, který má k dispozici asistenta. Lze také nastavit odeslání upozornění na příchozí žádosti pro vybraný e-mail nebo přeměřovat kandidáty na jinou internetovou stránku – například přeměřovat na webové stránky vybrané společnosti.

Při inzerci volného pracovního místa jsou nastavitelná klíčová slova, která pomohou k oslovení žádoucích kandidátů. Kromě klíčových slov jsou nastavitelné třídící otázky, které opět pomáhají k oslovení vhodných uchazečů.

Vybraná společnost má při inzerci na LinkedIn nastavitelný budget, jak na jeden den, tak celkový budget, který by chtěla investovat do zdejší inzerce. Je tedy možnost vyzkoušet zde inzerci od EUR 5 do EUR 630.

O profil vybrané společnosti na profesní sociální síti LinkedIn by se tedy nadále staral marketingový manažer, společně s asistentem za spolupráce s HR manažerem, při zveřejňování inzerátu volného pracovního místa a komunikací s uchazeči.

11.2 Instagram

Během analytické části, bylo zjištěno, že v rámci sociálních sítí vybraná společnost využívá pouze Facebook a okrajově LinkedIn. Nevyužívá tedy ani Instagram. V teoretické rešerši byl také zjištěn fakt, že Instagram má několikanásobně větší efekt než Facebook. Lze tedy vybrané společnosti doporučit využívání Instagramu, který může být využit k inzerci volné

pracovní pozice, ale zejména k propagaci a zlepšování image a brandu vybrané společnosti, což v konečném výsledku může výrazně pomoci při tržbách, ale i náboru zaměstnanců.

Ve vybrané společnosti se o sociální síť stará marketingový manažer, který dostává fixní plat, jenž není ovlivněn množstvím práce, takže by se pouze rozšířily jeho kompetence a popis jeho dosavadní práce. Na základě interview bylo také zjištěno, že marketingový manažer byl dosud velmi vytížen vzhledem k předělávání internetových stránek vybrané společnosti.

Avšak bylo usouzeno, že za normálních okolností či z přechodu asistenta marketingu na plný pracovní úvazek, by byla dostatečná kapacita se starat i o Instagram vybrané společnosti. Založení a vedení účtu na Instagramu je bezplatné.

11.3 Chatbot

Vybraná společnost poskytuje možnost, zejména na svém profilu na síti Facebook napsat a chatovat s ní. Tato možnost ale závisí na aktivním zaměstnanci, který bude online a odpisovat na zprávy dotazujících se lidí. Možnost je tedy časově omezena a aktivně neprobíhá 24 hodin denně.

Pro zajištění nepřetržité možnosti komunikace připadá v úvahu využití chatbota, který by pomáhal v komunikaci s lidmi nepřetržitě a lidé by měli možnost okamžité komunikace a nalezení rychlé odpovědi.

Chatbot lze například pořídit na internetové stránce wingbot.ai, která nabízí několik balíčků, jak lze vidět v tabulce (Tab. 5).

Tabulka 5 Přehled balíčků chatbota na wingbot.ai (Vlastní zpracování)

Balíček	Cena (CZK)
Standartní	2 000
Team	4 000
Business	8 000
Enterprise	Individuální cena

Vybrané společnosti bych doporučil pro začátek standartní balíček k vyzkoušení, aby mohla zjistit přínosy chatbota bez vyšších nákladů.

11.4 Využití techniky GRID

Finální výběr nejvhodnějšího uchazeče výběrového řízení ve vybrané společnosti probíhá na základě rozhodnutí HR manažera a budoucího nadřízeného potenciálního zaměstnance. Toto rozhodnutí je na základě předložených dokumentů, předvedených schopností během interview a také na projevu a působení uchazeče. V důsledku délky přijímacího procesu a nedokonalosti lidské paměti může být konečné rozhodnutí ovlivněno, což může vést k přijetí méně vhodného kandidáta. Na základě této skutečnosti je jedním z doporučení využití techniky GRID.

Díky využití techniky GRID, kdy si HR manažer a potenciální nadřízený uchazeče bude vést okamžité hodnocení jednotlivých uchazečů, lze eliminovat faktor paměti a uchování vzpomínek na daného kandidáta ve prospěch přijetí nejvhodnějšího kandidáta pro vybrané volné pracovní místo.

Techniku lze provést pomocí elektronické nebo papírové verze tabulky a je také možnost výsledky následně i více prodiskutovat uvnitř vybrané společnosti. Vytvoření a vyhodnocení techniky GRID je popsáno v teoretické části.

