



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV EKONOMIKY

INSTITUTE OF ECONOMICS

NÁVRH ZMĚN KONCEPTU NÁBOROVÉHO PROCESU V OBCHODNÍ FIRMĚ

PROPOSAL FOR CHANGES OF RECRUITMENT PROCESS A COMPANY.

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Nikita Bogdanov

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. Kateřina Petrová

BRNO 2022

Zadání bakalářské práce

Ústav: Ústav ekonomiky
Student: **Nikita Bogdanov**
Vedoucí práce: **Ing. Kateřina Petrová**
Akademický rok: 2021/22
Studijní program: Ekonomika podniku

Garantka studijního programu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává bakalářskou práci s názvem:

Návrh změn konceptu náborového procesu v obchodní firmě

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod
Cíle práce, metody a postupy zpracování
Teoretická východiska práce
Analýza problému
Vlastní návrhy řešení
Závěr
Seznam použité literatury Přílohy

Cíle, kterých má být dosaženo:

Na základě realizované analýzy stávajícího stavu náborového procesu ve zvolené firmě navrhnout takové změny, které jsou žádoucí pro účinný rozvoj zvolené organizace.

Základní literární prameny:

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

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. Řízení lidských zdrojů. 1. vydání. Praha: C.H. Beck, 2012. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-347-9.

KOUBEK, Josef. Personální práce v malých a středních firmách. 4., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing, a. s., 2011. ISBN 978-80-247-3823-9.

ŠIKÝŘ, Martin. Personalistika pro manažery a personalisty. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada, 2016. Manažer. ISBN 978-80-247-5870-1.

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2021/22

V Brně dne 28.2.2022

L. S.

prof. Ing. Alena Kocmanová, Ph.D.
garantka

doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.
děkan

Abstrakt

Nábor nových zaměstnanců a získávání talentů je jedním z nejdůležitějších procesů v řízení lidských zdrojů, jelikož rozhoduje o efektivním fungování podniku.

Bakalářská práce se zabývá problematikou náboru zaměstnanců ve vybrané organizaci. Cílem práce je zefektivnit náborový proces v konkrétní společnosti. V první části jsou zkoumány teoretické základy řízení lidských zdrojů podniku s využitím literární rešerše v oblasti získávání a výběru zaměstnanců. Praktická část obsahuje popis společnosti, metody získávání a výběru personálu pro danou organizaci a analýzu současné situace. K analýze současné situace v organizaci byla zvolena kvantitativní metoda s využitím dotazníků pro sběr dat a kvalitativní metoda, konkrétně rozhovor s personalistou.

Na základě analýzy dotazníku a rozhovoru s personalistou byly předloženy tyto návrhy: spolupráce s vysokými školami, vyčlenění času v průběhu pohovoru na přiblížení pracovních povinností kandidátům, snížení počtu účastníků skupinového rozhovoru, vytvoření kariérní stránky na sociální síti Facebook, zveřejňování dostupných pracovních míst na LinkedIn, video prezentace a eliminace spolupráce s agenturami. Tyto návrhy mohou pomoci zlepšit současný systém náboru zaměstnanců společnosti.

Annotation

Recruitment and talent acquisition is one of the most important processes in human resource management, as it determines the effective functioning of a company. The bachelor thesis deals with the issue of recruitment in a selected organization.

The aim of the thesis is to streamline the recruitment process in a particular company. In the first part, the theoretical foundations of human resource management of the company are examined using a literature search in the field of recruitment and selection of employees. The practical part includes a description of the company, methods of recruitment and selection of personnel for the organization and an analysis of the current situation. A quantitative method using questionnaires for data collection and a qualitative method, namely an interview with an HR manager, were chosen to analyse the current situation in the organization.

Based on the analysis of the questionnaire and the interview with the recruiter, the following suggestions were made: collaborating with universities, allocating time during the interview to bring the job duties closer to the candidates, reducing the number of participants in the group interview, creating a career page on Facebook, posting available jobs on LinkedIn, video presentations, and eliminating collaboration with agencies. These suggestions can help improve the company's current recruitment system.

Klíčová slova

Řízení lidských zdrojů, nábor zaměstnanců, zaměstnanec, fluktuace

Keywords

Human resources management, recruitment, selection, employee, fluctuation

Citace tištěné práce:

BOGDANOV, Nikita. Návrh změn konceptu náborového procesu v obchodní firmě. Brno, 2022. Dostupné také z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/143167>. Bakalářská práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav ekonomiky. Vedoucí práce Kateřina Petrová.

Citace elektronického zdroje:

BOGDANOV, Nikita. Návrh změn konceptu náborového procesu v obchodní firmě [online]. Brno, 2022 [cit. 2022-04-23]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/143167>. Bakalářská práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav ekonomiky. Vedoucí práce Kateřina Petrová.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je původní a zpracoval jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušil autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 19. května 2022

.....

podpis autora

Poděkování

Tímto bych chtěl poděkovat své vedoucí práce paní Ing. Kateřině Petrové za řádné vedení mé bakalářské práce, cenné připomínky a odborné rady. Rád bych také poděkoval společnosti Notino s. r. o. a jejím zaměstnancům za poskytnutí informací, konzultací a spolupráce, na základě kterých jsem vypracoval bakalářskou práci.

OBSAH

Úvod	11
1 Teoretická východiska	14
1.1 Řízení lidských zdrojů	14
1.1.1 Lidské zdroje.....	14
1.1.2 Cíle řízení lidských zdrojů.....	15
1.1.3 Faktory ovlivňující řízení lidských zdrojů	16
1.1.4 Fluktuace	17
1.2 Personální činnosti manažerů	17
1.3 Vytváření a analýza pracovních míst	18
1.4 Získávání a výběr pracovníků ,.....	19
1.4.1 Zdroje získávání pracovníků.....	20
1.4.2 Vnitřní zdroje.....	20
1.4.3 Vnější zdroje.....	21
1.4.4 Proces získávání.....	21
1.4.5 Stanovení metod získávání zaměstnanců	22
1.4.6 Výběr personálu	25
1.4.7 Proces výběru pracovníků	26
1.4.8 Metody výběru zaměstnanců	26
1.4.9 Analýza dokumentace uchazečů	27
Výběrový rozhovor.....	29
1.4.10 Výběrový pohovor.....	29
1.4.11 Testy pracovní způsobilosti	30
1.4.12 Přijetí pracovníka na zkušební dobu	31
2 Praktická část	33
2.1 Charakteristika společnosti Notino s.r.o.	33
2.2 Struktura zaměstnanců	34
.....	34
2.3 Získávání personálu	35
2.3.1 Metody získávání personálu	35
2.3.2 Dokumenty požadované od uchazečů.....	37
2.3.3 Předběžný výběr vhodných uchazečů.....	37

2.4	Proces výběru personálu.....	37
2.4.1	Metody výběru.....	38
2.4.2	Přijetí do zaměstnání.....	39
2.5	Využití výsledků dotazníkového šetření.....	39
2.5.1	Vyhodnocení dotazníkového šetření.....	49
2.6	Rozhovor se zástupcem personálního oddělení	50
2.7	Zhodnocení rozhovoru se zástupcem personálního oddělení.....	51
2.8	Zhodnocení celého procesu	51
2.9	Návrhy vedoucí k optimalizaci náborového procesu	54
2.9.1	Spolupráce s vysokými školami.....	55
2.9.2	Vyčlenění času v průběhu pohovoru na přiblížení pracovních povinností kandidátům	56
2.9.3	Snížení počtu účastníků skupinového rozhovoru.....	56
2.9.4	Vytvoření kariérní stránky na sociální síti Facebook	56
2.9.5	Zveřejňování dostupných pracovních míst na LinkedIn	57
2.9.6	Video prezentace.....	58
2.9.7	Spolupráce s veletrhy pracovních příležitostí.....	59
2.9.8	Eliminace spolupráce s agenturami.....	60
2.9.9	Výpočet úspor nákladů v rámci nového systému.....	61
2.10	Shrnutí návrhové části.....	62
Závěr.....		63

Úvod

Řízení lidských zdrojů je uznáváno jako jedna z nejdůležitějších oblastí života podniku, která může výrazně zvýšit jeho efektivitu. Vzhledem k dnešní ekonomické situaci se řízení lidských zdrojů věnuje stále větší pozornost. Každá sebemenší investice do zaměstnanců má za následek zlepšení jejich výkonnosti. To se pak odráží v hospodářském výsledku společnosti, a tím i v její úspěšnosti a konkurenceschopnosti v tržním prostředí, které rozhoduje o její existenci. Péče o zaměstnance se pak firmě vyplatí, protože poskytuje kvalitní a kvalifikovanou pracovní sílu/ Spokojený zaměstnanec bude také loajálním a oddaným zaměstnancem. Neuteče ke konkurenci, takže se sníží fluktuace zaměstnanců a v neposlední řadě bude pro organizaci jednodušší přilákat nové kvalitní zaměstnance.

Bakalářská práce se zaměřuje na výzkum v oblasti náboru zaměstnanců. Předmětem bakalářské práce je analýza současného stavu řízení lidských zdrojů, konkrétně systému náboru a výběru pracovníků v organizaci Notino s.r.o.

Bakalářská práce se v první části věnuje zobecnění teoretických poznatků v oblasti náboru a výběru personálu za pomoci literatury. Tyto poznatky pak pomohou rozvinout praktickou část této bakalářské práce.

Praktická část se zaměřuje na analýzu procesu náboru a výběru ve společnosti Notino s.r.o. Nejprve je popsán celý proces vyhledávání a výběru zaměstnanců, který tato organizace používá. Následně bude proces zrevidován z pohledu zaměstnanců společnosti s využitím informací získaných na základě průzkumu.

Pro všechny organizace, velké i malé, výrobní i působící v sektoru služeb, má řízení lidí prvořadý význam. Bez správně vybraných, nasazených a profesionálně vyškolených lidských zdrojů nemůže žádná organizace dosáhnout svých cílů a přežít. Toto ustanovení je zásadní v koncepci řízení.

Výsledky výzkumu v mnoha případech ukazují neefektivní využití pracovního potenciálu v důsledku nesprávné organizace práce, špatného plánování, nedostatečné kontroly a chybějícího systému školení personálu. Malá pozornost je věnována mechanismům ovlivňování vědomí a chování zaměstnanců, utváření jejich pocitu závazku k cílům a představám firmy. Za takových okolností je úspěšné fungování podnikatelského subjektu nemožné.

Radikální ekonomické transformace probíhající ve světě a inovativní procesy ve všech sférách ekonomické a průmyslové činnosti navíc vzbuzují hluboký zájem o aktivaci lidského faktoru k dosažení efektivity a konkurenceschopnosti organizací.

Řízení lidských zdrojů je uznáváno jako jedna z nejdůležitějších oblastí života podniku, která může výrazně zvýšit jeho efektivitu.

Společnost, která mi umožnila provést výzkum dané problematiky bakalářské práce, je známý český internetový obchod parfumerie a kosmetiky Notino s.r.o.

Cíle práce, metody a postupy zpracování

Hlavním cílem práce je na základě realizované analýzy stávajícího stavu náborového procesu ve zvolené firmě navrhnout takové změny, které jsou žádoucí pro účinný rozvoj organizace Notino s.r.o. Výsledky průzkumu pomohou odhalit silné a slabé stránky celého procesu. Na základě analýzy budou stanovena doporučení, která organizaci pomohou celý proces náboru zoptimalizovat.

Na základě tohoto cíle je zapotřebí dosáhnout následujících dílčích cílů k naplnění hlavního cíle:

- Analýza odborné literatury, vztahující se k tématu výběru a stanovení hlavních směrů, cílů, principů, a metod v obecném systému personálního řízení;
- Zhodnocení moderního přístupu integrovaného výběru v podnicích;
- Analýza systému výběru zaměstnanců ve společnosti Notino s.r.o.; definice jeho metod a fáze a identifikace stávající nedostatků;
- Návrh opatření, vedoucí ke zlepšení systému komplexního výběru ve společnosti a identifikace míry účinnosti těchto opatření;

K zjištění úrovně spokojenosti zaměstnanců se zavedeným systémem náboru zaměstnanců je použita kvantitativní metoda v rámci které byla použita dotazníková šetření pro sběr dat.

Jako další výzkumná metoda byla zvolena kvalitativní metoda, konkrétně rozhovor s personalisty. K zajištění vysoké validity dat byla použita triangulace dvou výzkumných metod.

Na základě dotazníkového šetření a rozhovoru s vedoucím personálního oddělení budou výsledky shrnuty do analýzy silných a slabých stránek, která podrobně popíše silné a slabé stránky společnosti a nabídne návrhy na optimalizaci celého procesu.

1 Teoretická východiska

V teoretické části jsou vymezeny základní pojmy, vztahující se k problematice náborového procesu. Současně jsou kriticky zhodnoceny vybrané přístupy, metody a nástroje řízení lidských zdrojů, relevantní k tématu bakalářské práce.

1.1 Řízení lidských zdrojů

Podle Armstronga (2015, s. 24) je řízení lidských zdrojů „*strategickým a logickým sekvenčním přístupem ke správě nejcennějšího aktiva podniku: lidí, kteří tam pracují, kteří společně a individuálně přispívají k řešení problémů podniku.*“

Vodák, Kucharčíková (2007) také tvrdí, že řízení lidských zdrojů je strategický a dobře promyšlený logický přístup k řízení lidí, kteří pracují v organizaci a individuálně i kolektivně přispívají k dosažení jejích cílů.

Hlavní částí organizace, která se zaměřuje na vše, co se člověka v pracovním procesu týká, je podle autora (Koubek, 2009, s. 13) řízení lidských zdrojů. Řízení lidských zdrojů se zaměřuje na výsledek práce člověka, jeho pracovní schopnost, pracovní chování, na organizaci a zaměstnance, se kterými se v procesu práce stýká, na jeho osobní chování a motivaci.

Řízení lidských zdrojů je komplexní systém, který zahrnuje vzájemně propojené a na sobě závislé podsystémy pro tvorbu, využívání a rozvoj pracovních zdrojů.

1.1.1 Lidské zdroje

Mnozí autoři (Armstrong 2015, Vodák a Kucharčíková 2011, Koubek 2007, Palán 2002) souhlasí s tím, že lidské zdroje jsou nejdůležitějšími zdroji fungování organizace.

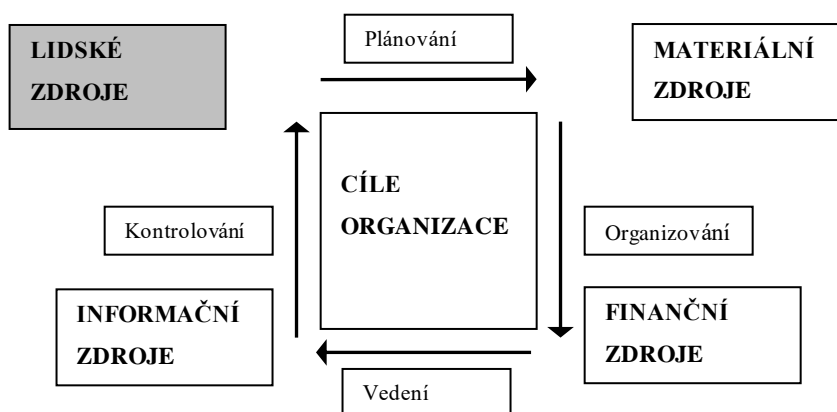
Armstrong (2015, s. 50) definuje lidské zdroje jako lidský faktor v organizaci, což je kombinace dovedností, zkušeností a inteligence, které dohromady dělají organizaci jedinečnou. Lidské složky organizace jsou takové složky, které jsou schopny se učit, měnit, zlepšovat, inovovat a být kreativní, aby zajistily dlouhodobé přežití organizace.

Palán (2002) se domnívá, že lidské zdroje jsou lidé zapojení do pracovního procesu, kteří jsou schopni seberealizace ve své činnosti na základě vlastního rozhodnutí, jsou také formou kapitálu, který je často určujícím faktorem konkurenceschopnosti firmy.

Dle Koubka (2009, s. 13) může každá organizace fungovat pouze za předpokladu, že se jí podaří shromáždit, propojit a využít materiální zdroje, finanční zdroje, lidské a informační zdroje.