11.5 Účast na veletrzích a spolupráce se školami

Jedno z dalších doporučení pro vybranou společnost je účast na různých veletrzích, jako je například veletrh iKariéra pořádaný organizací IAESTE, který se pořádá po několika místech v České republice například v Praze a Brně nebo ve Zlíně. Účastí na těchto veletrzích může vybraná společnost získat nebo si vyhlédnout několik stávajících studentů, popřípadě absolventů, kteří by byli vysoce motivovaní ve vybrané společnosti pracovat. Samotnou účastí může vybraná společnost o sobě zvětšit povědomí a vylepšit brand společnosti nejen na trhu práce. Zapojením se do veletrhů mohou tedy získat kromě potenciálních zaměstnanců i zlepšení image společnosti, popřípadě zlepšení obchodních styků.

Účast na veletrhu iKariéra ve Zlíně vychází na CKZ 20 000 a vybraná společnost by byla také uvedena v katalogu, který je rozdáván studentům. Kromě iKariéra je pořádán například veletrh Business days ve Zlíně nebo organizací AIESEC Career days, případně Veletrh pracovních příležitostí ČZU a další. V tabulce (Tab. 6) níže, lze pozorovat náklady na účast na některých z těchto veletrhů.

Tabulka 6 Přehled vybraných veletrhů a jejich nákladů (Vlastní zpracování)

Veletrh	Cena (CZK)
Business days	0
iKariera	20 000
Career days	50 000 – 100 000

Vybraná společnost by tedy při účasti na veletrhu vyslala v rámci své pracovní doby nebo pracovní cesty HR manažera, společně s nadřazeným potenciálního zaměstnance v případě volné pracovní pozice, kteří by ji reprezentovali a zajistili výběr potenciálních uchazečů.

11.6 Metoda soutěže

Další doporučení pro vybranou společnost je metoda, která pomůže přilákat nebo získat nové zaměstnance vybrané společnosti. Doporučení bylo projednáno i s jednatelem společnosti, kterým bylo také schváleno. Jedná se o metodu vyhlášení soutěže, kterou vybraná společnost bude sponzorovat a na jejím základě může být přijat nový zaměstnanec do vybrané společnosti.

Vybraná společnost vyhlásí soutěž například o snížení produkce odpadu nebo zefektivnění jeho využívání v určité oblasti s peněžitou cenou, kde se na základě výsledků může vybraná společnost rozhodnout k začlenění vítěze nebo účastníků soutěže do své struktury. Soutěž se nese v duchu cílů a poslání vybrané společnosti, a kromě docílení myšlenky vybrané společnosti o snížení produkce odpadu může získat i možné inovace, které se mohou potenciálně během soutěže objevit. Cena pro výherce soutěže, kterého by vyhlášovala sama vybraná společnost, nejlépe ředitel společnosti, by se pohybovala okolo CZK 20 000. Bylo by však na vybrané společnosti, jakou hodnotu výhry by chtěla stanovit. Soutěž by se mohla propagovat na webových stránkách vybrané společnosti, za pomoci partnerů vybrané společnosti nebo také pomocí placené reklamy, včetně sociálních sítí. Náklady na marketing soutěže při využití sociálních sítí se mohou pohybovat okolo dalších CZK 20 000.

O navrhovanou soutěž, by se společně starali v rámci pracovní doby a spolupracovali ředitel vybrané společnosti, marketingový manažer, společně s obchodním ředitelem a také HR manažerem nebo by si vybraná společnost určila sama zodpovědného člověka.

ZÁVĚR

Hlavním cílem bakalářské práce bylo zpracování analýzy na aktuální systém přijímání zaměstnanců ve vybrané společnosti, který se mimo jiné skládá z přilákání a vybrání nejvhodnějšího kandidáta a následné jeho pracovní a sociální adaptace ve vybrané společnosti. V praktické části po uvedení vybrané společnosti následovala analytická část, ve které se zanalyzovaly veškeré části onoho systému přijímání zaměstnanců ve vybrané společnosti. Následně se vypracovala SWOT analýza, která poukázala na silné ale i slabé stránky vybrané společnosti, její případné hrozby či příležitosti.

Silná stránka vybrané společnosti je, že je schopná získávat potřebné zaměstnance do určených deadlinů s vynaložením větší či menší částky peněz a za využití různých způsobů nábory. Jako nejlepší metoda pro nábor se ukázala inzerce na portálech jobs.cz nebo slusnafirma.cz, společně s osobním doporučením zaměstnanců. Vybraná společnost má také dobře nastavený adaptační program nově přichozícího zaměstnance, kdy je mu poskytnuta pomoc kolegů a zaručena jistá odborná praxe v rámci stínování a také poskytnuta možnost projít veškeré existující pozice ve společnosti. Vybraná společnost však výrazně ztrácí v případě využívání sociálních sítí. Využívá zejména Facebook a má založený profil na LinkedIn, který aktuálně není bohužel aktivně a účinně využíván. Vybraná společnost také nevyužívá ani sociální síť Instagram, čímž se mimo jiné také ochuzuje o možnost zlepšování brandu a image společnosti.