Lidé jsou prvky organizace, které se mohou měnit, inovovat, vytvářet a které, pokud jsou správně motivovány, mohou organizaci zajistit dlouhou životnost. To ukazuje, jak důležitý je faktor lidských zdrojů a proč je úkolem manažera je zajistit co nejefektivnější využití tohoto výrobního faktoru.

Schéma č. 1 – Zdroje organizace a proces řízení



Zdroj: Koubek, 2009, s.13

1.1.2 Cíle řízení lidských zdrojů

Armstrong (2015, s. 48) uvádí, že cíle řízení lidských zdrojů jsou následující:

- podpora dosahování strategických cílů organizace,
- rozvoj vysoce výkonné kultury
- zabezpečení kvantity i kvality pracovníků,
- podpora pozitivních pracovních vztahů,
- zabezpečení etického přístupu.

Dvořáková a kol. (2012, s. 264) věří, že kvalitativní a kvantitativní ukazatele lidských zdrojů organizace jsou hlavním úkolem, kterým se řízení lidských zdrojů zabývá. Právě tato část organizace rozhoduje o otázce počtu pracovníků, jejich věku, kvalifikace, produktivity a motivace.

Řízení lidských zdrojů se zaměřuje na co nejefektivnější využití personální práce za účelem získání maximálních ekonomických výhod. Tento proces je založen nejen na schopnosti organizovat tým z kvantitativního a kvalitativního hlediska, ale také na schopnosti používat psychologické techniky.

Každý manažer by měl být připraven na to, že personální řízení je složitější proces než řízení technologické části výroby. To je způsobeno vysokou pravděpodobností konfliktních situací v pracovních i osobních záležitostech.

1.1.3 Faktory ovlivňující řízení lidských zdrojů

Organizaci řízení lidských zdrojů mohou ovlivnit různé faktory, na které musí být organizace připravena. V zásadě jsou si autoři Kociánová (2012), Koubek (2011) podobní v rozdělení těchto faktorů do dvou hlavních kategorií: vnější a vnitřní.

Mezi vnější faktory patří ty, které organizace nemůže plně ovlivnit:

Příkladem může být:

- Ekonomické faktory
- Politické faktory
- Sociální faktory
- Přírodní faktory
- Technické a technologické faktory
- Konkurence

Interní faktory jsou faktory, které může organizace sama ovlivnit.

Mezi vnitřní faktory patří:

- velikost organizace
- používané technologie
- organizační struktura
- podniková kultura
- hospodářské výsledky

1.1.4 Fluktuace

Fluace zaměstnanců, která se také někdy označuje anglickými slovy Employee Turnover, je ukazatelem toho, jak moc se v konkrétní firmě střídají zaměstnanci. Dle Armstronga (2015, s. 116) pojem fluktuace zahrnuje jak odchod, tak i příchod zaměstnanců do organizace.

Míra fluktuace bývá vyjádřena v procentech a za běžnou normu se v České republice považuje 15 %. Za ideální je však považováno procento fluktuace 5–7 %.

Vzorec č. 1 Armstrongův vzorec pro výpočet fluktuace

$$\text{míra fluktuace} = \frac{\text{počet odchozích zaměstnanců}}{\text{počet pracovníků k počátku období}} \times 100\%$$

Zdroj: Armstrong, 2015, s. 315

Fluktuace zaměstnanců je měřítkem míry, ve které společnost ztrácí své zaměstnance. Vysoká míra fluktuace může mít nepříznivý dopad na výkon společnosti, pokud vysoce kvalifikovaní pracovníci často odcházejí a přibývá mnoho nových zaměstnanců. Vysoká míra fluktuace signalizuje ohrožení stability a integrity organizace a je spojena se značnými náklady.

1.2 Personální činnosti manažerů

Hlavní úkoly řízení lidských zdrojů jsou zaměřeny na zájmy organizace a jednotlivého zaměstnance.

Mezi personální činnosti dle Koubka (2011) patří:

- Vytváření a analýza pracovních míst (popis a specifikace),
- personální plánování,
- získávání a výběr pracovníků,
- hodnocení zaměstnanců,
- rozmisťování pracovníků,
- odměňování,
- firemní vzdělávání zaměstnanců,
- pracovní vztahy,
- péče o zaměstnance,

- personální informační systém (zjišťování, uchovávání, zpracování a analýza dat, které se vztahují k zaměstnancům),
- průzkum trhu práce,
- zdravotní péče o zaměstnance (zdravotní program),
- činnosti zaměřené na metodiku průzkumů,
- dodržování zákonů v oblasti práce a zaměstnávání pracovníků.

Personální činnost je soubor zásad, přístupů, nástrojů a druhů vlivu na záliby, jednání a činnosti zaměstnanců k plnění úkolů uložených organizaci, ve které pracují.

1.3 Vytváření a analýza pracovních míst

Koubek (2009, s. 43) se domnívá, že na tvorbě a analýze pracovních míst závisí efektivita práce budoucích pracovníků, jejich spokojenost s pozicí, kterou zastávají, i další rozvoj organizace jako celku.

Podle Armstronga (2015, s. 279) má proces vytváření a analýzy pracovních míst dva hlavní cíle, z nichž první je zaměřen na naplnění cílů organizace a naplnění jejich potřeb pro workflow a efektivitu práce. Druhým cílem je poskytnout pracovníkovi potřebné pracovní podmínky, které mu umožní naplňovat jeho potřeby.

Koubek (2006, str. 54) analýzu pracovního místa charakterizuje následovně: „Analýza pracovního místa poskytuje obraz práce na pracovním místě a tím vytváří představu o pracovníkovi, který by měl na pracovním místě pracovat. Při analýze pracovních míst jde o proces zjišťování, zaznamenávání, uchovávání a analyzování informací o úkolech, metodách, odpovědnosti, vazbách na jiná pracovní místa, podmínkách, za nichž se práce vykonává a o dalších souvislostech pracovních míst.“

Pracovní místo tvoří nejmenší jednotku v organizační struktuře a bývá obvykle obsazováno jedním zaměstnancem. Každý zaměstnanec tak dostane své místo, kde plní úkoly, které mu byly svěřeny, za které je odpovědný (Dvořáková, 2012, s. 131). Pro maximální produktivitu je nutné správně identifikovat a popsat účel zastávané pozice. Tato činnost spolu s identifikací potřeby práce zcela předchází samotnému náboru zaměstnanců.

1.4 Získávání a výběr pracovníků,

Koubek (2009, s. 126) věří, že nábor pracovníků je klíčovým krokem v rozvoji pracovní síly organizace. Právě na něm závisí další úspěch organizace. Jeho cílem je vytvářet potřebná pracovní místa, informovat o volných místech v organizaci, nabízet tato volná místa, vést pohovory s kandidáty, včetně získání adekvátních informací o kandidátech.

Získávání zaměstnanců je podle Dvořákové (2012, s. 145) dvoustranný proces. Na jedné straně organizace poskytuje pracovní příležitost, na druhé jsou potenciální zaměstnanci, kteří práci potřebují. Vše je stejné jako na konvenčních trzích – je poptávka a existuje nabídka. Míra shody mezi kandidáty a organizacemi závisí na aktuální situaci na trhu práce, ve které se nacházejí.

Podle Koubka (2011, s. 69) by nábor zaměstnanců do organizace měl být prováděn s určitou strategií, protože organizace nemůže předem znát všechny potřeby potenciálního zaměstnance na tuto pozici. To platí nejen pro současné, ale i budoucí potřeby.

Dle Koubka (2011, s.69) před samotným procesem náboru pracovníků musí firma určit hlavní činnosti:

- včas rozpoznat, kdy je volné místo, nebo kdy bude vytvořeno,
- znát požadavky na pozici zaměstnance, to znamená mít k dispozici specifikaci pozice,
- vědět, z jakých zdrojů můžeme pokrýt tuto práci,
- rozhodnout, jak budeme hledat zaměstnance a jak je budeme informovat o volných pracovních místech,
- rozhodnout, jaké dokumenty a informace budeme požadovat od uchazečů o zaměstnání,
- rozhodnout, co navrhneme potenciálním kandidátům, abychom je přilákali,
- rozhodnout, jak a kdy by se uchazeči o zaměstnání měli hlásit,
- rozhodnout o formuláři nabídky práce,
- rozhodnout o termínu ukončení pracovního poměru,
- rozhodnout, jak budeme hodnotit a kategorizovat kandidáty a jak velká skupina kandidátů bude pozvána k účasti na výběrových řízeních

1.4.1 Zdroje získávání pracovníků

Většina autorů (Barták, 2011, s. 59–60, Dvořáková, 2012, s. 146, Koubek, 2009, s. 129) rozděluje zdroje vyhledávání zaměstnanců na interní a externí neboli vnitřní a vnější. Každý z těchto zdrojů má své výhody, ale také nevýhody. Společnost může tyto zdroje využívat buď samostatně, nebo je kombinovat. Hlavním úkolem je najít nejlepšího zaměstnance na konkrétní pozici.

1.4.2 Vnitřní zdroje

Vnitřními zdroji potenciálních zaměstnanců jsou ti zaměstnanci, kteří již v dané společnosti pracují. Koubek (2009, s. 129) považuje tento zdroj za hlavní a do této skupiny zařazuje tyto pracovníky:

- pracovníky uspořené na základě technického vývoje (větší mechanizace podniku, zautomatizování některých činností),
- pracovníky, jež mají schopnost vykonávat náročnější práci než doposud.
- pracovníky, kteří na základě ukončení jejich činnosti či organizačních změn přišli o své pracovní místo,
- pracovníky, kteří dobrovolně chtějí změnit své současné pracovní místo.

Výhodou použití tohoto zdroje je, že zaměstnanec již v organizaci určitou dobu pracoval, což mu umožnilo pochopit vnitřní kulturu organizace a požadavky, které klade. Na druhou stranu má firma možnost ohodnotit konkrétního zaměstnance a analyzovat jeho případný úspěch na nové pozici.

Kociánová (2010, s. 83) zmiňuje také zvýšenou rychlost obsazení v důsledku touhy stoupat po kariérním žebříčku, což má pozitivní vliv na motivaci a loajalitu zaměstnanců, včetně snižování nákladů na náborový proces.

Tyto benefity zmiňuje i Bose (2012, s. 230) a přidává snížení fluktuace zaměstnanců, celkové zvýšení produktivity, morálky a pevnější vztahy mezi zaměstnanci a organizací. Vyzdvihuje také fakt, že společnost výrazně šetří oproti outsourcingu.

Kromě výhod tohoto zdroje nezapomínejte ani na jeho nevýhody. V případě převodu stávajícího zaměstnance po něm vznikne volné pracovní místo, které je nutné co nejdříve obsadit. Barták (2011, s. 59-60) upozorňuje na skutečnost, že ne vždy má organizace ze svých řad vhodného kandidáta, zvyšuje se riziko rivality mezi zaměstnanci a zhoršuje se celková atmosféra mezi kolegy.

1.4.3 Vnější zdroje

Pokud organizace mezi svými zaměstnanci nenajde vhodné kandidáty na volné místo, pak se uchýlí k vyhledání kandidátů z externích zdrojů. Také tento zdroj slouží k hledání kandidáta na pozici, ze které právě odešel zaměstnanec na vyšší. Autoři (2012, s. 230), Koubek (2009, s. 130) s Kociánovou (2010, s. 84) mezi externí zdroje řadí:

- pracovní sílu na trhu práce,
- absolventy,
- zaměstnance jiných organizací,
- dalšími zdroji jsou důchodci, studenti, zahraniční zdroje, ženy v domácnosti.

Bose (2012, s. 230) se také domnívá, že výměna zaměstnanců mezi různými organizacemi může mít dobrý vliv na rozvoj a přinést něco nového. Zdůrazňuje, že tyto zdroje jsou využívány spíše pro méně kvalifikovaná povolání.

Barták (2011, s. 59–60) se domnívá, že výhody tohoto zdroje spočívají ve velkém počtu potenciálních zaměstnanců, což znamená velkou konkurenci o získání zaměstnání. Když se nový zaměstnanec ocitne v oboru, který je pro něj neznámý, může ho to inspirovat k novým nápadům a myšlenkám. Kociánová (2010, s. 84) s tím souhlasí a všimá si neustálého rozvoje organizace.

Mezi nevýhody patří vyšší náklady na celý proces včetně nábory, zaškolení a nábory nového zaměstnance. Organizace také přebírá riziko, že vybraný kandidát nezvládne nové zaměstnání, nepřijme již zavedenou firemní kulturu a jeho působení ve společnosti zhorší mezilidské vztahy (Barták, 2011, s. 60).

1.4.4 Proces získávání

Podle Koubka je teď náborový proces dost rozvinutý, takže je výhodné ho dodržovat. „Předpokladem pro efektivní proces získávání zaměstnanců je perfektní znalost povahy jednotlivých pracovních míst, kterou přináší analýza pracovních míst a předvídání, uvolňování či vytváření nových pracovních míst, které je součástí personálního plánování“ (Koubek 2009, s. 131).

„Vlastní proces získávání zaměstnanců se skládá z několika na sebe navazujících kroků:

- identifikace potřeby získávání zaměstnanců,
- popis a specifikace obsazovaného pracovního místa,

- zvážení alternativ,
- výběr charakteristik popisu a specifikace pracovního místa, na kterých založíme získávání a pozdější výběr,
- identifikace potencionálních zdrojů uchazečů,
- volba metod získávání zaměstnanců,
- volba dokumentů a informací požadovaných od uchazečů,
- formulace nabídky zaměstnání,
- uveřejnění nabídky zaměstnání,
- shromažďování dokumentů a informací od uchazečů a jednání s nimi,
- předvýběr uchazečů na základě předložených dokumentů a informací,
- sestavení seznamu uchazečů, kteří by měli být pozváni k výběrovým procedurám“ (Koubek 2009, s. 131-132).

1.4.5 Stanovení metod získávání zaměstnanců

Definice náborových metod vychází především z vybraných zdrojů náboru, které bude organizace využívat. Záleží na tom, zda organizace hledá kandidáty z interních nebo externích zdrojů. Určení metod pro přilákání nových zaměstnanců závisí na mnoha různých okolnostech, například na typu obsazeného pracovního místa, požadavcích a podmínkách organizace pro tuto práci, aktuální situaci na trhu práce nebo časová naléhavost a finanční náročnost metod (Koubek, 2009, s. 135).

Pro přilákání zaměstnanců z interních zdrojů doporučuje Šikýř (2014, s. 99) inzerci na nástěnce, doporučení stávajícího zaměstnance nebo přímý kontakt na správnou osobu v organizaci. Moderní metody doporučují využívat inzerci na sociálních sítích a také zasílání e-mailů se seznamem volných pracovních míst.

Šikýř (2014, s. 99) se domnívá, že reklama v tištěných zdrojích pro získávání informací (noviny, časopisy atd.), na internetu, v televizi, získávání potenciálních zaměstnanců ze vzdělávacích institucí, využívání různých pracovních agentur je vynikajícím zdrojem pracovní síly přitahované zvenčí. Dalším způsobem je kontaktovat hledanou osobu přímo mimo organizaci.

Každá organizace by měla vždy zvážit pro a proti všech metod a zvolit metodu, která je pro nalezení konkrétní pozice vhodnější. V současné době je tištěná reklama svým dopadem podřadná a stále více se reklama používá na internetu. Vyhledávání inzerátů na internetu je mnohem rychlejší a dostupnější než dříve.

Dále budou popsány metody, které budou použity v praktické části.

Doporučení stávajícím zaměstnancem

Podle autorů (Šikýř, 2014, Kleibl a kol., 2001) jde o jeden z nejlevnějších, nejrychlejších a nejefektivnějších způsobů, jak získat do organizace novou pracovní sílu. Jedná se o jednu z neúčinnějších metod. Je to především proto, že uvedený kandidát je zároveň vizitkou zaměstnance, který jej doporučil, a neváhal by doporučit někoho zcela nevhodného.

Uchazeči se nabízejí sami

Tato metoda získávání pracovní síly spočívá ve slepém přijímání žádostí od pracovníků, kteří chtějí získat práci ve vaší organizaci. Uchazeči jsou nejčastěji absolventi škol, takže své životopisy posílají bez velkého očekávání, že budou do této organizace přijati. Výhodou tohoto způsobu je nízká cena vyvěšování inzerátů na volná místa v organizaci, mezi nevýhody patří nepřesné představy o potřebách zaměstnavatele a obsah životopisu, které často nemají plně popsané dovednosti a schopnosti (Duda, 2008, s. 64).

Spolupráce organizace se vzdělávacími institucemi

Široce používanou metodou získávání zaměstnanců je spolupráce se vzdělávacími institucemi. Tato metoda zjednodušuje hledání dobře vyškoleného kandidáta, protože organizace má možnost podívat se na profil studenta i na jeho studijní výsledky. Během studia může organizace poskytnout praxi, aby potenciální zaměstnanec pochopil, co organizace dělá. Nevýhodou této metody je její sezónnost, často studium ve všech vzdělávacích institucích končí v létě a organizace může potřebovat zaměstnance dříve (Koubek, 2009, s. 130)

Veletrhy pracovních příležitostí

Další možnost, která stejně zahrnuje vzdělávací instituce, je vhodnější pro větší organizace, je oslovit studenty a budoucí absolventy na pracovních veletrzích, kde mohou studenty přímo lákat zajímavými pracovními nabídkami. Jedná se o relativně novou metodu, při které může firma v krátké době přilákat velké množství budoucích absolventů (Dvořáková, 2012, s. 147).

Spolupráce s úřady práce

Tuto metodu spíše zvolí organizace, které potřebují kandidáty s nízkou kvalifikací. Úřad práce je poměrně levný, ale neefektivní způsob hledání pracovníků, a to vše kvůli omezenému počtu uchazečů registrovaných na úřadu práce. Výhodou této metody je outsourcing a odměna za najmutí určitých lidí (Duda, 2008, s. 64-65).

Využití komerčních zprostředkovatelů (agentur)

Tato metoda je velmi populární mezi organizacemi, které mají velký počet zaměstnanců, kteří se zabývají prací bez speciálního školení. Vyhledávání a výběr pracovníků se většinou ujímají agentury, a to jak společně s organizací, tak samostatně. Výhodou této metody je informovanost agentur o trhu práce, dostupnost velkých databází zaměstnanců, schopnost správně sestavit inzerát a vybrat správného zaměstnance na určitou pozici. Z finančního hlediska není tato metoda pro organizaci vždy výhodná, protože agentury se většinou snaží maximalizovat své zisky, což ovlivňuje kvalitu pracovní síly, kterou poskytují. (Koubek, 2009, s. 132)

Headhunting

Tento způsob je podobný spolupráci s agenturami, ale je však finančně náročnější. Využívají je organizace hledající specialisty na vyšší pozice. Headhunter využívá svou síť databází nebo jednotlivé kontakty, v žádném případě inzerát. Reputace headhuntera závisí na úspěchu navrhovaného pracovníka (Dvořáková, 2012, s. 148).

Využívání internetu

Firmy se často uchylují k platformám (www.prace.cz, www.jobs.cz atd.), na kterých je vhodné umístit své inzeráty, nebo využívají mailing listy. Mezi výhody této metody patří nízké finanční náklady na umístění, možnost plně a podrobně popsat dostupné volné pracovní místo a také požadavky na potenciálního zaměstnance. (Koubek, 2009, s. 134)

Organizace také vytvářejí na svých webových stránkách sekci označenou jako „Kariéra“, do které může uchazeč sám zaslat své údaje, aby ho kontaktovali a případně může zaslat svůj životopis. Tato metoda také poskytuje informace o počítačové gramotnosti zaměstnance (Šikýř, 2014, s. 99-100).

Social networking

Další moderní metoda je založena na využití sociálních sítí. Nejčastěji se jedná o sociální síť jako LinkedIn, Facebook nebo Instagram, které jsou v současnosti nejpoužívanější a nejrozšířenější. Uživatelé si vytvářejí svůj vlastní profil se svými osobními údaji, pracovními zkušenostmi, dosaženým vzděláním. Umožní najít nejen nové zaměstnance, ale i obchodní partnery, zákazníky a přátele. (Šikýř, 2014, s. 99-100).

Inzerce v médiích

Nejstandardnější způsob hledání nových zaměstnanců. Pomocí této metody můžete rychle upoutat pozornost širokého počtu zájemců. Mezi výhody patří nízké finanční náklady na hledání zaměstnanců na nižší pozice. Nevýhodou je vysoká cena reklamy a oproti online reklamě i chybějící možnost aktualizace. Inzeráty jsou často umístěny na místních vývěskách, různých nástěnkách, či úředních deskách (Armstrong, 2015, s. 351).

Analýza výše uvedených metod získávání kandidátů nám umožňuje vyvodit jednoduchý, ale nesmírně důležitý závěr - neexistuje žádná optimální metoda, takže personální oddělení musí ovládat celou sadu technik pro získávání kandidátů a používat je v závislosti na konkrétním úkolu.

1.4.6 Výběr personálu

Kociánová (2010, s. 94) výběr personálu charakterizuje následovně: *“úkolem výběru pracovníků je zajistit dostatek informací, které umožní předvídat úroveň pracovního výkonu a chování uchazeče na daném místě, jak bude uchazeč schopen se přizpůsobit pracovnímu i sociálnímu prostředí organizace, zjistit skutečnou motivaci uchazeče k dané práci v organizaci a jeho předpoklady k rozvoji a ověřit, zda nabízená práce odpovídá jeho představám a ambicím. Výběr pracovníka je situací, v níž se setkávají dvě strany – organizace a uchazeč se svými nabídkami – organizace vybírá pracovníka a pracovník vybírá organizaci. Výběrový proces a jednání s uchazeči by tedy měly probíhat na partnerské úrovni”*.

Hlavním úkolem výběru zaměstnanců je podle Koubka (2009, s. 156) identifikovat nejlepšího kandidáta odpovídající požadavkům obsazované pozice. Za zvážení stojí i adaptace kandidáta na tým a schopnost v něm budovat mezilidské vztahy. Celý proces musí být strategický.

1.4.7 Proces výběru pracovníků

Ve výběrovém řízení se posuzuje kompetence kandidáta vykonávat práci na obsazené pozici. Proto je nutné specifikovat kritéria, která budou použita při tomto hodnocení: Je třeba zvážit a zkontrolovat platnost a spolehlivost těchto kritérií pro předvídání budoucí činnosti uchazeče a najít a zvolit metody, které jsou nejvíce objektivní a prokážou stupeň shody kandidáta vybranými kritérii (Koubek, 2009, s. 156).

Dále se Koubek (2009, s.157) domnívá, že samotný výběrový proces musí být postaven kvalitativně, protože je to on, kdo určuje, jaké zaměstnance bude mít organizace. Výběr zaměstnanců je klíčovou fází formování pracovní síly v organizaci.

Kociánová (2010, s.95) rozděluje proces výběru zaměstnanců do následujících kroků:

1. předvýběr – zkoumání dokumentů uchazečů, příp. telefonický rozhovor;
2. první rozhovor – první kontakt uchazečů s organizací v procesu výběru;
3. shromažďování a analýza dalších informací o uchazečích;
4. výběrový (přijímací) rozhovor;
5. zkoumání referencí (formulář, ústní informace);
6. předvedení pracoviště uchazečům a jejich představení potenciálním spolupracovníkům;
7. rozhodnutí o přijetí pracovníka;
8. informování uchazeče o přijetí – nabídka zaměstnání (informování ostatních uchazečů o nepřijetí)

1.4.8 Metody výběru zaměstnanců

Metody výběru zaměstnanců jsou specifický proces, který zahrnuje výzkum a hodnocení potenciálních zaměstnanců z hlediska jejich schopnosti plnit požadavky na pozici, kterou zastávají (Šikýř, 2014, s. 99)

Kociánová (2010, s. 98) věří, že neexistuje ideální způsob personálního výběru, díky kterému se podaří najít nejúspěšnějšího zaměstnance. Proto se v praxi často používá kombinace těchto metod pro dosažení nejlepšího výsledku při výběru.

Mezi metody výběru pracovníků Kociánová (2010) řadí:

- analýzu dokumentace uchazečů:
 - životopis a motivační dopis,
 - firemní dotazník (žádost o zaměstnání), osobní dotazník,
 - ústní či písemné reference, pracovní posudek,
 - lékařské vyšetření;
- výběrový rozhovor;
- testy pracovní způsobilosti.
 - výkonové testy (testy schopností),
 - testy osobnosti;
- assessment centrum.

Existuje i řada dalších metod výběru zaměstnanců, jako je přijetí zaměstnance na zkušební dobu, přijetí dvou a více zaměstnanců na jednu pozici, aby se pak vybral ten nejlepší. Další metodou výběru zaměstnance jsou komorové zkoušky, při obsazování pozic s vysokými nároky na prezentaci (Kociánová, 2010, s. 99).

1.4.9 Analýza dokumentace uchazečů

Materiály uchazečů jsou podkladem pro další výběrové řízení uchazečů. Do dokumentů uchazečů patří žádost o zaměstnání, životopis, motivační dopis, doklady o vzdělání a další certifikáty dokládající kvalifikaci uchazeče. To vše je zdrojem informací pro první posouzení kandidáta.

Hodnocení životopisu

Tato metoda je velmi široce používána v kombinaci s jinými metodami. Posuzovatelé se zaměřují především na vzdělání, praxi, jazykové znalosti a osobní dovednosti. Hodnocení životopisu je univerzální metodou pro výběr zaměstnanců. (Koubek, 2009, s.164)

Motivační dopis

Podle Kocianové (2010, s. 100) se dnes motivační dopis stává stále více požadovaným dokumentem. Tento dokument doplňuje další písemné dokumenty, které potenciální zaměstnanec organizaci předkládá. Účelem motivačního dopisu je vzbudit pozornost hodnotitele a vyjádřit zájem uchazeče o pozici, o kterou se uchází. Měl by být napsán stručně, výstižně, jasně a jednoduše.

Osobní dotazník

Součástí dokumentace uchazeče je také dotazník, který poskytuje základní potřebné informace o uchazeči. Dotazníky obsahují identifikační údaje zaměstnance, přehled vzdělání, doplňkové odborné vzdělání (kurzy), jazykové znalosti a dovednosti (PC, řidičský průkaz). (Kociánová, 2010, s. 99)

Reference

Hlavním účelem referencí je získat od předchozích zaměstnavatelů konkrétní informace o budoucím zaměstnanci, názory na jeho povahu a vhodnost pro tuto práci. Má formu písemného doporučení, nebo třeba telefonického hovoru. Reference slouží ke kontrole stávajících dat i k získávání nových, která mohou doplnit profil potenciálního zájemce.

Lékařské vyšetření

Podle Koubka (2009, s.172) způsob lékařského vyšetření se využívá hlavně v případech, kdy může dojít k ohrožení zdraví ostatních. Mnoho organizací se proto staví proti náboru kandidátů se zdravotním postižením v místech, kde povaha práce může vést ke zhoršení jejich zdravotního stavu. Proto jsou lékařské prohlídky stále častěji považovány za diskriminační metodu výběru.

Výběrový rozhovor

Testování

Dvořáková (2012, s. 153) rozděluje možnosti testování do tří skupin. První z nich jsou testy zaměřené na kognitivní, duševní a intelektuální schopnosti. Jejich účelem je předpovědět budoucí výkon zaměstnance a pokusit se změřit mentální, smyslové nebo mechanické dovednosti uchazečů. Druhou skupinu tvoří testy zaměřené na konkrétní schopnosti a gramotnost. Takové testy se pokoušejí zjistit například manuální zručnost, psychomotorické schopnosti nebo kancelářské dovednosti. Třetí skupinou jsou testy osobnosti. Smyslem osobnostních testů je zjistit, zda u kandidáta není skrytý „rizikový“ faktor, který by se mohl projevit například reakcí při práci s klienty.

1.4.10 Výběrový pohovor

Podle Koubka (2009, s. 179) je Výběrový pohovor nejpoužívanější a také nevhodnější metodou při výběru personálu. Kromě posouzení kandidáta má tato metoda 4 hlavní cíle:

- získat hlubších a dodatečných informací o uchazeči
- poskytnout kandidátovi informace o organizaci a samotné práci v ní
- posoudit osobnost uchazeče
- vytvořit mezi organizací a uchazečem přátelské vztahy

Pohovor rozděluje podle struktury a množství účastníků do následujících typů pohovorů (Koubek, 2009, s. 179-180).

- **Pohovor 1 +1** - Tento typ pohovoru probíhá mezi jedním ze zaměstnanců organizace a kandidátem. Tento typ rozhovoru umožňuje otevřenou atmosféru, ale samotný proces hodnocení může být subjektivní.
- **Pohovor před komisí** - tento typ pohovoru je pro uchazeče více stresující, protože se na něm podílejí především tři až čtyři hodnotitelé, kteří dobře znají požadavky na obsazované pracovní místo. Většinou panel tvoří personalista, přímo nadřízený a psycholog. Tento typ pohovoru poskytuje objektivnější hodnocení, proto se častěji používá pro vyšší pozice.
- **Postupný pohovor** - série 1 + 1 rozhovorů s různými hodnotiteli, jejím účelem je zachovat výhody a překonat nevýhody obou předchozích typů

- **Pohovor skupinový** - zahrnuje několik kandidátů a jednoho nebo více posuzovatelů současně. Šetří čas a vyhodnocuje chování kandidátů ve skupině. To je však pro hodnotitele obtížné, protože jim mohou uniknout některé skutečnosti.

Co se týče obsahu a průběhu, Koubek (2009, s. 169) rozlišuje tyto formy rozhovorů:

Nestrukturovaný (volně plynoucí) pohovor

Jde o typ rozhovoru, ve kterém není předem připraven obsah, pořadí a cíle. Tato forma pohovoru nezaručuje srovnatelnost kvalifikace uchazečů, nedává jim stejné šance a umožňuje uplatňování subjektivního přístupu ke uchazečům. Tento způsob výběru personálu není spolehlivý.

Strukturovaný (standardizovaný) pohovor

Předem promyšlený a připravený typ rozhovoru, ve kterém jsou obsah, otázky a čas předem připraveny a naplánovány. Všechny otázky jsou kladeny každému z kandidátů, předem připravené modelové odpovědi pomáhají k objektivním výsledkům. Strukturovaný rozhovor snižuje šanci, že vám unikne důležitá fakta a je proto považován za efektivnější, spolehlivější a přesnější. Minimalizuje se tak možnost subjektivního přístupu ke kandidátům a je tak zajištěna srovnatelnost.

Polostrukturovaný pohovor

Tento typ rozhovoru je směsí předchozích dvou. Existují dva typy vedení tohoto rozhovoru - v prvním, na začátku rozhovor probíhá podle určitého připraveného plánu a další částí je volně plynoucí pohovor. V druhém případě jsou stanoveny cíle rozhovoru, hodnotitel k rozhovoru přistupuje flexibilně, ale na konci rozhovoru musí být splněny všechny stanovené cíle.

1.4.11 Testy pracovní způsobilosti

Testy pracovní způsobilosti se používají jako doplňkové metody při výběru vhodných kandidátů.