V souvislosti s analytickou částí byly zjištěné určité nedostatky s možnostmi ke zlepšení systému přijímání zaměstnanců ve vybrané firmě a následně sepsána doporučení. Mezi doporučení bylo zahrnuto aktivní využívání profesní sítě LinkedIn a využití sociální sítě Instagram, pro zlepšení image a brandu společnosti, které může vést k zjednodušení náročnosti budoucího přijímacího řízení na volné pracovní místo. Dále byl doporučen chatbot pro zlepšení komunikace s vybranou společností. V neposlední řadě se doporučila metoda GRID pro výběr nejvhodnějšího kandidáta na volnou pracovní pozici. Účast na pořádaných veletrzích pracovních příležitostí a také využití metody sponzorování soutěže, která může přinést kromě nadšených a vnitřně motivovaných potenciálních zaměstnanců samotné inovace v oblasti podnikání vybrané společnosti. Jako výstup bakalářské práce se tedy mohou považovat výstupy analytické části práce a její následná doporučení pro vybranou společnost.

Bakalářská práce byla zpracována v souladu se Zásadami pro vypracování. Stanovené cíle práce byly splněny. Věřím, že má bakalářská práce bude pro vybranou společnost přínosná.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR, 2015. *Řízení lidských zdrojů: Moderní pojetí a postupy*. 13. vyd. Praha: Grada, 928 s. ISBN 978-0-7494-7411-9.

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR, 2017. *Armstrong's handbook of human resource management practice*. 14th Edition. London: Kogan Page, 738 s. ISBN 978-0-7494-7411-9.

BARKER, Melissa S., 2013. *Social media marketing: a strategic approach*. 1st Edition. Mason, OH: South-Western Cengage Learning, 380 s. ISBN 978-0538480871.

BEARDWELL, Julie a Amanda THOMPSON, 2017. *ed. Human resource management: a contemporary approach*. 8th Edition. Harlow: Pearson, 659 s. ISBN 978-1292119564.

BĚLOHLÁVEK, František, 2016. *Jak vybrat správného člověka na správné místo: úspěšný personální výběr*. 1. vyd. Praha: Grada, 182 s. ISBN 978-80-247-5768-1.

BLÁHA, Jiří a kol., 2013. *Pokročilé řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Brno: Edika, 264 s. ISBN 978-80-266-0374-0.

BLÁHA, Jiří, Aleš MATEICIUC a Zdeňka KAŇÁKOVÁ, 2005. *Personalistika pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Brno: CP Books, 284 s. ISBN 80-251-0374-9.

ČESKÁ REPUBLIKA. *Zákoník práce*. In: . Česká republika, 2006, Částka 84.

CRAWSHAW, Jonathan R., Pawan S. BUDHWAR a Ann DAVIS, 2014. *ed. Human resource management: strategic and international perspectives*. 1st Edition. Los Angeles: SAGE, 373 s. ISBN 978-1446270790.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana, 2012. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 559 s. ISBN 978-80-740-0347-9.

FISHER, John G., 2014. *Strategic brand engagement: using HR and marketing to connect your brand, customers, channel partners and employees*. 1st Edition. London: Kogan Page, 219 s. ISBN 978-0749470135.

GOLDEN, Matt, 2019. *Social media marketing: unlock the secrets of YouTube, Facebook advertising, LinkedIn, Pinterest, Twitter and Instagram*. Independently published. 206 s. ISBN 978-1795683494.

KAESLER, Clemens a Frauke KAESLER-PROBST, 2013. *Praktická podniková personalistika*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 143 s. ISBN 978-80-7357-913-5.

KELLY, David, 2016. *Social media: strategies to mastering your brand - Facebook, Instagram, Twitter, Snapchat*. 1st Edition. CreateSpace Independent Publishing Platform, 156 s. ISBN 9781537268033

KOUBEK, Josef, 2007. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

KOUBEK, Josef, 2011. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4. vyd. Praha: Grada, 281 s. ISBN 978-80-247-3823-9.

MATHIS, Robert L. a John Harold JACKSON, 2012. *Human resource management: essential perspectives*. 6th Edition. Mason: South-Western Cengage Learning, 265 s. ISBN 978-0538481700

MĚRTLOVÁ, Libuše, 2014. *Řízení lidských zdrojů a lidského kapitálu firmy*. 1. vyd. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 148 s. ISBN 978-80-720-4907-3.