Šikýř (2014, s. 99) uvádí nejčastěji používané metody:

- testy inteligence - slouží k posouzení schopnosti myslet a plnit mentální požadavky

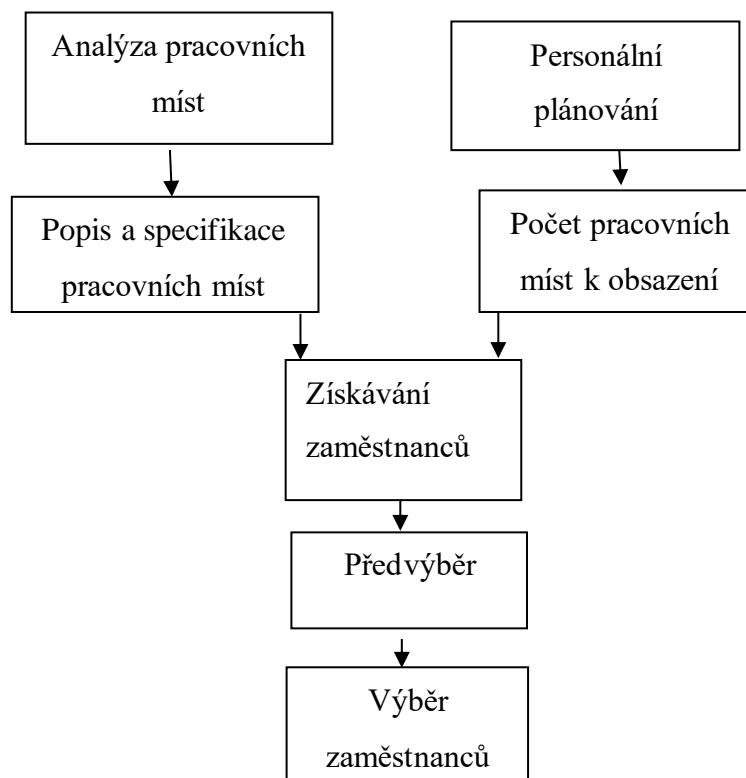
- testy schopností – - slouží k posouzení stávajících a potenciálních schopností a předpokladů člověka pro jeho rozvoj
- testy dovedností a znalostí - slouží k testování hloubky znalostí nebo ovládnutí profesních návyků
- testy osobnosti - ukazují různé stránky osobnosti uchazeče, hlavní rysy jeho povahy, zda je extrovert nebo introvert, racionální nebo emocionální, sociální nebo uzavřený.

1.4.12 Přijetí pracovníka na zkušební dobu

Kubek (2009, s. 172) se domnívá, že najmout pracovníka na zkoušku je jednou z neúčinnějších metod. Tato metoda je poněkud nákladná a vyžaduje organizační náklady. Pouze prací v organizaci může kandidát prokázat své kvality a výkonnost. Metoda je efektivnější, pokud je možné přijmout vhodnější uchazeče, kteří úspěšně prošli jinými metodami výběru, a pokud je možné průběžně sledovat jejich práci a chování.

Celý proces náboru podle Koubka (2009, s. 126) ukazuje následující schéma. Schéma ukazuje vztah mezi jednotlivými typy personálních činností souvisejících s náboem a výběrem personálu. Schéma začíná personálním plánováním a analýzou pracovních míst a končí náboem.

Schéma č 2 - Schéma získávání a výběru personálu



Zdroj: Koubek (2009, s. 106), vlastní vypracování

2 Praktická část

Praktická část bakalářské práce se zaměřuje na analýzu současné situace zaměstnanců společnosti Notino s.r.o. Nejprve bude společnost představena, následně bude celý náborový proces popsán na základě interních dokumentů a dodatečných materiálů a informací, získaných z rozhovoru s personálním ředitelem společnosti. V další části budou představeny výsledky průzkumu z pohledu zaměstnanců.

Účelem této části je analyzovat celý proces náboru a výběrů zaměstnanců a zhodnotit silné a slabé stránky společnosti nejen z pohledu zaměstnanců, ale i z pohledu HR manažera. Přínos této sekce spočívá v doporučeních pro zlepšení celého náborového procesu ve firmě, což povede ke zlepšení stávajícího stavu v organizaci.

2.1 Charakteristika společnosti Notino s.r.o.

Společnost Notino s.r.o. se specializuje na prodej parfémů a kosmetiky. Zpočátku společnost provozovala internetový obchod a své služby poskytovala pouze online. V současnosti Notino s.r.o. poskytuje své služby i v kamenných prodejnách. V současné době má společnost zastoupení ve 28 zemích světa a nepřestává expandovat nejen v Evropě. Od roku 2006 rostl obrat společnosti o dvouciferná procenta, v roce 2021 činil obrat 18 miliard Kč, čímž překonal čísla za rok 2020 o rekordních 35 procent.

Hlavní sídlo společnosti Notino s.r.o. se nachází v Jihomoravském kraji ve městě Brně. Sídlí zde všechny hlavní divize společnosti, a to vedení společnosti, marketingové oddělení, informační technologie, web development, obchodní oddělení, call centrum a finanční oddělení. V roce 2019 se společnost pokusila o decentralizaci řízení a otevření kanceláří v Německu a Polsku pro tzv. regionální manažery. Tento model řízení však nefungoval, a proto se veškeré hlavní vedení společnosti vrátilo do Brna.

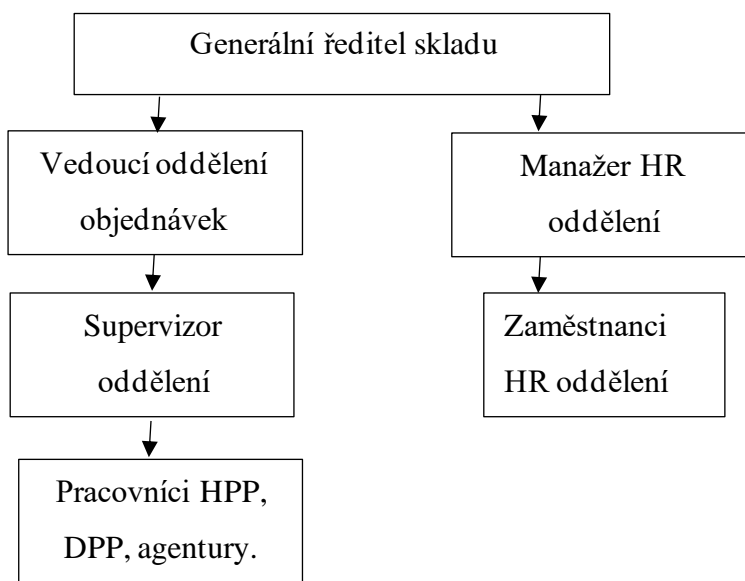
Společnost má své hlavní logistické a distribuční centrum v Rajhradě, který se nachází nedaleko Brna. Z tohoto poloautomatického skladu jsou balíky odesílány do všech destinací, kde Notino s.r.o. působí. Díky inovacím a pokroku v technologii se Notinu s.r.o. podařilo loni o Vánocích odeslat 180 000 balíků denně. V roce 2019 bylo otevřeno také logistické centrum v Bukurešti, odkud jsou zásilky zasílány do Rumunska, Řecka a Bulharska. Pro urychlení doručování balíků do jihozápadní Evropy společnost plánuje otevřít další distribuční centrum v Itálii. V současné době je celkový počet zaměstnanců cca 1600, z nichž většina pracuje v logistickém centru v Rajhradě.

Tato bakalářská práce se zaměřuje na systém vyhledávání a výběru personálu v distribučním centru v Rajhradě.

2.2 Struktura zaměstnanců

Níže uvedená schéma zobrazuje strukturu zaměstnanců ve společnosti v distribučním centru v Rajhradě.

Schéma č 3 - strukturu zaměstnanců



Zdroj: vlastní vypracování

Je vidět, že ve skladu existuje hierarchická struktura, která má dvě větve. Nejzodpovědnější osobou je generální ředitel skladu, který je zodpovědný za organizaci celého skladu. První pobočkou je oddělení zpracování objednávek. Zde se odehrává vše, co souvisí se zpracováním objednávek ve skladu, jako je příjem zboží, příjem objednávek, balení a expedice. Druhou pobočkou je personální oddělení skladu. Zaměstnanci tohoto oddělení jsou zodpovědní za nábor zaměstnanců pro práci ve skladu.

Proces vyhledávání a pohovorů zajišťují pracovníci kanceláře v Brně.

První fází, která čeká na každého uchazeče, jenž se chystá pracovat pro Notino, je kancelář, kde se koná pohovor. Po úspěšném pohovoru je uchazeč pozván do skladu Notino v Rajhradu, kde podepíše smlouvu a absolvuje školení.

2.3 Získávání personálu

Tato kapitola bude popisovat náborový systém a také zdroje pro hledání nových pracovníků, které Notino s.r.o. využívá.

V závislosti na složitosti volného pracovního místa lze zaměstnance rozdělit do tří kategorií:

- zaměstnanci na nejvyšší úrovni (vrcholoví manažeři, vedoucí oddělení, oddělení, zastoupení);
- střední zaměstnanci (manažeři, zástupci vedoucího);
- technický personál (umělci, servisní pracovníci).

Společnost musí včas a přesně identifikovat potřeby zaměstnanců – to je jeden z jejích klíčových úkolů. V ideálním případě by firma měla hledat a vybírat zaměstnance pár měsíců před plánovanou potřebou, bohužel ne vždy je to možné. Za vyhledávání a výběr zaměstnanců ve společnosti Notino s.r.o. zodpovídá personální oddělení.

Hlavní poptávkou Notino s.r.o. je technický personál na pozice: skladník, balíč zakázek. Tyto pozice nevyžadují zvláštní kvalifikaci. Práce v Notino s.r.o. je sezónní, protože hlavní poptávka po produktech stoupá v závislosti na interních a externích událostech. Mezi externí události se řadí Vánoce, Black Friday a další svátky v průběhu roku. Interní události zahrnují sezónní slevy, výprodeje a další plánované akce společnosti.

Vzhledem k tomu, že ve čtvrtém čtvrtletí začíná narůstat poptávka po produktech, firma se stará o nábor personálu s předstihem, aby stihla pokrýt všechny zakázky. Kampaň na přilákání nových zaměstnanců začíná v polovině září a potrvá do konce října.

2.3.1 Metody získávání personálu

Společnost Notino s.r.o. používá několik metod vyhledávání pracovníků, které budou popsány níže.

Webové stránky společnosti

Společnost pravidelně aktualizuje informace na svých vlastních webových stránkách, vytvořených speciálně pro zveřejňování volných pozic. Tato stránka obsahuje všechny základní informace o otevřené pozici, konkrétně požadavky na zaměstnance, předpokládanou náplň práce a podmínky odměňování. Jedná se o osvědčený a levný způsob, jak najmout zaměstnance. Kromě toho stránka poskytuje možnost sdílet určité reklamy na sociálních sítích, jako je Facebook, Twitter a LinkedIn. Umožňuje také odeslat odkaz na reklamu příteli prostřednictvím e-mailu.

Doporučení stávajícím zaměstnancem

Jedním ze systémů pro vyhledávání nových zaměstnanců je platforma Jobote. Všichni zaměstnanci společnosti, ale i osoby nesouvisející se společností mají možnost doporučit společnosti vhodného kandidáta na inzerovanou pozici a následně získat odměnu. Seznam aktuálně poptávaných pozic mohou najít zaměstnanci i další lidé. Pokud někdo sdílí inzerát na sociálních sítích nebo přepoše odkaz konkrétní osobě v e-mailu, zaměstnanci při kontaktování kandidáta uvedou jméno a kontakt na osobu, která ho doporučila nebo sdílela inzerát.

Odměna se převádí na toho, kdo doporučil nového kandidáta na volnou pozici na bankovní účet po 3 měsících práce uchazeče. Odměna za doporučení kandidáta na technickou pozici je 3000 Kč, odměna za kvalifikovanější pozici je adekvátně vyšší.

Tento způsob je dražší než běžné zveřejnění nabídky práce na webu, protože zahrnuje odměnu za pozvání. Jedná se o mnohem efektivnější metodu, protože motivuje stávající kandidáty, aby stejnou pozici doporučili ostatním. Za zmínku však stojí, že mnoho zaměstnanců nastupují do práce jednoduchým doporučením bez odměny, což šetří nemalé peníze. Výsledkem je více kandidátů v relativně krátkém čase. Platforma Jobote také poskytuje informace o počtu zobrazení pozice, informace o tom, kdo kandidáta doporučil a kolik lidí inzerát sdílelo.

Využití komerčních zprostředkovatelů (agentur)

V současné době Notino s.r.o. využívá služeb několika personálních agentur, které jim poskytují potřebné zaměstnance. Vzhledem k tomu, že práce ve skladu nevyžaduje speciální kvalifikaci a pracovní dovednosti, jsou agentury dobrým řešením při potřebě velkého množství pracovní síly.

Inzerce v médiích

Dalším způsobem, který Notino s.r.o. využívá, je reklama. Hlavním způsobem inzerce je využití bannerů s lákavými informacemi o pracovní pozici. Tyto reklamní bannery zobrazují plat a benefity, které nový zaměstnanec dostává. Notino s.r.o. má také firemní autobusy, na kterých jsou také zobrazeny pracovní inzeráty. Tato metoda je poměrně účinná, protože pokrývá velké množství lidí na ulici.

Veletřhy pracovních příležitostí

Podle výsledků internetového vyhledávání se společnost Notino s.r.o. v roce 2019 účastní veletrhu pracovních příležitostí JobChallange. Společnost se nezúčastnila žádného jiného veletrhu pracovních příležitostí.

2.3.2 Dokumenty požadované od uchazečů

Mezi dokumenty, které společnost od uchazečů nejčastěji požaduje, se řadí povolení ke vstupu na trh práce, občanský průkaz, souhlas se zpracováním osobních údajů a životopis. Povolení ke vstupu na trh práce je vyžadováno pro všechny osoby ze zahraničí, kterými jsou studenti nebo imigranti.

2.3.3 Předběžný výběr vhodných uchazečů

V této fázi personální oddělení shromažďuje odpovědi na inzerát a provádí předběžný výběr. Tento výběr se provádí kontrolou dokumentace a přezkoumáním životopisu. Vyloučení jsou uchazeči, kteří nespĺňují požadovaná kritéria - povolení ke vstupu na trh práce a zdravotní omezení. Uchazeči splňující všechna kritéria jsou pozváni k osobnímu pohovoru.

2.4 Proces výběru personálu

Druhou fází, která následuje po procesu nábory zaměstnanců, je výběr zaměstnanců. Cílem tohoto procesu je vybrat správného kandidáta na pozici. Při výběru nového zaměstnance má společnost jiné priority nábory na různé pozice, například na technická místa. Je kladen důraz na rychlost nalezení nového kandidáta, na více kvalifikované práce společnost dává přednost kvalitě výběrového řízení. Pokud najde tedy ideálního kandidáta, společnost je ochotna vyčkat na dobu jeho příchodu.

Za výběrové řízení odpovídá, stejně jako za přijímací řízení, personální oddělení. Personální oddělení je zodpovědné za jeho realizaci a komunikaci s kandidáty ve výběrovém řízení. Cílem personálního oddělení je prověřit základní předpoklady a kompetence kandidátů.

Zahrnuje také přípravu podkladů pro rozhodování a doporučení pro provádění příslušných pohovorů s příslušným kompetentním manažerem.

2.4.1 Metody výběru

Společnost používá několik metod výběru zaměstnanců, které jsou uvedeny níže.

Pohovor

Samotné výběrové řízení následuje po fázi předběžného výběru formou pohovoru a ve většině případů probíhá ve skupinovém formátu. Počet kol závisí na povaze obsazené pozice.

Kandidáti zpravidla absolvují dvě kola pohovorů.

V prvním kole pohovoru personální oddělení zjišťuje a ověřuje základní předpoklady kandidáta. Nejčastěji náborář provádí polostrukturovaný pohovor.

Celý rozhovor proběhne v příjemné přátelské atmosféře. Během pohovoru se ověřují základní informace uvedené v životopisu nebo motivačním dopise. V rámci pohovorů mohou kandidáti také testovat schopnosti. Délka pohovoru závisí na obsazené pozici. Nejčastěji se pohybuje mezi 20 a 50 minutami. Počet účastníků prvního kola pohovoru není omezen.

Druhé kolo se koná opět ve stejné podobě, ale pohovor probíhá přímo s vedoucím obsazené pozice. Během tohoto pohovoru získává kandidát spoustu informací o zaměstnání. Přímý nadřízený také důkladněji zkontroluje úroveň znalostí a dovedností potřebných k provedení práce. Během druhého kola pohovoru jsou podepsány všechny základní dokumenty, potřebné pro práci.

Datum pohovoru je někdy obtížnější dohodnout v důsledku zaneprázdněnosti vedoucího, zvláště pokud se během jednoho týdne uskuteční více pohovorů. Přesto se společnost snaží co nejdříve dohodnout termíny.

Testování

Testování je také jednou z forem výběru zaměstnanců. Tato metoda je implementována v pohovoru a skládá se z testování logického myšlení, prostorové představivosti a matematických schopností

2.4.2 Přijetí do zaměstnání

Informace o přijetí nebo nepřijetí na novou pozici kandidát obdrží telefonicky nebo e-mailem. V pozvánce je stanoveno datum a místo podpisu veškeré požadované dokumentace.

Po podpisu smluv je stanoveno datum prvního pracovního dne. Během prvních dnů je nový zaměstnanec zaškolen ohledně základních pravidlech a technik výkonu práce.

2.5 Využití výsledků dotazníkového šetření

Hlavním cílem dotazníkového šetření bylo analyzovat celý proces náboru a výběru z pohledu zaměstnanců, zjistit jejich celkovou spokojenost s procesem, odpovědět na otázky a identifikovat nedostatky a pozitiva celého procesu. Z výsledků dotazníkového šetření budou posouzeny silné a slabé stránky společnosti, na základě, kterých vznikne ucelený pohled na jednotlivé části náborového a výběrového řízení a budou stanoveny oblasti, které by se měly zlepšit.

Dotazník byl distribuován elektronicky zaměstnancům, kteří nastoupili do společnosti v posledních dvou letech. Celkem bylo doručeno 178 dotazníků, což je 80 % z celkového počtu pracovníků. Z technických důvodů nebylo možné dotazník zaslat zaměstnancům přijatým prostřednictvím agentur. Dotazník byl vytvořen ve spolupráci s personální ředitelkou společnosti.

Důležité je zmínit, že se průzkumu zúčastnili pouze přijatí uchazeči a očekávají se pozitivní výsledky. Dotazník byl zaslán všem zaměstnancům na technických a administrativních pozicích.

Na začátku průzkumu byli účastníci seznámeni s jeho cíli a také s jeho anonymitou.

Cílem šetření bylo nalézt odpovědi především na následující otázky:

- 1) Z jakého zdroje se kandidát nejčastěji dozvěděl o volném místě v organizaci Notino?
- 2) Byly informace v pracovní nabídce dostatečné k rozhodnutí?
- 3) Jaký je nejčastější dokument, který kandidáti posílají do organizace?
- 4) Byli uchazeči dostatečně informováni o pracovní pozici při výběrovém řízení?
- 5) Jaký je celkový dojem z celého náborového a výběrového řízení v Notino s.r.o.

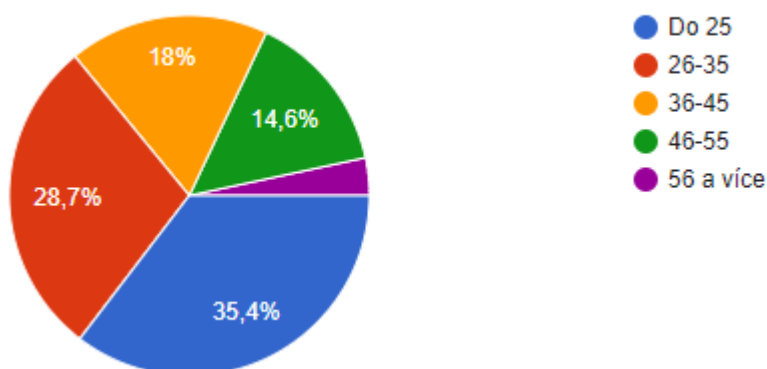
Na základě získaných informací byly definovány následující předpoklady o procesu nábory a výběru kandidátů do organizace:

- 1) Nejčastějším způsobem nábory zaměstnanců je doporučení od zaměstnanců, kteří již pracují v organizaci.
- 2) Informace v inzerátu byly dostatečné pro rozhodnutí pracovat pro Notino s.r.o.
- 3) Nejčastějším dokumentem, který uchazeči zasílali, byl životopis.
- 4) Informace o pracovní pozici získané při výběrovém řízení byly kompletní.
- 5) Většina kandidátů je spokojena s procesem nábory a výběru pracovníků v organizaci.

Následující uvedené výsledky zahrnují vybrané otázky a odpovědi z dotazníkového šetření. Celý dotazník je k dispozici v příloze č. 1

Otázka 1. Jaký je Váš věk?

Graf 1 Věk respondentů

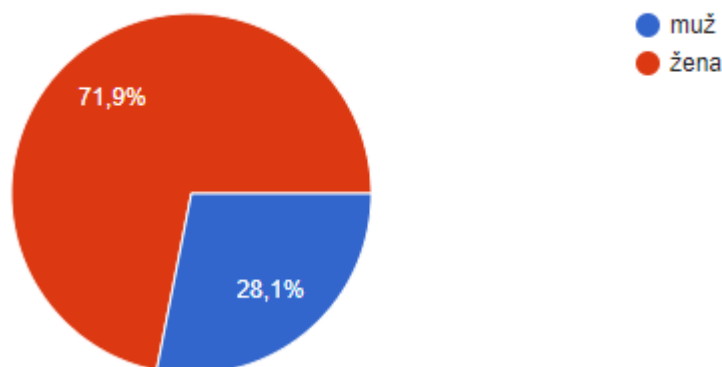


Zdroj: Vlastní vypracování

Tento graf ukazuje, že více než polovina pracovníků přijatých na volná pracovní místa je mladších 35 let, což je celkem logické, protože většina práce zahrnuje fyzickou práci a její výkon vyžaduje potřebné množství energie. Přesto v Notino s.r.o. existují druhy prací, které nevyžadují velkou fyzickou námahu a na tyto pozice jsou vhodní kandidáti starší 35 let, kterých je ve společnosti 64, což je 36 % z celkového počtu respondentů.

Otázka 2. Jaké je Vaše pohlaví?

Graf 2 Pohlaví respondentů

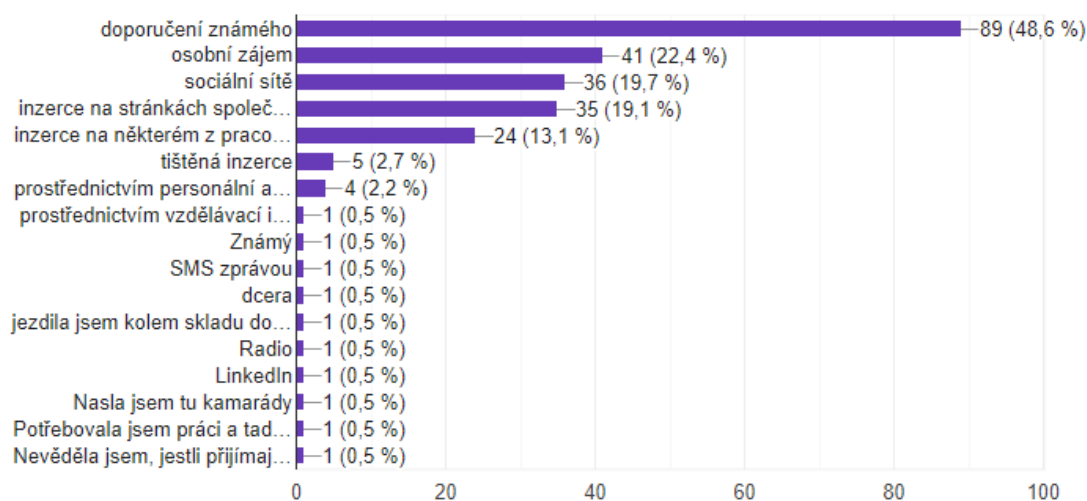


Zdroj: Vlastní vypracování

Celkově průzkum dokončilo 128 žen a 50 mužů. Výrazná převaha je ve prospěch žen. Tento výsledek je dán vysokou rozmanitostí druhu práce, která nevyžaduje fyzickou sílu, jako je balení, inventarizace a školení.

Otázka 3. Z jakého zdroje jste se o volném pracovním místě dozvěděl/a? Co vás zaujalo na pozici v této společnosti?

Graf 3 Zdroj informací



Zdroj: Vlastní vypracování

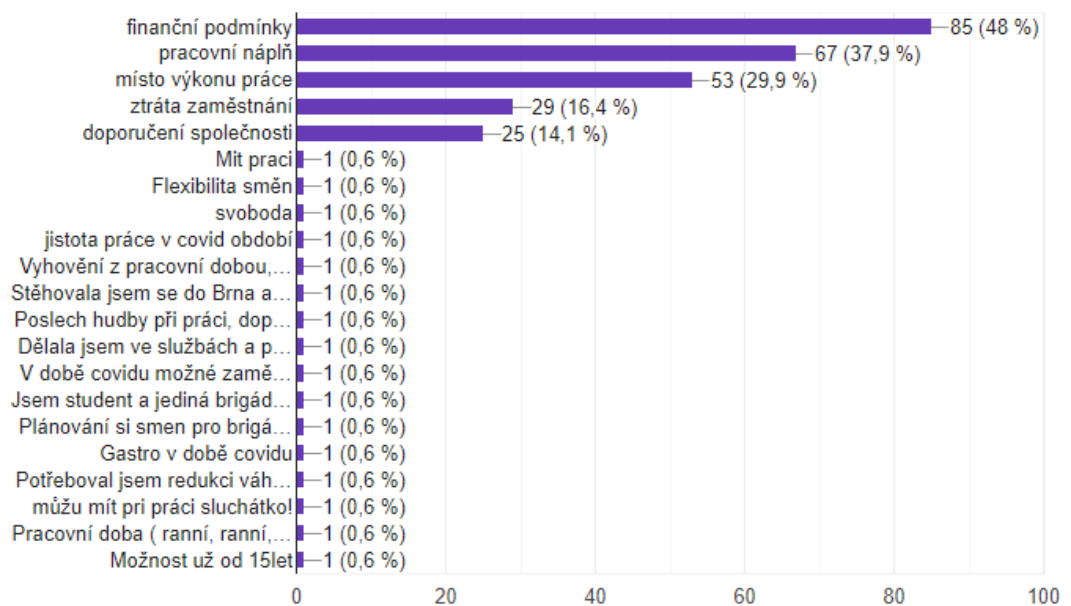
Druhá otázka se týkala zdroje, ze kterého se uchazeči o volném místě dozvěděli. V této otázce bylo možné vybrat více odpovědí, případně napsat vlastní odpověď.

Největší počet respondentů, tedy 89, se o volném místě dozvědělo od svých známých. Osobní zájem pracovat pro Notino s.r.o. projevilo 41 lidí. Třicet tři lidí našlo volné pracovní místo přímo na stránkách Notino s.r.o. 24 respondentů našlo nabídku práce na některých z pracovních portálů. Pomocí sociálních sítí se o volném místě dozvědělo 36 lidí. Prostřednictvím možnosti uvést vlastní odpověď uvedli respondenti zdroje SMS mailing, LinkedIn, rádio.

Z výsledků odpovědí tedy vyplývá, že nejčastěji využívaným zdrojem informací o volném pracovním místě je doporučení osoby, která již v této organizaci pracuje. Osobní doporučení je vnímáno jako velmi vhodná metoda, protože stávající zaměstnanec neuvede negativa zaměstnání při doporučení práce svému známému. Může být také vizitkou organizace a může předem popsat všechna pro a proti práce v Notino s.r.o.

Otázka 4. Co vás zaujalo na pozici v této společnosti?

Graf 4 Důvod zájmu o pracovní pozici

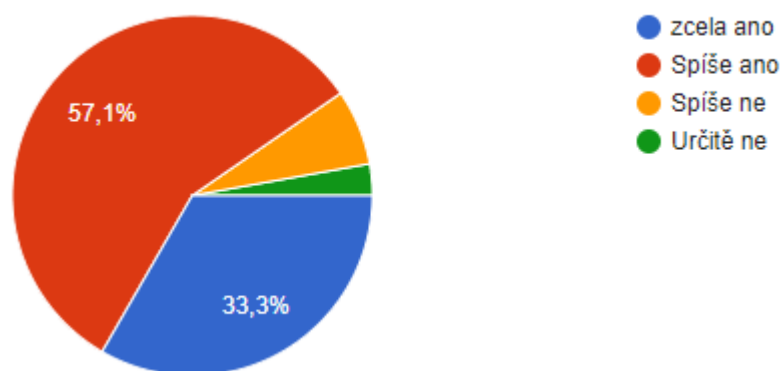


Zdroj: Vlastní vypracování

Čtvrtá otázka byla zaměřena na zjištění, co motivovalo zaměstnance k získání zaměstnání ve společnosti Notino s.r.o. Respondenti měli možnost zaškrtnout více možností. Z výsledků vyplývá, že téměř polovinu přijatých zaměstnanců motivovaly finanční podmínky. Tento faktor byl rozhodující pro 85 respondentů, což je 48 % z celkového počtu respondentů. Na druhém a třetím místě jsou uvedeny pracovní náplň a místo výkonu práce (přibližně 30 % respondentů). Jednou z odpovědí byla také ztráta zaměstnání, 28 respondentů získalo práci ve společnosti Notino s.r.o. po propuštění nebo odchodu z předchozího zaměstnání. Mezi další odpovědi patří: flexibilita rozvrhu, přítomnost přátel v práci, možnost poslouchat hudbu, vzdálenost od domova, dobře placená brigáda, hubnutí, možnost pracovat od 15 let.

Otázka 5. Jsou informace obsažené v inzerátu dostačující?

Graf 5 Vnímání informací z inzerce

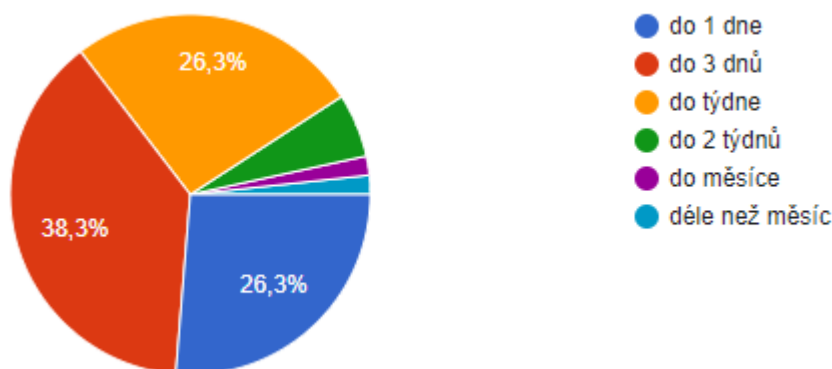


Zdroj: Vlastní vypracování

Pátá otázka měla ověřit, zda jsou informace uvedené v inzerátu pro uchazeče dostačující. Podle očekávání většina respondentů reagovala kladně. Pouze 17 lidí odpovědělo, že informace jsou nedostatečné nebo neúplné.

Otázka 6. Jak dlouho Vám trvalo, než jste obdržel/a odpověď na Vaši žádost o pracovní nabídku?

Graf 6 Doba reakce na nabídku práce

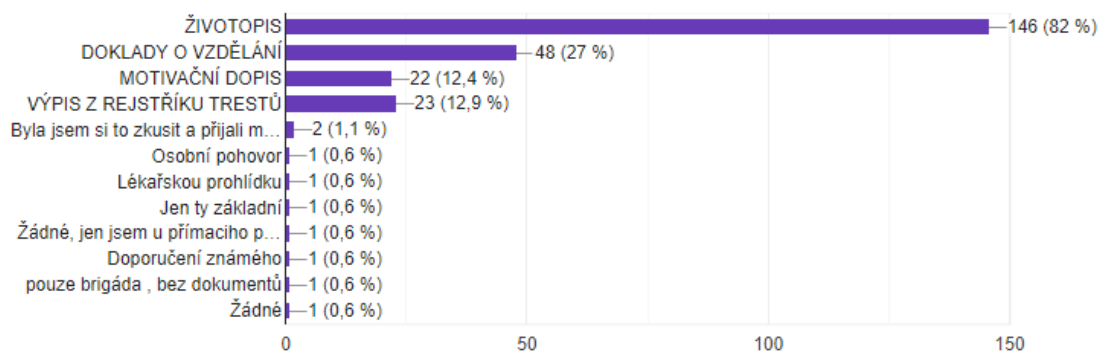


Zdroj: Vlastní vypracování

Tato otázka zjišťovala, jak dlouhá byla prodleva mezi reakcí zaměstnance na volné pracovní místo a vyjádřením zájmu společnosti o zaměstnance. Na odpověď „do 1 dne“ odpovědělo 46 respondentů, „do 3 dnů“ odpovědělo 67 respondentů a „do týdne“ reagovalo 46 respondentů. Pouze 16 respondentů čekalo na odpověď déle než dva týdny. Na základě výsledků lze reakci společnosti považovat za rychlou.

Otázka 7. Jaké dokumenty jste do podniku doručil/a?