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

NĚMEC, Otakar, BUCMAN, Petr a ŠIKÝŘ, Martin, 2014. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 122 s. ISBN 978-80-7408-083-8.

NOE, Raymond A., 2011. *Fundamentals of human resource management*. 4th Edition. New York: McGraw-Hill/Irwin, 552 s. ISBN 978-0073530468.

NOE, Raymond A., 2017. *Human resource management: gaining a competitive advantage*. 9th Edition. Maidenhead: McGraw-Hill Education, 787 s. ISBN 978-0077164126.

NOE, Raymond A., John R. HOLLENBECK, Barry A. GERHART a Patrick M. WRIGHT, 2019. *Human resource management: gaining a competitive advantage*. 11th Edition. New York: McGraw-Hill Education, 744 s. ISBN 978-1260098556.

STÝBLO, J., URBAN, J., VYSOKAJOVÁ, M., 2009. *Personalistika 2009-2010*. Praha: ASPI Wolters Kluwer, 912 s. ISBN 978-80-7357-429-1.

TURECKIOVÁ, Michaela, 2009. *Rozvoj a řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 128 s. ISBN 978-80-86723-80-8.

Internetové zdroje

BONDAROUK, Tanya a Miguel R. OLIVAS-LUJAN, 2013. Social media in human resources management. 1 online zdroj (xv, 255p.). Advanced series in management. ISBN 978-1781909010. Dostupné také z: <https://proxy.k.utb.cz/login?url=http://www.emeraldinsight.com/1877-6361/12>

GDPR (obecné nařízení): Úřad pro ochranu osobních údajů. Úřad pro ochranu osobních údajů [online]. 2020 [cit. 2020-08-12]. Dostupné z: <https://www.uoou.cz/gdpr-obecne-narizeni/ds-3938/p1=3938>

NAŘÍZENÍ EVROPSKÉHO PARLAMENTU A RADY (EU) 2016/679. EUR-Lex [online]. 2016. Dostupné z: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/CS/TXT/?uri=CELEX%3A32016R0679&fbclid=IwAR1KdyYUYJHZwH1mhA11fWrfeLctVKV1V4nJA7YCp6VK74BwNUqzskDYazs>

Prace. *Slusnafirma* [online]. [cit. 2020-08-17]. Dostupné z: <https://slusnafirma.cz/prace/>

Interní zdroje

Interní zdroje vybrané společnosti

Interview s HR manažerkou

Výroční správa vybrané společnosti za rok 2019

Webové stránky vybrané společnosti

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

EU Evropská unie

GDPR Obecné nařízení o ochraně osobních údajů

HR Lidské zdroje.

OSN Organizace spojených národů

PR Vztahy s veřejností

ZP Zákoník práce

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 Náborové vlivy (Noe, et al., 2015, přeloženo)	15
Obrázek 2 Přesnost metod výběru (Beardwell a Thopson, 2017, přeloženo).....	24
Obrázek 3 Model náborového a výběrového procesu (Vlastní zpracování podle Crawshaw, Budhwar a Davis, 2014)	25
Obrázek 4 Partneři vybrané společnosti (Webové stránky vybrané společnosti).....	35
Obrázek 5 Struktura vybrané společnosti (Interní zdroje vybrané společnosti).....	38
Obrázek 6 Stav zaměstnanců ve vybrané společnosti (Vlastní zpracování dle interních zdrojů vybrané společnosti).....	42
Obrázek 7 Poměr počtu odchozích a příchozích zaměstnanců ve vybrané společnosti (Vlastní zpracování dle interních zdrojů vybrané společnosti)	43
Obrázek 8 Věkové rozložení zaměstnanců vybrané společnosti (Vlastní zpracování dle interních zdrojů vybrané společnosti)	44
Obrázek 9 Inzerát vybrané společnosti (slusnafirma.cz, ©2020)	46

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 Tržby vybrané společnosti za rok 2018 a 2019 (Výroční zpráva vybrané společnosti za rok 2019).....	39
Tabulka 2 Ekonomické ukazatele vybrané společnosti za rok 2018 a 2019 (Výroční zpráva vybrané společnosti za rok 2019)	40
Tabulka 3 Způsoby získání zaměstnanců ve vybrané společnosti v období od roku 2019 do roku 2020 (Vlastní zpracování dle interních zdrojů vybrané společnosti)	47
Tabulka 4 SWOT analýza vybrané společnosti (Vlastní zpracování)	51
Tabulka 5 Přehled balíčků chatbota na wingbot.ai (Vlastní zpracování)	57
Tabulka 6 Přehled vybraných veletrhů a jejich nákladů (Vlastní zpracování)	59