Graf 7 Dokumentace

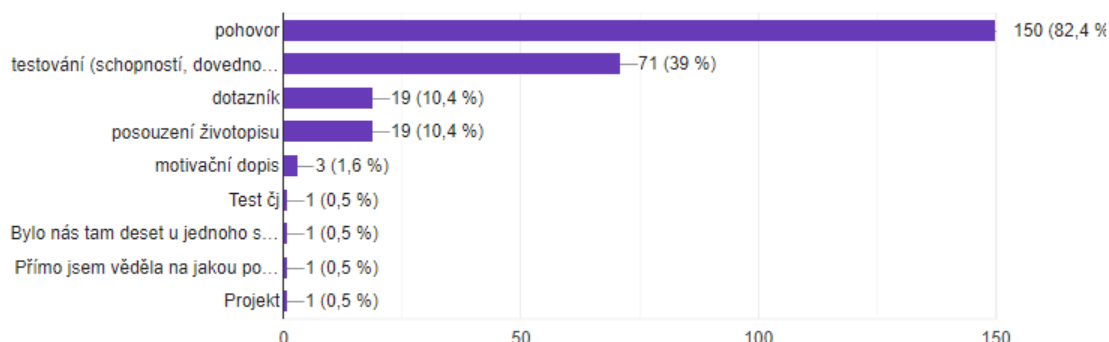


Zdroj: Vlastní vypracování

V sedmé otázce se zjišťovalo, jaké doklady uchazeči pro organizaci poskytli. Většina účastníků průzkumu, konkrétně 146, poskytla životopisy. Z dalších dokumentů lze identifikovat stejný počet motivačních dopisů a výpisů z trestního rejstříku. Doklad o vzdělání poskytlo 48 respondentů. 1 účastník průzkumu předložil potvrzení o lékařské prohlídce.

Otázka 8. Jakými metodami jste byl/a vybrán/a do společnosti?

Graf 8 Metody výběru

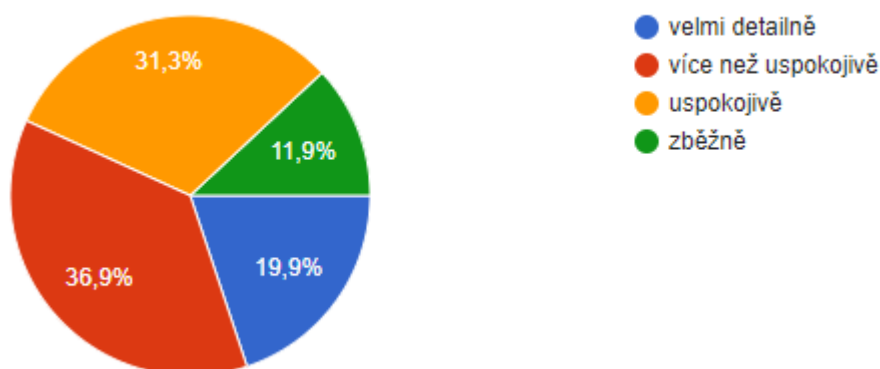


Zdroj: Vlastní vypracování

V této otázce byli zaměstnanci dotázáni na metody, kterými byli do společnosti vybíráni. Sto padesát účastníků průzkumu bylo vybráno prostřednictvím rozhovoru, přičemž 71 z nich bylo během rozhovoru testováno. Součástí tohoto testování byl test logického myšlení, matematických schopností a prostorové představivosti. Na základě hodnocení životopisů bylo přijato 19 uchazečů. Jeden uchazeč byl přijat na základě projektu, který vytvořil pro společnost.

Otázka 9. Jak detailně jste byl/a informován/a personalistou o pracovní pozici, o niž jste se ucházel/a?

Graf 9 Informovanost personalistou o pracovní pozici

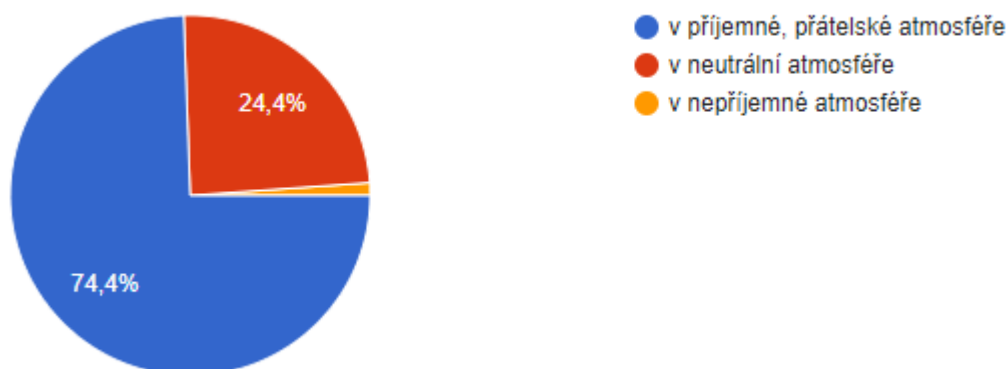


Zdroj: Vlastní vypracování

Devátá otázka zkoumala kvalitu informací, které personalista poskytuje uchazečům. Většina účastníků průzkumu, konkrétně 155, je spokojena s množstvím a kvalitou informací, které jim byly o pracovní nabídce poskytovány. Pouze 21 respondentů nebylo spokojeno s detaily pracovní pozice.

Otázka 10. V jaké atmosféře probíhal ústní pohovor s personalistou?

Graf 10 Atmosféra pohovoru

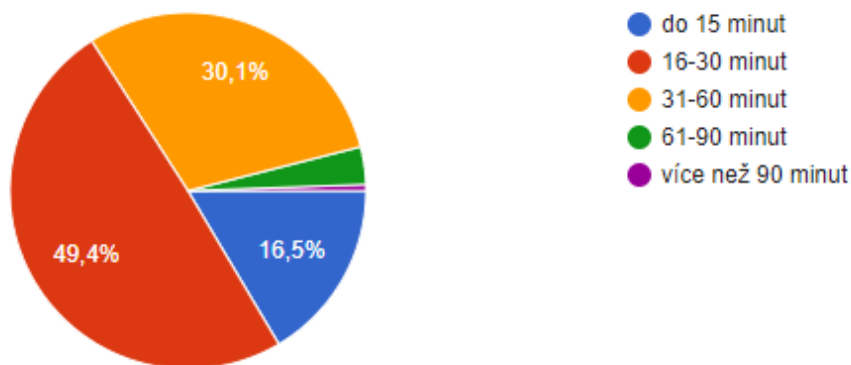


Zdroj: Vlastní vypracování

Tato otázka se týkala celkové atmosféry, ve které pohovor probíhal. 131 účastníků průzkumu hodnotilo atmosféru pohovoru jako příjemnou a přátelskou, dalších 43 jako neutrální. Pouze 2 respondenti se během pohovoru cítili nepříjemně.

Otázka 11. Jak dlouhá byla doba ústního pohovoru?

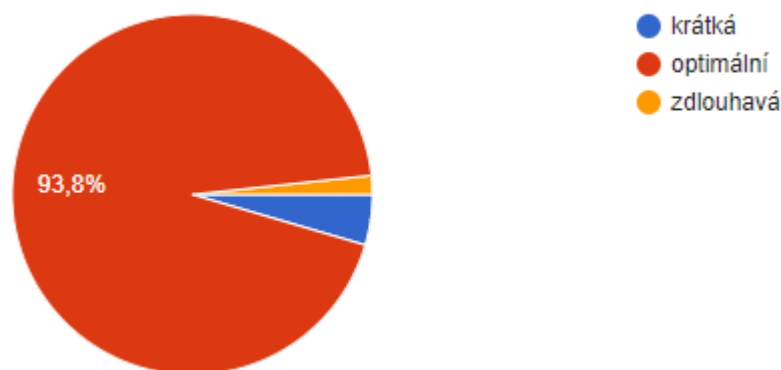
Graf 11 Doba ústního pohovoru



Zdroj: Vlastní vypracování

Otázka 12. Jak hodnotíte dobu ústního pohovoru?

Graf 12 Hodnocení doby pohovoru

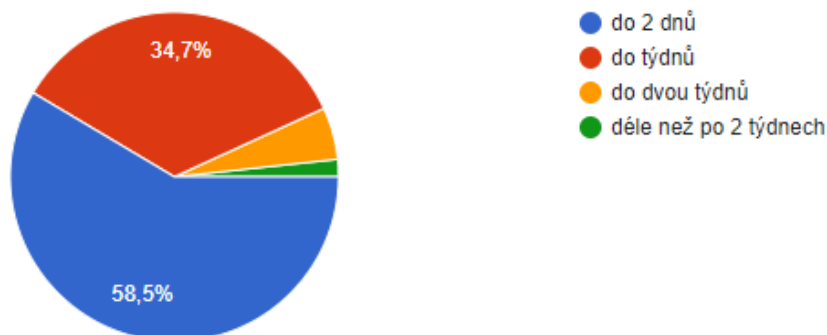


Zdroj: Vlastní vypracování

Další dvě otázky hodnotily pohovor z hlediska délky a spokojenosti s délkou pohovoru. Nejvíce zaměstnanců, tedy 87 osob, věnovalo rozhovoru 16 až 30 minut, 53 osob pohovoru 31 až 60 minut, z čehož lze usoudit, že průměrná délka pohovoru se pohybuje od 16 do 60 minut. Pouze 29 zaměstnanců strávilo pohovorem méně než 15 minut, z nichž 8 hodnotilo délku pohovoru jako příliš krátkou. a 6 zaměstnanců strávilo pohovorem od 61 do 90 minut.ětšina, konkrétně 166 zaměstnanců, byla spokojena s dobou délky pohovoru.

Otázka 13. Po jak dlouhé době jste zjistil/a výsledky výběrového řízení?

Graf 13 Doba vyhodnocení výběrového řízení

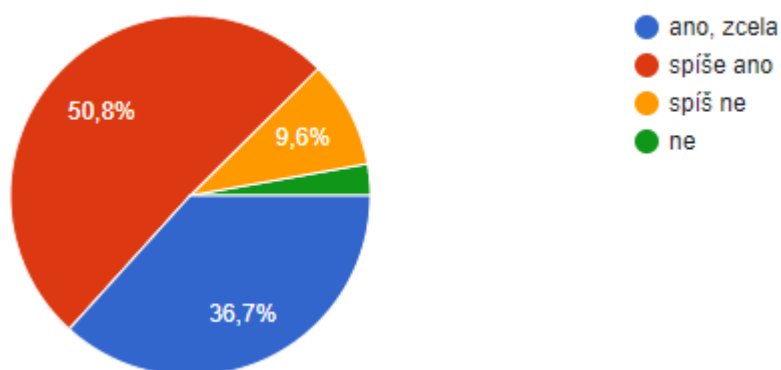


Zdroj: Vlastní vypracování

Tato otázka se zaměřovala na dobu odezvy na výsledky. Většina zaměstnanců se výsledky výběrového řízení dozvěděla do dvou dnů po pohovoru, celkem se jednalo o 103 respondentů. šedesát sedm zaměstnanců obdrželo výsledek do týdne od skončení pohovoru. Společnost sdělila výsledky 9 zaměstnancům do 2 týdnů. Pouze 3 uchazeči čekali na výsledky výběrového řízení déle než dva týdny.

Otázka 14. Odpovídá Vaše práce očekávání, které jste měl/a před nástupem?

Graf 14 Naplnění očekávání

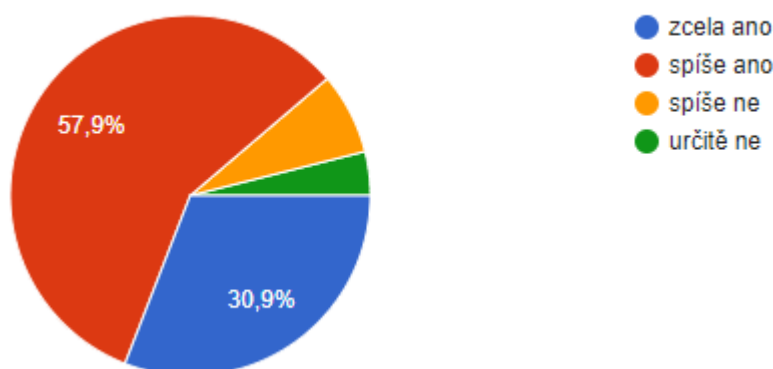


Zdroj: Vlastní vypracování

Účelem této otázky bylo otestovat do jaké míry odpovídá očekávání zaměstnanců před nástupem do zaměstnání současným pracovním povinnostem. Pět respondentů bylo zcela nespokojeno se svými očekáváními před nástupem do zaměstnání, 17 respondentů mělo spíše smíšená očekávání. Většina dotázaných respondentů na tuto otázku odpověděla ano, ale i přes to má společnost určité problémy s úplným popisem pracovních povinností před přijetím do zaměstnání.

Otázka 15. Jste spokojeni s benefity, které společnost poskytuje?

Graf 15 Spokojenost s benefity



Zdroj: Vlastní vypracování

Tato otázka zjišťovala míru spokojenosti s benefity, které Notino s.r.o. svým zaměstnancům poskytuje. S benefity je spokojeno 159 účastníků průzkumu, naopak 22 lidí je s nimi nespokojených. Notino s.r.o. poskytuje svým zaměstnancům široký výběr benefitů včetně stravenek, slev na vlastní produkty, dárků a dalších odměn.

Tyto odměny ve firmě fungují již velmi dlouho. Společnost pravidelně pořádá různé soutěže, kterých se může zúčastnit každý, kdo ve firmě pracuje. Příkladem může být každoroční vánoční soutěž, jejíž cílem je uhádnout, kolik objednávek systém přijme v průběhu vánočních svátků.

2.5.1 Vyhodnocení dotazníkového šetření

Účelem dotazníku bylo zjistit spokojenost zaměstnanců s celým procesem nábory a výběru personálu, identifikovat nedostatky v určitých částech procesu a potvrdit či vyvrátit definované předpoklady. Informace získané z dotazníku poslouží jako jeden ze zdrojů pro identifikaci silných a slabých stránek procesu nábory a výběru personálu. Tento průzkum také pomůže navrhnout doporučení pro zlepšení a zdokonalení celého procesu.

První zkoumaná otázka předpokládala, že nejčastějším zdrojem pro získávání nových kandidátů, jsou osobní doporučení od zaměstnanců, kteří již v organizaci pracují. Tento předpoklad se potvrdil, neboť téměř polovina, konkrétně 47 % dotázaných účastníků, nastoupila do společnosti Notino s.r.o. na základě doporučení stávajících zaměstnanců.

Druhá zkoumaná otázka se týkala informací uvedených v pracovní nabídce. Předpokladem bylo, že informace uvedené v inzerátu jsou dostatečné. Respondenti byli podle očekávání převážně pozitivní. Našlo se však i několik respondentů, kteří považovali informace za nedostatečné. Údaje uvedené v inzerci lze tedy považovat v zásadě za dostatečné, avšak s několika výhradami.

Třetím předpokladem bylo, že hlavním dokumentem, který kandidáti poskytl jako primární informaci o sobě, je životopis. Tento předpoklad se také potvrdil, protože 82 % respondentů zaslalo organizaci svůj životopis a také lze zaznamenat značné procento odpovědí s dokladem o dosaženém vzdělání.

Čtvrtým předpokladem bylo, že zaměstnanci byli dobře informováni o pracovních povinnostech ze strany pracovníků organizace. Tento předpoklad se také splnil. Ale v některých případech se význam informací poskytnutých HR a následných informací získaných při školení lišil.

Poslední předpoklad se také potvrdil. Celkový dojem z náborového a výběrového řízení lze hodnotit pozitivně, i když se našli respondenti, kteří měli připomínky k celému procesu. V podstatě se jednalo o připomínky k části poskytnutých informací, které byly v procesu zaměstnávání a školení více vyjasněny. Někteří uchazeči byli nespokojeni s organizací pohovoru. Obecně lze proces považovat za uspokojivý.

2.6 Rozhovor se zástupcem personálního oddělení

Pro pochopení celkové situace je nutné mít pohled z obou stran náborového procesu. Proto byl pro sběr dat použit nejen dotazník, ale i rozhovor s jedním ze zástupců personálního oddělení společnosti Notino s.r.o. Za účelem identifikace hlavních cílů pro zlepšení procesu náboru a výběru zaměstnanců ve společnosti Notino byla položena první otázka:

"Jaké jsou slabé stránky využívání lidských zdrojů v organizaci Notino s.r.o.?"

Odpověď na tuto otázku zněla: "V této fázi se Notino s.r.o. snaží snížit fluktuaci zaměstnanců".

První otázka vede k druhé otázce, která se týká problému fluktuace zaměstnanců:

"Čím je způsobena vysoká fluktuace zaměstnanců ve společnosti Notino s.r.o.?"

Odpověď na tuto otázku: "Fluktuace zaměstnanců je způsobena velkým počtem agenturních pracovníků, z nichž většina pochází z Ukrajiny".

Třetí otázka: "Jak dlouho agenturní pracovníci zpravidla působí ve společnosti a jaké jsou náklady vyplývající z pracovního úvazku?"

Odpověď na třetí otázku: "Většina pracovníků přijíždí intenzivně pracovat na 3 měsíce. Intenzivní práce trvá osm až dvanáct hodin denně, pětkrát týdně. Hlavními opakujícími se náklady jsou náklady na školení nových pracovníků a také hodinová mzda."

2.7 Zhodnocení rozhovoru se zástupcem personálního oddělení

Organizace má problém s fluktuací zaměstnanců. Hlavní pozice, u kterých je evidována vysoká fluktuace zaměstnanců, jsou technické pozice. Organizace se rozhodla nezveřejňovat podrobnosti o počtu zaměstnanců, kteří přišli a odešli za poslední rok. Nicméně z rozhovoru však vyplynulo, že hlavním důvodem vysoké fluktuace zaměstnanců je spolupráce s agenturami. Agentury spolupracující s Notino s.r.o. většinou přijímají své zaměstnance z Ukrajiny, kteří přijíždějí do ČR na pracovní vízum vydané agenturou. Pracovníci dostanou vízum na 3 měsíce, aby mohli pracovat pro společnost Notino s.r.o. Hlavní náklady na agenturní zaměstnance představují základní školení a hodinová mzda. Smlouvy zaměstnanců s agenty se uzavírají na dobu určitou, po jejímž uplynutí se zaměstnanec musí vrátit do své vlasti.

2.8 Zhodnocení celého procesu

Proces náboru a výběru personálu je jednou z nejdůležitějších činností v Notino s.r.o., jelikož právě z úspěšného HR systému bude společnost schopna zvládat každoroční nárůst svých aktivit. Na základě prostudované literatury lze celý proces náboru a výběru personálu ve společnosti Notino s.r.o. charakterizovat jako velmi efektivní. Analýza procesu však odhalila několik menších nedostatků, které je žádoucí odstranit. Krátký seznam silných a slabých stránek představuje následující tabulka.

Tabulka 1 - Silné a slabé stránky procesu náboru a výběru personálu

Silné stránky	Slabé stránky
Plánování potřeby pracovníků	Nedostatečná informovanost o konkrétní pozici v inzerátu pro uchazečů
Úspěšné metody k získávání zaměstnanců (doporučení, kariérní stránky společnosti)	Nedostatečné využívání potenciálu sociálních sítí
Rychlost procesu výběru	Neexistence spolupráce se školami
Víceúrovňový výběr	Vysoká fluktuace zaměstnanců v důsledku spolupráce s agenturami
Využívání sociálních sítí	
Personální rezervy	
Přehlednost inzerátu	
Rychlost odezvy na výsledky výběrového řízení i neúspěšným uchazečům	
Finanční stabilita společnosti	
Poskytované benefity	

Zdroj: Vlastní vypracování

Silné stránky procesu náboru uchazečů

Notino s.r.o. si klade za cíl obsadit technické pozice dle potřeb v průběhu sezóny s velkým množstvím zakázek.

Jedním z hlavních úkolů je předem řádně vypracovaný plán, aby bylo možné určit, v jakých časových intervalech je nutné zvyšovat a snižovat počet pracovních sil tak, aby nevznikaly dodatečné finanční náklady. Organizace se s tímto úkolem vyrovnává velmi dobře, jelikož má předpokládaný plán prodejů, akcí a dalších aktivit, které zvyšují nebo snižují počet objednávek v různých časových obdobích. Díky tomu společnost Notino s.r.o. s předstihem obsazuje potřebné množství technických pozic před rostoucím objemem prodeje.

Velkou výhodou jsou personální rezervy, kterých lze využít v době nečekaných výpadků pracovní síly. Díky spolupráci s několika agenturami, které jsou vždy připraveny poskytnout pracovníky, organizace Notino s.r.o. nemá žádné velké potíže s nečekanými okolnostmi anebo výkyvy. Tyto agentury také trvale zajišťují zaměstnance, kteří jsou již obeznámeni s hlavní činností technických pozic a mohou zaškolit nové zaměstnance v době, kdy je potřeba využít rezervy. Spolupráce s agenturami umožňuje organizaci ušetřit peníze za hledání velkého počtu pracovníků v krátkém časovém intervalu.

Další výhodou je použití několika náborových metod, které zahrnují doporučení stávajícím zaměstnancem, použití kariérní stránky na oficiálním webu, využití platforem pro zveřejňování pracovních nabídek a používání bannerových reklam na ulici.

Na základě výsledků průzkumu lze tvrdit, že nejčastější metodou je doporučení stávajícími zaměstnanci. Další výhodou je použití několika náborových metod, které zahrnují doporučení stávajícím zaměstnancem, využití kariérní stránky na oficiálním webu anebo platforem pro zveřejňování pracovních nabídek a používání bannerových reklam na veřejném prostranství.

Na základě výsledků průzkumu vyplynulo, že nejčastější metodou získávání zaměstnanců je doporučení stávajícím zaměstnancem, tato metoda je nejefektivnější a nevyžaduje velké finanční prostředky. Osoba, která již pracuje v organizaci, nedoporučí práci, která by skýtala negativa, čímž by si osoba pokazila vlastní pověst. Naopak je to vizitka organizace a uchazeč může zjistit všechny výhody práce v této organizaci.

Další silnou stránkou, která úzce souvisí s předchozí, je využívání kariérních stránek na webu organizace. Díky této metodě může každý detailně zjistit, jaké povinnosti pozice obnáší, jaká očekávání má organizace od potenciálního kandidáta a také jaké bonusy a benefity budoucí zaměstnanec získá. Díky motivačnímu programu, konkrétně doporučení stávajícím zaměstnancem může přinést i bonus ve formě peněžní odměny, která bezesporu zvyšuje počet kandidátů.

Za silnou stránku společnosti lze považovat i reklamu, která je jasně formulována a má pevnou strukturu. Vždy je zveřejněno maximum údajů, které ovlivňují uchazeče při rozhodování o práci ve společnosti Notino s.r.o. Některým respondentům však chyběly bližší informace o pracovní náplni, či místě a době výkonu práce.

Jedním z příkladů kompetentního využití reklamních bannerů k přilákání nových zaměstnanců společnosti Notino s.r.o. je umístění bannerů na volná místa s nabídkou „Brigáda ve skladu Notino“. Klíčová je lokalita zvolená firmou – jedná se o zastávky před univerzitami. Je obecně známo, že vysokoškolští studenti usilují o brigádu během studia, ve svém volném čase. Notino s.r.o. tedy cílí na vhodné kandidáty správným umístěním reklamního banneru.

Silné stránky výběrového řízení

Obecně lze proces výběru charakterizovat jako efektivní a produktivní. Celý výběrový proces se skládá z následujících fází: přijetí a analýza životopisů, pozvání na pohovor, samotný pohovor, vyhlášení výsledků výběrového řízení, přijetí do zaměstnání a seznámení se s pracovními povinnostmi.

Mezi silné stránky organizace se řadí přístup HR oddělení k potenciálním kandidátům. Na základě výsledků průzkumu bylo 98 % všech zaměstnanců spokojeno s atmosférou rozhovoru. Nespokojeno bylo jen několik málo účastníků.

Spokojenost s délkou pohovoru lze přičíst k silným stránkám výběrového řízení. Většina rozhovorů trvala méně než 90 minut a 93 % respondentů potvrdilo, že délka rozhovoru je pro ně optimální.

Mezi silné stránky výběrového procesu se řadí také doba odezvy na základě prvního oslovení společnosti při výběrovém řízení.

91 % respondentů v průzkumu obdrželo pozvání na pohovor během prvního týdne po odeslání žádosti o zaměstnání.

Je důležité vyzdvihnout dobu reakce na výsledky pohovoru 93 % respondentů obdrželo odpověď během prvního týdne po skončení pohovoru. Doba reakce je velmi rychlá a tento přístup společnosti v komunikaci s kandidáty je velmi vítaný.

Za silnou stránku lze považovat i vyhlášení výsledků výběrového řízení. Výsledky řízení jsou sděleny nejen úspěšným uchazečům, ale i všem neúspěšným uchazečům.

2.9 Návrhy vedoucí k optimalizaci náborového procesu

Návrhová část se zaměřuje na opatření, která by měla zlepšit současný náborový systém nových pracovníků.

Společnost má velmi dobře promyšlený systém získávání zaměstnanců, ale i přesto jsou některé detaily, na kterých je zapotřebí zapracovat, aby byla společnost efektivnější při hledání nových zaměstnanců. Na základě analýzy nedostatků jsou navrženy návrhy na zlepšení.

2.9.1 Spolupráce s vysokými školami

Jednou ze slabých stránek firmy při přijímání nových zaměstnanců je nedostatečná spolupráce s vysokými školami. Vzhledem k tomu, že odměna za typ pracovního poměru „brigáda“ ve firmě je poměrně vysoká, může se jednat o velmi dobrou příležitost ke spolupráci. Nabídka stáží není ve společnosti dostatečně využívána, proto se zde jeví prostor ke spolupráci i v této formě. Kromě toho má společnost možnost zajistit přednášky na univerzitách, věnující se analýze technologie, která je ve společnosti využívána. Další možností, jak společnost může zaujmout studenty, je pořádání exkurzí v rámci svých sofistikovaných skladů. Reakce těchto potenciálních uchazečů nemusí být okamžitá, ale je reálná šance, že se některý z těchto studentů bude ucházet o práci ve společnosti v budoucnu. Tímto způsobem může společnost také posílit svou pověst a značku.

Tento návrh vyžaduje přijetí nového zaměstnance na částečný úvazek. Součástí pracovní náplně budou přednášky o společnosti Notino s.r.o. na vysokých školách v Brně v periodicitě jednou za semestr, dále pořádání exkurzí do centrály a do skladu společnosti Notino s.r.o. Náklady, související s tímto návrhem jsou uvedeny v následující tabulce.

Tabulka 2 - Náklady na spolupráce s vysokými školami

	Výše nákladů na 1 rok
Mzda zaměstnance	110.000 Kč
Odvody na zdravotní a sociální pojištění	37.180 Kč
Náklady na dopravu	6.000 Kč
Celkem	153.180 Kč

Zdroj: Vlastní vypracování

2.9.2 Vyčlenění času v průběhu pohovoru na přiblížení pracovních povinností kandidátům

Na základě průzkumu bylo zjištěno, že většina respondentů je ohledně výběrového řízení v Notino s.r.o. spokojená, nicméně je zde několik nedostatků, které by bylo vhodné upravit. Někteří z respondentů uvedli v dotazníku nedostatek informací o služebním místě ze strany personálu v následném srovnání s informacemi od přímého nadřízeného.

K nápravě této situace je nutné vyčlenit během pohovoru více času na popis pracovních povinností kandidátům. Je to nutné, aby nový zaměstnanec při nástupu do práce nezískal mylný dojem na základě svých očekávání a v budoucnu nešířil špatné recenze, které neodpovídají realitě.

2.9.3 Snížení počtu účastníků skupinového rozhovoru

Někteří účastníci byli také nespokojeni s průběhem pohovoru, konkrétně s počtem účastníků skupinového pohovoru a potřebou sdělování osobních informací před ostatními kandidáty.

Návrhem, jak tuto situaci zlepšit, je snížení počtu účastníků skupinového rozhovoru na pět lidí a také osobní rozhovory v soukromí během skupinového rozhovoru.

Vzhledem k tomu, že skupinový pohovor je poměrně efektivní metodou výběru kandidátů, je vhodné připomenout, že ve většině případů je efektivnější individuální přístup. Proto je zavedení 5-10 minut na samostatný rozhovor s každým účastníkem v soukromí dobrým východiskem, zatímco zbytek uchazečů je podrobena dalšímu testování nebo vyplňování dokumentace.

2.9.4 Vytvoření kariérní stránky na sociální síti Facebook

Facebook je v současnosti nejpoužívanější sociální síť. Společnost má své webové stránky založené na této sociální síti, ale je vedena pouze jako stránka obchodu.

Díky sdílení či komentování a „lajkování“ se informace dostávají k velkému počtu uživatelů ve stejnou dobu. Pokud se někteří uživatelé o obsah začnou zajímat a budou jej šířit, o možnostech kariéry se dozví velké množství lidí. Šance na získání více kandidátů je tedy vysoká.

Notino s,r,o také využívá platformu LinkedIn, která je zaměřena na vyhledávání a šíření informací jak o firmách, tak o pracovnících. Nevýhodou je, že na stránce „Pracovní příležitosti“ má firma otevřených pouze 6 volných míst, zatímco na portálu Jobote jich je v době psaní bakalářské práci, a to k 2.4.2022 celkem 77 otevřených pracovních míst.

2.9.5 Zveřejňování dostupných pracovních míst na LinkedIn

Dalším návrhem týkajícím se sociálních sítí je zveřejňovat více volných pracovních míst na LinkedIn.

Tato sociální síť je určena pro firmy i zaměstnance. Firmy mohou zveřejňovat volná pracovní místa a další aktivity. Zaměstnanci mohou zveřejnit své pracovní zkušenosti, dovednosti, dosažené vzdělání a požadavky na případná volná místa.

Hlavní výhodou použití těchto návrhů je především finanční úspora. Na základě průzkumu vyšlo najevo, že většina zaměstnanců přichází po doporučení člověka, který již ve firmě pracuje, což znamená, že někteří z nich získali finanční odměnu na základě pozvání přes portál Jobote. Používání kariérních stránek na Facebooku a LinkedIn může oslovit další uchazeče o zaměstnání a společnost ušetří peníze na odměnách.

Pro sociální média musí mít velká organizace samostatný tým, který se zabývá obsahem, analýzou dat a dalšími činnostmi. V našem případě se jedná o samostatné pracovní místo - vedoucí sociálních sítí HR oddělení. Jeho hlavním úkolem je aktualizovat aktuální nabídky práce, odpovídat na dotazy na sociálních sítích, jako jsou Facebook a LinkedIn, a sestavovat obsah na základě cílů HR oddělení. Plat takového zaměstnance je 45 000 korun.

Tabulka 3 - Náklady na správce sociálních sítí

	Náklady na 1 měsíc
Mzda zaměstnance	45.000 Kč
Odvody na SP a ZP	15.210 Kč
Celkem	60.210 Kč

Zdroj: Vlastní vypracování

2.9.6 Video prezentace

Vytvoření video prezentace by sloužila k jednoduchému představení pracovní náplně na různých pozicích. Video, věnující se skladovým operacím by zahrnovalo prezentaci těchto činností: příjem zboží, sběr objednávek a balení objednávek. Video by mělo obsahovat základní činnosti, které souvisí s každou pozicí. Ve videu se doporučuje přidat prezentaci skladu a vytvořit samostatné video - prezentace kanceláře Notino s.r.o. Hlavní podmínky videa: ukázat rozsah procesů ve skladu Notino s.r.o., ukázat hlavní druhy práce, aby budoucí zaměstnanci pochopili, jaký druh práce je čeká. Video prezentace kanceláře Notino s.r.o. by měla ukázat samotnou kancelář, zaměstnance a lokalitu v Brně. Obě videa by neměla být delší než 3 minuty, aby byla udržena pozornost potenciálního uchazeče a také aby nedošlo k prodlužování doby pohovoru.

Na internetu se mi podařilo najít společnost Markusfilm, která natáčela podobná videa pro společnosti Bohemia Chips, G4S a mnoho dalších. Cena za video prezentaci kancelářských prostor je 45.000 korun (včetně DPH). Cena za výrobu videa z průmyslových prostor činí 85.000 korun (včetně DPH).

Čas, který manažer stráví konzultacemi a asistencí při tvorbě těchto videí, je 12 hodin. Z průměrné měsíční mzdy vedoucího skladu, která činí v průměru 90.000 Kč, vypočítáme přibližnou hodinovou mzdu. Po přepočtu vychází výsledek přibližně na 562,5 Kč za hodinu, což je 6.750 Kč tedy odpovídající mzda, související s poskytováním konzultací k výrobě videa.

Tabulka 4 - Náklady na tvorbu videa

	Náklady
Vytvoření videoprezentace kanceláře	45.000 Kč
Vytvoření videoprezentace skladu	85.000 Kč
Mzda manažera	6.750 Kč
Celkem	136.750 Kč

Zdroj: Vlastní vypracování

Celkové náklady související s pořízením dvou video prezentací, zachycujících náplň práce ve společnosti, činí 136.750 Kč.

2.9.7 Spolupráce s veletrhy pracovních příležitostí

Dalším návrhem je pokračovat ve spolupráci s veletrhy pracovních příležitostí. Notino s.r.o. nedisponuje pouze sklady, ale také IT oddělením, administrativním oddělením, personálním oddělením a dalšími odděleními. Vzhledem k rozmanitosti pracovních pozic je veletrh práce skvělým zdrojem potenciálních uchazečů o zaměstnání. Na těchto veletrzích má společnost možnost během několika dnů představit velkému počtu účastníků různá pracovní místa. Například veletrhu pracovních příležitostí JobChallenge se v roce 2021 zúčastnilo přibližně 30.000 lidí.

Další veletrh pracovních příležitostí JobChallenge je naplánován na 10. listopadu 2022 a je skvělou příležitostí k získání nových talentů do společnosti. Náklady na účast na veletrhu práce jsou závislé na konkrétních podmínkách objednatele. Základní stánek v rámci události JobChallenge stojí 29.000 Kč. Exkluzivní úroveň stánku stojí až 100.000Kč. Základní úroveň stánku zahrnuje pouze přidělený prostor v aréně veletrhu pracovních příležitostí.

Pro širší pokrytí doporučuji zvolit exkluzivní partnerský program, který zahrnuje logo na domovské stránce a v partnerské sekci veletržního webu, logo na veletržních tiskovinách, pozvánka na stánky partnerů na veletržním Facebooku a Instagramu, hromadný blogový článek o partnerech veletrhu a na veletržním webu, příspěvek o partnerech v newsletteru, zvýraznění partnera a pozvánka na stánek v časopise JobMagazín, Roll-up partnera u vstupu na výstavní plochu, zvýraznění partnera na plánu výstavní plochy a vybavení odpočinkového prostoru pro studenty. Náklady na toto exkluzivní partnerství činí 80 000 korun včetně DPH.

Doporučuji vybavit stánek televizí, popř. projektorem a plátnem, na kterém se budou přehrávat předem vytvořené videoprezentace skladu a kanceláře společnosti Notino s.r.o. JobChallenge má možnost rozšířit vybavení stánku o televizor 43". Cena pronájmu této televize na 3 dny je 7.000 Kč bez DPH.

K oslovení potenciálních uchazečů společnosti Notino s.r.o. doporučuji vyrobit bannery/roll-up, na kterých budou uvedeny výhody práce v administrativě a skladu a také zdůraznit veškeré poskytované benefity, průměrnou výši mzdy a možnosti kariérního růstu v rámci organizace. Průměrná tržní cena takového transparentu je 3.000 korun bez DPH. Všem zájemcům o práci ve společnosti Notino s.r.o. je možné poskytnout vzorky vůní zdarma, suvenýry s logem Notino s.r.o. a občerstvení. K zajištění této 3denní události jsou zapotřebí 2 osoby. Průměrný plat manažera v kanceláři Notino s.r.o. je 45.000 Kč. Když si spočítáme tři dny na veletrhu práce, jedná se o mzdu ve výši 12.000 Kč na osobu. Doporučuji také najmout hostesku, která bude pracovat na dohodu o provedení práce. Její odměna bude činit 5.000 Kč.

Náklady na občerstvení činí 9.000 korun bez DPH, vzorky budou stát 12 000 korun bez DPH a marketingové materiály 7 000 korun bez DPH.

Veškeré náklady na veletrh pracovních příležitostí jsou uvedeny v následující tabulce. Informace o podmínkách a cenách veletrhu pracovních příležitostí byly nalezeny na oficiálních webových stránkách JobChallenge.

Tabulka 5 – Náklady na veletrh pracovních příležitostí

	Náklady
Exkluzivní partnerský program	80.000 Kč
Doplňkové vybavení: televizor	7.000 Kč
Odměňování zaměstnanců	24.000 Kč
Odvody na SP a ZP	8.112 Kč
Odměna hostesce	5.000 Kč
Občerstvení na stánku	9.000 Kč
Vzorky vůní	12.000 Kč
Marketingové materiály	7.000 Kč
Celkem	152.112 Kč

Zdroj: Vlastní vypracování

Celkové náklady na veletrh pracovních příležitostí v roce 2022 činí 152.112 Kč.

2.9.8 Eliminace spolupráce s agenturami

Jednou ze slabých stránek společnosti Notino s.r.o. je její závislost na agenturách. Při vysoké fluktuaci zaměstnanců se zvyšují náklady na školení nových zaměstnanců.

Jedním z návrhů, jak tuto situaci překonat, je nabídnout smlouvu na dobu neurčitou a vytvořit systém, v němž budou mít agenturní pracovníci k dispozici celoroční práci. Tento systém zahrnuje střídání směn různých skupin agenturních zaměstnanců, včetně zvyšování a snižování počtu zaměstnanců na skladě v určitých obdobích slevových a akčních nabídek. V současné době jsou agenturní zaměstnanci placeni na základě hodinového úvazku. Podle nového systému budou mít stanovený limit hodin a paušální částku za celý odpracovaný měsíc. Hlavní období nábory proběhne na podzim, před vánočními prázdninami. Během tohoto období bude každý den pracovat maximální počet zaměstnanců. Během tohoto období jim bude vyplácena vyšší mzda. V následujících měsících, kdy je počet zakázek mnohem nižší než během vánočních svátků, budou zaměstnanci pracovat přes den a dostávat paušální mzdu.

Tento systém ušetří mnoho peněz na školení nových zaměstnanců a při správném rozvržení pracovní doby i na mzdách.

2.9.9 Výpočet úspor nákladů v rámci nového systému.

V případě zaměstnání 100 pracovníků, kteří byli přijati 1. října se náklady na školení každého zaměstnance vypočítají: průměrná hodinová mzda zaměstnance, který školí nové pracovníky vynásobena 10 hodinami, jelikož zaškolení jednoho zaměstnance trvá v průměru 10 hodin.

Tabulka 6 - Srovnávací tabulka nového a starého systému školení

	Starý systém	Nový systém
Hodinová mzda školitele	170	170
Počet skupin vyškolených zaměstnanců na 1 školitele	25	25
Počet hodin školení	250*4 období=1000	250
Roční náklady	170.000 Kč	42.500 Kč

Zdroj: Vlastní vypracování

Z této tabulky je vidět, že školení nových zaměstnanců 4krát ročně stojí 170.000 Kč, což je o 127.500 Kč více než systém, který jsem navrhnul.

2.10 Shrnutí návrhové části

V návrhové části byly zjištěny nedostatky společnosti Notino s.r.o. v různých oblastech celého procesu náboru a výběru zaměstnanců. Byly předloženy následující jak finanční, tak nefinanční návrhy: spolupráce s vysokými školami, vyčlenění času v průběhu pohovoru na přiblížení pracovních povinností kandidátům, snížení počtu účastníků skupinového rozhovoru, vytvoření kariérní stránky na sociální síti Facebook, zveřejňování dostupných pracovních míst na LinkedIn, video prezentace, účast na veletrzích práce a eliminace spolupráce s agenturami. Byly vypočteny náklady a potenciální úspory.

Tabulka 7 - Náklady, související s realizací návrhů

Návrhy	Náklady
Vyčlenění času v průběhu pohovoru na přiblížení pracovních povinností kandidátům	0 Kč
Snížení počtu účastníků skupinového rozhovoru	0 Kč
Spolupráce s vysokými školami	153.180 Kč
Vytvoření kariérní stránky na sociální síti Facebook	60.210 Kč
Zveřejňování dostupných pracovních míst na LinkedIn video prezentace	
Video prezentace	136.750 Kč
Spolupráce s veletrhy pracovních příležitostí	152.112 Kč
Eliminace spolupráce s agenturami	-127.500 Kč
Celkem	347.752 Kč

Zdroj: Vlastní vypracování

Závěr

Bakalářská práce se zaměřuje na výzkum v oblasti nábory zaměstnanců. Předmětem bakalářské práce byla analýza současného stavu řízení lidských zdrojů, konkrétně systému nábory a výběru pracovníků v organizaci Notino s.r.o.

Cílem této bakalářské práce bylo zhodnotit stávající systém nábory a výběru zaměstnanců ve společnosti Notino s.r.o. a předložit návrhy na změnu stávajícího systému ve společnosti vedoucí ke zlepšení a zkvalitnění.

K dosažení cíle této bakalářské práce byla využita teoretická stanoviska různých autorů zabývajících se řízením lidských zdrojů.

V praktické části byl analyzován proces nábory a výběru zaměstnanců ve společnosti Notino s.r.o. pomocí analýzy interních materiálů, strukturovaných rozhovorů a dotazníkového šetření. Na základě literatury zjištěné v teoretické části byly identifikovány silné a slabé stránky společnosti v procesu nábory a výběru zaměstnanců a byly předloženy návrhy na zlepšení.

Strukturovaný rozhovor s jedním ze zástupců personálního oddělení společnosti Notino s.r.o. poskytl přehled o procesu nábory a výběru zaměstnanců v organizaci. Dotazníkové šetření zase umožnilo nahlédnout, jak tento proces vnímají přímo zaměstnanci, kteří do organizace nedávno nastoupili.

Po analýze rozhovoru se zástupcem personálního oddělení, analýze dotazníkového šetření a nezávislé analýze některých metod, které organizace používá v procesu nábory a výběru, byly zjištěny silné a slabé stránky celého procesu.

Mezi silné stránky patří plánování pracovní síly s předstihem, využívání více zdrojů pro hledání nových pracovníků a strategicky navržené reklamní kampaně. V rámci výběrového řízení stojí za zmínku samotný průběh pohovoru, využívání testování zaměstnanců a rychlost, s jakou jsou výsledky výběrového řízení oznamovány.

Mezi nedostatky v procesu nábory se řadí nedostatečné využívání funkcí sociálních médií a nevyužívání plného potenciálu náboryových zdrojů, jako jsou vysokoškolské instituce. Mezi slabé stránky výběrového řízení patří neúplné informace o náplni práce ve společnosti Notino s.r.o. a vysoký počet dotazovaných. Další slabinou společnosti Notino s.r.o. je její závislost na agenturách.

Po analýze silných a slabých stránek procesu náboru a výběru zaměstnanců ve společnosti Notino s.r.o. lze konstatovat, že celý proces je strukturovaný a dostatečně navržený tak, aby byl konkurenceschopný na trhu práce. Existují však i nedostatky, jejichž odstraněním by došlo ke zkvalitnění celého náborového procesu a přineslo by i finanční úspory.

Poslední návrhová část se věnovala samotným návrhům pro zlepšení stávajícího náborového systému společnosti. Celkem bylo navrženo 8 změn v náborovém programu firmy: spolupráce s vysokými školami, vyčlenění času v průběhu pohovoru na přiblížení pracovních povinností kandidátům, snížení počtu účastníků skupinového rozhovoru, vytvoření kariérní stránky na sociální síti Facebook, zveřejňování dostupných pracovních míst na LinkedIn, video prezentace a eliminace spolupráce s agenturami. Tyto návrhy mohou vést k vyššímu zájmu potenciálních uchazečů o práci ve skladu a v kanceláři společnosti Notino s.r.o., odstranění možných nedorozumění ohledně nadcházejících pracovních povinností a také ke snížení fluktuace zaměstnanců. Přibližné celkové náklady na implementaci navrhovaných změn k optimalizaci stávajícího systému náboru zaměstnanců ve společnosti Notino s.r.o. činí 347.752 Kč.

Seznam použitých zdrojů

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

BARTÁK, Jan. *Personální řízení, současnost a trendy*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2011. ISBN 978-80-7452-020-4.

BOSE, CH. *Principles of Management and Administration*. Delhi: PHI Learning Private Limited, 2012. ISBN 81-2034-581-9

DUDA, J. *Řízení lidských zdrojů*. Ostrava: Key Publishing, 2008. ISBN 978-80-87255-14- 8

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. Řízení lidských zdrojů. 1. vydání. Praha: C.H. Beck, 2012. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-347-9.

KOČIANOVÁ, Renata. Personální řízení: východiska a vývoj. 2., přepracované a rozšířené vydání. Praha: Grada, 2012. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-3269-5.

KOLMAN, Luděk. *Výběr zaměstnanců: metody a postupy*. Praha: Linde, 2010. ISBN 978-80-7201-810-9.

KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky. 4. rozšířené a doplněné vydání. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978- 80-7261-168-3.

KOUBEK, Josef. Personální práce v malých a středních firmách. 4., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing, a. s., 2011. ISBN 978-80-247-3823-9

PALÁN, Zdeněk. *Lidské zdroje: výkladový slovník*. Praha: Academia, 2002. ISBN 80-200-0950-7.

ŠIKÝŘ, Martin. Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů. 1. vydání. Praha: Grada, 2014. Manažer. ISBN 978-80-247-5212-9.

ŠIKÝŘ, Martin. Personalistika pro manažery a personalisty. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada, 2016. Manažer. ISBN 978-80-247-5870-1.

STÝBLO, Jiří. *Personální řízení v malých a středních podnicích*. Praha: Management Press, 2003. Malé a střední podnikání. ISBN 80-7261-097-x.

URBAN, Jan. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. Praha: ASPI, 2003. ISBN 80-863-9546-4.

PALÁN, Zdeněk. *Lidské zdroje: výkladový slovník*. Praha: Academia, 2002. ISBN 80-200-0950-7.

VODÁK, Jozef a Alžbeta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada, 2011. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3651-8.

STÝBLO, Jiří. *Personální řízení v malých a středních podnicích*. Praha: Management Press, 2003. Malé a střední podnikání. ISBN 80-7261-097-x.

Seznam tabulek

Tabulka 1 - Silné a slabé stránky procesu náboru a výběru personálu	52
Tabulka 2 - Náklady na spolupráce s vysokými školami.....	55
Tabulka 3 - Náklady na správce sociálních sítí.....	57
Tabulka 4 - Náklady na tvorbu videa.....	58
Tabulka 5 – Náklady na veletrh pracovních příležitostí	60
Tabulka 6 - Srovnávací tabulka nového a starého systému školení	61
Tabulka 7 - Náklady, související s realizací návrhů.....	62

Seznam schémat

Schéma č. 1 – Zdroje organizace a proces řízení	15
Schéma č 2 - Schéma získávání a výběru personálu	31
Schéma č 3 - strukturu zaměstnanců	34

Seznam grafů

Graf 1 Věk respondentů.....	40
Graf 2 Pohlaví respondentů.....	40
Graf 3 Zdroj informací.....	41
Graf 4 Důvod zájmu o pracovní pozici.....	42
Graf 5 Vnímání informací z inzerce	43
Graf 6 Doba reakce na nabídku práce.....	44
Graf 7 Dokumentace.....	44
Graf 8 Metody výběru.....	45
Graf 9 Informovanost personalistou o pracovní pozici.....	45
Graf 10 Atmosféra pohovoru	46
Graf 11 Doba ústního pohovoru	46
Graf 12 Hodnocení doby pohovoru	46
Graf 13 Doba vyhodnocení výběrového řízení	47
Graf 14 Naplnění očekávání	48
Graf 15 Spokojenost s benefity.....	48
Graf 15 Spokojenost s benefity.....	48

Seznam vzorků

Vzorec č. 1 Armstrongův vzorec pro výpočet fluktuace	17
--	----